

## أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن

رنا عبد القادر الطّورة  
المملكة الأردنية الهاشمية

### المُلخَص

هدفت هذه الدّراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها، في ممارسات ريادة الأعمال في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن، واعتمدت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدّراسة من (179) فردا من العاملين في الإدارتين: العُليا، والوُسطى، في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن، البالغ عددها (6) شركات. وقد قامت الدراسة بمسح شامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة، واستخدمت عدداً من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها؛ باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS 22)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى توافر القيادة الاستراتيجية، بأبعادها، وممارسات ريادة الأعمال بأبعادها، قد بلغ الدرجة المتوسطة على مقياس (ليكرت) الخماسي، في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة في الأردن.

كما أشارت نتائج الدّراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية، في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن؛ لدورها الهام في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الاستراتيجية، ممارسات ريادة الأعمال، التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية، الرقابة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الابداع، تحمل المخاطرة، الاستباقة.

## Abstract

### **The Impact of Strategic Leadership on promoting entrepreneurial practices: A Field Study on Pharmaceutical Corporations in Jordan**

This study aimed to analyze the impact of strategic leadership with its dimensions, In the pharmaceutical industries public shareholding companies in Jordan, and the study adopted the descriptive - analytical approach, and the study community consisted of (179) elements of workers in the top and the middle Management, In the pharmaceutical industries public shareholding companies in Jordan, They are (6) companies.

The study conducted a comprehensive survey of all elements of the study population, & used several statistical methods to answer the study questions and test its hypotheses, Using the statistical package (SPSS 22), And the study reached a set of results the most important of them are: The level of implementating the strategic leadership, with its dimensions, The level of entrepreneurial practices, with its dimensions, have reached an intermediate average score on the five-point Likert scale, In the pharmaceutical industries public shareholding companies in Jordan,

The results of the study also indicated that that there is a statistically significant impact of strategic leadership with its dimensions on entrepreneurial practices with its dimensions.

The study recommended the need to pay attention to the implementation of strategic leadership dimensions in public shareholding pharmaceutical companies in Jordan. For its important role in promoting entrepreneurial practices.

**Keywords:** *Strategic Leadership, Entrepreneurial Practices. Strategic orientation, human capital, ethical practices, Organizational control, organizational culture, creativity, risk taking, Proactive.*

## المقدمة:

نالت زيادة الأعمال اهتمام واهمية كبيرة من الباحثين والمهنيين على حد سواء وذلك نظراً للتطور التكنولوجي والأداء المتميز الذي تمكن القطاع الخاص من إثباته ودور ذلك في تعزيز الاقتصاد، خاصة من خلال تقديم مشاريع وأفكار جديدة مستشرفة للمستقبل، وتنظيمها، والتعامل معها بطريقة خلاقة، وإدراك المخاطر التي قد تنطوي عليها.

الأمر الذي استلقت اهتمام الحكومة الأردنية، فجعل هذا الموضوع يتصدر برنامج أولويات الحكومة "على خطى النهضة" للعامين 2019-2020، وذلك ضمن محور دولة الانتاج في هذا البرنامج، وتحت عنوان النمو من خلال زيادة الاعمال.

ويتطلب امتلاك ممارسات ريادة الأعمال من قبل المنظمات تضمنين التوجه الاستراتيجي لها لمثل تلك الممارسات، بالإضافة إلى دعم الادارة العليا لهذا التوجه، وتوضيد ثقافة تنظيمية مساندة وممكنة له، مع الرقابة الدائمة على الأداء والانجاز للتأكد من تحقيق الاهداف المرجوة، وهذا كله يتحقق من خلال القيادة الاستراتيجية. ونظراً لأهمية قطاع الصناعات الدوائية في الاقتصاد الأردني فقد ارتأت الباحثة إجراء هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية) في ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها (الابداع، تحمل المخاطرة، والاستباقية).  
مُشكلة الدراسة:

يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الآتي: "هل تؤثر القيادة الاستراتيجية في ممارسات الاعمال الريادية ؟  
ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بصورة أدق من خلال محاولة الإجابة على الإثارات البحثية الآتية:

1. ما مستوى تميز شركات الصناعات الدوائية في الأردن بتوافر قيادة استراتيجية فيها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. ما مستوى ممارسات الاعمال الريادية في شركات الصناعات الدوائية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3. هل تؤثر القيادة الاستراتيجية في ممارسات الاعمال الريادية في شركات الصناعات الدوائية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف إلى مدى إدراك شركات الصناعات الدوائية في الأردن لمفهوم القيادة الاستراتيجية، ومدى تبنيها وممارستها له، وتوضيح أثر ذلك في تطوير ممارسات الاعمال الريادية فيها.

ومن المؤمل أن توفر نتائج هذه الدراسة وتوصياتها تغذية راجعة لإدارات الشركات المبحوثة عن أهمية توافر قيادة استراتيجية واعية تقود تلك الشركات في تحقيق مستويات أداء عليا وممارسات ريادية متفوقة وانعكاسات ذلك على مستقبل شركاتهم وبقاءها.

### 4.1 أهداف الدراسة:

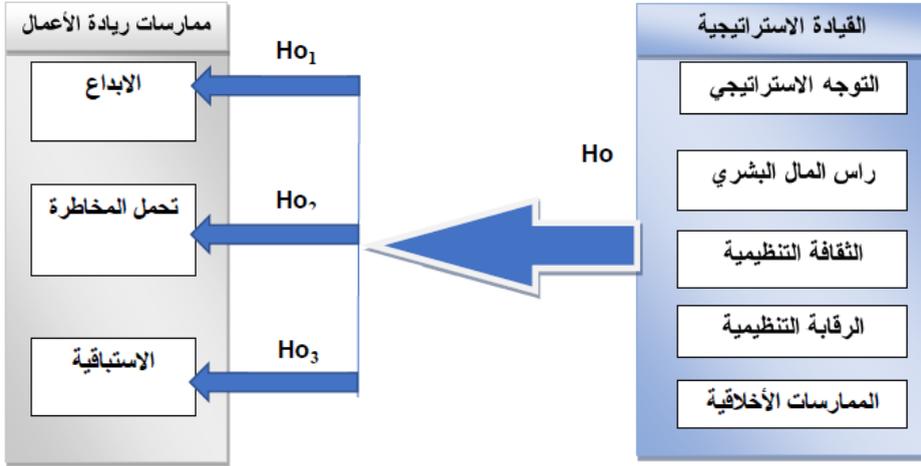
يتركز الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في ممارسات ريادة الأعمال، وبيان مضامين وحدود هذا الأثر على مستوى شركات الصناعات الدوائية الأردنية المبحوثة وينبثق عن هذا الهدف مجموعة الأهداف التالية:

1. تقديم معالم نظرية وميدانية للشركات المبحوثة عن متغيرات الدراسة الحالية والعلاقة بينها .
2. التعرف على مدى توافر قيادة استراتيجية في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن .
3. التعرف على مستوى ممارسات ريادة الاعمال في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن .
4. تقديم التوصيات والمقترحات للمعنيين والمهتمين على المستوى الأكاديمي والمهني.

