مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: متضمنات فلسفة التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري الاقسام الانتاجية
اسم الكاتب: م.د. حاتم علي عبدالله، م.د. عبدالله محمود عبدالله، م.م. زاهد محمد صالح
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3598
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 23:15 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن

العدد ١١٩ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

متضمنات فلسفة التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء
دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري الاقسام الانتاجية

Inclusions Of Entrepreneurial Orientations Philosophy In The State Company For Drugs Industry And Medical Appliances In Samarra Analytical Study Of Sample Opinions Of Productive Department Managers

الدكتور حاتم علي عبدالله
مدرس-كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت

الدكتور عبدالله محمود عبدالله
مدرس- كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت

زاهد محمد صالح
مدرس مساعد -كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت

Zahid M. Saleh
Tikrit University College of Administration and Economics
ahid.mohammed1973@gmail.com

Abdullah M. Abdullah(PhD)
Tikrit University College of Administration and Economics
abdullah554@tu.edu.iq

Hatem A. Abdullah(PhD)
Tikrit University College of Administration and Economics
Hadminstration81@tu.edu.iq

تأريخ استلام البحث ٢٠١٨/٦/١٠

تأريخ قبول النشر ٢٠١٨/٩/١٢

المستخلص

مثلت التوجهات الريادية للشركات عمقا إداريا متميزا لتحديد مواقف الشركة الاستراتيجية، وعليه فقد هدف البحث إلى معرفة وتمييز متضمنات التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، وقد مثل مجتمع البحث بـ (٤٥) شخصاً من مدراء الاقسام الانتاجية، اختيرت عينة عشوائية (قصدية) بواقع (٤٠) شخصاً ليمثلوا مجتمع البحث تمثيلا صحيحا بحسب معادلة ستيفن ثومبسون، واستخدمت معادلة النمذجة البنائية (Structural Equation Modeling) بأأنموذجيها القياسي والبنائي ضمن برنامج (SMART PLS,3) والتحليل العنقودي (Cluster Analysis) ضمن برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، توصل البحث إلى حقيقة توافر متضمنات التوجهات الريادية في الشركة المبحوثة بنسب متفأوتة، إلا أن الأهمية المطلقة كانت لمتضمني الاستباقية والإبداعية التي مثلت مركز التوجهات الريادية، وابتعدت الأخذ بالمخاطرة عن مركز هذه التوجهات، ومن ثَمَّ قدم البحث مجموعة من التوصيات كان أهمها الاهتمام بجانب البحث والتطوير الذي يمثل محور العملية الريادية وتوجهاتها.

الكلمات المفتاحية: *التوجهات الريادية، الإبداعية، الاستباقية، الأخذ بالمخاطرة، التنافسية الهجومية، الاستقلالية.*

Abstract

The company's entrepreneurial orientations represented an excellence managerial depth to define the Company's strategic positions, Accordingly, The research aims at identifying and distinguishing the dimensions of the entrepreneurial orientations in the State Company for Drugs industry and Medical appliances in Samarra. The research community was represented by (45) managers of the productive departments. A random sample (40) was chosen to represent the research community correctly, according to Stephen Thompson equation. The structural equation modeling was used in its SMART PLS, 3 and Cluster Analysis within the SPSS program for data analysis. The research reached the reality of the availability of the dimensions of the entrepreneurial orientations in the company in varying proportions. However, the absolute importance was for the Pro-activeness and innovativeness dimensions that represented the center of the entrepreneurial orientations and the risk taking distance from the center of these orientations Therefore, the research presented a number of recommendations, the most important of which was the interest of R & D, which is the center of orientations & process entrepreneurial.

Keywords: *Entrepreneurial Orientations, Proactiveness, Innovativeness, Competitive aggressiveness, Autonomy.*

المقدمة

إن الشركات التي تمتلك توجهات ريادية تفهم احتياجات السوق افضل من تلك الشركات التي لا تمتلك مثل هكذا توجهات، إذ إن (الشركات ذات التوجهات الريادية) تمتلك ويشيع بها ثقافة الريادة التي تمنع بدورها الجمود والقيود البيروقراطية، فضلا عن عدم إعاقتها للأفكار البناءة باتجاه الابداع وتطوير المنتجات الجديدة. ومن الاهمية بمكان الاشارة إلى أن هذه التوجهات الريادية تمثل الأساس المنهجي لضمان الاستباقية والإبداعية وتبني الافكار الجديدة التي تخدم وتفهم احتياجات ورغبات الزبون المستقبلية أو غير المتوقعة.

وبتساؤل فريد من نوعه وعلى الرغم من مرور أكثر من ثلاثة عقود منذ أن قدم (Miller,1983) ورقته التأسيسية حول الشركات الريادية، يأتي (Anderson *et. al*,2014) ليتساءل حول ما الذي يجعل الشركات ريادية (What makes a firm entrepreneurial) وكيف يتم التمييز بين هذه الشركة وبين الأخرى التي تبدوا أكثر تحفظا على نفسها، يأتي هذا البحث محاولة للبحث وسبر غور المتضمنات التوجهات الريادية في المنظمات الانتاجية، وتحديداً الشركة العامة للصناعات الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء(SDI) ليكشف عن تلك المتضمنات، فضلا عن تحديد أهميتها ومركز هذه التوجهات، وبالتالي فقد تضمن البحث ثلاثة محاور، اشتمل الأول على الاطار المنهجي في حين اشتمل الثاني على الاطار النظري وتضمن الثالث على الاطار العملي.

الاطار المنهجي

أولاً- مشكلة البحث

إن مراجعة الادبيات المرتبطة بالتوجهات الريادية في الشركات الانتاجية تظهر للعيان أنها أخذت حيزا كبيرا من الاهتمام النظري والتطبيقي في تلك الشركات، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن المتتبع للإشارات المبكرة لـ (Mintzberg,1973) ودراسة (Miller,1983)،فضلا عن الدراسات الأخرى التي اعطت تدرجاً وتراكماً لكمية المعرفة حول التوجهات الريادية ومدى ترابطها بمتغيرات اخرى، تحقق حالة من التساؤل حول مدى توافر التوجه الريادي في الشركات الانتاجية وعلى اختلاف أنواعها.

إن تمازج وترابط الأفكار مع الواقع الميداني للشركة العامة لصناعات الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء تمهد للبحث وتوفر منطلقاً للتأكد من تساؤل (ما مدى توافر متضمنات التوجه الريادي في الشركة المبحوثة)، (وما مستوى الاهمية النسبية لكل متضمن من المتضمنات في حال توافرها، وما مركزها)، لأن ما تبدو عليه الشركة المبحوثة تجعلها ميدانا خصبا لمثل هكذا توجهات[١].

ثانياً- أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في سبر غور موضوع له أهمية ومكانة كبيرة في دراسات الادب الاستراتيجي والإداري، ولا سيما أن الشركة أخذت بصناعة مجموعة من المنتجات المتمثلة ببعض الأدوية والمستلزمات الطبية التنافسية على غرار الشركات العالمية لكنها تختلف عن الشركات المحلية الأخرى وخاصة الشركات الخاصة، ما يحقق نوعاً متميزاً من الأهمية المطلقة للبحث لكي يعززها في ثناياه، وتعزز الخصوصية التي سوف يوليها البحث للموضوع المثار.

---

[١] الاعتماد على التقارير السنوية المرفقة مع الخطط البحثية.

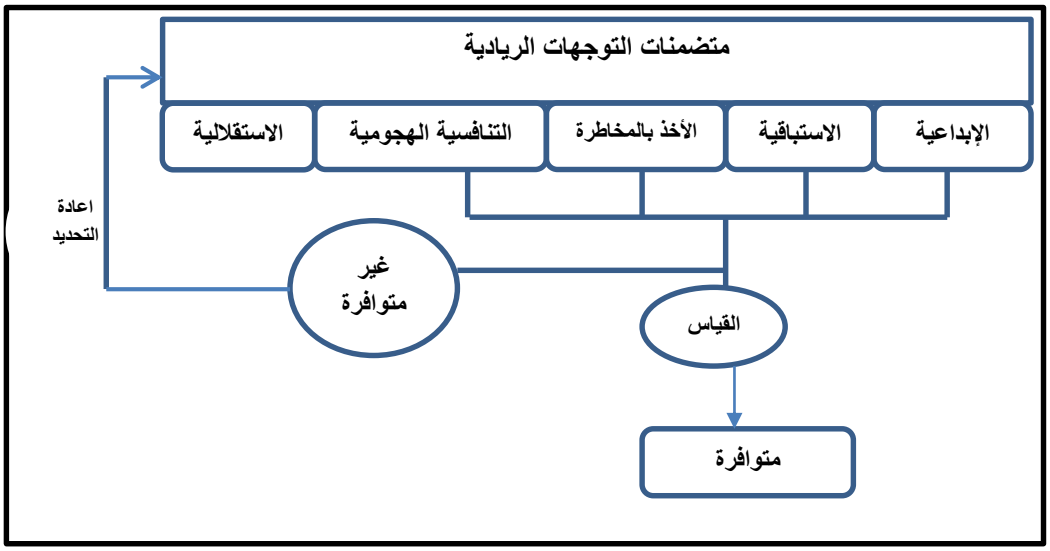
ثالثاً - أهداف البحث

يشتمل البحث في تحديد اهدافه وتوجهاته على:

١. معرفة مدى توافر متضمنات التوجه الريادي في الشركة المبحوثة.
٢. معرفة أي من هذه المتضمنات قد استحوذت على الأهمية القصوى، وأيهم أعطي الاهتمام في الشركة خلافا لغيره من المتضمنات.
٣. تحديد مركز هذه التوجهات.

