

أثر الخصائص الريادية لدى العاملين في تبني التوجهات الاستراتيجية دراسة حالة شركة المدار الجديد للاتصالات ببنغازي

أشرف عبد الحميد محمود حسين
عضو هيئة التدريس بقسم العلوم الإدارية والمالية
كلية العلوم التقنية - درنة
ashrafhesen86@gmail.com

عبد السلام معيوف علي المسماري
عضو هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال - كلية
الاقتصاد - جامعة بنغازي
abdelsala.maeyuf@uob.edu.ly

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة) لدى العاملين على تبني التوجهات الاستراتيجية في شركة المدار الجديد للاتصالات ببنغازي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة تم توزيعها على عينة قوامها (132) فرداً، واسترجع منها (107) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وكشفت النتائج عن: وجود مستوى مرتفع من الخصائص الريادية لدى أفراد العينة (المتوسط المرجح 3.73، الوزن النسبي 75%)، وجود مستوى مرتفع نسبياً لتبني التوجهات الاستراتيجية (المتوسط المرجح 3.62، الوزن النسبي 72%)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية مجتمعة على التوجهات الاستراتيجية، حيث فسرت ما نسبته (39.8%) من التباين فيها. وكان لأبعاد حب الإنجاز والمخاطرة التأثير الأكبر والأكثر معنوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الخصائص الريادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي)، أوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب المرتبطة بخصائص حب الإنجاز والمخاطرة المحسوبة، وتشجيع الإبداع والمبادرات من خلال الحوافز، وتحسين البيئة التنظيمية الداعمة للاستقلالية وتبني الأفكار الجديدة.

الكلمات المفتاحية: الخصائص الريادية، التوجهات الاستراتيجية.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of entrepreneurial characteristics (self-confidence, initiative, achievement motivation, autonomy and responsibility, creativity, risk-taking) among employees on the adoption of strategic orientations at the New Al-Madar Telecommunications Company in Benghazi, The study adopted an analytical descriptive approach. Data were collected via a questionnaire distributed to a sample of (132) individuals, from which (107) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The results revealed: a high level of

entrepreneurial characteristics among the sample members (weighted average 3.73, relative weight 75%), a relatively high level of adopting strategic orientations (weighted average 3.62, relative weight 72%), a statistically significant effect of the entrepreneurial characteristics combined on strategic orientations, explaining (39.8%) of the variance in them. The dimensions of achievement motivation and risk-taking had the largest and most significant impact. There were no statistically significant differences in the level of entrepreneurial characteristics attributed to demographic variables (gender, age, job level, educational qualification). The study recommended enhancing training programs related to the characteristics of achievement motivation and calculated risk-taking, encouraging creativity and initiatives through incentives, and improving the organizational environment that supports autonomy and the adoption of new ideas.

Keywords: Entrepreneurial Characteristics, Strategic Orientations.

(1-1) المقدمة:

أصبحت الريادة سمة أساسية من سمات الاقتصادات المعاصرة، فالتطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي مترابط ساهم في ازدياد دور الأفكار الريادية وتطلبت إشراك الجميع بتنوعهم الثقافي والحضاري لغرض تبني النجاح والتقدم على مختلف المستويات. ففي منظمات الأعمال تعتبر الريادة سمة ضرورية لنجاح وتطور هذه الأعمال، فالريادة تشير إلى مجموعة من الخصائص والمتطلبات السلوكية المتجسدة بعمليات ومراحل لتحديد الفرص التي تتعلق باحتياجات موجودة فعلاً في الأسواق، وتحمل المخاطر لتكوين منظمة قادرة على تلبية هذه الاحتياجات . والتوجه الاستراتيجي هو البوصلة التي توجه المنظمة لتحقيق رؤيتها، ويحدد المسار طويل المدى لتحقيق النمو، سواء عبر اختراق السوق أو تطويره أو التنويع، ويبني هذا التوجيه على تحليل داخلي وخارجي دقيق، ويترجم إلى خطط عمل لضمان توجيه جميع القرارات الموارد نحو الهدف المنشود.

إنّ التوجه الاستراتيجي هو الإطار العام لمبادرات شركات الاتصالات، ولكنّ الروح الريادية هي التي تُنفخ فيه الحياة، فالخصائص الريادية كالإبداع والمبادرة والمخاطرة المحسوبة لا تكتفي باختيار مسارات موجودة، بل تدفع لابتكار استراتيجيات جريئة وغير تقليدية، وهذا المزج بين الرؤية الاستراتيجية والحماس الريادي يخلق ديناميكية فريدة، حيث تُترجم الأفكار الثورية إلى واقع ملموس، مما يضمن لشركة المدار الجديد للاتصالات ببغازي ليس فقط المنافسة، بل ريادة السوق وقيادة التغيير فيه.

(1-2) الدراسات السابقة:

(1-2-1) الدراسات العربية

-دراسة (المناصرة، 2008) بعنوان "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، حيث تم قياس التوجه الريادي بخمس أبعاد تمثلت في البعد الإبداعي والبعد نحو المخاطرة والبعد الاستباقي والبعد العدائي في التنافس والبعد الاستقلالي، وتكونت عينة الدراسة من (66) شركة من الشركات المساهمة العامة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود أثر إيجابي ذي دلالة احصائية لأبعاد التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة.

-دراسة (العجمي، 2011) بعنوان "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، وهدفت الدراسة إلى بيان أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية، وقد تكونت عينة الدراسة من (188) مديراً ورئيساً لقسم يعملون في شركة البترول الوطنية الكويتية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية والأداء في شركة البترول الوطنية الكويتية.

-دراسة (ناصر، والعمرى، 2011) بعنوان "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية: دراسة مقارنة"، وهدفت الدراسة لقياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي عمان ودمشق، وتكونت عينة الدراسة من (115) طالباً في برنامجي الماجستير والدكتوراه بشكل طبقي للعام (2009-2010)، وتم تصميم استبانة ووزعت على عينة الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة احصائية لخصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان ودمشق في الأعمال الريادية يفسر ما نسبته (22.1 %) وأثر يفسر ما نسبته (21.90 %) في سلوك الأعمال الريادية، وأثر يفسر ما نسبته (8.7 %) في الطموح في الأعمال الريادية.

-دراسة (أحمد، 2019) بعنوان "التخطيط لاكتساب ثقافة ريادة الأعمال في التعليم الثانوي في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة"، وهدفت الدراسة إلى وضع تصور للتخطيط لاكتساب ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب التعليم الثانوي العام مع الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة في هذا المجال، ورصد واقع التعليم الثانوي العام ودوره في إكساب ثقافته ريادة الأعمال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة مع الاستعانة ببعض أدواته كالاستبانة التي طبقت على عينة ممثلة من مديري وموجهي ومعلمي التعليم الثانوي الفني، وطلاب الصف الثالث الثانوي الفني للرصد واقع التعليم الفني ومدى مساهمته في إكساب الطلاب ثقافة ريادة الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها إجماع العينة على وجود معوقات في إكساب ثقافة ريادة الأعمال في التعليم الثانوي، وعلى وجود قصور في أهداف التعليم الثانوي، ومن ذلك عدم تفعيل الأنشطة المدرسية، وجود قصور في المناهج الدراسية وأساليب التدريس، وأهمية ريادة الأعمال في الحد من البطالة

(2-2) الدراسات الأجنبية:

-دراسة (Seikkula Leino et al, 2010) بعنوان تعزيز تعليم ريادة الأعمال ودور المعلم في التعليم والتدريب، وهدفت الدراسة التعرف على دور المعلمين في دعم التعليم من أجل ريادة الأعمال لدى الطلاب في مراحل التعليم الأساسي والثانوي والمهني، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى لانطباعات المعلمين عن تعليم ريادة الأعمال في المدارس، ورؤيتهم للأسلوب الأمثل لدمج ريادة الأعمال في المقررات الدراسية .

