



كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

دور الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى
في محافظة الخليل

إعداد

محمد قديمات

إشراف

د. أسامة شهوان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

2019م

دور الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى
في محافظة الخليل

إعداد

محمد قديمات

نوقشت هذه الرسالة يوم الثلاثاء بتاريخ 15 شوال 1440 هـ الموافق
2019/6/18م وأجيزت .

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

	مشرفا ورئيسا	د. اسامة شهوان
	ممتحنا خارجيا	د. عماد الزير
	ممتحنا داخليا	د. محمد الجعبري

إهداء

إلى مناره العلم... إلى الإمام المصطفى محمد بن عبد الله (صلى الله عليه وسلم)...

إلى الشهداء الذين قدموا أنفسهم فداءً وتضحيةً من أجل أن نعيش بكرامة ومن أجل أقداننا... إلى القابعين خلف القضبان المتعطّشين... إلى الحرية... إلى الجرحى على أسره الشفاء لكم منا كل العرفان والشكر

إلى من يسعد قلبي بلقياها

إلى روضة الحبّ التي تُنبت أزكى الأزهار... أمي

إلى رمز الرجولة والتضحية... إلى من دفعني إلى العلم وبه أزداد افتخاراً... أبي

إلى من هم أقرب من روحي... إلى من شاركني حزن الأم وبهم أستمد عزتي وإصراري... إخوتي

إلى من أنساني في دراستي وشاركني همومي تذكّارًا وتقديرًا... أصدقائي

إلى هذا الصرح العلميّ الفتيّ والجبار... جامعة الخليل

الشكر والتقدير

بفضل الله وحده تمّ إستكمال هذه الرسالة، وبناء عليه، فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من أسهم في إنجاح هذا العمل وتطويره وتحسينه. وأخصّ بالذكر الدكتور أسامة شهوان الذي أشرف على هذه الرسالة وقام بمساعدتي وعوني خلال مراحلها المختلفة، كما أتقدم بالشكر الكبير إلى جميع العاملين والأساتذة في هذا الصّرح العلميّ، جامعة الخليل الذين لهم الفضل الكبير لما وصلت اليه، فجزاهم الله خير الجزاء وأدامهم الله ذخرا للجامعة والوطن.

وأود أن أتقدم بالشكر أيضاً إلى إدارة الجامعة، والشكر موصول للذين أسهموا في تعبئة أداة الدراسة "الشركات الكبرى في محافظة الخليل"، وكلّ من أسهم في إتمام هذه الرسالة وإخراجها على أكمل وجه.

إلى كل هؤلاء أسدي إليهم الشكر والتقدير والعرفان

الباحث

فهرس المحتويات

II	إقرار:
II	إهداء
IV	الشكر والتقدير
V	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الملاحق
XI	ملخص الدراسة باللغة العربية
XIII	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة:
5	أسئلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة:
7	فرضيات الدراسة:
8	أنموذج الدراسة
9	منهجية الدراسة
9	حُدود الدراسة:
9	تعريفات الدراسة:
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

14.....	مقدمة
14.....	مفهوم الريادة:
18.....	تطوّر مفهوم الريادة:
19.....	أهداف الريادة.....
19.....	أهمية الريادة.....
20.....	عناصر الريادة.....
21.....	مميزات الريادة:
21.....	تعريفُ الرياديّ:
23.....	خصائص الرياديّ:
27.....	خطوات الانطلاق نحو الريادة:
27.....	أدوار الرياديّ:
29.....	أبعاد الريادة (الخصائص الرياديّة):
36.....	أهميّة الريادة في مجال الأعمال:
38.....	ريادة الأعمال في الشركات الفلسطينية
40.....	التحديات التي تواجه الشركات الفلسطينية
41.....	التوجّهات الإستراتيجية
41.....	مفهوم الإدارة الإستراتيجية والريادة الاستراتيجية وإستراتيجية المنظمة
43.....	مفهوم التغيير الإستراتيجي
44.....	مفهوم التوجّه الإستراتيجي
46.....	أهمية التوجه الاستراتيجي
47.....	أبعاد التوجه الاستراتيجي

48.....	أصناف التوجه الاستراتيجي:
48.....	أثر التوجّه الإستراتيجي على أداء المنظّمات:
49.....	أنواع التوجّهات الإستراتيجيّة:
55.....	فوائد التوجه الاستراتيجي للمنظمات
55.....	العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمات
58.....	الدراسات السابقة
58.....	أولا : الدراسات العربية
62.....	ثانيا: الدراسات الأجنبية
64.....	التعليق على الدراسات السابقة
66	الفصل الثالث: طريقة الدراسة وإجراءاتها
67.....	مقدمة
67.....	منهج الدراسة
67.....	مجتمع الدراسة
67.....	عينة الدراسة
69.....	أداة الدراسة
69.....	ثبات الأداة
70.....	صدق الأداة
71.....	خطوات تطبيق الدراسة
71.....	متغيرات الدراسة
72.....	المعالجة الإحصائية
73.....	مفتاح التصحيح

74	الفصل الرابع: تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها
75	تحليل فقرات الاستبانة:
89	أسئلة الدراسة وفرضياتها
98	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
98	مناقشة نتائج الدراسة
105	توصيات الدراسة
107	المصادر والمراجع
107	المراجع العربية
113	المراجع الاجنبية
116	الملاحق
117	ملحق الاستبانة
122	أسماء المحكمين
123	أسماء الشركات

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	الجدول
68	أسماء الشركات(العناقيد) التي تم اختيارها حسب العينة العشوائية العنقودية	الجدول 1
68	خصائص المبحوثين داخل عينة الدراسة	الجدول 2
69	معاملات الثبات	الجدول 3
71	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لمجالات أداة الدراسة	الجدول 4
73	مفتاح التصحيح الخماسي	الجدول 5
75	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الثقة بالنفس.	الجدول 6
76	يُوضّح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال المبادرة.	الجدول 7
78	يُوضّح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال حُبّ الإنجاز.	الجدول 8
80	يُوضّح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الاستقلالية وتحمل المسؤولية.	الجدول 9
81	يُوضّح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الإبداع.	الجدول 10
83	يُوضّح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال المخاطرة.	الجدول 11
85	يُوضّح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال التوجّهات الإستراتيجية.	الجدول 12
89	يُوضّح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة.	الجدول 13
91	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكليّة للخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا و تبني التوجّهات الإستراتيجية	الجدول 14
93	مصفوفة معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	الجدول 15
94	نتائج تحليل انحدار التلّ المتعدّد	الجدول 16

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
117	أداة الدراسة بصورتها النهائية (الاستبانة)	ملحق (1)
122	قائمة محكمي أداة الدراسة	ملحق (2)
123	قائمة أسماء الشركات التي تم توزيع أداة الدراسة عليها	ملحق (3)

ملخص الدراسة باللغة العربية

دور الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة دور الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، وذلك من خلال دراسة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية ومجالاتها (الثقة بالنفس، المبادرة، حُبّ الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الابداع، المخاطرة) وبين تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة لتنفيذ الدراسة، ثم القيام بتوزيع (52) إستبانة على مجتمع الدراسة كافة، والذي تمثل في جميع شاغلي المواقع الإدارية العليا في الشركات التجارية الكبرى في محافظة الخليل وعددهم 338 موزعين على 26 شركة تجارية كبرى في محافظة الخليل، وتم أخذ عينة عشوائية من مرحلة واحدة، حيث تمثل العناقيد الشركات التجارية وعددها 26 عنقود(شركة تجارية)، وبلغت العينة 52 من موظفي المناصب الإدارية حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم واستردادها منهم بنسبة استرداد بلغت 100%، وتم تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- أنّ درجة الخصائص الريادية في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل (الثقة بالنفس، المبادرة، حُبّ الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة) لدى المبحوثين مرتفعة.
- أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة أبعادها (المبادرة، حُبّ الإنجاز، وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.
- أنّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصيتي (الثقة بالنفس، خاصية الاستقلالية) في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث عدة توصيات، كان أهمها:

- تعزيز تبني شركات الصناعة الكبرى الخصائص الريادية التي من شأنها رفع فاعلية القرارات التي تحقق لها النّمّو والإستمرار في بيئة الصناعة.
- العمل أيضاً على إشباع حاجات المستفيدين ورغباتهم من نشاطات الشركات الكبرى.

- على الشركات الكبرى توفير بيئة داعمة للمبادرات الريادية.
- ضرورة مواكبة التطورات المختلفة من قِبَل مديري الشركات فيما يتعلّق باختصاص شركاتهم.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract

The Role of Entrepreneurial Characteristics in The Adoption of Strategic Trends in the Major industrial Companies in Hebron Governorate

The current research aimed to study the impact of the entrepreneurship characteristics in the adoption of strategic orientations in the large corporates in the West Bank by studying whether there is a statistically significant effect between entrepreneurship characteristics and its fields (self-confidence, initiative, passion for achievement, independence, responsibility, creativity, risk), and the adoption of strategic orientations in large corporates in the West Bank.

In order to meet the objectives of the study, the analytical descriptive method was used. A questionnaire was used as a tool to implement the study. A total of 52 questionnaires were distributed to the entire study population representing all 338 senior commercial companies working in the West Bank and distributed on the 26 large corporate. A cluster sample was taken from a single stage. The clusters represent 26 commercial companies . The sample was distributed on 52 persons representing administrative positions. The distributed questionnaires were recovered at 100% recovery rate. The questionnaires were analyzed using the SPSS program. Significant results were drawn from the study, the most important of which are:

The degree of entrepreneurial characteristics in major industrial companies in the West Bank (self-confidence, initiative, passion to achievement, independence, responsibility, creativity, risk) among respondents is high.

There is a statistically significant impact on the entrepreneurial characteristics of managers in terms of their dimensions (initiative, passion to achievement,

responsibility, creativity, and risk) in adopting the strategic orientations in large companies in the West Bank

There is no statistically significant impact on the characteristics of self-confidence and independence in the adoption of strategic orientations in large companies in the West Bank.

In light of the findings of the study, several recommendations were drawn, the most important of which is the need for major industry companies to adopt the entrepreneurial characteristics that would increase the effectiveness of the decisions which help achieve growth, continue in the industry environment, and work to satisfy the needs and ambitions of beneficiaries of large corporates activities. Major companies need to provide a supportive environment for entrepreneurial initiatives. They need to keep abreast of the different developments of corporate managers regarding the realms of their companies.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

في ظلّ العولمة الاقتصادية المستمرة والمتزايدة، أصبحت فكرة الريادة المتعلّقة بالشركات موضوع اهتمام القادة والمديرين ليس فقط في مجال فهمهم للموضوع، بل القدرة على وضع الإستراتيجيات المناسبة لنجاح المنظّمات واستمرار الميزة التنافسيّة لها، إذ مثلت الريادة إحدى الميّزات التنافسيّة لمنظّمات اليوم، ولكي تتجح المنظمة يجب أن تضع الرؤية التي تشجع على النمو بالأعمال الريادية، وتؤدّي المشروعات الصغيرة دورًا ملحوظًا في الاقتصاد حيث إنها تلبي العديد من احتياجات المجتمع من سلع وخدمات، ممّا يعني إسهامها الفعّال في الناتج المحلي، إضافة إلى ذلك فإن المشروعات الصغيرة تفيد المجتمع بإيجاد فرص عمل للأفراد، بحيث ينعكس إيجابيًا على تقليل البطالة، وتُعدّ الريادة أحد الأسباب الرئيسيّة وراء نشوء هذه المشروعات الصغيرة، والريادة تمثل أحد الحقول الدراسيّة المهمة والحديثة في العلوم الاقتصادية والإدارية، ويرجع اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين بهذا المجال إلى النمو الكبير الذي حقّقه اقتصاديات الدول الكبرى، ومنها الولايات المتّحدة التي اعتمدت على المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تنامت بشكل كبير، التي كانت تتميز بفاعلية في الأداء وقدرة كبيرة في التأقلم مع مختلف الظروف والبيئات. (إسماعيل، 2010، 66).

تؤكد العديد من الدراسات أهميّة الريادة والخصائص الريادية في منظّمات الأعمال باعتبارها وسيلةً لتحسين القدرة على اكتشاف الفرص واستغلالها وخلق القيمة في بيئة تتصف بالتعقيد الشديد والتغير المتسارع. وإنّ لخصائص الفرد وسماته الشخصيّة أثرًا في سلوكه وتوجّهاته وأدائه، ولعلّ من أبرز هذه الخصائص تلك التي تتعلّق بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد بشكل عام إلى تحديد التوجّهات الإستراتيجية والأعمال الريادية التي تُسهم بإيجابية في تسريع نمو قطاع الأعمال الذي يُفترض أن يكون رديفًا للقطاع العام، وأن يتكامل معه في دفع عجلة التنمية المستدامة في المجتمع. وبالرغم من أهميّة الخصائص الريادية التي يمتلكها في منظّمات الأعمال يلاحظ، وبعد مراجعتي للدراسات ذات العلاقة، أنّ الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية في بيئة الأعمال العربية لا زالت محدودة، بالإضافة إلى إختبار أثر هذه الخصائص في تحديد التوجّهات الإستراتيجية. (القاسم، 2013، 3).

لعلّ الحديث عن الريادة تَعَدّى مرحلة الجدل حول أهميتها ودورها في تنمية اقتصاديات الدول ودعمها وبخاصّة بعد التحول الكبير من اقتصاد رأس المال إلى اقتصاد المعرفة، أملاً في

الوصول إلى الاستقرار الاقتصادي الذي تسعى كل الشعوب للوصول إليه لتضمن لنفسها الأمن الاقتصادي والسياسي، وأن الشيء الوحيد الثابت في هذه الحياة هو التغيير، كما أن التغييرات في البيئة الخارجية والمنافسة من التحديات التي تواجه المنظمات، وعلى المنظمات التعامل معها بحكمة والتغلب عليها للحفاظ على ديمومتها. (أبو شامة، 2016، 1).

يُعدّ التوجّه الإستراتيجي حجر الأساس لنجاح أيّ منظمة، حيث إنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجّعاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية، إذ إنّ التوجّه الإستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تمامًا ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هُم المستفيدون من الخدمات التي تُقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجات البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير. هذا ويُعدّ التوجّه الاستراتيجي واحدًا من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات؛ لأنه يؤثر في كيفية تفكير الإدارة وعملها، كما يُعدّ التوجّه الإستراتيجي ذا فائدة، لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانيًا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم. (جندب، 2013، 2).

تجدد الإشارة إلى أن نموّ المنظمات وانتشارها المضطرد و تغلغلها في جميع مناحي وأنشطة حياة الأفراد والجماعات، وأنشطتهم دفع الباحثين وغيرهم من المعنيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية هذه المنظمات وأدائها و فعاليتها، وركزت كثير من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات لخدمة أهداف المنظمة، وكذلك تناولت هذه المحاولات والأبحاث البحث عن كفاءات ادارية جديدة، وإعادة تصميم العمل والمنظمات، ولتحقيق الاستفادة المُثلى من قدرات وإمكاناتهم العاملين لا بد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم، إذ أنّ غياب الالتزام التنظيمي له دور بارز في تخفيض الفاعلية التنظيمية. لقد تجاوزت الدراسات التي وُظفت في البحث وتفسير المسؤولين عن اتخاذ القرار إلى اعتبار الخصائص الريادية معلّمًا بارزًا بارزة لجودة القرار والسلوك، ومتغيّرًا على درجة عالية من الأهمية، بل وعدتها القوة الأساسية التي تدعم الكثير من الأفعال الإستراتيجية لدى متخذي القرار، كما أن الخصائص الريادية أصبحت تمثل حجر الأساس ونقطة انطلاق نحو الوعي بالأهداف، فهي تهيئ قاعدة

معرفيةً واستدلاليةً تجعل المعنيّ فيها قادرًا على التفاعل مع التطورات والتحوّلات التي تشهدها بيئة المنظّمات. (قيس حسين، 2013، 68).

مشكلة الدراسة:

مع تنامي الاهتمام بدراسة موضوع الريادة وما رافق ذلك من جهود استهدفت التعرف على مختلف الجوانب التنظيمية التي من الممكن أن تتأثر بها، سواء على المستوى الكليّ أو الجزئيّ في أي منظمة، كانت هناك مسوّغات منطقيّة دفعت للتفكير بأهمية خصائص الشخص الرياديّ وفي أيّ مجال من الممكن أن تكون واضحةً وجليّةً وذلك بقصد التركيز عليها وتعميق استخداماتها للوصول بالمنظّمات إلى الموقع الذي يناسب إمكاناتها وطموحاتها في البيئة التي تعمل فيها، وبالمقابل ركزت كثير من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات لخدمة أهداف المنظمة ، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات التي تزيد من حجم إنتاج المنظمة و تحسين الأداء.

سيؤدّي التوجّه الاستراتيجيّ دورًا مهمًا في تطوير المنظمة ورفع أدائها، وعلى أيّ منظمة أن تدرك وضعها الحالي، فالانفتاح على العالم والنمو الاقتصاديّ الذي شهده قطاع الصناعات في السنوات الأخيرة في فلسطين، وقر أرضية خصبةً لدخول العديد من الشركات إلى السوق، سواء لتحقيق سياساتها في التطور والانتشار أو لغايات البحث عن الفرص في بيئات متعددة، وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين هذه الشركات، ويؤكد بعض المديرين أنّ فشل العديد من الشركات يعود إلى إفتقار مديريها للتوجّه الإستراتيجيّ الذي ينعكس بشكل مباشر على أدائها. (عبيد، 2009).

من هنا جاءت مشكلة الدراسة للمحاولة للتعرف على أثر الخصائص الريادية في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

أسئلة الدراسة:

يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاءً من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:
السؤال الأول: ما هو أثر الخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حبّ الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما هو أثر خاصية الثقة بالنفس في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل؟

2. ما هو أثر خاصية المبادرة في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل؟

3. ما هو أثر خاصية حب الانجاز في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل؟

4. ما هو أثر خاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل؟

5. ما هو أثر خاصية الإبداع في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل؟

6. ما هو أثر خاصية المخاطرة في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية دور إدارة الموارد البشرية فيما يتعلّق بتحديد الخصائص الريادية والتعرف على مفهوم الريادة والريادي وتأثيرهم على الإبداع المؤسسي في الشركات، بما يساعد في إدارة الأفراد الرياديين وتمييزهم والاستفادة من الإبداعات التي تعد نتاجات عمل لإدارة الموارد البشرية، ولهؤلاء الأفراد، واتساقاً مع ذلك، فإنّ الدراسة تحاول تحقيق أهدافها الجوهرية التي تتمحور حول تحديد مدى تأثير الخصائص الريادية في تبني التوجّهات الإستراتيجية

للشركات، وتشخيص علاقة الارتباط وتحليلها، والأثر بين الخصائص الريادية والتوجهات الإستراتيجية.

ونظرًا لأهمية الشركات التجارية وضرورة الحفاظ على ديمومتها، ولما للريادة من دور مهم وبارز في تطوير أفكار هذه المشاريع وقدرتها بحيث تصبح مشاريع أعمال ناجحة وتأخذ أبعادًا قدراتٍ، بحيث يكون لها الاستمرارية والديمومة والتطور، وكذلك نواة لمشاريع كبيرة بما يتناسب مع متطلبات السوق المحلي، فإن أهمية الدراسة تتمثل في أنها تطرح موضوعًا مهمًا في مجال الأعمال، حيث تُعدّ الريادة من الموضوعات الأساسية الهادفة إلى تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات كافة، فالشخص الريادي بما يمتلكه من أفكار إبداعية يساعد مجتمعه في تحقيق النمو الاقتصادي، كونه يسعى إلى تحقيق التشغيل الذاتي له ولغيره. ويمكن أن تساعد هذه الدراسة مديري الشركات التجارية في وضع تصوّر جديد لشركاتهم بناء على الرؤية الريادية الجديدة.

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدور الذي يقوم به التوجّه الإستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق مستويات أداء منظّمية وتسويقية عالية بالمقارنة مع المنافسين من المنظّمات العاملة بالقطاع نفسه. الأمر الذي يتطلب من تلك المنظمات التعرف على احتياجات عملائها ورغباتهم عملاءها وتحركات منافسيها في السوق.

وتستمد الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- تناولها موضوع الخصائص الريادية التي تُعدّ من الموضوعات المهمة (الحديثة نسبيًا) في حياة منظّمات الأعمال والتي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتبني أهداف المنظّمات.
- يُتوقّع أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والبحوث حول موضوعاتها ومتغيراتها الفرعية، في ضوء النتائج المتوقّعة.
- يُتوقّع أن تسهم الدراسة في عملية تعميق الرؤية للشركات الكبرى تجاه المتغيرات المبحوثة لتبين مستويات أداء أفضل في المدى البعيد.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على أثر الخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حُبّ الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) في تبني التوجّهات الإستراتيجية للشركات الكبرى/ الخليل.
2. معرفة مدى وجود فروق في الخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا في الشركات الكبرى تبعاً للاختلاف في مجموعة من المتغيرات الوصفية.
3. تشخيص واقع الخصائص الريادية في الشركات الكبرى والتحدّيات التي تواجه الشركات الفلسطينية/الخليل.
4. التعرف على أهميّة الريادة في مجال الأعمال.
5. التعرف على طبيعة التوجّهات الإستراتيجية وأنواعها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حُبّ الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يُشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الثقة بالنفس في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المبادرة في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لخاصية حب الانجاز في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الإبداع في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية السادسة:

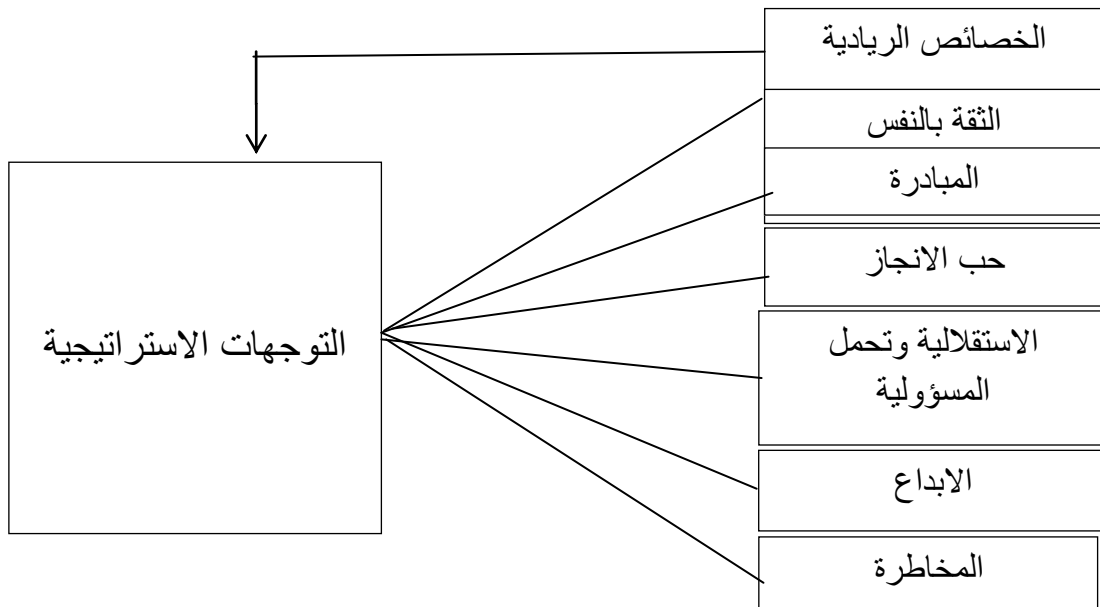
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المخاطرة في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أنموذج الدراسة

تمّ تحديد الخصائص الريادية بـ (الثقة بالنفس، المبادرة، حبّ الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة).

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة



منهجية الدراسة

تتجسد منهجية الدراسة من خلال القيام بالخطوات الآتية:

- تحديد الإطار النظري للدراسة.
- الإجراءات الميدانية: كانت على النحو الآتي:
- بناء أداة الدراسة: وهي عبارة عن استبانة .
- تحليل النتائج ومناقشتها واقتراح بعض التوصيات والآليات التي من شأنها تطوير العمل الإداري في الشركات الكبرى والنهوض بها وتوجيهها نحو الريادة.

حُدود الدراسة:

- حدود مكانية: الشركات الكبرى في محافظة الخليل.
- حدود بشرية: شاغلي المواقع الإدارية العليا في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.
- حدود زمانية: خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2019 م .

تعريفات الدراسة:

الريادة:

مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها. (القاسم، 2013، 13).

الريادة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما، مثل: السبق الروسي في مجال الفضاء، وتعني أيضاً مَنْ يدير شيئاً جديداً في ميدانه أو يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلقي طلباً ورواجاً (أبو شامة، 2016، 9).

الريادي:

هو الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطرة والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات، وإيجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم، وبحيث تكون النتيجة، إما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية. (القاسم، 2013، 13).

وعرفها عبد الرحيم هو الشخص الذي يسعى نحو إيجاد فرص جديدة للعمل غير معروفة مُسبقاً لكسب الثروة من ذلك، وهو المُبادِر والمُنظَّم والمُخاطِر والمُخَطِّط والمُرَوِّج وصانِدُ الفرص وصانِعُ الفرص والمبدِعُ الإنتاجي. (عبد الرحيم، 2014، 53).

وعرفها أبو شامة هو الشخص المبادر في تبني الأفكار الجديدة، وهو من يكتشف الفرص، ولديه روح المخاطرة، والرؤية الواضحة والقدرة على التخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة، من أجل إضافة قيمة أو تطوير منتجات لتحقيق الربح والنمو. (أبو شامة، 2016، 9).

الخصائص الريادية:

هي مجموعة الخصائص والسلوكيات التي تُنبئ عن مدى إمكانية تمتع الفرد الذي يتّصف بها بالريادية بدرجاتٍ قويةٍ أو جيدةٍ، أو لا احتمالية لكونه ريادياً، وأبرز سمات الريادي الست هي: التحكم الذاتي، ومستوى مرتفع من الطاقة، والحاجة إلى الإنجاز، وتحمل الغموض والمخاطرة، والوعي بمرور الوقت، والثقة بالنفس. (ناصر والعمرى، 2011، 145).

كما عرّفت بأنها مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية المرتبطة بالشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه، والقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير (عمار، 2016: 7).

وكما عرفت على أنها القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة منشأته بما يعني تحديد طرائق تصرف في مختلف المواقف التي يواجهها أو الأدوار التي يقوم بها تبعاً لنوع المهام المطلوب منه تنفيذها بنجاح. (أبو شامة، 2016، 9).

الأعمال الريادية:

هي الأعمال التي تشمل عملية بدء عملٍ تجاريٍّ وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به، ويظهر ذلك من خلال السلوك الإيجابي الفعلي نحو العمل الريادي والطموح نحو الأعمال الريادية. (ناصر والعمرى، 2011، 145).

التوجه الإستراتيجي:

هو منهجٌ محددٌ تعمل المنظمة على تطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، حيث أنّ التوجه الإستراتيجي يعمل على إرساء نهجٍ متّبعٍ لغايات تحسين أداء المؤسسة الدائم، ويعكس التوجه الإستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية. (جندب، 2013، 13).

هو توجهات الشركات التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتبني مستويات أداء متفوقة.
(القاسم، 2013، 14).

التوجه الإبداعي:

يشير إلى الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءةً وفاعليةً في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات، وتكون أكثر خدمةً للمجتمع. (جندب، 2013، 13).

التوجه الاستباقي:

هو السلوك الفعّال للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتجدد، وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة، وهو أيضاً التوجه الذي ينظر ويتطلع إلى صناعاتٍ جديدةٍ أو فرصٍ سوقيةٍ جديدةٍ، بمعنى أنّ المنظمة تستخدمه لكي تكون الأولى في السوق. (جندب، 2013، 13).

التوجه الريادي:

هو توجه تتبناه الإدارات العليا بالمنظمات، ويتّصف بالابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة والأسواق المستهدفة والميل نحو تحدي المنافسين والتحرك بشكل سريع لمواجهة تحركات المنافسين والفعل المستقل في ظلّ ظهور فرصٍ جديدةٍ في السوق والتفوق على المنافسين. (النعمي وآخرون، 2016، 40).

التوجه الإستراتيجي التوسعي (الهجومي):

هو التوجه الذي تلجأ إليه الشركة العربية عندما تواجه وضعاً استراتيجياً يتميّز بوجود عناصر قوة بارزة وحاكمة، مالية أو تسويقية، شركة إنتاجية أو تنظيمية بشرية، مع عدم وجود أيّ جوانب ضعف مقلقة، في مواجهة بيئة خارجية تتميز بوجود فرصٍ أعمالٍ أكيدة في سوق نامٍ جاذب. (الآغا، 2009، 20).