رابعاً - مخطط البحث الفرضي

يمثل مخطط البحث ركيزة البحث وطريقة مساره في صياغة فرضياته، وبالتالي فقد تم تحديد مخطط للبحث يتماشى مع أهدافه وكما في الشكل ١:



الشكل ١
مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثين

خامساً- منهجية البحث وفلسفته

يقوم البحث في تحديد توجهاته على الفلسفة الوضعية (Positivism Philosophy) أو ما يسمى بالمنهج الكمي (Quantitative approach) الذي يسعى إلى تحديد الفرضيات بين المتغيرات المبحوثة وتحديد العلاقات من خلال تطبيق الاختبارات اللامعلمية معتمدا على المدخل الاستنباطي (Deductive approach) لاستنباط واشتقاق فرضياته (Admas *et.al*,2007,30)، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية (المستويات الخمسة ذاتها Likert) وقد تم الاعتماد على (Kropp *et al*,2008) في إعداد الاستبانة وبواقع خمسة اسئلة للبعد الواحد.

سادساً- مجتمع البحث وعينته

مثلت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء ميدانا للبحث الحالي، وكان مجتمع البحث يشتمل على مدراء الاقسام الانتاجية في الشركة والبالغ عددهم (٤٥) شخصاً ما عدا مصنعي بغداد وبابل التابعين الشركة ذاتها، فيما تمثلت عينة البحث بـ (٤٠) شخصاً ليمثلوا

مجتمع البحث تمثيلا صحيحا بحسب معادلة ستيفن ثومبسون[٢]، حللت منها (٣٩) استبانة لاستبعاد واحدة لأنها غير صالحة للتحليل.

سابعاً- حدود البحث

تمثلت حدود البحث المكانية بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، وانحصرت حدوده الزمانية بين ٢٠١٧/٩/١-٢٠١٨/٣/٣، وتمثلت حدوده البشرية بمدراء الأقسام الانتاجية في الشركة ماعدا معملي بغداد وبابل التابعين لها.

الاطار النظري

أولاً- التوجه الريادي (المفهوم والعلاقات)

١. المفهوم والاهمية

تعرف الريادة بأنها فعل الاشياء الجديدة أو المباشرة بفعل الاشياء الجديدة، وفعل هذه الاشياء يمكن أن يكون من خلال الدخول إلى سوق جديدة أو الدخول للاسواق ذاتها عبر سلع أو خدمات جديدة (Narayanan, 2017,13). وتظهر الاختلافات في تناول مفهوم الريادية نتيجة لتفاعل مزيج من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية التي تؤثر في مسببات الريادية (Lee and Peterson, 2002, 2).

وتعد الريادية ظاهرة معقدة ومتعددة الابعاد، ويعتمد التعريف الحديث لمفهوم الريادية على الاطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى الريادة، فقد ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي، أو اقتصادي أو إداري، ولا يخضع لتعريف موحد، فالريادة غير مرتبطة بوظيفة أو مهنة أو علم (Hisrich and Shepherd, 2005, 8). وبدأ ظهور مفهوم ريادية الشركة (Corporate Entrepreneurship) في عام ١٩٨٥ نتيجة لتعرض المنظمات لموجة من التغييرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية والاجتماعية التي دفعتها إلى ضرورة إيقاظ الروح الريادية داخل تنظيماتها (Thornberry, 2006, 1).

واستنادا إلى اعمال (Miller,1983) فقد عرفت من منظور إداري بأنها ممارسات صنع القرار والعمليات المنجزة بطرائق ريادية على المستوى المنظمي، وهو ما ركز عليه كل من(Engelen *et.al*,2012) (Wales *et.al*,2013)(Richard *et .al*,2014) (Brouthers *et. al*,2014) أما من منظور ذاتي(الشخص الريادي) فقد عرفت بأنها ادراك هذا الشخص للفرص الجديدة والابداعات والاستباقية في التفكير، فضلا عن تحمل المخاطرة جراء تعديله والتزامه بالأفعال الجديدة (Hai- qiong, 2010, 2) إلا أن هذا التعريف لا يخرج من منظوره الأشمل (المنظور الإداري)، ومن منظور استراتيجي عرفت بأنها استراتيجية الاعمال التي تركز على تحمل المخاطرة والإبداعية، فضلا عن الاستباقية من أجل تحقيق الميزة التنافسية (Veidal and Korneliussen ,

---

[٢] $n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1\times\left(d^2 \div z^2\right)\right]+ p(1-p)\right]}$

N= حجم المجتمع
z= ١,٩٦ الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي
d=٠,٠٥ نسبة الخطأ وتساوي
p=٠,٥٠ نسبة توافر الخاصية والمحايدة

(2013, 235، في حين أضاف (Lumpkin and Dess, 1996) في دراستهم الميل إلى الاستقلالية بالعمل والأخذ بالمبدأ الهجومي مع المنافسين (Tahmasebifard *et al.*, 2017, 139). والتوجهات الريادية لدى (Zehir *et al.*, 2015, 359) تتمثل بالاستعدادات المنظمية لإيجاد وقبول الفرص الجديدة والأخذ بالمسؤوليات تجاه نتائج التغيير، وكذلك أشار إليها بأنها التوجهات الاستراتيجية للشركات، ومجالات صنع القرار أو الممارسات أو الطرق الإدارية (Kropp *et al.*, 2008, 104) (Li *et al.*, 2009, 440). بينما أضاف (Wales *et al.*, 2013, 624) اليها فلسفة الادارة وسلوكياتها التي تكون ريادية بطبيعتها. ومن المهم الاشارة إلى أن التوجه الريادي يتعلق بكافة المستويات الإدارية، وهو فلسفة إدارية شاملة لكل الشركة وفروعها (Zehir *et al.*, 2015, 359). في حين اكتفى (Engelen *et al.*, 2012, 2) بالتركيز على اقتناص الفرص الجديدة.

لكن المهم هنا أن يتم التمييز بين الريادة والتوجه الريادي، إذ تشير الأولى إلى الدخول بأعمال جديدة وتتعلق بأسئلة محددة مثل " ماهي الاعمال التي ينبغي ان نقوم بها" أو" كيف يمكن ان نصنع الاعمال الناجحة"، أما التوجه الريادي فهو عملية بناء أو تشييد الطرائق والممارسات وانماط صنع القرار التي يستعملها المدراء (Richard *et al.*, 2014, 257). فضلا عن ذلك فقد لخص (Anderson *et al.*, 2014, 2) الفرق بين الشركات الريادية عن تلك التي لاتعد ريادية من ثلاث نواحٍ (ممارسات صنع القرار، الفلسفة الإدارية، والسلوكيات الاستراتيجية الي تكون ريادية بطبيعتها). وعليه فإن التعريف الاجرائي للتوجهات الريادية من منظور البحث يتعلق بكافة ممارسات صنع القرار والتوجهات الاستراتيجية التي تتبناها الشركة المبحوثة لتوقع المستقبل واقتناص الفرص الجديدة، فضلا عن السلوكيات الاستراتيجية التي تتبناها الشركة.

وتبرز أهمية التوجه الريادي في أنه يمثل السياسات والممارسات التي تمكن الشركة من تعديل مواقفها الريادية باتجاه فرص الاعمال الجديدة (Engelen *et al.*, 2012, 2) والعمل الابداعي في بيئة عدم التأكد (Chen and Hus, 2013, 447). لأنه يزود استراتيجية الشركة بالقدرات الاساسية لبناء الميزة، من خلال تمثيلها بميول الشركة إلى تبني سلوكيات غير مألوفة لتوقع التغييرات المستقبلية في البيئة الخارجية والاستعداد والرغبة بالقيام باستثمارات ذات نتائج غير مؤكدة (Brouthers *et.al*, 2014, 2). وبالتالي فإن جوهره هو الموقف الاستراتيجي للشركة في أن تصبح أكثر استعداداً للخلق والسعي لاحتضان الافكار الجديدة (Wales *et al.*, 2013, 624). فمثلا إذا قامت الشركة بعرض منتجات جديدة ومبتكرة أو تدخل إلى اسواق جديدة فيمكن القول عنها بأنها ذات توجهات ريادية (Zehir *et al.*, 2015, 359).

أما أهداف التوجه الريادي فيمكن تلخيصها في ثلاثة محاور هي:

ا. استغلال الفرصة الريادية الجذّابة والمناسبة اقتصاديا والتي تبتكر القيمة للمستفيدين أو المستخدمين النهائيين عبر السعي لجمع الموارد والقدرات لاستغلال هذه الفرصة. لذا يتوجب على المنظمات أن تهتم بمراقبة الفرص في المكان والوقت الذي يوجد فيه الفرصة، فإن أي مشروع جديد له نقطة بداية آلا وهي الفرصة الريادية (Dess *et al*, 2008, 267).

ب. رفع قيمة الموارد واستغلالها من خلال التداخل الكبير بين العنصر البشري وعنصر الموارد للمنظمات، لأن الفرصة الجديدة تستند إلى التكنولوجيا والتي تحدد من خلال المعرفة الفنية والخبرة الخاصة بالأفراد الذين يجدونها (Dess *et al*, 2007, 482).

ج. إيجاد وتنمية أفراد يتصفون بالتفكير الريادي الناجح ويتحدون كل من هو تقليدي أو قديم ليس بالضرورة أن يكون مفهوماً خاطئاً في السوق الحالية, فالمفهوم التقليدي يحقق مكانته لأنه يمثل الوضع الراهن (Carpenter and Sander, 2009, 408).