-دراسة (Jeong, 2012) بعنوان تأثير الثقافة الوطنية على ريادة الأعمال، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة المعتمدة على التجربة بين الثقافة المحلية وأنشطة ريادة الأعمال، والعلاقة بين عوامل التحفيز لرواد الأعمال والثقافة المحلية، واستخدمت الدراسة أداتي الاستبيان والمقابلة كأدوات منهجية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن رواد الأعمال في الدول المتقدمة يبدؤون الأعمال التجارية بفرصة يحركها التطور في عوامل التحفيز، وعلى العكس فإن عوامل التحفيز لها التأثير الكبير في الدول المتقدمة بسبب وجود عدد قليل من اختبارات العمل، وتقترح الدراسة إطار عمل مفاهيمي جديد عن كيفية ارتباط عوامل التحفيز نحو ريادة الأعمال بالثقافة المحلية.

-دراسة (Ruskovaara, Pihkala, 2013) بعنوان المعلمون الذين ينفذون تعليم ريادة الأعمال في الممارسات الصفية، وهدفت الدراسة تعرف الممارسات التي يستخدمها المعلمون عند تدريس ريادة الأعمال بالإضافة إلى تحليل كيفية اختلاف هذه الممارسات بناءً على عدد من العوامل الشخصية، واستخدمت الدراسة التحليل العملي من خلال تحليل كمي من المعلمين

والمهتمين بتعليم ريادة الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى اختلاف الممارسات التي يستخدمها المعلمون في التعليم الأساسي والثانوي، والارتباط الوثيق بين مهارات ريادة الأعمال لدى المعلمين وتنفيذ تعليم ريادة الأعمال، وجود ارتباط بين تدريب المعلمين وتنفيذ تعليم ريادة الأعمال داخل المدارس الابتدائية والثانوية.

-ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها تتناول دراسة مفهوم علمي حديث وهو الخصائص الريادية والتوجهات الاستراتيجية، إلا أنها تختلف مع الدراسات السابقة في ثلاث نواحٍ رئيسية: أولاً، من حيث السياق الجغرافي والقطاعي، حيث تركز على البيئة الليبية في مدينة بنغازي تحديداً وقطاع الاتصالات، بينما تناولت الدراسات السابقة سياقات مختلفة كالأردن والكويت. وثانياً، تختلف المستويات الإدارية المستهدفة، فهذه الدراسة تركز على العاملين في منظمة أعمال بينما اهتمت الدراسات السابقة بفئات أخرى كالطلبة والمعلمين. وثالثاً، من حيث العلاقة المدروسة في تأثير الخصائص الريادية على تبني التوجهات الاستراتيجية، مما يقدم منظوراً جديداً يختلف عن العلاقات التي درستها الأبحاث السابقة كالتوجه الريادي وفاعلية القرارات أو التوجه التحليلي والأداء.

(3-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الريادة والخصائص الريادية من الحقول الهامة والواعدة في اقتياد الدول إذ تساهم بفاعلية في تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة لكونها النواة الأولى في بناء منظمات الأعمال بشقيها العامة والخاصة.

ونظراً للعلاقة الوطيدة بين مفهوم الريادة والخصائص الريادية، ولأن العديد من منظمات الأعمال استطاعت أن تمزج ما بين الخصائص الريادية لدى بعض العاملين لديها وتبني توجهاتها وأهدافها بعيدة المدى بآليات عملها وإجراءاتها الكثيرة والرسمية والتي تصل إلى حد البيروقراطية من خلال ايجاد الريادة الداخلية والمتمثلة بكونها سلوك ريادي يقوم به الأفراد والوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال، فقد وجد العديد من مديري المنظمات أن تعزيز قدرة المنظمة ونجاحها يعتمد على تنمية وتطوير الريادة الداخلية المعبر عنها بالخصائص الريادية للأفراد، وبالتالي فإنها تتيح للأفراد والوحدات العمل في إطارها.

واستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن اظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى الخصائص الريادية للعاملين بشركة المدار الجديد للاتصالات ببنغازي من خلال الأبعاد التالية:

(الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الابداع، المخاطرة)؟

السؤال الثاني: ما مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية بشركة المدار الجديد للاتصالات بينغازي؟

السؤال الثالث: هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لخصائص الريادية للعاملين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الابداع، المخاطرة) على تبني التوجهات الاستراتيجية بشركة المدار الجديد للاتصالات بينغازي؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق في الخصائص الريادية للعاملين بشركة المدار الجديد للاتصالات بينغازي تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي)؟

(1-4) أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- تناولها موضوع الخصائص الريادية التي تعتبر من الموضوعات الهامة في حياة منظمات الأعمال والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتبني أهداف المنظمات.
- متوقع أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والبحوث حول موضوعاتها ومتغيراتها الفرعية، في ضوء النتائج المتوقعة.
- يتوقع أن تساهم الدراسة في عملية تعميق الرؤية لشركات الاتصالات تجاه المتغيرات المبحوثة لتبني مستويات أداء أفضل في المدى البعيد.

(1-5) أهداف الدراسة:

تتمثل في الأهداف التالية :

- التعرف على مستوى الخصائص الريادية للعاملين بشركة المدار الجديد للاتصالات بينغازي من خلال الأبعاد التالية: (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الابداع، المخاطرة).
- تبيان مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية بشركة المدار الجديد للاتصالات بينغازي؟
- الوقوف على أثر خصائص الريادية للعاملين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الابداع، المخاطرة) على تبني التوجهات الاستراتيجية بشركة المدار الجديد للاتصالات بينغازي.
- التعرف عما إذا كان هناك فروق في الخصائص الريادية للعاملين بشركة المدار الجديد للاتصالات بينغازي تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي).

(6-1) فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية للعاملين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الابداع، المخاطرة) على تبني التوجهات الاستراتيجية بشركة المدار الجديد للاتصالات ببنغازي.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية للعاملين بدلالة أبعادها تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) على تبني التوجهات الاستراتيجية بشركة المدار الجديد للاتصالات ببنغازي.

(7-1) مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات ببنغازي والبالغ عددهم (210) عنصراً، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول (سيكاران، 2006: 421)، حيث تحدد حجمها بعدد (132) مفردة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم استرجاع (107) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (81%) كانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

(8-1) حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة إلى:

- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية في دراسة مفهوم كلاً من ريادة الأعمال والتوجهات الاستراتيجية.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركة المدار الجديد للاتصالات ببنغازي.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة من مارس 2024م إلى يونيو 2024م

(2) الإطار النظري:

(1-2) مفهوم ريادة الأعمال:

يرتبط مفهوم ريادة الأعمال دائماً بابتكار أفكار جديدة لتقديم خدمات ومنتجات متميزة أو أسلوب إنتاج جديد أكثر كفاءة، وهي تركز على عنصر المخاطرة من خلال تطوير إمكانية عدم قبول المستهلكين للمنتج أو الخدمة الجديدة، أو عدم الإقبال على الخدمة بالشكل الجديد، وهذا ما يجعل مفهوم ريادة الأعمال يتعدد ويشمل المالك والمبادر ورائد الأعمال الناجح والمالك المخاطر، والمبدع الإنتاجي .

مصطلح ريادة الأعمال (Entrepreneurship) كلمة فرنسية الأصل تعني الشخص الذي يشرع في إنشاء عمل تجاري وفق أفكار مبدعة وطرق مبتكرة تركز على المخاطرة ورأس المال الجريء. فالرائد هو شخص لديه الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح اعتماداً على قوة الريادة في الأسواق والصناعات المختلفة للحصول على منتجات ونتائج عمل جديدة تسهم في التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل (الشميمري، والمبيرك، 2010: 25)

(2-2) المعوقات التي تواجه متطلبات ريادة الأعمال:

وتنقسم المعوقات إلى:

- المعوقات الخارجية: من أبرز المعوقات الخارجية، السرعة المتلاحقة في تطوير استخدام الحواسيب الآلية، التنافسية من خلال رأس المال الذهني، والتعدد الثقافي وإدارة التنوع، والمنافسة من خلال خلق الفرص التي لم تجدد الإدارة عن بعد، والعمل عن بعد، والمنظمات الافتراضية (السالم، 2005: 89).
- معوقات داخلية: تتمثل المعوقات الداخلية في انتشار الأنماط الدفاعية على مستوى المنظمة، فيتم حجب الأخطاء عن طريق تقديم معلومات غير منسجمة مع الوضع الراهن كمحاولة للتهرب من عدم انتظام المعلومات ودقتها، وحجبها نتيجة لطول سلسلة الأوامر، والمركزية العالية، والتخصص، عدم توافر الوقت والمال الكافي للتعلم على مستوى المنظمة، وكثرة ضغوط العمل، وتدني مستويات دافعية العاملين، حيث يتم تعيين الأفراد الجيدين في الوظائف التي لا تتلاءم ومواصفاتهم (Tao, Geng, 2021)

(3-2) التوجهات الاستراتيجية:

وأشار (القطامين، 2009: 73) إلى أن التوجه الاستراتيجي هو عبارة عن الطريقة التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تسعى فيه المنظمة إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، فالتوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

وبين (Ginter, et.al, 1998: 174) بأن التوجه الاستراتيجي يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) ونبكر هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تقاهم) من خلال إدراك ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة المقارنات المرجعية للمنظمة لتبني أهدافها.