### 5.1 أنموذج الدراسة:

قدمت الدراسة الحالية أنموذجاً افتراضياً يشير إلى العلاقات المنطقية التي تجمع متغيرات الدراسة

شكل (1)  
أنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات التالية:

المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية): مونس (2020)، سيد و الشيخ ذيب (2019)، و سمر الدين و القرشي (2020)، Chanpoom, Intrawong (2019)، Irtaimeh (2018)

المتغير التابع (ريادة الأعمال): الحواجرة (2020)، وعرقاوي، حرز الله، أبو حفيزة، أبو موسى، (2020) و Ali Aliqabi & AredaMontash, Shehata, (2020) Abadi, (2020)

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (Ho): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها مجتمعة (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن.

ينبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

(Ho<sub>1</sub>): " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الإبداع في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن".

(Ho<sub>2</sub>): " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها في المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن في الأردن".

(Ho<sub>3</sub>): " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الاستباقية في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن".

#### الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت المواضيع التي شملتها الدراسة، وفيما يلي بعض الدراسات العربية والإنجليزية والمتعلقة بمتغيرات الدراسة :

هدفت دراسة سمر الدين و القرشي (2020) إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، والمقابلات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة حققت مستويات مرتفعة كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

دراسة مونس (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق أدوات

(استبانة القيادة الاستراتيجية واستبانة إدارة التغيير التنظيمي) على جميع العاملين فيها من حاملي درجة الدبلوم فاكتر والبالغ عددهم (156) عاملاً وعاملة، وتوصلت الدراسة الى ان الوزن النسبي لمُحور القيادة الاستراتيجية جاء مرتفعاً كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين إحصائية بين القيادة الإستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة،

دراسة الحواجرة (2020) هدفت إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، اتخاذ المخاطرة، الابداع) من خلال إدارة المعرفة ببعديها (خلق المعرفة وتشارك المعرفة) في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية . تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المشروعات من مختلف مناطق البادية الأردنية ( شمال ، ووسط ، وجنوب ) ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في الريادة الاستراتيجية ، وكشفت أن هناك أثراً لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في وظائف إدارة المعرفة ،

دراسة Chanpoom, Intrawon (2019) التي هدفت إلى دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لموظفي جمعية الادخار التعاونية، وتوصلت إلى أنه يمكن توقع القيادة الاستراتيجية بنسبة 27.3% على الالتزام التنظيمي ، وكان لها تأثير إيجابي مباشر على الالتزام التنظيمي بقيمة معامل معيارية 0.530 (β) ، ويمكن توقعها على أنها 43.1% على المناخ التنظيمي ، وكان لها تأثير إيجابي مباشر على المناخ التنظيمي بقيمة معامل معيارية تبلغ (657). يمكن توقع المناخ التنظيمي بنسبة 48.7% على الالتزام التنظيمي ، وكان للمناخ التنظيمي تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي بقيمة معامل معيارية (β) تبلغ 702.

دراسة Irtaimh (2018) التي هدفت إلى قياس أثر أبعاد جدارات القيادة الاستراتيجية (كفاءات التفكير الاستراتيجي، والكفاءات القيادية) على الجدارات الجوهرية في مجموعة المناصير في الأردن، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على 50 موظفاً. وتم التوصل إلى أن هناك أثراً لذكاء الأعمال بأبعاده (تخزين البيانات واستخراج البيانات

والمعالجة التحليلية المباشرة) في الإبداع الفني. وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة اعتماد المنظمات على التكنولوجيا الحديثة من أجل تطوير أعمالهم.

دراسة (AredaMontash, Shehata, & (2020) هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقات بين مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) ، وسمات ريادة الأعمال (ET) وريادة الشركات (CE) في الأسواق الناشئة كالمسوق المصري، تم جمع البيانات من 230 من مديري الموارد البشرية والمهنيين العاملين في أفضل المؤسسات المالية المصرية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على تطوير سمات ريادة الأعمال للموظفين العاملين حالياً في المؤسسات المالية المصرية، إضافة إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سمات ريادة الأعمال ، والتي بدورها لها تأثير كبير على ريادة الأعمال في الشركات.

دراسة بعنوان Abadi, Ali Aliqabi (2020) هدفت الدراسة الى إيجاد الدور الفعال لخصائص شخصية القائد في ريادة مؤسسات الأعمال من خلال دراسة تأثير الأبعاد الخاصة لخصائص الشخصية (العصابية ، والانبساط ، والانفتاح ، والرضا ، والضمير) على أبعاد ريادة المنظمات التجارية. تمثل في البعدين الرئيسيين (اتجاه ريادة الأعمال وريادة الأعمال الاستراتيجية) وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير لبعض الخصائص الشخصية للقادة على ريادة الأعمال في منظمات الأعمال.

## الاطار النظري للدراسة

### القيادة الاستراتيجية :

تعتبر القيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية بشكل خاص محط اهتمام العديد من العلماء باعتبارها واحدة من العناصر الرئيسية التي تسهل تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، إذ أن عدم وجود القيادة بشكل عام، والقيادة الاستراتيجية على وجه التحديد في المنظمات ، يعد واحدا من العقبات الرئيسية التي تعترض التنفيذ الاستراتيجي الفعال (Lynch, 2006).

ويمكن تعريف القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة القائد على التنبؤ والحفاظ على المرونة والقدرة على تمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة " (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2012). وقد أورد ( Ilyas, Munir, )

62:2017, Sobarsyah) & تعريفات للقيادة الاستراتيجية ملخصها توفير التوجيه والالهام للتأثير على الآخرين ومشاركتهم لاتخاذ قرارات تحقق الجدوى التنظيمية على المدى الطويل من خلال إنشاء وتنفيذ الرؤية والرسالة والاستراتيجية لتحقيق الاهداف التنظيمية واجراء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل جيد للمنظمة. وقد عرفها ( Schomaker , Krupp & Howland, 131: 2013) على أنها عملية تستخدم من قبل القائد لتحقيق الأهداف المرغوبة وفق فهم واضح للرؤية، من خلال التوجيه عبر التعليمات والسياسات، والتأثير في الثقافة التنظيمية لتكوين الاجماع، وتخصيص الموارد المناسبة لاقتناص الفرص في البيئة المحيطة التي تتسم بالغموض وعدم الاستقرار. وتعتبر القيادة الاستراتيجية الفعالة مكوناً رئيسياً للأداء الناجح لأي منظمة تعمل في بيئة ديناميكية ومعقدة للقرن الحادي والعشرين. في سياق عدم اليقين في المعلومات وندرة الموارد ، فإن القيادة الاستراتيجية مطلوبة لمواجهة واقع الاضطرابات البيئية والحاجة المستمرة للتغيير التنظيمي المناسب من أجل تحقيق أهداف الأداء , Jaleha, 2018 , (Machuki).

