

العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة بالتطبيق علي المديرين بشركات الأدوية المقيدة بالبورصة المصرية

الأستاذ الدكتور/ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم أسماء أحمد محفوظ أحمد

معيدة أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة كلية التكنولوجيا والتنمية – جامعة الزقازيق

الملخص:

يستهدف هذا البحث تحديد تأثير التوجه الريادي علي أداء الشركة لدي المديرين في شركات الأدوية المقيدة بالبورصة المصرية، وتم جمع بيانات من (276) مفردة وتحليلها إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلي وجود ارتباط معنوي بين كل أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر، الاستقلالية، الشراسة التنافسية) وأبعاد أداء الشركة (الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم ونمو العاملين) كما توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، المبادرة) علي الجانب المالي، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لثلاثة أبعاد من أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، المبادرة، الاستقلالية) علي كل من جانب العملاء وجانب العمليات الداخلية و جانب التعلم ونمو العاملين، ويوجد تأثير معنوي سلبي لبعده تحمل المخاطر علي كل من جانب العملاء و جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم ونمو العاملين.

Abstract:

This research aimed to examine the effect of entrepreneurial orientation on Firm performance, applied to managers in pharmaceutical companies listed in the Egyptian Exchange. Data was collected from (276) managers and analyzed statistically. The study concluded that there is a significant correlation between all dimensions of the entrepreneurial orientation (Innovation, Proactiveness, Risk taking, Autonomy, Competitive Aggressiveness) and the dimensions of the Firm performance (Financial Perspective, Customer Perspective, Internal operations Perspective, Learning Perspective and employee growth). The study also found a positive significant effect There are two dimensions of the entrepreneurial orientation (innovation, Proactiveness) on financial Perspective, and there is a positive significant effect of three dimensions of the entrepreneurial orientation (innovation, Proactiveness, independence) on both customer Perspective, internal operations Perspective, and learning and employee growth Perspective, and there is a negative significant effect After risk taking on both customer Perspective, internal operations Perspective, learning Perspective and the growth of employees.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، أداء الشركة.

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين اهتماماً ملحوظاً بمجال قيادة الأعمال Entrepreneurship باعتباره أحد المحركات الرئيسية للازدهار والتنمية الاقتصادية وخلق الفرص الوظيفية في العديد من أنحاء العالم. وشهدت هذه السنوات أيضاً ترويجاً مكثفاً للأفكار والمفاهيم الريادية من ناحية، وتوفير البنية الأساسية لتطبيقات قيادة الأعمال من ناحية أخرى. وأصبحت الممارسات والأنشطة الريادية عاملاً أساسياً أمام الشركات للبحث عن الفرص الجديدة في السوق حتى تنمو وتوسع حصتها السوقية، بالإضافة إلى تحقيق التقدم التكنولوجي وتكوين الثروة (Lumpkin and Dess, 1996; Shirokova, Bogatyreva and Beliaeva, 2016; Anwar, Clauss, and Issah, 2022).

وتركز قيادة الأعمال على الأنشطة والعمليات التي تؤدي إلى إقامة مشروعات جديدة أو إلى تجديد الشركات القائمة من خلال تطبيق مبادئ قيادة الأعمال الداخلية Intrapreneurship. وتعد الأنشطة والإجراءات الريادية سلوكاً أساسياً في حياة الشركات التي تسعى إلى فتح أسواق جديدة، أو جذب عملاء جدد، أو تجميع وحشد الموارد بطرق جديدة مبتكرة (Gupta and Pandit, 2012). وتساعد قيادة الأعمال الشركات في بناء ثقافة تنظيمية قوية، وخفض معدل دوران الموظفين، وتقديم وابتكار أفكار وعمليات جديدة للشركة، وتحقيق التعلم التنظيمي، فضلاً عن تحقيق نتائج إيجابية من حيث الإيرادات والأرباح وزيادة حجم الإنتاج مع تقليل التكاليف (Razavi and Ab Aziz, 2017; Palmer, Niemand, Stöckmann, Kraus and Kailer, 2019).

وفي ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغير المستمر، تميل الشركات إلى أن تكون أكثر نشاطاً وابتكاراً، كما تسعى للحصول على ميزة تنافسية لتمييزها عن منافسيها وتساعدتها على التمتع بمركز تنافسي مستدام في السوق. ومن هنا نشأ مفهوم التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation منذ أكثر من ٣٠ عاماً ليصبح أحد أكثر المفاهيم الريادية شيوعاً في الإدارة الإستراتيجية وقيادة الأعمال نظراً لاهتمامه باستثمار قدرات الشركة وتقديم الابتكارات الجديدة وتبني المبادرات وتحمل المخاطر (Shirokova et al., 2016)، حتى تحقق الشركات مستويات عالية من التوجه الريادي وتزداد قدرتها على اكتشاف الفرص الجديدة لخلق ميزة تنافسية (Irwin, Landay, Aaron, Mcdowell, Marino and Geho, 2018; Shirokova et al., 2016; Miller, 2011; Hayat, Latif, Humayon, Ahmed and Azeem, 2019).

ويعتبر أداء الشركة Firm Performance أيضاً من المفاهيم التنظيمية متعددة الأبعاد، ولأن جذور التوجه الريادي في مجال الإدارة الإستراتيجية، فليس من المستغرب أن يكون الأداء هو المتغير التابع الأكثر بحثاً (Rauch, Wiklund, Lumpkin and Frese 2009; Santos and Vrito, 2012). ومن هنا تعددت طرق قياسه (Rauch et al., 2009). وبشكل عام، يمكن قياس أداء الشركة بالمؤشرات المالية وغير المالية (Shirokova et al., 2016).

من ناحية أخرى، اهتمت الكثير من الدراسات السابقة (Rauch et al., 2009; Irwin et al., 2018; Shirokova et al., 2016; Lumpkin et al., 1996; Gupta et al., 2011; Ashour, 2012) بدراسة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة. وأكدت أيضا على أن التوجه الريادي يرتبط بشكل إيجابي بالمعدل المالي للشركة، وربحيتها في الأجلين القصير والطويل، وبسرعة الاستجابة للسوق، وبالنمو والقدرة على خلق فرص أفضل للتخفيف من تداعيات الركود الاقتصادي (Shirokova et al., 2016). وتعتمد العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة على المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء (Lumpkin et al., 1996) ومن المتفق عليه عمومًا أن الشركات التي تتصرف بشكل ريادي تؤدي أداءً أفضل من الشركات الأكثر تحفظًا (Covin and Lumpkin, 2009; Rauch et al., 2011) وتشير هذه الأدبيات إلى أن الشركات يجب أن تكون أكثر ريادية لتعزيز أدائها (Gupta, MacMillan and Surie, 2004; Gupta and Gupta, 2015; Mehralian, 2022).

أولاً: الإطار النظري

ويشمل متغيري الدراسة (التوجه الريادي، أداء الشركة) وسيتم عرض كل منهما علي النحو التالي:

أ): التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

وسيتم عرضه علي النحو الآتي:

١ - مفهوم التوجه الريادي

يعد التوجه الريادي واحداً من أهم المفاهيم الراسخة في مجال ريادة الأعمال (Wales (2016). وعرف (Miller and Friesen, 1982) التوجه الريادي بأنه النموذج الريادي الذي ينطبق على الشركات التي تبتكر وبشكل منتظم مع تحمل مخاطر كبيرة في استراتيجيات سوق منتجاتها.