٢. العلاقات واشتقاق الفرضيات

أشير إلى التوجه الريادي في الادب الاستراتيجي نقلا عن (Zahra and Covin, 1995, Lee *et al*, 2001, Lumpkin and Dess,1995) بانه حزمة متكاملة لثلاثة متضمنات هي: الإبداعية والاستباقية والأخذ بالمخاطرة، ولا يمكن الاعتماد على متضمن بحد ذاته للحكم على التوجه الريادي (Richard *et al*, 2014, 257) مالم يتم الأخذ بجميع الحزمة. وأشار (Baker and Sinkula, 2009, 447) إلى أن هذه المتضمنات يجب أن تعمل بالتزامن، إذ يعتمد كل منهما على الآخر، وقد اتفق كل من (Tajeddini, 2010, 223)(Urban and Barreria, 2010, 332) (Chastan and Sadler-Veidal and Korneliussen, 2013, 235) (Chen *et.al*, 2011, 1) (Smith, 2011, 8) (Anderson *et.al*, 2014, 2) (Zehir *et.al*, 2015, 359) (Narayanan, 2017, 13) على ذلك، لأن (Miller, 1983) وهو أول من اشار إلى التوجهات الريادية قد أشار إلى المتضمنات المذكورة آنفاً. وقد أشار (Lumpkin and Dess, 2001, 431) إلى أن الإبداعية تسلط الضوء نحو الميل إلى التجريب لدعم الافكار الجديدة والخروج عن الممارسات المعمول بها، في حين تمثل الاستباقية العمل بقوة تجاه الشركات المنافسة للسعي نحو الفرص المؤاتية، وإن الجمع بين الإبداعية والاستباقية هو تفسير للأخذ بالمخاطرة. ويتفق (Vasconcelos, 2016, 4) مع ذلك. فكل متضمن من هذه المتضمنات يمثل مركزا للعملية الريادية حسب رأي (Urban and Barreria, 2010, 332). فضلا عن ذلك فقد تساءل مجموعة من الباحثين حول إمكانية ادراك المفهوم من خلال متضمناته الثلاثة، إلا أن (Anderson *et.al*, 2014, 4) اشاروا إلى أن التوجه الريادي لا يمكن أن يكون متسقا بطريقته الاصلية في إشارة إلى نيته الأخذ بمتضمنات جديدة، إذ قام بتقسيم هذه المتضمنات على بعدين هما السلوكيات الريادية التي تتعلق بالإبداعية والاستباقية (فمثلا توجهات الشركة نحو العمليات والمنتجات والافكار الجديدة هي ابداعية، في حين إن تسويق هذه الافكار والمنتجات والعمليات فهي استباقية)، أما الأخذ بالمخاطرة فقد اعتبروها ميول إدارية تتخذ من قبل المدراء التنفيذيين المكلفين بتطوير وتنفيذ استراتيجية الشركة وهي تمثل البعد الثاني ضمن تقسيمهم.

وتبعا لما تم ذكره فإن الادبيات في التوجه الريادي بدأت تنضج أكثر عن طريق محاولة تعديل أنموذج (Miller, 1983) والتحول سريعا من ثلاثة متضمنات إلى خمسة بإضافة متضمنين اخرين (التنافسية الهجومية، الاستقلالية) كما في دراسة (Lumpkin and Dess, 2001, 431) واتفق معهما كل من (Hughes and Morgan, 2007, 653) (Li *et.al*, 2009, 446) (Zehir *et. al*,2015, 360) (Narayanan, 2017, 15). وبالتالي فإن التوجه الريادي تصاغ من خلال العلاقة بين المتضمنات الخمسة، ونعرض من خلال الآتي توضيحا لكل منها:

أ. **الإبداعية (Innovativeness)**: تعني ميل الشركة إلى تبني الافكار الجديدة والعمليات الإبداعية والتجريب التي تكون محصلتها سلعاً أو خدمات جديدة على غرار ما ذكره (Lumpkin and Dess, 1996) (Kropp *et.al*, 2008, 104) (Urban and Barreria, 2010, 332) أو العمليات التكنولوجية الجديدة بحسب (Miller,1987) (Morgan *et.al*, 2014, 6). ويضيف (Zehir *et.al*, 2015, 360) بأن الإبداعية تعكس الاستعداد الدائم لدعم الابتكار والابداع في تقديم منتجات جديدة، فضلا عن جهود البحث والتطوير، ومن دونها يصعب على الشركة الاستمرار أو البقاء (Chen *et.al*, 2011, 2) على غرار ما تفعله شركة (Huawei) بتخصيص نسبة (٤٠%) من عامليها ضمن جهود البحث والتطوير. في حين أشار (Narayanan, 2017, 13) بأنها الانفتاح على الافكار الجديدة وممارسة الابداع وتقديم الحلول غير المألوفة. وهناك طرائق متعددة في تحديد مستوى الإبداعية للمنظمات هي: الموارد المالية المستثمرة في الإبداع, والموارد البشرية المتلازمة بأنشطة الإبداع والمنتجات أو الخدمات الجديدة (Martens *et.al*,

(Hughes and Morgan, 2007, 653) إلى أن الإبداعية تنجز من تعهد الشركة بدعم الافكار والتجربة والتفوق التكنولوجي والتجديد, وبذل المزيد من جهود البحث والتطوير التي تسهم في تطوير المنتجات والخدمات والعمليات لغرض ايجاد الحلول الإبداعية لمشاكل الزبون واحتياجاته. 2010, 3.

ب. **الاستباقية (Proactiveness)** تشير إلى القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية واستشراف التغيرات المستقبلية فضلا عن التهديدات على حد سواء، والبدء في اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تستغل الفرص أو تمنع الفشل، فالشركات التي تعمل في بيئة تنافسية ينبغي عليها أن تعمل بطريقة استباقية، وهذا يشمل قرارات جريئة (Narayanan, 2017, 16) ترتبط بالمُتضمن الثالث (الأخذ بالمخاطرة). وهي بهذا تشير إلى البحث عن الفرص (opportunity-seeking) والنظر إلى الامام (forward-looking) لتقديم منتجات تفوق منتجات المنافسين (Kropp *et.al*, 2008, 104). وعرف كل من (Lumpkin and Dess, 2001, 431) الاستباقية بأنها فرصة البحث أو السعي إلى التقدم نحو الامام، وتعزز وجهة نظر تتضمن تقديم منتجات جديدة أو خدمات متقدمة في المنافسة والتصرّف وفق توقع المطلب المستقبلي لإيجاد التغيّر والتكيف مع البيئة، فالشركات الاستباقية يكون أداؤها افضل من المنافسين بسبب استجابتها للتغيرات الحاصلة في السوق (Zehir *et.al*, 2015, 360) ومن ثَمّ فهي تمثل ميول الشركة للاندفاع بجرأة نحو المنتجات والتكنولوجيا الجديدة (Wales *et.al*, 2013, 624) ليتحقق القول بأن الاستباقية تتماثل مع استراتيجية المحيط الازرق التي تبحث عن موطئ قدم لم يطأه المنافسون من قبل.

ت. **الأخذ بالمخاطرة (Risk taking)** يعني قيام الشركة بتوجهات خطرة على مستقبلها مثل قيامها بالاقتراض والتسديد على نتائج غير مؤكدة أو استثمار الكثير من الموارد على المشاريع غير الواضحة، ويظهر هذا المُتضمن قدرة المدير على تحمل مخاطرة كبيرة ومتابعة الفرص المحتملة مع إمكانية تحقيق الاهداف المرجوة في الوقت ذاته، فالأساس في التوجهات الريادية كما عرفت سابقا بأنها إيجاد الفرص غير المكتشفة ومواجهة الاخطار المحتملة وتحويل تلك الفرص إلى مشاريع (Narayanan, 2017, 16).

ث. **التنافسية الهجومية (Competitive aggressiveness)** التي تعبر عن الموقف الهجومي لكيفية تعامل الشركة ضد منافسيها (Narayanan, 2017, 16) وهو الاساس المنطقي للاستراتيجيات التنافسية (قيادة الكلفة المنخفضة، التمايز، التركيز) التي اقترحها (Porter, 1998). لأن عالم الاعمال في تغير مستمر، وهذا يتطلب إما المحافظة على الوضع الراهن وهو من الصعوبة أو التحرك المستمر باتجاه كسب أو الاستحواذ على الاسواق الجديدة, وبالتالي يصبح هو الجهد الذي تبذله الشركة من أجل التفوق على المنافسين من خلال المناورة معهم.

ج. **الاستقلالية (Autonomy)** وتشير إلى الأعمال المستقلة للأفراد والفرق في عملية متابعة والحصول على الفرص (Chen *et.al*, 2011, 2). فضلا عن تشجيع الفرق والافراد على تقديم وتأسيس الافكار والمفاهيم والرؤى الجديدة (Hughes and Morgan, 2007, 653)، إذ إن تاريخ ريادة الشركات أساسا جيء بداية بأفكار الرواد ممن كانوا يمتلكون فكرا نيّرا في إدارة المنظمات، وإن تاريخ ريادة الاعمال بشكل عام قد نما وازدهر بفعل التفكير المستقل للأفراد الذين تركوا التفكير البليد وانتقلوا إلى نوع من التفكير يشجع ويوُجد الافكار الجديدة. وهذا هو الاساس المنطقي للتوجهات الريادية، لأن الحرية الممنوحة للأفراد في داخل الشركة هي المحرك الاساس لريادة المنظمات وهذه الحرية باطلاق الافكار والمفاهيم الجديدة هي ما تسمى بالاستقلالية (Narayanan, 2017, 16).