الثقة بالنفس:

هي إحساس الأفراد العاملين في الشركات من المديرين ورؤساء الأقسام بقيمة أنفسهم والبدء بالعمل، بحيث يكونون مدفوعين بحماس لإنجازه، وتقود أيضاً إلى تبني أهداف الشركة على المدى البعيد. (حسين وآخرون، 2017، 15)

المبادرة:

هي السلوك الفعّال للأفراد العاملين في الشركات الهادف نحو توقّع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتبني أهداف الشركة على المدى البعيد. (القاسم، 2013، 14).

حُبّ الإنجاز:

هو مستوى الدافعية لدى الأفراد العاملين في الشركات لاشباع الحاجات والرغبات التي تعكس بالنتيجة النهائية مستوى النجاح المتحقّق. (غنام، 2017، 25).

الاستقلالية وتحمل المسؤولية:

هي درجة توقّر الحرّية للمديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات في العمل، والاستقلالية في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل. (القاسم، 2013، 14).

الإبداع:

هو التعامل مع الأفكار الموجودة بطريقة غير مألوفة، والقيام بتحسين جذري جديد للمنتج أو السلعة بأساليب مميزة وجديدة (مشني، 2018، ظ).

المخاطرة:

هي المدى الذي يتمتّع به المديرون ورؤساء الأقسام العاملون في الشركات بالانخراط، وتبني القيام بالمبادرات والأفعال شديدة المخاطرة التي تتعكس ايجابياً على مستويات أداء الشركة. (القاسم، 2013، 14).

الابتكار:

هو مصطلح واسع قد يشمل: الخلق والتطوير أو تطبيق أفكار جديدة، أو استخدام نظام إداري جديد، وقد يكون مُنتجاً جديداً أو خدمةً جديدةً، أو نظاماً إدارياً أو برنامجاً أو خطةً جديدةً تتبعها المنظمة. (أبو شامة، 2016، 11).

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

مقدمة

العديد من المؤسسات تبحث عن ممارسات جيدة من أجل بقائها في البيئة التنافسية للأعمال، وتعتبر الريادة إحدى الوسائل التي تساعد المنظمة في تعزيز موقعها التنافسي، فالفكر الأساسية في مجال الريادة هي استثمار الفرص والبحث عن القيمة.

فمن الطبيعي يشار إلى أن الريادة ظاهرة وجدت مع وجود الحضارات الإنسانية، وقد عرفت بأنها مجمل الخصائص والسلوكيات المرتبطة بقدرات إبداعية وتجديدية، حيث ظهر مصطلح الريادة قبل أكثر من مائتي عام، واستخدم مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادي عشر، حيث تضمن هذا المفهوم في تلك الفترة معنى المخاطرة وتحمل الصعاب، حيث تميز في الثمانينات ببزوغ الريادة الإدارية والسبب في الانتشار السريع هو التقدم التكنولوجي والسلعي والخدمي (جواد، 2000، 463).

أما في العصر الحديث فقد أصبح مفهوم الريادة يشير إلى الأعمال التي يبدعها أشخاص يمتلكون صفات ومشاعر ريادية تقود إلى ابتكار أعمال ومشروعات تساهم في تحقيق التنمية وتقديم خدمات متميزة (المعاني وآخرون، 2011، 287).

حيث أن بعض الأعمال تحتاج إلى نمط خاص محدد من المؤسسين والمدراء فيسمون هؤلاء بالرواد، فالرائد يتمتع بمواصفات مختلفة عن بقية المدراء أو العاملين، فيعرف الريادي على أنه الشخص الذي لديه الإدارة أو القدرة لتحويل خبرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح (العبيدي والجراح، 2014، 165).

مفهوم الريادة:

أشارت المعاجم والقواميس إلى أن الأصل الفرنسي لكلمة الريادة مشتق في أصله من كلمتين لاتينيتين تعنيان "Under Takes" وتعني في اللغة العربية تعهد الشيء أو رده وطلبه، فالتعريف ذات العلاقة بمفهوم وطبيعة الريادية في الفترة الأخيرة متعددة وتختلف من باحث لباحث وتتنوع في الفكر الإداري، وبشكل عام فإن مفهوم الريادة يعني الإجراءات الإبداعية جميعها التي يقدمها الفرد داخل المنظمة من أجل إيجاد المشروع الريادي (حجازي وآخرون، 2010، 23).

كما يختلف مفهوم الريادة وفقاً لمحددات عدة، يتعلق البعض منها بالثقافة، ومنها ما يتعلق بالمجتمع أو الاقتصاد، وما يرتبط بها من صفات تميز أفراد المجتمع، فتعريف الريادة لا زال سؤالاً مطروحاً في القراءات المختلفة، والتعاريف تعتمد في معظم الأحيان على البعدين الاجتماعي والاقتصادي، اللذين يتلونان بحسب المجتمع أو الظروف المحيطة بالمجتمع (ماس، 2007، 5).

فمن الجانب اللغوي فإنّ الأصل في ذلك هو رُوْدًا، ريادة، وتعني راد الشيء أي طلبه، وراد الأرض فقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي زائلة أم لا، وهذا التفسير يقابل الجهد الذي يبذله شخص ما لتحقيق مقاصد معينة، مثل تحقيق رؤية محددة أو لإنقاص (اللاتاكد) بشأن موضوع ما، وهذا ما يرتبط بالفكر الإستراتيجي الذي يُفضي إلى أنّ الحقائق الموجودة في محيط معين لا تتحدث عن نفسها، وإنما تخضع إلى تفسير المعني بالإستراتيجية أو الإستراتيجي، وبذلك تكون الريادة هي جوهر الاستباقية اللازمة لتحقيق التكيف المطلوب مع البيئة. (قيس حسين، 2013، ص74).

اختلفت الآراء بشأن مفهوم الريادة أو الريادية ابتداءً من العام (1700) حتى الآن، حيث عُرفت آنذاك بالرغبة في الولوج للمخاطر؛ أملاً بتحقيق ربح معين من خلال الإبداع الواعي المتطلّع إلى أفضل استفادة من الموارد المتاحة، وخاصة النادرة منها، وتحقيق التكامل في الأنشطة المختلفة التي هي نتائج لأنماط التفكير المتقدمة الهادفة لتشخيص الفرصة، وتعظيم نتائجها وتحجيم مواضع التهديدات الظاهرة والمحتملة. (الحيلة ومسلم، 2016، 5).

اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها، فمنهم من عرّف (الريادة) بأنها "عملية بدء عمل تجاريّ وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به". والشخص الرياديّ هو الشخص الذي ينهك في الريادة وينشغل بها من خلال إدراكه لفكرة توفير منتج أو خدمة في الأعمال وحملها إلى التطبيق الفعليّ. وثمة من عرفها بأنها "إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافأة الناتجة" (ناصر والعمرى، 2011، 147).

والريادة هي اكتشاف الأفراد أو المنظّمات لفرص الأعمال المتاحة واستغلالها، وهذا التعريف يؤكد أنّ الريادة يجب أن يتوفر فيها التوافق بين الموارد المتاحة والموارد الضرورية لاستغلال الفرصة، وفي السياق نفسه فإنّ هناك وجهة نظر أخرى ترى أنّ الريادة هي التي تصنع الفرص،

وذلك من خلال الإبداع، إذ تُعرّف (الريادة) على أنها عملية يمكن أن نجدها في مختلف البيئات وبأشكال مختلفة تقوم بإدخال تغييرات في النظام الاقتصادي، وتكوّن الثروة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمع ككل، فهي فعلُ الإبداع الذي يتضمّن إعطاء الموارد المتاحة حالياً القدرة على إيجاد قيمة جديدة. (إسماعيل، 2010، 71).

وتُعرّف (الريادة) بأنها استثمار الفرد لما يتوفّر لديه من مهارات وقدرات، تمكّنه من بدء مشاريع عمل خاصّة وإدارتها ومواصلة تطويرها، وهي: أيّ عمل يتضمّن تشغيلاً ذاتياً بغضّ النظر عن الطبيعة أو الاتجاه، وهناك مَنْ يعتبر أنّ ظروف البطالة هي التي تقود الفرد إلى الريادة وخلق فرصة أو بديل يعوّضه عن البحث عن عمل، والبعض الآخر يجزم بأنّ الريادة وليدة الصفات الشخصية، وترتبط بشكل أكبر بالسلوك الشخّصي للفرد ووجود دوافع ومحفّزات لديه. (حامد وارشيد، 2007، 6).

والريادة مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، هدفه تحقيق مُخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، والريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة، وتهتمّ بشكل خاصّ بالتوجّه الرياديّ الاستراتيجيّ، وتُعزى الريادة الإستراتيجية في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسماتٍ معينةً.

كما عرفت على أنها مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها (الغالبى وإدريس، 2007، 10).

كما تعبر الريادة عن عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة من خلال بذل الجهد وإنفاق رؤوس الأموال وتخصيص الوقت إضافة إلى تحمل المخاطر المصاحبة لذلك ومن ثم الحصول على المكافأة مما يؤدي إلى تراكم الثروة (النجار والعلبي، 2006، 5).

كما عرفها البعض على أنها مجموعة الإجراءات التي يقوم بها الفرد، أو مجموعة من الأفراد، من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد يهدف إلى تقديم شيء مميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات (العاني وآخرون، 2010، 6).

وعرفها Histrich على أنها إجراءات إيجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لذلك، مع افتراض المخاطرة المصاحبة لذلك سواء كانت مالية أم اجتماعية أم

نفسية، والحصول على المكتسبات سواء كانت مالية أو تحقيق الرضا الفردي (حجازي وآخرون، 2010، 26).

كما عرّفت على أنها عملية إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد (الحسيني، 2006، 45).

كما بين Druid أن مفهوم الريادة هو الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة بشراء البضائع، أو جزء منها بسعر معين وبيعها من أجل الحصول على الربح، سواء أكانت البضائع جديدة أم قديمة (السكرانة، 2008، 17).

وهناك ثلاثة أوضاع للريادة المؤسسية هي الوضع الأول، هو تبني المنظمة المغامرة في عمل جديد والبدء بتنفيذه، وهو ما يُطلق عليه بالمغامرة المؤسسية. والوضع الثاني، هو دعم الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تبني فكرة إطلاق منتج جديد داخل المحتوى المؤسسي، وهو ما يُطلق عليه بالريادة الداخلية. أما الوضع الثالث، فهو تبني الفلسفة الريادية ونشرها على جميع المستويات الإدارية، وعبر عمليات المنظمة، ويُطلق على هذا الوضع مصطلحات متعدّدة كالإدارة الريادية والوضع الريادي. (النعيمة وآخرون، 2016، 30).

يتضمن مفهوم الريادي نوع من السلوك حيث يشمل (النجار والعلي، 2006، 9):

- أخذ روح المبادرة والتحرر.
 - قبول المخاطرة وال فشل.
 - تنظيم وإعادة تنظيم الآلية الاقتصادية والاجتماعية.
- كما يضيف خضيرات (2011، 100) أن مفهوم الريادي يعني:
- الفرد الذي يدرك فرص السوق ويستجيب لها.
 - الشخص الذي يقوم بعملية تحديد وتطوير وصياغة الرؤيا الجديدة للأعمال من خلال فكرة جديدة أو فرصة جديدة أو طريقة جديدة لأداء الأعمال.

وتعتبر الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما لها من آثار إيجابية تتحمل في إحداث التغيير والتحول، حيث يعتبر الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، وخاصة وأن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية، كما أنها تعمل على إيجاد العديد من المشروعات التي تعتبر مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته، وتجد فرص عمل ذات أهمية على المدى الطويل من أجل تبني النمو الاقتصادي، كما تعمل على زيادة الكفاءة من خلال زيادة

التنافس، فدخل منافسين جدد يحفز الآخرين للاستشابه بشكل كفو وفعال، كما أنها تعمل على إحداث تغيير في هيكل السوق وذلك من خلال العمل في زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجي الحديث، وتؤثر بشكل إيجابي في الاقتصاد في احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثرك بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء الشركات الجديدة، كما تعمل على التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديداً وإبداعاً اقتصادياً (العاني وآخرون، 2010، 15).

تطور مفهوم الريادة:

حاز مفهوم الريادة بشكل عام في الوقت الراهن على شعبية وقبول كبير في العديد من دول العالم، على الرغم من أن الريادة (Entrepreneurship) ليست ظاهرة جديدة؛ كما أنها ليست نتاج القرن الثامن عشر أو التاسع عشر كما يُؤرخ لها في الأدبيات الغربية، فمع أن الكلمة استُخدمت لأول مرة من قبل الاقتصادي الفرنسي ريتشارد كانيلون عام 1755م، وجان بايست ساي في بداية القرن التاسع عشر؛ إلا أنها باعتبارها ممارسة هي أقدم من ذلك؛ فقد كان التجار من لكش وأور وكيش وغيرها، الذين كانوا يذهبون إلى أصقاع نائية بتجارهم وأعمالهم يمثلون جيل الأوائل من الرياديين حسب جون بوتلر، كما أن التجار وأصحاب الحرف الذين خرجوا مع الفتوحات الإسلامية كانوا بمثابة رواديين إسلاميين. (القحطاني، 2015، 234).

إن الريادة تعدّ خصيصة أو صفة لشخص معين، لديه القدرة على الأخذ بالمخاطرة جزئياً أو كلياً، وإن جذور هذا المفهوم ترتبط بالتفسير السيكولوجي للأفراد على اختلاف مواقعهم والأدوار التي يؤدونها بها، وتتكون بشكل رئيس من تفاعل العوامل البيئية والبيولوجية في آن واحد، هذا التفاعل هو مُعبّر عن مجموعة من المكونات (صفات أو خصائص) التي تصطف بنسق معين لتُكوّن تنظيمًا دينامياً يكفل التوافق مع البيئة المحيطة، المهم في هذا التفسير هو التعرف وتحديد نمط السلوك الذي يُميز فرداً عن آخر في ظرف مكاني وزماني وبيئي معين، بحيث يؤثر نوع الاستجابة لحالة معينة قد تكون حرجة للغاية. (قيس حسين، 2013، 74).

إن مصطلح "المدخل الريادي" ومجال الريادة بالكامل ليس من المصطلحات المفردة البسيطة التي يستخدمها الفرد، وحتى بداية التسعينيات كانت مجالات وضع النظريات والأبحاث في خصائص الريادة تُعاني من عدم الوضوح والاتفاق على التعريفات والمسميات الرئيسية. وقد

أخذت أعمال Schumpeter المؤثرة لعقدي الثلاثينيات والأربعينيات بالريادة على أنها أعمال "التدمير الخلاق" الذي يُحقّق اختراعاً أو إحداث الابتكار الذي يسبّب أعمالاً جديدة قد تنمو بنجاح، وعلى مدار العقود المتتالية أصبح من الصّعب الحصول على إجماع وتوافقٍ حول التعريفات، كما هو الحال في المناهج الأكاديمية سريعة النموّ والظهور. (القحطاني، 2015، 234).

أهداف الريادة

هناك أهداف عديدة للريادة تسعى كل شركة صناعية وخدمائية إلى تحقيقها لرفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومنها (الحدراوي، 2013، 96):

- تحسين وضع الشركة حالياً وفي المستقبل.
- توفر للريادي العديد من فرص العمل التي ترضي وتناس القوى العاملة من خلال التوظيف الذاتي.
- زيادة الدخل والنمو الاقتصادي.
- التشجيع على تصنيع الموارد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير.
- السعي إلى إنتاج العديد من السلع مع خلق أسواق جديدة.
- التأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاج.
- التقليل من هجرة الخبراء بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال.
- إقامة المشروعات الجديدة أو استقلال المشروعات الجديدة أو الوحدات داخل المنظمة.

أهمية الريادة

تكمن أهمية الريادية في الدور الكبير الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني، لأنها القادرة على أن تساهم وبشكل فعال في إعادة تقويم وهيكلية الإنتاج في العديد من الدول النامية، حيث أنها تمثل الأساس الذي تقوم عليه التنمية الشاملة حيث تقوم بتشغيل العديد من الأيدي العاملة، وتساهم في الحد من تفاقم ظاهرة البطالة مما يحقق التوازن الإقليمي للتنمية التي تسعى الدول إلى تحقيقها في خططها المختلفة للتنمية الشاملة، كما أن لها العديد من الآثار الاقتصادية

والاجتماعية، كما أنها تلعب دوراً رئيساً في الاقتصاد الوطني والتنمية المحلية (النجار والعلي، 2010، 13).

كما أجمع الكثير من الباحثين ورواد الاقتصاد إلى أن أهمية الريادة تكمن فيما يلي (أحمد، 2012، 36):

1. التجديد والتغيير والابتكار والتحول في المنظمات الإدارية.
 2. إنشاء العديد من المشاريع باختلاف أنواعها ذات العلاقة بالتطور الاقتصادي.
 3. التقليل من حدة البطالة بإيجاد فرص العمل جديّة وذات أهمية على المدى الطويل.
 4. الإسهام في تنويع الإنتاج نظراً لتباين مجالات إبداع الرياديين.
 5. زيادة القدرة على المنافسة وإيجاد أسواق جديدة محلياً وعالمياً.
 6. التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها.
- أما مراد (2010، 33) فقد أرجع أهمية الريادة ما يتبعها من إبداع بازدهار المشاريع الصغيرة، فالمشاريع التي تتوفر فيها روح اليادة وحب العمل توجه أفراداً يتسمون بالإبداع وهم مستعدون للمخاطرة وحب المغامرة، والقدرة على تبني أفكار جديدة من أجل تطوير مشاريعهم واستمرار بها.

عناصر الريادة

يرتكز المدخل المعاصر للعناصر الريادية للتفاعل على أربع عناصر رئيسية وهم (حجازي وآخرون، 49):

1. الريادي: هو الشخص الذي يقع في مركز إجراءات الريادة، ويدير الإجراءات والأنشطة جميعها.
2. الفرصة: وهي الفجوة الموجودة بين الواقع وبين ما هو محتمل في السوق، وتمثل احتمالية تقديم خدمة الزبائن بطريقة أفضل من الطريقة الحالية.
3. المنظمة: هي الإطار الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كل من الأنشطة والمصادر والأشخاص.
4. الموارد: وتشمل الموارد والإمكانات المتاحة التي يمكن للريادي أن يستثمرها في المشروع.

مميزات الريادة:

وتُعبّر الريادة عن عملية إنشاء شيءٍ جديدٍ ذو قيمةٍ من خلال بذل الجهد، وإنفاق رؤوس الأموال وتخصيص الوقت، إضافة إلى تحمّل المخاطر المصاحبة لذلك. ومن ثمّ الحصول على المكافأة، مما يؤدي إلى تراكم الثروة، وذلك لأنها عملية بدء عملٍ تجاريٍّ وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به، والشخص الريادي هو الشخص الذي ينهض في الريادة، وينشغل بها من خلال إدراكه لفكرة توفير منتج أو خدمة جديدة في الأعمال، وحملها إلى التطبيق الفعليّ. وهذا ما يتطلب إنفاق المال وبذل الجهد المناسب واستثمار الوقت، وتحمل مختلف المخاطر، وتكوين شيءٍ جديدٍ ذي قيمة، وبناءً على ذلك، فإنّ للريادة مميزاتٍ تتحدد بالآتي (قيس حسين، 2013، 75):

1. أنّها تُعدّ أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى منتج جديد أو خدمة جديدة لا يتوقعها الزبون من خلال تطوير أساليب العمليات.
2. أنّها مجموعة المهارات المتراكمة والمبادرة الفردية الهادفة للتميز في الأداء.
3. تركيز الجهد لاجتثاث التكامل والتنسيق للعمليات في التنظيم.
4. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات التي يتمّ التخطيط لها بكفاءة عالية.

تعريف الرياديّ:

لا شكّ في أنّ التطورات الفكرية المعاصرة للإدارة الحديثة أسهمت بشكلٍ واسعٍ النطاق على إفرار العديد من المفاهيم التي ساعدت على إرساء القواعد والمرتكزات المعاصرة للفكر الإداري الحديث وما نجم عنه من تطوراتٍ واسعةٍ ولا سيما مفهوم الريادة وغيرها من المفاهيم التي أثرت الأنشطة الإدارية، وجعلت منها علماً متسارعاً في التطوير والتحسين، حيث إنّ مفهوم الرياديّ يُشكّل حالةً فاعلةً من النشاطات التي تمارسها الجماعات والأفراد من خلال بذل الجهود الإدارية والتنظيمية نحو إيجاد القيم من خلال تحقيق سبل النمو والتحسين في إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء المتميز من خلال الإبداع والتفرد في الأداء، كما أنّ مفهوم الرياديّ قدم لأول مرة في الفكر الإداري في مطلع ثمانينيات القرن الماضي من خلال الأفكار

التي طُرحت في ذلك الوقت، والتي أكدت أن الريادي استطاع أن يبرز إلى الساحة الإدارية من خلال قدرته على التخطيط والتنظيم والرقابة، إذ يُعدّ المالك لرأس المال والمدير والمسيطر على عناصر الإنتاج، وكذلك فإنّ الريادي لا يوجد فقط في الشركات الصغيرة أو المتوسطة، بل في الشركات الكبيرة أيضاً ويكمن جوهر الريادي في أنه جعل من التغيير شعاراً له، فالريادي ليس بالمقامر أو الرأسماليّ أو الأجير. (إسماعيل، 2010، 71-72).

الريادي هو الشخص الديناميكي الذي يتصرّف على أساس توقّعاته لتقلّبات السوق، ويتحمّل عمل اللايقين في ديناميكية عمل السوق وتوكل إليه أيضاً لمواجهة مخاطر التجارة، لأنه يعمل في سوقٍ غامضةٍ وأمام هذا الغموض والمنافسة القوية لا بدّ على الريادي أن يطور المميزات التي تسمح له بمواجهة مخاطر السوق، ويتمثّل فعله في استغلال الفرص التجارية التي تُستغلّ من طرف الآخرين، وسلاحه في ذلك هو اليقظة في محاولة توقّع المستقبل. (القاسم، 2013، 22).

كما عرف Say الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصرها ويشرف عليها، ويكون قادراً على الربط والتوجيه والإشراف في العملية الإنتاجية، كما ووجد أن الريادي هو الفرد المميز الذي يتصف بولاء واضح تجاه عمله وبمقدرة فائقة على القيادة والإدارة، وهو الذي يسعى دائماً للابتكار والإبداع والبحث عن النجاح في أصعب الظروف، كما أنه شخص مقدم يقوم بأعمال تطوير على المخاطرة ولكنه لا يلقي بنفسه إلى التهلكة (أحمد وبرهم، 2012، 9).

كما عرف بأنه الفرد الذي يتمتع بالمبادرة والاندفاع والقدرة على مواصلة التقدم، إضافة إلى الاستقلالية والثقة العليا بالنفس، والقدرة على تحمل المخاطر والمهارة في إدارتها وتتبع هذه الصفات من الإحساس بالحاجة الماسة إلى التغيير والابتكار والوصول إلى الأهداف (عبد الله وحتاوي، 2014، 27).

تأتي كلمة (الريادي) في اللغة الإنجليزية لتعطي مصطلحاً ذا دلالةٍ خاصّةٍ، ورغم ثراء اللغة العربية، فإنّ كافة الترجمات لهذا المصطلح اتسمت بالقصور في التعبير عن المدلول المراد باللغة الإنجليزية، ففي القواميس والأدبيات الإدارية تُرجمت إلى (المبادر-الملتزم- المنظم- المخاطر-المخطّط-المروّج- صائد الفرص- صانع الفرص- المبدع الإنتاجي، أو المستثمر) للتعبير عن الرغبة في بدء مشروع خاصّ أو امتلاك مشروعٍ بالفعل ويريد أن يديره بصورة

صحيحةً وسليمةً، وقد اعتمدت أغلب الدراسات التي تطرقت إلى موضوع (الرياديّ) على أسلوبين أساسيين لتعريف الرياديّ وهما (اسماعيل، 2010، 72):

- **الأسلوب الوظيفي:** وهو يركّز على أعمال الرياديّ وسلوكياته ووظائفه، وهذا الأسلوب يُعرّف (الرياديّ) على حسب سلوكه وأفعاله، حيث يصف وظائف الرياديّ التي على أساسه يتمّ تمييز الرياديّ عن غيره.

- **الأسلوب الوصفي:** وهو الذي يؤكّد على خصائص الرياديّ ومواصفاته. ويُعرّف (الريادي) بأنه الشّخص المبدع الذي يُحدث تغييرًا في الأسواق من خلال تنفيذ أو ترسيخ معادلات جديدة، ووصف رجال الأعمال المبدعين بوكلاء التمييز الإبداعيّ، إنّ هؤلاء الرجال يقومون بتعطيل الوضع التوازنيّ في السوق عن طريق طرح منتجاتٍ ابتكاريةٍ جديدةٍ، والرياديّ شخص لديه آلة على تحقيق شيء من لا شيء، ويقوم بمبادرات مدروسة تتمّ عن بعد نظر. (حامد وارشيد، 2007، 6).

يعرف ايضا الريادي بأنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال، مع تبني المخاطرة لتحقيق الربحية، وهو الشخص الذي تكون لديه مقدرة عالية على الانجاز، حيث انه إنسان غير تقليدي يقوم بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة فالريادي الناجح يظهر قدرة عالية على فهم محيطه ويتعامل مع الآخرين بإيجابية، واستثمار أفضل ما لديهم من قدرات لتحقيق مفهوم ريادية الشركة. (ميسون حسين، 2013، 389).

خصائص الرياديّ:

إن موضوع الخصائص لا يمثّل موضوعًا مستقلًا بذاته، وإنما هو تمثيل للتكوين الشّخصيّ للأفراد بشكل عام، فالخصائص الرياديّة هي القدرات والسّمات الشّخصيّة التي يمتلكها الرياديّ، ويحتاجها لإدارة منشأته بنجاح، بما يعني تحديد طرائق تصرّفه في مختلف المواقف التي يواجهها أو الأدوار التي يقوم بها تبعًا لنوع المهامّ المطلوب منه تنفيذها. ومن الجدير بالإشارة أنّ الخصائص الريادية سواء في نوعها أو عددها تكون عرضةً للتغيير، إما على وُفق سنوات العمر للإنسان أو بسبب كونها لا تخضعُ للثبات النسبيّ بسبب عواملٍ معينةٍ تؤثر على الافتراضات المُسلم بها، فعلى سبيل المثال لا الحصر، ثمة من يرى أنّ السمات الشّخصيّة

للرياديّ هي أكثر من (40 سمة)، بينما حدّدها البعض الآخر بـ (5 أو 7 سمات)، ومنهم من حدّدها بـ (12 سما أو خصيصة). (قيس حسين، 2013، 76).

وتُعرّف (الخصائص الريادية) بأنها القدرات والسمات الشخصية التي يملكها الرياديّ، ويحتاجها لإدارة مشروعه بنجاح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح في مشروعه. (إسماعيل، 2010، 73).

اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها، فقد اختلفوا في تعدادهم لخصائص الرياديّ وسلوكه، فمنهم "دركر" الذي ركّز على أنّ الرياديّ هو الذي ينظّم وينفّذ الفرص، وهو الذي يحصل على الموارد والعمالة والمواد والمجودات الأخرى بتوافقٍ لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل. وقد ذكر بعض الباحثين الخصائص الشخصية للرياديّ التي من أبرزها: الاستعداد والميّل نحو المخاطرة، والرغبة في النجاح، والثقة بالنفس، والاندفاع نحو العمل، والاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة، والالتزام، والتفاوض واتباع المنهج النظمي. (النجار والعلي، 2006، 10-13).

والرياديون لديهم الكثير من المميزات التي تجعلهم يُعاملون كقادة، فهم غالبًا ما يعارضون المديرين والإداريين الذين يطلبون منهم بأن يكونوا أكثر إنباعًا للطرق المعروفة، وأقلّ مخاطرة، وأنّ أغلب رُؤاد الأعمال يعملون في فرق، وليس فقط بشكل فرديّ، إذ إنّ الرياديّ يُعرّف على أنه (الشخص الذي يسعى نحو إيجاد فرصٍ جديدةٍ للعمل غير معروفة مسبقاً لكسب الثروة من ذلك)، كما أنّ الرياديين يتمتّعون بخصائص وقدراتٍ عاليةٍ ويتحلّون بصفاتٍ وسماتٍ شخصيةٍ تميزهم عن غيرهم، وتجعلهم أقدر على البدء بمشاريعهم الخاصة وإنجاحها، وهذه الخصائص لا يجب أن تتوفر جميعها في شخص واحد، ولكن دلّت الأبحاث على تمتّع الرياديين بالعديد منها، وأنه يمكن تطويرها بالتدريب والممارسة. (إسماعيل، 2010، 73).

فالريادي هو شخص غير تقليدي فهو يتمتع بمجموعة كبيرة ومميزة من الخصائص تجعله يعمل بكفاءة تامة، إذ يتطلع الرواد إلى أن تكون أعمالهم متميزة وتحقق نجاحاً كبيراً، ولكن يعتمد هذا كله على مدى توفر خصائص معينة تساعد في ذلك العمل (العبيدي والجراح، 2014، 171).