ووفقاً لتعريف (Covin and Slevin (1988 يعبر التوجه الريادي عن المدى الذي يميل فيه المديرين إلى تحمل المخاطر المتعلقة بالأعمال، لصالح التغيير والابتكار من أجل الحصول على ميزة تنافسية لشركاتهم، والتنافس بقوة مع الشركات الأخرى. واستخدم العديد من الباحثين هذا التعريف ومنهم علي سبيل المثال (Linton and Kask, 2017; Gupta et al., 2015; Kreiser and Davis, 2010; Bouchard and Basso, 2011; Koe, 2016).

وعرف (Voss, Voss and Moorman (2005 التوجه الريادي بأنه نزعة على مستوى الشركة للانخراط في السلوكيات التي تعكس المخاطرة، والابتكار، والمبادرة، والاستقلالية، والشراسة التنافسية التي تؤدي إلى التغيير في المنظمة أو السوق.

عرف (Covin and Wales (2012 التوجه الريادي بأنه: قدرة الشركات على تحويل الفرص الريادية إلى مسارات نمو جديدة. و حدد (Gupta et al., 2015) التوجه الريادي بأنه: القدرة علي تحديد الفرص الجديدة والاستثمار فيها. ويرى (Shirokova

et al., 2016) أن التوجه الريادي يتضمن العديد من الممارسات والأنشطة والعمليات التي تساعد الشركات على التصرف بشكل ريادي. وعرف (Campos, 2018) التوجه الريادي بأنه سلوك ينطوي على أسلوب الشركة في صناعة القرارات والممارسات التنظيمية التي تتبناها لتمييز نفسها عن المنافسين.

٢- أبعاد التوجه الريادي

تناول بعض الباحثين التوجه الريادي باعتباره مفهوم أحادي البعد (Bouchard et al., 1983; Covin et al., 1988; Miller, 2011)، بمعنى النظر إلى الأبعاد الثلاثة المكونة للتوجه الريادي الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر على أنها أبعاد ذات تأثير مشترك، والتي يجب أن تظهر بشكل إيجابي للحصول على التوجه الريادي (Campos, 2018). في حين تناول باحثون آخرون التوجه الريادي باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد (Linton et al., 2017; Lumpkin et al., 1996; Irwin et al., 2018; Miller, 2011; Kilenthong, Hultman and Hills, 2016; Gupta et al., 2012; Shirokova et al., 2017; Kreiser et al., 2010; Razavi et al., 2016)، حيث وجدت هذه الدراسات أن هذه الأبعاد تختلف في درجة التأثير، حيث يتمتع كل منها بتأثير مستقل بدلا من التأثير المشترك. وساهمت هذه الدراسات في تطوير مفهوم التوجه الريادي واقترح (Lumpkin et al., 1996) إضافة بعدين (الشراسة التنافسية والاستقلالية) إلى الأبعاد الثلاثة الأساسية حتى يمكن التعبير عن التوجه الريادي بشكل أفضل. ويوضح الجدول رقم (١) تناول الباحثين أبعاد التوجه الريادي.

جدول رقم (١)

الأبعاد المستخدمة في قياس التوجه الريادي

الأبعاد	الدراسة
الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر	Bouchard et al., 2011; Covin et al., 1988; Miller, 1983; Linton et al., 2017
الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر، الاستقلالية، الشراسة التنافسية	Gupta et al., 2012; Lyon, Lumpkin and Dess, 2000; Tsering, 2016; Lumpkin et al., 1996; Riviezzo, Liñán and Napolitano, 2017
الابتكار، المبادرة، تحمل المخاط، الحاجة إلي الإنجاز، وشبكة العلاقات	Razavi et al., 2017
الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر، الاستقلالية	Fellnhöfer, Puumalainen and Sjögrén, 2016

المصدر: اعداد الباحثين من واقع الدراسات السابقة

وسوف تعتمد الدراسة الحالية علي الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي (تحمل المخاطر – الابتكار – المبادرة – الاستقلالية – والشراسة التنافسية). وسيتم تناول كل بعد من هذه الأبعاد علي النحو الآتي.

١/٢ الابتكار:

يعتبر الابتكار أحد أكثر جوانب المنظمة تحديًا. Mokhber, Vakilbashi, Zamil and Basiruddin (2016) وفي بداية القرن العشرين، كان عمل (Schumpeter 1934) مرحلة بارزة في الابتكار. وكان Schumpeter أحد أوائل الاقتصاديين الذين شددوا على الابتكار كمحرك للنمو الاقتصادي وأهميته في زيادة الأعمال. ويعمل الابتكار علي تغيير هيكل المنافسة بالسوق من خلال عملية " التدمير الخلاق " Creative destruction الناتج عن تقديم مجموعة من السلع والخدمات غير المسبوقة ووفقاً لاحتياجات العملاء المتوقعة (Brand-Correaa and Steinberger, 2017)، أي أن الابتكار يزيل السلع والخدمات العتيقة، وكذلك أساليب الإنتاج المتقدمة ويحل محلها منتجات وأساليب جديدة.

وقرر Schumpeter أن هناك أشكال مختلفة للابتكار وهي:

(أ) إدخال سلعة جديدة أو نوعية جديدة من سلعة حالية.

(ب) إدخال طريقة إنتاج جديدة، أو طريقة جديدة للتعامل مع سلعة ما تجارياً.

(ج) فتح سوق جديد.

(د) إدخال مصدر جديد لتوريد المواد الخام أو السلع نصف المصنعة.

ويري Schumpeter بأن الابتكار يدل على القوة الديناميكية للتنمية الاقتصادية ويضمن التوسع الاقتصادي من خلال مراحل الركود والتحول للازدهار.

يعتبر الابتكار عاملاً حيوياً، له علاقة مباشرة بالبيئة المتغيرة والنمو الاقتصادي في أي منظمة. على الرغم من توفر العديد من تعريفات الابتكار، إلا أن جميعها تشترك في طريقة شائعة للتفكير الذي يخلق فيه الابتكار شيئاً جديداً، بما في ذلك السلع أو الخدمات أو الأفكار وهو عامل مفيد لجميع الاقتصادات والشركات (Mokhber et al., 2016).

ومنذ 1980 أجريت الدراسات لتحديد كيفية تبني الشركات للابتكارات وفحص العلاقة بين المتغيرات التنظيمية المحددة والقدرة على الابتكار التنظيمي. وكانت هذه بداية الاهتمام المتزايد بالابتكار داخل الشركات، أي الابتكار التنظيمي organizational innovation (Mokhber et al., 2016). وحظي الابتكار التنظيمي باهتمام واسع النطاق، وتمت دراسة خصائص الابتكار التنظيمي. ونتيجة لارتفاع توقعات العملاء، ونقص الموارد وتعقيدات بيئة الأعمال، أصبح الابتكار الخيار الوحيد أمام الشركات (Ravichandran, 1999). ومعظم الدراسات السابقة حددت الابتكار التنظيمي إما كشرط أساسي لنجاح المنتج أو عملية الابتكار أو كاعتماد لإدخال تكنولوجيات جديدة (Read, 2000) ومع ذلك، فقد توسعت تعريفات الابتكار

التنظيمي لتشمل موضوعات "الطلب نحو الابتكار" و "التقليل للابتكار". وهذا يمثل حركة متزايدة بين الباحثين في الابتكار التنظيمي لفهم الابتكار أكثر (Obenchain, 2002).