ويرى (Slater & Olson, 2001) أن التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation يعمل على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المنظمة، وهو السبب الرئيس لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال، وبنفس السياق يعرف (Menguc & Auh, 2005) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموع توجهات المنظمة والتي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتبني مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

وأوضح كلاً من (Wheelen & Hunger, 2008: 133) بأن التوجه الاستراتيجي يتطلب من المنظمة أن تقرر توجهها وأن تطرح ثلاثة أسئلة، تعكس مضمون التوجه الاستراتيجي وعلى النحو الآتي:

- هل على المنظمة أن تتوسع أو تتراجع أو تستمر في عملياتها الحالية من دون تغيير؟
- هل على المنظمة أن تركز على الأنشطة الحالية الخدمية والصناعية أم تنوع في أنشطتها؟
- وعندما تريد المنظمة أن تحقق نمواً مستهدفاً أو توسعاً على مستوى وطني أو عالمي في هذا المجال فهل تتجه نحو تبني ذلك من خلال تطوير الامكانيات الداخلية؟ أم من خلال مصادر خارجية؟ أو عن طريق استراتيجيات الاكتساب أو الحيازة أو الاندماج أو التحالفات .

وفي الدراسة اعتمد الباحث في تحديد التوجهات الاستراتيجية بالاستناد إلى كلاً من (Morgan & Strong, 2003: 163-176) و (Venkatraman, 1989: 942-962) من خلال :

(2-4) التوجه الاستراتيجي التحليلي والمستقبلي:

إذ يبين التوجه الاستراتيجي التحليلي قيام المنظمة بمواجهة إما حالة الاستقرار النسبي أو حالة عدم الاستقرار في الأسواق نتيجة لسهولة الدخول أو الخروج أو نتيجة لحرب تنافسية شديدة وكذلك عدم الاستقرار في المنتجات نتيجة للتقدم أو التطور الفني السريع وفي هذه الحالة ينتج إما تذبذب في الطلب أو السعر أو التكلفة وهنا على المنظمة أن تجد استراتيجية تكون مخرجاً لتبني نوع من الاستقرار. وأن هذا التوجه يشير إلى طبيعة الأنظمة الداخلية في المنظمة والمستخدم في تنفيذ الاستراتيجية التنافسية لها (Venkatraman, 1989).

ويرى (Johnson & Scholes, 1997: 48) بأن التوجه الاستراتيجي التحليلي يعتمد على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. فالتوجه الاستراتيجي التحليلي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها

الداخلية، ومن هنا فإن التحليل الاستراتيجي يتعلق أساساً بفهم المركز الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على فعاليات المنظمة الداخلية، ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية سواء المادية أو البشرية.

ويوضح (Thompson, 2003: 37) بأن التوجه الاستراتيجي التحليلي يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تبني أفضل أداء. إذ أن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة. وفهمها للبيئة الخارجية يبني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة. وتبرز أهمية التوجه الريادي التحليلي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى امكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها.

فيما يعبر عن التوجه الاستراتيجي المستقبلي ضمن الإطار النشوي لفكرة الاستراتيجية كمنظور لإدراك العالم ورسم ايدولوجية المنظمة، وأساساً لثقافتها شخصيتها ودستورها والتزامها واقتدارها في تصميم الاستجابة الصحيحة للبيئة والتأكيد على العقل الجماعي والتفكير والسلوك (الخفاجي، 2010: 14).

ويعرف كلاً من (Shunnaq & Reid, 2000: 21) التوجه الاستراتيجي المستقبلي بأنه يوفر وبدرجة مساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد للحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها.

ويوضح (Hitt, et..al., 2001: 497) بأن التوجه الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة يتضمن تطوير رؤية طويلة الأمد للمقصد الاستراتيجي لها، والتي تمتد ما بين (5-10) سنوات في المستقبل، وتستند عليها بوصفها صورة مثالية، وهي الشخصية التي تبحث عنها المنظمة وللرؤية جانبيين، الأول: تتمثل بالأيدولوجية الأساسية للمنظمة، والثاني : هو المستقبل الاستشرافي الذي يحفز العاملين على التحفز إلى ما وراء تطلعاتهم الحالية في الإنجاز، وإحداث تغيير هام، وتقوم يراد تبنيه،

وأنه يعمل بوصفه موجهاً للكثير من الجوانب الخاصة بعملية تنفيذ استراتيجية المنظمة، ويشمل ذلك: الدافعية، والقيادة، قدرات العاملين، والتصميم المنظمي.

وقد ذكر كل من (Hill & Jones, 2009: 45-151) ضرورة قيام المديرين بوضع الأهداف الإستراتيجية الطموحة لتوسيع المنظمة وتطويرها، وكذلك فإن كلاً من الرؤية الإستراتيجية والرسالة الإستراتيجية تحددان المقصد الاستراتيجي للمنظمة، وأن فائدة وضع الأهداف الإستراتيجية التوسعية تعطي شعوراً بالتوجه المستقبلي للأفراد داخل المنظمة، وكذلك تساعد في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتجميع الموارد ، ودعم المديرين داخل المنظمة للبحث والاهتمام بالتحسينات المعنوية لتبني الأهداف المحدودة، وتنعكس أهمية قيم المنظمة في تحديد سلوك المديرين من المبادئ الأساسية في تمثيل التوجه المستقبلي للمنظمة. وقد ذكر (Lehtonen, 2003: 9) أن لفظ التوجهات الاستراتيجية المستقبلية يعني عمق وطول العلاقة بين المنظمات في بعض الأحيان، كما أن بعضهم يستخدم نفس التعبير ليعرف توجه المنظمة المستقبلي نحو فئة معينة من المستفيدين. وقد قدم (Lohtia, et..al, 2009: 242) تعريفاً للتوجه المستقبلي متضمناً مثابة المنظمة والالتزام المستقبلي تجاه مختلف فئات العاملين.

(3)النتائج الإحصائية :

(1-3) المتغيرات الديموغرافية:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس | العدد | النسبة |
|----------|-------|--------|
| ذكر | 102 | 95.3% |
| أنثى | 5 | 4.7% |
| الإجمالي | 107 | 100% |

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (102) فرداً بنسبة (95.3%) في حين لم يتجاوز عدد الإناث (5) أفراد بنسبة (4.7%) فقط من إجمالي العينة البالغ (107) فرداً، وتشير هذه النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي بشركة المدار الجديد للاتصالات يغلب عليه الطابع الذكوري، وهو ما يعكس طبيعة سوق العمل في البيئة الليبية الذي يميل إلى هيمنة الذكور في المواقع القيادية والإدارية العليا، ومن المحتمل أن يؤثر هذا التوزيع غير المتوازن بين الجنسين على أنماط القيادة وطرق تبني التوجهات الاستراتيجية داخل الشركة.