وللقيادة الاستراتيجية أبعاداً وممارسات يمكن توضيح أهمها كما يلي:

### التوجه الاستراتيجي

يمثل التوجه الاستراتيجي المسار الذي تسترشد به المنظمات في تحقيق أهدافها المستقبلية، ويرى (قطامين) أنه يعبر عن الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية (عبد الرزاق، عباس، وأحمد، 2017، 65). وتسهم ممارسة التوجه الاستراتيجي بتحسين مستوى فاعلية المنظمة مقارنة مع المنظمات التي ليس لها توجه استراتيجي وذلك من خلال (حسن، لفتة، 2020، 18):

- يساعد على الفهم العميق لمستجدات البيئة والاستجابة السبابة لتأثيراتها على أداء المنظمة.
- يعزز من القوة التنبؤية للمنظمات.
- إعداد الاستراتيجيات وتنفيذها بما يساعد في تحقيق مصالح أصحاب العلاقة.
- يعزز من القدرة على إمتلاك القيادات العليا في المنظمة لتصور وتفكير بعيد المدى.

- يعطي نتائج المقارنة بين المنظمات وعلى أبعاد متفاوتة .

## 2- رأس المال البشري

عرف Burund & Tumolo رأس المال البشري على أنه الاستثمار في الموارد البشرية من أجل زيادة كفاءتها، في حين عرفه Becker على أنه المعرفة والمهارة والإبداع وصحة الفرد، فهو ليس رأسمال مادي ولا مالي (Pasban, Nojedeh, 2016, 250). وقد حدد (Stiles and Kulvisaechana, 2003, 27) أبعاد لقياس رأس المال البشري، والتي أعتبرت أساساً لتطوير فقرات الاستبانة في الدراسة الحالية المتعلقة برأس المال البشري، كالآتي:

- الاستقطاب والتعيين: ويمثل قدرة المنظمة على الحصول على الموارد البشرية المؤهلة والمنسجمة مع المعايير الاستراتيجية والقادرة على تحقيقها.
- التدوير الوظيفي وترك العمل: مع الاهتمام بالأسباب التي تؤدي للعاملين لترك العمل.
- سلوك العاملين وإدماجهم: قياس الالتزام التنظيمي، والانضباط الوظيفي.
- مستوى التعويضات والمكافآت: مستوى العدالة ورضى العاملين عنها.
- الكفاءات وتنمية القدرات: قياس الموارد البشرية الكفؤة التي تملكها المنظمة، وكفاءة برامج التدريب وتنمية القدرات التي تتبناها المنظمة.
- التنوع في الموارد البشرية، ومشاركتهم بأنشطة إدارة المعرفة.
- إنتاجية العاملين، وقياس القيمة المضافة المتحققة من العاملين، وعكس أدائهم المتميز على أداء المنظمة ككل.

## 3- الرقابة التنظيمية

تعرف الرقابة التنظيمية بأنها عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح (حسونة، 2008، 119). وقد لخص (عياصرة وبني أحمد، 2008، 72) أهمية الرقابة التنظيمية بما يلي (خمار، 2018، 1070):

- تمكن الإدارة من تحقيق الأهداف، والتأكد من مدى تحققها "معدل الانجاز".

- تساهم في إجراء التعديل الكفؤ على الخطط والبرامج.
- ضمان حسن سير العمل حسب المستهدف والمطلوب.
- تساهم في تحقيق العدالة، حيث أنها تحدد مواطن الانجاز، والخلل والتقصير والمسؤول عن كل منهما.
- تساهم تحديد الانحرافات وتصويبها في الوقت المناسب، ومنع تكرار حدوثها.

#### 4- الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مزيج من القيم والمعتقدات والمعايير التي قد تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الموظفون ويفكرون ويشعرون بها في المنظمة، وتعتبر دليلاً للنجاح. كما تؤثر على القدرة العقلية للإنسان التي تساعد في تعزيز التفكير واتخاذ القرار داخل المنظمة، حيث يمكن في المنظمات تعلم الثقافة ومشاركتها (Ahmed, & Shafiq, 2014,3-4). كما تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة المجتمع المحيط، وبخصائص المنظمة من حيث تاريخها، وهيكلها التنظيمي، ومركزها التنافسي، وطبيعة الصناعة، إضافة إلى الثقافة الفردية للعاملين (Woszczyana, 2015,398).

#### 5- الممارسات الاخلاقية

الممارسات الأخلاقية هي الامتثال الواعي لمعايير الأخلاق الذي يوجه الفرد والأعمال لاتباع معايير معينة للسلوك عند التعامل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة (Ononogbo, Joel, & Edeja, 2016, 39). وتشير الأخلاق إلى نظام من المبادئ أو قواعد السلوك الإرشادية والمعمارية، التي تنطوي على فعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة، كما يؤكد Rossouw أن أخلاقيات العمل تدور حول تحديد وتنفيذ معايير السلوك التي ستضمن أن الأعمال التجارية لا تؤثر بشكل ضار على مصالح أصحاب المصلحة. وتشير إلى مدونة للسلوك الجيد والمقبول داخل بيئة العمل (2-3, 2018). Turyakira وهي تستند إلى فضائل ومبادئ عامة للنزاهة والشفافية والمساءلة والمسؤولية والإنصاف، مركزة على قضايا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (2014, Oyeniya & Abiodun).

## ممارسات ريادة الاعمال

عرف (Dollinger, 2015) ريادة الأعمال بأنها "عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد". ويعرف الشميمري والمبيريك (2016: 11) ريادة الأعمال هي "نشاط ينصب على إنشاء عمل حر ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، كما تعني إدارة الموارد بكفاية وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي واداري جديد، وتتسم بنوع من المخاطرة ولكنها المخاطرة المدروسة." وتعرف بأنها نشاط يهتم بتأسيس الأعمال المتنوعة؛ من أجل تحقيق الربح مع تقدير المخاطرة المترتبة على ذلك (Mateus et al., 2019) وتعتبر ريادة الاعمال مصدر هام للنمو بالنسبة لجميع الوحدات التقليدية سواء على مستوى الافراد أو الشركات أو على مستوى الدول، فالدول التي تتوفر فيها مستوى عالي من ريادة الأعمال تحقق نمواً اقتصادياً سريعاً حيث أن الاقتصادات تحتاج إلى معدلات عالية من ريادة الأعمال ويمكن النظر إلى ريادة الاعمال على أنها خاصية أو قرار فردي، أو على أنها مؤسسة أو منظمة، كما يمكن النظر إليها كظاهرة اجتماعية (Park, 2017).