ويمكن تصور الابتكار في الشركات الريادية بأنها شركات لديها استعداد لإيجاد أفكار جديدة وتجريب هذه الأفكار (Lumpkin et al., 1996; Shirokova et al., 2016). ويمكن رؤية الابتكار من خلال إيجاد حلول للمشكلات بطريقة مبتكرة، وتصميم سلعة أو خدمة جديدة (Kropp, Lindsay and Shoham, 2008) من خلال البحث عن أفكار جديدة واستخدامها (Madsen, 2007). ويعتبر الابتكار سلوك أو تصرف على المستوى الفردي والتنظيمي، ويوصف (Razavi et al., 2017) الابتكار بأنه ميل للفرد للمشاركة في عملية إبداعية لتجربة أفكار جديدة لإيجاد منتج أو خدمة جديدة للأسواق الجديدة أو الحالية. ويعرف الابتكار بأنه الاستعداد للانخراط في الإبداع والتجريب من خلال إدخال سلع / خدمات جديدة بالإضافة إلى الريادة التكنولوجية من خلال البحث والتطوير في العمليات الجديدة (Rauch et al., 2009; Rezaei and Ortt, 2018).

٢/٢ المبادرة :

تعني المبادرة على المستوى التنظيمي قدرة الشركة على جذب فرص جديدة، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للعملاء ، وتحديد التحديات التي تصاحب المشروعات التنظيمية الجديدة (Lumpkin et al., 1996; Miller, 1983) ، وتتمثل استراتيجية المنظمة في رؤية المستقبل، والبحث عن الفرص الجديدة، والعمل على إدخال منتجات جديدة قبل المنافسين (Rezaei et al., 2018).

وتتميز المبادرة بتقديم سلع وخدمات جديدة قبل المنافسين والتي تعمل أيضاً تحسباً للطلب في المستقبل (Linton et al., 2017; Covin and Slevin, 1989; Rauch et al., 2009; Shirokova et al., 2016). وتشير المبادرة إلى قدرة الشركة على تحديد أوجه عدم التوازن الموجود في السوق والاستفادة منها، كما تشير أيضاً إلى العمليات التي تهدف إلى توقع والعمل على الاحتياجات المستقبلية التي تبحث عن الفرص الجديدة (Gupta et al., 2012; Venkatraman, 1989). والمبادرة هي توقع ومتابعة فرص جديدة في الأسواق الناشئة واتخاذ المبادرة في السوق التي تنطوي على رؤية مستقبلية في تحديد عدم التماثل في الأسواق (Lumpkin et al., 1996; Lumpkin and Dess, 2001).

عرف (Miller et al., 1982) المبادرة بأنها قرارات الشركة التي يتم اتخاذها بالإجابة على السؤال التالي، "هل تشكل البيئة من خلال إدخال منتجات جديدة، وتكنولوجيا، وتقنيات إدارية، أم من مجرد رد فعل؟" وناقشوا أهمية إدخال منتجات / تكنولوجيا جديدة قبل المنافسين، بدلاً من التبعية للشركات الأخرى أو مجرد الاستجابة للتهديدات التنافسية في البيئة. وتسعى الشركات المبادرة إلى اغتنام الفرص قبل منافسيها. وتناولت العديد من الدراسات أهمية الحصول على ميزة المبادر الأول (Lieberman and Montgomery, 1988; Miller, 1983). شدد (Lieberman et al.,

(1988) على أهمية ميزة المبادر الأول كأفضل استراتيجية للاستفادة من فرص السوق. من خلال استثمار عدم التوازن الموجود في السوق، يستطيع المبادر الأول تحقيق أرباح عالية بشكل غير عادي والحصول على بداية قوية في تأسيس والإعتراف بالعلامة (Gupta et al., 2012). وينظر (Stevenson and Jarillo, 1990) إلي المبادرة علي أنها السعي وراء الفرص السوقية الناشئة.

٣/٢ تحمل المخاطر:

يشير تحمل المخاطر إلي درجة استعداد الإدارة العليا للشركة للقيام باستثمارات في مشروعات ذات مستوى عالٍ من عدم التأكد والنتائج غير المعروفة (Shirokova et al., 2016) وتتميز المخاطرة بالمغامرة في العمل غير المألوف مع الإجراءات الجريئة، وتخصيص موارد كبيرة للمشروعات في ظروف تتسم بالغموض. (Miller, 1983) ووصف (Gupta et al., 2012) تحمل المخاطر بأنه الاحتمال الملحوظ لتلقي عوائد مرتبطة بالنتائج الناجحة للقرارات عالية المخاطرة. كما يشير تحمل المخاطر على وجه التحديد إلى احتمال حدوث خسارة أو النتيجة السلبية (Gupta et al., 2012).

وحدد Baird and Thomas (1985) ثلاثة أنواع من المخاطر الاستراتيجية وهي : النوع الأول الدخول في المجهول، وهو الشعور بعدم التأكد وقد ينطبق بشكل عام على بعض أنواع المخاطر، مثل المخاطر الشخصية أو المخاطر الاجتماعية أو المخاطر النفسية (Gasse, 1982). أما النوع الثاني من المخاطر فهو الاستخدام المفرط للموارد في استثمار معين، ويتعلق بدخول سوق جديد أو استخدام تكنولوجيا جديدة. وهذا نوع شائع من المخاطر التي يتم تحملها في كل من الأعمال الريادية. ويمثل الإقتراض، النوع الثالث من المخاطر والاقتراض يؤدي إلى فرض ضغوط مالية شديدة على الشركة عند سداد الديون أو التزام باستخدام مقدار كبير من الموارد من أجل النمو، وذلك من أجل الحصول على عائدات عالية من خلال اغتنام الفرص في السوق (Gupta et al., 2012). ووجد (Begley and Boyd 1987) في دراستهما أن رواد الأعمال يتحملون قدرًا متوسطًا من المخاطرة. ويعكس إلى حد كبير أن الشركة على استعداد للابتعاد عن الطرق المجربة إلى المجهول. ويشير إلى أن المخاطرة العالية قد تكون أكثر ربحية على المدى الطويل (Gupta et al., 2012).

٤/٢ الاستقلالية :

تشير الاستقلالية إلى العمل المستقل للفرد أو الفريق في طرح فكرة أو رؤية وتحملها حتى النهاية. بشكل عام، هذا يعني القدرة والإرادة ليكون موجهًا ذاتيًا في السعي وراء الفرص وفي السياق التنظيمي (Lumpkin et al., 1996). وتشير الاستقلالية إلى الإجراءات المتخذة بدون قيود تنظيمية خانقة (Rauch et al., 2009). وعلى الرغم من أن عوامل مثل توافر الموارد، أو عمل المنافسين، أو الاعتبارات التنظيمية الداخلية قد تغير مسار مبادرات المشروعات الجديدة، إلا أن هذه لا تكفي للعمليات الريادية المستقلة التي تؤدي إلى دخول منتجات أو أسواق جديدة (Gupta et al., 2012). ويشير (Zehir, can and Karaboga, 2015) إلي الاستقلالية بأنها حرية

التصرف والإبداع ومتابعة الفرص الريادية التي تسهم في نمو الشركة، وتعتبر الاستقلالية إجراء مستقل من قبل فرد أو فريق يركز علي تنفيذ رؤية محددة، وترتبط باستقلالية وبحرية التصرف في صنع القرار.