كما أن الخصائص الريادية معرضة للتغير سواء في نوعها أو عددها على وفق سنوات العمر للإنسان أو بسبب كونها لا تخضع للثبات النسبي بسبب عوامل معينة تؤثر على

الافتراضات المسلم بها، آراء العلماء تختلف حول الأسس التي من الممكن أن تبنى عليها الريادة، حيث اعتبرها البعض بأنها أسس وراثية والبعض الآخر اعتبرها مكتسبة من البيئة المحيطة والتي تتيح الفرصة لظهور الريادي وإبراز مواهبه وقدراته (عمر، 2001، 329).

تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من اختلاف الخصائص من باحث إلى آخر إلا أن هناك خصائص تصف إطار أي ريادي ناجح، إذ أن وجود هذه الصفات تدعم العمل القيادي وترفع من جودة حياة العمل، ومن ثمّ الإسهام الإجمالي للإدارة عن طريق جعل مسؤولياتها على عاتق كل فرد من المنظّمة، وبالتالي بناء الالتزام التنظيمي وتعزيزه؛ إذ إنّ الإدارة القائمة على الالتزام، والتي تهدف إلى إعطاء العاملين و العملاء أكبر قيمة ممكنة تُعدّ نموذجًا إداريًا ناضجًا لأنّ أفضل طريقة لتحفيز الناس هو الحصول على التزامهم الكامل لقيم المنظمة من جانب القيادة والمشاركة، وهذا ما أطلق عليه أسلوب "العقول والقلوب" (قيس حسين، 2013، ص77).

إنّ ريادة الأعمال تتطلب روحًا وذهنيةً خاصة قبل كلّ شيء، فالرياديّ هو شخص مبادر جريء يريد أن يأخذ مصيره بيده، وهو متفائل بطبيعته، ومؤمن بحتمية النجاح، بالرغم من وجود مخاطر قد تؤوّل إلى الفشل، ويملك طاقةً وقوةً دافعةً تُمكنه من تحطّي الصعوبات التي تقف عائقًا في سبيل تحقيق أهدافه، وأصحاب تلك النوعية من المبادرات هم أشخاص يشعرون بارتياح لفكرة استحداثهم لمشروع عمل جديد والإسهام في المجتمع من خلال مبادراتهم الخاصة وإبداعهم وعملهم الشاقّ، لذا فإنّ الرياديين يملكون خصائص قد تكون فريدةً، ولهم أدوار مهمّة. (إسماعيل، 2010، 73).

ومن أهم خصائص الريادي ما يلي (النجار والعلي، 2006، 10):

1. الاستعداد والميل نحو المخاطرة: حيث اعتقد بعض الرياديين هم الأفراد الذي تستند أعمالهم على إبداع منتج جديد أو خدمة جديدة، ولكننا نعتقد أن أي شخص لديه الشجاعة أن يبدأ عملاً جديداً أو فريداً فهو رجل ريادي حيث يحمل هذا المشروع، والعمل نوعاً من المخاطرة، والمخاطرة متنوعة سواء عند بدء المشروع أو تشغيله، وتتضخم هذه المخاطرة، وتزداد عادة مع زيادة احتمالية فشل المشروع، حيث أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة.

2. **الرغبة في النجاح:** حيث يعرف الرياديون أهدافهم جيداً، ويعملون بمتابعة لتحقيق تلك الأهداف، فهم منظّمون فسيولوجياً على أنهم يختلفون في درجة الرغبة في النجاح، ويملكون درجات أكبر من الأشخاص العاديين حيث يقدمون مسؤولية ذاتية لأعمالهم ووظائفهم.
3. **الثقة بالنفس:** فالناس الذين يملكون الثقة بالنفس يشعرون بأنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع الرياديون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالاً ناجحة، فهم يملكون شوراً متفوقاً، وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى.
4. **الاندفاع للعمل:** يظهر الرياديون عادة مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى إن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب أو الشاق، إذ يشكل الرواد في المؤسسات مجالاً حيويّاً لروح المبادرة في مجال الإبداع، والنواة التي تبدأ منها الأفكار.
5. **الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة:** يعمل ساعات طويلة، ومن يسهر لا بد أن يمتلك إرادة قوية تمكنه من ذلك، ومن يلاحظهم عن قرب يجد أنهم حتى في أسوأ حالات مرضهم يمتنعون عن مغادرة العمل، ولا يقدمون إجازات مرضية، أثناء عملهم لأنهم يرون النشاط في العمل، والابتعاد عنه هو المرض بعينه.
6. **الالتزام:** يمكن كل إنسان ينجح في المؤسسة شريطة ألا يتراجع، وأن يتعلم من أخطائه وأخطاء الآخرين، حيث أكدت الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين مدى الالتزام ومستوى نجاح العمل.
7. **التفاؤل:** يمتلك الرواد خاصية تفاؤلية، فهم غير متشائمين إنهم متفائلون أكثر من غيرهم.
8. **منهجي ونظمي:** الرياديون لديهم القدرة على ترتيب وتنظيم وقتهم بشكل جيد، فهم قادرون على رؤية الصورة الكبيرة وبشكل واقعي، ويدركون في نفس الوقت التفاصيل الدقيقة داخل تلك الصورة، وهذا يحتاج إلى قدرات متميزة في مجال التحليل والربط بين المتغيرات البيئية قد لا يمكنها الآخرون.
9. **الإبداع والابتكار:** هناك اختلال بين الإبداع والابتكار، حيث أنه واحد يقود إلى الآخر فالإبداع يحدث بدايةً بفكرة لمنتج أو عملية جديدة بينما المحاولة الأولى لصنعها تدخل في حيز الابتكار، فالإبداع توليد قيمة جديدة بينما الابتكار تحويل تلك القيمة إلى منتج أو خدمة جديدة يتم تقديمها للزبون.

خطوات الانطلاق نحو الريادة:

- هناك مجموعة من الآليات الواجب توحيها لتأمين الاستثمار الأفضل للانطلاق باتجاه الريادي ومن ذلك من خلال ما يلي (نجيب وآخرون، 2011، 16):
- الاهتمام بالبناء الأخلاقي لدى الأفراد قبل البناء المهاري وبالذات في مجتمعاتنا، لأن هذا البناء متى ما أحسن تشييده بشكل متماسك وأساس راسخ عندئذ لا يمكن خرقه وبالتالي سيكون الأساس لأية بناءات أخرى.
 - تفهم القيادات الإدارية لحاجات الأفراد واكتشاف رغبتهم واعتبارهم الأداة الفاعلة من دون النظر إليهم كآلات يستلزم إجبارها والعمل على اتخاذ أشد العقوبات.
 - العمل على تحجيم حالات عدم التأكد لدى الأفراد وجعلها في حدود الدنيا في ظل تهيئة المعلومات وعلى نحو يمهد السبيل للإطلاع على كافة مجريات العمل تخطيطياً وتنظيماً ورقابة.
 - التأكيد على الوعي البيئي والسعي إلى محاولة الانفتاح على المستجدات والسعي إلى مسابرتها وعدها ضمن المتطلبات الأساسية للتوجيهات الريادية.
 - الاستفادة من التجارب الريادية العالمية، مما يحفز القيادات الإدارية ويجدو بها إلى بناء المتطلبات ومن ثم الولوج نحو الانفتاح بل الاسناد إلى المؤازرة والبحث، انطلاقاً من أن الريادة تتطلب استحضار خصائص وبناء مقومات مثلما تستلزم توجيهات وبما يفضي إلى رسم معالم ومدركات، فالعقلية الريادية مدبرة ومنفتحة وقابلة لتحمل المخاطر وساعية لاقتناص الفرص وتحدي الصعاب.

أدوار الريادي:

إنّ الأفراد الذين يبتكرون أعمالاً جديدةً يؤدّون خدمة ذات قيمةٍ كبيرةٍ لبقية أفراد المجتمع، وتؤدي الأعمال الصغيرة أدوراً مهمةً في الاقتصاد هي: (إسماعيل، 2010، 75-76):

1. توفير الوظائف الجديدة: إن الوظائف التي توفرها المشروعات الصغيرة تختلف عن تلك التي توفرها الشركات الكبرى في نواحٍ رئيسيةٍ عديدة؛ فالمشروعات الصغيرة عادة ما تدفع أجوراً نقدية وتقاعداً وما إليهما أقل مما تقدمه الشركات الكبرى، لأن 25% من الوظائف في

تلك المشروعات هي وظائف مؤقتة، كما أنّ العاملين في المشروعات الصغيرة حاصلون على مؤهلات علمية أدنى من تلك التي حصل عليها الذين يعملون في الشركات الكبرى، وهكذا فإنّ المشروعات الصغيرة باستخدامها العاملين الذين لا يُلبّون احتياجات الشركات الكبرى إنما تكون بمثابة توفير فرص وظيفية جديدة تقلل من البطالة.

2. **تقديم منتجات وخدمات جديدة:** إنّ تبني المشروعات وتشجيعها للاختراعات يسهم بشكل كبير في تحسين الموقف التنافسي للشركات؛ إذ تشير الدراسات إلى أن حوالي 98% من التطور الجوهرية للمنتجات الجديدة انطلقت من المشروعات الصغيرة، وهذه النسبة تظهر حقيقة أنّ المشروعات الصغيرة تتفق نسبة لا تقل عن 95% من تكاليف البحث والتطوير في أمريكا.

3. **توفير احتياجات الشركات الكبرى:** بالإضافة إلى توفيرها للوظائف والمنتجات الجديدة فإنّ المشروعات الصغيرة تؤدي دوراً مهماً في نشاط الشركات الكبرى، فهي تقوم بدور الموزع، وكذلك وكلاء خدمة الزبائن، بالإضافة إلى دورها بإعتبارها مُورداً.

4. **تقديم المنتجات والخدمات الخاصة:** إنّ العديد من المشروعات، إنما وُجدت وبقيت، لأنها تتمكّن من تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم الخاصة، لأن نظام الإنتاج فيها يعتمد في اغلب الأحيان على التنوع، وليس على الإنتاج الواسع، وهذا قد لا يتماشى مع نُظم الإنتاج في الشركات الكبرى التي تركز على الوفورات في الإنتاج.

إن الدور الذي يقوم به الريادي يختلف عن دور المدير، حيث يمارس الريادي الأنشطة التالية (العاني وآخرون، 2010):

1. **ملكية المنظمة:** يمتلك الرياديين العديد من منظمات خاصة بهم، وتتصف المنظمات الحديثة بأنها تفرق بين ملكية المنظمة، وبين تشغيلها وإدارتها، فإذا امتلك الريادي المشروع فإنه يمارس دور المدير ودور مالك المشروع.

2. **إيجاد منظمة جديدة:** يعتقد البعض من الباحثين والأكاديميين بأن إيجاد منظمة جديدة هو ما يميز الشخص الريادي عن غيره، لأنه يأخذ على عاتقه مهمة إيجاد وتشغيل جميع العناصر المختلفة المكونة للمنظمة والتي تشمل (الأفراد، والممتلكات، ومصادر الإنتاج) وإعطائها مسمى قانوني.

3. **تقديم إبتكار إلى السوق:** يعتبر الابتكار جزءاً مهماً من الأنشطة الريادية وعنصراً أساسياً لإيجاد الثروة، خاصة وأن تقديم الابتكار هو المهمة الأساسية للمدير، فالابتكار ليس محصوراً فقط في تطوير منتج أو تكنولوجيا جديدة، ولكنه يتعدى ذلك إلى ابتكار أو إدخال طريقة جديدة في توزيع الخدمة أو إنتاج المنتج (بطريقة أقل تكلفة أو أكثر ملائمة) من أجل إضافة قيمة جديدة إلى المستهلك.

4. **تحديد الفرصة السوقية:** الفرصة هي الفجوة في السوق بين ما هو محتمل وبين ما هو موجود فعلاً، واستغلالها بتقديم ما هو أفضل وذو قيمة، إن الفرص متوافرة في كل الأوقات، وليس من الضروري أن تعبر عن وجودها، فإذا تم استغلالها فإن هذا يعني أنه تمت رؤيتها وتمييزها بشكل فعال، وتعتبر القدرة على تمييز الفرص من العناصر المهمة لنجاح الريادي، إضافة إلى قدرته على استغلالها بطريقة مناسبة (العتيبي، 2008، 20).

5. **القدرة على اكتساب التطبيقات والأساليب والخبرات الجديدة:** حيث يتميز الريادي بالطريقة التي يمارس بها أعماله نتيجة الخبرة أو القدرة على الابتكار أو اكتشاف الفرص الجديدة، أو المعرفة، والقدرة الخاصة على اتخاذ القرار حول كيفية تحديد المصادر النادرة في حالات محدودية المعلومات وعدم التأكد.

6. **القدرة على القيادة:** تعتبر القيادة من المهارات التي يجب أن يتحلى بها الريادي عند تطوير مشروعه، إذ تم اعتبارها عاملاً مهماً لنجاح الإدارة من خلال ممارسة دو القيادة في بناء الاستراتيجية، والتأكد من فهم المرؤوسين للأهداف وإدراكهم لأهميتها وتأييدهم لها، والقدرة على تغيير الرموز والشعارات، والتأكيد على وجهات النظر الجديدة، والمرونة وحب خوض التجارب الجديدة (شليبي، 2008، 30).

أبعاد الريادة (الخصائص الريادية):

إنّ لخصائص الفرد وسماته الشخصية أثراً في سلوكه وتوجّهاته وأدائه، ولعلّ من أبرز هذه الخصائص تلك الخصائص المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد بشكل عام، وأصحاب الشركات الكبرى بشكل خاص، إلى اختيار المهن المستقبلية والأعمال الريادية التي تسهم بإيجابية في تسريع نمو قطاع الأعمال الذي يُفترض أن يكون رديفاً للقطاع العام، وأن يتكامل معه في دفع عجلة التنمية المستدامة في المجتمع (ناصر والعمرى، 2011، 141).

إنَّ خصائص الرياديّ تتبع كلّها من قوة الشخصية والإحساس بالحاجة الماسة إلى إحداث تغيير، والاتصال مع التطورات المحيطة، رُبما يدفعنا ذلك مباشرة إلى التفكير في عنصر الشّباب الذين يتمتّعون بروح المخاطرة أكثر من أيّ فئة عمرية أخرى، عدا عن تتبعهم التطورات المحيطة والمأمهم بها أكثر من غيرهم من الفئات، فهم وليدو هذه المرحلة، ورُبما يكون الجزء الأقدر منهم هو الجزء المتعلّم المتصل بالتكنولوجيا والتحوّلات العالميّة، في وقت يتجّه فيه العالم إلى العولمة، إلّا أنّ ذلك لا يعني أنّ الشّباب هم ربايون بالفطرة، لكنهم أفضل بذرةً لخلق الشخصية الريادية، وبالتالي فهم بحاجة إلى إعدادٍ وتوجيهٍ مدروسين ومتواصلين للإرتقاء بهم لمفهوم الريادة والروح الريادية. (حامد وارشيد، 2007، 9).

1. الإبداع:

إنّ ما يميّز به الإبداع والريادة أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض حيث إنّ كلّاً منهما يُكمّل الآخر، ويربط بينهما علاقة تكاملية تساعد كلّ منهما الآخر في دعم الكيان المنظم، وجلب إليها ما يُسمّى بالجديد أو القيمة المضافة التي هي من أهمّ خصائص الإبداع والريادة على السواء، والتي من خلالها تتميّز المنظمات عن بعضها البعض وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها، سواء كان المنتج سلعيّاً أو خدماتيّاً أو معلوماتيّاً. وتشير الإبداعية إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق، أو المنظّمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية؛ فالإبداعية إذاً هي اتجاهات الرياديّ نحو الإبداع ورغبته في الإبداع، وهي تتضمّن الابتكار والتجريب، ونتاجها هو منتجات جديدة أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية، وتتطلب من المنظّمت التخلي عن الممارسات التكنولوجية الموجودة، وفي ظلّ مناخ الأعمال اليوم الذي يميّز بالتغيير السريع يصبح تقديم الإبداعات والتكنولوجيا وإستيعابها وإستغلالها وسيلة مهمّة لتحقيق الميزة التنافسيّة. (الحيلة ومسلم، 2016، 6).

يعني الإبداع تطبيقاً للأفكار الجديدة، حيث أنّ الإبداع هو عملية خلق منتج جديد غير مألوف أو خصائص جديدة لمنتج موجود، ويتضمّن الإبداع للمنتج الجديد تقديم منتج جديد يحلّ محلّ منتج موجودٍ فعلاً بهدف إشباع الحاجات ذاتها بمختلف الطرائق أو تقديم شيء جديد للإيفاء بحاجات قائمة أو حاجات كافية، كما أنّ الإبداع هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة، وتُعدّ الشركة الأولى التي تطرح منتجاً جديداً مبدعاً، ويرى الراوي أنّ الإبداع هو عملية تتطلّب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في الشركة

من أجل استحداث وتبني أفكارٍ جديدةٍ باعتماد أساليبٍ علميةٍ لغرض تقديم منتجٍ جديد، أو تطوير منتج قائم بالنسبة للشركة أو تصميم عملية جديدة أو تطويرها لغرض تحقيق أهداف الشركة في البقاء والنمو، وجعلها أكثر قدرةً لمواجهة الشركات المنافسة في البيئة التي تعمل فيها الشركة. (اسماعيل، 2010، 76).

إنّ الابتكار يظهر باعتباره عنصرًا رئيسًا للريادة الإستراتيجية، وهو ما يُسهم في الميزة الإستراتيجية التنافسية الموجودة بالفعل، وتشير التفسيرات السابقة إلى أنّ الابتكار هو تبني الأفكار الجديدة والتجربة الغريبة والعمليات الابتكارية التي تؤدي إلى إيجاد برامج أو منتجات وخدمات جديدة أو عمليات تكنولوجية من شأنها التجديد.. (القحطاني، 2015، 248).

وهذا يعني أن الإبداع هو كلّ عملية تتطلب تغييرًا وإنّ عملية الإبداع هي فكرة جديدة تُطبق لإنشاء العملية أو المنتج أو تحسينها؛ فالأفكار الخاصة بالتحسين تُعدّ إبداعًا حتّى وإن كان ينظر لها من خارج الشركة على أنها تقليد لأفكارٍ أو منتجٍ موجودٍ في مكانٍ آخر، أما الإبداع التقني فهو منتج أو عملية تشغيلية جديدة أو مُحسّنة، فضلًا عن مدخلٍ جديدٍ إلى الخدمة الاجتماعية. كما أنّ الإبداع التقنيّ هو النشاطات التي تنقل التقنية لاستخدامها في المهارات التصنيعية، وهو عملية تقديم منتج جديد، أو تحسين منتجٍ حاليّ، أو قديم، أو تصميم عملية إنتاجية جديدة، أو تحسين عملية إنتاجية قائمة، وذلك لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم وإشباعها، وكذلك إيجاد الفرص الجديدة لجذب الزبائن والتكيف مع متطلبات الأسواق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق، ممّا يؤدي إلى نمو المنظمة وبقائها وتطورها. (عبد الرحيم، 2014، 63).

ثمة أنواع ثلاثة من الإبداع الذي تمارسه المنظمات الريادية، وهي على النحو الآتي: (الحيلة ومسلم، 2016، 6):

- **الابتكار:** وهو نشاط لابتكار وتطوير منتج جديد أو عملية جديدة.
- **الإبداع:** وهو إيجاد منهج جديد من عملية الابتكار والإبداع، فالابتكار يجلب الأشياء الجديدة للوجود، بينما الإبداع يجلب الأشياء الجديدة للاستعمال.
- **التقليد:** عملية تبني الإبداعية التي يستخدمها الأفراد في عملهم.

إنَّ الإبداع التقنيّ يتضمّن تطويراً لمنتجٍ قائمٍ أو عمليةٍ قائمةٍ، وهو وفق معيارِ المخرجات يُصنّفُ إلى إبداع المنتج وإبداع العملية، ومن الممكن تمييز أربعة أنواع رئيسة من الإبداعات التقنية وهي: (إسماعيل، 2010، 77):

1. تقديم تقنيات جديدة، إبداع المنتج والعملية، وضبط الجودة.

2. التغييرات في أنظمة المكافأة أو التعويض.

3. الإبداعات المعيارية في منظومة العمل.

4. الإبداعات المنظّمية التي تدل ضمناً على إسهام العامل وإشراكه.

2. المبادرة أو الاستباقية:

معلومٌ أنّ الرياديّ توكلُّ إليه أعمال تتجاوز العمل، وينجزُ الأعمال قبل أن يُطلب منه ذلك، أو قبل أن تفرضها عليه الأحداث، ويعمل على توسيع العمل ليغطّي منتجاتٍ أو خدماتٍ جديدةً. (حامد وارشيد، 2007، 7).

تُعدّ الاستباقية من أهمّ خصائص المنظّمات الريادية التي تعتمدُ على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظّمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن، وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل، إذ تسعى المنظّمات الريادية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أيّ منظّمة أخرى وعدم الاستعداد للانتظار الآخرين لإنجاز المهام؛ لذا تميل المنظّمات إلى تحمّل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد. والمبادرة هي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات جديدة تكنولوجية وتقنيات إدارية، وهي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظّمات، وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية، هي: (الحيلة ومسلم، 2016، 7)

- إقرار ملاحقة المنافسين بالإبداع أو عدم ملاحظتهم.

- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية، وهي النمو والإبداع والتطوير.

- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

إنّ بناء الرؤية الإستراتيجية يمكن أن يساعد منظّمات الأعمال في إعادة التعريف وتحديد كيفية توفير الخدمات، وإعداد المنظّمة لتلبية طلبات المستقبل، فالرؤية هي صورة عن المستقبل المرغوب، ويمكن إدراك الرؤى من خلال الشركة ما بين الإدارة العليا وجميع مستويات المنظّمة، كما أنّ الرؤية الذكية هي التي تدفع العاملين إلى كيفية التعامل ومواجهة التحديات التي تواجه

المنظمة، كما أنّ الرّؤية هي تحديد الأفكار المستقبلية للمنظمة، التي تعبّر عن خلاصة رؤية إدارة المنظمة لنتائج التحليل البيئي، ومن ثمّ توظيف جوانب القوة الداخلية لاستغلال المزايا والفرص المتاحة في البيئة، وتعرف الرّؤية على أنها صورة من المستقبل، وأنها تتضمن الأسباب التي من أجلها يحاول الوصول إلى هذا المستقبل، كما أنّ الرؤية الإستراتيجية الفعّالة تمتلك أربع خصائص مهمّة، ومنها: المثالية والتفرد والتوجّه المستقبلي والتخيّل. (الحيلة ومسلم، 2016، 7).

3. تحمّل المخاطرة:

وهي أن يقوم الرياديّ بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكّد، والمخاطرة هي تقبل العمل في مواقف وحالاتٍ تتسمُ بعدم التأكّد، والملاحظ أنّه كلّما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمّل مخاطر معينة، وعادة ما يتميّز الرياديّ بالميل نحو المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة. وللأخطار التي تواجه الأشخاص أنواع متعددة ومختلفة حسب نوعية الخطر وحجم الضّرر، وإنّ المخاطر تنقسم ثلاثة أقسام، هي: (الأخطار الشّخصيّة، أخطار الممتلكات، وأخطار المسؤولية المدنية). (الحيلة ومسلم، 2016، 7).

يمكن شرح فكرة المخاطرة بشكل أفضل من خلال فهم البيئة وتصوّرها، وهو ما يفسر البيئة المرتكزة على التصوّرات الفردية، وبناء على هذا المفهوم للبيئة فقد يقال: إنّ المخاطرة ليست أساسيّة بالضرورة للإستراتيجية الريادية أو الريادة الإستراتيجية، ولكن على تصوّر أن المخاطرة داخل التوجّه الفكريّ الرياديّ ستختلف عن التصوّر العام للمخاطرة، وما يمكن أن ينتج عنها مما يتطلب تدخلاً مباشراً من قيادات الريادة الإستراتيجية، وبناء عليه، فإنّ الرياديّ الإستراتيجيّ ليس من هو يتخذ قراراً واعياً بالمشاركة في المواقف عالية المخاطرة، بل هو تصوّره عن ذلك الموقف بناء على التحليل والرؤية والفكر، وهي إحدى مستويات المخاطرة المتوسطة وليست المرتفعة. (القحطاني، 2015، 249).

تقسّم أنواع المخاطر التي تواجهها المنظمات ثلاثة أنواع هي: (الحيلة ومسلم، 2016، 7):

- مخاطرة العمل: وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح، وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تُجرّب بعد.
- المخاطرة المالية: وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النموّ.

- المخاطرة الشخصية: وتشير إلى المخاطر التي يقترنها المديرون التنفيذيون، باتخاذهم موقفاً يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الإستراتيجي الذي يتخذونه؛ فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم، والمنظمات تستخدم أسلوبين لتقوية موقعها التنافسي من خلال المخاطرة (البحث عن عوامل المخاطرة وتقييمها، استخدام تقنيات مجالات أخرى).

يتحمل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، والملاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة، وعادة ما يتميز الريادي بميله إلى المخاطرة نتيجةً لرغبته القوية في النجاح، وتقديم منتجات وخدمات جديدة. (قيس حسين، 2013، 78)

يجب أن يكون الريادي مخاطراً ويقبل التحدي، ويحسب المخاطرة ويُقيم البدائل، ويتخذ الإجراءات اللازمة للحد من المخاطر أو التحكم في النتائج. (حامد وارشيد، 2007، 7).

إن تبني المخاطرة يتم من خلال أن الرياديين يدرسون الوضع بشكل عام أكثر من غيرهم، وأن الرياديين لا يتجهون إلى الأعمال بأخذ جزء من المخاطرة مثل غير الرياديين، ولكن يتم التنبؤ بتميز وضع الأعمال بصورة أكثر إيجابية، حيث إن مهارات المخاطرة تأتي مع حالات (اللاتأكد)، والغموض، والكيفية التي تضمن بقاء نجاح الأعمال وضمانها والخوف من الفشل، وحتى يبقى الريادي لابد أن تُحسب المخاطرة، وتتمثل العناصر التي تُسهم في تشكيل مهارات تبني المخاطرة، بما يلي: (ميسون حسين، 2013، 390).

1. الرؤية الإيجابية للأشياء، وهو أن الريادي يتمتع بالتميز، بحيث يصبح لديه الرؤية المستقبلية الإيجابية.

2. الريادي أكثر تبصراً، وذو نظرة ثابتة لدعم تنفيذ الأعمال، بحيث تنقله الرؤية الإيجابية نحو المسار الريادي.

3. أن يتوافق للريادي وقت كافٍ لرؤية الأهداف وتقييمها يومياً.

4. العمل على تقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة، وعلى العكس في حال عدم الإنجاز.

5. قبول المخاطرة و(اللاتأكد).

6. التحضير لأسوأ الحالات في الأعمال، كعدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

4. الثقة بالنفس:

الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحرّ أو الخاصّ، بحيث يكون مدفوعاً لإنجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن، والتعامل مع التفاصيل الفنية وإدامة حركة العمل، أيّ أنه يمتلك المقدرة على التفاعل مع كل جديد ومفاجئ، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بها ممّا يجعله ذا رغبة في اتخاذ القرارات المهمّة. (قيس حسين، 2013، ص78).

يكون للرياديّ - من خلال الثقة بالنفس أن يجعل من عمله عملاً ناجحاً، لأنه يمتلك شعوراً متفوقاً، وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى والقدرة على ترتيب هذه المشاكل والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين. (اسماعيل، 2010، ص74).

5. حُبّ الإنجاز:

الريادي شخص لديه الدافعية لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجةٍ عاليةٍ، لأنه بارع ومتفوق، يختار الظروف التي توفّر له النجاح في عمله الذي يتسم بالتحديّ والأهداف الصعبة ليحقّق بها درجاتٍ عاليةً من الرضا. (ناصر والعمرى، 2011، ص148).

ويتميز الريادي أيضاً بمعرفة الأهداف التي يرمي للوصول إليها بدقة، لذلك فهو يعمل بدرجة كبيرة في تحقيق النجاح، ويملك درجة أكبر من الفرد العادي، حيث درجة الأهمية والمسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم به الريادي، والقدرة على حلّ المشاكل المختلفة، والتعامل معها بشكل أفضل من الآخرين، ومن ثمّ فهو يقبل التحديّ لتحقيق النجاح المنشود بحماس ونشاط. (قيس حسين، 2013، ص78).

6. الاستقلالية وتحمل المسؤولية:

إن مهمة بدء عملٍ جديدٍ تتطلب من الفرد الريادي أن يتسلّح بالإيمان بالمستقبل وأنه قادر على الضبط والسيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة به. وهذه سمة تختلف عن سمة التحكم الخارجي التي تجعل من صاحبها متأثراً بالعوامل الخارجية إلى درجة سيطرتها عليه في قراراته. (ناصر والعمرى، 2011، ص148).

