

مدى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

الدكتور: احمد زهرة كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس

□ الملخص □

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري.

ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الفلسفة الوضعية مع تبني الأسلوب الاستنتاجي، أي الانطلاق من العام إلى الخاص بحيث تُحوّل النظرية التي تربط بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار. حيث أن الباحث اعتمد في صياغة الفرضيات على عدد كافٍ من الدراسات السابقة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشكلة البحث، والدراسة بطبيعتها كمية وارتباطية لأنها درست العلاقة بين متغيرات البحث من خلال الاعتماد على استبيان مصمّم خصيصاً للبحث.

وتوصل الباحث إلى عدّة نتائج منها: تتوافر أبعاد الريادة الاستراتيجية بدرجة جيدة في شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري، حيث جاء بُعد القيادة الريادية في المرتبة الأولى، تليها بُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد في المرتبة الثانية، ومن ثم بُعد العقلية الريادية في المرتبة الثالثة، وأخيراً في المرتبة الرابعة بُعد الثقافة الريادية، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات عينة البحث.

وأوصى الباحث بزيادة الاهتمام بالريادة الاستراتيجية وجميع أبعادها، إضافة إلى تعزيز وترسيخ الثقافة الريادية وتشجيع التفكير الاستراتيجي الخلاق، وتشجيع المبادرات الريادية بين جميع أفراد الشركات المبحوثة وذلك لتحقيق التميز المؤسسي في تلك المنظمات.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية،

الإدارة الاستراتيجية للموارد، التميز المؤسسي.

The availability of the dimensions of Strategic Entrepreneurship and its Role in Achieving Organizational Excellence

□ABSTRACT□

This Research Aims To Determine The Availability Of The Dimension Of Strategic Entrepreneurship (Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurial Mindset, Entrepreneurial Culture, Strategic Management Of Resources) And Its Role In Achieving Organizational Excellence In Pharmaceutical Manufacturing Companies In The Syrian Coast.

To Achieve The Objectives Of The Research, Positivism Was Used With Deductive Method. That Is, Starting From The General To The Special, So That The Theory That Links The Dimension Of Strategic Entrepreneurship And Achieving Organizational Excellence Is Transformed Into Specific Testable Hypotheses. As The Researcher Relied In Formulating Hypotheses On A Good Number Of Previous Studies That Are Closely Related To The Research Problem, And The Study Is Quantitative And Correlative In Nature Because It Studied The Relationship Between The Two Variables By Relying On A Questionnaire Designed Specifically For The Research.

The Researcher Reached Several Conclusions, Including: The Dimension Of Strategic Entrepreneurship Are Available To A Good Degree In Pharmaceutical Manufacturing Companies In The Syrian Coast. Where The Dimension Came Entrepreneurial Leadership In The First Place, Strategic Management Of Resources Followed In Second Place, And In The Third Place, Entrepreneurial Mindset, In The Four Place Entrepreneurial Culture. In Addition To The Existence Of A Statistically Significant Relationship Between Dimension Of Strategic Entrepreneurship And Achieving Organizational Excellence In The Research Sample Organizations.

The Researcher Recommended Increasing Interest At Strategic Entrepreneurship And All Its Dimensions, In Addition To Promoting And Consolidating The Entrepreneurial Culture, And Encouraging Creative Strategic Thinking, Encouraging Pioneering Initiatives Among All Employees In Companies In Order To Achieve Organizational Excellence In Those Organizations.

KEYWORDS: Strategic Entrepreneurship, Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurial Mindset, Entrepreneurial Culture, Strategic Management Of Resources, Organizational Excellence

مقدمة:

زاد الاهتمام مؤخراً بالريادة باعتبارها من الموضوعات الهامة والمعاصرة في إدارة الأعمال, ففي ظل المنافسة الشديدة والعولمة وزيادة وتنوع المنظمات أدركت العديد منها أن السبيل الوحيد للبقاء والنمو والتفوق على المنافسين يكون من خلال استخدام أساليب إدارية قائمة على المبادرة والمرونة والتفكير الاستراتيجي الخلاق, والنظر إلى المستقبل برؤية استراتيجية معمقة ترسم معالم الطريق للوصول إلى التميز والتفوق على المنافسين. ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب الريادة الاستراتيجية والتي تعني الرغبة في الإبداع وتحمل المخاطر المتعلقة باختبار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة , والنزعة الاستباقية لاقتناص الفرص والتميز عن المنافسين.

هذا ويعدّ التميز المؤسسي من أهم المتطلبات التي تسعى المنظمات جاهدة لتحقيقه, لأنه يضمن لها الموقع التنافسي المميز والاستمرار في عالم الأعمال, ويتحقق التميز المؤسسي من خلال التحسينات المستمرة لرسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية بحيث تعكس توجهها الاستراتيجي في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة, وكذلك من خلال قيادة ريادية مشجعة على الإبداع والابتكار والمبادرة والاستباقية واقتناص الفرص وتحمل المخاطر, والاستغلال الأمثل لموارد المنظمة البشرية والمادية والمعنوية لتحقيق أهدافها بأقصى كفاءة وأعلى فعالية.