قد تختلف الاستقلالية في الشركات من حيث الحجم أو أسلوب الإدارة أو الملكية. علي سبيل المثال، ففي الشركة التي يكون فيها صانع القرار الأساسي هو المالك/المدير، تنخفض بها درجة الاستقلالية للمديرين نتيجة ارتفاع المركزية. حيث تتركز الاستقلالية في من له حقوق الملكية، ومع ذلك، فإن مدي ممارسة الاستقلالية في هذه الحالة قد يعتمد علي مستوي المركزية أو مدي التفويض (Lumpkin et al., 1996; Al Mamun and Hasan, 2017).

٥/٢ الدراسة التنافسية:

تشير الدراسة التنافسية إلى الطريقة التي تتفاعل بها الشركات مع الاتجاهات والمطالب الموجودة في أسواقها (Lumpkin et al., 2001). ويقصد بالدراسة التنافسية بأنها تحدي الشركة لمنافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحسين المركز التنافسي، أي التفوق على منافسي الصناعة في السوق (Lumpkin et al., 1996). كما يقصد بالدراسة التنافسية: الدرجة التي تتحدى بها الشركة الدخول الجديد للسوق من قبل الشركات المتنافسة ذات الأداء المتميز في قطاع السوق الخاص بها (Gupta et al., 2012). وتعرف الدراسة التنافسية بأنها حجم الجهود التي تبذلها الشركة للتفوق على المنافسين وتتميز بموقف هجومي قوي أو ردود فعل هجومية للتهديدات التنافسية (Rauch et al., 2009).

اختلف العديد من الباحثين بأن دراسة الموقف والمنافسة الشديدة أمر حاسم لبقاء ونجاح الشركات الجديدة (Porter, 1985; MacMillan, 1982). وتتميز الدراسة التنافسية بالاستجابة لمتطلبات السوق، والتي قد تأخذ شكل المواجهة المباشرة مع المنافسين، من خلال تحديد نقاط الضعف لدي المنافسين والتركيز عليها لتحقيق مكاسب تنافسية علي حساب المنافسين. وقد تكون المنافسة كرد فعل لتحركات المنافسين ومنها خفض الأسعار والتضحية بجزء من أرباحها من أجل الحصول علي حصة سوقية أكبر أو المحافظة علي الحصة السوقية الحالية (Abbas, 2018). والدراسة التنافسية تعكس الرغبة في أن تكون غير تقليدية بدلاً من الاعتماد علي الأساليب التقليدية للمنافسة. أوصى (Porter, 1985) بثلاث طرق شرسة للشركات القائمة: "القيام بالأشياء بشكل مختلف"، أي إعادة التشكيل؛ تغيير السياق، أي إعادة تقديم السلعة أو الخدمة في نطاقها السوقي؛ وتفوق الشركة الرائدة في الصناعة. وبالتالي، تشير الدراسة التنافسية إلى استجابة الشركة الموجهة نحو تحقيق ميزة تنافسية. وتشير الدراسة التنافسية إلي حتمية استخدام الوضع الهجومي للتفوق علي المنافسين في السوق (Gupta et al., 2012). ووفقاً لـ (Abbas, 2018) فإن المبادرة والدراسة التنافسية تحدث بشكل متسلسل، فالشركات تحدد أولاً الفرص من خلال المبادرة، وبعد ذلك تعمل علي استثمار الفرص من خلال الدراسة التنافسية.

ب) أداء الشركة Firm Performance

وسيتم عرض أداء الشركة علي النحو الآتي:

١- مفهوم أداء الشركة

يعتبر مفهوم أداء الشركة من المفاهيم الإدارية متعددة الأبعاد، ويرجع الاهتمام بمفهوم أداء الشركات الصناعية أو الخدمية، لأن الأداء يمثل سلاح قوي وبعد تنافسي لإكساب الشركات ميزة تنافسية، وتحتاج الشركات أداة تستطيع من خلالها الحكم علي فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ويتم تعريف الأداء بشكل عام علي أنه المدى الذي يتم فيه تحقيق الربحية الإجمالية للشركة وأهداف المبيعات (Hansen and Wernerfelt, 1989). وعرف (Boso, Oghazi, Cadogan and Story, 2016). وعرف (Hansen and Wernerfelt, 1989) أداء الشركة بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال الشركة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية، كما لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز و الأداء ، حيث عرف "السلوك" بأنه هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في الشركة التي يعملون بها. وأما "الإنجاز" فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه المخرجات أو النتائج المحققة. أما "الأداء" هو الرابط بين السلوك والإنجاز ، أي أنه الوسيلة التي تربط السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

وعرف (Carton 2004) أداء الشركة علي أنه قدرة الشركة علي استخدام أصولها المنتجة التي تتضمن الموارد البشرية، الموارد المادية، ورأس المال من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وحدد (Ghosh and Mukherjee, 2006) أداء الشركة بأنه النتائج النهائية لكل أنشطة الشركة، ويتم قياس أداء الشركات بالتركيز علي تقييم الوضع الحالي أخذاً بالاعتبار كفاءة وفعالية الشركة. وحدد (Hurduzeu, 2015) أداء الشركة علي أنه عملية تحويل المدخلات إلي مخرجات لتحقيق النتائج المرجوة، ومحاولة تحقيق تلك النتائج بتكلفة إقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة وفعالية المخرجات. وعرف (Ida, Ramli, Mustafa and Yusoff, 2015) أداء الشركة بأنه قدرة الشركة علي الاستفادة من الموارد علي سبيل المثال (المعرفة و الأفراد و المواد الخام ...) بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فعالية.

٢- أبعاد أداء الشركة

يعتبر مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم الإدارية متعددة الأبعاد، لذلك، تعددت طرق قياسه واختلفت اختلافا ملحوظا بين الباحثين (Rauch et al., 2009). وبصفة عامة، يمكن قياس أداء الشركة باستخدام المؤشرات المالية وغير المالية الداعمة للخطة الإستراتيجية حتى تستطيع الحصول على تصور أوسع وأكثر شمولاً لأداء الشركة (Shirokova et al., 2016; Gupta et al., 2012). ومن بين المؤشرات المالية التي يمكن استخدامها لقياس أداء الشركة عادة مؤشرات الكفاءة مثل: الربحية ومعدل دوران المبيعات والحصة السوقية (Campos, 2018; Ida et al., 2015). وتشتمل مؤشرات الأداء هذه على أربعة جوانب وهي: الإيرادات والأرباح والعائد على الأصول والحصة السوقية التي يجب مقارنتها بالمنافسين (Fellnhöfer et al., 2016).

وتشمل مقاييس الأداء غير المالي (التشغيلي) علي: معدل نمو الشركة، وحصصة الشركة في السوق، ورضا العملاء، وسمعة الشركة، ورضا العاملين (Campos, 2018; Ida et al., 2015). بالإضافة إلى ذلك، يمكن تقييم أداء الشركة من خلال المقاييس الذاتية، والتي يتم الإبلاغ عنها ذاتيًا وتعكس تصورات المديرين عن أداء السوق لشركاتهم، بالإضافة إلى المقاييس الموضوعية التي تم جمعها من مصادر ثانوية بما في ذلك قواعد البيانات الإحصائية أو وثائق الشركة أو بيانات الأرشيف (Rauch et al., 2009). في حين أن المقاييس الذاتية قد توفر المزيد من الفرص لتقدير الأبعاد المتعددة لأداء الشركة ومقارنتها مع المنافسين أو نتائج الأداء السابقة (Wiklund and Shepherd, 2005). ويستخدم الكثير من الباحثين بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء لأنها أشمل وتعبر عن المقاييس المالية وغير المالية (e.g: Kaplan and Norton, 2001; Ghosh and Mukherjee, 2006; Khademfar and Amiri, 2013; Malina, 2013) ويوضح الجدول رقم (٢) اختلاف الباحثين حول تناول أبعاد أداء الشركة.