وعليه فإن الحقيقة المطلقة تفرض أن كل متضمن من هذه المتضمنات يعطي الشركة أو يزودها بقدرات فريدة من نوعها لتعزيز منتجاتها وتوجهاتها بشكل اجمالي، فالأخذ بالمخاطرة يعني ان الشركة سوف تكون أكثر ابداعا من خلال السماح بتقديم افكار جديدة وتطبيقها، وهذا لا يعني التخبط في توجهاتها بل على العكس فهي تتضمن على توجهات استباقية فريدة على خلاف المنافسين. وكذلك تعني الاستباقية تقديم منتجات جديدة على خلاف ما يقدمه المنافسون، وهي تجعل الشركة أكثر ابداعا من غيرها امام تلبية رغبات وحاجات الزبون (Morgan *et.al*, 2014, 4). كما إن الأخذ بالمخاطرة وفقا لما ذكر في اعلاه تأتي بناءً على الموقف الاستراتيجي والتي تَمثل في الوقت ذاته نوعاً من الاستباقية باتجاه اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة حالات عدم التأكد (Cong *et.al*, 2017, 22). وهذا يفسر قيام (Lumpkin and Dess, 2001, 431) بإضافة متضمنين آخرين مكملة لهذه الفلسفات وهما (الاستقلالية Autonomy) و(التنافسية الهجومية Aggressiveness) ليتحول الأنموذج إلى أأنموذج متعدد المتضمنات، ويعطي فلسفة اعمق ضمن توجهاته، ومن ثَمّ تتحقق إمكانية اشتقاق الفرضية الرئيسة للبحث (تتوافر متضمنات التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء). فضلا عن ذلك يمكن اشتقاق فرضية البحث الثانية التي تنص (تتمايز متضمنات التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء تبعا لأهميتها النسبية وفقا لآراء المبحوثين)

ثانياً- التوجهات الريادية في SDI

بدءاً يمكننا القول إن التوجه الريادي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء يتأثر بعوامل تكون على عدة أوجه أو صيغ منها الصعوبات التطبيقية لبعض الافكار البناءة التي تخص الشركة والعوائق التي ترتبط بعوامل اجتماعية واقتصادية و لوجستية وتسويقية وغيرها من العوامل.

وإن التوجهات الاخيرة للشركة اخذت منحى نحو انتاج اصناف جديدة من الأدوية داخل الشركة يفتح المجال لعلاقات أوسع وتطوير إمكانات الشركة من حيث التعامل مع اصناف جديدة وتوجهات تخدم العاملين والشركة والمجتمع على حد سواء. ودخول عالم منافسة جديدة يفتح الافاق لمعلومات وعالم جديد من التعامل مع ما تحتاجه الشركة في سبيل تطوير تعاملاتها الداخلية والخارجية والبناء نحو التقدم والتوسع في العمل الذي يصب في مصلحتها العامة والخاصة، ومن العوامل التي تؤثر في التوجه الريادي للشركة هو محاولة خلق فرص تعامل جديدة تزيد من كفاءة انتاجيتها وتوسيع خبرات عامليها وفتح دورات تطويرية في جميع مفاصل الشركة بغية تجديد الافكار وتنويع الانتاجية. ومن العوامل التي تعيق التوجه الريادي في الشركة المبحوثة والتي تم تحديدها من خلال المقابلة مع مجموعة من مدراء الاقسام[٣]، وتم تلخيصها بالآتي:

١. قلة الإحالات من قبل وزارة الصحة .
٢. عدم وجود حماية للمنتوج الوطني .
٣. عدم وجود حماية للمستفيد .
٤. تأخير وصول نتائج فحص الرقابة الدوائية للمستحضرات والتي تتجاوز مدة (٤٥) يوماً للمستحضر الواحد .

وبالتالي يمكن القول بأن لا وجود للريادة من دون إبداع, ويمكن أن يخرج الباحثون بتعريف للإبداعية في الشركة المبحوثة على انها (ميل الشركة لإيجاد وتوليد الأفكار الجديدة ودعم الإبداع

[٣] (محمد محمود عبدالله/ مدير قسم انتاج القطرات/ تاريخ المقابلة/ الثلاثاء٢٠١٨/٣/١٣)
(زينة صالح ابراهيم/ مدير قسم الجودة/ تاريخ المقابلة/ الثلاثاء٢٠١٨/٣/١٣)

والحداثة وجهود البحث والتطوير في تقديم مقترحات منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن. ممثلة في الخطط البحثية التي عكف على تنفيذها كادر البحث والتطوير خلال المدة (من ٢٠٠٩ لغاية ٢٠١٥) وعلى النحو الآتي :

الجدول ١

الخطط البحثية للشركة وأنواع المستحضرات التي تم انتاجها

الخطة البحثية لسنة ٢٠٠٩	
عدد البحوث بشكل تقريبي	(٢٥) خمسة وعشرون
أنموذج المستحضر الجديد	Acyclovir Eye point . مرهم عيون
أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته	Naproxen 500 mg Tab . حبوب
الخطة البحثية لسنة٢٠١٠	
عدد البحوث بشكل تقريبي	(١٢) اثنا عشر
أنموذج المستحضر الجديد	Domperisam oral susp. معلق
أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته	Coldin syrup. شراب
الخطة البحثية لسنة٢٠١١	
عدد البحوث بشكل تقريبي	(٢٣) ثلاثة وعشرون
أنموذج المستحضر الجديد	Samalafil Tab. حبوب
أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته	Samafurantin Tab. حبوب
الخطة البحثية لسنة٢٠١٢	
عدد البحوث بشكل تقريبي	(٢١) واحد وعشرون
أنموذج المستحضر الجديد	Cefdinisam 300 mg cap. كبسول
أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته	Prosteride 5 mg Tab. حبوب
الخطة البحثية لسنة٢٠١٣	
عدد البحوث بشكل تقريبي	(٨) ثمانية
أنموذج المستحضر الجديد	Samastatin 20 mg Tab. حبوب
أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته	Rantisam 150 mg Tab. حبوب
الخطة البحثية لسنة٢٠١٤	
عدد البحوث بشكل تقريبي	(١٢) اثنا عشر
أنموذج المستحضر الجديد	Panadol night Tab. حبوب
أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته	Samaphenicol E.D . قطرات عيون
الخطة البحثية لسنة٢٠١٥	
عدد البحوث بشكل تقريبي	(٩) تسعة
أنموذج المستحضر الجديد	Levoqiusam 500 mg Tab. حبوب
أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته	Genidin amp . أمبول

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تقارير الشركة (٢٠٠٩-٢٠١٥)

أما من وجهة نظر الباحثين وفيما يخص شركة أدوية سامراء (SDI) وبعد الزيارات الميدانية التي أجروها فتعّرف الاستباقية بأنها مجموعة الإجراءات والقرارات وبحوث السوق التي تعرفت على حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ثم أنتجت مجموعة من المستحضرات الجديدة التي قدمتها الشركة للسوق المتمثلة في الأربعة والعشرين مستحضراً الآتية:

الجدول ٢
بعض منتجات الشركة الجديدة

ت	Trade/Name	الفعل العلاجي
1	Atorvasam 20 mg tab.	لعلاج نسبة الدهون في الدم
2	Angizasam 50 mg tab.	لعلاج ارتفاع ضغط الدم وقصور القلب المزمن
3	Angizasam 50 mg H tab.	لعلاج ارتفاع ضغط الدم وقصور القلب المزمن
4	Angizasam 100 mg H tab.	لعلاج ارتفاع ضغط الدم وقصور القلب المزمن
5	Carvidisam 6.25 mg tab.	لعلاج ارتفاع ضغط الدم
6	Carvidisam 25 mg tab.	لعلاج ارتفاع ضغط الدم
7	Diovidisam 80 mg tab.	لعلاج ارتفاع ضغط الدم
8	Lansosam 15 mg tab.	لعلاج قرحة المعدة والإثنى عشري
9	Lansosam 30 mg tab.	لعلاج قرحة المعدة والإثنى عشري
10	Montesam 5 mg tab.	علاج وقائي للربو
11	Montesam 10 mg tab.	علاج وقائي للربو
12	Olanzesam 5 mg tab.	لعلاج الحالات النفسية
13	Panadosam Extra tab.	مسكن للآلام وخافض للحرارة
14	Panadosam Night tab.	مسكن للآلام وخافض للحرارة ولعلاج الحساسية
15	Samastatine tab.	لمعالجة ارتفاع الكولسترول
16	Samalafil 10 mg tab.	لمعالجة ضعف الانتصاب
17	Samalafil 20 mg tab.	لمعالجة ضعف الانتصاب
18	Panadosam Susp.	مسكن للالام للاطفال
19	Cefdinisam 300 mg Cap.	مضاد حيوي
20	Cefdinisam 125 mg susp.	مضاد حيوي للاطفال
21	Levoquisam 500 mg tab.	مضاد حيوي واسع
22	Panadoasm cold & Flue tab.	لعلاج الرشح والانفلونزا
23	Samasartan 40 mg tab.	لعلاج ارتفاع ضغط الدم
24	Glimepirisam 2 mg tab.	لعلاج ارتفاع السكر

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير الانتاجية للشركة

أما المتضمنات الثلاثة الأخرى فيمكن ملاحظتها بشكل ضمني ضمن الخطط البحثية والمنتجات الجديدة من الأخذ بالمخاطرة التي تتبناه الشركة من خلال طرح منتجات جديدة تمتاز بالنوعية العالية والكفاءة المطلقة والتنافس الهجومي في إثبات حضورها كشركة عراقية وطنية لها مكانتها، فضلا عن الاستقلالية الممنوحة للعاملين ليطلقوا العنان لأفكارهم وتوجهاتهم ضمن التوجه العام للشركة.