وفي ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات السابقة:

(1) دراسة (AI- Musawi Et Al , 2022)

The Role Of Entrepreneurial Strategies In Achieving "Organizational Excellence" دور استراتيجيات الريادة في تحقيق التميز المؤسسي

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور استراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع, المبادرة, الاستراتيجية الهجومية) في تحقيق التميز المؤسسي. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة, حيث شملت العينة /52/ فرد ضمت الأقسام العلمية ومقررين في كليات جامعة ميسان, ومن نتائج هذه الدراسة إن تطبيق استراتيجيات الريادة يسمح باستغلال الفرص

باستخدام التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يعتمد على وضوح الرؤية، ومدى كفاية الموارد وذلك بزيادة التوجه نحو الابداع وتسهيل عمليات المبادرة والتنافس الهجومي، كما أن للجامعة رؤية استراتيجية تساعدها على تحقيق تطلعاتها المستقبلية في بناء قادة المستقبل الذين يساهمون في جعلها جامعة متميزة تنظيماً.

(2) دراسة (الطباوي, 2022): " دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة"- دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين -

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الريادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال دراسة الأبعاد التالية للريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي)

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي حيث تم جمع المعلومات باستخدام قائمة استقصاء موجهة إلى عينة عددها /285/ مفردة من العاملين في شركة مصر للتأمين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الريادة الاستراتيجية على المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

(3) دراسة (البيسي و الشماسي, 2022): " دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد الريادة الاستراتيجية المتمثلة بـ: (المبادرة، العقل الريادي، تحمل المخاطر، المرونة، الرؤية، النمو) في تحقيق الابتكار التنظيمي بين موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط، ومعرفة مستوى الريادة الاستراتيجية في الوزارة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من بين النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحمل المخاطر بنسبة 59,5% وهي تمثل النسبة الأكبر من الأبعاد محل الدراسة يليها النمو بنسبة 57,7% ثم تتابعاً المرونة، العقل الريادي، الرؤية، المبادرة.

4) دراسة (Al Halaseh & Ayoub, 2021): Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence " أثر التوجه الريادي على التميز المؤسسي من

خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة الأبعاد التالية للتوجه الريادي (التوجه نحو الابتكار، التوجه نحو المخاطر، المبادرة) مع وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

اتباع الباحث المنهج الكمي من خلال تطوير استبيان مؤلف من 29 فقرة، كما تم إجراء مسح شامل على عينة مؤلفة من 1023 مفردة. وكان من أهم نتائج البحث أن مستوى توافر التوجه الريادي والتميز المؤسسي والمرونة الاستراتيجية بلغت درجة عالية في البنوك، بالإضافة إلى أن التوجه الريادي بأبعاده له تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق التميز المؤسسي، كما لم يظهر أي دور للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التوجه الريادي والتميز المؤسسي.

5) دراسة (زيد وشجاع، 2021): " أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات ومستوى ممارسته لتحقيق التميز المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع /264/ استبانة على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتوافر أبعاد التوجه الريادي بمستوى عال، وقد كان أعلى أبعاد التوجه الريادي توافراً بعد الإبداع، وأقل الأبعاد توافراً بعد المخاطرة، وكان مستوى تحقيق التميز المؤسسي عالياً، حيث كان الأكثر تحققاً بعد القيادة، بينما الأقل تحققاً بعد الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود علاقة وأثر للتوجه الريادي في تحقيق وزيادة التميز المؤسسي.

تقييم الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار أبعاد المتغيرين الريادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي (الطبلوي، 2022)، (Al Halaseh & Ayoub, 2021) كما أن أغلب

الدراسات ركزت على الاستراتيجيات والتوجهات الريادية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (زيد وشجاع, 2021), (Al Halaseh & Ayoub, 2021), (Al- Musawi Et Al , 2022). أما هذه الدراسة فجمعت بين المتغيرين السابقين من خلال دراسة الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي, حيث تُعدّ هذه الدراسة الوحيدة التي جمعت بين المتغيرين على حدّ علم الباحث. اختلفت هذه الدراسة عن دراسة (البسيبي و الشماسي, 2022) في المتغير التابع التميز المؤسسي, كما اختلفت في دراسة أبعاد مختلفة للريادة الاستراتيجية. كما إن وجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة يكمن في الحدود الجغرافية لكل منها, حيث تم تطبيق هذه الدراسة في بيئة مختلفة تماماً وهي شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري, بينما تنوعت الدراسات السابقة بين الجامعات والبنوك و مؤسسات التأمين.

مشكلة البحث:

تسعى المنظمات بشكل دائم ومستمر إلى التفرد والتميز وتحقيق التفوق في المنافسة المحلية والدولية, وخاصة في ظلّ التطور الكبير في التكنولوجيا والمنافسة القوية التي تجعل البقاء للأفضل والأكثر تميزاً. ومن خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث على بعض شركات تصنيع الأدوية ومقابلة بعض المدراء تبين للباحث أن هذه الشركات تقوم بإنتاج منتجات وطنية تتناسب مع المعايير العالمية وأحياناً تنافس المنتجات الأجنبية, ولكن في ظلّ العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية بشكل عام وعلى شركات تصنيع الأدوية بشكل خاص وصعوبة استيراد المواد الأولية التي تدخل في تركيب المنتج النهائي تكافح هذه الشركات للاستمرار في إنتاج وتوفير الكثير من الأدوية للسوق المحلية وبالتالي لابدّ من تشجيع الريادة والابتكار والمبادرة في سبيل تحقيق التميز. وهذا يقودنا إلى التساؤل البحثي التالي:

"ما هو دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري"
أهمية البحث:

تتجلى الأهمية النظرية للبحث من حيث أنه دمج بين مفهومين هامين في إدارة الأعمال وهما الريادة والإدارة الاستراتيجية لينتج متغير جديد وهو الريادة الاستراتيجية، حيث تعتبر هذه الدراسة من المحاولات العلمية التي تساعد في بناء إطار نظري لمتغيرين في غاية الأهمية وهما الريادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. أما الأهمية العملية للبحث فهي مساعدة شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري على تحقيق التميز المؤسسي من خلال ممارسة الريادة الاستراتيجية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى ما يلي:

- 1- قياس مدى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري .
 - 2- تحديد العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي.
 - 3- تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها مساعدة شركات تصنيع الأدوية لتحقيق التميز المؤسسي من خلال ممارسة أسلوب الريادة الاستراتيجية.
- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$ ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد العقلية الريادية وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد الثقافة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد إدارة الموارد استراتيجياً وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$ مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين الإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري (هيومن فارما, كندة فارما, زين فارما, غولدن فارما, سيفارما, جينا الدوائية). واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل, حيث تم توزيع 93 استبانة, تم استرجاع 78 استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي بسبب المقابلة التي جرت أثناء توزيع الاستبان.

حدود البحث:

- الحدود العلمية : اقتصرت الدراسة على متغير مستقل واحد فقط (الريادة الاستراتيجية), ومتغير تابع واحد فقط (تحقيق التميز المؤسسي)
- الحدود المكانية : اقتصر البحث على شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري.
- الحدود الزمنية : اقتصر البحث على الربع الأول من عام 2023

أدبيات البحث:

1- مفهوم الريادة الاستراتيجية:

يعتبر مفهوم الريادة الاستراتيجية (SE) Strategic Entrepreneurship مفهوم بحثي حديث نسبياً, حيث ترجع بداية ظهوره إلى بدايات القرن الحادي والعشرون وإن كانت جذوره الأولى عميقة وقديمة نظراً لكونه تكوّن نتيجة الاندماج بين مجالين هامين وهما الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال, حيث بدأ العمل جدياً في مجال الريادة الاستراتيجية في أوائل القرن الحادي والعشرون على يد العديد من الباحثين مثل HIT, IRELAND, LUKE, HUGHES, WEBB, DARYANI, TABRIZINIA, وغيرهم الكثير.

حيث يساعد الدمج بين مجالي الريادة والإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين عمليتي استكشاف الفرص واستغلالها وهو ما يساعد بدوره على تحقيق المزيد من القيمة للشركة, وذلك من خلال عمليات وشروط أساسية لا بدّ من توافرها ومنها الابداع

والابتكار المستمر في جميع العمليات الإدارية والأنشطة داخل الشركة. (صادق ومحمد, 2022).

تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها فلسفة إدارية حديثة تحفز على الرشاقة الاستراتيجية والمرونة والابتكار والابداع المستمر, وتشجع العاملين باستمرار على الريادة والابداع. (عبد العال, 2020)

ومن وجهة نظر (IRELAND, Et Al, 2003) عرف الريادة الاستراتيجية بأنها عملية المشاركة باستمرار في البحث عن الفرص والميزة التنافسية من أجل اكتشاف وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية في تحقيق الثروة, وهذا يستند على جوهر عملها المتمثل في تطبيق الابتكار وتطوير ودعم الابداع (محمد ثابت, 2021)

ومن وجهة نظر (Hoskisson Et Al, 2013) يرى بأن الريادة الاستراتيجية تعني القيام بالفعل الريادي من منظور استراتيجي من خلال البحث عن الفرص الريادية والميزة التنافسية لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات بهدف تحقيق قيمة العميل وتحقيق المنفعة المالية لأصحاب الشركات. أما (Pkyrgidou & Hughes, 2010) يرى بأنها ميل الشركات للانخراط في عمليات مبتكرة وقبول المخاطرة واستخدام استراتيجيات المبادأة. Hijjawi, (2020).

من خلال ما سبق يرى الباحث أن الريادة الاستراتيجية بأنها إحدى الفلسفات الإدارية الجديدة التي ربطت بين الريادة والادارة الاستراتيجية من خلال تشجيع الابداع والابتكار في تقديم المنتجات للحصول على التفرد والتميز والميزة التنافسية.

2- أهمية الريادة الاستراتيجية:

تلعب الريادة الاستراتيجية دوراً هاماً ومحورياً في تحقيق التميز للمنظمات من خلال إيجاد وتطوير وتنمية المواهب وحثها على المبادرة والابتكار, وتبرز أهمية الريادة الاستراتيجية بشكل واضح في النقاط التالية:

✓ تساعد في خلق قيمة جديدة (ابتكار قيمة) تفوق التوقعات, وذلك من خلال استخدام الفرص التي تساهم في تقديم منتجات وخدمات تحقق تطلعات الشركة لتحقيق التميز والتفوق. (Dryani & Tabrizinia, 2015)

✓ تساعد على التنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية السريعة التغيير والتعقيد والبحث عن الفرص المناسبة واقتناصها واستغلالها بالشكل الأمثل من خلال تقديم منتجات ابتكارية والتصرف بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المخططة. (عبد العال, 2020)

✓ تساعد في تميز المنظمات ومرونتها ورشاققتها من خلال تطوير العلاقات مع مختلف الشركات المحلية والأجنبية كنوع من التحالف الاستراتيجي الذي يمكنها من اكتشاف الحاجات الغير مشبعة للعمل على إشباعها وتحقيق رضاها وبالتالي الوصول إلى الميزة التنافسية. (عليان, 2022)

3- أبعاد الريادة الاستراتيجية:

تنوعت أبعاد الريادة الاستراتيجية باختلاف الباحثين الذين قاموا بدراستها وتحديدها وفق لوجهات نظر عديدة، فمن وجهة نظر (الجميل والجرجري, 2021) فإن أبعاد الريادة الاستراتيجية تتمثل بـ (التعلم التنظيمي, الإبداع, التحالف الاستراتيجي, النمو, المرونة), بينما درس (عليان, 2022) أبعاد الريادة الاستراتيجية من خلال (تحمل المخاطر, اغتنام الفرص, الإبداع, الثقافة الريادية).