جدول (٢)

أبعاد أداء الشركة في الدراسات السابقة

الأبعاد	الدراسة
الجانب المالي – جانب العملاء – جانب العمليات الداخلية – جانب التعلم والنمو.	Kaplan et al., 2001; Ghosh et al., 2006; Khademfar et al., 2013; Malina, 2013
الكفاءة -النمو-الربحية - حجم المنظمة- حجم السيولة – الحصص السوقية – العاملين – استمرارية المنظمة.	Carton, 2004
أولاً: العائد علي الإستثمار - ربحية السهم ونمو المبيعات ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن.	Ghosh et al., 2006
الربحية – القيمة السوقية – استمرار النمو – رضا العملاء والعاملين – تحسين الأداء البيئي والأداء المجتمعي.	Santos et al., 2012

المصدر: اعداد الباحثين من واقع الدراسات السابقة

وبناء علي ما سبق، فإن هذه الدراسة سوف تعتمد علي بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المنظمة (Kaplan et al., 2001).

بطاقة الأداء المتوازن:

توفر بطاقة الأداء للمديرين التنفيذيين إطاراً شاملاً يترجم الأهداف الإستراتيجية للشركة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء. تعد بطاقة الأداء المتوازن أكثر من مجرد تدريب للقياس، فهي عبارة عن نظام إدارة يمكنه تحفيز التحسينات الخارقة في المجالات الحاسمة مثل المنتج والعمليات والعملاء وتطوير السوق (Kaplan, 1994).

بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام إدارة إستراتيجي قوي ومتوازن يسهل تنفيذ الإستراتيجية، باستخدام مقاييس لضمان تنفيذ رؤية واستراتيجية الشركة وتحقيقها (Kaplan et al., 1996). وتجيب بطاقة قياس الأداء على أربعة أسئلة أساسية: كيف يرانا العملاء؟ (وبالتالي توفير منظور العميل)؛ ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (وبالتالي توفير منظور داخلي)؛ هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (توفير منظور التعلم والنمو)؛ وكيف ننظر للمساهمين؟ (تقديم منظور مالي). وبالتالي، فإن المقاييس المالية ليست سوى منظور واحد. ويمكن أن تساعد BSC كبار المديرين التنفيذيين في توضيح وتفعيل رؤية واستراتيجية المنظمة، مع تركيز اهتمام الإدارة على عدد قليل من المؤشرات الحاسمة للأداء الحالي والمستقبلي (Chia, Goh and Hum, 2009).

بطاقة الأداء المتوازن، هي مجموعة من المقاييس التي تمنح كبار المديرين رؤية سريعة وشاملة للأعمال. وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن مقاييس مالية توضح نتائج الإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل. وهو يكمل الإجراءات المالية بالإجراءات التشغيلية المتعلقة برضا العملاء والعمليات الداخلية وأنشطة الابتكار والإدراك المؤسسي - المقاييس التشغيلية التي هي محركات الأداء المالي في المستقبل (Kaplan, 2012)، وسيتم عرض أبعاد أداء الشركة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن علي النحو الآتي:

أ) الجانب المالي: Financial

تعتبر البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب من الأولويات دائماً، وسيفعل المديرون كل ما يلزم لتوفيرها. في الواقع، غالباً ما يكون هناك أكثر من معالجة للبيانات المالية، من خلال قاعدة بيانات الشركة، لكن النقطة المهمة هي أن التركيز على الأمور المالية يؤدي إلى الوضع "غير المتوازن" فيما يتعلق بوجهات النظر الأخرى. وغالباً ما يتم تضمين البيانات المالية الإضافية ذات الصلة، مثل تقييم المخاطر وبيانات التكلفة والعائد (Bigliardi et al., 2010). ويعكس الجانب المالي استراتيجية النمو والربحية والمخاطر من منظور المساهمين (Kaplan, 2012). وعرفه (Kundu and mor, 2017) بأنه مؤشر قوي لقياس الربح الناتج من خدمات ومنتجات الشركة، ويتم مقارنة وضع الشركة السابق بما عليه الآن، ومن خلاله يتم معرفة إذا كانت عمليات التعلم والتحسين أدت إلي تميز أم لا.

ب) العملاء: Customers

أظهرت فلسفة الإدارة الحديثة إدراكاً متزايداً لأهمية التركيز على العملاء ورضا العملاء في أي عمل. هذه مؤشرات رائدة: إذا كان العملاء غير راضين، فسيجدون في النهاية موردين آخرين يلبون احتياجاتهم. وبالتالي، يعد الأداء الضعيف من هذا

المنظور مؤشراً رئيسياً للانحدار المستقبلي، عند تطوير مقاييس الرضا، يجب تحليل العملاء من حيث أنواع العملاء وأنواع العمليات التي يقدم من أجلها منتجاً أو خدمة لمجموعات العملاء (Bigliardi et al., 2010). ويعتبر بعد العملاء جوهر أي استراتيجية عمل وهو عرض قيمة العميل، والذي يصف المزيج الفريد للمنتج والسعر والخدمة والعلاقة والصورة التي تقدمها الشركة. إنه يحدد كيف تميز المنظمة نفسها عن المنافسين لجذب العلاقات مع العملاء المستهدفين والاحتفاظ بها وتعميقها (Kaplan et al., 2001). وعرفه (Rao and Sreelakshmi, 2017) بأنه سعي إدارة الشركات إلى تحقيق أعلى درجة رضا للعملاء. فدرجة الرضا تؤثر علي جذب عملاء جدد والمحافظة علي العملاء الحاليين.

ج) العمليات الداخلية: Internal Processes

يشير هذا المنظور إلى العمليات الداخلية، ويهدف إلى إرضاء المساهمين والعملاء من خلال التفوق في العمليات. تسمح المقاييس القائمة على هذا المنظور للمديرين بمعرفة مدى جودة إدارة أعمالهم، وما إذا كانت منتجاتها / خدماتها تتوافق مع متطلبات العملاء (Bigliardi et al., 2010). والعمليات الداخلية تحدد الأولويات الإستراتيجية لمختلف العمليات التي تخلق رضا العملاء والمساهمين (Kaplan et al., 2001). عرفه (Rao et al., 2017) بأنه البعد الذي يعالج جوانب التمييز في العمليات وكفاءة الأنشطة الأساسية للشركة، ويحتوي علي عدة مقاييس منها مدي تنفيذ العمليات والوقت اللازم للتنفيذ ومقاييس تحقيق الفاعلية الإنتاجية. ويرى (abbas, 2018) بأنه تحديد الشركة الأدوات التي تمكنها من التحسين المستمر لتأدية خدماتها للعملاء، وينتج عن ذلك رضا العملاء تجاه ما تقدمه الشركة.

