



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/library/3598>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/11 08:25 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجتمعات 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



تنمية الرافدين

العدد ١١٩ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

متضمنات فلسفة التوجهات الريادية في الشركة العامة
لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء
دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري الأقسام 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

زاهد محمد صالح	الدكتور عبدالله محمود عبدالله	الدكتور حاتم علي عبدالله
مدرس مساعد - كلية الادارة والاقتصاد	مدرس - كلية الادارة والاقتصاد	مدرس - كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت	جامعة تكريت	جامعة تكريت
Hatem A. Abdullah(PhD)	Abdullah M. Abdullah(PhD)	Zahid M. Saleh
Tikrit University College of Administration and Economics	Tikrit University College of Administration and Economics	Tikrit University College of Administration and Economics
Hadminstration81@tu.edu.iq	abdullah554@tu.edu.iq	ahid.mohammed1973@gmail.com

تأريخ قبول النشر ٢٠١٨/٩/١٢

تأريخ استلام البحث ٢٠١٨/٦/١٠

المستخلص

مثلت التوجهات الريادية للشركات عملاً إدارياً متميزاً لتحديد موافق الشركة الاستراتيجية، وعليه فقد هدف البحث إلى معرفة وتمييز متصنفات التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، وقد مثل مجتمع البحث بـ (٤٥) شخصاً من مدراء الأقسام الإنتاجية، اختيرت عينة عشوائية (قصدية) بواقع (٤٠) شخصاً ليتمثلوا مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً بحسب معادلة ستيفن ثومبسون، واستخدمت معادلة النمذجة البنائية (Structural Equation Modeling) بأنماطها القياسية والبنائية ضمن برنامج SMART PLS,3 والتحليل العقدي (Cluster Analysis) ضمن برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، توصل البحث إلى حقيقة توافر متصنفات التوجهات الريادية في الشركة المبحوثة بنسب متفاوتة، إلا أن الأهمية المطلقة كانت لمتضمني الاستباقية والإبداعية التي مثلت مركز التوجهات الريادية، وابعدت الأخذ بالمخاطرة عن مركز هذه التوجهات، ومن ثم قدم البحث مجموعة من التوصيات كان أهمها الاهتمام بجانب البحث والتطوير الذي يمثل محور العملية الريادية وتوجهاتها.

الكلمات المفتاحية: التوجهات الريادية، الإبداعية، الاستباقية، الأخذ بالمخاطر، 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 Proactiveness 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 أفضل 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، فضلاً عن عدم إعاقتها للأفكار البناءة باتجاه الإبداع وتطوير المنتجات الجديدة. ومن الأهمية بمكان الاشارة إلى أن هذه التوجهات الريادية تمثل الأساس المنهجي لضمان الاستباقية والإبداعية وتبني الأفكار 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) ليتسائل حول ما الذي يجعل الشركات رياضية (What makes a firm entrepreneurial) وكيف يتم التمييز بين هذه الشركة وبين الأخرى التي تبدو أكثر تحفظاً على نفسها، يأتي هذا البحث محاولة للبحث وسبر غور المتضمنات التوجهات الريادية في المنظمات الانتاجية، وتحديد الشركة العامة للصناعات الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء(SDI) ليكشف عن تلك المتضمنات، فضلاً 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 حيزاً كبيراً من الاهتمام النظري والتطبيقي في تلك الشركات، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن المتنبئ للإشارات المبكرة لـ (Mintzberg, 1973) ودراسة (Miller, 1983)، فضلاً عن الدراسات الأخرى التي أعطت تدرجاً وتراكماً لكمية المعرفة حول التوجهات الريادية ومدى ترابطها بمتغيرات أخرى، تحقق حالة من التساوؤل حول مدى توافر التوجّه الريادي في الشركات الانتاجية وعلى اختلاف أنواعها.

إن تمازج وترتبط الأفكار مع الواقع الميداني للشركة العامة لصناعات الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء تمهد للبحث وتتوفر منطلقاً للتتأكد من تساوؤل (ما مدى توافر متضمنات التوجّه الريادي في الشركة المبحوثة)، (وما مستوى الأهمية النسبية لكل متضمن من المتضمنات في حال توافرها، وما مركزها)، لأن ما تبدو عليه الشركة المبحوثة تجعلها ميداناً خصباً لمثل هكذا توجهات¹.

ثانياً- أهمية البحث

تجلى 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 ثنائيه، وتعزز الخصوصية التي سوف يوليهما البحث للموضوع المثار.

¹ الاعتماد على التقارير السنوية المرفقة مع الخطط البحثية.

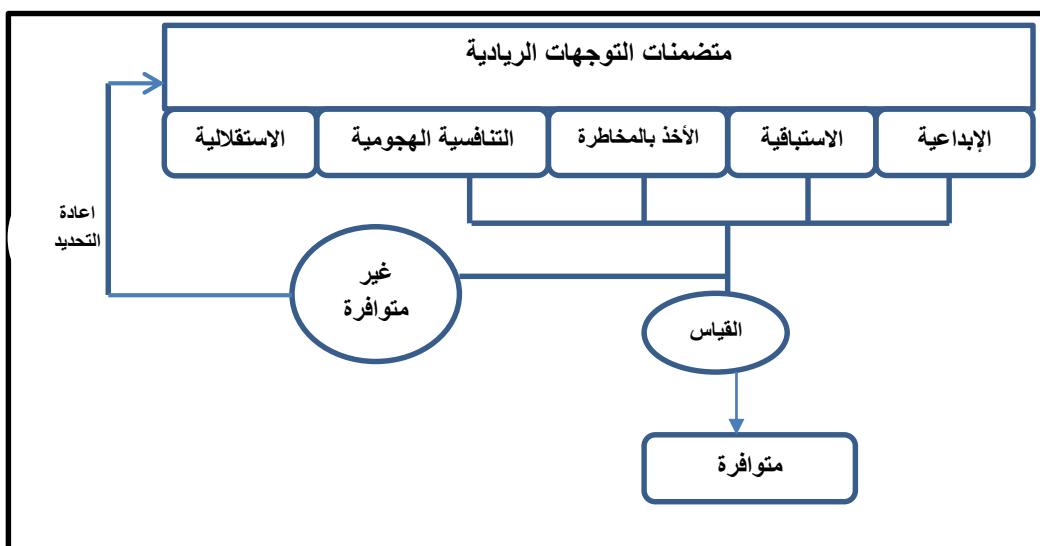
ثالثاً - أهداف البحث

يشتمل البحث في تحديد اهدافه وتوجهاته على:

١. معرفة مدى توافر مضمونات التوجه الريادي في الشركة المبحوثة.
٢. معرفة أي من هذه المضمونات قد استحوذت على الأهمية القصوى، وأيهم أعطى الاهتمام في الشركة خلافاً لغيره من المضمونات.
٣. تحديد مركز هذه التوجهات.