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| العمر | العدد | النسبة |
|-----------------|-------|--------|
| من 21 - 30 سنة | 21 | 19.6% |
| من 31 - 40 سنة | 50 | 46.8% |
| من 41 - 50 سنة | 34 | 31.7% |
| من 51 سنة فأكثر | 2 | 1.9% |
| الإجمالي | 107 | 100% |

يُوضح الجدول (2) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة هي فئة (31 - 40 سنة) بعدد (50) فرداً وبنسبة (46.8%)، في حين كانت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) الأقل تمثيلاً بعدد فردين وبنسبة (1.9%)، وتعكس هذه النتائج أن أغلب العاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة (31 - 50 سنة) وهي الفئات التي غالباً ما تجمع بين الخبرة العملية والنشاط الوظيفي مما قد يعزز من قدرتهم على تبني التوجهات الاستراتيجية بكفاءة وفعالية،

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

| الدرجة الوظيفية | العدد | النسبة |
|-----------------|-------|--------|
| موظف | 56 | 52.4% |
| رئيس وحدة | 33 | 30.8% |
| رئيس قسم | 18 | 16.8% |
| الإجمالي | 107 | 100% |

يُبين الجدول (3) أن أكثر من نصف أفراد العينة يشغلون وظيفة موظف بعدد (56) فرداً وبنسبة (52.4%)، في حين بلغ عدد رؤساء الأقسام (18) فرداً بنسبة (16.8%) من إجمالي العينة، وتشير هذه النتائج إلى أن التوزيع الوظيفي يميل إلى التركيز في المستويات التنفيذية مما يعكس الهيكل التنظيمي لدى شركة المدار الجديد للاتصالات الذي يعتمد على قاعدة واسعة من الموظفين يليها مستوى متوسط من الإشراف والقيادة.

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة |
|-----------------|-------|--------|
| أقل من ثانوي | 2 | 1.9% |
| ثانوية أو دبلوم | 29 | 27.1% |
| جامعي | 69 | 64.5% |
| دراسات عليا | 7 | 6.5% |
| الإجمالي | 107 | 100% |

يُوضح الجدول (4) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً حيث بلغ عددهم (69) فرداً بنسبة (64.5%)، وفئة الأقل من الثانوية فردين وبنسبة (1.9%) وتعكس هذه النتائج أن الهيكل التعليمي لشركة المدار الجديد للاتصالات

يميل بشكل رئيس إلى الكوادر الجامعية، وهو ما قد يسهم في تبني ممارسات ريادية واستراتيجية فعّالة داخل الشركة حيث توفر الخلفية الجامعية قاعدة معرفية قوية تدعم القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة.

(2-3) النتائج الوصفية بالمتغيرات الرئيسية:

قُمنا في هذا الجزء بتحديد اتجاهات المبحوثين حول متغيري الدراسة وذلك من خلال استخراج المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات الأبعاد المختلفة ونفس المقاييس حُسبت لإجمالي كل بُعد وللمحاور بالكامل وقد تم الاعتماد على المعيار الاتي في تفسير النتائج:

جدول (5) معيار ليكرت لتفسير النتائج الوصفية

| المستوى | الوزن النسبي (%) | | الاتجاه | المتوسط المرجح | |
|-----------|------------------|----|----------------|----------------|------|
| | إلى أقل من | من | | إلى أقل من | من |
| منخفض جدا | 36 | 20 | غير موافق بشدة | 1.8 | 1 |
| منخفض | 52 | 36 | غير موافق | 2.6 | 1.8 |
| متوسط | 68 | 52 | محايد | 3.4 | 2.6 |
| مرتفع | 84 | 68 | موافق | 4.2 | 3.4 |
| مرتفع جدا | 100 | 84 | موافق بشدة | 5.0 | 4.20 |

كما قمنا أيضا بالتحقق من تبعية متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي وذلك لتحديد الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (6): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لاختبار تبعية المتغيرات للتوزيع الطبيعي

| القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | قيمة احصائي الاختبار | المتغير |
|-------------------|-------------|----------------------|-----------------------------|
| 0.061 | 106 | .1630 | الثقة بالنفس |
| 0.113 | 106 | .1450 | المبادرة |
| 0.701 | 106 | .1450 | حب الإنجاز |
| 0.073 | 106 | .1370 | الاستقلالية وتحمل المسؤولية |
| 0.305 | 106 | .1840 | الابداع |
| 0.090 | 106 | .1750 | المخاطرة |
| 0.143 | 106 | .1130 | التوجهات الاستراتيجية |
| 0.157 | 106 | .1130 | الخصائص الريادية |

يتبين من خلال نتائج اختبار تبعية متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي أن كل المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي حيث زادت القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة احصائي الاختبار لكل المتغيرات عن مستوى المعنوية المفترض ($\alpha = 0.05$)، فضلاً على أن حجم العينة يعد كافٍ، وبناء على هذه النتيجة فإننا نستطيع استخدام الأساليب المعملية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

أ: الخصائص الريادية:

1- الثقة بالنفس:

جدول (7): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقة بالنفس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات المرجحة

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | ترتيب الأهمية |
|--|--|----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | لدي القدرة على رؤية الميول غير الواضحة للآخرين | 4.12 | 0.85 | 0.82 | 1 |
| 2 | أحافظ على الحلول الجديدة في عملي بشكل مستمر | 4.08 | 0.65 | 0.82 | 2 |
| 3 | السمعة المأخوذة عني بأنني أتمسك برأيي | 3.68 | 0.78 | 0.74 | 4 |
| 4 | ليس من السهل تثبيط عزيمتي فأنا أصّر على مواجهة العقبات | 4.02 | 0.60 | 0.80 | 3 |
| | بعد الثقة بالنفس | 3.97 | 0.52 | 0.79 | |
| الوسط الفرضي = 3 قيمة اختبار (T) = 14.27 القيمة الاحتمالية 0.000 | | | | | |

يشير الجدول (7) إلى نتائج تحليل بعد الثقة بالنفس إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقة بالنفس في أدائهم وسلوكهم الريادي فقد جاء متوسط الإجابات المرجح للعبارات المكونة للمحور 3.97 مع انحراف معياري 0.52 بينما بلغ الوزن النسبي للمحور 79%، وهو ما يعكس تقديراً عالياً لهذه الخاصية بين العاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات، وحسب الترتيب كانت العبارة لدي القدرة على رؤية الميول غير الواضحة للآخرين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط مرجح 4.12 ووزن نسبي 82%، وعبارة السمعة المأخوذة عني بأنني أتمسك برأيي بالمرتبة الأخيرة 3.68، وكما أظهرت النتائج الإحصائية لاختبار T مقارنة بالوسط الفرضي 3 أن قيمة $T = 14.27$ مع قيمة احتمالية 0.000 وهو ما يشير إلى وجود فرق معنوي إحصائي لصالح ارتفاع مستوى الثقة بالنفس لدى أفراد العينة مقارنة بالمتوسط الفرضي.

2- المبادرة:

جدول (8): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المبادرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات المرجحة

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | ترتيب الأهمية |
|---|--|----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | أسعى نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي | 4.05 | 0.60 | 0.81 | 2 |
| 2 | أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي | 3.93 | 0.67 | 0.79 | 4 |
| 3 | أعمل على بناء علاقات حميمة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة | 4.03 | 0.69 | 0.81 | 3 |
| 4 | أبادر نحو الاستفادة من التطورات العملية في مجال عملي | 4.08 | 0.62 | 0.82 | 1 |
| | بعد المبادرة | 3.88 | 0.55 | 0.78 | |
| الوسط الفرضي = 3 قيمة اختبار (T) = 12.398 القيمة الاحتمالية 0.000 | | | | | |

أظهر الجدول (8) نتائج اختبار T لمقارنة المتوسط المرجح للمبادرة بالوسط الفرضي (3) أن قيمة الاختبار بلغت قيمة $T = 12.398$ مع قيمة احتمالية 0.000 وهو ما يشير إلى وجود فرق معنوي إحصائي لصالح ارتفاع مستوى المبادرة

لدى أفراد العينة مقارنة بالمتوسط الفرضي وتعكس هذه النتيجة أن العاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات يتمتعون بمستوى مرتفع من المبادرة في سلوكها الريادي وممارساتها العملية، فقد أظهرت البيانات أن العبارة أبادر نحو الاستفادة من التطورات العملية في مجال عملي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 4.08 ووزن نسبي 82% مما يدل على قدرة الأفراد على متابعة المستجدات وتوظيفها بفاعلية، وجاءت العبارة أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.93 ووزن نسبي 79% مما يعكس سعي الأفراد لوضع خطط واستراتيجيات مستقبلية تعزز من استدامة العمل وتطويره.