د) التعلم ونمو العاملين: Learning and development

الهدف الرئيسي من جانب التعلم والنمو هو تحديد البنية التحتية التي تسمح بالوصول إلى الأهداف، من أجل خلق نمو طويل الأجل للشركة. يشمل هذا المنظور تدريب الموظفين والمواقف الثقافية للشركات المتعلقة بتحسين الذات للأفراد والشركات (Bigliardi et al., 2010). ويحدد جانب التعلم والنمو الأولويات لخلق مناخ يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو (Kaplan et al., 2001). ويعرف جانب التعلم والنمو بأنه المنطقة النهائية للخريطة الإستراتيجية من منظور التعلم والنمو، وهو أساس أي استراتيجية. في منظور التعلم والنمو، يحدد المديرون قدرات الموظف ومهاراته والتكنولوجيا ومناخ الشركة اللازم لدعم الإستراتيجية. تمكن هذه الأهداف الشركة من مواءمة مواردها البشرية وتكنولوجيا المعلومات مع المتطلبات الاستراتيجية من عمليات الأعمال الداخلية الهامة، وعرض القيمة المتميزة، والعلاقات مع العملاء. بعد معالجة منظور التعلم والنمو، تمتلك الشركات خريطة إستراتيجية كاملة مع روابط عبر المناظير الأربعة الرئيسية (Kaplan et al., 2001).

ج) العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة

بشكل عام، يتفق العديد من الباحثين (Gupta et al., 2015; Gupta et al., 2012; Feltnhofer et al., 2016; Tsering, 2016; Shirokova et al., 2016; Kilenthong et al., 2016; Irwin et al., 2018; Lumpkin et al., 1996; Riviezzo et al., 2017; Rauch et al., 2009; Linton et al., 2017) وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركة، كما يعزز التوجه الريادي أداء الشركات (Irwin et al., 2018). وتؤثر السمات الشخصية لرائد الأعمال على أداء الشركة وفقاً للعديد من الباحثين (Thelma and Whittaker, 2003; Krauss et al., 2005). وتقدم الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي إرشادات ملموسة حول كيف يمكن للأفراد والشركات أن يكونوا أكثر نجاحاً في مهمتهم وأي شخص مهتم بتحسين الأداء وكذلك المنظمات غير الربحية، وبدء الأعمال والمؤسسات القائمة (Cetro et al., 2009). يتضمن التوجه الريادي الرغبة في الابتكار والبحث عن المخاطر واتخاذ إجراءات ذاتية التوجيه وأن تكون أكثر مبادرة وهجومية عن المنافسين تجاه فرص السوق الجديدة (Lumpkin et al., 1996; Wiklund et al., 2005; Moreno and Casillas, 2008).

ويتفق (Lumpkin et al., 2011) مع (Rauch et al., 2009) في أن الشركات التي تنصرف بشكل ريادي تؤدي أداءً أفضل من الشركات التقليدية الأكثر تحفظاً، كما وجد (Rauch et al., 2009) أن علاقة التوجه الريادي بالأداء في الشركات التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا الفائقة، تكون أقوى بسبب الديناميكية والتغيرات التكنولوجية التي تميز هذه الشركات. وعلى الرغم من ذلك، توصل بعض الباحثين (e.g.: Shirokova et al., 2016) إلى وجود علاقة سلبية بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي (Arbaugh, Cox and Camp, 2009; Hart, 1992). في حين يرى (Miller, 2011) أن التأثير بالإيجاب أو السلب يختلف وفقاً لمجال التطبيق على مستوى الشركات و المتغيرات.

وعلى وجه التحديد، يتفق الباحثون على وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركة، ولكن يختلفون حول درجة التأثير (Lumpkin et al., 1996; Riviezzo et al., 2017; Kilenthong et al., 2016; Kreiser et al., 2010; Covin et al., 2011; Gupta et al., 2012; Linton et al., 2017; Masa'deh, Al-Henzab, Tarhini and Obeidat, 2018)، لأن الأبعاد متباينة التأثير مع المتغيرات الأخرى، وتختلف اعتماداً على نوع الفرصة الريادية التي تتبعها الشركة (Gupta et al., 2012) والبيئة والموقف التنظيمي (Kilenthong et al., 2016). ويرى (Miller, 2011) أن أبعاد التوجه الريادي تكون أكثر أهمية من المقياس الإجمالي، لأن هذه الأبعاد يمكن أن تلعب أدواراً مختلفة طبقاً للموقف المحدد، على سبيل المثال يمكن أن يكون الابتكار أكثر أهمية من تحمل المخاطر أو العكس، ويفترض أن يكون الأداء أعلى في الشركات التي تتبنى التوجه الريادي (Linton et al., 2017)، وسلط (Gupta et al., 2012) الضوء على أن بعض هذه الأبعاد قد يكون لها تأثير إيجابي على أداء الشركة في حين أن بعضها قد يكون له تأثير سلبي وقد يتباين هذا التأثير عبر دورة حياة الشركة.

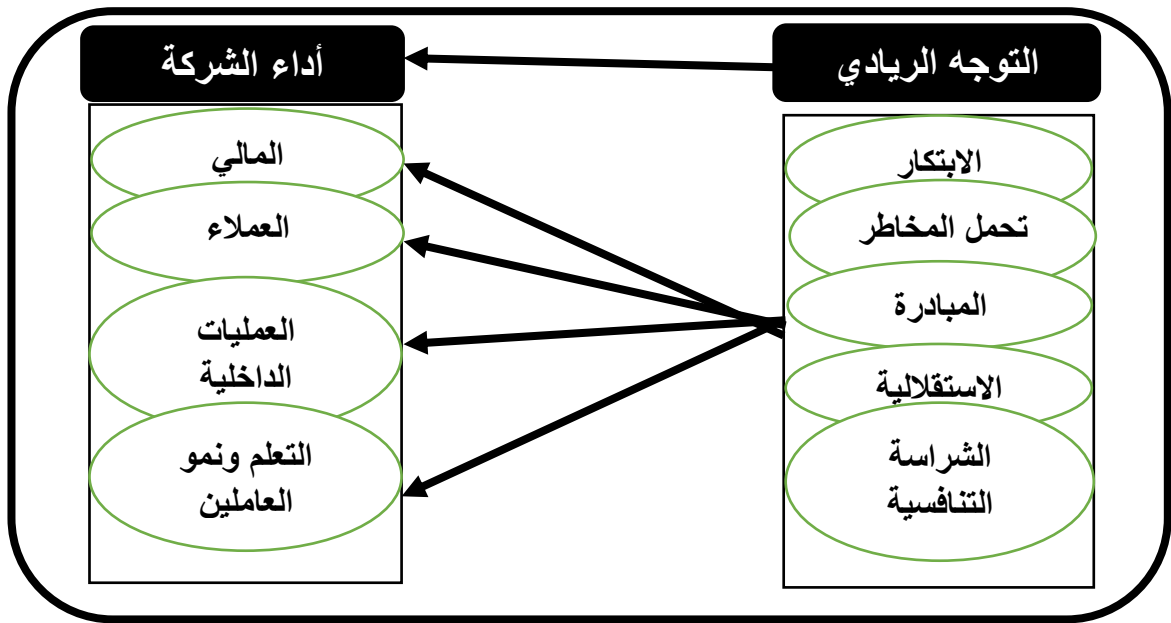
من ناحية أخرى، يمكن تفسير علاقة التوجه الريادي بأداء الشركة من خلال المدخل متعدد الأبعاد. حيث أظهر المدخل متعدد الأبعاد أن العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية بناءً على مجموعة مختلفة من الظروف البيئية (Shirokova et al., 2016). فيري (Razavi et al., 2017) أن الشركات ذات التوجه الريادي المرتفع تكون أكثر قدرة على الابتكار، كما أن المستويات العالية من الابتكار تكون إيجابية وتؤدي إلى رفع أداء الشركات (Kreiser et al., 2010). كما كشفت الدراسات التجريبية أن الشركات ذات المستويات المرتفعة من التوجه الريادي لديها ميل إلى المشاركة بشكل أكبر في السلوكيات المبتكرة، والتي تعد واحدة من أهم جوانب السلوكيات الريادية (Lumpkin et al., 1996; Razavi et al., 2017). وتشير الدراسات كذلك إلى أن الشركات الريادية قد تستفيد من التقليد أكثر من تبنيها للمستويات المرتفعة من الابتكار (Lyon et al., 2000; Gupta et al., 2012).