رابعاً - مخطط البحث الفرضي

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



الشكل ١
مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثين

خامساً- منهجة 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 معتمداً على المدخل الاستباطي (Deductive approach) لاستنباط واستقاص 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 أسئلة للبعد الواحد.

سادساً- مجتمع البحث وعينته

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

مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً بحسب معادلة ستيفن ثومبسون^٢، حلت 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 ٢٠١٨/٣/٢٠١٧-٢٠١٩/٣/٢٠١٧، وتمثلت حدوده البشرية بمدراء الأقسام الانتاجية في الشركة ماعدا معملي بغداد وبابل التابعين لها.

الاطار النظري

أولاًـ التوجه الريادي (المفهوم والعلاقات)

١. المفهوم والأهمية

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

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

واستناداً إلى أعمال (Miller,1983) فقد عرفت من منظور إداري بأنها ممارسات صنع القرار والعمليات المنجزة بطرق ريادية على المستوى المنظمي، وهو ما ركز عليه كل من (Engelen et.al,2012) (Wales et.al,2013) (Brouthers et. al,2014) (Richard et .al,2014) (al,2014) أما من منظور ذاتي (الشخص الريادي) فقد عرفت بأنها ادرك هذا الشخص للفرص الجديدة والإبداعات والاستباقية في التفكير، فضلاً 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 الأعمال التي تركز على تحمل المخاطرة والإبداعية، فضلاً عن الاستباقية من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، (Veidal and Korneliussen

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

N= حجم المجتمع

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦

نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥

نسبة توافر الخاصية والمحايدة ٠,٥٠

2013، 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) إليها فلسفة الادارة وسلوكياتها التي تكون ريادية بطبيعتها. ومن المهم الاشارة إلى أن التوجه الريادي يتعلق بكلة 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 "ما هي الاعمال التي ينبغي ان تقوم بها" أو "كيف يمكن ان نصنع الاعمال الناجحة"، أما التوجه الريادي فهو عملية بناء أو تشيد الطرائق والممارسات وانماط صنع القرار التي يستعملها المدراء (Richard *et al.*, 2014, 257) (Anderson *et al.*, 2014, 2) الفرق بين الشركات الريادية عن تلك التي لا تعد ريادية من ثلاثة نواحٍ (ممارسات صنع القرار، الفلسفة الإدارية، والسلوكيات الاستراتيجية التي تكون ريادية بطبيعتها). وعليه فإن التعريف الاجرامي للتوجهات الريادية من منظور البحث يتعلق بكلة ممارسات صنع القرار والتوجهات الاستراتيجية التي تتبعها الشركة المبحوثة لتوقع المستقبل واقتناص الفرص الجديدة، فضلاً عن السلوكيات الاستراتيجية التي تتبعها الشركة.

وتبرز أهمية التوجه الريادي في أنه يمثل السياسات والممارسات التي تمكن الشركة من تعديل موافقها الريادية باتجاه فرص الاعمال الجديدة (Engelen *et al.*, 2012, 2) (والعمل الابداعي في بيئة عدم التأكيد (Chen and Hus, 2013, 447). لأنه يزود استراتيجية الشركة بالقدرات الأساسية لبناء الميزة، من خلال تمثيلها بميول الشركة إلى تبني سلوكيات غير مألوفة لتوقع التغيرات 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 والسعى لاحتضان الأفكار الجديدة (Wales *et al.*, 2013, 624). فمثلاً إذا قامت الشركة بعرض منتجات جديدة ومبتكرة أو تدخل إلى أسواق 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 الجاذبة والمناسبة اقتصادياً 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 يتصرفون 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 واستدلال الفرضيات

أشير إلى التوجه الريادي في الأدب الاستراتيجي نفلا عن (Zahra and Covin, 1995) (Lee et al, 2001, Lumpkin and Dess, 1995) بأنه حزمة متكاملة لثلاثة متضمنات هي: الإبداعية والاستباقية والأخذ بالمخاطر، ولا يمكن الاعتماد على متضمن بحد ذاته للحكم على التوجه الريادي (Richard et al, 2014, 257) (Baker and Sinkula, 2009) (Narayanan, 2017, 13) (Anderson et.al, 2014, 2) إلى أن هذه المتضمنات يجب أن تعمل بالتزامن، إذ يعتمد كل منها على الآخر، وقد اتفق كل من (Tajeddini, 2010, 223) (Urban and Barreria, 2010, 332) (Chastan and Sadler-) (Vidal and Korneliusen, 2013, 235) (Smith, 2011, 8) (Chen et.al, 2011, 1) (Veidal and Korneliusen, 2013, 235) (Zehir et.al, 2015, 359) (Anderson et.al, 2014, 2) (Miller, 1983) وهو أول من أشار إلى التوجهات الريادية قد أشار إلى المتضمنات المذكورة لأنها (Lumpkin and Dess, 2001, 431) إلى أن الإبداعية تسلط الضوء نحو الميل إلى التجريب لدعم الأفكار الجديدة والخروج عن الممارسات المعمول بها، في حين تمثل الاستباقية العمل بقوة تجاه الشركات المنافسة للسعى نحو الفرص المؤتمنة، وإن الجمع بين الإبداعية والاستباقية هو تفسير للأخذ بالمخاطر. ويتفق (Vasconcelos, 2016, 4) مع ذلك. فكل متضمن من هذه المتضمنات يمثل مركزاً للعملية الريادية حسب رأي (Urban and Barreria, 2010, 332). فضلاً عن ذلك فقد تساعل مجموعة من الباحثين حول إمكانية ادراك المفهوم من خلال متضمناته الثلاثة، إلا أن (Anderson et.al, 2014, 4) أشاروا إلى أن التوجه الريادي لا يمكن أن يكون متسقاً بطريقته الأصلية في إشارة إلى نيته الأخذ بمتضمنات جديدة، إذ قام بتقسيم هذه المتضمنات على بعدين هما السلوكيات الريادية التي تتعلق بالإبداعية والاستباقية (فمثلاً توجهات الشركة نحو العمليات والمنتجات والأفكار الجديدة هي إبداعية، في حين إن تسويق هذه الأفكار والمنتجات والعمليات فهي استباقية)، أما الأخذ بالمخاطر فقد اعتبروها ميول إدارية تتخذ من قبل المدراء التنفيذيين المكلفين بتطوير وتنفيذ استراتيجية الشركة وهي تمثل البعد الثاني ضمن تقسيمهن.