بينما اعتمد أغلب الباحثين على نموذج (Ireland et al, 2003) في دراسة الأبعاد التالية للريادة الاستراتيجية (عبد العال, 2020), (الرواجفة, 2021), (صادق ومحمد, 2022), (Ziyae & Sadeghi, 2020), (الطباوي, 2022):

✓ القيادة الريادية Entrepreneurial leadership

تسعى القيادة الريادية بشكل عام إلى تنسيق الجهود، وتوجيه ومتابعة المرؤوسين، وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وكشف نقاط القوة ونقاط الضعف لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات وتحقيق التميز والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال الإبداع والابتكار ومواكبة التطورات التكنولوجية لتقديم منتجات عصرية فريدة ومميزة. (Ziyae & Sadeghi, 2020). ومن جانب آخر تتوضَّح القيادة الريادية بكونها عملية أو نشاط يمارس من خلالها القادة دورهم الفعال في التحفيز وتشجيع التعاون بين الجميع وبث روح الأمل

والمبادرة داخل جميع أفراد المنظمة , مما يهيئ الظروف التي تساند العمل الريادي وتطوره وترعاه. (الرواجفة, 2021).

✓ العقلية الريادية Entrepreneurial Mindset

تتمثل بالتفكير الريادي القائم على التحليل والمبادرة وابتكار أفكار خلاقية لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة وحالات عدم التأكد البيئي, حيث تعد المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر على الموارد البشرية في المنظمة من حيث تدريبها وتطويرها على الأساليب الريادية التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة. وتشجع الأنشطة الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والمثابرة والمغامرة، وحب الاطلاع على المستجدات والجرأة في اتخاذ القرارات، ومن مكونات العقلية الريادية (إدراك الفرص الريادية، منطق الخيارات الريادية، الإطار الريادي) (الطبلاوي, 2022).

✓ الثقافة الريادية Entrepreneurial culture

تكونت الثقافة الريادية من خلال دمج الثقافة التنظيمية مع ريادة الأعمال، أي دمج مجموعة القيم والسلوكيات والعادات والتقاليد مع الأفكار الريادية التي تساهم في تحقيق التميز للمنظمات. (عليان, 2022).

وتعرّف الثقافة الريادية من وجهة نظر lok بأنها الثقافة التي يحترم المجتمع فيها الشجاعة للدخول في عالم الريادة والعمل الحر ويكافئ الأفراد عبر الشعور بالحرية والاستقلالية وتحقيق الأرباح وهي الثقافة التي تدعم فيها المبادرات الفردية والجماعية للجميع دون استثناء, (Lok, 2018).

وتشجع الثقافة الريادية الأنشطة الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والمثابرة والمغامرة، وحب الاطلاع على المستجدات والجرأة في اتخاذ القرارات. وتشمل الثقافة الريادية مجموعة من العناصر (المخاطرة، العمل في ظروف عدم التأكد، المرونة، التغيير، التنافس في بيئة معقدة). كما تتضمن الثقافة الريادية سرد القصص التي تعزز سمعة المنظمة الريادية، كما لا بدّ من تبني ثقافة ريادية

منفتحة على التطورات الجديدة للاستفادة منها في ممارسة أنشطتها المختلفة وتقديم المنتجات المميزة للعملاء. (Al-Musawi et al, 2022)

✓ الإدارة الاستراتيجية للموارد Strategic Management Of Resources

يقصد بها الاستغلال الأمثل لجميع موارد المنظمة المتاحة، واستخدامها بشكل استراتيجي وذلك من خلال إجراء تقييم مستمر لموارد لمنظمة بهدف تحديد الموارد الفردية (القابليات والكفاءات المميز) لخلق التآزر والتعاقد بين جميع أفراد المنظمة ونعني بالموارد المتاحة بالمنظمة (الموارد البشرية والموارد المادية والموارد المعنوية). (الشهراني, 2017), (فاطنة و احمد, 2022)

ويجب تجميع جميع موارد المنظمة بهدف إدارتها بشكل استراتيجي بطرق تسهم في إدراك واستغلال الفرص الريادية والتي تؤدي بدورها إلى التميز.

ويوضح الشكل التالي أبعاد الريادة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

4- مفهوم التميز المؤسسي: Organizational Excellence

يعتبر مفهوم التميز من أهم الأهداف التي تسعى جميع المنظمات للوصول إليه وتحقيقه والمحافظة عليه، فمن خلاله تتفوق المنظمات في أدائها وتزداد قدراتها التنافسية وحصتها السوقية. (الشهراني, 2021)

فالتميز يعني التفرد والتجديد والتفوق وهو في جوهره مطلب حيوي واستراتيجي لمختلف أنواع المنظمات مهما تنوعت في أشكالها وأحجامها وطبيعة أعمالها، وهو من أهم الأنشطة الاستراتيجية للمنظمات الطموحة الواعدة بمستقبل يضمن لها الاستمرارية والتوسع والنمو. (العنزي، 2020).