وللريادة كثير من الأهداف تسعى كل الشركات والمنظمات إلى تحقيقها لرفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويشير (Mateus. et al, 2019) إلى أن ريادة الأعمال تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في بيئة العمل، مثل تعزيز استعداد مناخ العمل العام من أجل تنفيذ ريادة الأعمال على مستوى المنظمة، والسعي إلى إنشاء مشروعات جديدة أو استحداث وحدات إدارية داخل المنشآت، وتشجيع ودعم المبادرات الخاصة بالعاملين داخل المنظمات، وتطبيق التجديد الاستراتيجي الذي يشمل إعادة التفكير بالتوجهات والفرص المتاحة للمنشآت.

وقد تعددت أبعاد ريادة الأعمال واختلقت باختلاف القطاع الذي تناولته الدراسة، وفيما يلي أبرز الأبعاد التي تم تناولها؛ فهناك من يرى أن أبعاد ريادة الأعمال هي ( المبادأة، تحمل المخاطرة، استثمار الفرص، الإبداع والابتكار) (الحدراوي، 2011) وهناك من وجد أن ابعادها تتلخص في (اخذ المخاطر، الابتكار، الاستباقية، الاستقلالية) (الفيحان واخرون، 2012). وهناك من يرى أن أبعاد ريادة الأعمال ثلاثة ( الإبداع،

المخاطرة، والاستباقية) وتم اضافة بعدين آخرين هما (الاستقلالية، والمنافسة الهجومية) لتصبح خمسة أبعاد أساسية للريادة.

وفيما يلي توضيحاً لأبعاد ممارسات ريادة الأعمال التي اعتمدها الدراسة بما يتفق مع طبيعة المجتمع المبحوث من حيث ما تفرضه طبيعة الصناعة، إضافة إلى امكانيات البحث العلمي المحدودة في الأردن:

### 1. الابداع والابتكار

يعتبر الابداع العنصر المميز لريادة الاعمال لكون الاساس في نجاح المشاريع الريادية وتحقيقها ميزة تنافسية، (سلمان والناصري، 2016)، ويشير إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق، أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية. وهي تتضمن الابتكار والتجريب ونتاجها هو منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية (Dess et al., 2008:465).

ويعرف السكارنة (2011) الابداع على انه "عبارة عن ادخال تعديلات وتغيرات صغيرة او كبيرة على العمليات او المنتجات الحالية بما يجعلها اكثر كفاءة" (Akanbi, 2013).

أما الابتكار (Innovation) هو عبارة عن تحويل الأفكار الجديدة والخيالية إلى واقع " توليد شيء جديد غير مسبوق على الإطلاق"  
2. الاستباقية:

تعتبر الاستباقية احد أهم خصائص ريادة الأعمال وذلك لأنها تتخذ خطوات ذات مخاطرة عالية ويقصد بالاستباقية متابعة الفرصة الواعدة بدلا من الاستجابة لتحركات المنافسين(حمادي وسلمان،2016).

### 3. تحمل المخاطرة

يرى (حسين، 2013) المخاطرة هي تقبل 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 بالميل نحو المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة. وحسب (النجار والعلي، 2008؛ 274) فإن

المخاطر تنقسم إلى ثلاثة: (الأخطار الشخصية ، أخطار الممتلكات، وأخطار المسؤولية المدنية).

### منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

لقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي - التحليلي في إجراء هذه الدراسة، الذي يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف تفسيرها بدقة، إضافة إلى المنهج الإحصائي الوصفي والاستدلالي، من خلال المعالجات الإحصائية للاستبانة أداة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22)

### مجتمع الدراسة وعينتها

قامت الباحثة باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات لشاغري الوظائف الاشرافية في الإدارة العليا والوسطى في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن والبالغ عددها ستة شركات ، الموضحة في الجدول رقم (1).

### الجدول رقم (1) الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المسمى الوظيفي

التسلسل	اسم الشركة	مدير عام	نائب/ مساعد مدير	مدير دائرة	رئيس قسم	الاجموع
1	الاردنية لانتاج الادوية	1	1	22	30	54
2	المركز العربي للصناعات الدوائية	1	-	2	-	3
3	شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار	1	3	4	45	53
4	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمائية والمستلزمات الطبية	1	-	4	20	25
5	الحياة للصناعات الدوائية	1	2	14	-	17
6	هيلادفيا لصناعة الأدوية	1	-	4	22	27
	الاجموع	6	6	50	117	179

المصدر: تقارير شركات صناعة الادوية الأردنية المنشورة في موقع سوق عمان المالي (سوق عمان المالي، 2020)

### أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة المصممة بوصفها أداة رئيسة للدراسة، وشملت عدداً من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من المبحوثين، وقد تم اختبار صدق الاستبانة للتأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت من أجله. من خلال اختبار الصدق

البنائي بشقيه التقاربي والتمييزي، وأتضح من نتائج الاختبار أن أداة الدراسة تتميز بالصدق التقاربي، كون جميع قيم (AVE) average variance extracted أعلى من 0.50. وعليه فإن ذلك يشير الى تقارب فقرات أداة الدراسة مع بعضها البعض، وأن جميع قيم الجذر التربيعي ل (AVE) هي اكبر من مربع الارتباط للفقرات ضمن المتغير الواحد، كما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة وذلك وفق الآتي:

1. الصدق البنائي Construct Validity :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة. وتم قياسه من خلال :

أ- الصدق التقاربي : convergent validity تشير نتائج الدراسة الى أن نسبة التشعب أو الارتباط بين أبعاد الدراسة وفقراتها ذات دلالة احصائية وكانت نسبة التشعب لمعظم القيم اعلى من 0.50 وذلك بعد استثناء بعض الفقرات والتي تم استبعادها نتيجة الاختبار لنموذج البحث الاولي. كما يشير الجدول (6.3) إلى أن جميع قيم (AVE) average variance extracted أعلى من 0.50. وعليه فإن ذلك يشير الى تقارب فقرات أداة الدراسة مع بعضها البعض كما وتتميز أداة الدراسة بالصدق التقاربي .