وهذا يعني أن تكون المنظمة في وضع فريدٍ من نوعه، ووحيدٍ في شكله، وتتعلّق هذه الإستراتيجية بإمكانية تحقيق ميزة تنافسيّة للمنظمة من خلال تقديم خدمة أو منتجات جديدة تشعر المستفيد بأنها فريدة ومميّزة؛ ويمكن تحقيق هذا التميز في المجالات الآتية: التكنولوجيا المستخدمة، وتمييز خدمة في شكلها أو سماتها، وجودة أداء المنظمة لها، وكذلك لمواردها البشرية

التميزة بمهاراتٍ وقدراتٍ وكفاءاتٍ وثقافاتٍ تمكّنها من أداء أعمالها بشكلٍ مرضٍ ومناسبٍ، والاستجابة لاحتياجات العملاء. (القحطاني، 2015، 250).

يتوجّب على الريادي أن يتحمّل المسؤولية الشخصية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأن يتخذ قراراتٍ مواتيةً وسريعةً وعميقةً لمواجهة العوائق والتحديات، ويضع أولويةً فُصوى لتأدية العمل على أكمل وجه، ويتحمّل المسؤولية الكاملة عن المشاكل المتعلقة بإكمال التزامات العمل، ويعمل مع العمّال أو يحلّ محلّهم لإنجاز العمل، ولا يدخر جهداً في إرضاء الزبائن، ويوفي بالتزاماته حتّى وإن قام بجهد إضافي، ويطور استخدام إجراءات العمل لضمان إكمال العمل وحصوله على الجودة المطلوبة، ويشرف شخصياً على كل جوانب العمل، وأن يكون لديه الرغبة الشديدة في الإنجاز والنمو. (حامد وارشيدي، 2007، 8).

والمسؤولية تجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وذلك مقابل الدعم الجيّد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل الإسهام في وضع الأهداف، ورسم السياسات العامة للمنظمة، ممّا يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة، لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف، وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة. (قيس حسين، 2013، ص83).

أهمية الريادة في مجال الأعمال:

إن السلوك الرياديّ هو الذي يحدد المنظمة بشكلٍ هادفٍ ومستمرّ، ويشكل مجال عملياتها استغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع الذي هو المعيار في المنظمات التي تستخدم إستراتيجية الريادة التي تطوّر وتحسّن منتجاتها وخدماتها استجابةً للتغيرات البيئية التنافسية، وتطمح أي منظمة، في الوصول إلى الريادية في مجال أعمالها، وعندما تصل إلى مستوى الريادية وتتخطّى المحيط الأحمر، وتصل إلى المحيط الأزرق بحيث تكون قادرةً على الوقوف أمام المنظمات دون منافس؛ لأنها فريدة بمنتجاتها وخدماتها المبتكرة في السوق، فهي غاية مهمة لمنظمات الأعمال لتلبية طموحها في الحصول على التمايز في مجال عملها لجذب أكبر حصّةٍ سوقيةٍ. (ميسون حسين، 2013، 392).

وقد بدأ الاهتمام بالسياسات المشجعة للأعمال الريادية في التسعينيات في العديد من الدول المتقدمة بعد إخفاق استجابة أدوات السياسة التقليدية في نموذج Solow، وما رافقها أيضاً من الترويج للاستثمار في رأس المال الطبيعي لإبقاء النمو الاقتصادي والتوظيف في الأسواق العالمية. ومن جانب آخر ثمة إخفاق استجابة أدوات السياسة الجديدة في نموذج Romer، والترويج للاستثمار في الرأسمال المعرفي لتوليد النمو الاقتصادي والتوظيف بشكل كاف. وكذلك من الاتجاهات المعاكسة للعولمة والمنافسة وخصوصاً في البلدان الصناعية، فقد بدأ الفرق واضحاً في أوروبا بين أوروبا الغربية الغنية بمواردها البشرية والتكنولوجية، وأوروبا الشرقية الأقل وفرة في الموارد التكنولوجية، وما تلاها من اتحاد بينهما أظهر الحاجة للاستثمار في أوروبا الشرقية الأقل كلفةً من حيث العمالة أو اللجوء إلى توظيف العمالة من الخارج، أو الاستثمار في الخارج، أو في كليهما، كما تزايد الاهتمام بالأعمال الريادية والصغيرة في أمريكا، مما جعل الباحثين وصانعي السياسة في قلقٍ مستمرٍ على مستقبلها، لأنها تشكل ما نسبته (7.99%) من عدد الشركات الكلية. وهي توظف نصف العمالة في القطاع الخاص، كما أنّ الأعمال الصغيرة تُؤدّ ما نسبته (60-80%) من الوظائف الجديدة سنوياً. وتسهم في أكثر من (50%) من الناتج المحلي الإجمالي، وتمثل (97%) من صادرات أمريكا. وأن دورها يتعاظم في مجالين مهمين، هما: إنشاء الوظائف بما نسبته (65%) في الأعمال الصغيرة. وفي مجال الإبداع بما نسبته (55%) من إبداعات (362) صناعة مختلفة، ونسبة (95) من الإبداعات الكلية الجذرية، كما أنّ الأعمال الريادية في باقي دول العالم بازديادٍ وازدهارٍ. (ناصر والعمرى، 2011، 149).

لا شك في أنّ ريادة منظمات الأعمال أهميّة كبيرة، ليس على مستوى المنظمة فقط، وإنما ينعكس على مستوى الاقتصاد الكلي وذلك من خلال النقاط الآتية: (ميسون حسين، 2013، 392):

1. يُعدّ النشاط الريادي آلية تغييرٍ وتطويرٍ وتجديدٍ إستراتيجيٍّ.
2. تُعدّ ريادة المنظمة أحد مُدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلّق بالاستعمال الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة، وكذلك الوصول إلى تطوير طرائق وأساليب جديدة للعمليات.
3. تستعمل ريادة المنظمة أساسيات الإدارة في الوقت الذي يتم فيه تحديد نمط سلوك الريادي، إذ يتحدى البيروقراطية ويشجع على الإبداع.

4. تكون ريادة المنظمة مسؤولة أيضاً عن تحفيز الإبداع وتشجيعه داخل المنظمة بوساطة اختيار الفرص الجديدة وتنفيذها، واستغلال الموارد واكتسابها لأجل إنتاج سلع وخدمات جديدة.

5. تتضمن ريادة المنظمة مجموعة من المواقف والإجراءات المتنوعة، التي تُعزز قدرتها على تبني المخاطرة والتمسك بالفرص والإبداع.

6. تمتاز ريادة منظمات الأعمال بأنها ذات أثر إيجابيٍ جداً على الاقتصاد وعلى المجتمع على حد سواء، فهي تساعد على استقرار والهدوء.

إن مجمل المشاريع الريادية في مراحلها المبكرة تؤثر بشكل جوهري على النمو، إلا أن هذا النمو يعتمد على مستوى الدخل للفرد الواحد، وتكمن أهمية الريادة في الأعمال بما يلي: (ابو شامة، 2016، 29-30):

1. استحداث الوظائف: يستحدث الرياديون الوظائف لأنفسهم وللآخرين، فهم أصحاب العمل، وبالتالي يسهمون في حلّ مشكلة البطالة.

2. استحداث الموارد المحليّة: عندما يستخدم الرياديون الموارد المحليّة، تزداد قيمة هذه الموارد.

3. لا مركزية لمؤسسات الأعمال وتنوعها: يملك الرياديون القدرة على تحديد فرص الأعمال، وتحديد موقعها في مناطق ملائمة بما فيها المناطق الريفية.

4. تعزيز التكنولوجيا: يكون بمقدور الرياديين الإسهام والمشاركة، من خلال إبداعهم في استخدام التكنولوجيا.

5. تكوين رأس المال: تزيد الريادة من تكوين رأس المال والاستثمارات.

6. ترويج الثقافة الريادية: يتم ذلك من خلال إعطاء صورة ناجحة عن المنظمة.

ريادة الأعمال في الشركات الفلسطينية

إنّ الشركات والمنظمات الريادية هي كيانات إسهاميةً بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي، عن طريق توليد الابتكارات، وتنمية الأسواق، وإيجاد فرص العمل، وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات، سواء أكان ذلك ضمن نطاق محليّ أم دوليّ. (ميسون حسين، 2013، 389).

إنّ قراءة الريادة في المؤسسات أو الشركات الكبرى، وحتّى في القطاع العام له ما يبرره، فاشتداد المنافسة يستدعي التجديد المستمرّ، سواء في المنتجات أو في عملية الانتاج أو في الادارة أو فيها جميعها، وقدرة الشركة على التنافس والاستمرار في الإنتاج منوطة إلى حدّ كبير برياديتها، حيث إنّ المؤسسات والشركات الكبرى ينشأ عنها باستمرار مؤسسات وشركات جديدة، فكثيراً ما يقوم أحد العاملين أو الموظفين في شركة كبيرة بتأسيس مشروع خاصّ به، فإذا ما كانت الشركة الأم ريادية في نهجها، فإنها ستعمل على إعداد جيلٍ من الرياديين في مشاريعٍ مستقلة، والأهم من ذلك أنّ إدارة الشركات بالطريقة التقليدية الهرمية لم يعد له ما يبرره، إذ يجري الحديث في الوقت الحاضر عن الادارة المنبسطة أو الأفقية، فتكاثف الإدارة مع عمال الإنتاج ليشكّلوا معاً فريقاً واحداً يتبادلون الآراء والأفكار، ويقومون معاً بالتحديث المستمرّ. (أبو شامة، 2016، 26).

إنّ مصطلح الريادة في فلسطين يخضع للتخبط، لأنّ هناك خصوصيةً للواقع الفلسطيني والاقتصاد الفلسطيني، فأفكار المشاريع الريادية تتولّد نتيجة الحاجة أو الفرصة، والحاجة تنتج أساساً عن عدم وجود فرص عمل خاصة لحاملي الشهادات، وبالتالي التفكير للبدء بمشروع، ولا يعني البدء بمشروع رياديّ أنّ هذا المشروع سوف ينجح، ومثل هذه المشاريع التي تأتي لتلبي حاجة معينة لن تكون عميقة أو مبدعةً في تكوين شيء جديد، وبالتالي لن يكون إسهامها في الاقتصاد وتطوره إسهاماً كبيراً هذا إن نجحت. (أبو شامة، 2016، 52).

تحتاج المنظّمات الريادية إلى إدارة مختلفة عن الإدارة السائدة، ولكنها قد تستلزم أن تكون منظّمة، ومننظمة وهادفة، ومع أنّ القواعد الإدارية متماثلة بالنسبة لكافة المنظّمات الريادية، إلا أنّ كلاً منها يتضمّن تحديّاتٍ مختلفة، تنطوي على مشكلات مختلفة سواء أكانت تلك المؤسسات مشروعاتٍ تجارية أم مؤسساتٍ خدمةٍ عامة، أو مشروعاتٍ ابتكاريةٍ حديثة؛ وهي جميعاً تسعى جاهدةً لمقاومة نزعات الاضمحلال المختلفة حين تبين أنّ هناك حاجةً ماسةً إلى رياديين في المنظمة يبنون القرارات المتعلقة بأدوارهم والتزاماتهم الخطيرة على أسس إستراتيجية. (القحطاني، 2015، 236).

وينظر إلى الإدارة الريادية على أنها مجموعة من الفرص القائمة على أساس ممارسات الإدارية التي يمكن أن تساعد المنظمات على أن تبقى نشطةً وتسهم في خلق القيمة التنظيمية والاجتماعية؛ فيما يعتقد أنّ السلوكيات الإدارية لأصحاب الفكر الرياديّ تتمثل في الأبعاد التي قد

طُوِّرت لتمثّل التوجّه الإستراتيجي والالتزام بالفرص، وتوجيه الموارد، والهيكل التنظيمي، وفلسفة المكافأة، والثقافة الريادية والنمو، كما أنّ الإدارة الريادية تتطلب ما يلي: (القحطاني، 2015، 237):

1. المقدرّة على تقبل الابتكار، والنظر إلى التغيير باعتباره فرصةً يتعين اغتنامها.
 2. مقياساً منهجياً للأداء الريادي والابتكار لمنظمة ما.
 3. ممارسة الريادة على صعيد الإدارة والتعويضات والهيكل التنظيمية والعناصر الأخرى.
- وتُعدّ الريادة مهمّةً في المجتمعات المعاصرة والشركات الكبرى لما تحدّثه من آثار إيجابية تتمثّل الآتي: (القاسم، 2013، 20):

1. إحداث التغيير والتحوّل، إذ يُعدّ الإبداع من أهمّ الخصائص المميزة للريادة، خاصّة وأنّ المنظّمات الريادية تعمل بوصف وكيلاً للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
2. إيجاد العديد من المشروعات التي تُعدّ مهمّةً لتطوير الاقتصاد وتنميته.
3. إيجاد فرص العمل ذات الأهميّة على المدى الطويل من أجل تبني النمو الاقتصادي.
4. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ إنّ دخول منافسين جدد يُحفّز الآخرين على الاستجابة بشكل مناسب وفعال.
5. إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.

التحديات التي تواجه الشركات الفلسطينية

على الرغم من كلّ النجاحات، تواجه الشركات الفلسطينية طائفةً من التحديات تبدأ من الضغوط الداخلية والخارجية وتنتهي عند البقاء على قيد الحياة، ومن بين هذه التحديات ما يلي: (ابو شامة، 2016، 54-55):

1. المخاطر السياسية: تتمثّل المخاطر السياسيّة في الضغط الخارجي، ويُعدّ خطراً كبيراً يواجه الشركات الفلسطينية، سواء أكانت من القطاع العامّ أو الخاصّ.
2. مخاطر عدم الاستقرار: خطر عدم الاستقرار هو الخطر الرئيس الذي يُواجه الشركات الفلسطينية، وتنشأ مخاطر عدم الاستقرار من قبل الاحتلال، ومن أمثلة ذلك مخاطر حظر التجول والاعتقالات والقتل، وإغلاق الشركات وغيرها.

3. **خطر الحكومة:** لا شك في أن خطر الحكومة مثل الأخطار التي تنشأ عن العمل بصورة غير شرعية، مستغلين سلطة الحكومة، ما إذا كان استخدام السلطة قانونياً أم لا، واستخدام اللوائح التمييزية، ونزع الملكية والإخلال بالعقد.

التوجهات الإستراتيجية

مفهوم الإدارة الإستراتيجية والريادة الاستراتيجية وإستراتيجية المنظمة

شهدت مفاهيم الاستراتيجية تطوراً كبيراً خلال الفترات الماضية، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة للمنظمات، مما أسهم في تزايد أهمية مفهوم الاستراتيجية إذ عرفت على أنها عملية اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية، وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة، مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها (الصميدعي، 2004، 194).

فالإدارة الاستراتيجية تمثل أعلى مستوى نشاط إداري ويقوم به عادة مدير المنظمة وفريق العمل التنفيذي، كما تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تزويد المنظمة بالتوجه العام الذي يحدد حركتها، كما أنه توجه لا يمكن عزله عن الموارد المتاحة للمنظمة والظروف التي تعمل فيها وجملة الأهداف التي تسعى لتحقيقها (أبو النصر، 2009، 65).

يظهر من معنى كلمة (الإستراتيجية) أنها تعني إستشراف المستقبل، وتقديم الفكرة المستقبلية، وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية، أي أنّ الإستراتيجية هي توجه المنظمة بشكل متكامل وشامل نحو المستقبل، وأصبحت من المهام الجوهرية للمديرين الإستراتيجيين لكي يديروا أعمالهم بشكل إستراتيجي؛ لأنهم يتعاملون مع المستقبل القائم وغير المؤكّد، والمحفوف بالمخاطر، وهذا يستوجب منهم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لضمان مستقبل المنظمة وتوجّهها إستراتيجياً. وتُعرف (إستراتيجية المنظمة) بأنها إتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات

في البيئة المحيطة بالمنظمة، مما يعزّز موقفها التنافسيّ في مجال عملها. (جندب، 2013، 16).

بينما يتطور حقل الريادة والإستراتيجية بشكل مستقل خلال العقود الأخيرة، طرأت مجموعة من التطورات التي أخذت موقعها باتجاه الممازجة بين كلا المنظورين، فعلى سبيل المثال: الدراسات في مجال الإدارة الإستراتيجية التي كشفت - بشكل تدريجيّ - عن العلاقة بين الإستراتيجية والريادة، حيث قدمت مصدر صناعة الريادة الإستراتيجية، ومفهوم الموقف الإستراتيجي للريادة ضمن المنظمة، والارتباط بين حقل الريادة والإدارة الإستراتيجية على أنه ريادة تنظيمية؛ حيث إنّ كلّ حقلٍ يمكن أن يتعلّم من الآخر، وتوجد مساحات محددة في أبحاث ونظرية الإدارة الإستراتيجية ونظريّتها ترتبط بموضوعات عديدة في الريادة، تتضمّن: تكوين الأعمال الجديدة، الابتكار، البحث عن الفرص، وافترض المخاطرة، وثمة عددٌ آخر من العوامل المشتركة بين الريادة والإدارة الإستراتيجية في مجالات محددة، منها: الابتكار، التشبيك، التدويل، التعلم التنظيمي، فرق الإدارة العليا، الحوكمة، والنمو. (القحطاني، 2015، 237).

إنّ محور الارتباط بين مجالات الريادة والإدارة الإستراتيجية هي الريادة الإستراتيجية، ويمكن أن يتعلّم كلّ مجال من الآخر، وثمة مجالات محددة في أبحاث الإدارة الإستراتيجية ونظريّاتها، بحيث يمكن أن ترتبط بعدة موضوعات في الريادة (بمعنى الريادية الإستراتيجية). وهناك سبعة مجالات للمحتوى الرئيسي تكمن عند تقاطع الريادة والإدارة الإستراتيجية، هي: (الابتكار، الشبكات التنظيمية، التأسيس، التعلّم التنظيمي، فرق الإدارة العليا، الحوكمة، والنموّ والمرونة والتغيير)، ومن الأهميّة بمكان تناول الريادة من وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية؛ وذلك لضمان نجاحها، إذ يجب أن تكون الريادة الإستراتيجية جزءاً من الخطط الإستراتيجية العريضة لأيّ منظمّة، كما يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ هذه الخطط. (القحطاني، 2015، 238).

الإدارة الإستراتيجية هي نمط أو نموذج معيّن يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات، وسواء كان هذا النمط نتاجاً لاستراتيجيات مقصودة - أو مخطط لها أو نتاجاً لإستراتيجيات غير مقصودة أو غير مخطط لها أو طارئة، أو "هي عملية تفكيرية تبيّن المسارات والتوجيهات الأساسية التي تختارها الإدارة العليا لاستغلال الفرص وتجنّب القيود البيئية، وهي فنٌّ وعلمٌ وتنفيذٌ وتقييمٌ للقرارات الوظيفية المتداخلة، التي تُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بعيدة المدى ولتدعيم المزايا التنافسيّة. (الدهدار، 2006، 51).

معلوم أنّ إستراتيجيات الريادة تُبنى على كلّ شيء جديد والقيام بالابتكار والقدرة على التكيف، وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسيّة؛ ولهذا يجب على المنظّمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة للتميّز، وكذلك الموارد الملائمة للفوز بالفرص، ولا بدّ من الأخذ في الاعتبار الاستفادة من العاملين والموهوبين وقدراتهم الريادية التي تقود إلى تحقيق التمايز لمنظّمات الأعمال، ومن خلال ذلك يجري تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم ضمن فلسفة الاستثمار بالموارد البشرية، وهكذا يتضح أنّ إستراتيجيات الريادة تهتمّ ببناء القدرة على تحقيق الفرق المطلوب بين التكلفة والعائد، وأنّ قيادة التكلفة والتمايز في العمل تُعدّ جوهر الأعمال الريادية، وحتى تُحقّق المنظمات ذلك، فلا بدّ للمنظمة من أن توظّف العاملين الأكفاء، وتعمل على تدريبهم وتحفيزهم، وتدعمهم وتضعهم في الأماكن المناسبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه وأحسنه. (القحطاني، 2015، 241).

مفهوم التغيير الإستراتيجي

يشهد العالم تغيراتٍ جذريةً سريعةً ومنتابغةً، إذ أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل المحيط بنا هي التقلّب والتغير الديناميكيّ السريع، فالتغيير هو استجابة ونتيجة لمؤثرات البيئة، سواء كانت داخليةً أو خارجيةً بهدف إحداث التوازن للمنظمة مع بيئتها وتحقيق الميزة التنافسيّة بهدف الاستمرار، والتغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمنظمة، والمنظمة الفاعلة هي التي تتخذ خطواتٍ متأنيّةً صدامًا، لأن قوى التغيير تأتي من داخل المنظمة، وليس من خارجها، أي أنّ الفعل الإداري للمديرين هو الذي يفضي إلى هذا التغيير، إذ يبدأ بإدراك المديرين له، أما التغيير الإستراتيجي فهو عملية التغيير المقصودة لتحويل مكان أو مهام أو إجراء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة إلى حالة جديدة غير مألوفة. أو هو عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تعزيز الميزة التنافسيّة للمنظمة، وبيّن التغيير الإستراتيجي بأيّ تغيير يتمّ في المنظمات من حيث بيئتها أو هيكلها أو تقنياتها أو أفرادها. وبالنظر إلى إتساع مدى تأثير التغيير الإستراتيجي وحجمه على المنظّمات، فقد بات نجاحها مرهونًا بالكيفية التي تديرها تلك المنظّمات. (دوسة وحسين، 2008، 64).

وفي مجال مستويات التغيير الإستراتيجي، فقد صُنفت مستوياته بحسب عمق التغيير وحجم التغيير، وعلى هذا الأساس فقد صُنّف التغيير الإستراتيجي إلى المستويات الآتية: (دوسة وحسين، 2008، 65)

1. التغيير الإستراتيجي الروتيني، وهو عبارة عن عمليات ضبط للنشاطات التي تسعى من خلالها المنظمة إلى جذب الزبون.
2. التغيير الإستراتيجي المحدود، ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل الصنف نفسه للمنتوج العام.
3. التغيير الإستراتيجي الجذري، إذ تقوم المنظمة بتغيير جذري وبخاصة في حالات الدمج بين المنشآت التي تعمل في حالات الدمج بين المنظمات في صناعة واحدة.
4. إعادة التوجّه التنظيمي، ويعتمد على حجم الاختلاف في الصناعات وإلى أي حدّ ستكون مركزية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة الجديدة، إذ إن التوجّه لن يكون بالصناعة الأساسية نفسها، وهذا يحتاج إلى تغييرات في مهمة المنظمة، كما يتطلّب تطوير المجموعة الجديدة من المهارات والتكنولوجيات.

مفهوم التوجّه الإستراتيجي

ربّما يتصوّر البعض أنّ التوجه الإستراتيجي عملية منتظمة ومستمرّة، إلا أنّ العديد من الكُتّاب لاحظوا أنّ عملية تكوين الإستراتيجية و تبني الفكر الإستراتيجي عموماً هي عملية تغلفها موجات المد والجزر الإداري، بمعنى أنها عملية غير منتظمة وغير مستمرّة، وعادة ما يعترتها بعض نوبات الفتور، كما قد تسيطر عليها بعض نوبات الحماس.

إنّ وجهة النظر بأنّ عملية التوجّه الإستراتيجي والتغيير هي عملية غير منتظمة تتبع من فطرة الإنسان ذاته وسلوكه الطبيعي، حيث يميل الإنسان إلى استخدام أنماط محددة من التصرفات بصفة مستمرة إلى أن يقع خطأ أو تحدث نتيجة غير مرغوبة عن هذه التصرفات، وهنا يبدأ الإنسان في التفكير في إعادة النظر في تصرفاته. وتؤكد نتائج العديد من الدراسات أن المنظمات تميل إلى إتباع أنماط إستراتيجية ثابتة لفترة قد تتراوح بين (١٥-٢٠) سنة قبل أن تفكر في إدخال تعديلات جوهرية عليها، نتيجة لوجود صدمة أو مشكلة جوهرية أو حافز قويّ يحث الإدارة على إعادة تقييم إستراتيجياتها الحالية. (الدهدار، 2006، 68).

التوجّه الإستراتيجيّ هو عملية يتمّ من خلالها تشكيل استراتيجية المنظمة وصياغتها، وهو مجموعة الإستراتيجيات العامة ذات التوجّه الجوهريّ للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟)، بحيث تمدّها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون؟)، ونبكر هذه الإستراتيجيات (فهمًا، وذكاءً، ونفاهمًا) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها.

والتوجّه الإستراتيجي يوفّر وبدرجة مساوية جهودًا هادفةً وبعيدةً الأمد لحماية موارد المنظمة وإستثمارها وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين لتلبية احتياجاتهم، كما أن التوجّه الإستراتيجيّ يُعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، حيث أن التوجه الإستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردّة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. (جندب، 2013، 16-17).

إنّ التوجّه الإستراتيجيّ هو عبارة عن الطريقة التي سيتمّ بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وتعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في الوقت نفسه الذي تسعى فيه المنظمة إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، فالتوجّهات الإستراتيجية يجب أن توجّه إلى الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها، والتوجه الإستراتيجيّ يعمل على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال، وهو مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتبني مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين. (القاسم، 2013، 29).

والتوجّه الإستراتيجيّ للشركة هو عبارة عن الكيفية التي سيتمّ بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في الوقت نفسه الذي تفضي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. كما أنّ التوجّهات الإستراتيجية يجب أن تُوجّه إلى الأهداف الإستراتيجية، ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. (الدهدار، 2006، 50).

كما يعرف التوجه الاستراتيجي على أنه الطريقة التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، وتسعى المنظمة إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، فالتوجه الاستراتيجي يوجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها (القطامين، 2002، 73).

كما يعرف التوجه الاستراتيجي على أنه توجيه للأعمال والأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها داخل المنظمة (Lau, et al, 2008: 765).

كما يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه اتجاه المنظمة لخلق السلوكيات السليمة لتحقيق التفوق في الأداء، فالتوجه نحو السوق والتوجه نحو الإبداع يعتبران من أهم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق النجاح على المدى الطويل (Zhou, et al, 2005: 1049).

وعرف (Hassan, 2010: 36) التوجه الاستراتيجي على أنه أحد العوامل المؤثرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، إلا أن (Hakala, 2010:7) أكد على أنه مبادئ توجه وتؤثر في نشاطات المنظمة تولد السلوكيات المقصودة لمضان الأداء المقصود للمنظمة وقابلية النمو، كما أكد كل من (Lau & Bruton, 2012:2) على أن التوجه الاستراتيجي هو فهم معرفي واستيعاب وتفسير للبيئة الخارجية والموارد الداخلية.

كما يوفر التوجه الاستراتيجي وبدرجة متساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة، وضمان قدر مناسب من رؤيتها ومرونتها المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها (أبو طه، 2012، 15).

كما عرف التوجه الاستراتيجي بأنه منهج مهدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها (زهية، 2016: ه).

ويعبر التوجه الاستراتيجي عن المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها، وكذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانيات المتوفرة لديها (مقرش، 2015: 75).

ويعبر عن التوجه الاستراتيجي المستقبلي ضمن الإطار النشوي لفكرة الاستراتيجية كمنظور لإدراك العالم وسم أيديولوجية المنظمة، وأساسها لثقافتها وشخصيتها ودستورها والتزامها واقترانها في تصميم الاستجابة الصحيحة للبيئة والتأكيد على العقل الجماعي والتفكير والسلوك (الخفاجي، 2008، 14).

أهمية التوجه الاستراتيجي

هناك العديد من الفوائد للتوجه الاستراتيجي منها (Cadogan, 2012, 340):

1. يساعد على إيجاد التوافق بين الموارد والفرص الحالية.

2. يساعد على خلق الهيمنة على السوق من خلال إيجاد أسواق جديدة وتطوير ابتكارات جذرية.
3. يعمل على مساعدة المنظمة على كيفية استخدام الاستراتيجية للتكيف مع تغيير السمات البيئية لتكون أكثر مواءمة.
4. يعكس التوجه الاستراتيجي تركيز الشركة من حيث خلق السلوكيات التي تساعد على تحقيق الأداء المتفوق.
5. يمثل التوجه نحو السوق أحد أبعاد التوجه الاستراتيجي جانب أساس لاكتساب المعرفة واحتياجات الأسواق والزبائن الحاليين، وإجراء تعديلات صغيرة في قاعدة املوارد لتلبية الطلب.