ويعرّف التميز المؤسسي بأنه سعي وقدرة المنظمة على التفوق في أدائها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، وقدرتها على الحفاظ على أفضليتها وتميزها حاضراً ومستقبلاً بما يؤدي إلى إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة. Alharafsheh (et al, 2022)

فالمنظمات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس من أجل تحقيق آمالها ورغباتها في النمو والبقاء والاستمرارية والحصول على ميزة تنافسية (ملاح، 2021). ومن صفات المنظمات المتميزة:

- ✓ المرونة من خلال التكيف السريع مع البيئة المحيطة (محسن، 2017)
- ✓ التوجه نحو العميل لمعرفة احتياجاته ورغباته، ومن ثم تقديم منتجات تلبى هذه الاحتياجات للحصول على رضاه وولائه. (الأزوري، 2022).
- ✓ المهارة في إدارة المخاطر والأزمات ومواجهة التهديدات ورسم الاستراتيجيات. (Hijjawi, 2020).
- ✓ تمكين العاملين من خلال منح الصلاحيات لتعزيز الريادة والابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات. (الشهراني، 2017).

5- أهمية التميز المؤسسي:

حظي مفهوم التميز المؤسسي بأهمية كبيرة عند أغلب الباحثين نوردها فيما يلي:

- ✓ يساعد في بناء مكانة مرموقة وموقع مميز للمنظمة مقارنة من غيرها من المنظمات، وبالتالي بناء سمعة ممتازة للمنظمة تمثل أهم مواردها المعنوية.

(Al-Halaseh & Ayoub, 2021)

- ✓ يشكل حافزاً رئيسياً للمنظمة لمواكبة التطورات على كافة الأصعدة، والعمل على الاستخدام الأمثل للموارد بالشكل الذي يزيد من قيمتها وفعاليتها. (سمر الدين،

(2020)

✓ يساعد المنظمة في وضع الرؤى والاستراتيجيات للعاملين فيها وللمتعاملين معها بحيث تلبي حاجات وطموحات العملاء وتتجاوز توقعاتهم. (غازي, 2022)

6- أبعاد التميز المؤسسي:

قام العديد من الباحثين بوضع أبعاد مختلفة للتميز المؤسسي والتي تتيح للمنظمة الحصول على التميز في حال الأخذ بها فأبعاد التميز المؤسسي عند (محسن, 2017): (القيادة, الموارد البشرية, الثقافة التنظيمية, الاستراتيجية, الهيكل التنظيمي), ومن وجهة نظر (غازي, 2022) فقد تم قياس التميز المؤسسي من خلال الأبعاد التالية (الغاية والرؤية الاستراتيجية, الثقافة المؤسسية والقيادة, إشراك المعنيين, بناء قيمة مستدامة, قيادة الأداء والتحول, انطباعات المعنيين, الأداء الاستراتيجي والتشغيلي), أما (سمر الدين, 2020) فتم قياس التميز المؤسسي من خلال (تميز القيادة, تميز الاستراتيجية, تميز المرؤوسين, تميز العمليات). ومن جانب آخر فقد تبنت دراسة (Al-Halaseh & Ayoub, 2021), (العنزى, 2020) العديد من النماذج منها نموذج المؤسسة الأوروبية للتميز EFQM والذي يتكون من تسعة معايير خمسة منها تصف المقومات اللازمة لتحقيق التميز وهي (الأفراد, القيادة, الاستراتيجية, الشراكة والموارد, العمليات), بينما تضم المجموعة الثانية أربعة عناصر لوصف النتائج وهي (نتائج الموارد البشرية, نتائج خاصة بالعملاء, نتائج الأداء الرئيسية, نتائج خاصة بالمجتمع).

وبعد اطلاع الباحث على ما سبق سوف نقوم بدراسة الأبعاد التالية للتميز المؤسسي وهي (تميز الاستراتيجية, تميز الهيكلية, تميز الموارد البشرية, تميز نتائج الأداء).

النتائج والمناقشة:

منهجية البحث:

في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها تم استخدام الفلسفة الوضعية مع تبني الأسلوب الاستنتاجي, أي الانطلاق من العام إلى الخاص بحيث تُحوّل النظرية التي تربط بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار. حيث أن الباحث اعتمد في صياغة الفرضيات على عدد كاف من الدراسات السابقة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشكلة البحث, والدراسة بطبيعتها كمية وارتباطية لأنها درست العلاقة بين المتغيرين من خلال الاعتماد على استبيان مصمم

خصيصاً للبحث, وبعد جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS.20).

- أدوات جمع البيانات:

البيانات الثانوية : تم جمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري من الرسائل والأبحاث السابقة والدوريات والكتب العلمية التي تبحث في موضوع الزيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. بالإضافة الى بعض المواقع الالكترونية المتوفرة على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

البيانات الأولية : تم جمعها باستخدام استبيان صمم خصيصاً لقياس مدى توفر أبعاد الزيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري, وتم استخدام ثنائية الاستبيان والمقابلة لتوزيع الاستبيان ولجمع البيانات, حيث تكونت الاستبانة من محورين أساسيين:

✓ **المحور الأول: الزيادة الاستراتيجية** وتضم أربعة أبعاد (القيادة الريادية, العقلية الريادية, الثقافة الريادية, الإدارة الاستراتيجية للموارد) وذلك بالاعتماد على الدراسات (عبد العال, 2020), (الرواجفة, 2021), (صادق ومحمد, 2022), (Ziyae & Sadeghi, 2020), (الطبلاوي, 2022).