وتبعداً لما تم ذكره فإن الأدبيات في التوجه الريادي بدأت تتضح أكثر عن طريق محاولة تعديل أنموذج (Miller, 1983) والتتحول سريعاً من ثلاثة متضمنات إلى خمسة بإضافة متضمنين آخرين (التنافسية الهجومية، الاستقلالية) كما في دراسة (Lumpkin and Dess, 2001, 431) (Hughes and Morgan, 2007, 653) (Zehir et. al, 2015, 15) (Li et.al, 2009, 446) (Narayanan, 2017, 360). وبالتالي فإن التوجه الريادي تصاغ من خلال العلاقة بين المتضمنات الخمسة، ونعرض من خلال الآتي توضيحاً لكل منها:

أ. الإبداعية (Innovativeness): تعني ميل الشركة إلى تبني الأفكار الجديدة والعمليات الإبداعية والتجريب التي تكون محصلتها سلعاً أو خدمات جديدة على غرار ما ذكره (Lumpkin and Dess, 1996) أو (Urban and Barreria, 2010, 332) (Kropp et.al, 2008, 104) (Morgan et.al, 2014, 6) (Miller, 1987). وبضيف (Zehir et.al, 2015, 360) بأن الإبداعية تعكس الاستعداد الدائم لدعم الابتكار والإبداع في تقديم منتجات جديدة، فضلاً 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 عاملاتها ضمن جهود البحث والتطوير. في حين أشار (Narayanan, 2017, 13) بأنها الانفتاح على الأفكار الجديدة وممارسة الإبداع وتقديم الحلول غير المألوفة. وهناك طرائق متعددة في تحديد مستوى الإبداعية للمنظمات هي: الموارد المالية المستمرة في الإبداع، والموارد البشرية المتلازمة بأنشطة الإبداع والمنتجات أو الخدمات الجديدة (Martens et.al,

3) 2010. وأشار (Hughes and Morgan, 2007, 653) إلى أن الإبداعية تتجزء من تعهد الشركة بدعم الأفكار والتجربة والتوفيق التكنولوجي والتجديد، وبذل المزيد من جهود البحث والتطوير التي تسهم في تطوير المنتجات والخدمات والعمليات لغرض إيجاد الحلول الإبداعية لمشاكل الزيون واحتياجاته.

ب. الاستباقية (**Proactiveness**) تشير إلى القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية واستشراف التغيرات المستقبلية فضلاً 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 بالمتضمن الثالث (الأخذ بالمخاطر). وهي بهذا تشير إلى البحث عن الفرص (*opportunity-seeking*) والنظر إلى الأمام (*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 الأمام، وتعزز وجهة نظر تتضمن تقديم منتجات جديدة أو خدمات متقدمة في المنافسة والتصريف وفق توقع المطلب المستقبلي لإيجاد التغيير والتكيف مع البيئة، فالشركات الاستباقية يكون أداؤها أفضل من المنافسين بسبب استجابتها للتغيرات الحاسمة في السوق (Zehir et.al, 2015, 360) ومن ثم فهي تمثل ميول الشركة للاندفاع بجرأة نحو المنتجات والتكنولوجيا الجديدة (Wales et.al, 2013, 624) ليتحقق القول بأن الاستباقية تتمثل مع استراتيجية المحيط الأزرق التي تبحث عن موطن قدم لم يطأه المنافسون من قبل.

ت. الأخذ بالمخاطر (**Risk taking**) يعني قيام الشركة بتوجهات خطرة على مستقبلها مثل قيامها بالاقتراب والتسديد على نتائج غير مؤكدة أو استثمار الكثير من الموارد على المشاريع غير الواضحة، ويفتقر هذا المتضمن قدرة المدير على تحمل مخاطرة كبيرة ومتتابعة الفرص المحتملة مع إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت ذاته، فالأساس في التوجهات الريادية كما عرفت سابقاً بأنها إيجاد الفرص غير المكتشفة ومواجهة الأخطار المحتملة وتحويل تلك الفرص إلى مشاريع (Narayanan, 2017, 16).

ث. التنافسية الهجومية (**Competitive aggressiveness**) التي تعبّر عن الموقف الهجومي لكيّفية تعامل الشركة ضد منافسيها (Narayanan, 2017, 16) وهو الأساس المنطقي للاستراتيجيات التنافسية (قيادة الكلفة المنخفضة، التمايز، التركيز) التي اقترحها Porter, (1998). لأن عالم الأعمال في تغير مستمر، وهذا يتطلّب إما المحافظة على الوضع الراهن وهو من الصعوبة أو التحرّك المستمر باتجاه كسب أو الاستحواذ على الأسواق 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 الحصول على الفرص (Chen et.al, 2011, 2). فضلاً عن تشجيع الفرق والأفراد على تقديم وتأسيس الأفكار والمفاهيم والرؤى الجديدة (Hughes and Morgan, 2007, 653)، إذ إن تاريخ رياضة الشركات أساساً جيء بداية بأفكار الرواد من كانوا يمتلكون فكراً نئراً في إدارة المنظمات، وإن تاريخ رياضة الاعمال بشكل عام قد نما وازدهر بفعل التفكير المستقل للأفراد الذين تركوا التفكير البليد وانتقلوا إلى نوع من التفكير يشجع ويؤجج الأفكار الجديدة. وهذا هو الأساس المنطقي للتوجهات الريادية، لأن الحرية الممنوعة للأفراد في داخل الشركة هي المركّز الأساس لريادة المنظمات وهذه الحرية باطلاق الأفكار والمفاهيم الجديدة هي ما تسمى بالاستقلالية (Narayanan, 2017, 16).