3- حب الإنجاز:

جدول (9): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد حب الإنجاز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات المرجحة

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | ترتيب الأهمية |
|---|---|----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | لدي القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج | 3.92 | 0.65 | 0.78 | 2 |
| 2 | أفضل العمل الصعب الذي يحتاج إلي مؤهلات عالية | 3.75 | 0.76 | 0.75 | 4 |
| 3 | عندما أكون مهتماً بعمل معين تقل حاجتي للراحة | 3.90 | 0.71 | 0.78 | 3 |
| 4 | لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية | 3.97 | 0.72 | 0.79 | 1 |
| بعد حب الإنجاز | | 3.88 | 0.55 | 0.78 | |
| الوسط الفرضي = 3 قيمة اختبار (T) = 12.398 القيمة الاحتمالية 0.000 | | | | | |

أظهر الجدول (9) نتائج اختبار T لمقارنة المتوسط المرجح لبعد حب الإنجاز بالوسط الفرضي 3 وأن قيمة الاختبار بلغت $T = 12.398$ مع قيمة احتمالية 0.000 وهو ما يشير إلى وجود فرق معنوي إحصائي لصالح ارتفاع مستوى حب الإنجاز لدى أفراد العينة مقارنة بالمتوسط الفرضي وتعكس هذه النتيجة أن العاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات يتمتعون بمستوى مرتفع من حب الإنجاز مما يعزز قدرتهم على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية، فقد أظهرت البيانات أن العبارة لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 3.97 ووزن نسبي 79% مما يدل على التزام الأفراد بالعمل الجاد وتحمل المسؤوليات مقابل العوائد المستقبلية، وجاءت العبارة أفضل العمل الصعب الذي يحتاج إلى مؤهلات عالية في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.75 ووزن نسبي 75% مما يعكس رغبة الأفراد في مواجهة التحديات والعمل في بيئات تتطلب مهارات وكفاءات عالية.

4- الاستقلالية وتحمل المسؤولية:

جدول (10): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستقلالية وتحمل المسؤولية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات المرجحة

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | ترتيب الأهمية |
|--|--|----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | ثقافة الشركة تشجعني على التفكير بشكل مستقل | 3.78 | 0.72 | 0.76 | 1 |
| 2 | لدي حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة | 3.63 | 0.72 | 0.73 | 3 |
| 3 | لدي حرية كاملة في طريقة تنفيذي لعملي | 3.73 | 0.72 | 0.75 | 2 |
| 4 | يتم التحاور في شركتي بشأن إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات | 3.39 | 0.83 | 0.68 | 4 |
| | بعد الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 3.63 | 0.60 | 0.73 | |
| الوسط الفرضي = 3 قيمة اختبار $T = 8.051$ القيمة الاحتمالية 0.000 | | | | | |

أظهر الجدول (10) نتائج اختبار T لمقارنة المتوسط المرجح لبعـد الاستقلالية وتحمل المسؤولية بالوسط الفرضي 3 وأن قيمة الاختبار بلغت $T = 8.051$ مع قيمة احتمالية 0.000 مما يشير إلى وجود فرق معنوي إحصائي لصالح ارتفاع مستوى الاستقلالية وتحمل المسؤولية لدى أفراد العينة مقارنة بالمتوسط الفرضي، وتعكس هذه النتيجة أن العاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات يتمتعون بدرجة جيدة من الاستقلالية والقدرة على تحمل المسؤولية في ممارسة عملها واتخاذ القرارات، فقد أظهرت البيانات أن العبارة ثقافة الشركة تشجعني على التفكير بشكل مستقل جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 3.78 ووزن نسبي 76% مما يدل على دعم البيئة التنظيمية للتفكير المستقل واتخاذ المبادرات، وحلت عبارة يتم التحاور في شركتي بشأن إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.39 ووزن نسبي 68% وهو ما يدل على أن بعض عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع الجديدة ما زالت تواجه قيوداً أو تحفظات إدارية لكنها تبقى مقبولة نسبياً ضمن بيئة العمل.

5- الإبداع:

جدول (11): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإبداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات المرجحة

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | ترتيب الأهمية |
|--|--|----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | تشجعني الشركة على تجربة أساليب جديدة في العمل | 3.80 | 0.87 | 0.76 | 1 |
| 2 | تمنحني الشركة مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبلي | 3.63 | 0.87 | 0.73 | 3 |
| 3 | تشجعني الشركة على الحصول على مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات | 3.73 | 0.98 | 0.75 | 2 |
| 4 | تدعم الشركة مالياً ومعنوياً الأنشطة التطويرية المقدمة من قبلي | 3.63 | 0.89 | 0.73 | 4 |
| | بعد الإبداع | 3.69 | 0.75 | 0.74 | |
| الوسط الفرضي = 3 قيمة اختبار $T = 7.143$ القيمة الاحتمالية 0.000 | | | | | |

أظهر الجدول (11) نتائج اختبار T لمقارنة المتوسط المرجح لبعـد الإبداع بالوسط الفرضي (3) أن قيمة الاختبار بلغت $T = 7.143$ مع قيمة احتمالية 0.000 مما يدل على وجود فرق معنوي إحصائي لصالح ارتفاع مستوى الإبداع لدى أفراد

العينة مقارنة بالمتوسط الفرضي، وتعكس هذه النتيجة أن العاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات يتمتعون بقدرة ملحوظة على الإبداع والابتكار في العمل حيث تشجع بيئة الشركة على تجربة أساليب جديدة وتطوير طرق تقديم الخدمات، فقد جاءت العبارة تشجعني الشركة على تجربة أساليب جديدة في العمل في المرتبة الأولى بمتوسط 3.80 ووزن نسبي 76% مما يشير إلى تحفيز الأفراد على الابتكار والمبادرة في العمل، والعبارة تدعم الشركة مالياً ومعنوياً الأنشطة التطويرية المقدمة من قبلي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.63 ووزن نسبي 73%، مما يشير إلى أن الدعم المادي والمعنوي موجود ولكنه أقل قوة مقارنة بتحفيز التفكير والابتكار المباشر.

6- المخاطرة:

جدول (12): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات المرجحة

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | ترتيب الأهمية |
|--|--|----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | أسعى إلى المغامرة في أعمال غير واضحة النتائج | 3.31 | 0.91 | 0.66 | 3 |
| 2 | أأخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللا تأكد التي تحيط بطبيعة عملي | 3.17 | 0.81 | 0.63 | 4 |
| 3 | أسعى إلى إرضاء الزبائن والمسؤولين حتى لو تحملت أعباء أكبر قياساً بإمكاناتي | 3.41 | 0.85 | 0.68 | 1 |
| 4 | أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية | 3.32 | 0.92 | 0.66 | 2 |
| | بعد المخاطرة | 3.30 | 0.78 | 0.66 | |
| الوسط الفرضي = 3 قيمة اختبار (T) = 2.945 القيمة الاحتمالية 0.005 | | | | | |

أظهر الجدول (12) نتائج اختبار T لمقارنة المتوسط المرجح لبعد المخاطرة بالوسط الفرضي 3 وأن قيمة الاختبار بلغت $T = 2.945$ مع قيمة احتمالية 0.005 مما يشير إلى وجود فرق معنوي إحصائي لصالح ارتفاع مستوى الميل للمخاطرة لدى أفراد العينة مقارنة بالمتوسط الفرضي، وإن كان هذا الارتفاع أقل وضوحاً من باقي الخصائص الريادية الأخرى وتعكس هذه النتيجة أن العاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات يتمتعون بدرجة متوسطة من الميل إلى المخاطرة في سلوكهم واتخاذ القرارات، فقد أظهرت البيانات أن العبارة أسعى إلى إرضاء الزبائن والمسؤولين حتى لو تحملت أعباء أكبر قياساً بإمكاناتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 3.41 ووزن نسبي 68% مما يشير إلى استعداد الأفراد لتحمل مسؤوليات إضافية لتحسين الأداء وإرضاء العملاء والمسؤولين، أما العبارة أأخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللا تأكد التي تحيط بطبيعة عملي فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.17 ووزن نسبي 63% مما يشير إلى أن اتخاذ القرارات الجريئة في ظل عدم اليقين يظل أقل ممارسة مقارنة بالخصائص الريادية الأخرى.