✓ **المحور الثاني: تحقيق التميز المؤسسي** وتضم أربعة أبعاد (تميز الاستراتيجية, تميز الهيكلية, تميز الموارد البشرية, تميز نتائج الأداء). وذلك بالاعتماد على الدراسات (غازي, 2022), (Al-Halaseh & Ayoub, 2021), (سمر الدين, 2020), (العززي, 2020)

حيث يتضمن كل محور عدداً من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة, وتم اعتماد الاجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

التصنيف	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الوزن	5	4	3	2	1

الجدول من إعداد الباحث

وبعد إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي (spss.20) قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة كما يلي : **أولاً: صدق الاستبانة validity** : قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والأكاديميين بهدف تطوير معايير هذه الاستبانة لتصبح أكثر قدرة على قياس الأشياء التي صممت لأجلها.

ثانياً: ثبات الاستبانة Reliability : تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحوري الاستبانة وكانت قيمة المعامل = 0.87 وهو أكبر من 0.6 وهو مقبول في العلوم الإدارية. ويدل على وجود علاقة اتساق وترابط عالي بين فقرات الاستبانة وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي نحصل عليها عند تطبيق الاستبانة.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	2

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics:

يتناول الباحث في هذه الفقرة وصفاً لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبانة، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي. لحساب المتوسط المرجح للمقياس قام الباحث بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 ، حيث 4 تمثل عدد المسافات و 5 تمثل الاختيارات طول الفترة = $5 \div 4 = 0.80$ ويصبح التوزيع كما يلي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق إطلاقاً	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق جداً	من 4.20 إلى 5

وقد كانت النتائج كما يلي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل الريادة الاستراتيجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
القيادة الريادية	4.2134	.81564	عالٍ	الأول
العقلية الريادية	3.8965	.72386	مقبول	الثالث
الثقافة الريادية	3.5675	.66185	مقبول	الرابع
الإدارة الاستراتيجية للموارد	4.1198	.83372	عالٍ	الثاني
أبعاد الريادة الاستراتيجية	3.9493	.75876	مقبول	-

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إن جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية متوفرة بدرجة جيدة في المنظمات عينة البحث وفق الترتيب الآتي:

✓ جاء في المرتبة الأولى بُعد القيادة الريادية بوسط حسابي 4.2134 وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة عالية، وهذا يعني أن المنظمات تسعى دائماً لتوجيه المرؤوسين وتشجيعهم ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات وبث روح الأمل والمبادرة داخل جميع أفراد المنظمة. وانحراف معياري (.81564) وهو أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ جاء في المرتبة الثانية بُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد بوسط حسابي 4.1198 وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة عالية، حيث تقوم هذه المنظمات بالاستفادة المثلى من مواردها المتاحة وتهيئتها وتنميتها وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وانحراف معياري (.83372) وهو أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ جاء في المرتبة الثالثة بُعد العقلية الريادية بوسط حسابي 3.8965 وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة مقبولة، حيث تقوم هذه المنظمات بتشجيع المبادرة والمثابرة والمغامرة، وحب الاطلاع على المستجدات والجرأة في اتخاذ القرارات. وانحراف معياري (0.72386) وهو أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ جاء في المرتبة الرابعة بُعد الثقافة الريادية بوسط حسابي 3.5675 وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة مقبولة، حيث تتمتع المنظمات عينة البحث بثقافة ريادية منفتحة على التطورات الجديدة تشجع على الانخراط في العمل الريادي وتشجع دائماً الأفراد المبدعين وأصحاب الابتكارات لتحقيق التميز المؤسسي. وانحراف معياري (0.66185) وهو أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ نلاحظ مما سبق أن محور الريادة الاستراتيجية بأبعاده الأربعة (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) كانت متوفرة بدرجة جيدة في المنظمات بوسط حسابي 3.9493 ، وانحراف معياري (0.75876) وهو أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع تحقيق التميز المؤسسي

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثاني	مقبول	.64432	3.9351	y1 تميز الاستراتيجية
الرابع	مقبول	.71523	3.4879	y2 تميز الهيكلية
الأول	عالٍ	.50286	4.3118	y3 تميز الموارد البشرية
الثالث	مقبول	.72965	3.6434	y4 تميز نتائج الأداء
-	مقبول	.64801	3.8445	Y التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إن أبعاد التميز المؤسسي متوفرة بدرجة جيدة في المنظمات عينة البحث وفق الترتيب الآتي:

- ✓ جاء في المرتبة الأولى بُعد تميز الموارد البشرية بوسط حسابي 4.3118 وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة عالية، هذا يعني توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة على أحدث الأساليب الإدارية لتحقيق التميز في أداء خدماتها، كما يتبين من خلال هذا البعد أن المنظمات تقوم بالتحفيز المادي والمعنوي للموارد البشرية المميزة وتوفر قنوات اتصال وتواصل للحوار الفعّال مع مواردها البشرية. وانحراف معياري (50286). وهو أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.
- ✓ جاء في المرتبة الثانية بُعد تميز الاستراتيجية بوسط حسابي 3.9351 وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة جيدة، هذا يعني أن المنظمات تضع خططها الاستراتيجية بناء على معلومات دقيقة وبمشاركة العاملين، كما تقوم بنشر هذه الاستراتيجيات على جميع أصحاب المصلحة بصورة واضحة. وانحراف معياري (64432). وهو أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.
- ✓ جاء في المرتبة الثالثة بُعد تميز نتائج الأداء بوسط حسابي 3.6434 وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة مقبولة، هذا يعني أن جميع الأقسام في المنظمة ملتزمة بتقديم تقارير سنوية توضح نسب الإنجاز للتأكد من أن المخطط = المنفذ، كما تهتم هذه المنظمات برضا العملاء وتسعى دائماً لتحسين عملياتها وعلاقتها مع العملاء وتقديم خدمات تفوق توقعاتهم. وانحراف معياري (72965). وهو أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.
- ✓ جاء في المرتبة الرابعة بُعد تميز الهيكلية بوسط حسابي 3.4879 وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة مقبولة، هذا يعني أن المنظمات تقوم بمراجعة دورية للهيكل التنظيمي وتقوم بتعديله بما يتوافق مع الرؤية والاستراتيجية الجديدة للمنظمة، كما تستفيد هذه المنظمات من نتائج التغذية الراجعة في تطوير هيكلها