الإطار العملي

تتطلب المعالجة المنهجية للبحث تحليل البيانات التي جمعت من الميدان المبحوث بواسطة الاستبانة، وإن متابعة النظرية السابقة (الدراسات السابقة) تتطلب استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية التي تتوافق مع البيانات المتوافرة، ثم اختبار البيانات من خلال اسلوبين: يتمثل الاسلوب الأول باستخدام برنامج (SMART PLS,3) وهو أحد البرامج الاحصائية التي تقوم بتحليل البيانات وفق طريقة المربعات الجزئية، ويعتمد على تحليل البيانات العينات الصغيرة ذاتها نسبيا(100≤)، والذي يعتمد في تقييم أأنموذج القياس(Assessment of Measurement Model) ومن ثم يختبر الأنموذج البنائي (Test of Structural Model)، ومن ثم يتم تأكيد النتائج من خلال برنامج (SPSS) وتحديدا التحليل العنقودي (الهرمي) لتحقيق أهداف البحث وخاصة الهدف الثالث.

أولاً- تقييم أنموذج القياس (Assessment of Measurement Model)

يتطلب أساس أي بحث يتطلب بدءاً اختبار أنموذج القياس المستخدم والمتمثل باختبارات الصدق والثبات لأسئلة البحث والتأكد بداية من قدرة البيانات على قياس الشيء التي بنيت من أجله (الصدق Validity)، فضلا على القدرة على القياس تحت عدة ظروف (Reliability) من خلال الاعتماد على قياس صدق التقارب (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discriminant Validity):

١. **صدق التقارب (Convergent Validity)**: يتطلب تحليل صدق التقارب إتباع ثلاثة أساليب للكشف عن الصدق والثبات الذي يتمتع به أنموذج القياس في تفسير المراد منه، وهذه الاساليب هي تحميل العناصر Factor loading ، ثبات التركيب Composite Reliability، ومعدل التباين المستخرج Average variance extracted وبعد اجراء التحليل ضمن برنامج (SMART PLS,3) فقد ظهرت النتائج كما في الجدول ٣:

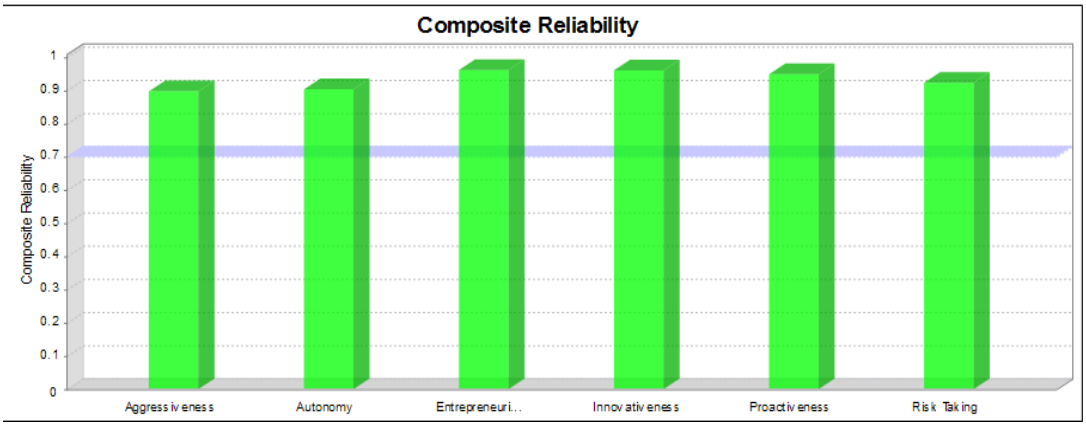
الجدول ٣
صدق التقارب لأنموذج البحث

المتغيرات	الفقرات	Factor loading	الثبات المركب Composite Reliability	معدل التباين المستخرج AVE
معيار المقارنة		0.70>	0.70>	0.50>
الإبداعية	X1	0.890	0.942	0.830
	X2	0.938		
	X3	0.928		
	X4	0.903		
	X5	0.889		
الاستباقية	X6	0.889	0.949	0.788
	X7	0.915		
	X8	0.850		

المتغيرات	الفقرات	Factor loading	الثبات المركب Composite Reliability	معدل التباين المستخرج AVE
	X9	0.919		
	X10	0.863		
الأخذ بالمخاطرة	X11	0.797	0.923	0.707
	X12	0.838		
	X13	0.773		
	X14	0.873		
	X15	0.915		
التنافسية الهجومية	X16	0.803	0.897	0.636
	X17	0.816		
	X18	0.724		
	X19	0.859		
	X20	0.780		
الاستقلالية	X21	0.756	0.903	0.656
	X22	0.600		
	X23	0.872		
	X24	0.876		
	X25	0.904		

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SMART PLS,3)

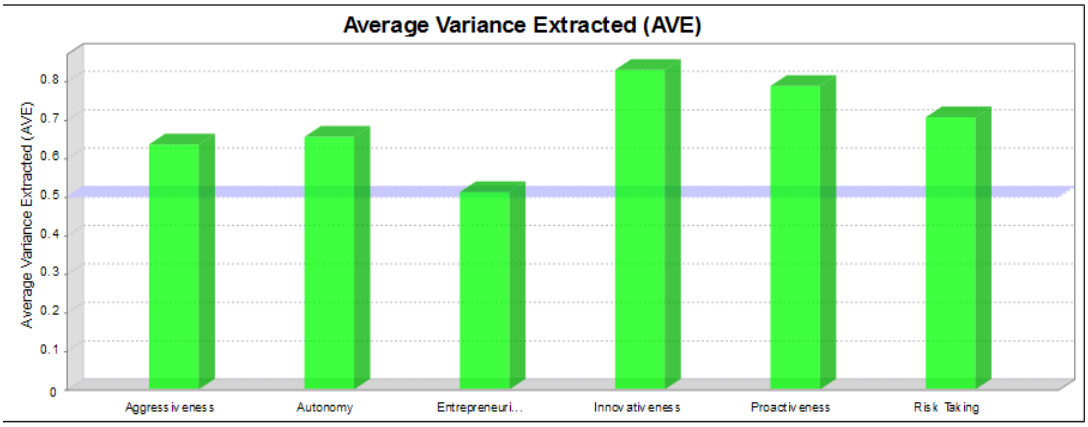
ومن متابعة الجدول ٣ يتبين أن الأنموذج حصل على صدق تقارب عال من النواحي الثلاث، إذ كانت الاسئلة تعبر بشكل دقيق عن ما بنيت ممن أجله ماعدا الفقرة (X_{22}) التي حصلت على (٦٠%) ضمن محور متضمن الاستقلالية، أما الثبات المركب ومعدل التباين المستخرج للأنموذج فقد كان ضمن الحدود الممتازة ما يعني أن الأنموذج البحثي يتميز بالصدق العالي ضمن هذا الاختبار، وكما يوضحهما المخططان:



الشكل ٢

مخطط الثبات المركب

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SMART PLS,3)



الشكل ٣

معدل التباين المستخرج

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SMART PLS,3)

٢. **الصدق التمييزي (Discriminant Validity):** ويشير إلى تباعد الاسئلة لمتغير ما بشكل منطقي وعدم تكراراها وتداخلها مع متغيرات أخرى، ويمكن الحصول عليه من خلال اختبارين يتمثل الأول بـ (Cross loading)الذي يقيس أن السؤال المعين يقيس المتغير الذي بني من اجله فقط ولا يقيس متغيرات أخرى، وقد كانت نتائجه إيجابية جميعا[٤]، في حين يتمثل الثاني بالارتباط بين المتغيرات الكامنة (Variable Correlation) الذي يمكن الحصول عليه وفق معيار (Fornell and Larker,1981)[٥] وعلى النحو الآتي:

الجدول ٤

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة

	الإبداعية	الاستباقية	الأخذ بالمخاطرة	الهجومية	الاستقلالية
الإبداعية	0.911				
الاستباقية	0.803	0,888			
الأخذ بالمخاطرة	0.388	0.505	0.841		
الهجومية	0.676	0.647	0.436	0.798	
الاستقلالية	0.765	0.745	0.406	0.436	0.810