أبعاد التوجه الاستراتيجي

صنف الباحثون التوجهات الاستراتيجية للمنظمات في طار توجيهين رئيسين هما (جلاب، 2013: 43):

1. التصرفات الاستراتيجية للمنظمات: حيث استهل (Miles & Snow, 1978) في كتابهما الشهير "استراتيجية المنظمة: الهيكل والعملية" الطريق أمام الباحثين في تصنيف التصرفات الاستراتيجية إلى أربعة أنواع هي: المنظمة الدافعة، والمنظمة المنقبة، والمنظمة المحللة، والمنظمة المستجيبة، وتم تطوير مقياس التوجه الاستراتيجي إلى هجومي، ومحلل، ومدافع، ومستقبلي، واستباقي، ومحيد للمخاطرة، وتبعهم في ذلك عدد كبير من الباحثين في هذا التوجه لا سيما (المجالي، 2012، وأبو طه، 2012).
2. التوجه الاستراتيجي حسب المدخل السلوكي: يعكس التوجه الاستراتيجي حسب المدخل السلوكي التوجهات الاستراتيجية المنفذة من قبل المنظمة التي ترشد النشاطات الحقيقية والتي تؤدي إلى تحقيق أداء مستمر ومرتفع، فالتوجهات الاستراتيجية قابلة للتطبيق تشمل السوق، التكنولوجيا، والتوجهات نحو البيع، فالتوجهات الاستراتيجية تحت هذا المدخل تشير إلى العمليات، والممارسات والمبادئ وأساليب اتخاذ القرار، وترشيد أنشطة المنظمة ولا سيما في سياق البيئة الخارجية والتنمية التنظيمية فالتوجهات الاستراتيجية في إطار المدخل السلوكي

هي محل اهتمام الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية، تنظيم المشاريع والتسويق (غنام، 2017، 34).

أصناف التوجه الاستراتيجي:

تعددت أنماط التوجه الاستراتيجي وتباينت وجهات الانظر حول مفهومها، فقد اختلف الباحثون في تبني التوجهات الاستراتيجية وتفسيرهم وتصنيفهم لها، فمنهم من ذكر ستة توجهات استراتيجية ومنهم من ذكر وتبنى أربعة توجهات استراتيجية فمنها (المجالي، 2012: 15-16):

1. التوجهات الاستراتيجية (Miles & Snow, 1978): وتتضمن التوجه الاستكشافي، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، والتوجه الاستجابي.
2. توجهات (Venkatraman;s 1989) الاستراتيجية: وتشمل التوجه العدواني، التوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه المستقبلي، والتوجه الاستباقي، وتوجه المخاطرة.
3. التوجهات الاستراتيجية لـ (Morgan, 2009): وتشمل التوجه العدواني، والتوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه المستقبلي، والتوجه الاستباقي، وتوجه الخطورة.

أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المنظمات:

يُعدّ التوجه الإستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير الإدارة وعملها، كما يُعدّ التوجه الأستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرًا للمنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستهلكين بشكل دائم. وفي ظلّ ازدياد حدة المنافسة ومواجهة العديد من الشركات لتحديات مختلفة تفرض على هذه الشركات أن تقوم بتطوير توجهات إستراتيجية مناسبة مما يخدم في تحسين منتجاتها لإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم وأذواقهم، والتي غالباً ما تكون متباينة وفي الوقت ذاته سريعة التغير، الأمر الذي يعتبر تطوير المنتجات واحدة من الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تسهم في بقاء الشركات ونموّها وتوسيعها، وتزيد قدرتها على تحقيق أهدافها. (جندب، 2013، 15).

كما ويظهر أثر الريادة والتوجهات الإستراتيجية على المنظّمات من خلال عملها على الآتي: (الآغا، 2009، 13):

1. تحديد أولويات طويلة الأجل للشركة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور الشركة في مراحلها المختلفة.
2. إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع أهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى، وللوحدات المختلفة تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للشركة.
3. المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للشركة، والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يُمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.
4. تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الإستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الإستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية من عدمه.
5. تسهيل الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تُستخدم في تقييم الأداء الكلي للشركة.

أنواع التوجهات الإستراتيجية:

1. التوجه الإبداعي:

يُشتق مفهوم التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة، وتطوير المنتجات، وقيادة فرق العمل، وتحسين الخدمات للعملاء، وكلّ وظائف الإدارة المعروفة، فيعرف التوجه الإبداعي بأنه يمثل إنفتاح المنظمة على أفكار جديدة والميل إلى التغيير من خلال تبني تقنيات، وموارد ومهارات وأنظمة إدارية جديدة، وقد تواجه المنظمة مقاومةً شديدةً من الداخل عندما تتبنى فكرة جديدة، ولذلك فإنّ التوجه الإبداعي هو المحرك الرئيس للتغلب على العقبات وتعزيز قدرة المنظمة على تبني أنظمة وعمليات أو تنفيذها منتجات جديدة بشكل ناجح. (جندب، 2013، 18-19).

التوجه الإبداعي هو مجموعة الوسائل التي تبنيها المنظمة أو مديروها، وذلك بهدف تقديم خدمات ذات قيمة، أو منح الموارد الحالية إمكانيةً تعزيزيةً لتوليد القيمة. (النعيمة وآخرون، 2016، 40).

ويعرف التوجّه الإبداعي بأنه الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع. وهناك مجموعة خصائص تعكس التوجه الإبداعي للمنظمات، مُتمثلة في تطبيق معارف فنيّة أو تقنيّة معترف بها، ومعنى هذا أنّ كلّ جديد يقوم على معلومات غير دقيقة، وبالتالي يؤدي الى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتباره ابداعاً تقنيّاً، والمجهودات الإبداعية التي تؤدي الى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تقنيّة، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية. (جندب، 2013، 19).

إنّ الإبداع يقوم بالدور الأساسي في تمكين المنظمة من النمو والاستمرار من خلال إيجاد وخلق الأفكار المؤدية إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين، ويزود المنظمة بصورة دورية بمخزون معلوماتي وحديث لمجابهة المتغيرات البيئية وما تفرضه على أذواق المستهلكين ويساعدها على تطوير منتجاتها الحالية أو إيجاد منتجات جديدة تنتج لأول مرة، ووضح أن المؤسسات التي لا تنتهج هذا الأسلوب في أعمالها فإن مصيرها المحتوم هو الفشل والخروج من السوق. ولذلك نجد أنّ الإبداع أمر هامّ وحيوي لما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والإستمرار وزيادة المبيعات والأرباح، ودعم الصورة الذهنيّة للمنظمة وتقويتها في نظر المجتمع والمستهلكين. (جندب، 2013، 21).

2. التوجه الرياديّ

إنّ دراسة الريادية قادت إلى تطوير بنية التوجه الريادي؛ فالتوجه الريادي مرتكز أساسي على نجاح الريادة في تبني منطلقات التخطيط الإستراتيجي، وهو مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المنظمات، كما يشجع على الإندفاع نحو إنتقاء تفضيلات إدارية، ونشر معتقدات وسلوكيات يعبر عنها قياداتُ المستوى الأعلى من المؤسسة، كما يشير إلى أنماط السلوك الذي يعكس إلتزام المنظمة نحو تطبيق الريادة بقوة، وهي التي لديها مزيج من الأعمال الريادية المتكررة ودرجة الريادة المسخّرة في المنظمة، وتعني تكراريّة الريادة ترسيخ ثقافتها المتداولة، ومنها: تقديم المنتجات والخدمات والإجراءات والعمليات، ويشير التوجّه الرياديّ إلى ممارسات صنع الإستراتيجيات التي تُستخدمها المنظمات للتعرف على مشروعات المغامرة وإطلاقها، كما يستخدم مفهوم (التوجّه الرياديّ)

أسلوب البحث المسبق الذي درس صنع الإستراتيجيات من حيث أنماط العمل وأساليب إتخاذ القرار المعممة عبر المؤسّسات. (القحطاني، 2015، 236).

إنّ التوجّه الرياديّ هو توجّه تتبناه الإدارات العليا بالمنظّمات ويتصف بالإبتكار في المنتجات والخدمات المقدمة والأسواق المستهدفة والميل نحو تحديّ المنافسين والتحرك بشكل سريع لمواجهة تحركات المنافسين، والفعل المستقلّ في ظلّ ظهور فرص جديدة في السوق والتفوق على المنافسين. (النعيّمي وآخرون، 2016، 40).

في هذا التوجّه تحدد المنظمة أولاً أين تُريد أن يكون مستواها من الكثافة الريادية، وتُحدد أيضًا هل أنّ الجهود الرياديّة للمنظمة ستكون موجّهة نحو خدمات جديدة أو نحو أسواق جديدة ، ومن ثم تحدد الموقع الذي تريد أن تكون فيه الفائزة للإبداع مقابل التابعة للإبداع. فمجال الريادة يتضمن دراسة مصادر وعمليات الإكتشاف والتقييم وإستغلال الفرص والأفراد الذين يقومون بذلك، إذ يتوجب على الرياديين الإنتفاع من القدرات والموارد التي هي تحت تصرفهم مع أدنى حد من رأس المال وأقصى حد من العبقرية والإرتجال. أنّ دعم الإدارة يشير إلى إستعداد المديرين لتسهيل وتشجيع الأنشطة والفعاليات الريادية وتشجيعها في المنظمة. وتشير أيضًا إلى صحة الإعتقاد بأن العاملين يمتلكون حرية تحديد الفعاليات والأنشطة المرتبطة بأداء عملهم بأن تبني الأفكار الجديدة والمبدعة يستوجب منح الأفراد الوقت الكافي لتبني هذه الأفكار وإنضاجها. وثمة حاجة إلى أن يكون عبء العمل معقولاً للسماح بالوقت الكافي للإبداع والعمل على حلّ المشكلات طويلة الأمد. (ميسون حسين، 2013، 398).

3. التوجّه الاستباقيّ:

هو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للإبتكار والتجدد، وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة، والميل نحو توقع الإحتياجات المستقبلية والتغيّرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيّات المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد، ويعكس مستوى العمل تحسبًا لحدوث مشاكل مستقبلية أو إحتياجات أو تغيّرات معينة. (النعيّمي وآخرون، 2016، 40).

وفيه تكون الشركات أكثر عدوانية أو مغامرة، وهي التي تقوم بدخول الأسواق الجديدة وتطرح في هذه الأسواق منتجات وخدمات جديدة، كذلك فهي فعّالة وذات توجّه نحو النمو، وهو التوجه الذي ينظر ويتطلع إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة، بمعنى أن المنظمة تستخدمه لكي تكون الأولى في السوق. ويوصف التوجه الإستباقي بالتصرف المقتصد للفرص،

من خلال توقع متطلبات السوق المستقبلية وتشكيل الإتجاهات البيئية، وتتبع أهمية التوجّه الإستباقيّ من أنّ له علاقة بمرحلة تنفيذ العمل الريادي، فالاستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال إحلال المنظّمة المرتبة الأولى في الإستثمار وإستغلال الفرص الجديدة. (جندب، 2013، 22).

إنّ الاستباقية تعكس جانباً من الموقف الإستراتيجي للمنظّمة التي تشير إلى استعداد المنظّمة وقدرتها على إستباق التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن، ولتكون بمثابة المتحرك الأول بالمقارنة مع المنافسين العاملين بالقطاع نفسه، بدلاً من إنتظار التطورات والإتجاهات الجديدة والتصدي لها، كما أنّ التوجّه الاستباقيّ يشير إلى قدرة المنظّمة في إستغلال الفرص البيئية المتاحة وتجريب التغييرات والإجراءات لتحقيق القيادة في الأسواق العاملة بها. (النعمي وآخرون، 2016، 32).

تتميز المنظّمات المرتقبة في البعد الريادي عن غيرها بكونها تحل محتوى كل ظاهرة لتحقيق النمو من خلال تطوير منتجات جديدة، أو إيجاد أسواق جديدة، ذلك أن المنظّمات المرتقبة أكثر قدرة على تطبيق مختلف جوانب تطوير منتجاتها وأسواقها وفق متطلبات البيئة الإعتيادية، أما في البعد الهندسيّ، فالمنظّمة مستعدة للإستثمار بقوة كي تُعزز صداراتها، وبناءً مكانتها تكنولوجياً في الأسواق، كونها تمتلك المرونة التكنولوجية التي تمكنها من الإستجابة بسرعة لإتجاه التطور الحاصل في البيئة، وتعمل المنظمة على أنّ يودّي أفرادها دوراً هاماً في تعزيز هذه الحالة، أما في البعد الإداري، فتتجه المنظّمة نحو بناء هياكل تنظيمية تُمكنها من الإبداع، وتقلل من درجة عدم التأكد، كما أنّ المنظّمة في مثل هذه الحال تتجه نحو ممارسة الرقابة غير المركزية التي تسمح بإنخراط جميع أعضائها في الأعمال. (جندب، 2013، 24).

4. التوجّه الإستراتيجيّ التوسعيّ (الهجوميّ):

حينما تواجه الشركة العربية وضعاً استراتيجياً يتميز بوجود عناصر قوة بارزة وحاكمة، مالية أو تسويقية، شركة إنتاجية أو تنظيمية بشرية، مع عدم وجود أيّ جوانب ضعف مقلقة، في مواجهة بيئة خارجية تتميز بوجود فرص أعمال أكيدة في سوق نامي جاذب، وفي حالة رواج وتوسع، مع عدم وجود أيّ تهديدات تذكر، فإن التوجه الإستراتيجيّ الأمثل يقضي بإستثمار جوانب القوة البارزة المتوفرة في إستغلال الفرص المتاحة إلى أقصى مدى ممكن، وهذا يعني أنّ الوضع الاستراتيجي المذكور سوف يدفع إدارة الشركة العربية نحو الأخذ بإستراتيجيات توسعية /

هجومية لزيادة حصتها السوقية وتوسيع نطاق نشاطها الإنتاجي والتسويقي، والعمل على إعادة استثمار قدر أكبر من الأرباح المحققة في تمويل هذا التوسع. (الآغا، 2009، ص20).

تُعدّ هذه الإستراتيجية شائعة لدى المنظمات، ويطلق عليها أحياناً إستراتيجية النمو، وتلجأ إليها المنظمات النامية، لاسيما المنظمات الكبيرة ذات الإمكانيات العالية، عندما تضع أهدافاً أخرى لها، تحقق عن طريقها مستويات أعلى من الأداء، وتدفع من وتيرة أنشطتها المختلفة للوصول إلى نمو في حجم المبيعات، والعائد على الاستثمار، والحصة السوقية ضمن آجال زمنية محددة، ولتحقيق ذلك تعمل المنظمات التي تتبنّى هذه الإستراتيجيات على تقديم منتجات جديدة أو تطوير القائم منها، أو الدخول في أسواق جديدة وخدمة زبائن جدد. (الأكوع، ص62).

وتحقق إستراتيجية النمو العديد من المزايا للمنظمات، ولاسيما الاستفادة من الوفورات الاقتصادية المرتبطة بالحجم، ويمنحى التعلم، والخبرة، وتؤدي هذه الإستراتيجيات إلى تحسين علاقة المنظمة بأصحاب المصلحة فيها نظراً لما تحقّقه من تحسين العلاقة مع المنظمات المختلفة، وكذلك الاستفادة من توزيع الموارد وتحقيق الأنشطة الرئيسية والقادرة على جلب عوائد أكبر من بقية الأنشطة. (الأكوع، ص62).

5. التوجّه الإستراتيجي الدفاعي النشط:

يُميز هذا التوجّه الوضع الإستراتيجي الذي تواجه فيه الشركة العربية ظروفًا خارجية ضاغطة، قد تكون فيها الصناعة في حال هبوط واضمحلال بعد بقائها في حال نضج واستقرار لفترة طويلة، ربّما أطول من اللازم، أو تتزايد فيها حدة المنافسة بين متنافسين رئيسيين أشداء محلياً أو من الخارج، أو خضوع الصناعة لتغيرات جوهرية في تكنولوجيا الإنتاج والعمليات وسياسات الإهلاك، وما يتطلبه ذلك من زيادة الاستثمارات من قبل الشركة، ربما على حساب خفض توزيعات الأرباح على الأعضاء، إلى غير ذلك من الأمور التي تمثل تهديدات وتحديات قوية للإدارة، لكن يقابل هذا الموقف الصعب خارجياً تمتع الشركة بجوانب قوة ظاهرة في مواردها وأدائها تمكنها من مواجهة هذه الظروف الضاغطة، بل وتجاوزها إذا أحسن إدارة دفعة السفينة وتوجيهها عبر هذه الأمواج المتلاطمة. (الآغا، 2009، ص21).

6. التوجّه الإستراتيجي الانسحابي:

يتميّز هذا الوضع الإستراتيجي بأن الموقف الكلي للشركة داخلياً وخارجياً يكون سيئاً بحيث تجد إدارة الشركة وعلى رأسها رائد الأعمال نفسه أمام موقف غاية في الصعوبة، بل قد يكون

كارثيًا أحيانًا، الأمر الذي يتطلب إتخاذ قرار بتقليص حجم نشاط الشركة بشكل جوهري والإسحاب من مناطق السوق غير المريحة أو إعادة النظر في المشروع الاستثماري برمته. (الآغا، 2009، 25).

تلجأ المنظّمات إلى هذه الإستراتيجية عندما تدرك أن الإستمرار بالأنشطة نفسها سيؤدي لا محالة إلى خسائر لا يمكن تعويضها، وهذه الخيارات تختلف عن الأسلوب الدفاعي الذي قد تلجأ إليه بعض المنظّمات عندما تواجه مشاكل كبيرة، ولاسيما المالية منها والتقنية والتشريعية، ويتم الانسحاب أو التراجع على وفق خمس حالات هي: (الأكوع، ص 66-67):

1. **التخفيض:** وتركز هذه الإستراتيجية على الكفاءة التشغيلية للمنظمة عندما تواجه مشكلات عامة لم تصل إلى مرحلة الحرج، فهي بذلك تلجأ إلى التخفيض المؤقت بغية إعادة البناء.
 2. **التحوّل:** يُقصد بهذه الإستراتيجية لجوء المنظمة إلى تغيير أنشطتها وأعمالها إلى ميادين جديدة تكون فيها قادرة على تحقيق أهدافها بعد أن وجدت أنشطتها الحالية غير مجدية.
 3. **التجريد:** وتعني هذه الإستراتيجية لجوء المنظمة إلى إستبعاد الوحدات الضعيفة أو إلغاء بعض خطوط الإنتاج وإعادة التركيز على الوحدات الناجحة.
 4. **المنظمة الأسيرة:** وتشير هذه الإستراتيجية إلى قيام المنظمة ببيع منتجاتها إلى منظمة أخرى تمارس أنشطتها نيابة عنها.
 5. **التصفية:** وتعد التصفية الملاذ الأخير الذي تلجأ إليه المنظمة عندما تكون غير قادرة على الإستمرار في مواجهة مشكلاتها الناتجة عن التأثيرات البيئية الداخلية منها والخارجية.
- في هذا التوجّه تواجه الشركة في الغالب ظروفًا صعبة وتحولات جوهرية في تكنولوجيا الإنتاج أو دخول منافس كبير قوي مثل شركة متعددة الجنسيات، واكتساحه السوق بمنتجات أكثر تميّزًا من حيث الجودة والسعر أو تغيير قوانين تنظيم الصناعة بشكل جوهري ومفاجئ بما يغير قواعد اللعبة كليًا مما يتطلب مفاهيم وقواعد جديدة تمامًا لا تكون بعض الشركات مهية لها في حينه، أو تجاوز الصناعة مرحلة النضوج ودخولها مرحلة الإضمحلال المفاجئة، وقد تكون التغيرات المتتابة فوق طاقة بعض الشركات، بحيث تجد نفسها عاجزة عن مواجهة هذه الظروف الجديدة، أو الاستمرار في العمل وفق قواعد اللعبة المتغيرة. (الآغا، 2009، 25).

فوائد التوجه الاستراتيجية للمنظمات

تبقى فائدة أو استخدام التوجه الاستراتيجي عرضة للتساؤل حسب وجهة النظر الإدارية، حيث أن إذا لم تفهم إدارة المنظمة الحالات الطارئة التي تؤثر تأثيراً كبيراً على التنفيذ الفعال للاستراتيجية، فلبينة الداخلية والخارجية دوراً هاماً في تحديد نجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمة، لذلك فالتوجه الاستراتيجي يحتاج إلى الدعم التنظيمي والتزام الإدارة العليا في تحقيقه وتعريفه في جميع أنحاء التسلسل التنظيمي الهرمي للمنظمة (غنام، 2017، 46).

وتتمثل منافع التوجه الاستراتيجي للمنظمات فيما يلي (الدهدار، 2006، 58).

1. التمييز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.
2. جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها.
3. تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
4. يساعد التوجه الاستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، كما يساهم في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمات.
5. توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل، بالإضافة إلى توحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.
6. تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمات.

العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمات

تعد الخصائص الريادية معلمة بارزة لجودة القرار والسلوك، ومتغيراً على درجة عالية من الأهمية بل القوة الأساسية التي تدعم الكثير من الأفعال الاستراتيجية لدى متخذي القرار، حيث تمثل حجر الأساس ونقطة الانطلاق نحو الوعي بالأهداف، وتهيئ قاعدة معرفية واستدلالية تجعل صاحبها قادراً على التفاعل مع التطورات والتحويلات التي تشمل بيئة المنظمات (حسين، 2013، 68).

يلعب القائد الذي يمتلك الخصائص الريادية دوراً كبيراً في بناء توجهات المنظمة، حيث تكون تلك التوجهات مركزة على الفرص بشكل كبير وتعتبر الإشكالات والتهديدات المثارة أمامها ثانوية، وفي المنظمة توجه الاستراتيجية من خلال اختيار النمط الاستراتيجي المناسب برؤية

القائد الريادي المؤسس وتكون الأهداف المهيمنة هي النمو والتوسع (الغالبي والعامري، 2008، 268).

فخصائص الفرد وسماته الشخصية تؤثر في سلوكه وتوجهاته وأدائه، ومن أبرز تلك الخصائص المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد بشكل عام، ومدراء المنظمات بشكل خاص إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية والأعمال الريادية للمنظمة التي تسهم بإيجابية في تسريع نمو قطاع الأعمال الذي يفترض أن يكون رديفاً للقطاع العام وأن يتكامل معه في دفع عجلة التنمية المستدامة في المجتمع، لذلك وجد العديد من مديري المنظمات أن تعزيز قدرة المنظمة ونجاحها يعتمد على تطوير وتنمية الريادة الذاتية والمعبر عنها بالخصائص الريادية للأفراد (المومني، 2014، 336).

إن القادة ذوي الخصائص الريادية يتطلعون إلى أن تكون أعمالهم متميزة وتحقق نجاحاً كبيراً للمنظمة وتوجهاتها، ولكن هذا يعتمد على عدد من الصفات التي تساعدهم على خذل، وخصائص استثنائية تجعلهم مختلفين عن غيرهم ومن أهم تلك الصفات التي تحقق ذلك الآتي (الغابري والعامري، 2008، 173 - 174):

1. القدرة على التحكم الذاتي والاعتقاد بأن مصيرهم يحددهون بأنفسهم ويحبون الاستقلالية وإدارة أنفسهم.
2. يتمتعون بطاقة عمل هائلة ويعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح.
3. الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق إنجازات متميزة.
4. يسعون وراء تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي ويستفيدون من التغذية العكسية لأدائهم المتميز.
5. يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر والمواقف ذات طبيعة لا تأكد عالية.
6. ثقة عالية بالنفس والشعور بأن لديهم طاقة كبيرة للمنافسة واستعداد لإتخاذ قرارات في مواقف صعبة.
7. صبورين ويهتمون بالأفعال أكثر من الأقوال ويركزون على حل المشاكل وعدم تضييع الوقت.
8. الاستقلالية وعدم الاتكال على الآخرين فهم يحبون أن يكونوا مدراء أنفسهم ولا تبيعون الآخرين.

9. مرونة بالتفكير والعمل والاستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار وديناميكية وعدم الجمود أمام المواقف ذات التحدي.

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية

دراسة (الحوارة ، 2018) بعنوان الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الريادة التنظيمية وتحليله في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام)، واعتمدت عينة المسح الشامل التي بلغ تعدادها (435) مبحوثاً لجمع البيانات. ولتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها إستخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إستبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات وتكونت من (63) فقرة. وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t) لعينة واحدة، وتحليل الإنحدار المتعدد وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي، وأن هناك أثراً للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال.

دراسة (غَمام، 2017) بعنوان "أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة. إستخدم الباحث المنهج "الوصفي التحليلي"، وقد صممت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم إستخدام أسلوب المسح الشامل لإستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والتي بلغت (150) مفردة، لرؤساء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومديري الدوائر في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة أعضاء اتحاد الصناعات الفلسطينية بغزة، وقد بلغت الاستبانة المستردة (133) استبانة بنسبة استرداد (88.7%).

خُصت الدراسة إلى العديد من النتائج، التي من أهمها أنّ مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة بأبعادها بحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الإستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي، مرتفع بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (82.26%).

دراسة (أبو شامة، 2016)، بعنوان: "الريادية في الشركات العائلية الصناعيّة في محافظات وسط وجنوب محافظة الخليل: الواقع والمأمول".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب محافظة الخليل: الواقع والمأمول، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري / مالكي الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب محافظة الخليل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت العينة الطبقية العشوائية لمجتمع الدراسة، حيث استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع افراد عينة الدراسة، وقد كانت الاستبانة مكونة من (106) فقرات موزعة على اربعة محاور.

خلصت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها: أنّ مستوى توفّر خصائص الشخص الريادي عند أفراد العينة جاء بشكل كبير حسب الترتيب التالي: التحكم الذاتي، مستوى عال من الطاقة، المثابرة والإلتزام، الحاجة الى الإنجاز، تحمل المخاطرة، الإستقلالية، الثقة بالنفس، التخطيط، التواصل مع الاخرين.

دراسة (سلطان، 2015)، بعنوان: "مستوى توفّر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية، دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص إدارة أعمال في جامعات جنوب محافظة الخليل".

هدفت إلى التعرف على مستوى توفر خصائص الريادة لدى طلبة البكالوريوس، تخصص إدارة أعمال، في جامعات جنوب محافظة الخليل، والبحث في إمكانية وجود علاقة بين مستوى توفر هذه الخصائص ومجموعة المتغيرات الشخصية للمبحوثين، كما سعت الى معرفة الإحتياجات اللازمة لدى الطلبة للتوجه للعمل الريادي. ولغايات تحقيق هذه الأهداف تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإستعانّت بالإستبانة باعتبارها أداة لجمع البيانات الأولية، كما تمت الإستعانة بالكتب والدراسات السابقة لغايات جمع البيانات الثانوية.

توصّلت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها أنّ مستوى توفر خصائص الشخص الريادي عند أفراد العينة جاء بشكل كبير حسب الترتيب الآتي: التحكم الذاتي، ثم الثقة بالنفس، يليها مستوى عال من الطاقة والمثابرة والالتزام، ثم التواصل مع الآخرين، بعدها الإستقلالية، يليها تحمل المخاطرة، وأخيرًا الحاجة إلى الإنجاز .

دراسة (جندب، 2013)، بعنوان: " أثر التوجّهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التوجّهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن، واستخدمت الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا لشركات صناعة الأغذية في اليمن، واقتصرت الدراسة على (92) شركة فقط من إجمالي شركات مجتمع البحث البالغ عددها (114) شركة نظرًا لصعوبة وصول الباحث إلى بعض المحافظات كمحافظات عدن وحضرموت ولحج، تم توزيع (92) استبانة بواقع (استبانة واحدة) لكل شركة من شركات مجتمع البحث، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (80) استبانة بنسبة (87%) تقريبًا، استخدم فيها أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية وتحليل الانحدار لاستعمالها في برنامج (SPSS 17).

توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود اثر ذي دلالة إحصائية لكل من التوجه الإستراتيجي الإبداعي والاستباقي في تطوير المنتجات الجديدة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

دراسة (حسين، 2013)، بعنوان: "دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - ديالى".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - محافظة ديالى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد مقياس الخصائص الريادية، بالإضافة إلى مقياس الالتزام التنظيمي.

طبقت الدراسة على عينة من متخذي القرار والبالغ عددهم (62)، وزعت إستبانات الدراسة عليهم، واستردّ منها (53) استبانة، استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة

الدراسة، واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنّ مستوى الخصائص الريادية لدى العينة المختارة في الميدان المبحوث متوسط.

دراسة (القاسم، 2013)، بعنوان: " أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الخاصة والواقعة ضمن العاصمة الاردنية عمان والتي تضم (500) طالب فاكثُر والبالغ عددها (44) مدرسة.

شملت عينة الدراسة جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المدارس الخاصة والواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان. إستُخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم إستخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال إستبانة استُخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة التي تكونت من (39) فقرة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الانجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الابداع، المخاطرة)، في تبني التوجهات الإستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

دراسة (ناصر والعمرى، 2011)، بعنوان: " قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية".

هدفت الدراسة إلى قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي عمان العربية ودمشق. صُممت استبانة ووزعت على عينة طبقية مكونة من (115) طالباً وطالبة من برنامجي الماجستير والدكتوراه للعام الدراسي (2009-2010). واستُخدم عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

توصلت الدراسة إلى نتائج، لعلّ أبرزها ما يأتي:

وجود علاقة موجبة بين خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق، وبين الأعمال الريادية، حيث معامل ارتباط بيرسون هو

(460) وتبين شدة الاتجاه أن زيادة وحدة واحدة من خصائص الريادة تؤثر في الزيادة في الأعمال الريادية بنسبة (33%).