جدول (2) مؤشرات القياس للصدق والثبات

المقياس	الفقرة	التحميل	A	CR	AVE	SQRT (AVE) > COOR2
أبعاد القيادة الاستراتيجية						
التوجه الاستراتيجي	1	0.815	0.91	0.919	0.655	0.809>
	2	0.78				
	3	0.86				
	4	0.89				
	5	0.833				
رأس المال البشري	1	0.772	0.92	0.926	0.716	0.804>
	2	0.862				
	3	0.87				
	4	0.893				
	5	0.83				

0.790>	0.638	0.913	0.91	0.873	1	الثقافة التنظيمية
				0.796	2	
				0.88	3	
				0.826	4	
				0.746	5	
				0.647	6	
0.740>	0.557	0.833	0.76	0.859	1	الرقابة التنظيمية
				0.692	2	
				0.655	3	
				0.763	4	
0.840>	0.707	0.923	.90	0.779	1	الممارسات الاخلاقية
				0.917	2	
				0.938	3	
				0.76	4	
				0.795	5	
أبعاد ممارسات ريادة الاعمال						
0.82>	0.67	0.91	.82	0.70	1	الابداع
				0.68	2	
				0.78	3	
				0.88	4	
0.74>	0.543	0.88	.81	0.76	1	تحمل المخاطرة
				0.84	2	
				0.84	3	
				0.90	4	
				0.85	5	
				0.80	6	
0.72>	0.522	0.81	0.83	0.81	1	الاستباقية
				0.66	2	
				0.85	3	
				0.83	4	
				0.76	5	

ب- الصدق التمييزي discriminant validity :

تم اختبار الصدق التمييزي من خلال مقارنة الجذر التربيعي ل (AVE) بمربع الارتباط للفقرات ضمن المتغير الواحد وقد تبين ان جميع قيم الجذر التربيعي ل (AVE) هي اكبر من مربع الارتباط للفقرات ضمن المتغير الواحد وهو ما يوضحه الجدول (2) .

2- الثبات

تم قياس ثبات اداة الدراسة بواسطة (كرونباخ - ألفا Cronback-Alpha)، وتعد النسبة مقبولة اذا بلغت قيمتها أعلى من (0.60) (Sekaran,2010:326) وكما اقتربت القيمة من 1 أي 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة ويبين الجدول (2) قيم (α) والتي تراوحت ما بين (0.92 - 0.76) وهو ما يشير الى ثبات أداة الدراسة تقسيم كرونباخ أفا.

### تحليل النتائج واختبار الفرضيات

وصف متغيرات الدراسة

#### 1. القيادة الاستراتيجية

يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية.

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات

#### أفراد العينة حول متغير القيادة الاستراتيجية

المتسلسل	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	التوجه الاستراتيجي	3.7431	.80876	1	مرتفع
2	رأس المال البشري	3.5153	.93737	5	متوسط
3	الثقافة التنظيمية	3.5450	.86544	4	متوسط
4	الرقابة التنظيمية	3.6113	.71994	2	متوسط
5	الممارسات الاخلاقية	3.6015	.79057	3	متوسط
	المؤشر العام	3.600	متوسط		

يشير الجدول رقم (3) إلى أن متغير القيادة الاستراتيجية حقق وسطاً حسابياً متوسطاً مقداره (3.600) أي بنسبة (5÷3.600)(72%) من مساحة المقياس الكلية والبالغ (5). وهذا يشير إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة، و حقق بُعد التوجه الاستراتيجي أعلى مرتبة وسط حسابي وبلغ (3.9051) وبنسبة (78.2%)، وبانحراف معياري مقداره (0.80876)، في حين حقق بُعد رأس المال البشري أدنى مرتبة وسط حسابي وبلغ (3.5153) بنسبة (70%) من مساحة المقياس وبانحراف معياري مقداره (0.93737).

## 2. ممارسات ريادة الأعمال

يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول أبعاد متغير ممارسات ريادة الأعمال.

### الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات

#### أفراد العينة حول متغير ممارسات ريادة الأعمال

التسلسل	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	الإبداع	3.4774	.85929	3	متوسط
2	تحمل المخاطرة	3.6156	.75720	1	متوسط
3	الاستباقية	3.6131	1.05055	2	متوسط
	المؤشر العام	3.5716	متوسط		

يشير الجدول رقم (3) إلى أن متغير ممارسات ريادة الأعمال حقق وسطاً حسابياً متوسطاً مقداره (3.5716) أي بنسبة (5÷3.5716)(71.4%) من مساحة المقياس الكلية والبالغ (5). وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسات ريادة الأعمال كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة، و حقق بُعد تحمل المخاطرة أعلى مرتبة وسط حسابي وبلغ (3.6156) وبنسبة (72%)، وبانحراف معياري مقداره (0.75720)، في حين حقق بُعد الإبداع أدنى مرتبة وسط حسابي وبلغ (3.4774) بنسبة (70%) من مساحة المقياس وبانحراف معياري مقداره (0.85929).

### إختبار فرضيات الدراسة :

قبل اختبار فرضيات الدراسة لا بد من التأكد من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير المستقل، وأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والتأكد من صلاحية وجودة أنموذج الدراسة. ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد الوسائل الأقرب ملائمة لتحديد ذلك الأثر وهي وسائل الإحصاء المعلمي (Parametric) كونها الأكثر ملائمة لطبيعة البيانات، وأن استخدامها يستلزم الإيفاء بشرطين أساسيين هما :

- عدم وجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي Multi co linearity بين المتغيرات المستقلة.

- التوزيع الطبيعي للبيانات.

وللتأكد من توافر هذين الشرطين، فإن الشرط الأول يستوفى باختباري (معامل تضخم التباين VIF) و(التباين المسموح به Tolerance) والشرط الثاني يستوفى باحتساب (معامل الالتواء Skewness)، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية، تم الحصول على النتائج المبينة بالجدول رقم (5) أدناه :

جدول (5) نتائج اختبارات (معامل تضخم التباين)، (التباين المسموح به)، (معامل الالتواء)

القيادة الاستراتيجية	معامل تضخم التباين VIF	معامل التباين المسموح به Tolerance	معامل الالتواء Skewness
التوجه الاستراتيجي	.360	2.859	-.712
راس المال البشري	.336	3.268	.297
الثقافة التنظيمية	.356	2.729	-.967
الرقابة التنظيمية	.249	4.365	-.129
الممارسات الاخلاقية	.447	2.314	-.444

تظهر قاعدة القرار إلى أن قيمة (VIF) إذا تجاوزت (10) وقيمة (Tolerance) اقل من (0.05) فهذا يعني أن هناك مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، وهذا حسب ما جاء في (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014, 200) وكذلك في (Wooldridge, 2013, 98) وإذا بلغت قيمة معامل الالتواء (Skewness) (1) فأكثر فهذا يعني أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً حسب ما جاء في (Hair et sl., 34-71) كذلك في (Wooldridge, 2013, 75-76) وبالنظر للنتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (5) أعلاه يظهر أن جميع قيم معامل

التضخم كانت اقل من (10) وقيم التباين المسموح به اكبر من (0.05) وقيم الالتواء اقل من (1)، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الشروط المطلوبة قد أُستوفيت.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H0) التي تنص على أنه : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) في ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها مجتمعة (الابداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن.