التنظيمي. وانحراف معياري (0.71523) وهو أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ نلاحظ مما سبق أن محور تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده الأربعة (تميز الاستراتيجية، تميز الهيكلية، تميز الموارد البشرية، تميز نتائج الأداء) كانت متوفرة بدرجة جيدة في المنظمات بوسط حسابي 3.8445 وانحراف معياري (0.64801) وهو أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

اختبار الفرضيات :

لاختبار الفرضيات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري للتقدير	الدالة التفسيرية المعدلة Adjusted R Square	الدالة التفسيرية R Square	معامل ارتباط بيرسون	المتغيرات
0.000	0.3966	0.748	0.762	0.873	القيادة الريادية X1 وتحقيق التميز المؤسسي Y
0.004	0.2993	0.602	0.613	0.783	العقلية الريادية X2 وتحقيق التميز المؤسسي Y
0.003	0.2767	0.535	0.559	0.748	الثقافة الريادية X3 وتحقيق التميز المؤسسي Y
0.002	0.3475	0.699	0.717	0.847	الإدارة الاستراتيجية للموارد X4 وتحقيق التميز المؤسسي Y
0.001	0.3441	0.753	0.777	0.882	أبعاد الريادة الاستراتيجية X وتحقيق التميز المؤسسي Y

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق:

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد القيادة الريادية X1 وتحقيق التميز المؤسسي Y هو 0.87 وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها قوية، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أصغر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الفرعية

الأولى والقائلة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد العقلية الريادية x_2 وتحقيق التميز المؤسسي Y هو 0.78 وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.004) وهو أصغر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية والقائلة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد العقلية الريادية وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد الثقافة الريادية x_3 وتحقيق التميز المؤسسي Y هو 0.75 وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.003) وهو أصغر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والقائلة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد الثقافة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد x_4 وتحقيق التميز المؤسسي Y هو 0.85 وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها قوية، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.002) وهو أصغر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والقائلة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

❖ بالنسبة للفرضية الرئيسية: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الريادة الاستراتيجية X وتحقيق التميز المؤسسي Y هو 0.88 وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها قوية، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.001) وهو أصغر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الرئيسية والقائلة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

ولقياس معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة x_1, x_2, x_3, x_4 والمتغير التابع Y . قام الباحث بحساب معامل التباين ANOVA بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11.325	4	1.487	112.604	.000 ^b
Residual	2.263	73	.027		
Total	13.588	77			

أبعاد النموذج:

المتغيرات المستقلة: أبعاد الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد)
المتغير التابع: تحقيق التميز المؤسسي

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (112.604) وهي دالة إحصائياً حيث مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) مما يدل على معنوية النموذج ككل.

النتائج والمقترحات:

بناء على نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- تتوافر أبعاد الريادة الاستراتيجية بدرجة جيدة في شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري، حيث جاء بُعد القيادة الريادية في المرتبة الأولى، تليها بُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد في المرتبة الثانية، ومن ثم بُعد العقلية الريادية في المرتبة الثالثة، وأخيراً في المرتبة الرابعة بُعد الثقافة الريادية.
- 2- تقوم هذه الشركات بالاستفادة المثلى من مواردها المتاحة وتهيئتها وتنميتها وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال قيادة ريادية واعية تشجع على الابداع والابتكار والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

- 3- تتمتع الشركات عينة البحث بعقلية ريادية منفتحة على التطورات الجديدة تشجع على الانخراط في العمل الريادي وتشجع دائماً الأفراد المبدعين وأصحاب الابتكارات لتحقيق التميز المؤسسي.
- 4- تتوافر أبعاد التميز المؤسسي بدرجة مقبولة في شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري, حيث جاء بُعد تميز الموارد البشرية في المرتبة الأولى, تليها بُعد تميز الاستراتيجية في المرتبة الثانية ومن ثم بُعد تميز نتائج الأداء في المرتبة الثالثة, أخيراً بُعد تميز الهيكلية في المرتبة الرابعة .
- 5- تقوم هذه الشركات بتقييم نتائج أدائها من خلال تقديم تقارير سنوية توضح نسب الإنجاز للتأكد من أن المخطط = المنفذ, كما تهتم هذه الشركات برضا العملاء وتسعى دائماً لتحسين عملياتها وعلاقتها مع العملاء وتقديم خدمات تفوق توقعاتهم.
- 6- تتميز الموارد البشرية في هذه الشركات بالخبرات والمؤهلات الريادية التي تسعى دائماً لتحقيق التميز والتفوق في الأداء, حيث تقوم هذه الشركات بالتحفيز المادي والمعنوي للموارد البشرية المميزة وتوفر قنوات اتصال وتواصل للحوار الفعال مع مواردها البشرية.
- 7- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في شركات تصنيع الأدوية في الساحل السوري.
- اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم المقترحات التالية:

- 1- زيادة الاهتمام بالريادة الاستراتيجية وبجميع أبعادها (القيادة الريادية, العقلية الريادية, الثقافة الريادية, الإدارة الاستراتيجية للموارد), والعمل على تطبيقها بكفاءة وفعالية, وذلك لتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات.