وعليه فإن الحقيقة المطلقة تفرض أن كل متضمن من هذه المتضمنات يعطى الشركة أو يزودها بقدرات فريدة من نوعها لتعزيز منتجاتها وتوجهاتها بشكل اجمالي، فالأخذ بالمخاطر يعني ان الشركة سوف تكون أكثر ابداعاً من خلال السماح بتقديم افكار جديدة وتطبيقها، وهذا لا يعني التخطي 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 ابداعاً من غيرها امام تلبية رغبات وحاجات الزبون (Morgan et.al, 2014, 4). كما إن الأخذ بالمخاطر وفقاً لما ذكر في اعلاه تأتي بناءً على الموقف الاستراتيجي والتي تمثل في الوقت ذاته نوعاً من الاستباقية باتجاه اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة حالات عدم التأكيد (Cong et.al, 2017, 22). وهذا يفسر قيام (Lumpkin and Dess, 2001, 431) بإضافة متضمنين آخرين مكملة لهذه الفلسفات وهما (الاستقلالية Autonomy) و(التنافسية المهمومية Aggressiveness) ليتحول الأنماذج إلى أنماذج متعدد المتضمنات، ويعطي فلسفة أعمق ضمن توجهاته، ومن ثم تتحقق إمكانية اشتقاء الفرضية الرئيسية للبحث (توافر متضمنات التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سamerاء). فضلاً عن ذلك يمكن اشتقاء فرضية البحث الثانية التي تنص (تمايز متضمنات التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سamerاء تبعاً لأهميتها النسبية وفقاً لآراء المبحوثين)

ثانياً. التوجهات الريادية في SDI

بدءاً يمكننا القول إن التوجه الريادي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سamerاء يتاثر بعوامل تكون على عدة أوجه أو صيغ منها الصعوبات التطبيقية لبعض الأفكار البناءة التي تخص الشركة والعوائق التي ترتبط بعوامل اجتماعية واقتصادية ولو جستية وتسويقية وغيرها من العوامل.

وإن التوجهات الأخيرة للشركة اخذت منحى نحو انتاج اصناف جديدة من الأدوية داخل الشركة بفتح 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 الافق لمعلومات وعالم جديد من التعامل مع ما تحتاجه الشركة في سبيل تطوير تعاملاتها الداخلية والخارجية والبناء نحو التقدم والتطلع 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 الأفكار وتنوع الانتاجية. ومن العوامل التي تعيق التوجه الريادي في الشركة المبحوثة والتي تم تحديدها من خلال المقابلة مع مجموعة من مدراء الاقسام^٣، وتم تلخيصها بالأتي:

١. قلة الإحالات من قبل وزارة الصحة .
٢. عدم وجود حماية للمنتج 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 أنها (ميل الشركة لإيجاد وتوسيع الأفكار الجديدة ودعم الإبداع

^٣ (محمد محمود عبدالله/ مدير قسم انتاج القطرات/ تاريخ المقابلة/ الثلاثاء ١٣/٣/٢٠١٨)
(زينه صالح ابراهيم/ مدير قسم الجودة/ تاريخ المقابلة/ الثلاثاء ١٣/٣/٢٠١٨)

والحدثة وجهود البحث والتطوير في تقديم مقتراحات جديدة تلي حاجات ورغبات الزبائن. ممثلة في الخطط البحثية التي عكفت على تنفيذها كادر البحث والتطوير خلال المدة (من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٥) وعلى النحو الآتي :

الجدول ١

الخطط البحثية للشركة وأنواع المستحضرات التي تم إنتاجها

الخطة البحثية لسنة ٢٠٠٩	
(٢٥) خمسة وعشرون	عدد البحوث بشكل تقريري
Acyclovir Eye point . مرهم عيون	أنموذج المستحضر الجديد
Naproxen 500 mg Tab . حبوب	أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته
الخطة البحثية لسنة ٢٠١٠	
(١٢) اثنا عشر	عدد البحوث بشكل تقريري
Domperisom oral susp. معلق	أنموذج المستحضر الجديد
Coldin syrup. شراب	أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته
الخطة البحثية لسنة ٢٠١١	
(٢٣) ثلاثة وعشرون	عدد البحوث بشكل تقريري
Samalafil Tab. حبوب	أنموذج المستحضر الجديد
Samafurantin Tab. حبوب	أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته
الخطة البحثية لسنة ٢٠١٢	
(٢١) واحد وعشرون	عدد البحوث بشكل تقريري
Cefdinisam 300 mg cap. كبسول	أنموذج المستحضر الجديد
Prosteride 5 mg Tab. حبوب	أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته
الخطة البحثية لسنة ٢٠١٣	
(٨) ثمانية	عدد البحوث بشكل تقريري
Samastatin 20 mg Tab. حبوب	أنموذج المستحضر الجديد
Rantisam 150 mg Tab. حبوب	أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته
الخطة البحثية لسنة ٢٠١٤	
(١٢) اثنا عشر	عدد البحوث بشكل تقريري
Panadol night Tab. حبوب	أنموذج المستحضر الجديد
Samaphenicol E.D . قطرات عيون	أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته
الخطة البحثية لسنة ٢٠١٥	
(٩) تسعة	عدد البحوث بشكل تقريري
Levoqiusam 500 mg Tab. حبوب	أنموذج المستحضر الجديد
Genidin amp . أمبول	أنموذج المستحضر الذي تم تطوير تركيبته