جدول (6) الانحدار المتعدد لأثر القيادة الاستراتيجية في ممارسات ريادة الأعمال

		جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.T مستوى الدلالة	T	الخطأ العياري	B	البيان	Sig. F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	5.121	.071	.365	التوجه الاستراتيجي	.000 <sup>a</sup>	5	96.479	.786	.887 <sup>a</sup>	ممارساتريادة الأعمال
.000	-3.990	.103	-.410	رأس المال البشري						
.019	2.381	.090	.215	الثقافة التنظيمية						
.000	6.520	.079	.516	الرقابة التنظيمية						
.000	4.296	.088	.378	الممارسات الاخلاقية						

يمثل الجدول (6) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية الرئيسية الأولى المتمثل بوجود المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) المتغير التابع ممارسات ريادة الأعمال، و يظهر الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية القيادة الاستراتيجية بأبعادها على ممارسات ريادة الأعمال بأبعاده في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن في الاردن، وذلك يظهر من خلال قيمة F والبالغة 96.479 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$  وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية 5،135 كما تشير قيمة R<sup>2</sup> في الجدول والبالغة 0.786. إلى أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبته 78.6% من المتغيرات

الحاصلة في ممارسات ريادة الأعمال في حين أن 21.4% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغ معامل الارتباط ( $R = .887^a$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية وممارسات ريادة الأعمال. ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية قد اسهمت في هذا التأثير وذلك من خلال قيم  $(T, (\beta))$  لهذه العناصر والتي سجلت جميعها قيم معنوية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$  وهي على التوالي  $(T, (\beta))$  لكل من الرقابة التنظيمية، التوجه الاستراتيجي، الممارسات الاخلاقية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية.

$((2.381), .215), (-3.990), -.410), (4.296), .378), (5.121), .365), (6.520), .516)$ .

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) في ممارسات ريادة الأعمال في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية ( $H_{01}$ ):

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في الإبداع في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن".

جدول (7) الانحدار المتعدد لأثر القيادة الاستراتيجية في الإبداع

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig.T مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
.022	2.318	.077	.178	التوجه الاستراتيجي	.000 <sup>a</sup>	5	104.552	.800	.894 <sup>a</sup>	الإبداع
.027	-2.235	.111	-.248	رأس المال البشري		131				

.005	2.846	.098	.278	الثقافة التنظيمية					
.000	6.014	.085	.513	الرقابة التنظيمية					
.000	4.470	.095	.424	الممارسات الاخلاقية					

يمثل الجدول (7) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية الفرعية الاولى المتمثل بوجود المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) المتغير التابع الابداع.

يظهر الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الابداع في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن في الاردن، وذلك يظهر من خلال قيمة F والبالغة 104.552 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$  وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية 6، 135 كما تشير قيمة  $R^2$  في الجدول والبالغة 0.800. إلى أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبته 80% من المتغيرات الحاصلة في الابداع في حين أن 20% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، كما بلغ معامل الارتباط ( $R = .894^a$ ) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية والابداع.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن جميع ابعاد القيادة الاستراتيجية قد اسهمت في هذا التأثير وذلك من خلال قيم  $(T, (\beta))$  لهذه العناصر والتي سجلت جميعها قيم معنوية عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$  وهي على التوالي  $(T, (\beta))$  لكل من الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية، الثقافة التنظيمية، التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري (2.846), (-.248), (-2.235), (.178), (2.318), (5.13), (6.014), (.424), (4.470), (.278).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة

التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في الابداع في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن في الاردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية ( $H_{02}$ ):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) في تحمل المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن في الأردن.

جدول (8) الانحدار المتعدد لأثر القيادة الاستراتيجية في تحمل المخاطرة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.T مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.535	.623	.109	.068	التوجه الاستراتيجي	.000 <sup>a</sup>	5	24.639	.485	.696 <sup>a</sup>	تحمل المخاطرة
.418	-.812	.157	-.127	راس المال البشري		131				
.194	1.305	.138	.180	الثقافة التنظيمية						
.000	4.627	.121	.558	الرقابة التنظيمية						
.513	.656	.134	.088	الممارسات الاخلاقية						

يمثل الجدول (8) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الاولى المتمثل بوجود المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) المتغير التابع تحمل المخاطرة.

يظهر الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية القيادة الاستراتيجية بأبعادها على تحمل المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن في الاردن، وذلك يظهر من خلال قيمة F والبالغة 24.639 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$  وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية 5، 131 كما تشير قيمة R<sup>2</sup> في الجدول والبالغة 485. إلى أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبته

48.5 % من المتغيرات الحاصلة في الابداع في حين أن 51.5% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، كما بلغ معامل الارتباط ( $R = .696^a$ ) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية و تحمل المخاطرة. ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن أكثر ابعاد القيادة الاستراتيجية إسهاما في هذا التأثير هو الرقابة التنظيمية وذلك من خلال قيم (B)، (t) لهذا العنصر والتي بلغت (0.558) ) (4.627) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين لم يكن لكل من التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الاخلاقية أي إسهام معنوي في هذا التأثير إذ سجلت (B)، (t) قيم غير معنوية كما يظهر في الجدول . وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة القائلة :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحمل المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية ( $H_{03}$ ):  
 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الاستباقية في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الاردن".

جدول (9) الانحدار المتعدد لأثر القيادة الاستراتيجية في الاستباقية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig.T مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	
.000	7.811	.116	.908	التوجه الاستراتيجي	.000 <sup>a</sup>	5	59.285	.694	.833 <sup>a</sup>
.000	-5.437	.168	-911	راس المال البشري					
.188	1.323	.148	.195	الثقافة التنظيمية					
.000	3.619	.129	.467	الرقابة التنظيمية					
.000	4.734	.144	.679	الممارسات الاخلاقية					

يمثل الجدول (9) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية المتمثل بوجود المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) المتغير التابع الاستباقية.