- 2- يجب على القيادة الريادية في شركات تصنيع الأدوية العمل بشكل دائم على تحسين التنافس والابتكار بين العاملين وكوادر الشركة من أجل اكتشاف الأفراد المبدعين ودعم أفكارهم وتشجيعهم على العطاء الدائم.
- 3- ضرورة تعزيز وترسيخ الثقافة الريادية وتشجيع التفكير الاستراتيجي الخلاق، وتشجيع المبادرات الريادية بين جميع أفراد الشركات المبحوثة لما لها من أهمية في تحقيق التميز المؤسسي.
- 4- ضرورة قيام الشركات عينة البحث بمراجعة مستمرة لهياكلها التنظيمية، بحيث تعتمد على هياكل عضوية مرنة وتتناسب مع الاستراتيجية المختارة، إضافة إلى مراجعة دورية لصورة المنظمة في أذهان العملاء من خلال القيام باستطلاعات آرائهم للوقوف على المشاكل التي تعترضهم وحلها بشكل جذري وسريع.
- 5- يجب على شركات تصنيع الأدوية السعي الدائم لتقديم خدمات مميزة تفوق توقعات العملاء لتلبية طلباتهم وتحقيق رغباتهم وكسب رضاهم وولائهم وهو الهدف الأسمى الذي تسعى لتحقيقه جميع المنظمات، والذي من خلاله تحقق الشركات التفوق والتفرد والتميز.
- 6- ضرورة استفادة شركات تصنيع الأدوية من تجارب الشركات الأجنبية في مجال الريادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، من خلال المشاركة في المؤتمرات والملتقيات الريادية المحلية والدولية.

المراجع:

1. الأزوري, بوادر. "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة", العدد48. 2022.
2. البسيبي, غالية ؛ الشماسي, أريج. "دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية", المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث, المجلد6 العدد6. 2022.
3. الجميل, ريم ؛ الجرجري, أحمد. "دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مديرية صحة دهوك اقليم كردستان العراق", مجلة تنمية الرافدين, المجلد 40 العدد 131. 2021.
4. الرواجفة, فيصل. "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الاستراتيجية في ظل التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في عمان", مجلة العلوم الانسانية والطبيعية, المجلد 2 العدد 6. 2021.
5. زيد, جمال ؛ الشجاع, حنان. "أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء", المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي, المجلد (14) العدد(50). 2021.
6. الشهراني, فاطمة. "إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)", المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي, الإصدار 21. 2021.

7. الشهراني، نوره. "دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد"، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية. 2017
8. صادق، فاطمة ؛ محمد، سمر. "الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم"، مجلة كلية التربية، العدد 1 الجزء الثالث. 2022
9. الطبلوي، أسامة. "دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين" المجلة العلمية، العدد 75. 2022
10. عبد العال، محمد. "الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز جودة القرارات الإدارية بوزارة العمل الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين. 2020
11. العنزي، مشعل. "دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 27 العدد 128. 2020
12. عليان، هشام. "تحقيق الأداء المتميز من خلال متطلبات الريادة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة تكريت"، المؤتمر الدولي الحادي عشر للإصلاح الاقتصادي والإداري. 2022
13. غازي، محمد. "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية - دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13 العدد 3. 2022

14. فاطنة، قهيري ؛ أحمد، ضيف. "تحو تحقيق التميز من خلال اعتماد أسلوب الإدارة الاستراتيجية - جامعة هارفرد أنموذجاً" - مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16 العدد 3. 2022
15. محمد، ثابت. "الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط - دراسة ميدانية، المجلة العلمية، المجلد 37 العدد 10. 2021
16. سمر الدين، رشا. "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد الرابع العدد السابع. 2020
17. ملاح، عوض. "دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، 2021

المراجع الأجنبية: References

1. Al-Halaseh, R. H., & Ayoub, Z. (2021). *"Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence"*. International Review of Management and Marketing, 11(6), 21.
2. Alharafsheh, M ; Abloush, A ; Hanandeh, R ; Alsafadi, M ; Khwllldh, A. (2022). *"Impact of intelligence leadership on organizational excellence: Mediating role of organizational culture"*. Problems and Perspectives in Management, 20(3), 362-373. doi:10.21511/ppm.20(3)
3. Al-Musawi, M ; Al-Saedi, M ; Hassoon, A (2022). *" The Role Of Entrepreneurial Strategies In Achieving Organizational Excellence"*. American Journal Of Business Management, Economics And Banking, Volume 5
4. Daryani, M & Tabrizinia, S. (2015). *"Relation Between Strategic Entrepreneurship With Going Competitive Advantages and Wealth Creation"*, Journal of Applied Environment and Biological Sciences, Vol.(5), No.(10s), P P . 1 0 6 - 1 1 1 .
5. Hijjawi, G. (2020). *"The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership"*. Management Science Letters, 1 1 (1) , 5 7 - 6 6 .
6. Lok, C. W. (2018). *"Entrepreneurial leadership and employee creativity: the roles of perceived organizational support and job autonomy"*. (Doctoral dissertation, The University of Newcastle, Australia).
7. Ziyae, b ; Sadeghi, h.(2020). *"exploring the relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: the mediating effect of strategic entrepreneurship"*, Baltic journal of management.