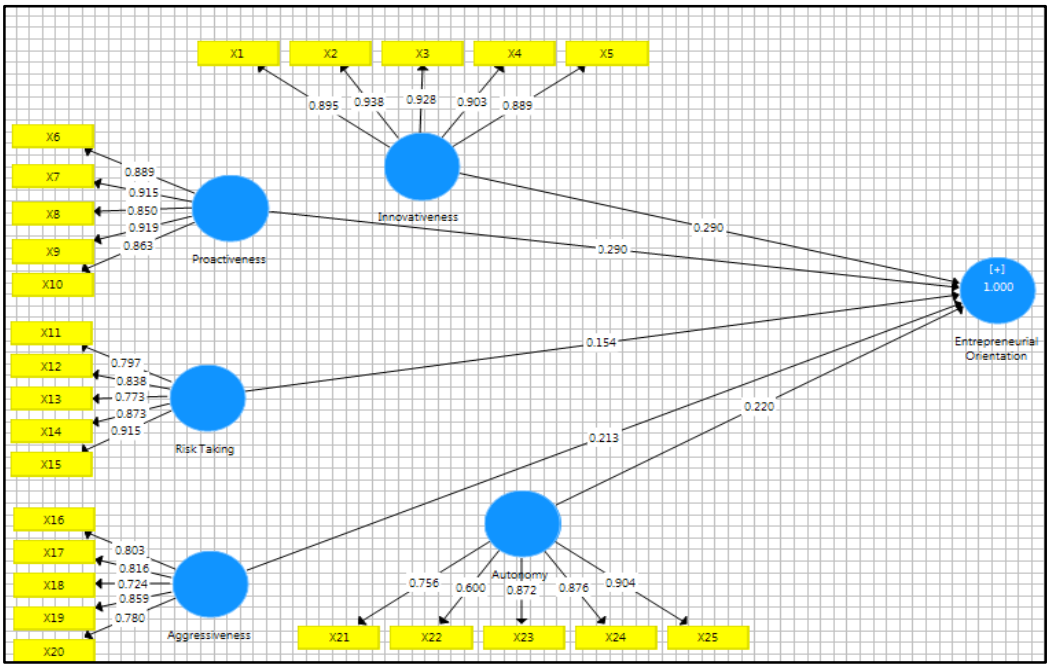
المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SMART PLS,3)

[٤] هذا الاختبار مطول جدا ولامجال لذكره بسبب ضيق المساحة للبحث

[5] Hair JR, Joseph F., Hult, G. Tomas M. Ringle, Christian M. Sarstedt, Marko.(2014),"***A Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)",*** SAGE Publications, Inc, USA.

يبين هذا الاختبار أن أي متغير يجب أن يكون ارتباطه مع نفسه أعلى من ارتباطه مع أي متغير آخر حتى يتميز بالثبات، فمثلا إن مُتضمن الإبداعية كان ارتباطه مع نفسه بنسبة (٩١%) وهي أعلى من جميع قيم الارتباط مع المتغيرات الأخرى، فضلا عن المتغيرات الأخرى التي ارتبطت مع نفسها بشكل عالٍ جدا وكما موضح في الجدول ٤.

ومن ثَم وبعد اكتمال تقييم أنموذج القياس للبحث يمكن القول إن أنموذج البحث يتميز بالصدق والثبات ويمكن عرضه في الشكل ٤ الذي يفسر ويعطي الاجابة عن السؤال الأول، ويتحقق لنا الهدف الأول للبحث المتمثل بمعرفة مدى توافر متضمنات التوجه الريادي في الشركة المبحوثة:



الشكل ٤

تقييم أنموذج القياس[٦]

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SMART PLS,3)

ثانياً: اختبار الأنموذج البنائي (Test of Structural Model)

بعد أن تم تقييم أنموذج البحث بطريقته القياسية سوف يتم اختبار فرضيات البحث عن طريق اختبار الأنموذج البنائي للبحث، واعتمادا على البرنامج ذاته (SMART PLS,3) والأنموذج البنائي سوف يتم اختباره وفق اسلوبين:

١. **معاملات المسار (Path Coefficient)**: وهو اختبار يوضح مساهمة كل متضمن من المتضمنات في دعم وبناء المتغير الكلي، وكما اشار اليها (Hair *et. al*, 2014, 223) فإن

[٦] ملاحظة: المختصرات الاتية تعني: (الإبداعية Innovativeness الاستباقية Proactiveness ، الأخذ بالمخاطرة Risk taking التنافسية Aggressiveness ، الاستقلالية Autonomy، التوجهات الريادية Entrepreneurial orientation)

اختبار (Bootstrapping) هو الافضل من ناحية القوة الاحصائية، إذ يظهر الجدول ٥ معاملات المسار التي يتبين ان جميعها كانت معنوية من خلال متابعة قيمة (P value) ليتحقق المجال لقبول الفرضية الرئيسة الأولى بتوافر متضمنات التوجه الريادي بالشركة المبحوثة:

الجدول ٥

اختبار (Bootstrapping) لتقييم معنوية العلاقات

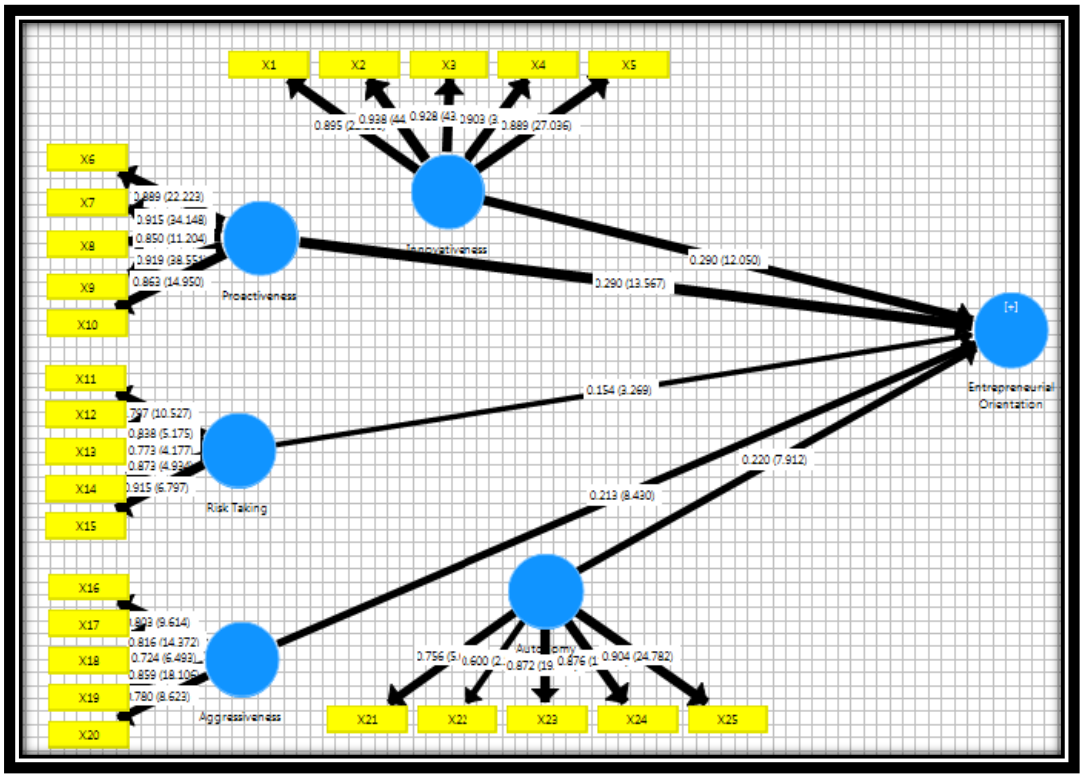
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Innovativeness›››› EO	0.290	0.288	0.025	11.721	0.000
Proactiveness›››› EO	0.290	0.287	0.021	13.858	0.000
Risk Taking›››› EO	0.154	0.152	0.047	3.254	0.001
Aggressiveness›››› EO	0.213	0.213	0.014	9.061	0.000
Autonomy›››› EO	0.220	0.214	0.027	8.195	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS,3).

٢. لبيان الاهمية التنبؤية لمتضمنات التوجه الريادي، فإن اختبار (Blindfolding) يستعمل لذلك ويرمز له بـ (q^2) وكقاعدة فإن القيمة الحرجة مشابهة لقيم (f^2)[٧]، ومن ثَمَّ فإن الاهمية التنبؤية للتوجهات الريادية قد كانت (0.442) وهذا يعني أن توافر متضمنات التوجهات الريادية في الشركة المبحوثة تدعم مستوى قوياً (عالياً) من التوجهات الريادية.

يتبين من التحليل ان التوجهات الريادية تتوافر في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء (SDI) وان هذه التوجهات تعتمد على مجموعة من المتضمنات كل بنسبة معينة إلا أن الاعتماد الاكبر كان على متضمن الاستباقية والإبداعية ومن ثم التنافسية الهجومية فالاستقلالية والأخذ بالمخاطرة، وهو يدعم توجهات البحث السابقة في عرض بعض التوجهات التي تدعم الإبداعية والاستباقية في العمل، ولابد من القول إن هذه النتيجة تدعم ما طرح سابقا من ادبيات في ان المتضمنات تعمل بالتزامن أو العمل معاً فكل متضمن يدعم المتضمن الآخر، ليتحقق لنا إمكانية قبول الفرضية الثانية وبالتالي تحقيق اهداف البحث الثلاثة، فضلا عن الهدف الثالث المتمثل بمركز التوجهات الريادية ألا وهو متضمن الاستباقية. والشكل ٥ يوضح الأنموذج الشامل:

[٧] قيم(Q^2) الحرجة هي (0.02، 0.15، 0.35) تؤشر مستويات (ضعيفة، متوسطة، قوية) على التوالي، طبقا لـ(Hair et al,2014).



الشكل ٥

أنموذج البحث الشامل

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Smart Pls,3)

ثالثاً- التحليل العنقودي (Cluster analysis): الذي يعرف بأنه إجراءات تهدف إلى تصنيف (حالاتCases أو متغيرات Variables) بطرائق معينة وترتيبها داخل عناقيد، اذ تكون المتغيرات المصنفة داخل كل عنقود متجانسة فيما يتعلق بخصائص محددة وتختلف عن المتغيرات الأخرى الموجودة في عناقيد أخرى، هذا بشكل عام، أما بشكل خاص فقد تم استخدام التحليل العنقودي الهرمي (Hierarchical Cluster) الذي يناسب العينات الصغيرة نسبيا (جودة،٢٠٠٨، ١٠٢) إذ مثلت العينة (٣٩) شخصا استبينوا لمعرفة مدى توافر متضمنات التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعات الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.