دراسة (عبد الكريم ورسلان، 2011)، بعنوان: " واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الإقتصاد الفلسطيني".

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الفلسطيني من خلال تشخيص أبرز المعوقات الماثلة أمامها، باعتبارها نواة العمل الريادي في الإقتصاد الفلسطيني، ووضع المقترحات الممكنة والهادفة إلى تذليل هذه المعوقات، وبالتالي نموها وتطورها في ضوء التجارب العالمية والإقليمية في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتشجيعها.

استخدم الباحثان منهجية التحليل الوصفي بالإعتماد على البيانات الرسمية الصادرة عن الجهاز المركزي الإحصائي الفلسطيني، وسلطة النقد الفلسطينية، وملفات الدوائر المختصة لوزارة الإقتصاد الوطني الفلسطيني، وكذلك من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات التي أجراها باحثون فلسطينيون بشأن الريادة في فلسطين، وواقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية وآفاقها.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي تقيد بمجملها بوجود كثير من المعوقات التي تعترض ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وفي ضوءها قدم الباحثان عددًا من التوصيات التي في حال أن طبقت وعُملَ بها، فإنها ستعمل على إحداث نقلة نوعية للعمل الريادي في فلسطين.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

دراسة (Kasagaray and others، 2015) بعنوان:

The relationship between entrepreneurship roles and family business

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أدوار ريادة الأعمال والأعمال العائلية حيث أن ريادة الأعمال للشركات ينظر إليها على أنها مفهوم هام يؤثر على القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل والإبتكار. ودراسة وجهة نظر الأسرة ومواقف وقيم أفراد الأسرة. من خلال دراسة أربعة عوامل وهي الرغبة في التغيير، وإشراك الأجيال، وإستغلال الفرص، وفحص العدوانية التنافسية.

بينت نتائج الدراسة أن جميع هذه العوامل بإستثناء إشراك الأجيال يمكن ان يؤثر على زيادة الأعمال للشركات بطريقة إيجابية، ووجدت أن الرغبة في التغيير الفعال في الشركات تؤدي الى زيادة الأعمال في نهاية المطاف. أظهرت نتائج الدراسة أن خصائص الأسرة التجارية ذات الصلة والتخطيط الإستراتيجي لها تأثير إيجابي على زيادة الأعمال للشركات.

دراسة (Avci, et..al, 2011) بعنوان:

"Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence from a Developing Country"

هدفت إلى فحص مستوى تبني التوجه الإستراتيجي لشركات السياحة التركية ، بالإضافة إلى أثر هذا التبني على أداء الشركات المالي والتشغيلي. وقد تكونت عينة الدراسة من (67) شركة سياحة تركية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة إستخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن تبني التوجه الإستراتيجي لشركات السياحة التركية يؤثر على مستوى أدائها المالي والتشغيلي.

دراسة (Álvarez-Herranz, ett.al, 2011) بعنوان:

"How Entrepreneurial Characteristics Influence Company Creation: A Coss-National Study of 22 Countries Tested With Panel Data Methodology"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العوامل الديمغرافية الإجتماعية على السلوكيات الريادية لمجموعة من الأفراد في (22) مدينة. وقد تكونت عينة الدراسة من الأفراد ذوي النشاطات الريادية في (22) مدينة قسمت حسب مستوى عالي الدخل علي من جهة، ومتوسط منخفض من جهة أخرى.

وكانت المدن ذات الدخل العالي متضمنة كل من الولايات المتحدة، وكندا، والمملكة المتحدة، والدنمارك، وفنلندا، وفرنسا، وبلغاري، والمانيا، واليابان، والنرويج، وسنغافورة، وسلوفينيا. أما المدن ذات الدخل المتوسط والمنخفض فقد تضمنت الأرجنتين، والبرازيل والصين وجنوب أفريقيا.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن الخصائص الريادية تؤثر على السلوكيات الريادية بشكل ايجابي، ودالّ في الحالات الآتية: الخبرة السابقة، العمر، والتعليم.

دراسة (Zain. et..al. 2010) بعنوان:

Entrepreneurship Intention among Malaysia Business: Students

هدفت الدراسة فحص قضايا مختلفة منها السمات الشخصية والعوامل البيئية التي تؤثر في النية والرغبة الريادية لدى طلاب كلية الأعمال بمختلف تخصصاتها في جامعة حكومية بماليزيا. تكونت عينة الدراسة من (288) طالب وطالبة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن نسبة (67.1%) من المستجيبين لهم رغبة في العمل الريادي وأن يصبحوا رجال أعمال، وأن أغلب قراراتهم بهذا الخصوص تتأثر بتوجيه عدد من أفراد عائلاتهم بنسبة (18.9%)، كما تسهم المواد الدراسية في إثارة الدافعية للعمل الريادي بنسبة (50.9%) وتسهم خلفية العائلة في الريادية بنسبة أكبر وهي (60.5%).

التعليق على الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة لاحظت ان بعض الدراسات قد تناولت موضوع خصائص الريادة وتأثيرها على الأعمال الريادية كما جاء في دراسة (ناصر والعمرى، 2011) وتناولت بعض الدراسات موضوع الريادة والخصائص الريادية وربطها ببعض المتغيرات الشخصية كما جاء في كل من دراسة (أبو شامة، 2016) و دراسة (سلطان، 2015) وكذلك دراسة دراسة (Wong، et..al، 2005) ودراسة (Zain. et..al. 2010) وكذلك في دراسة (Álvarez–Herranz، 2011، ett.al)، وتناولت أيضا بعض الدراسات موضوع مدى تطبيق الريادة في المنظمات والمؤسسات كما جاء في دراسة (عبد الكريم ورسلان، 2011)، وتناولت بعض الدراسات أيضا موضوع الريادة وأثرها على الأداء أو النجاح الإستراتيجي كما جاء في دراسة (الحواجرة كامل، 2018) أو الإلتزام التنظيمي كما جاء في دراسة (قيس حسين، 2013) وتناولت بعض الدراسات السابقة موضوع الخصائص الريادية وأثرها على التوجهات الإستراتيجية كما جاء في دراسة (غنام محمود، 2017) وكذلك دراسة (القاسم، 2013).

حدود الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة الباحث في جوانب عدة، وهي:

1. التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة، بتناول الزوايا الجديدة التي أغفلتها الدراسات السابقة.
2. وضع الإطار العام للدراسة بصياغة تساؤلات الدراسة وفروضها وأهدافها.

3. تحديد عينة الدراسة برصد أهم الجوانب المنهجية على المستوى الإجرائي.

4. الإستعانة بالدراسات السابقة في صياغة أسئلة الإستبانة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. أنها اختلفت مع الدراسات السابقة في إختيارها للمجتمع الذي تطبق عليه الدراسة.

2. أن الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة في أن أغلب الدراسات السابقة تناول موضوع المنشآت الصناعية الصغيرة، ولم تنطرق إلى المنشآت الصناعية الكبيرة في تطبيقهم لأداة الدراسة.

3. أنها حاولت رسم صورة متكاملة عن أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل في جميع أبعاد الخصائص الريادية.

الفصل الثالث

طريقة الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة وإجراءاتها التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة، وشمل وصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، وثبات الأداة، وإجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، كما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع: شاغلي المواقع الإدارية العليا في الشركات التجارية الكبرى في محافظة الخليل وعددهم (338) موزعين على (26) شركة تجارية كبرى في محافظة الخليل (أخذت هذه الإحصائية من الغرفة التجارية في مدينة الخليل).

عينة الدراسة

عينة الدراسة هي عينة عنقودية من مرحلة واحدة، حيث تمثل العناقيد الشركات التجارية وعددها (26) عنقود (شركة تجارية)، وحسب قوانين العينة العشوائية العنقودية فإن المجتمع الذي عدد عناقيده (26) يحتاج إلى عينة ممثلة منه عددها (9) شركات أو عناقيد، وفي هذه المرحلة يتم اختيار هذه العناقيد عشوائياً، ومن ثم يتم اختيار جميع شاغلي المواقع الإدارية العليا في هذه الشركات (العناقيد) التسعة، وبلغ عددهم 52 حيث تم توزيع الاستبانات عليهم واستردادها منهم بنسبة استرداد بلغت (100%)، والجدول التالي يوضح أسماء الشركات التي إختيرت حسب العينة العشوائية العنقودية:

جدول(1): أسماء الشركات(العناقيد) التي إختيرت حسب العينة العشوائية العنقودية

النسبة المئوية من العينة	عدد شاغلي المواقع الإدارية العليا في العينة	الشركة
5.8	3	شركة الحريوي الصناعية التجارية
7.7	4	شركة نبروخ لصناعة القبانات والموازين والآثاث المعدني
32.7	17	شركة رويال
19.2	10	شركة الجندي
5.8	3	شركة القصراوي التجارية الصناعية
5.8	3	شركة المصنوعات الورقية
9.6	5	الشركة الدولية لمواد البناء
7.7	4	شركة البايض الاستثمارية والأدوات الصحيّة
5.8	3	شركة أعالي البحار للتجارة الدولية
100.0	52	المجموع

وفيما يلي وصف للبيانات العامة للمبحوثين داخل عينة الدراسة.

الجدول(2): خصائص المبحوثين داخل عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الفئة	المتغير
82.7	43	ذكر	الجنس
17.3	9	أنثى	
100.0	52	المجموع	
17.3	9	اقل من 30 سنة	العمر
46.2	24	من 30 - اقل من 40	
11.5	6	40 - اقل من 50 سنة	
25.0	13	اكثر من 50 سنة	
100.0	52	المجموع	
19.2	10	توجيهي فأدنى	المؤهل العلمي
23.1	12	دبلوم	
46.2	24	بكالوريوس	
11.5	6	دراسات عليا	
100.0	52	المجموع	

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	24	46.2
	نائب مدير	10	19.2
	رئيس قسم	18	34.6
	المجموع	52	100.0
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	5	9.6
	5- 10 سنوات	13	25.0
	11 - 15 سنة	11	21.2
	اكثر من 16 سنة	23	44.2
	المجموع	52	100.0

أداة الدراسة

استخدم الباحث أداة الإستبانة لدراسة أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل وقد تكونت من (72) فقرة مقسمة إلى (7) محاور، وتتدرج الإجابة عن الفقرات كالاتي: (غير موافق بشدة =1)، (غير موافق =2)، (محايد =3)، (موافق =4)، (موافق بشدة =5) على مقياس ليكرت الخماسي من (1- 5).

ثبات الأداة

يُستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق(اتساق) إجابات المبحوثين عن فقرات أداة الدراسة وعباراتها ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أنّ تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أُعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في الظروف نفسها (Sauro & lewis.2012). لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية للأداة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وكانت النتائج على النحو الآتي :

جدول رقم(3): معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الثقة بالنفس	7	0.76
المبادرة	7	0.76
حُبّ الإنجاز	10	0.84

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.79	7	الإستقلالية وتحمل المسؤولية
0.88	9	الإبداع
0.85	9	المخاطرة
0.94	49	الدرجة الكلية للخصائص الريادية
0.90	23	التوجّهات الإستراتيجية
0.95	72	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق، أنه تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة (0.76-0.94)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.95)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (95%) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم إعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الإخراج بطريقة التحليل العاملي والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الإخراج أو معظمها أكبر من (0.5)، وبالتالي يدل على زيادة الإتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (Sauro & lewis.2012). و يتضح من الجدول أدناه بأن معظم معاملات الإخراج أعلى من (0.5) فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالٍ وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة

مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الاستخراج.

جدول رقم(4): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لمجالات أداة الدراسة

المجال	معاملات الاستخراج (القيمة العظمى - القيمة الصغرى)	الفقرات التي معاملها أقل من 0.5
الثقة بالنفس	0.61 - 0.83	----
المبادرة	0.56 - 0.79	الفقرة 9
حب الانجاز	0.51 - 0.8	الفقرة 19
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	0.63 - 0.84	الفقرة 31
الابداع	0.51 - 0.81	----
المخاطرة	0.54 - 0.76	----
التوجهات الإستراتيجية	0.63 - 0.9	

خطوات تطبيق الدراسة

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بطبع (52) إستبانة وتوزيعها على عدد من من شاغلي المواقع الإدارية العليا في الشركات التجارية الكبرى في محافظة الخليل حسب العينة المطلوبة في الدراسة.
2. قام المبحوثون بتعبئة الإستبانة بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك جمعها الباحث منهم وقد بلغت الاستبانات المسترجعة (52) استبانة بنسبة استرداد(100%).
3. أدخل الباحث الإستبانات على جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

متغيرات الدراسة

البيانات الديمغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة.
المتغيرات المستقلة: الخصائص الريادية وأبعادها: الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الإستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة.

المتغيرات التابعة: تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات التجارية الكبرى في محافظة الخليل.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أُعطيت الإجابة (موافق بشدة) 5 درجات، والإجابة (موافق) 4 درجات، والإجابة (محايد) 3 درجات، والإجابة (غير موافق) درجتين، أما الإجابة (غير موافق) بشدة فقد أُعطيت درجة واحدة على مقياس ليكرت الخماسي بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة إستجابات المبحوثين نحو أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات بإستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي عبارة عن متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (من موافق بشدة =5 إلى غير موافق بشدة =1). وحسب وجهة نظر جيف ساورو وآخرين فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية (Sauro & lewis.2012). ، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti.2002) ، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أنّ الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تم حساب النسب المئوية لإجابات المبحوثين لكل فقرة لزيادة الدقة والتأكد من النتائج، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) و أسلوب تحليل انحدار النتل المتعدد (Ridge Linear Regaression) لفحص فرضيات الدراسة التي تبحث في أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية، وتم استخدام معادلة الثبات

(كرونباخ ألفا) لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

مفتاح التصحيح

بعد إعطاء إتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي (1) من أعلى قيمة وهي (5 = 4) وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5) ليصبح الناتج (= 5/4 = 0.8)، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (5) يوضح ذلك :

جدول رقم (5): مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 فأكثر

الفصل الرابع

تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها

تحليل فقرات الاستبانة:

1) مجال الثقة بالنفس:

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الثقة بالنفس:

الجدول رقم(6): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الثقة بالنفس.

الرقم	الثقة بالنفس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة غير الموافق	المستوى
1.	لا اشعر باي تردد لإنجاز المهام ما دمت مقتنعا بها	4.67	0.55	96.2%	3.8%	0.0%	مرتفعة جدا
2.	ابحث عن الحلول الجديدة في عملي بإستمرار.	4.48	0.61	94.2%	5.8%	0.0%	مرتفعة جدا
3.	أستخدم الصلاحيات لإقناع الآخرين بضرورة جودة الانتاج.	4.40	0.72	90.4%	7.7%	1.9%	مرتفعة جدا
4.	أحاول إقناع الآخرين برأيي	4.38	0.66	94.2%	3.8%	1.9%	مرتفعة جدا
5.	لا أتهدّب من اتخاذ القرارات الصعبة.	4.23	0.73	92.3%	5.8%	1.9%	مرتفعة جدا
6.	ليس من السهل تثبيط عزمي فانا اصر على مواجهة العقبات.	4.21	0.67	90.4%	7.7%	1.9%	مرتفعة جدا
7.	اتحمل مسؤولية النجاح والفشل وحدي.	3.67	1.15	63.5%	17.3%	19.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.29	0.48	88.7%	7.4%	3.8%	مرتفعة جدا

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال الثقة بالنفس مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.29) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.48)، مما يدل على أن درجة الثقة بالنفس لدى المبحوثين مرتفعة.

وربنت فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (لا اشعر باي تردد لإنجاز المهام ما دمت مقتنعا بها) بمتوسط حسابي مقداره (4.67) وانحراف معياري مقداره (0.55)، الفقرة (ابحث عن الحلول الجديدة في عملي

باستمرار) بمتوسط حسابي مقداره (4.48) وانحراف معياري مقداره (0.61)، والفقرة (استخدم الصلاحيات لإقناع الآخرين بضرورة جودة الانتاج.) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (أحاولُ إقناع الآخرين برأيي) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.66).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (أتحمل مسؤولية النجاح والفشل وحدي) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (1.15)، والفقرة (ليس من السهل تثبيط عزيمتي فانا اصر على مواجهة العقبات) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (لا أتهرب من إتخاذ القرارات الصعبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.73).

ومن خلال آراء المبحوثين وإتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالإستنتاجات التالية: الثقة بالنفس تتمثل بعدم الشعور بأي تردد لإنجاز المهام ما دام هناك قناعة بها، البحث عن الحلول الجديدة في العمل بشكل مستمر، استخدام الصلاحيات لإقناع الآخرين بضرورة جودة الانتاج، محاولة إقناع الآخرين بالآراء، عدم التهرب من إتخاذ القرارات الصعبة، صعوبة تثبيط العزيمة والإصرار على مواجهة العقبات، تحمل مسؤولية النجاح والفشل بشكل شخصي.

(2) مجال المبادرة:

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات

المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال المبادرة:

الجدول رقم(7): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة

المتعلقة بمجال المبادرة.

الرقم	المبادرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة غير الموافق	المستوى
8.	اعمل على بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة.	4.40	0.60	94.2 %	5.8%	0.0%	مرتفعة جدا
9.	اسعى إلى استثمار الفرص الجديدة في عملي.	4.38	0.60	94.2 %	5.8%	0.0%	مرتفعة جدا
10.	أرغب في التطوير المهني المستمر.	4.37	0.71	90.4 %	7.7%	1.9%	مرتفعة جدا

الرقم	المبادرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة غير الموافق	المستوى
11.	أبادر إلى الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي.	4.31	0.64	94.2 %	3.8%	1.9%	مرتفعة جدا
12.	أتطلع للمشاركة في مهام متعددة.	4.29	0.72	92.3 %	3.8%	3.8%	مرتفعة جدا
13.	أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي.	4.25	0.59	92.3 %	7.7%	0.0%	مرتفعة جدا
14.	أوظف الأفكار الريادية الجديدة لتطوير الانجاز.	4.21	0.67	86.5 %	13.5 %	0.0%	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.32	0.42	92.0 %	6.9%	1.1%	مرتفعة جدا

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال المبادرة مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.32) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.42)، مما يدل على أن درجة المبادرة لدى المبحوثين مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أعمل على بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (أسعى نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (ارغب في التطوير المهني المستمر) بمتوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (أبادر إلى الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.64).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (أوظف الأفكار الريادية الجديدة لتطوير الإنجاز) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.59)، والفقرة (أتطلع للمشاركة في مهام متعددة) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.72).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: المبادرة تتمثل بالعمل على بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة، السعي نحو استثمار الفرص الجديدة في العمل، الرغبة في التطوير المهني المستمر، المبادرة نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال العمل، التطلع للمشاركة في مهام متعددة، العمل على بناء منظور مستقبلي للعمل، توظيف الافكار الريادية الجديدة لتطوير الإنجاز.

(3) مجال حُبّ الإنجاز:

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات

المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال حُبّ الإنجاز:

الجدول رقم(8): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة

المتعلقة بمجال حب الانجاز.

الرقم	حب الانجاز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة غير الموافق	المستوى
15.	أنجز العمل المطلوب في موعده المحدد.	4.44	0.61	94.2%	5.8%	0.0%	مرتفعة جدا
16.	ريادي في إنجاز مهماتي في الشركة.	4.42	0.54	98.1%	1.9%	0.0%	مرتفعة جدا
17.	لدي القدرة على ترجمة الأفكار إلى نتائج.	4.40	0.50	100.0%	0.0%	0.0%	مرتفعة جدا
18.	لدي القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام.	4.33	0.55	96.2%	3.8%	0.0%	مرتفعة جدا
19.	أرغب في التطوير المهني الذي يؤدي لريادية الشركة.	4.29	0.57	94.2%	5.8%	0.0%	مرتفعة جدا
20.	أعتمد الدقة في إختيار الطرف المناسب للنجاح.	4.23	0.76	88.5%	7.7%	3.8%	مرتفعة جدا
21.	لدي الإستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية.	4.23	0.88	80.8%	17.3%	1.9%	مرتفعة جدا
22.	أفضل العمل الصعب الذي يحتاج الى مؤهلات عالية.	4.12	0.90	76.9%	17.3%	5.8%	مرتفعة
23.	أخرج عن المألوف للوصول الى الابداع في العمل.	4.10	0.80	76.9%	21.2%	1.9%	مرتفعة
24.	عندما أكون مهتما بعمل معين نقل حاجاتي للراحة.	4.10	1.01	78.8%	11.5%	9.6%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.27	0.47	88.5%	9.2%	2.3%	مرتفعة جدا

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال حب الانجاز مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.27) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.47)، مما يدل على أن درجة حب الانجاز لدى المبحوثين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (أنجزُ العمل المطلوب في موعده المحدد) بمتوسط حسابي مقداره (4.44) وانحراف معياري مقداره (0.61)، والفقرة (ريادي في انجاز مهماتي في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.42) وانحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (لدي القدرة على ترجمة الافكار الى نتائج) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.5)، الفقرة (لدي القدرة على ترجمة الافكار الى مهام) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.55).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (عندما أكون مهتما بعمل معين تقل حاجاتي للراحة) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (أخرج عن المألوف للوصول الى الإبداع في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.8)، والفقرة (أفضل العمل الصعب الذي يحتاج الى مؤهلات عالية) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.9)، والفقرة (لدي الإستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.88).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : حب الانجاز يتمثل بإنجاز العمل المطلوب في موعده المحدد، الريادة في انجاز المهام في الشركة، وجود القدرة على ترجمة الافكار الى نتائج، وجود القدرة على ترجمة الافكار الى مهام، الرغبة في التطوير المهني الذي يفضي إلى ريادية الشركة، اعتماد الدقة في اختيار الظروف المناسب للنجاح، وجود الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سيتم الحصول عليه من عوائد مستقبلية، تفضيل العمل الصعب الذي يحتاج الى مؤهلات عالية، الخروج عن المألوف للوصول الى الابداع في العمل، قلة الحاجة للراحة عند الاهتمام بعمل معين.

4) مجال الاستقلالية وتحمل المسؤولية:

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الاستقلالية وتحمل المسؤولية:

الجدول رقم(9): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الاستقلالية وتحمل المسؤولية.

الرقم	الاستقلالية وتحمل المسؤولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة غير الموافق	المستوى
.25	أحل الموقف او المشكلة قبل اعطاء الحل.	4.42	0.54	98.1%	1.9%	0.0%	مرتفعة جدا
.26	أسعى الى تحقيق الاهداف الريادية في الشركة.	4.35	0.65	90.4%	9.6%	0.0%	مرتفعة جدا
.27	اتحدى الصعاب التي تواجه الشركة.	4.31	0.67	92.3%	5.8%	1.9%	مرتفعة جدا
.28	يتم التهاور في شركتي بشأن إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات.	4.15	0.72	84.6%	13.5%	1.9%	مرتفعة
.29	لدي حرية كاملة في طريقة تنفيذي لعملي.	4.08	0.81	75.0%	23.1%	1.9%	مرتفعة
.30	لدي حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة.	4.06	0.70	78.8%	21.2%	0.0%	مرتفعة
.31	ثقافة الشركة تشجعي على التفكير بشكل مستقل.	3.96	0.88	75.0%	17.3%	7.7%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.19	0.48	84.9%	13.2%	1.9%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال الاستقلالية وتحمل المسؤولية مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.19) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.48)، مما يدل على أنّ درجة الاستقلالية وتحمل المسؤولية مرتفعة.

وُرتبت فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أحل الموقف او المشكلة قبل إعطاء الحل) بمتوسط حسابي مقداره (4.42)

وإنحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (أسعى إلى تحقيق الأهداف الريادية في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.35) وإنحراف معياري مقداره (0.65)، والفقرة (أتحدى الصعاب التي تواجه الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وإنحراف معياري مقداره (0.67)، والفقرة (يتم التهاور في شركتي بشأن امكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وإنحراف معياري مقداره (0.72).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (ثقافة الشركة تشجعي على التفكير بشكل مستقل) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وإنحراف معياري مقداره (0.88)، والفقرة (لدي حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة.) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وإنحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (لدي حرية كاملة في طريقة تنفيذي لعملي) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وإنحراف معياري مقداره (0.81).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: الإستقلالية وتحمل المسؤولية تتمثل بتحليل الموقف او المشكلة قبل إعطاء الحل، السعي الى تحقيق الأهداف الريادية في الشركة، تحدي الصعاب التي تواجه الشركة، يتم التهاور في الشركة بشأن امكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات، يوجد حرية كاملة في طريقة تنفيذ العمل، توجد حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة، ثقافة الشركة تشجع على التفكير بشكل مستقل.

5) مجال الابداع:

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الابداع:

الجدول رقم(10): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة

المتعلقة بمجال الابداع.

الرقم	الابداع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة غير الموافق	المستوى
32.	تشجع الشركة التعاون والعمل الجماعي لإنجاز الاعمال.	4.15	0.72	84.6%	13.5 %	1.9%	مرتفعة
33.	توفر الشركة المعلومات اللازمة لتسهيل وتطوير الأعمال وتطويرها بشكل مستمر.	4.13	0.60	88.5%	11.5 %	0.0%	مرتفعة

الرقم	الإبداع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة غير الموافق	المستوى
34.	تحرص الشركة على تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم.	4.04	0.68	78.8%	21.2%	0.0%	مرتفعة
35.	تتبنى الشركة مقترحات العاملين وردود أفعالهم بشأن أداء الأعمال وسبل الارتقاء بها.	3.96	0.63	78.8%	21.2%	0.0%	مرتفعة
36.	تهيئ الشركة مناخًا تنظيميًا داعمًا للتغيير والإبداع.	3.96	0.77	76.9%	19.2%	3.8%	مرتفعة
37.	تشجعني الشركة على الحصول على مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات والمنتجات.	3.92	0.65	78.8%	19.2%	1.9%	مرتفعة
38.	تدعم الشركة ماليًا ومعنويًا الأنشطة التطويرية المقدمة من قلبي.	3.92	0.79	69.2%	28.8%	1.9%	مرتفعة
39.	تمنحني الشركة مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قلبي.	3.79	0.78	65.4%	30.8%	3.8%	مرتفعة
40.	تقدم الشركة جوائز تشجيعية للمتميزين وأصحاب الأفكار الإبداعية.	3.71	1.02	65.4%	23.1%	11.5%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.96	0.54	76.3%	20.9%	2.8%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال الإبداع مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.96) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.54)، مما يدل على أن درجة الإبداع مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تشجع الشركة التعاون والعمل الجماعي لإنجاز الأعمال) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (توفر الشركة المعلومات اللازمة لتسهيل وتطوير الأعمال بشكل مستمر) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (تحرص الشركة على تطوير قدرات ومهارات العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.68)، الفقرة (تتبنى الشركة مقترحات العاملين وردود أفعالهم

بشأن أداء الأعمال وسبل الارتقاء بها) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وإنحراف معياري مقداره (0.63).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تقدم الشركة جوائز تشجيعية للمتميزين وأصحاب الأفكار الإبداعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وإنحراف معياري مقداره (1.02)، الفقرة (تمنحني الشركة مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبلي.) بمتوسط حسابي مقداره (3.79) وإنحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (تدعم الشركة ماليًا ومعنويًا الأنشطة التطويرية المقدمة من قبلي) بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وإنحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (تشجعني الشركة على الحصول على مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات والمنتجات) بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وإنحراف معياري مقداره (0.65).

ومن خلال آراء المبحوثين وإتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالإستنتاجات الآتية: الإبداع يتمثل في أن الشركة تشجع التعاون والعمل الجماعي لإنجاز الأعمال، توفر الشركة المعلومات اللازمة لتسهيل وتطوير الأعمال وتطويرها بشكل مستمر، تحرص الشركة على تطوير قدرات ومهارات العاملين ومهاراتهم، تتبنى الشركة مقترحات العاملين وردود أفعالهم بشأن أداء الأعمال وسبل الارتقاء بها، تهيب الشركة مناهًا تنظيميًا داعمًا للتغيير والإبداع، تشجع الشركة على الحصول على مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات والمنتجات، تدعم الشركة ماليًا ومعنويًا الأنشطة التطويرية المقدمة من قبل العاملين، تمنح الشركة مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين، تقدم الشركة جوائز تشجيعية للمتميزين وأصحاب الأفكار الإبداعية.

6 مجال المخاطرة:

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال المخاطرة:

الجدول رقم(11): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة

المتعلقة بمجال المخاطرة.