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

أما من وجهة نظر الباحثين وفيما يخص شركة أدوية سامراء (SDI) وبعد الزيارات الميدانية التي أجروها فتعرّف 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 مستحضرًا الآتي:

الجدول ٢
بعض منتجات الشركة الجديدة

الرقم	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 عشرى
9	Lansosam 30 mg tab.	لعلاج قرحة المعدة والإثنى عشرى
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 للألام وخافض للحرارة
14	Panadosam Night tab.	مسكن للألام وخافض للحرارة ولعلاج الحساسية
15	Samastatine tab.	لمعالجة ارتفاع الكوليسترول
16	Samalafil 10 mg tab.	لمعالجة ضعف الانتصاب
17	Samalafil 20 mg tab.	لمعالجة ضعف الانتصاب
18	Panadosam Susp.	مسكن للألام للأطفال
19	Cefdinisam 300 mg Cap.	مضاد حيوي
20	Cefdinisam 125 mg susp.	مضاد حيوي للأطفال
21	Levoquisam 500 mg tab.	مضاد حيوي واسع
22	Panadoasm cold & Flue tab.	لعلاج الرشح والإنفلونزا
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 بالمخاطر التي تتبناه الشركة من خلال طرح منتجات جديدة تمتاز بالتنوعية العالية والكفاءة المطلقة والتنافس الهجومي في إثبات حضورها كشركة عراقية وطنية لها مكانتها، فضلاً عن الاستقلالية المنوحة للعاملين ليطلقوا العنان لأفكارهم وتوجهاتهم ضمن التوجيه العام للشركة.

الإطار العلمي

تتطلب المعالجة المنهجية للبحث تحليل البيانات التي جمعت من الميدان المبحوث بواسطة الاستبانة، وإن متابعة النظرية السابقة (الدراسات السابقة) تتطلب استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتوافق مع البيانات المتوفرة، ثم اختبار البيانات من خلال اسلوبين: يتمثل الاسلوب الأول باستخدام برنامج SMART PLS,3 (SMART PLS,3) وهو أحد البرامج الإحصائية التي تقوم بتحليل البيانات وفق طريقة المربعات الجزئية، ويعتمد على تحليل البيانات العينات الصغيرة ذاتها نسبيا(≤ 100)، والذي يعتمد في تقييم أنموذج القياس (Assessment of Measurement Model) ومن ثم يختبر الأنماذج البنائي (Test of Structural Model)، ومن ثم يتم تأكيد النتائج من خلال برنامج (SPSS) وتحديداً 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 لأسئللة البحث والتتأكد بداية من قدرة البيانات على قياس الشيء التي بنيت من أجله (الصدق Validity)، فضلاً على القدرة على القياس تحت عدة ظروف (Reliability) من خلال الاعتماد على قياس صدق التقارب (Convergent Validity) والصدق التميزي (Discriminant Validity) (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 الأساليب هي تحمل العناصر Factor loading ، ثبات التركيب Composite Reliability ، ومعدل التباين المستخرج Average variance extracted (SMART PLS,3) فقد ظهرت النتائج كما في الجدول ٣:

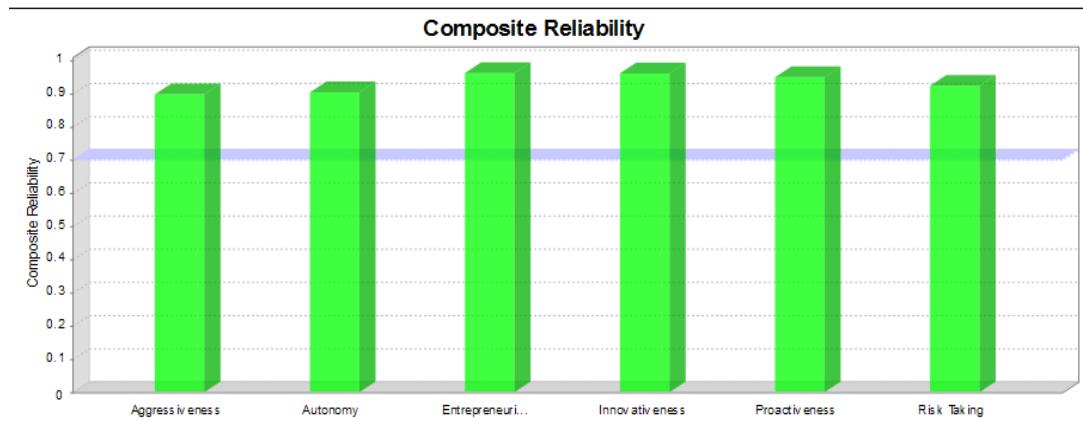
الجدول ٣
صدق التقارب لأنموذج البحث

المتغيرات	الفقرات	Factor loading	الثبات المركب Composite Reliability	معدل التباين 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		

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

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

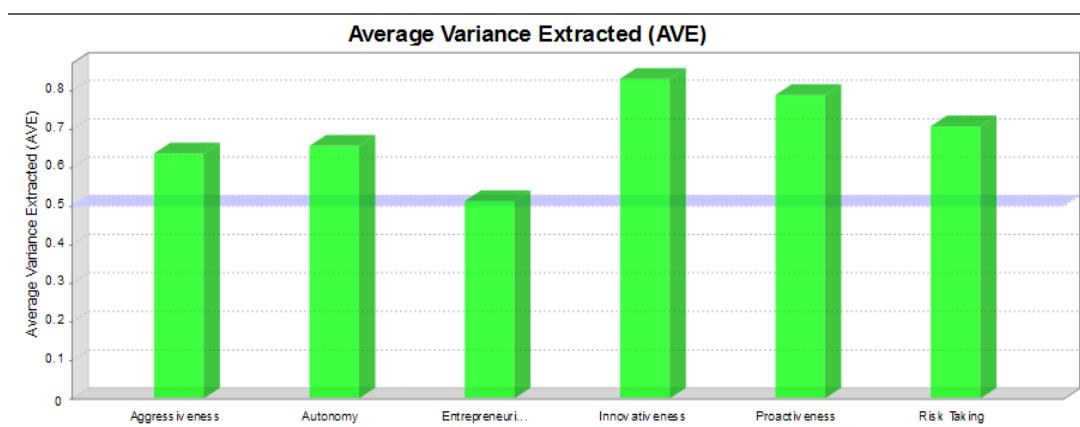
ومن متابعة الجدول ٣ يتبيّن أن الأنموذج حصل على صدق تقارب عالٍ من النواحي الثلاث، إذ كانت الأسئلة تعبر بشكل دقيق عن ما بنّيت مِنْهُ معاً الفقرة (X_{22}) التي حصلت على (٦٠%) ضمن محور متضمن الاستقلالية، أما الثبات المركب ومعدل التباين المستخرج للأنموذج فقد كان ضمن الحدود الممتازة ما يعني أن الأنموذج البحثي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