يظهر الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على الاستباقية في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن ، وذلك يظهر من خلال قيمة F والباغنة 59.285 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$  وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية 5,131. كما تشير قيمة  $R^2$  في الجدول والباغنة 694. إلى أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبت 69.4% من التغيرات الحاصلة في الاستباقية في حين أن 30.6% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، كما بلغ معامل الارتباط ( $R = .833^a$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية والاستباقية.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن أبعاد القيادة الاستراتيجية التي أسهمت في هذا التأثير هي التوجه الاستراتيجي، الممارسات الاخلاقية، رأس المال البشري، والرقابة التنظيمية وذلك من خلال قيم  $(T, (\beta))$  لهذه العناصر والتي سجلت جميعها قيم معنوية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$  وهي على التوالي (908, (7.811), (-.911), (-5.437), (.679), (4.734), (.467), (3.619)) في حين لم يكن للثقافة التنظيمية اي اسهام في هذا التأثير اذ سجلت قيم  $(T, (\beta))$  غير معنوية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$ .

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الاستباقية في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العام.

## مناقشة النتائج

- تحرص إدارة الشركات المبحوثة على تطبيق الممارسات التالية ضمن تطبيقها للقيادة الاستراتيجية: تطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهها ووضع خطط استراتيجية منسجمة مع الرؤية والرسالة، وتوعية العاملين برسالتها، توفير آليات رقابية .
- كما أن نتائج الدراسة أظهرت وجود نواحي بحاجة إلى تعزيز وبذل المزيد من الجهود لأنها ليست بالمستوى المطلوب لرفع مستوى تطبيقها للقيادة الاستراتيجية، مثل (التحليل البيئي قبل إعداد خططها الاستراتيجية، إشراك كافة العاملين بإعداد استراتيجيتها وهذا كله ضمن صياغة وتنفيذ توجهها الاستراتيجي، والاهتمام باستقطاب رأس المال البشري وتنميته وتحفيزه، التشجيع بما يكفي على المبادرة الفردية والعمل باستقلالية إضافة إلى ضعف دور الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين، كفاءة الأنظمة الرقابية حيث أنها لا تشمل جميع العاملين بهذه النظم كما لا يتم دائماً اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً على التغذية الراجعة وفي الوقت المناسب، لا تلتزم إدارة الشركات المبحوثة بشكل ثابت وكاف بالممارسات الأخلاقية حيث تعمل في بعض الأحيان على تغليب المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة إضافة إلى ضعف اهتمامها بمكافأة الملتزمين من العاملين بهذه الممارسات.
- بشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق أبعاد ممارسات ريادة الأعمال، حسب تصورات المبحوثين في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة/ الأردن كان متوسطاً، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز وبذل المزيد من الجهود لتطبيق تلك الأبعاد مثل: (ضعف موازنات البحث والتطوير، دعم محاولات موظفي هذه الشركات الإبداعية لحل مشكلات العمل، مشاركة الإدارة بما يكفي في اجتماعات دورية للعصف الذهني والبحث عن فرص جديدة، ضعف قدرة الشركات المبحوثة على تحمل المخاطرة لأن إدارتها لا تدعم موظفيها لتحمل كما أنها حذرة في خياراتها الاستراتيجية فلا تسعى للربحية المتحققة من التجديد والابتكار خشية المخاطر العالية لهذه الفرص، ضعف الخطوات الاستباقية للشركات المبحوثة نظراً لعدم اهتمام إدارتها بالمسوح البيئية، كما أنها لا تشجع العاملين فيها لاستكشاف هذه الفرص والمستجدات بالتالي ضعف قدرتها على توقع احتياجات العملاء لتلبيتها).

- إن القيادة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة من خلال أبعادها المختلفة قد أسهمت في تحقيق تلك الشركات لحالة من الإبداع في أداء أعمالها وذلك من خلال سلسلة التأثيرات أهمها: أن وجود رؤية استراتيجية واضحة للمنظمة أسهم في تطوير قدراتها المختلفة في تقديم منتجاتها للزبائن، إضافة إلى أن حرص إدارات تلك الشركات على امتلاك رأس مال بشري متميز، وبث روح العمل الجماعي فيهم من خلال ثقافة تنظيمية تعزز أخلاقيات المهنة أسهم في تسهيل عقد الاجتماعات الدورية للعصف الذهني، مما مكّنها من البحث عن الفرص الاستثمارية الجديدة لاسيما خلال جائحة كورونا.
- إن القيادة الاستراتيجية للشركات المبحوثة ومن خلال آليات الرقابة التي تعتمدها قد أسهمت في مساعدة تلك الشركات على تحمل المخاطرة وتخفيض مستوياتها .
- إن القيادة الاستراتيجية للشركات المبحوثة من خلال أبعادها المختلفة أثرت في استباقية تلك الشركات.

### التوصيات

- يمكن تقديم جملة من التوصيات التطبيقية مما يسهم في تحقيق الأهمية النسبية لهذه الدراسة كالآتي:
- الالتزام بالقيام بالتحليل البيئي كخطوة استباقية لإعداد خططها الاستراتيجية، وصياغة استراتيجيات الشركة بنهج تشاركي.
  - تنفيذ وسائل استقطاب العاملين بحيث تركز على الأفراد الذين يمتلكون قدرات فكرية وإبداعية متميزة، وتنفيذ برامج متطورة لتنمية قدراتهم، و تحفيز ذوي القدرات الإبداعية والأداء المتميز من العاملين في الشركة بوسائل التحفيز الفعالة.
  - تعزيز منظومة القيم والعادات التي تحكم بيئة العمل في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن، بحيث تشجع على الثقة المتبادلة، و على المبادرة الفردية والعمل باستقلالية.
  - ضرورة الالتزام بشكل أكبر من قبل الإدارة بتطبيق أنظمة رقابية كفؤة وفعالة لتابعة انجاز العمل في شركات الصناعات الدوائية على اكمل وجه، من خلال إخضاع

جميع العاملين في كافة المستويات الرقابية للتقييم، واتخاذ الاجراءات التصحيحية بناءً على التغذية الراجعة وبالتوقيت المناسب.

- التأكيد على الاهتمام بتبني القيم الأخلاقية التي تحكم العمل في شركات الصناعات الدوائية وتشجيع العاملين على الالتزام بها من خلال توعيتهم اخلاقيات المهنة وتحفيز الملتمزمين بها.
- توفير موازنات كافية للبحث والتطوير، والاهتمام بعقد اجتماعات دورية للعصف، وتحفيز الموظفين لتقديم حلول إبداعية لمشكلات العمل بكافة أساليب التحفيز الفعالة.
- عقد برامج التأهيل المناسبة لترسيخ القناعة لدى الادارة بأن المخاطرة المدروسة في كثير من الفرص الاستثمارية تحقق عوائد مرتفعة، ودعم الأفكار الجديدة في العمل وتحمل كافة المخاطرة المرتبطة بها لغايات تحقيق الريادة في هذه الشركات.
- دعم البحوث التسويقية في الشركة وتوفير الموازنة الكافية لها، وتحفيز العاملين لرصد واكتشاف فرص جديدة للاستثمار والتعريف بها، بأساليب التحفيز الكفؤة الفعالة.