الرقم	المخاطرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة غير الموافق	المستوى
41.	تمتلك الإدارة خبرة طويلة في التعاطي مع المستجندات في ميدان الاختصاص.	4.46	0.70	92.3 %	5.8%	1.9%	مرتفعة جدا
42.	أواجه تغيرات البيئة الفجائية بطرق ريادية.	4.13	0.63	86.5 %	13.5 %	0.0%	مرتفعة
43.	اتوقع مخاطر العمل قبل حدوثها للاستعداد	4.04	0.74	82.7 %	13.5 %	3.8%	مرتفعة

الرقم	المخاطرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة غير الموافقة	المستوى
	لمواجهتها.			%	%		
.44	لدى الإدارة طرق تكنولوجية متطورة للتعاطي مع المخاطر.	4.02	0.90	76.9 %	15.4 %	7.7%	مرتفعة
.45	تسعى الإدارة إلى إحداث التغيير في سياقات العمل وإجراءاته بشكل دائم.	3.96	0.79	78.8 %	15.4 %	5.8%	مرتفعة
.46	تصمم الشركة خططاً طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها.	3.90	0.93	67.3 %	25.0 %	7.7%	مرتفعة
.47	تتخذ الشركة قراراتٍ جريئةً بالرغم من ظروف عدم التأكد المحيطة بها.	3.87	0.99	65.4 %	26.9 %	7.7%	مرتفعة
.48	يتميز العاملون بروح المبادرة والتوجه نحو المخاطر بهدف التفوق.	3.81	0.99	73.1 %	19.2 %	7.7%	مرتفعة
.49	تحبذ إدارة الشركة تحمّل المخاطرة والدخول في الأعمال الجديدة غير المألوفة.	3.75	0.76	67.3 %	26.9 %	5.8%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.99	0.57	76.7 %	17.9 %	5.3%	مرتفعة

يوضّح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال المخاطرة مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57)، مما يدل على أن درجة المخاطرة مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تمتلك الإدارة خبرة طويلة في التعاطي مع المستجدات في ميدان الاختصاص) بمتوسط حسابي مقداره (4.46) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (واجه تغيرات البيئة الفجائية بطرق ريادية) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (اتوقع مخاطر العمل قبل حدوثها للاستعداد لمواجهتها) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (لدى الإدارة طرق تكنولوجية متطورة للتعاطي مع المخاطر) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.9).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تحبذ ادارة الشركة تحمل المخاطرة والدخول في الاعمال الجديدة غير المألوفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (يتميز العاملون بروح المبادرة والتوجه نحو المخاطر بهدف التفوق) بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.99)، الفقرة (تتخذ الشركة قرارات جريئة بالرغم من ظروف عدم التأكد المحيطة بها) بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.99)، الفقرة (تصمم الشركة خطأً طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها) بمتوسط حسابي مقداره (3.9) وانحراف معياري مقداره (0.93).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: المخاطرة تتمثل في أن الإدارة تمتلك خبرة طويلة في التعاطي مع المستجدات في ميدان الاختصاص، مواجهة تغيرات البيئة الفجائية بطرق ريادية، توقع مخاطر العمل قبل حدوثها للاستعداد لمواجهتها، لدى الادارة طرق تكنولوجية متطورة للتعاطي مع المخاطر، تسعى الادارة إلى إحداث التغيير في سياقات العمل وإجراءاته بشكل دائم، تصمم الشركة خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها، تتخذ الشركة قرارات جريئة بالرغم من ظروف عدم التأكد المحيطة بها، يتميز العاملون بروح المبادرة والتوجه نحو المخاطر بهدف التفوق، تحبذ ادارة الشركة تحمل المخاطرة والدخول في الأعمال الجديدة غير المألوفة.

(7) مجال التوجهات الاستراتيجية:

الجدول الآتية يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال التوجهات الاستراتيجية:

الجدول رقم(12): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال التوجهات الاستراتيجية.

الرقم	التوجهات الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة غير الموافق	المستوى
1.	لدى شركتنا القناعة بأن التطوير في العمل يحتاج إلى الإبتكار المستمر.	4.40	0.63	92.3 %	7.7 %	0.0%	مرتفعة جدا
2.	نحن كنا الأوائل للسوق بمنتجات جديدة.	4.37	0.77	92.3 %	5.8 %	1.9%	مرتفعة جدا
3.	تعتبر شركتنا تطوير المنتجات الجديدة وإيجاد أسواق لتلك المنتجات أولوية من أولوياتها الأساسية.	4.33	0.65	90.4 %	9.6 %	0.0%	مرتفعة جدا
4.	تتبنى شركتنا الإبتكار في العمليات الإنتاجية.	4.29	0.75	86.5 %	11.5 %	1.9%	مرتفعة جدا

الرقم	التوجهات الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة غير الموافق	المستوى
				%	%		
5.	تقوم شركتنا بالاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لإكتساب ميزة تنافسية.	4.27	0.82	84.6 %	11.5 %	3.8%	مرتفعة جدا
6.	تؤكد شركتنا جودة الخدمات من خلال استخدام وسائل الجودة.	4.23	0.61	90.4 %	9.6 %	0.0%	مرتفعة جدا
7.	ندرس حاجات العملاء المستقبليين ورغباتهم.	4.23	0.76	90.4 %	7.7 %	1.9%	مرتفعة جدا
8.	تسعى شركتنا الى كشف الفرصة المتاحة واستغلالها قبل المنافسين.	4.21	0.75	90.4 %	7.7 %	1.9%	مرتفعة جدا
9.	تقوم شركتنا بمواكبة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فور ظهورها وإستخدامها.	4.17	0.86	80.8 %	17.3 %	1.9%	مرتفعة
10.	تتبنى شركتنا الإبتكار في الممارسات التسويقية.	4.17	0.88	82.7 %	13.5 %	3.8%	مرتفعة
11.	تسعى شركتنا بإستمرار إلى البحث عن الأنشطة الجديدة التي تقود الى تميزها.	4.13	0.53	92.3 %	7.7 %	0.0%	مرتفعة
12.	تقوم شركتنا بالتأكد على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية.	4.08	0.79	82.7 %	15.4 %	1.9%	مرتفعة
13.	تعد شركتنا تعد قيادية في مجال الإبتكار مقارنة بالمنافسين.	4.08	0.88	84.6 %	11.5 %	3.8%	مرتفعة
14.	تستخدم شركتنا مخرجات أنظمة المراقبة والمعلومات الإدارية وتحليلها لأغراض التخطيط.	4.04	0.68	82.7 %	15.4 %	1.9%	مرتفعة
15.	في شركتنا يتم قبول الإبتكارات المستندة الى نتائج البحوث.	4.00	0.89	76.9 %	15.4 %	7.7%	مرتفعة
16.	تستخدم شركتنا مختلف تقنيات التحليل البيئي عند تحديد الخيارات الإستراتيجية.	3.98	0.78	76.9 %	19.2 %	3.8%	مرتفعة
17.	تأخذ الشركة بعين الإعتبار المخاطر الناتجة عن منهج التحسين والابتكار.	3.98	0.78	82.7 %	13.5 %	3.8%	مرتفعة
18.	تطور شركتنا منتجات جديدة تلبي إحتياجات العملاء غير المعلنة.	3.98	1.08	80.8 %	11.5 %	7.7%	مرتفعة
19.	الشركة مستعدة لتحمل الخسارة على المدى القصير مقابل تبني أهدافها على المدى البعيد.	3.96	0.68	82.7 %	13.5 %	3.8%	مرتفعة
20.	تساعد انظمة المعلومات في شركتنا عملية اتخاذ	3.94	0.85	78.8 %	15.4 %	5.8%	مرتفعة

الرقم	التوجهات الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة غير الموافق	المستوى
	القرارات.			%	%		
.21	تنفذ الشركة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل.	3.92	0.90	76.9%	15.4%	7.7%	مرتفعة
.22	تستخدم شركتنا مختلف وسائل التخطيط الإستراتيجي في تبني أهدافها.	3.85	0.87	71.2%	23.1%	5.8%	مرتفعة
.23	يلجأ متخذي القرارات في الشركة إلى إستخدام أسلوب (ماذا - لو) في تحديد أعمالها المستقبلية.	3.75	0.79	67.3%	28.8%	3.8%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.10	0.45	83.4%	13.4%	3.3%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال التوجهات الاستراتيجية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.1) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.45)، مما يدل على أن درجة التوجهات الاستراتيجية مرتفعة.

وُرتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات الفقرة (لدى شركتنا القناعة بان التطوير في العمل يحتاج الى الابتكار المستمر) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.63)، والفقرة (نحن كنا الأوائل للسوق بمنتجات جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (تعتبر شركتنا تطوير المنتجات الجديدة ويجاد اسواق لتلك المنتجات اولوية من اولوياتها الاساسية) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.65)، والفقرة (تتبنى شركتنا الابتكار في العمليات الانتاجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.75).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يلجأ متخذي القرارات في الشركة إلى إستخدام أسلوب (ماذا - لو) في تحديد أعمالها المستقبلية) بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (تستخدم شركتنا مختلف وسائل التخطيط الإستراتيجي في تبني أهدافها) بمتوسط حسابي مقداره (3.85) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (تنفذ الشركة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل) بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.9)، والفقرة

(تساعد أنظمة المعلومات في شركتنا عملية إتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.85).

ومن خلال آراء المبحوثين وإتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالإستنتاجات الآتية: التوجهات الإستراتيجية تتمثل بأن لدى الشركة القناعة بأن التطوير في العمل يحتاج إلى الإبتكار المستمر، تعتبر الشركة من الأوائل للسوق بمنتجات جديدة، تعتبر الشركة تطوير المنتجات الجديدة وإيجاد أسواق لتلك المنتجات أولوية من أولوياتها الأساسية، تتبنى الشركة الإبتكار في العمليات الإنتاجية، تقوم الشركة بالإستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لإكتساب ميزة تنافسية، تؤكد الشركة جودة الخدمات من خلال إستخدام وسائل الجودة، يتم دراسة حاجات العملاء المستقبليين ورغباتهم، تسعى الشركة إلى كشف الفرصة المتاحة وإستغلالها قبل المنافسين، تقوم الشركة بمواكبة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة وإستخدامها فور ظهورها، تتبنى الشركة الإبتكار في الممارسات التسويقية، تسعى الشركة باستمرار إلى البحث عن الأنشطة الجديدة التي تقود إلى تميزها، تقوم الشركة بالتأكيد على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية، الشركة تعد قيادية في مجال الإبتكار مقارنة بالمنافسين، تستخدم الشركة مخرجات أنظمة المراقبة والمعلومات الإدارية وتحليلها لأغراض التخطيط، في الشركة يتم قبول الإبتكارات المستندة إلى نتائج البحوث، تستخدم الشركة مختلف تقنيات التحليل البيئي عند تحديد الخيارات الإستراتيجية، تأخذ الشركة بعين الإعتبار المخاطر الناتجة عن منهج التحسين والإبتكار، تطور الشركة منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء غير المعلنة، الشركة مستعدة لتحمل الخسارة على المدى القصير مقابل تبني أهدافها على المدى البعيد، تساعد أنظمة المعلومات في الشركة في عملية إتخاذ القرارات، تنفذ الشركة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل، تستخدم الشركة مختلف وسائل التخطيط الإستراتيجي في تبني أهدافها، يلجأ متخذو القرارات في الشركة إلى إستخدام أسلوب (ماذا - لو) في تحديد أعمالها المستقبلية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة:

الجدول رقم(13): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة.

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياذ	نسبة غير الموافق	المستوى
الثقة بالنفس	4.29	0.48	88.7%	7.4%	3.8%	مرتفعة جدًا
المبادرة	4.32	0.42	92.0%	6.9%	1.1%	مرتفعة جدًا
حُبّ الإنجاز	4.27	0.47	88.5%	9.2%	2.3%	مرتفعة جدًا
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	4.19	0.48	84.9%	13.2%	1.9%	مرتفعة
الإبداع	3.96	0.54	76.3%	20.9%	2.8%	مرتفعة
المخاطرة	3.99	0.57	76.7%	17.9%	5.3%	مرتفعة
الدرجة الكلية للخصائص الريادية	4.16	0.37	84.5%	12.6%	2.9%	مرتفعة
التوجهات الإستراتيجية	4.10	0.45	83.4%	13.4%	3.3%	مرتفعة

يلاحظ من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للخصائص الريادية مرتفعة (4.16) كما أن الدرجة الكلية لتبني التوجهات الإستراتيجية مرتفعة (4.10)، وكانت أكبر درجات الخصائص الريادية درجة المبادرة (4.32)، يليها درجة الثقة بالنفس (4.29)، يليها درجة حُبّ الإنجاز (4.27)، يليها درجة الإستقلالية وتحمل المسؤولية (4.19)، يليها درجة المخاطرة (3.99) وأخيراً درجة الإبداع (3.96).

أسئلة الدراسة فرضياتها

السؤال الرئيسي: ما هو أثر الخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حُبّ الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل؟
ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما هو أثر خاصية الثقة بالنفس في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل؟
2. ما هو أثر خاصية المبادرة في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل؟

3. ما هو أثر خاصية حب الإنجاز في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل ؟

4. ما هو أثر خاصية الإستقلالية وتحمل المسؤولية في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل ؟

5. ما هو أثر خاصية الإبداع في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل ؟

6. ما هو أثر خاصية المخاطرة في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل ؟

وسوف تتم الإجابة عن أسئلة الدراسة السابقة عن طريق تحويلها إلى فرضيات، ومن ثم فحص هذه الفرضيات بالأساليب الإحصائية المناسبة للوصول للنتائج المطلوبة وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة ابعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حبّ الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية السابقة، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص العلاقة بين المتغير المستقل (الدرجة الكلية للخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا) والمتغير التابع (تبني التوجهات الإستراتيجية)، والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للخصائص الريادية لشاغلي

المواقع الإدارية العليا و تبني التوجهات الإستراتيجية

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار t	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.393	0.861	----	0.497	0.428	ثابت الانحدار
0.000	7.421	0.724	0.119	0.884	الدرجة الكلية للخصائص الريادية
<p>معامل التحديد $(R^2)=0.524$ ، معامل الارتباط $(R)=0.724$ قيمة $(F_ANOVA)=55.072$ ، $sig.=0.000$ اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي: $P\text{-Value}(k\text{-s test})=0.392$</p>					

المتغير التابع: تبني التوجهات الإستراتيجية

- يلاحظ من نتائج الجدول السابق أن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملاءمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة، وأن معامل التحديد $(R^2)=0.524$ وهو القدرة التفسيرية للنموذج، مما يدل على أن الدرجة الكلية للخصائص الريادية قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (تبني التوجهات الإستراتيجية) بنسبة 52.4% وباقي التفسير يرجع إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار، كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائية (مستوى الدلالة 0.392 أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج. من نتائج الجدول السابق يُستنتج رفض الفرضية الرئيسية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث تبين بأن مستوى الدلالة للمتغير المستقل $(=0.000 > 0.05)$ ، وأن قيمة معامل المتغير المستقل $(Beta = 0.884)$ ، كما يلاحظ أن إشارة المعامل (بيتا) موجبة، مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة تأثير طردية وهذا يدل على أن زيادة درجة الخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية،

الإبداع، والمخاطرة) تؤدي إلى زيادة تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

ويُستق من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الثقة بالنفس في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المبادرة في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حُبّ الإنجاز في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الإبداع في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المخاطرة في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

من أجل فحص الفرضيات الفرعية السابقة، تم استخدام أسلوب تحليل انحدار النل (Ridge Regression) الذي يُستخدم في حالة وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) والتي تتضح من خلال مصفوفة قيم معاملات الارتباط، والجدول الآتي يوضح نتائج مصفوفة قيم معاملات الارتباط:

جدول رقم (15): مصفوفة معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

التوجهات الإستراتيجية	المخاطرة	الإبداع	الاستقلالية وتحمل المسؤولية	حُبّ الإنجاز	المبادرة	الثقة بالنفس		
						1	معامل بيرسون	الثقة بالنفس
.288*	.462**	.249	.362**	.402**	.583**		مستوى الدلالة	
.039	.001	.075	.008	.003	.000			المبادرة
.533**	.369**	.329*	.211	.507**	1	.583**	معامل بيرسون	
.000	.007	.017	.133	.000		.000	مستوى الدلالة	حب الانجاز
.543**	.448**	.463**	.387**	1	.507**	.402**	معامل بيرسون	
.000	.001	.001	.005		.000	.003	مستوى الدلالة	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
.499**	.517**	.652**	1	.387**	.211	.362**	معامل بيرسون	
.000	.000	.000		.005	.133	.008	مستوى الدلالة	الإبداع
.633**	.693**	1	.652**	.463**	.329*	.249	معامل بيرسون	
.000	.000		.000	.001	.017	.075	مستوى الدلالة	المخاطرة
.636**	1	.693**	.517**	.448**	.369**	.462**	معامل بيرسون	
.000		.000	.000	.001	.007	.001	مستوى الدلالة	التوجهات الاستراتيجية
1	.636**	.633**	.499**	.543**	.533**	.288*	معامل بيرسون	
	.000	.000	.000	.000	.000	.039	مستوى الدلالة	
** الارتباط دالّ إحصائياً عند مستوى 0.01.								
* الارتباط دالّ إحصائياً عند مستوى 0.05.								

يتضح من نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بأنه توجد ارتباطات دالّة إحصائياً بين

المتغيرات المستقلة، والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل انحدار التل المتعدد:

جدول رقم (16): نتائج تحليل انحدار التل المتعدد

معامل	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ف) F	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
1.959	0.818	0.054	0.052	-0.012	-0.011	الثقة بالنفس
1.852	0.000	14.823	0.043	0.166	0.178	المبادرة
1.597	0.034	4.804	0.061	0.133	0.128	حب الانجاز
1.968	0.116	2.565	0.067	0.108	0.101	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
2.849	0.000	26.221	0.032	0.164	0.137	الإبداع
2.348	0.000	18.195	0.041	0.177	0.140	المخاطرة

ثابت الانحدار=1.314 ، معامل التحديد(R^2)=0.584
 قيمة (F_ANOVA)=8.863 ، sig.=0.000
 اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:
 P-Value(k-s test)=0.498

المتغير التابع: تبني التوجهات الاستراتيجية

- يلاحظ من نتائج الجدول السابق أن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملاءمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (التل) في تفسير البيانات والمتغيرات التي اعتمدت في الدراسة
- معامل التحديد (R^2)=0.584 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج (أبعاد الخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا: الثقة بالنفس، المبادرة، حب الانجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (تبني التوجهات الاستراتيجية) بنسبة (58.4%) وبقيّة التفسير تُعزى إلى متغيرات أخرى لم يتمّ دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.
- ويتضح أيضاً اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دالّ إحصائياً (مستوى الدلالة (0.498) أكبر من (0.05)، مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج.

• ، كذلك يتّضح أن معاملات تضخّم التباين جميعها أقلّ من (10) ممّا يدلّ على أنه تمّ التخلص من مشكلة الترابط الخطّي (Multicollinearity) في النموذج المقدر (Kutner & Others، 2005).

• ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات الفرعية كالآتي:
الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الثقة بالنفس في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من نتائج تحليل الانحدار يُستنتج قبول الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي يُستنتج أنّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الثقة بالنفس في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين أن مستوى الدلالة لاختبار $t=0.818$ وهو أكبر من (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المبادرة في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من نتائج الجدول السابق يُستنتج رفض الفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي يُستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المبادرة في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين أن مستوى الدلالة لاختبار $t=0.000$ وهو أقل من (0.05)، و قيمة معامل المتغير المستقل $Beta=0.178$ وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة هي علاقة تأثير طردية، أي أنّ الزيادة في درجة خاصية المبادرة تفضي إلى زيادة تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حُبّ الإنجاز في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من نتائج الجدول السابق يُستنتج رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وبالتالي يُستنتج أنّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حُبّ الإنجاز في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين أن مستوى الدلالة

لاختبار ت=0.034 وهو أقل من (0.05)، و قيمة معامل المتغير المستقل Beta=0.128 وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة تأثير طردية أي أن الزيادة في درجة خاصية حب الانجاز تؤدي إلى زيادة تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من نتائج تحليل الانحدار يُستنتج قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وبالتالي يُستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين أن مستوى الدلالة لاختبار ت=0.116 وهو أكبر من (0.05).

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الإبداع في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من نتائج الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وبالتالي يستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الإبداع في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين أن مستوى الدلالة لاختبار ت=0.000 وهو أقل من (0.05)، وقيمة معامل المتغير المستقل Beta=0.137 وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة تأثير طردية، أي أن الزيادة في درجة خاصية الإبداع تؤدي إلى زيادة تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المخاطرة في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من نتائج الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الفرعية السادسة، وبالتالي يُستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المخاطرة في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين أن مستوى الدلالة

لاختبار $t=0.000$ وهو أقلّ من (0.05) ، و قيمة معامل المتغير المستقل $Beta=0.140$ وهي موجبة، ممّا يدلّ على أنّ هذه العلاقة علاقة تأثير طردية أي أن الزيادة في درجة خاصية المخاطرة تؤدي إلى زيادة تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل. ومن نتائج تحليل الانحدار أيضاً يمكن استنتاج أن أكثر الخواص المؤثرة تأثيراً على تبني التوجهات الإستراتيجية هي خاصية المخاطرة (معامل بيتا المعياري $=0.177$)، يليها خاصية المبادرة (معامل بيتا المعياري $=0.166$)، ثم خاصية الابداع (معامل بيتا المعياري $=0.164$)، وأخيراً خاصية حُبّ الإنجاز (معامل بيتا المعياري $=0.133$).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة أثر الخصائص الريادية في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

درجة الثقة بالنفس لدى المبحوثين مرتفعة.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المديرين في الشركات يُقدمون على إنجاز المهمّات بدون تردّد لأن ذلك لا يؤثّر على العمل، وكذلك يبحث المدير عن حلول جديدة بكلّ ما يواجهه العمل من مشاكل وصعوبات، ويقوم المدير بإقناع خطوط الانتاج والعاملين بضرورة العمل على جودة عالية في الإنتاج، وإقناعهم بأن هذا الخيار الأفضل للمنظمة، ويوجد لدى المديرين ثقة بالنفس عن طريق إتخاذ القرارات الصعبة وبشكل مناسب وبما يتلائم مع متطلبات العمل، ويتحمّل الإداريين في هذه الشركة بتحمل المسؤولية الكاملة، سواء في حال النجاح أم في حال الفشل.

درجة المبادرة لدى المبحوثين مرتفعة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ المبحوثين في الشركات سيبنون الكثير من العلاقات الجيدة بين الزملاء، وذلك من أجل تطوير الإنتاج والخدمات المقدمة، وكذلك استغلال كل الفرص الجديدة في مجال العمل ومساعدة الشركات على النهوض، وكذلك يقوم الإداريون في هذه الشركة باستخدام كل ما هو جديد في خطّ الإنتاج من تكنولوجيا ووسائل حديثة توصلت إليه العمل في الوقت الحالي، وكذلك يسعون إلى وضع أهداف إستراتيجية للمنظمة أو الشركة والنظر الى مستقبل الشركة وكيفية تطويرها، وكذلك العمل على توظيف الأفكار الريادية الجديدة لتطوير الإنجاز .

درجة حُبّ الإنجاز لدى المبحوثين مرتفعة.

يظهر حُبّ الإنجاز لدى المبحوثين من خلال إنجاز العمل المطلوب في الزمان والمكان اللازمين، وكذلك يظهر حُبّ الإنجاز لدى الإداريين في تحويل الأفكار لديهم إلى مهامّ وطرق إنجاز لدى الشركة، ويظهر عامل الدقة في اختيار الزمان والظرف المناسب للنجاح، وكذلك تقديم التضحيات والإقدام على المخاطرة من أجل الحصول على عوائد مستقبلية، وثمة تفضيل للمشاركة في العمل الصّعب أفضل من الإقدام على العمل السهل، وقلة الاهتمام للراحة والحاجة لها والاهتمام بعمل معين.

درجة الاستقلالية وتحمل المسؤولية مرتفعة.

تتمثّل درجة الاستقلالية بتحقيق درجة عالية من الحرية والمرونة في أداء المهامّ وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية، واعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه، حيث تُظهر

هذه النتيجة أن المبحوثين لديهم القدرة على تحليل الموقف وأسبابه وإيجاد المبررات قبل إعطاء الحلول المقترحة، وكذلك الوصول إلى الريادية وتحقيق أهدافها داخل الشركة، وكذلك يتحملون الصعاب والمشاق في العمل من أجل انجاح المنظمة، لديهم روح المثابرة والعمل وتبني مشاريع جديدة دون تحفظات، وكذلك طريقة تنفيذ العمل لدى العاملين فيها نوع من الحرية والمرونة ، وكذلك تشجع الشركة على التفكير بشكل مستقل وليس هناك مركزية في هذا المجال.

درجة الإبداع مرتفعة.

نرى أنّ درجة الإبداع جاءت مرتفعة لدى المبحوثين، وذلك لأن الشركة تشجع التعاون والعمل الجماعي لإنجاز الأعمال، توفر الشركة المعلومات اللازمة لتسهيل الأعمال وتطويرها بشكل مستمر، تحرص الشركة على تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم، تتبنى الشركة مقترحات العاملين وردود أفعالهم بشأن أداء الأعمال وسبل الارتقاء بها، تهيب الشركة مناخًا تنظيميًا داعمًا للتغيير والإبداع، تشجع الشركة على الحصول على مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات والمنتجات، تدعم الشركة ماليًا ومعنويًا الأنشطة التطويرية المقدمة من قبل العاملين، تمنح الشركة مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين، تقدم الشركة جوائز تشجيعية للمتميزين وأصحاب الأفكار الإبداعية.

درجة المخاطرة مرتفعة.

المخاطرة تتمثل في أن الإدارة تملك خبرةً طويلة في التعاطي مع المستجدات في ميدان الاختصاص، مواجهة تغيرات البيئة الفجائية بطرق ريادية، توقع مخاطر العمل قبل حدوثها للاستعداد لمواجهتها، لدى الإدارة طرق تكنولوجية متطورة للتعاطي مع المخاطر، تسعى الإدارة إلى إحداث التغيير في سياقات العمل وإجراءاته بشكل دائم، تصمم الشركة خططًا طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها، تتخذ الشركة قرارات جريئة بالرغم من ظروف عدم التأكد المحيطة بها، يتميز العاملون بروح المبادرة والتوجه نحو المخاطر بهدف التفوق، تحبذ إدارة الشركة تحمل المخاطرة والدخول في الأعمال الجديدة غير المألوفة.

درجة التوجهات الإستراتيجية مرتفعة.

التوجهات الإستراتيجية تتمثل في أن لدى الشركة القناعة بأن التطوير في العمل يحتاج الى الابتكار المستمر، تُعد الشركة من الأوائل للسوق بمنتجات جديدة، تُعد الشركة تطوير المنتجات

الجديدة وإيجاد أسواق لتلك المنتجات أولوية من أولوياتها الأساسية، تتبنى الشركة الابتكار في العمليات الإنتاجية، تقوم الشركة بالاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لاكتساب ميزة تنافسية، تؤكد الشركة جودة الخدمات من خلال استخدام وسائل الجودة، يتم دراسة حاجات العملاء المستقبليين ورغباتهم، تسعى الشركة إلى كشف الفرصة المتاحة واستغلالها قبل المنافسين، تقوم الشركة بمواكبة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة واستخدامها فور ظهورها، تتبنى الشركة الابتكار في الممارسات التسويقية، تسعى الشركة باستمرار إلى البحث عن الأنشطة الجديدة التي تقود إلى تميزها، تقوم الشركة بالتأكيد على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية، الشركة تعد قيادية في مجال الابتكار مقارنة بالمنافسين، تستخدم الشركة مخرجات أنظمة المراقبة والمعلومات الإدارية وتحليلها لأغراض التخطيط، في الشركة يتم قبول الابتكارات المستندة إلى نتائج البحوث، تستخدم الشركة مختلف تقنيات التحليل البيئي عند تحديد الخيارات الإستراتيجية، تأخذ الشركة بعين الاعتبار المخاطر الناتجة عن منهج التحسين والابتكار، تطور الشركة منتجات جديدة تلبى احتياجات العملاء غير المعلنة، الشركة مستعدة لتحمل الخسارة على المدى القصير مقابل تبني أهدافها على المدى البعيد، تساعد أنظمة المعلومات في الشركة في عملية إتخاذ القرارات، تنفذ الشركة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل، تستخدم الشركة مختلف وسائل التخطيط الإستراتيجي في تبني أهدافها، يلجأ متخذو القرارات في الشركة إلى استخدام أسلوب (ماذا - لو) في تحديد أعمالها المستقبلية.

تبيّن بأنّ الدرجة الكلية للخصائص الريادية مرتفعة، كما أنّ الدرجة الكلية لتبني التوجّهات الإستراتيجية مرتفعة، وكانت أكبر درجات الخصائص الريادية درجة المبادرة، يليها درجة الثقة بالنفس، يليها درجة حُبّ الإنجاز، يليها درجة الاستقلالية وتحمل المسؤولية، يليها درجة المخاطرة وأخيراً درجة الابداع.