وعليه فإن الاحصائيات الوصفية للمتغير المستقل الخصائص الريادية بجميع أبعاده مبينة في الجدول (13):

جدول (13): الاحصائيات الوصفية للمتغير المستقل الخصائص الريادية (جميع الأبعاد)

| المتغير | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) |
|--|----------------|-------------------|------------------|
| الخصائص الريادية | 3.73 | 0.38 | 0.75 |
| الوسط الفرضي = 3 قيمة احصاء (T) = 14.523 القيمة الاحتمالية = 0.000 | | | |

يشير الجدول (13) للنتائج الوصفية لمتغير الخصائص الريادية (جميع الأبعاد) إلى أن العاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات يتمتعون بمستوى مرتفع من الخصائص الريادية بشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح 3.73 مع انحراف معياري 0.38 ووزن نسبي 75% وهو ما يعكس تقديراً عالياً لقدرات العاملين في تبني الخصائص الريادية (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والميل للمخاطرة)، وبناءً على نتائج اختبار T مقارنة بالوسط الفرضي 3 بلغت قيمة $T = 14.523$ مع قيمة احتمالية 0.000 وهو ما يشير إلى وجود فرق معنوي إحصائي لصالح ارتفاع مستوى الخصائص الريادية لدى أفراد العينة مقارنة بالمتوسط الفرضي، وتعكس هذه النتائج أن العاملين يمتلكون القدرة على اتخاذ المبادرات، الابتكار، تحمل المسؤولية، السعي نحو الإنجاز، والتحلي بدرجة من المخاطرة المحسوبة، وهي جميعها عناصر أساسية تدعم تبني التوجهات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة.

(3-3) الاحصائيات الوصفية للمتغير التابع التوجهات الاستراتيجية:

جدول (14): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التوجهات الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات المرجحة

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | ترتيب الأهمية |
|-------------|---|----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | تقوم الشركة بقياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها بشكل منتظم | 3.68 | 0.86 | 0.74 | 11 |
| 2 | تولي الشركة اهتماماً شديداً لخدمات ما بعد البيع | 3.59 | 0.85 | 0.72 | 14 |
| 3 | تقوم الشركة بإجراء بحوث تسويقية بشكل مستمر للوقوف على احتياجات عملائها | 3.56 | 0.77 | 0.71 | 15 |
| 4 | تناقش الشركة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى منافسيها في نفس النشاط بانتظام | 3.56 | 0.82 | 0.71 | 16 |
| 5 | تساهم الأقسام المختلفة بالشركة في تطوير الخدمات الجديدة | 3.69 | 0.70 | 0.74 | 10 |
| 6 | تعمل الأقسام المختلفة داخل الشركة معاً من أجل مقابلة احتياجات السوق | 3.64 | 0.80 | 0.73 | 12 |
| 7 | تستجيب الشركة إلى أفعال المنافسين الذين يشكلون تهديداً لها بسرعة وبفهم الوقت | 3.39 | 0.74 | 0.68 | 20 |
| 8 | تقوم الشركة بنشر المعلومات الخاصة باستراتيجيات المنافسين لجميع موظفيها | 3.08 | 0.84 | 0.62 | 21 |
| 9 | يتم مشاركة الموارد المختلفة بين جميع الأقسام داخل الشركة | 3.44 | 0.79 | 0.69 | 17 |
| 10 | تقوم الشركة بالتأكد على صعوبة تحديد مواردها من قبل المنافسين | 3.41 | 0.79 | 0.68 | 19 |
| 11 | تراقب الشركة مواردها لتحديد مدى إمكانية تقليدها أو تكرارها من قبل المنافسين | 3.41 | 0.77 | 0.68 | 18 |
| 12 | تقوم الشركة بعمل توليفة من الموارد المختلفة لزيادة الكفاءة والفاعلية | 3.59 | 0.65 | 0.72 | 13 |
| 13 | تستفيد جميع الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة بالشركة من الموارد المتاحة بها | 3.75 | 0.68 | 0.75 | 6 |
| 14 | تستخدم الشركة التقنيات التكنولوجية المتقدمة والمعقدة في تطوير خدماتها الجديدة | 3.81 | 0.73 | 0.76 | 2 |

| | | | | | |
|--|------|------|------|--|----|
| 5 | 0.75 | 0.80 | 3.76 | تقدم الشركة خدمات مميزة ومتقدمة تقنياً على مستوى قطاع الاتصالات | 15 |
| 8 | 0.75 | 0.80 | 3.75 | تبحث الشركة بشكل مستمر عن التقنيات التكنولوجية الحديثة داخل وخارج قطاع الاتصالات من أجل تطوير منتجاتها | 16 |
| 7 | 0.75 | 0.71 | 3.75 | تميل الشركة إلى الدخول في مشاريع ذات عوائد متوقعة ومضمونة | 17 |
| 4 | 0.76 | 0.83 | 3.78 | تقوم الشركة بالتأكد على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية | 18 |
| 3 | 0.76 | 0.76 | 3.80 | تسعى الشركة باستمرار إلى البحث عن الأعمال الجديدة التي تقودها لتمييزها | 19 |
| 1 | 0.77 | 0.81 | 3.83 | تبادر الشركة في تقديم الخدمات الجديدة على مستوى قطاع الاتصالات | 20 |
| 9 | 0.75 | 0.78 | 3.73 | تفضل الشركة تصميم الطرق والعمليات الجديدة للخدمات بنفسها على تبني طرق وعمليات قام بتطويرها الآخرون | 21 |
| | 0.72 | 0.52 | 3.62 | محور التوجهات الاستراتيجية | |
| الوسط الفرضي = 3 قيمة اختبار (T) = 9.209 القيمة الاحتمالية 0.000 | | | | | |

أظهر الجدول (14) النتائج الوصفية لمتغير التوجهات الاستراتيجية أن العاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات يتمتعون بمستوى مرتفع نسبياً في تبني التوجهات الاستراتيجية داخل الشركة فقد بلغ المتوسط المرجح للمحور 3.62 مع انحراف معياري 0.52 ووزن نسبي 72% وهو ما يعكس إدراك الأفراد لأهمية التخطيط الاستراتيجي وتطبيق السياسات والإجراءات التي تضمن تحقيق أهداف الشركة في بيئة تنافسية متغيرة، وبناءً على نتائج اختبار T مقارنة بالوسط الفرضي 3 وبلغت قيمة $T = 9.209$ مع قيمة احتمالية 0.000 وهو ما يدل على وجود فرق معنوي إحصائي لصالح ارتفاع مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية لدى العاملين مقارنة بالمتوسط الفرضي، وتشير عبارات الجدول إلى أن الشركة تبادر في تقديم الخدمات الجديدة على مستوى قطاع الاتصالات وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط 3.83 ووزن نسبي 77% مما يدل على قدرة العاملين على الابتكار وتقديم خدمات مميزة كما أظهرت النتائج هناك استخدام التقنيات التكنولوجية المتقدمة في تطوير الخدمات 3.81 واهتماماً مستمراً بالبحث عن الأعمال الجديدة 3.80 والتأكيد على التنسيق الفعال بين المجالات الوظيفية المختلفة 3.78 ، وعلى الرغم من ذلك أظهرت بعض العبارات مثل نشر المعلومات الخاصة باستراتيجيات المنافسين لجميع الموظفين متوسطاً أقل 3.08 ووزن نسبي منخفض 62% مما يشير إلى وجود بعض التحفظات الإدارية المتعلقة بالشفافية الداخلية لكنه لا يقلل من الكفاءة العامة لتبني التوجهات الاستراتيجية، وبناءً على هذه النتائج يمكن أن العاملين في شركة المدار الجديد للاتصالات يظهرون التزاماً واضحاً بتبني التوجهات الاستراتيجية من خلال الابتكار والتنسيق بين الأقسام واستخدام التقنيات الحديثة واستثمار الموارد بشكل فعال لتعزيز الأداء والتنافسية في قطاع الاتصالات.