وبعد إجراء الاختبار ظهرت خلاصة معالجة المُتضمنات وفقا للعينة، وقد تبين بدءاً عدم وجود قيم مفقودة في التحليل، اذ شكلت نسبة المعالجة (١٠٠%)، أما نتائج التحليل العنقودي فقد كانت:

١. **مصفوفة التقارب Proximity Matrix:** والتي تقرر التشابه أو عدم التشابه بين المُتضمنات، والتي يعبر عنها بالمسافات المشتقة بين الاهداف المحددة، فالمسافة مثلا بين الإبداعية والاستباقية كانت (14.240) والمسافة بين الإبداعية والأخذ بالمخاطرة كانت (63.680) وهكذا لبقية المُتضمنات.

الجدول ٦
مصفوفة التقارب بين المتغيرات

المتغيرات	الإبداعية	الاستباقية	الأخذ بالمخاطرة	الهجومية	الاستقلالية
الإبداعية	0.000	14.240	63.680	22.240	20.200
الاستباقية	14.240	0.000	45.920	9.600	22.840
الأخذ بالمخاطرة	63.680	45.920	0.000	52.880	78.280
الهجومية	22.240	9.600	52.880	0.000	24.200
الاستقلالية	20.200	22.840	78.280	24.200	0.000

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).

إذ تعطي المصفوفة مؤشرا عن قيم تقارب العناقيد المتشكلة، وتظهر مثلا أن العنقود الأول سوف يكون بين (الاستباقية والتنافسية الهجومية)، من خلال ما مؤشر ازائهما، اذ بلغت قيمة التقارب (9.600) وهي اقل قيمة داخل المصفوفة، ويسري الحال على بقية العوامل أو المتضمنات.

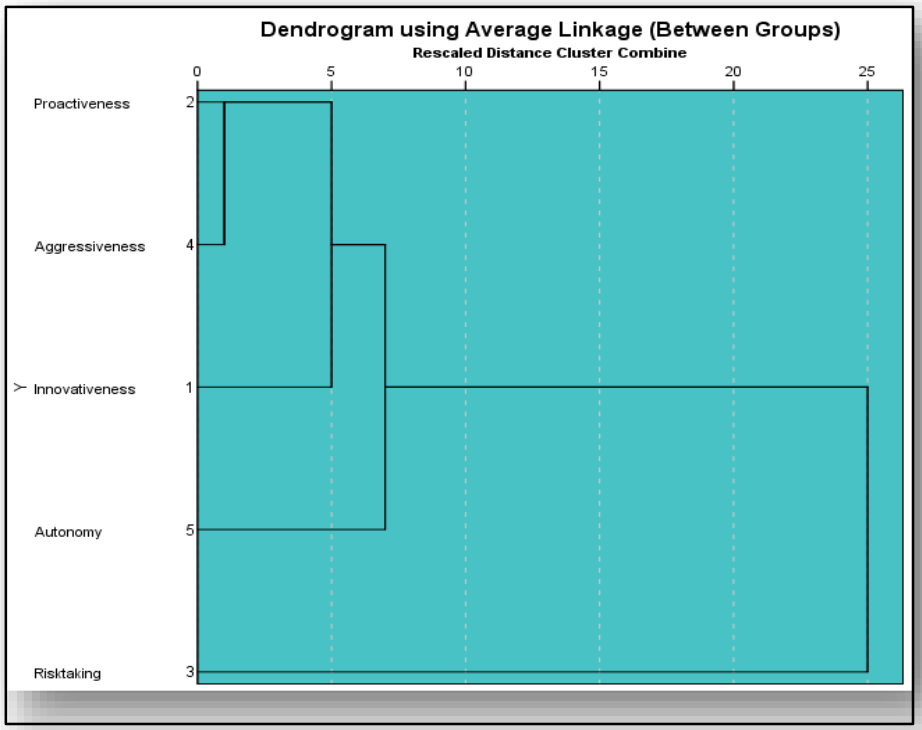
٢. **جدول التقارب Agglomeration Schedule**: وهي جدولة توضح الكيفية التي تتكون بها العناقيد بشكل تدرجي (هرمي) وتبين ان العنقود الأول قد تشكل بين الاستباقية والتنافسية الهجومية بمعامل (9.600) محققا بذلك عنقودا أوليا يعرف باسم الاستباقية، ليتم تشكيل عنقوداً ثانياً من خلال تشكل العنقود الأول مع مُتضمن الإبداعية بمعامل (18.240)، بالعنقود ذاته، وهو الاستباقية، ما يشير إلى اهمية هذا العنقود أو المُتضمن ضمن المُتضمنات المبحوثة، إذ إن الشركة المبحوثة أعطت اهتماما كافيا لهذا المُتضمن من خلال وضع مجموعة من الاجراءات التي تستخدمها في تخفيض الاسعار وكسب الزبائن الجدد واعتمادها على جهود البحث والتطوير لتحقيق اهدافها ما جعلها تتمكن من تطوير (٢٤) مستحضرا جديدا وبأسعار تنافسية مقارنة مع المنافسين، وبعد ذلك يدخل مُتضمن الاستقلالية، وهو المُتضمن الرابع بمعامل (22.413) ليتحقق التكامل مع النقطة الأولى، وتعطى الاهمية النسبية لكل مُتضمن من المُتضمنات في تحديد التوجهات الريادية في الشركة المبحوثة.

الجدول ٧
جدول التقارب Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	2	4	9.600	0	0	2
2	1	2	18.240	0	1	3
3	1	5	22.413	2	0	4
4	1	3	60.190	3	0	0

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS)

٣. الشجرة الثنائية Dendrogram: وهي شجرة تضم قياسات تمتد إلى (٢٥) وحدة قياس، اذ يشير طول الخط إلى زيادة درجات عدم التشابه بين المُتضمنات والعكس صحيح وكما هو واضح في الشكل ٦:



الشكل ٦
الشجرة الثنائية لتشكل العناقيد
المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على (SPSS)

وبالتالي نلاحظ من الشكل أن العنقود الأول كان بين الاستباقية والتنافسية لانهما الأكثر تشابهاً في الشركة المبحوثة، وهذا التشابه يشير إلى ان الشركة اعطتهما الأولوية من خلال تطبيقها فعلياً لمجموعة من الخطوات والاجراءات التي تزيد من استباقية الشركة واعتمادها على الاستراتيجية الهجومية في توجهاتها التنافسية بحسب اجابات افراد العينة، ما يحتم علينا القول إن التوجهات الريادية يمكن ادراكها بحسب المُتضمنين المذكورين آنفاً. وعلى الرغم من هذه النتيجة فإن ذلك يتطلب الانتقال إلى المرحلة الثانية ورؤية العنقود الثاني وكيفية تشكله بين العنقود الأول والإبداعية ومن ثم مع الاستقلالية، لأن الواقع يقول إن التوجهات الريادية تتطلب القيام بأفعال استباقية والأخذ بالتنافس على الاساس الهجومي اللذين يحتاجان في الوقت ذاته إلى الابداع في كل مضامينهما لكي تستطيع الشركة تحقيق التفوق والتميز على الشركات الأخرى خاصة الشركات المعنية بصناعة الادوية، وإن تكامل كل من هذه المُتضمنات يتطلب نوعاً من الاستقلالية لكي تستطيع الشركة من الاحتفاظ بقيمتها على خلاف الشركات الأخرى، كما يجعلها تتحمل كافة المخاطرة المصحوبة بتحديد توجهاتها الريادية، وهذه الاشارة تدلل إلى قيمة المُتضمنات المذكورة أنفاً بحسب التسلسل المتوافر

في الشجرة، ولتنتهي عملية التشجير بتكوين اربعة عناقيد بثلاث مراحل وكما تبين في اعلاه، ما يحقق الاجابة عن مركز التوجهات الريادية في الشركة المبحوثة ويؤكدها بتحقيق الهدف الثالث.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

تمثل هذه الفقرة الخلاصة الفكرية والعملية لمجال البحث من خلال عرض مجموعة من الاستنتاجات التي توصل إليها البحث:

١. تبين أن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء تمتلك بوادر للتوجهات الريادية من خلال ما أشرته النتائج بتوافر هذه المتضمنات.
٢. تبين أن متضمنات التوجهات الريادية في الشركة المبحوثة تتباين من حيث اهميتها وادراكها من قبل عينة البحث، ويرجع السبب في ذلك إلى التوجهات الاستراتيجية والتشغيلية للشركة من حيث المنافسة المحلية والعالمية.
٣. ظهر أن متضمن الاستباقية مَثل مركز هذه التوجهات، وذلك للأهمية التي أولاها الافراد عينة البحث لهذا المتضمن، فضلا عن ذلك طبيعة عمل الشركة المرتبطة بوزارة الصناعة والمعادن، ما يجعل منها افضل شركة محلية لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية مما يحتم عليها أن تكون استباقية في كل توجهاتها.
٤. تبين أن الشركة المبحوثة وتحديداً عينة البحث يولون اهتماما كبيرة لمتضمني الإبداعية والتنافسية الهجومية، أشرت من خلال إجاباتهم، وهذا دليل على ان الشركة تتبع استراتيجية التمايز.
٥. ظهر أن الشركة المبحوثة لم تولِ اهتماماً كبيراً لمتضمن الأخذ بالمخاطرة، وقد يرجع السبب إلى طبيعة عمل الشركة الحكومي.