### قائمة المراجع

- الحدراوي، حامد كريم (2015). القيادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي. العدد السابع والعشرون، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، بغداد.
- حسن، هبة فائق، لفته، بيداء ستار(2020). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب. مجلة دراسات محاسبية ومالية JAFS، 15(50)، 14-25، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
- حسونة، فيصل (2008). إدارة الموارد البشرية ( ط 1). الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع .
- حسين ميسون علي (2013) الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول (بحث نظري). مجلة جامعة بابل/ العلوم الإنسانية، 31(3).
- الحواجرة، كامل محمد يوسف (2020). التأثير المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وريادة الأعمال الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(3): 647-679، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- خمار، زديرة (2018) الرقابة التنظيمية وعلاقتها بظغوط العمل لدى العامل في المؤسسة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 35، 1067-1082.
- السكرانة، بلال خلف (2011). الريادة و إدارة منظمات الأعمال (ط2). عمان، الأردن: دار المسيرة .
- سلمان، فاضل، الناصري، طارق (2016). ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، 22 (87)، 191-212، العراق.

- سلمان، مهند ، حمادي، انتصار،(2016) توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية- بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد 87، 120-146.
- سمر الدين، رشا رشاد، والقرشي، سوزان محمد (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي- دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية و القانونية، 4(7)، 1-25.
- سيد، عاصف، والشيخ ذيب، خالد (2019). أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، 27(2)، 117-142.
- الشميمري، حمد بن عبد الرحمان، المبيريك، وفاء بنت ناصر(2016) مبادئ ريادة الأعمال (1)، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- عبد الرزاق، خالدية مصطفى، عباس، سامي أحمد، وأحمد، حميد علي (2019) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة :دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 65-92. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- عرقاوي، سامر، حرزالله، فادي ، أبو حفيظة، سهى، و أبو موسى، مهند (2020). الابتكار الاداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، 8(1)، 6-47.
- عياصرة، معن محمود، بني أحمد، مروان (2008) القيادة والرقابة والاتصال الاداري (ط1)، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الفيحان، ايثار عبد الهادي، وسلمان، سعدون محسن، وسعيد، سناء عبد الرحيم،(2012) دور ريادة منظمات الاعمال في التنمية الاقتصادية :تجارب عربية بالتركيز على التجربة العراقية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، عدد خاص.

- القطامين، أحمد (2004). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. عمان: دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
- مونس، منى خالد (2020). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على المحافظة الوسطى بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة.
- النجار، فايز جمعة والعلي، عبد الستار محمد (2010). الريادة وادارة الأعمال الصغيرة (ط2)، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سوق عمان المالي، 2020/6/22، الإفصاحات، [www.ase.com.jo/ar/disclosures](http://www.ase.com.jo/ar/disclosures)

- Abadi, S. A. R.S., Ali Aliqabi, F. H. (2020).The Role of personality characteristics of Leader in Business organizations entrepreneurship with strategic flexibility mediated (A Field Research). **Journal of Economics and Administrative Sciences**, 25(116 ),15- 42.
- Abiodun, A.J. & Oyeniyi, O.J., 2014, Ethical dilemmas in management: An African perspective, **Journal of Business Systems, Governance and Ethics**, 6(2), 36–44. <https://doi.org/10.15209/jbsge.v6i2.203>.
- Ahmed, M. & Shafiq, S. (2014), The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management**, 3(14), 1-11.
- Akanbi, S.T. (2013). Familial factors, personality traits and self-efficacy as determinants of entrepreneurial intention among vocational based college of education students in OYA state, Nigeria. **The African Symposium: An Online Journal of the African Educational Research Network**, 13(2), 66–76.
- Chanpoom, N., Intrawong, W.(2019). The influence of Strategic leadership and organizational climate on organizational commitment of savings cooperative employees, Thailand. **The 2019 International Academic Research Conference**, Vienna, 314-307.

- Dess, G. G., Lumpkin, G.T., Eisner R & Alan, B. (2008), **Strategic management, taxt & cases**. 4th ed., McGraw-Hill.
- Dollinger, Marc J. (2015). Entrepreneurship. Marsh Publications, Illinois USA.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. Cengage Learning.
- Ilyas, G. B. , Munir, A. R.,& Sobarsyah, M.(2017). Role of strategic leadership, entrepreneurial orientation, and innovation on small and medium enterprises performance. **International Journal of Economic Research**, 14(15p4),61-72.
- Irtaimeh, H. J.,(2018). Impact of strategic leadership competencies on enhancing core competencies in organizations “applied study on Almanaseer group”. **Modern Applied Science**, 12 (11), 169-180.
- Jaleha, A. J, Machuki, , V. N.(2018). Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature", **European Scientific Journal**,14(35):124-149.
- Lynch, R. L., & Smith, J. R. (2006). **Corporate strategy**. Harlow, England: FT/Prentice Hall.
- Mateus X., Wayan G., Gusti A. & Desak K. (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance, **Cogent Business & Management Journal**, 6 (1), 1-12.
- Ononogbo, M.C., Joel, A. & Edeja, S.M.E., 2016, Effect of ethical practices on the corporate image of SMEs in Nigeria: A survey of selected firms in Imo State, **International Journal for Research in Business, Management and Accounting**, 2(8), 35–45.
- Park, C. (2017), "A study on effect of entrepreneurship on entrepreneurial intention: Focusing on ICT majors", **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, Vol. 11 No. 2, pp. 159-170. <https://doi.org/10.1108/APJIE-08-2017-024>

- Pasban, M., Nojdedeh, S. H., (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230, 249 – 253.
- Rossouw, R., 2004, Business ethics, 3rd edn., Oxford University Press, Cape Town.
- Schomaker, Paul, Krupp, Steve and Howland, Samantha (2013). of strategic leadership the essential skills. **Harvard Business Review**, 91 (2), 131-134.
- Shehata, G.M., Montash, M.A.-H., & Areda, M.R. (2020). Examining the interrelatedness among human resources management practices, entrepreneurial traits and corporate entrepreneurship in emerging markets: an evidence from Egypt. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Retrieved September, 2020 from <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2019-0117>.
- Sakaran, U., Roger, B., (2010), **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, 5th Edition, United Kingdom.
- Stiles, P., & Kulvisaechna, S. (2003). **Human capital and performance: A literature review**. University of Cambridge: Cambridge.
- Turyakira, P.K., 2018, Ethical practices of small and medium-sized enterprises in developing countries: Literature analysis, **South African Journal of Economic and Management Sciences**, 21(1), 1-7, a1756. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1756>.
- Woszczynaa, K. S., (2015) Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process, **Procedia Economics and Finance**, 34, 396 – 402.