ومن خلال اطلاع الباحث على النتائج السابقة، فإنه يرى أنّ جميع النتائج المتعلقة بالخصائص الريادية المتمثلة بأبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حُبّ الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الابداع، والمخاطرة) وكذلك التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل جاءت مرتفعة وإيجابية، فلا بد من تمتّع المدير والإداري في الشركات في الثقة بالنفس، وكذلك يجب أن يكون لديه روح المبادرة، وأن يتوفّر له خاصية الإنجاز في الشركة ووضع البصمات، وبذلك فإن اجتمعت أبعاد الثقة بالنفس مع الاستقلالية والإنجاز وحُبّ المخاطرة لدى

الإداري، فهذا ينتج عنه الإبداع في هذه الشركات ويواجه الأفراد والجماعات حبّ المخاطرة، وبذلك تُسجّل الشركات من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام رؤيةً مستقبلية في أعلى وأفضل الشركات.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

تمّ رفض الفرضية الرئيسية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، كما تبين أن هذه العلاقة علاقة تأثير طردية مما يدل على أن زيادة درجة الخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) تؤدي إلى زيادة تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن الشركات الكبرى الممثلة بمديريها تؤمن بأنّ الخصائص الريادية توفرها جزء أساسي للإستمرار، والأساس الذي يبنى عليه في توجهاتهم الإستراتيجية لزيادة حصتهم السوقية، وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يتضح من خلال التطور الملحوظ في الشركات الصناعية ذات الإختصاص المتعدد في دراستنا حيث تطرح تصوراتٍ وخططاً جديدة وفق خططها السنوية، فعلى سبيل المثال وليس الحصر تبني التسويق الأخضر من قبل مصنع الجندي في العبوات المستخدمة لحفظ المنتج، وطرح خطوط انتاج جديدة أعلن عنها المصنع في بداية العام الحالي، وهذا ناتج عن تمتعها بالخصائص الريادية في تبني إستراتيجيات عملها الحالية والمستقبلية.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الثقة بالنفس في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

تمّ قبول الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي يُستنتج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الثقة بالنفس في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل. يعلل الباحث هذه النتيجة بأنّ الثقة بالنفس تجعلك تشعر بأنه لا حاجة للتخطيط الإستراتيجي بوصفك قادرًا على مواجهة التحديات.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المبادرة في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تم رفض الفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي يُستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المبادرة في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، و أن هذه العلاقة علاقة تأثير طردية أي أن الزيادة في درجة خاصية المبادرة تؤدي إلى زيادة تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

من خلال متابعة تسلسل تطور إستراتيجيات العمل داخل الشركات الكبرى يعلل الباحث هذه النتيجة بأن المبادرة التي يتقدم بها الفريق الإداري لهذه الشركات هي الأساس الذي تُبنى عليه وجهاتها الإستراتيجية لذا فإنّ أيّ تطوّر أو تقدّم، إنّما هو ناتج عن تبني روح المبادرة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حُبّ الإنجاز في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تمّ رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وبالتالي يُستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حُبّ الإنجاز في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، وأنّ هذه العلاقة علاقة تأثير طردية، أي أنّ الزيادة في درجة خاصية حُبّ الإنجاز تؤدي إلى زيادة تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

يرى الباحث بأن هذه النتيجة طبيعية لأن أساس البقاء والإستمرار والنجاح هو حب الإنجاز، وأن إنجاز الشركات هو ما يبني عليه التوجه الإستراتيجي للشركات الكبرى.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الإستقلالية وتحمل المسؤولية في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تمّ قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وبالتالي يُستنتج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

ويعزو الباحث قبول هذه الفرضية الى أن المديرين إنّ وصلوا إلى درجة من الاستقلالية، لا بدّ من أن يرجعوا الى الممولّ أو صاحب المنشأة لتلقّي الدعم الماديّ. (وخصوصاً في شركائنا العائلية التي يجب أن ترجع الى الممول الرئيسيّ في الشركة وصاحب رأس المال).

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الإبداع في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تمّ رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وبالتالي يُستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الإبداع في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، وأنّ هذه العلاقة علاقة تأثير طردية، أي أنّ الزيادة في درجة خاصية الإبداع تؤدي إلى زيادة تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

يرى الباحث أن الإبداع جزء أساسي من التوجّهات الإستراتيجية، وبذلك فإنّ الإبداع والخلق والتجديد هو أساس لتطوير رؤية الشركات وتوجهاتها في تقديم نفسها للجمهور بصورة تتواءم مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، لذا كانت هذه النتيجة.

الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المخاطرة في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تمّ رفض الفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي يُستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المخاطرة في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، و أنّ هذه العلاقة علاقة تأثير طردية أي أنّ الزيادة في درجة خاصية المخاطرة تؤدي إلى زيادة تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

تبين أيضاً بأنّ أكثر الخواصّ تأثيراً على تبني التوجّهات الإستراتيجية هي خاصية المخاطرة، يليها خاصية المبادرة، ثمّ خاصية الإبداع وأخيراً خاصية حُبّ الإنجاز.

يعزو الباحث هذه النتيجة الى الوضع السياسي والأمني الذي تعيشه محافظة الخليل في ظل سياسات الاحتلال، وبالرغم من هذه القيود، فإن الشركات تعمل تحت مخاطرة كبيرة تتمثل في إيقاف المنتج أو إغلاق مقر الشركة أو تعطيل وصول المواد الخام، ويضاف إلى ذلك المخاطر البيئية المحتملة أو المخاطر المتوقع حدوثها داخل بيئة العمل، فإن جميع هذه المخاطر تؤدي دوراً مهماً في التوجه الإستراتيجي للشركات لذا يرى الباحث أنّ هذه النتيجة طبيعية، فكلما زادت المخاطرة المتوقعة أو الموجودة، فإنّ هناك تبنياً لإستراتيجيات لمواجهةها، والحدّ منها في رؤية الشركات.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة المتعلقة في الخصائص الريادية في تبنّي التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، يقدم الباحث عدداً من التوصيات، وهي:

1. تعزيز تبني شركات الصناعة الكبرى الخصائص الريادية التي من شأنها رفع فاعلية القرارات التي تحقق لها النمو والاستمرار في بيئة الصناعة.
2. ضرورة توفير الشركات الكبرى بيئة داعمة للمبادرات الريادية.
3. ضرورة مواكبة التطورات المختلفة من قبل مديري الشركات فيما يتعلق باختصاص شركاتهم.
4. عمل توعية بين الشركات للاستفادة من خبراتهم في تطوير شخصيات ريادية وبنائها في بيئة العمل.
5. يتوجب على المسؤولين تحديد العوامل المتباينة التي أظهرت الدراسة أن هناك قصوراً فيها، ويجب التركيز عليها وتحسينها، ومن ثم تطويرها ايجابياً على مراحل.
6. البحث عن السبل والتقنيات والوسائل القادرة على تخفيض الوقت والجهد وتكاليف المنتجات الجديدة.
7. نجاح الريادية الإستراتيجية يتوقف على مدى نجاح الريادي الإستراتيجي على بناء الرؤية ذات الأبعاد الإستراتيجية وبعده النظر؛ لذا ينبغي لكل المؤسسات التي تطمح للريادية أن تتبنى التوجه الريادي في إدارتها الإستراتيجية جنباً إلى جنب، إضافة إلى نوع القدرات والإمكانات البشرية والمادية.
8. تطوير القدرات التسويقية للتناسب مع تأثير التوجه الإستراتيجي على مستوى الأداء العام للشركات، والاستمرار في جهود الشركات فيما يتعلق بالاحتفاظ بالعملاء والزبائن.
9. تعزيز الإيمان الذاتي للمديرين في الشركاء وثقتهم بأنفسهم وقدرتهم وإمكاناتهم من أجل تنمية الحماس والمثابرة لديهم.
10. تعزيز الوعي بأهمية تميز مديري الشركات بروح المخاطرة من أجل اقتناص الفرص، واستغلالها بما يحقق الاستباقية لشركاتهم عن المنافسين وتحقيق أقصى درجات الربح للمستفيدين.
11. تعزيز اهتمام الشركات الكبرى باحتياجات الزبائن ورغباتهم، وذلك من خلال إجراء المسوحات الدورية لقياس مستوى رضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة.
12. رصد الشركات والغرف التجارية مكافآت وحوافز مادية لريادي الأعمال والشركات الرائدة في مجال أعمالها وتميزها.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت (2009)، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

2. أبو شامة، صفاء سلامة، (2016)، الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب محافظة الخليل: الواقع والمأمول، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل - فلسطين.
3. أبو طه، نهى (2012)، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي " دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
4. أحمد، م، برهم، ن (2012)، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، ط2، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
5. إسماعيل، عمر علي، (2010)، خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الابداع التقني - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي / نينوى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
6. الآغا، وفيق حلمي، (2009)، الريادة في الشركات العربية بمنظور إستراتيجي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 11، العدد 1.
7. الأكوع، طارق محمد، التوجهات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال واثرها على دائرة التدريب وتحسين الاداء والتطوير للموارد البشرية، كلية ادارة الاعمال، جامعة حضرموت للعلوم، اليمن.
8. جندب، عبد الوهاب أحمد علي، (2013)، أثر التوجّهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط.
9. جواد، شوقي (2000)، إدارة الأعمال منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
10. حامد، مهند، وارشيد، فوزي، (2007)، نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في محافظة الخليل وقطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، القدس ورام الله - فلسطين.

11. حجازي، هيثم، العاني، مزهر، جواد، شوقي، ارشدي، حسين (2010)، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
12. الحدراوي، حامد (2013)، الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 9(27)، 85-128.
13. حسين، قيس (2013)، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهريائي-ديالي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، م(9)، ع(26).
14. حسين، قيس إبراهيم، (2013)، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهريائية-ديالي، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة التاسعة، العدد 26، الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي، جامعة السليمانية.
15. حسين، ميسون علي، (2013)، ريادة الأعمال- الريادة في منظمات الأعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 21، العدد2.
16. حسين، نور الدين، حمزة، نبيل، عبد، علي (2017)، الثقة بالنفس لدى طلبة بكلية التربية، بحث تخرج، جامعة القادسية، محافظة القادسية، العراق.
17. الحسيني، فلاح (2006)، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
18. الحواجرة كامل، 2018، الدور الوسيط لقدرات نكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد14، العدد3.
19. الحيلة، آمال عبد المجيد عبد القادر، ومسلم، عبد القادر احمد، (2016)، مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، كلية فلسطين التقنية، دير البلح.

20. خضيرات، عمر (2011)، الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن، *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، 9(30).
21. الخفاجي، نعمة (2008)، *الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة*، دار الثقافة والتوزيع، عمان، الأردن.
22. الدهدار، مروان (2006)، *العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية " دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
23. دوسة، طالب أصغر، وحسين، سوسن جواد، (2008)، *التغيير الإستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 69، معهد الإدارة، الرصافة.
24. زهية، حموتة (2016)، *أثر التوجه الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية دارقس حالة عينة من المنظمات*، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
25. السكارنة، بلال (2008)، *الريادة وإدارة منظمات الأعمال*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
26. سلطان، سعدية، (2015)، *مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية، دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص ادارة اعمال في جامعات جنوب محافظة الخليل، الجامعة الاسلامية بغزة*.
27. شلبي، نبيل (2008)، *أبدأ مشروعك الصغير ولا تتردد، تنمية المنشأة الصغيرة والمتوسطة، القاهرة*.
28. الصميدعي، محمود (2004)، *استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. العاني، مزهر، وجود، شوقي، وإرشاد، حسين، وحجازي، هيثم (2010)، *إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. عبد الرحيم، عاطف جابر طه، (2014)، *دور ريادات الأعمال في تطوير الإبداع المؤسسي (بالتطبيق على البورصة المصرية)*، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، العدد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر.

31. عبد الله، س، حتاوي، م(2014)، سياسات تطوير مشاركة المرأة في ريادة الأعمال في دولة فلسطين، معهد أبحاث الدراسات السياسية (ماس)، فلسطين، رام الله.
32. العبيدي، رأفت، والجراح، أضواء (2014)، رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الأعمال، مجلة الدورة، 6(12)، 159-202.
33. العتيبي، عبد الهادي (2008)، المبادرات الفردية والأعمال الريادية ودورها في التنمية، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت.
34. عمار، أحمد (2016)، مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
35. عمر، ماهر (2001)، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر.
36. الغالبي، طاهر والعامري، صالح (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
37. الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل (2007)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
38. غنام محمود، (2017)، أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الاغذية العاملة بقطاع غزة، جامعة الأزهر-غزة.
39. القاسم، مي منذر موسى، (2013)، اثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
40. القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر، (2015)، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
41. القظامين، أحمد (2002)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

42. ماس، (2007)، نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة: دراسة بحثية تنموية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، القدس.
43. مبارك، م (2009)، الريادة في الأعمال (المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية)، ط1، عالمنا لكتب الحديث، عمان.
44. المجالي، محمد كايد (2012)، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
45. مشني، جهاد (2018)، واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها" حالة تطبيقية على محافظة بيت لحم"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
46. المعاني، أحمد، عريقات، أحمد الصالح، أسماء، جرادات، ناصر (2011)، قضايا إدارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
47. مقراش، فوزية (2015)، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
48. المومني، هنادة (2014)، أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الأردنية بمدينة عمان" دراسة تطبيقية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع(42).
49. ناصر، محمد جودت، والعمري، غسان، (2011)، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في ادارة الاعمال وأثرها في الاعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد4، جامعة دمشق وجامعة عمان العربية.
50. النجار، فايز، والعلي، عبد الستار (2006)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
51. نجيب، صبا، النوفل، سلطان، المراد، نبال (2011)، مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، ع (33)، ص 11- 32.

52. نصر عبد الكريم ورسلان محمد، (2011)، واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23.

53. النعيمي، محمد عبد العال، وآخرون، (2016)، أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجزري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 48.

المراجع الاجنبية

1. Adegbite, S.A; Ilori, M.O; Irefin, I.A; Abereijo, I.O and Aderemi, H.O.S, (2007), "Evaluation of the impact of Entrepreneurial Characteristics on the Performance of Small Scale Manufacturing Industries in Nigeria", **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**, Vol.3, No.1: 1-22.
2. Alan Agresti,(2002) **Categorical Data Analysis**, 2nd Edition.
3. Álvarez-Herranz, Agustín; Valencia-De-Lara, Pilar and Martínez-Ruiz, María Pilar. (2011), "How Entrepreneurial Characteristics Influence Company Creation: A Coss-National Study of 22 Countries Tested With Panel Data Methodology", **Journal of Business Economics and Management**, Vol.12, No.3: 529-545.
4. Avci, Umut; Madanoglu, Melih & Okumus, Fevzi, (2011), "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country", **Tourism Management**, Vol.32, No.1: 147 – 157.
6. Carpenter, Mason A & Sanders, William Gerard, (2006), **“Strategic Management: A Dynamic Perspective, Concepts and Cases”**, Pearson Education, Limited.

5. Cadogan. (2012), "International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead," **International Marketing Review**, 29 (4), 340–48 .
6. Hakala, H.(2010). "**Configuring Out Strategic Orientation**". Academic dissertation to be presented to University of Vaasa, Department of Management. Finland.
7. Hassan, H.(2010). "The Relationship between Firms' Strategic Orientations and Strategic Planning Process". **International Journal of Business and Management**,5(11):35–49.
8. Jeff Sauro & James Lewis,(2012) **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research**.
9. Kasagaray, Saeed Ahmadpour, Zendeudel , Amin Ali, and Diryanchi, Shadi , (2015), The Relationship between Entrepreneurship Roles and Family Business, **Bulletin Of The Georgian National Academy Of Sciences**, vols. 9, no. 1.
10. Lau, C. M., & Bruton, G. D. (2012). "Strategic orientations and strategies of high technology ventures in two transition economies". **Journal of World Business**, 46(3), 371–380.
11. Lau, C., Yiu, D, W., Yeung, P., & Lu, Y. (2008). "Strategic orientation of high–technology firms in a transitional economy". **Journal of Business Research**, 61, 765–777.
12. Wong, Wing–Ki; Cheung, Hong–Man & Venuvindo, (2005), "Individual Entrepreneurial Characteristics and Entrepreneurial Success Potensial", **International Journal of Innovation and Technology Management**. Vol. 2, No. 3: 277–292.

13. Zain, Zahariah Mohd; Akram, Amalina Mohd & Ghani, Erlane K. (2010), "Entrepreneurship Intention among Malaysian Business Students", **Canadian Social Science**, Vol.6, No.3: 34–44.
14. Zhou, K.Z., Yim, C.K., and Tse, D.K. (2005a). "The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations". **Journal of Marketing**, 69: 42–60.

الملاحق

ملحق الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " أثر الخصائص الريادية في تبني التوجّهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، يهدف هذا البحث الى التعرف على أثر الخصائص الريادية في تبني التوجّهات الإستراتيجية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الفقرات المرفقة بكلّ موضوعية ودقة، علماً بأن هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم ،،،

الباحث- محمد قديمات

إشراف- د. أسامة شهوان المحترم

القسم الأول : المعلومات الشخصية

يُرجى وضع علامة (X) في المربع أمام الإجابة التي ترونها مناسبة

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة من 30 - أقل من 40
- 40 - أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة
- المؤهل العلمي: توجيهي فأدنى دبلوم بكالوريوس دبلوم عالٍ دراسات عليا
- المسمى الوظيفي: مدير نائب مدير رئيس قسم عضو مجلس إدارة
- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات 11 - 15 سنة أكثر من 16 سنة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وامام كل عبارة خمس درجات، للإجابة يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يتناسب ورأيك
الثقة بالنفس: إحساس الأفراد العاملين في المنظمة من المديرين ورؤساء الأقسام بقيمة أنفسهم والبدء بالعمل بحيث يكونون مدفوعين بحماس لإنجازه والتي تقود الى تبني أهداف المنظمة على المدى البعيد.					
					1. لا أشعر بأي تردد لإنجاز المهام ما دمت مقتنعا بها
					2. أحاول إقناع الآخرين برأيي
					3. أستخدم الصلاحيات لإقناع الآخرين بضرورة جودة الإنتاج .
					4. أتحمل مسؤولية النجاح والفشل وحدي .
					5. لا أتهرب من إتخاذ القرارات الصعبة.
					6. أبحث عن الحلول الجديدة في عملي بشكل مستمر .
					7. ليس من السهل تثبيط عزيمتي، فأنا أصرّ على مواجهة العقبات.
المبادرة: السلوك الفعال للأفراد العاملين في المنظمة الهادف نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل ، والاساليب والتقنيات المعاصرة لتبني أهداف المنظمة على المدى البعيد .					
					8. أسعى نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي .
					9. أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي .
					10. أعمل على بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة .
					11. أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي .
					12. أوظف الافكار الريادية الجديدة لتطوير الانجاز .
					13. أرغب في التطوير المهني المستمر .
					14. أتطلع للمشاركة في مهام متعددة .
حب الانجاز: مستوى الدافعية لدى الافراد العاملين في المنظمة لإشباع الحاجات والرغبات والتي تعكس بالنهاية مستوى النجاح المتحقق .					
					15. ريادي في إنجاز مهماتي في الشركة .
					16. أنجز العمل المطلوب في موعده المحدد .
					17. أخرج عن المألوف للوصول الى الابداع في العمل .
					18. أعتد الدقة في اختيار الطرف المناسب للنجاح .
					19. أرغب في التطوير المهني الذي يقود إلى ريادية الشركة .
					20. لدي القدرة على ترجمة الافكار إلى مهام ونتائج .
					21. عندما أكون مهتما بعمل معين تقل حاجاتي للراحة .
					22. لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية .
					23. لدي القدرة على ترجمة الافكار الى مهام ونتائج .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وامام كل عبارة خمس درجات، للإجابة يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يتناسب ورأيك
					24. أفضل العمل الصعب الذي يحتاج إلى مؤهلات عالية .
الاستقلالية وتحمل المسؤولية: درجة توفر الحرية للمديرين ورؤساء الاقسام العاملين في المنظمة في العمل ، والاستقلالية في جدولة عملهم ، وتحديد الاجراءات وطرق تنفيذ العمل.					
					25. ثقافة الشركة تشجعي على التفكير بشكل مستقل .
					26. لدي حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة .
					27. لدي حرية كاملة في طريقة تنفيذي لعملي .
					28. يتم التحاور في شركتي بشأن إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات .
					29. أتحدى الصعاب التي تواجه الشركة .
					30. أحلل الموقف او المشكلة قبل اعطاء الحل .
					31. أسعى إلى تحقيق الاهداف الريادية في الشركة .
الابداع: مجموعة من الوسائل التي يبتكرها المديرون ورؤساء الاقسام العاملون في المنظمة بهدف تقديم خدمات ذات قيمة وفائدة للمستفيدين .					
					32. تمنحني الشركة مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قلبي .
					33. تشجعي الشركة على الحصول على مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير اساليب تقديم الخدمات والمنتجات.
					34. تدعم الشركة ماليا ومعنويا الانشطة التطويرية المقدمة من قلبي .
					35. تتبنى الشركة مقترحات العاملين وردود افعالهم بشأن أداء الأعمال وسبل الارتقاء بها .
					36. تشجع الشركة التعاون والعمل الجماعي لإنجاز الأعمال .
					37. تحرص الشركة على تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم.
					38. تقدم الشركة جوائز تشجيعية للمتميزين واصحاب الافكار الابداعية.
					39. توفر الشركة المعلومات اللازمة لتسهيل الأعمال وتطويرها بشكل مستمر .
					40. تهيئ الشركة مناخًا تنظيميًا داعمًا للتغيير والابداع.
المخاطرة: المدى الذي يتمتع به المديرون ورؤساء الاقسام العامون في المنظمة بالانخراط وتبني القيام بمبادرات وافعال شديدة المخاطرة تتعكس ايجابيا على مستويات اداء المنظمة .					
					41. أتوقع مخاطر العمل قبل حدوثها للاستعداد لمواجهتها.
					42. أواجه تغيرات البيئة الفجائية بطرق ريادية .
					43. تحبذ إدارة الشركة تحمل المخاطرة والدخول في الأعمال الجديدة غير المألوفة .
					44. يتميز العاملون بروح المبادرة والتوجه نحو المخاطر بهدف التفوق .
					45. تسعى الإدارة إلى إحداث التغيير في سياقات العمل وإجراءاته بشكل دائم .
					46. تملك الإدارة خبرة طويلة في التعاطي مع المستجدات في ميدان الاختصاص.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وامام كل عبارة خمس درجات، للإجابة يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يتناسب ورأيك
					47. لدى الإدارة طرق تكنولوجية متطورة للتعاطي مع المخاطر.
					48. تتخذ الشركة قرارات جريئة بالرغم من ظروف عدم التأكد المحيطة بها.
					49. تصمم الشركة خططاً طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها.
التوجهات الاستراتيجية					
					1. تقوم شركتنا بالتأكيد على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية.
					2. تساعد انظمة المعلومات في شركتنا عملية اتخاذ القرارات.
					3. تستخدم شركتنا مختلف وسائل التخطيط الاستراتيجي في تبني أهدافها.
					4. تستخدم شركتنا مخرجات أنظمة المراقبة والمعلومات الإدارية وتحليلها لأغراض التخطيط.
					5. تستخدم شركتنا مختلف تقنيات التحليل البيئي عند تحديد الخيارات الاستراتيجية.
					6. الشركة مستعدة لتحمل الخسارة على المدى القصير مقابل تبني أهدافها على المدى البعيد.
					7. تسعى شركتنا باستمرار إلى البحث عن الأنشطة الجديدة التي تقود الى تميزها.
					8. تؤكد شركتنا على جودة الخدمات من خلال استخدام وسائل الجودة.
					9. يلجأ متخذو القرارات في الشركة إلى استخدام أسلوب (ماذا - لو) في تحديد أعمالها المستقبلية.
					10. تسعى شركتنا إلى كشف الفرصة المتاحة وإستغلالها قبل المنافسين.
					11. تعتبر شركتنا تطوير المنتجات الجديدة وإيجاد اسواق لتلك المنتجات اولوية من أولوياتها الأساسية.
					12. تقوم شركتنا بمواكبة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة وإستخدامها فور ظهورها.
					13. تأخذ الشركة ببعن الإعتبار المخاطر الناتجة عن منهج التحسين والإبتكار .
					14. ندرس حاجات العملاء المستقبليين ورغباتهم.
					15. تطور شركتنا منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء غير المعلنة.
					16. شركتنا تعد قيادية في مجال الإبتكار مقارنة بالمنافسين.
					17. نحن كنا الأوائل للسوق بمنتجات جديدة.
					18. لدى شركتنا القناعة بأن التطوير في العمل يحتاج الى الإبتكار المستمر .
					19. تقوم شركتنا بالإستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لإكتساب ميزة تنافسية.
					20. تتبنى شركتنا الإبتكار في الممارسات التسويقية.
					21. تتبنى شركتنا الإبتكار في العمليات الإنتاجية.
					22. في شركتنا يتم قبول الإبتكارات المستندة إلى نتائج البحوث.
					23. تنفذ الشركة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل.

أسماء المحكمين

اسم المحكم	الدرجة	مكان العمل	التخصص
د. سمير أبو زنيد	بروفيسور	جامعة الخليل	دكتوراة في الإدارة
د. محمد الجعبري	دكتور	جامعة الخليل	دكتوراة في إدارة الموارد البشرية
د. محمد عمر	دكتور	جامعة القدس المفتوحة	دكتوراة في إدارة الموارد البشرية

أسماء الشركات

اسم المنشأة	النشاط الإقتصادي الرئيسي	عدد الموظفين الذكور	عدد الموظفين الاناث	الشارع
شركة رويال الصناعية التجارية	الأدوات الصحية من البلاستيك	380	8	قيزون
شركة حرباوي الصناعية التجارية	صنع الفرشات	350	0	بئر حرم الرامه
شركة المصنوعات الورقيه م.خ.م	صنع أصناف أخرى من الورق والورق المقوى	80	3	شارع السلام
الشركة الاهلية لعب الكرتون	صنع الورق المقوى والكرتون المموج	30	0	بئر المحجر
شركة اعالي البحار للتجارة الدوليہ	البيع بالجملة لتمديدات السباكة والتدفئة والمجاري و.....	100	2	ضاحية اسكان البلدية
مصنع ضرغام عمرو لتدوير الإطارات والبلاستيك	منتجات بترولية أخرى			سنجر
شركة الامير العقارية الاستثمارية	الخرسانة الجاهزة	60	1	المنطقة الصناعية
الشركة الفلسطينية للزيوت المعدنية - بترولال	زيوت وشحوم السيارات والمكائن	25	3	بيت كاحل
شركة نيروخ لصناعة القبانات والموازين والاثاث المعدني م خ م	صناعة اثاث مكتبي	120	0	وادي الهريه
شركة البايض الاستثمارية والادوات الصحية	البيع بالجملة لتمديدات السباكة والتدفئة والمجاري و.....	50	0	الحاوز
شركة الحداد للاستثمار والتعدين	صنع المنتجات المعدنية الإنشائية	50	0	خربة قلقس
شركة الزلموط للتوزيع	البيع بالجملة لمنتجات غذائية أخرى	30	0	الحاووز الثاني
شركة مارينا جروب للاستيراد و التصدير	البيع بالجملة لمنتجات غذائية أخرى			عين سارة
شركة ادعيسكو للاستثمار	البيع بالجملة للاقمشة	6	0	دوار الصّحة
شركة الجبريني لصناعة الألبان	صنع منتجات الألبان	30	5	الشعابه
شركة الحرباوي للاستثمار والتجارة الدولية - هيتكو	البيع بالجملة للورق والكتب والمجلات والصحف والادوات المكتبية	19	0	الجلدة
شركة بيو زمزم للصناعات البلاستيكية	صنع المنتجات اللدائنية(البلاستيك)	30	5	طريق بيت كاحل
شركة صلاح التجارية لصناعة المواد الغذائية م خ م	تجهيز البطاطا	37	33	حلحول
شركة القصاروي التجارية الصناعية	تجهيز البطاطا	107	10	الحاووز الثاني
شركة مجموعة السلام الاستثمارية	بيع وقود السيارات بالتجزئة	80	5	شارع السلام

الشارع	عدد الموظفين الاناث	عدد الموظفين الذكور	النشاط الإقتصادي الرئيسي	اسم المنشأة
بيت كاحل	0	70	منتجات التغليف للسلع من البلاستيك	شركة زمزم للصناعات البلاستيكية م.خ.م
سنجر	0	15	إنشاء المباني السكنية وغير السكنية الكاملة	شركة الأخوة العرب للصناعات الخرسانية و المقاولات
طريق بيت كاحل	2	30	البيع بالجملة لمواد البناء	الشركة الدولية لمواد البناء
عيسى	0	15	البيع بالجملة للأواني والأدوات المنزلية	شركة ابو سريه التجارية م.خ.م
شارع العدل	0	20	الإنشاءات العامة للهندسة المدنية	شركة الجابر للمقاولات
شارع السلام	80	350	صنع منتجات الألبان	شركة الجنيدي لتصنيع الالبان والمواد الغذائية