وبالتالي، من المرجح أن يكون البعد الابتكاري للتوجه الريادي مرتبطاً بشكل إيجابي بالأداء عندما يعتمد تنظيم العمل على الهياكل العضوية (أي يعتمد على فرق العمل)، لأن الهياكل العضوية توحى باللامركزية وانخفاض درجة الرسمية، وتعمل على تخفيض الطرق التقليدية للرقابة التنظيمية. ومثل هذه البيئة التنظيمية قد تعزز الاستقلالية والإبداع المطلوبين للسلوك الابتكاري. ومع ذلك، فقد يؤدي الفرص الموجودة في السوق إلى تخفيف العلاقة السلبية بين الشراسة التنافسية والأداء. هذا على الرغم من أن البنية العضوية قد تسهم في خلق جو من الإبداع، إلا أنها قد تقلل من قدرة الشركة على التركيز بشكل كافي بما يكفي للتنافس بفاعلية مع منافسي الصناعة. وأن الاستقلالية تكون مرتبطة بحجم الشركة (Lumpkin et al., 1996).

ويمكن للشركات استخدام المبادرة من أجل تدعيم مركزها التنافسي مقارنة بالشركات الأخرى. وتكون سلوكيات الشركة المبادرة مرتبطة بشكل إيجابي بأداء الشركة (Kreiser et al., 2010). وتعد المبادرة أكثر فائدة لأنها تسمح للشركات بأن تكون المبادر الأول في الاستجابة للظروف المتغيرة في بيئة ديناميكية (Lumpkin et al., 1996) وكذلك لاقتناص الفرص السائدة في بيئة العمل غير التقليدية (Kreiser et al., 2010).

ومن المرجح أن تؤدي المستويات المرتفعة من المخاطرة إلى نتائج عكسية للمنظمات، حيث تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن الشركات الريادية التي تتحمل مستوى متوسط من المخاطر سوف تتفوق على تلك التي تظهر مستويات مرتفعة أو منخفضة للغاية من المخاطر (Gupta et al., 2012). كما أن تحمل المخاطر يرتبط بشكل أكثر إيجابية بأداء الشركة في البيئات الديناميكية مقارنة بالبيئات المستقرة (Kreiser et al., 2010). ويشير (Covin et al., 1988) إلى أن الأبعاد الفرعية الثلاثة للتوجه الريادي سوف ترتبط بشكل أكثر إيجابية بأداء الشركة عندما تتبنى المؤسسات هيكل عضوي أكثر من اعتمادها على هيكل ميكانيكي (Kreiser et al., 2010). ومن حيث التأثير المشترك (Boso et al., 2016; Shirokova et al., 2016; miller, 1988) (Bouchard et al., 2011)، يرتبط التوجه الريادي بشكل إيجابي بأداء مبيعات الشركة (Shirokova et al., 2016)، وبالربحية في المدى القصير والطويل (Gupta et al., 2016).

(2015). في حين أن التوجه الريادي يرتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث الدراسة التجريبية التي أجراها (Soininen, Puumalainen, Sjögrén, Syrjä and Syrjä, 2013) توصلت إلى أن النتائج تظهر أن توجه الشركة نحو المخاطرة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بدرجة كبيرة بتقلبات أعلى في الربحية. علاوة على ذلك، يشير التفاعل بين المخاطرة والربحية إلى أن الشركات التي لديها مستوى أعلى من المخاطرة ينتهي بها الأمر إلى مستوى أعلى من الربحية. وهذا بدوره يشير إلى أن التوجه نحو المخاطرة للشركات يولد في الواقع ربحية أعلى للشركات أيضاً. وبناء على ما تقدم من استعراض الباحثان لمغيري الدراسة والعلاقات بينهما ويوضح الشكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة:



شكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة

ثانياً: مشكلة وفجوة البحث وتساؤلات الدراسة:

وعلى الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة، فإن الدراسات السابقة لم تتناول التوجه الريادي بأبعاده الخمسة على أداء الشركة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومن هنا تبرز الفجوة البحثية وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التوجه الريادي على أداء الشركة.

و بالإضافة إلى الفجوة البحثية التي تبين من عرض الدراسات السابقة، وفي سبيل تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في الواقع العملي قام الباحثان بعمل دراسة مقابلات شخصية مع (٢٠) مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام بشركات الأدوية محل الدراسة وتبين للباحثين ما يلي:

- ❖ اعتماد شركات الأدوية على الحصول على تراخيص لصناعة الدواء وافتقار الشركات المصرية إلى ابتكار منتجات جديدة (براءة الاختراع).

❖ ضعف المخاطرة لدى الشركات بسبب الحصول علي منتج فعال سبق انتاجه في الشركات العالمية.

❖ عدم وجود منافسة حقيقية بين شركات الأدوية المصرية وتجنب الصراعات التنافسية وتفضيل التعاون والعمل معاً.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثين صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية.

تساؤلات الدراسة:

١- مانوع وقوة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء شركات الأدوية المقيدة بالبورصة المصرية؟

٢- ما تأثير أبعاد التوجه الريادي علي أبعاد أداء شركات الأدوية المقيدة بالبورصة المصرية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

١- تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد أداء شركات الأدوية محل الدراسة.

٢- معرفة تأثير أبعاد التوجه الريادي علي أداء شركات الأدوية محل الدراسة.

رابعاً: فروض الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة وأهداف البحث أمكن للباحثين صياغة فروض البحث على النحو التالي:

١- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد أداء الشركة.

٢- تؤثر أبعاد التوجه الريادي بشكل معنوي إيجابي علي أبعاد أداء الشركة وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية:

(١/٢) يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التوجه الريادي علي الجانب المالي.

(٢/٢) يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التوجه الريادي علي جانب العملاء.

(٣/٢) يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التوجه الريادي علي جانب العمليات الداخلية.

(٤/٢) يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التوجه الريادي علي جانب التعلم ونمو العاملين.

خامساً: طريقة البحث Research method:

يتضمن هذا الجزء البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات الأولية وقياس المتغيرات وإختبار الصدق والثبات وذلك كما يلي:

١- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

أ- بيانات ثانوية: وتتمثل في البيانات التي سبق نشرها، وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما يمكن الباحثان من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، كما تم الحصول على البيانات الثانوية أيضا من البورصة المصرية ومنها عدد شركات الأدوية.