الشكل ٢

مخطط الثبات المركب

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



الشكل ٣
معدل التباين المستخرج

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

٢. الصدق التمييزي (Discriminant Validity): ويشير إلى تباعد الأسئلة لمتغير ما بشكل منطقي وعدم تكرارها 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 أجله فقط ولا يقيس متغيرات أخرى، وقد كانت نتائجه إيجابية جمياً، في حين يتمثل الثاني بالارتباط بين المتغيرات الكامنة (Variable Correlation) الذي يمكن الحصول عليه وفق معيار (Fornell and Larker, 1981) ° وعلى النحو الآتي:

الجدول ٤

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة

الاستقلالية	الهجومية	الأخذ بالمخاطر	الاستباقية	الإبداعية	
				0.911	الإبداعية
			0.888	0.803	الاستباقية
		0.841	0.505	0.388	الأخذ بالمخاطر
	0.798	0.436	0.647	0.676	الهجومية
0.810	0.436	0.406	0.745	0.765	الاستقلالية

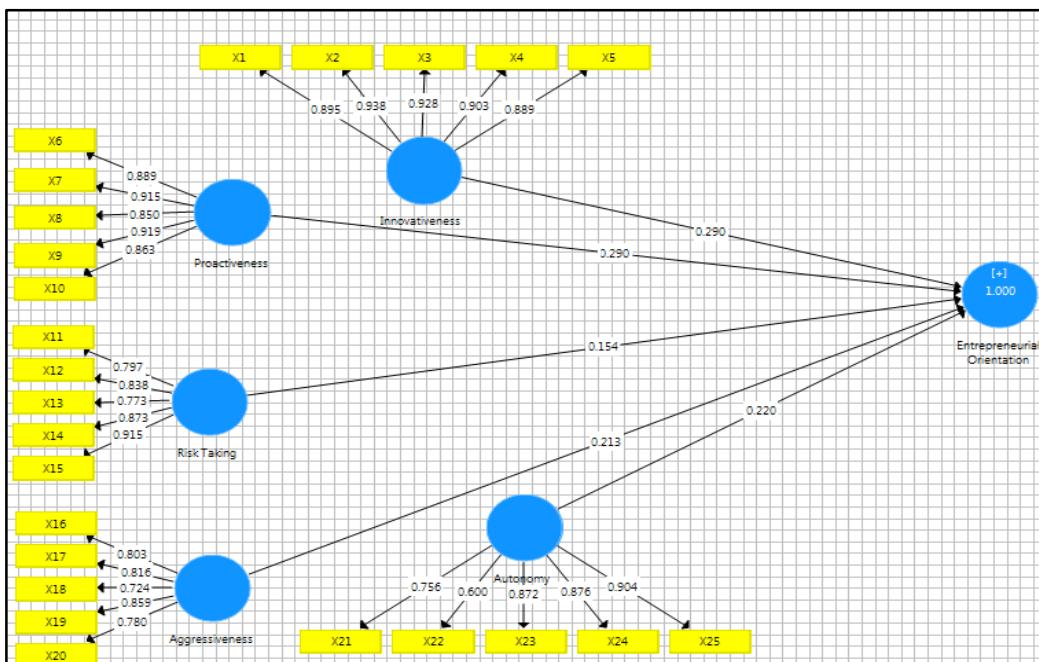
المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج (SMART PLS,3)

٤ هذا الاختبار مطول جداً ولأجالٍ لذكره بسبب ضيق المساحة للبحث

٥ 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، فمثلاً إن مُتضمن الإبداعية كان ارتباطه مع نفسه بنسبة (%) ٩١ وهي أعلى من جميع قيم الارتباط مع المتغيرات الأخرى، فضلاً عن المتغيرات الأخرى التي ارتبطت مع نفسها بشكل عالي جداً وكما موضح في الجدول ٤.

ومن ثم 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 مُضمنات التوجه الريادي في الشركة المبحوثة:



الشكل ٤

تقييم أنموذج القياس^٦

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

ثانياً: اختبار الأنموذج البنياني (Test of Structural Model)

بعد أن تم تقييم أنموذج البحث بطريقته القياسية سوف يتم اختبار فرضيات البحث عن طريق اختبار الأنموذج البنياني للبحث، واعتماداً على البرنامج ذاته (SMART PLS,3) والأنموذج البنياني 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 الآتية تعني: (الإبداعية Innovativeness ، الاستباقية Proactiveness ، الأخذ بالمخاطر Risk taking ، التوجهات الريادية Entrepreneurial orientation ، الاستقلالية Autonomy ، التنافسية Aggressiveness)