ثانياً- التوصيات

١. ينبغي على الشركة المبحوثة أن تبقى على الحال ذاتها بالاهتمام لمُتضمن الاستباقية، لأنه مثل عنصراً حرجاً في تحديد توجهاتها الريادية ومرتكزاً أساسياً في اعمالها.
٢. ضرورة التركيز على مُتضمن الإبداعية لأنه مفتاح النجاح لأعمال الشركة، وتحديدا استراتيجية التمايز أو حتى التركيز التي تتبناها الشركة في تقديم منتجات ذات جودة عالية وبكلف منخفضة.
٣. ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار الاهمية المعطاة لمُتضمن التنافسية الهجومية، وهو ما ينبه عن أهمية المكانة الذهنية للشركة عند زبائنها على خلاف الشركات الطبية والصيدلانية الأخرى المنتشرة في العراق وحتى العالمية.
٤. ينبغي على الشركة التحسب أكثر للمستقبل من خلال الأخذ بمُتضمن الأخذ بالمخاطرة، لأنه يوفر لها مفتاح النجاح بمواجهة المنافسين.
٥. يجب على مدراء الشركة والاقسام الانتاجية أن يمنحوا الثقة للعاملين من خلال إعطائهم قدراً كبيراً من الاستقلالية والاعتماد على الذات في تقديم أفكار ومقترحات جديدة تزيد من فرص الابداع والنمو.
٦. ينبغي على ادارة الشركة أن تدرك أن هذه المتضمنات تعمل بالتزامن، ولا يمكن الأخذ بمتضمن من المتضمنات دون غيره، وأن هذه المتضمنات حزمة متكاملة من نقاط القوة للشركة فيما لو وظفت بشكل صحيح وبالتزامن معاً.

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

١. الخطط البحثية للشركة العامة لصناعات الأدوية والمستلزمات الطبية- سامراء (٢٠٠٩-٢٠١٥)
٢. جودة، محفوظ، ٢٠٠٨،" التحليل الاحصائي باستخدام SPSS"،ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً- المصادر باللغة الاجنبية

1. Adams, John., Khan, Hafizt T. A., Raeside, Robert.& White, David. (2007), "Research Methods for Graduate Business and Social Science students", SAGE Publication Ltd, New Delhi.
2. Anderson, Brian S. Kreiser, Patrick M. Kuratko, Donald F. Hornsby, Jeffrey S. and Eshima, Yoshihiro.(2014), "Reconceptualizating entrepreneurial orientation", Strategic Management Journal, John Wiley & Sons, Ltd.
3. Baker, William E. & Sinkula ,James M .(2009),"The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses", Journal of Small Business Management , 47(4).
4. Brouthers, Keith D. Nakos, George. and Dimitratos, Pavlos. (2014),"SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances", Baylor University .
5. Carpenter. Mason A., Sunders. Gerard. Wm,(2009) " Strategic Management: dynamic perspective concepts",2nd ed, Prentice-Hall.
6. Chen , Hsian Ling . & Hsu , Chan – Hui. (2013)," Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation", The Service Industries Journal ,Vol 33, No 5, PP 445.446, Routledge.
7. Chen, Gaoqi . Du ,Hong. & Chen , Yidan. (2011),"Research on Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Behavior: An Empirical Study", Zhejiang University Hangzhou, China gorki @ zju.edu.cn.
8. Cong , Cheng . Dempsey, Michael . and Xie , Hong Ming (2017),"Political skill, entrepreneurial organizational justice A study of entrepreneurial enterprise in China ", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 23 No. 1.
9. Dess , Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B. (2007), "Strategic Management: Creating competitive Advantage", McGraw-Hill, Barded, New York.
10. Dess Gregory G. and Lumpkin ,G.T. and Eisnerr ,Alan B.(2008) "strategic management,taxt&cases"4ThEd,McGraw-Hill.
11. Doorn ,Sebastiaan Van. Heyden ,Mariano and Tröster ,Christian and Volberda ,Henk. (2015)"Entrepreneurial Orientation and Performance: Investigating Local Requirements for Entrepreneurial Decision-Making" , Cognition and Strategy Advances in Strategic Management, Volume 32, 211_239, Emarad.
12. Engelen, Andreas. Gupta, Vishal. Strenger, Lis. & Brette, Malte. (2012), "Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors, Journal of Management, Reprints and permission:http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav.
13. Hai- Qiong, WU. (2010),"Research on Resource Integration Competence, Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Performance", IEEE.
14. Hair JR, Joseph F., Hult, G. Tomas M. Ringle, Christian M. Sarstedt, Marko. (2014), "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)", SAGE Publications, Inc, USA.
15. Hisrich, Robert D. and Peters Michael P.(2005), "Entrepreneurship", New York, Mc Grow Hill.

16. Hughes, Mathew and Morgan ,Robert E.(2007),"Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth", Industrial Marketing Management 36 .
17. Kiprotich, Sila& Kimosop, Joyce & Kemboi ,Ambrose& Chepkwony, Protus Kiprop.(2015),"Moderating effect of social networking on the relationship between entrepreneual orientation and performance of small and medium enterprise in nakuru county, kenya", European Journal of Small Business and Entrepreneurship Research Vol.3, No.2.
18. Kropp, Fredric. Lindsay, Noel J.& Shoham, Aviv.(2008),"Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 14 Iss 2.
19. Kwak , Hyokjin . Jaju, Anupam. Marina Puzakova & Joseph F. Rocereto.(2015),"The Connubial Relationship Between Market Orientation and Entrepreneurial Orientation",Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 21, no. 2.
20. Li, Jing.(2013), "Organizational entrepreneurial climate and entrepreneurial orientation: The role of entrepreneurial self-efficacy". IEEE.
21. Li,Yong-Hui. Huang,JingWen, &Tsai, MingTien.(2009),"Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process", Industrial Marketing Management 38.
22. Liu, Chih -Hsing & Lee, Tingko. (2015)", Promoting entrepreneurial orientation through the accumulation of social capital, and knowledge management", International Journal of Hospitality Management, International Journal of Hospitality Management 46.
23. Lumpkin, G.T.and Dess,, Gregory G.(2001)", Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance : The moderating role of environment and industry life cycle" , Journal of Business Venturing 16.
24. Morgan, Todd. Anokhin, Sergey. Kretinin, Andrey& Frishammar, Johan.(2014), "The dark side of the entrepreneurial orientation and market orientation interplay: A new product development perspective ", International Small Business Journal.
25. Narayanan, V. (2017). Theorizing on entrepreneurial orientation in international business: A synthetic review. In Wach, K.,Knežević, B., and Šimurina, N. (Eds.), Challenges for international business in Central and Eastern Europe Przedsiębiorczość Międzynarodowa" vol. 3, no. 1). Kraków: Cracow University of Economics.
26. Nwachukwu, Chijioke &Chladkova, Helena& Pavel, Žufan. (2017),'the relationship between entrepreneurial orienttation, entrepreneurial competencies, entrepreneurial leadership, and firm performance: a proposed model", Business Trends, vol.7, no. 1.
27. Richard, Orlando C. Barnett, Tim. Dwyer, Sean& Chadwick, Ken.(2014), "Cultural Diversity in Management , firm performance and The moderating role of entrepreneurial orientation dimensions ",The Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 2.
28. Tahmasebifard, Hamid. Zangoueinezhad, Abouzar and Jafari, Pejman .(2017)The Role of Entrepreneurial Orientation in Achieving Agility Capability", Journal of Applied Economics and Business Research, Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR, 7(2).
29. Tajeddini, Kayhan.(2010),"Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness:Evidence from the hotel industry in Switzerland", Tourism Management 31.
30. Thornberry, Neal, (2006), Lead Like An Entrepreneur Keeping The Entrepreneurial Spirit Alive Within The Corporation, 1th ed, McGraw-Hill ,Inc.
31. Urban, Boris & Barreria, Jose. (2010),"Empirical Investigations in to firm technology Orientation and Entrepreneurial", International Journal of Innovation and Technology Management, Vol. 7, No. 4 329–351.
32. Vasconcelos, Vanessa Nunes de Souza Alencar. Silveira , Amélia & Bizarrias , Flávio Santino.(2016), "The Relations Between Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning and Organizational Performance of Small Enterprises, International Journal of Professional Business Review (JBReview), São Paulo V.1.

33. Veidal, Asbjørn & Korneliussen, Tor.(2013) ,"Entrepreneurial orientation and market orientation as antecedents of organisational innovation and performance", Int. J. Entrepreneurship and Small Business, Vol. 19, No.2.
34. Wales, William J. Parida, Vinit & Patel, Pankaj C.(2012)," Research Notes and Comment Aries Too Much of a good thing? Absorptive capacity, firm Performance and The moderating role of entrepreneurial orientation, Strat. Mgmt. J., 34.
35. Wambugu, Angeline,Wambui. Gichira, Robert &Wanjau, Kenneth. (2016), "Influence of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance of Kenya's Agro Processing Small and Medium Enterprises", IOSR Journal of Business and Management, Volume 18.
36. Wiklund ,Johan& Shepherd, Dean .(2005)," Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach", Journal of Business Venturing 20.
37. Zehir ,Cemal. Can, Esin& Karaboga,Tugba (2015),"Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance", Procedia - Social and Behavioral Sciences 210.