(3-4) النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

أحد أهم أهداف هذه الدراسة هو اختبار الفرضيات الرئيسية الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية للعاملين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة) على تبني التوجهات الاستراتيجية بشركة المدار الجديد للاتصالات ببنغازي.

الجدول (15): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للنموذج الإحصائي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على التوجهات الاستراتيجية.

| لمصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية (df) | متوسط المربعات | F | Sig. | معامل التحديد R ² |
|------------|----------------|-------------------|----------------|-------|-------|------------------------------|
| Regression | 6.149 | 5 | 1.23 | 6.996 | 0.000 | 0.398 |
| Residual | 17.753 | 101 | 0.176 | | | |
| Total | 23.902 | 106 | | | | |

الجدول (16): معاملات الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة في تفسير التوجهات الاستراتيجية

| المتغير | Std. Error | Beta | t | Sig. |
|-----------------------------|------------|-------|-------|-------|
| الثابت | 0.572 | — | 0.691 | 0.493 |
| الثقة بالنفس | 0.12 | 0.183 | 1.506 | 0.138 |
| حب الإنجاز | 0.112 | 0.334 | 2.82 | 0.007 |
| الاستقلالية وتحمل المسؤولية | 0.137 | 0.084 | 0.523 | 0.603 |
| الإبداع | 0.101 | 0.208 | 1.433 | 0.158 |
| المخاطرة | 0.072 | 0.225 | 2.058 | 0.045 |

حيث أظهرت نتائج تحليل ANOVA للنموذج الإحصائي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر التباين في التوجهات الاستراتيجية بشكل معنوي حيث بلغت قيمة $F = 6.996$ مع قيمة احتمالية $\text{Sig.} = 0.000$ مما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.398$ أي أن حوالي 39.8% من التباين في التوجهات الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال الخصائص الريادية الخمسة المستقلة المدرجة في النموذج أما تحليل معاملات الانحدار الخطي المتعدد، فقد أظهرت النتائج أن:

- حب الإنجاز له تأثير معنوي إيجابي وقوي على التوجهات الاستراتيجية $B = 0.334$ ، $t = 2.82$ ، $\text{Sig.} = 0.007$ مما يدل على أن العاملين ذوي مستويات أعلى من حب الإنجاز لديهم استعداد أكبر لتبني التوجهات الاستراتيجية
- المخاطرة أظهرت أيضاً تأثيراً معنوياً إيجابياً $B = 0.225$ ، $t = 2.058$ ، $\text{Sig.} = 0.045$ مما يشير إلى أن ميل العاملين لتحمل المخاطر يسهم في تعزيز تبني التوجهات الاستراتيجية.
- المتغيرات الأخرى وهي الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، لم تظهر أثراً معنوياً إحصائياً على التوجهات الاستراتيجية حيث تجاوزت قيم Sig. لديهم مستوى الدلالة التقليدي 0.05.

مع ملاحظة أن المتغير المبادرة تم استبعاده من النموذج بسبب مشاكل تعدد الترابط الخطي (Multicollinearity)، حيث بلغ $Tolerance = 0.000$ مما يدل على ارتباطه الكامل مع متغيرات أخرى وعدم إمكانية إدخاله في التحليل دون التأثير على صلاحية النموذج.

وبناءً على هذه النتائج يمكن رفض الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بعدم وجود أثر للخصائص الريادية إذ يتضح أن بعض خصائص الريادة (حب الإنجاز والمخاطرة) لها تأثير معنوي وملحوس على تبني التوجهات الاستراتيجية لدى العاملين في الشركة بينما خصائص أخرى لم يظهر لها أثر معنوي ضمن النموذج الحالي.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية للعاملين بدلالة أبعادها تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) على تبني التوجهات الاستراتيجية بشركة المدار الجديد للاتصالات ببغازي وقد انبثق من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية للعاملين بدلالة أبعادها تعزى لمتغير النوع

جدول (17): نتائج اختبار (T-test) لاختبار أثر متغير النوع على الخصائص الريادية للعاملين

| النوع | العدد (N) | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري للمتوسط | F | Sig. | T | Df | Sig. (2-tailed) |
|-------|-----------|---------|-------------------|------------------------|-------|-------|-------|-----|-----------------|
| ذكر | 102 | 3.742 | 0.38232 | 0.05064 | 1.103 | 0.298 | 1.571 | 106 | 0.122 |
| أنثى | 5 | 3.3125 | 0.20624 | 0.14583 | | | | | |

حيث أظهرت نتائج اختبار T-test أن متوسط الخصائص الريادية للعاملين الذكور بلغ 3.742 مع انحراف معياري 0.382 بينما بلغ متوسط الخصائص الريادية للعاملين الإناث 3.3125 مع انحراف معياري 0.206 وأظهرت النتائج أن قيمة $T = 1.571$ مع $Sig = 0.122$ ، كما بلغت قيمة $F = 1.103$ مع $Sig. = 0.298$ وتشير هذه القيم إلى عدم وجود فرق معنوي إحصائي بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالخصائص الريادية حيث تجاوزت القيمة الاحتمالية مستوى الدلالة التقليدي (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرضية القائلة بعدم وجود أثر للنوع على الخصائص الريادية للعاملين، وبمعنى آخر يظهر أن الخصائص الريادية لدى الموظفين لا تتأثر بالاختلاف بين الذكور والإناث في عينة الدراسة، وهو ما يعكس أن هذه الخصائص تعد مستقلة عن المتغير النوع ضمن بيئة العمل في الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية للعاملين بدلالة أبعادها تعزى لمتغير العمر

جدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار أثر متغير العمر على الخصائص الريادية للعاملين

| مصدر التباين | مجموع المربعات (Sum of Squares) | درجات الحرية (df) | متوسط المربعات (Mean Square) | قيمة F | مستوى الدلالة .Sig |
|----------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------------|--------|-----------------------|
| بين المجموعات | 0.781 | 3 | 0.26 | 1.834 | 0.152 |
| داخل المجموعات | 14.615 | 103 | 0.142 | | |
| المجموع الكلي | 15.396 | 106 | | | |

أظهرت نتائج تحليل ANOVA أن قيمة $F = 1.834$ مع $\text{Sig.} = 0.152$ عند مستوى دلالة 0.05 وتشير هذه القيم إلى عدم وجود فرق معنوي إحصائي بين الفئات العمرية المختلفة فيما يتعلق بالخصائص الريادية وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية القائلة بعدم وجود أثر لمتغير العمر على الخصائص الريادية للعاملين مما يدل على أن الخصائص الريادية لدى الموظفين مستقلة عن الفئة العمرية ضمن عينة الدراسة، وأن جميع الفئات العمرية تتشابه في مستوى امتلاكها لهذه الخصائص الريادية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية للعاملين بدلالة أبعادها تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

جدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار أثر متغير الدرجة الوظيفية على الخصائص الريادية للعاملين

| مصدر التباين | مجموع المربعات (Sum of Squares) | درجات الحرية (df) | متوسط المربعات (Mean Square) | قيمة F | مستوى الدلالة .Sig |
|----------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------------|--------|-----------------------|
| بين المجموعات | 0.621 | 2 | 0.311 | 2.184 | 0.122 |
| داخل المجموعات | 14.788 | 104 | 0.142 | | |
| المجموع الكلي | 15.409 | 106 | | | |

حيث أظهرت نتائج تحليل ANOVA أن قيمة $F = 2.184$ مع $\text{Sig.} = 0.122$ عند مستوى دلالة 0.05 وتشير هذه القيم إلى عدم وجود فرق معنوي إحصائي بين المراتب الوظيفية المختلفة فيما يتعلق بالخصائص الريادية للعاملين، وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية القائلة بعدم وجود أثر للدرجة الوظيفية على الخصائص الريادية مما يدل على أن المستوى الوظيفي للموظفين لا يؤثر على امتلاكهم للخصائص الريادية وأن جميع الدرجات الوظيفية تتشابه في مستوى هذه الخصائص ضمن عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية للعاملين بدلالة أبعادها تعزى لمتغير المؤهل العلمي

جدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار أثر متغير المؤهل العلمي على الخصائص الريادية للعاملين

| مصدر التباين | مجموع المربعات (Sum of Squares) | درجات الحرية (df) | متوسط المربعات (Mean Square) | قيمة F | مستوى الدلالة .Sig |
|----------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------------|--------|-----------------------|
| بين المجموعات | 0.885 | 3 | 0.295 | 2.107 | 0.11 |
| داخل المجموعات | 14.42 | 103 | 0.14 | | |
| المجموع الكلي | 15.305 | 106 | | | |

تبين لنا من خلال نتائج تحليل ANOVA أن قيمة $F = 2.107$ مع $\text{Sig.} = 0.11$ عند مستوى دلالة 0.05 حيث تشير هذه القيم إلى عدم وجود فرق معنوي إحصائي بين مستويات المؤهل العلمي المختلفة فيما يتعلق بالخصائص الريادية للعاملين، وبناءً عليه يمكن قبول الفرضية الفرعية القائلة بعدم وجود أثر للمؤهل العلمي على الخصائص الريادية مما يدل على أن امتلاك الخصائص الريادية لدى الموظفين لا يتأثر بمستوى المؤهل العلمي وأن جميع مستويات المؤهل تتشابه في مستوى هذه الخصائص ضمن عينة الدراسة.

(4) النتائج:

1. يغلب الذكور على عينة الدراسة بنسبة (95.3%) مقابل (4.7%) للإناث ما يعكس الطابع الذكوري للعاملين بشركة المدار الجديد للاتصالات ببنغازي، وأكبر نسبة في الدرجة الوظيفية تنتزع على مستوى الموظفين (52.4%) يليه مستوى رئيس الوحدة (30.8%) ثم رئيس القسم (16.8%) ما يشير إلى تركيز الهيكل الإداري على المستوى التنفيذي المتوسط.
2. تركزت الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي 31-40 سنة (46.8%) و 41-50 سنة (31.7%) مما يعكس وجود خبرة عملية كافية لدعم تبني التوجهات الاستراتيجية، وكانت الغالبية من حاملي المؤهلات الجامعية (64.5%) مع نسبة أقل لحملة الدراسات العليا (6.5%) مما يشير إلى تركيز الشركة على الكوادر المؤهلة أكاديمياً.
3. أظهرت جميع أبعاد الخصائص الريادية (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة) مستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط المرجح لجميع الأبعاد 3.73 والوزن النسبي 75% مع دلالة إحصائية عالية $T = 14.523$ ، $\text{Sig} = 0.000$ وكانت أكثر الخصائص تأثراً بحب الإنجاز والمخاطرة، حيث أظهرت الانحدارات الإحصائية أثراً معنوياً إيجابياً على تبني التوجهات الاستراتيجية.
4. بلغ المتوسط المرجح للتوجهات الاستراتيجية 3.62 مع وزن نسبي 72% مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً في تبني التوجهات الاستراتيجية لدى العاملين، وأبرز الممارسات كانت الابتكار في تقديم الخدمات الجديدة بمتوسط 3.83 والبحث المستمر عن أعمال جديدة 3.80 والتنسيق الفعال بين المجالات الوظيفية 3.78.

5. أظهر تحليل ANOVA أن الخصائص الريادية مجتمعة لها أثر معنوي على التوجهات الاستراتيجية $F = 6.996$ ، $R^2 = 0.398$ ، $Sig = 0.000$ ، في حين أن أثر المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) على الخصائص الريادية لم يكن ذا دلالة إحصائية مما يشير إلى استقلال الخصائص الريادية عن هذه المتغيرات.

(5) التوصيات:

1. تعزيز حب الإنجاز والمخاطرة بما أن هذين المتغيرين لهما أثر ملموس على تبني التوجهات الاستراتيجية، وينصح الشركة بتركيز برامج التدريب والتطوير على تعزيز روح الإنجاز وتشجيع اتخاذ المخاطرة المحسوبة.
2. تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل مع تقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الإبداع والمبادرة.
3. نشر المعلومات الخاصة باستراتيجيات المنافسين بشكل أكبر بين الموظفين لتعزيز التعاون والتنسيق وتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد.
4. التركيز على تطوير القدرات الفردية للعاملين عبر برامج تعليمية وتدريبية مستمرة خصوصاً للمهارات المرتبطة بالقيادة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
5. تحسين البيئة التنظيمية لتسهيل اتخاذ المبادرات وتطبيق الأفكار الجديدة بحرية أكبر مع معالجة القيود الإدارية التي قد تحد من تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

(6) المراجع

(1-6) المراجع العربية

- أحمد، السيد أحمد، (2019)، "التخطيط لاكتساب ثقافة ريادة الأعمال في التعليم الثانوي في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أسيوط، كلية التربية.
- الخفاجي، نعيمة عباس، (2010)، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الراوي، زوبع عبدالعزيز، (2001). الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في اللجنة الأولمبية العراقية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- السالم، مؤيد سعيد، (2005)، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سيكران، أوما (2006)، طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية، ط4، (ترجمة: إسماعيل بسيوني)، الرياض: دار المريخ.
- الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن والمببرك، وفاء بنت ناصر، (2010)، ريادة الأعمال، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العجمي، سالم حسين، (2011)، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- القطامين، أحمد، (2009)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- المناصرة، إيمان هاشم (2008)، "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ناصر، محمد جودت، والعمرى، غسان عيسى، (2011)، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج(27)، ع(4)، 168-139.
- النجار، فائز جمعة والعلي، عبدالستار محمد، (2006)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النعيمي، محمد عبدالعال والبياتي، عبدالجبار توفيق، وخليفة، غازي جمال، (2015)، طرق ومناهج البحث العلمي، ط2، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

(2-6) المراجع الأجنبية:

- Ginter, P. M., Swayne, L. M., & Duncan, W. J. (1998). **Strategic management of health care organizations** (3rd ed.). Blackwell Publishers Inc.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). **Essentials of strategic management** (2nd ed.). South-Western Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). **Strategic management: Competitiveness and globalization** (4th ed.). South-Western College Publishing.

- Jeong, T. (2012). Influence of national culture on entrepreneurship (**Doctoral dissertation**), University of Maryland.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). **Exploring corporate strategy: Text and cases** (4th ed.). Prentice Hall.
- Lehtonen, J. (2003). Alliance capability (**Master's thesis**), Helsinki University of Technology.
- Lohtia, R., Bello, D. C., & Porter, C. E. (2009). Building trust in US–Japanese business relationships: Mediating role of cultural sensitivity. **Industrial Marketing Management**, 38 (2), 239–252.
- Menguc, B., & Auh, S. (2005). A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: The influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 13 (2), 4–19.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. **Journal of Business Research**, 56 (3), 163–176.
- Ruskovaara, E., & Pihkala, T. (2013). Teachers implementing entrepreneurship education: Classroom practices. **Education & Training**, 55 (2), 204–216.
- Seikkula-Leino, J., Satuvuori, T., Ruskovaara, E., & Hannula, H. (2010). Promoting entrepreneurship education: The role of the teacher? **Education & Training**, 52 (2), 117–127.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). **Research methods for business: A skill building approach** (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Shunnaq, M., & Reid, M. (2000). **From antiquity laws to heritage legislation: Towards a national strategy for Jordanian cultural resource management**. Abhath Al-Yarmouk, Yarmouk University.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. **Strategic Management Journal**, 22 (11), 1055–1068.
- Tao, P., Hu, T., & Geng, J. (2021). View learning organization in a situational perspective. **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**, 440 (2), Article 022026.
- Thompson, J. L. (2003). **Strategic management: Awareness and change** (5th ed.). Chapman & Hall.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, 35 (8), 942–962.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). **Strategic management and business policy: Concepts and cases** (11th ed.). Pearson Prentice Hall.