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

الجدول ٥ اختبار (Bootstrapping) لتقييم معنوية العلاقات

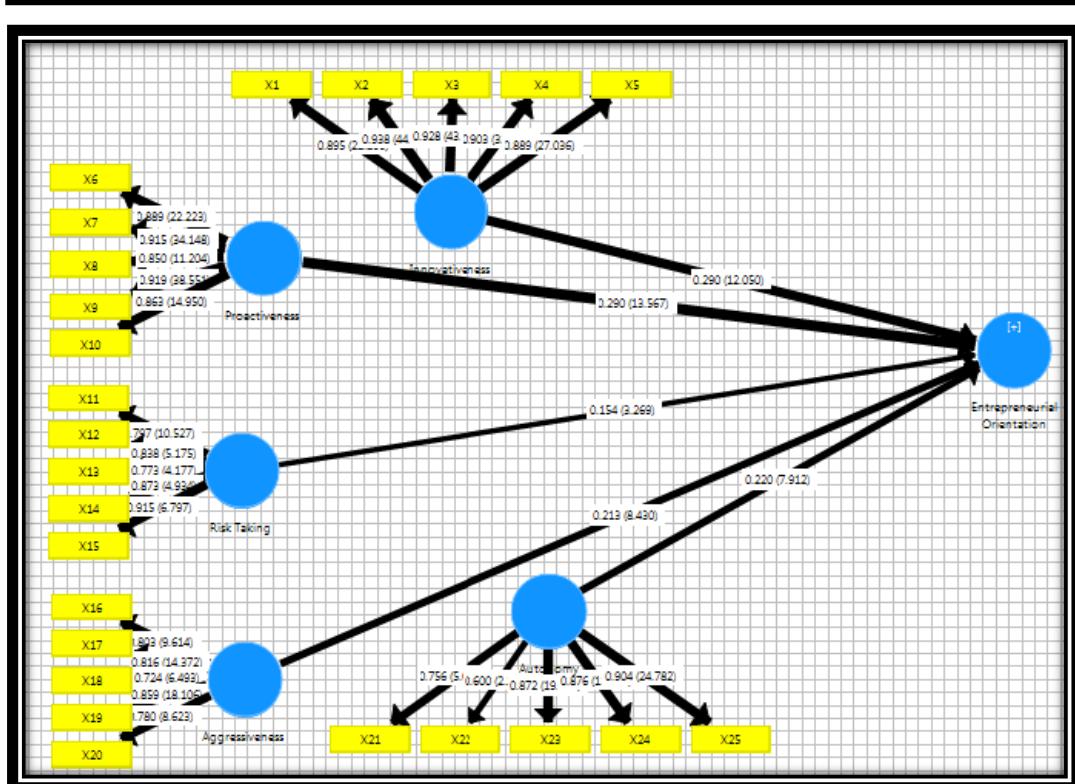
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Innovativeness>>> EO	0.290	0.288	0.025	11.721	0.000
Proactiveness>>> EO	0.290	0.287	0.021	13.858	0.000
Risk Taking>>> EO	0.154	0.152	0.047	3.254	0.001
Aggressiveness>>> EO	0.213	0.213	0.014	9.061	0.000
Autonomy>>>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

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS,3).

٢. لبيان الاهمية التنبؤية لمتضمنات التوجّه الريادي، فإن اختبار (Blindfolding) يستعمل لذلك ويرمز له بـ (q^2) وكقاعدة فإن القيمة الحرجة مشابهة لقيم (f^2)^٧، ومن ثم 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.

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

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



شكل ٥
أنموذج البحث الشامل

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

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

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

١. مصفوفة التقارب Proximity Matrix: والتي تقرر التشابه أو عدم التشابه بين المتضمنات، والتي يعبر عنها بالمسافات المنشقة بين الاهداف المحددة، فالمسافة مثلاً بين الإبداعية والاستباقية كانت (14.240) والمسافة بين الإبداعية والأخذ بالمخاطر كانت (63.680).

الجدول ٦ مصفوفة التقارب بين المتغيرات

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

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

إذ تعطي المصفوفة مؤشراً عن قيم تقارب العناقيد المتشكلة، وتظهر مثلاً أن العنقود الأول سوف يكون بين (الاستباقية والتنافسية الهجومية)، من خلال ما يمؤشر إلى أنهما، إذ بلغت قيمة التقارب (9.600) وهي أقل قيمة داخل المصفوفة، وبطبيعة الحال على بقية العوامل أو المتضمنات.

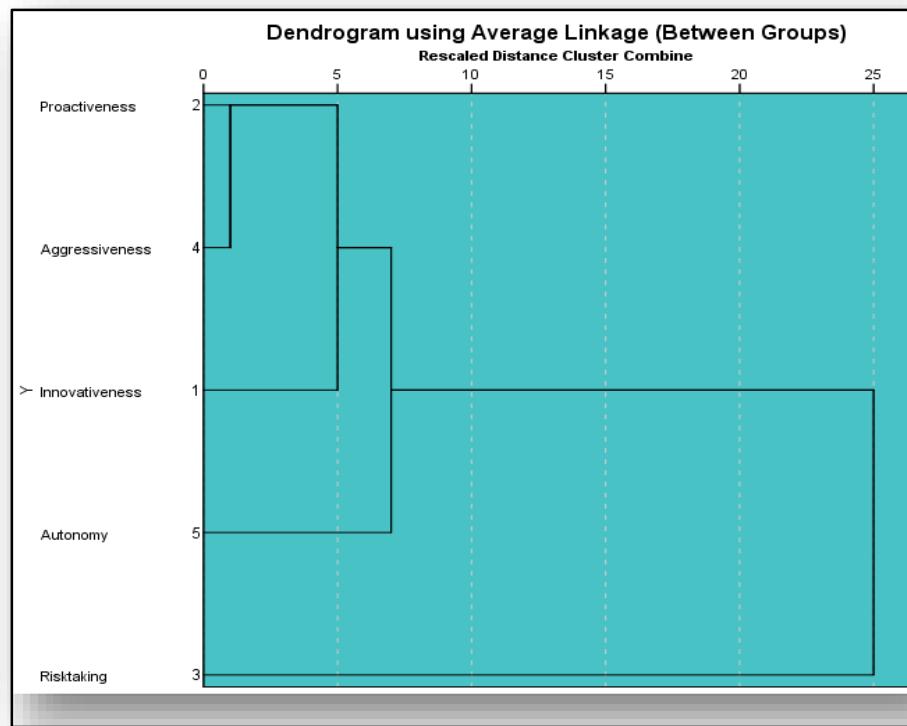
٢. جدول التقارب **Agglomeration Schedule**: وهي جدول توضح الكيفية التي تتكون بها العناقيد بشكل تدريجي (هرمي) وتبين أن العنقود الأول قد تشكل بين الاستباقية والتنافسية الهجومية بمعامل (9.600) محققاً بذلك عنقوداً أولياً يعرف باسم الاستباقية، ليتم تشكيل عنقوداً ثانياً من خلال تشكيل العنقود الأول مع متضمن الإبداعية بمعامل (18.240)، بالعنقود ذاته، وهو الاستباقية، ما يشير إلى أهمية هذا العنقود أو المتضمن ضمن المتضمنات المبحوثة، إذ إن الشركة المبحوثة أعطت اهتماماً كافياً لهذا المتضمن من خلال وضع مجموعة من الاجراءات التي تستخدمنها في تخفيض الأسعار وكسب الزبائن الجدد واعتمادها على جهود البحث والتطوير لتحقيق أهدافها مما جعلها تتمكن من تطوير (٢٤) مستحضرات جديدة وبأسعار تنافسية مقارنة مع المنافسين، وبعد ذلك يدخل متضمن الاستقلالية، وهو المتضمن الرابع بمعامل (22.413) ليتحقق التكامل مع النقطة الأولى، وتعطي الأهمية النسبية لكل متضمن من المتضمنات 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، إذ يشير طول الخط إلى زيادة درجات عدم التشابه بين المتضمنات والعكس صحيح وكما هو واضح في الشكل ٦:



الشكل ٦
الشجرة الثانية لتشكل العناصر

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على (SPSS)

وبالتالي نلاحظ من الشكل أن العنقود الأول كان بين الاستباقية والتنافسية لأنهما الأكثر تشابهاً في الشركة المبحوثة، وهذا التشابه يشير إلى أن الشركة أعطتهما الأولوية من خلال تطبيقها فعلياً لمجموعة من الخطوات والإجراءات التي تزيد من استباقية الشركة واعتمادها على الاستراتيجية الهجومية في توجهاتها التنافسية بحسب اجابات افراد العينة، ما يحتم علينا القول إن التوجهات الريادية يمكن ادراكتها بحسب المُتضمنين المذكورين آنفًا. وعلى الرغم من هذه النتيجة فإن ذلك يتطلب الانتقال إلى المرحلة الثانية ورؤيه العنقود الثاني وكيفية تشكيله بين العنقود الأول والإبداعية ومن ثم مع الاستقلالية، لأن الواقع يقول إن التوجهات الريادية تتطلب القيام بأفعال استباقية والأخذ بالتنافس على الأساس الهجومي الذي يحتاجان في الوقت ذاته إلى الإبداع في كل مضمونيهما لكي تستطيع الشركة تحقيق التفوق والتميز على الشركات الأخرى خاصة الشركات المعنية بصناعة الأدوية، 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 تدل إلى قيمة المُتضمنات المذكورة آنفًا بحسب التسلسل المتوازف

في الشجرة، ولتنتهي عملية التسجيل بتكوين أربعة عناقيد بثلاث مراحل وكما تبين في اعلاه، ما يحقق الاجابة عن مركز التوجهات الريادية في الشركة المبحوثة ويجذبها لتحقيق 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 بتوافق هذه المتضمنات.
٢. تبين أن متضمنات التوجهات الريادية في الشركة المبحوثة تتباين من حيث أهميتها وادراكها من قبل عينة البحث، ويرجع السبب في ذلك إلى التوجهات الاستراتيجية والتشغيلية للشركة من حيث المنافسة المحلية والعالمية.
٣. ظهر أن متضمن الاستباقية مثل مركز هذه التوجهات، وذلك للأهمية التي أولاها الأفراد عينة البحث لهذا المتضمن، فضلاً عن ذلك طبيعة عمل الشركة المرتبطة بوزارة الصناعة والمعادن، مما يجعل منها أفضل شركة محلية لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية مما يحتم عليها أن تكون استباقية في كل توجهاتها.
٤. تبين أن الشركة المبحوثة وتحديداً عينة البحث يولون اهتماماً كبيراً لمتضمني الإبداعية والتنافسية الهجومية، أشرت من خلال إجاباتهم، وهذا دليل على أن الشركة تتبع استراتيجية التمايز.
٥. ظهر أن الشركة المبحوثة لم تول اهتماماً كبيراً لمتضمن الأخذ بالمخاطر، وقد يرجع السبب إلى طبيعة عمل الشركة الحكومية.

ثانياً- التوصيات

١. ينبغي على الشركة المبحوثة أن تبقى على الحال ذاتها بالاهتمام لمتضمن الاستباقية، لأنه مثل عنصراً حرجاً في تحديد توجهاتها الريادية ومرتكزاً أساسياً في أعمالها.
٢. ضرورة التركيز على مُتضمن الإبداعية لأنها مفتاح النجاح لأعمال الشركة، وتحديداً استراتيجية التمايز أو حتى التركيز التي تتبعها الشركة في تقديم منتجات ذات جودة عالية وبكلف منخفضة.
٣. ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار الأهمية 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 بالمخاطر، لأنه يوفر لها مفتاح النجاح بمواجهة المنافسين.
٥. يجب على مدراء الشركة والاقسام الانتاجية أن يمنحوا الثقة للعاملين من خلال إعطائهم قدرًا كبيراً من الاستقلالية والاعتماد على الذات في تقديم أفكار ومقترنات جديدة تزيد من فرص الابداع والنمو.
٦. ينبغي على ادارة الشركة أن تدرك أن هذه المتضمنات تعمل بالتزامن، ولا يمكن الأخذ بمُتضمن من المتضمنات دون غيره، وأن هذه المتضمنات حزمة متكاملة من نقاط القوة للشركة فيما لو وظفت بشكل صحيح وبالتزامن معًا.

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

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

ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

1. Adams, John., Khan, Hafiz 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), "Reconceptualizing 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 entrepreneurial 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. Rokereto.(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 orientation, 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.