ب- بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها لأول مرة باستخدام الاستقصاء الموجه إلى المديرين بشركات الأدوية المقيدة بالبورصة المصرية، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بما يمكن الباحثان من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

٢- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع المديرين و رؤساء الأقسام بشركات الأدوية المقيدة بالبورصة المصرية والتي يبلغ عددها (٢٠) شركة، ونظراً لعدم وجود إطار بعدد وأسماء المديرين في كل شركة لذلك يعتبر المجتمع غير معلوم، و تم الاعتماد في سحب المفردات على العينة الحصصية والتي يتم فيها تمثيل كل شركة في العينة بعدد من المديرين ورؤساء الأقسام.

بلغ عدد الشركات التي استجابت لمأ الاستبيان ١٧ شركة من إجمالي ٢٠ شركة، وذلك لرفض شركتين (كليوباترا والنزهة الدولي) للتعاون في مأ الاستبيان، وشركة (انتجريتيد دياجنوستكس هولدينجز بي ال سي) لم تستطع الباحثة الوصول إليها. وبلغ عدد مفردات العينة التي استجابت (٢٧٦) مفردة ممثلة ١٧ شركة كما هو موضح بالجدول (٣).

جدول (٣)

توزيع العينة علي الشركات محل الدراسة

العينة	شركات الأدوية المقيدة بالبورصة المصرية
٢٤	ابن سينا فارما
٢٣	أكتوبر فارما
١١	الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية
٩	الإسكندرية للخدمات الطبية - المركز الطبي الجديد
١٠	الدولية للصناعات الطبية - ايكمي
١٦	العاشر من رمضان للصناعات الدوائية والمستحضرات التشخيصية - راميدا
٩	العوبات الطبية
١٣	العربية للأدوية والصناعات الكيماوية
١٨	القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية
٣٧	المصرية الدولية للصناعات الكيماوية - ايبيكو
٢٠	النيل للأدوية والصناعات الكيماوية - النيل
١٥	جلاكسو سميثكلين
١٤	سبأ الدولية للأدوية والصناعات الكيماوية
١٤	سبيد ميديكال
١١	ماكرو جروب للمستحضرات الطبية - ماكرو كابيتال
١٧	ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية
١٥	مينا فارم للأدوية والصناعات الكيماوية
٢٧٦	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد علي بيانات البورصة المصرية

٣- أداة جمع البيانات الأولية وقياس المتغيرات:

اعتمد الباحثان في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء معدة خصيصا لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية، وتتضمن هذه القائمة مجموعة من العبارات على مقياس ليكرت الرباعي لقياس كل متغير من متغيري الدراسة، على النحو التالي:

المتغير الأول : التوجه الريادي:

وتم قياسه باستخدام مقياس (Covin et al.(1989) وتم تطويره من قبل كل من Tersing, (2016; Fellnhofer et al., 2016) وقد قام الباحثان بالاعتماد علي هذا المقياس باعتباره أكثر شيوعا في أغلبية الدراسات التي اطع عليها الباحثان وقد بلغ عدد عبارات المقياس (٢٦) عبارة تقيس (٥) أبعاد للتوجه الريادي وقد تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الرباعي.

المتغير الثاني: أداء الشركة :

وتم قياسه باستخدام مقياس Kaplan et al.(2001) لقياس أبعاد أداء الشركة وقد قام الباحثان بالاعتماد علي هذا المقياس باعتباره الأكثر شيوعا في أغلبية الدراسات التي اطع عليها الباحثان والأكثر شمولاً لقياس أداء الشركة وقد بلغ عدد العبارات (١٨) عبارة تقيس (٤) أبعاد لأداء الشركة وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الرباعي.

(د) اختباري الصدق والثبات:

بعد الانتهاء من عملية التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء قام الباحثان بإجراء اختباري الصدق والثبات Validity and Reliability لعبارات هذه القائمة وذلك علي النحو التالي:

١- اختبار الصدق Validity:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدي صدق عبارات الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله و بهدف التأكد من قدرة المقياس الفعلية علي قياس ما يفترض قياسه بدقة، والتأكيد علي أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعني والمفهوم المقصود، واعتمد الباحثان في إجراء اختبار الصدق علي كل من صدق المحتوى والتحليل العاملي التوكيدي وذلك كما يلي:

١/١ صدق المحتوى: يستخدم لبيان أن محتوى العبارات يتوافق مع محتوى البناء/ التركيب المصممة لتغطيتها (Field, 2009) بما يعني أن قائمة الاستقصاء تشمل عدد كاف وممثل من العبارات تغطي مختلف جوانب المتغيرات محل الدراسة، وقد تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية علي بعض المحكمين المتخصصين في المجال ، و ذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات علي العبارات الواردة بقوائم الاستقصاء وتم تعديل القائمة وفقا لهذه الملاحظات.

٢/١ التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): بعد اجراء صدق المحتوى وتعديل قائمة الاستقصاء، قام الباحثان بعمل التحليل العاملي التوكيدي، ويعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات نموذج المعادلات البنائية (Structural Equation Model) ويتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابق، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما

أعدت من أجله، وقام الباحثان بإجراء هذا التحليل لكل مقياس من مقاييس متغيرات الدراسة باستخدام برنامج (Amos Version 25) كما يلي :

١/٢/١ التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوجه الريادي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها جدول(٤) أن جميع المعاملات المعيارية للعبارات معنوية ، حيث يرى (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من (٠.٥)، وأظهرت نتائج التحليل أن مؤشر جودة المطابقة (Goodness Of Fit Index) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويًا) قد بلغت قيمته (٠.874) كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) (0.94) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويًا) وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) (0.030) وهو ما يدل علي معنوية المقياس و أن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

٢/٢/١ التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الشركة:

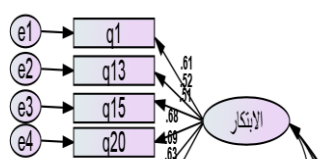
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها جدول(٥) أن جميع المعاملات المعيارية للعبارات معنوية، وأظهرت نتائج التحليل أن مؤشر جودة المطابقة (Goodness Of Fit Index) قد بلغت قيمته (٠.890)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) (0.911) ، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) (0.022) وهو ما يدل علي معنوية المقياس و أن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

٢- اختبار الثبات Reliability :

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى ثبات قائمة الاستقصاء، ويتضح من نتائج ذلك الاختبار والموضحة بالجدول رقم (٤) أن جميع قيم معامل ألفا تتجاوز القيمة (٠.٦) والتي تمثل الحد الأدنى لاعتبار قائمة الاستقصاء مقبولة الثبات (Hair et al.,2010) حيث تتراوح قيم معاملات ألفا بين (0.821) و (0.939) وتشير تلك النتائج إلى تمتع قائمة الاستقصاء بدرجة عالية من الثبات.

جدول (٤)

المعاملات المعيارية والثبات

النموذج	معامل ألفا	المعاملات المعيارية	البعد
		التوجه الريادي	
		** .٦١	
		** .٥٢	

	.778	** .٥١	الابتكار
		** .٦٨	
		** .٦٩	
		** .٦٣	
	.782	** .٥٩	المبادرة
		** .٧٢	
		** .٦٨	
		** .٧٤	
		** .٥٣	
	.813	** .٧١	تحمل المخاطر
		** .٧٠	
		** .٦٩	
		** .٧٦	
	.845	** .٧١	الاستقلال ية
		** .٦٣	
		** .٧٥	
** .٧٧			
** .٧٢			
** .٥٧			
.707	** .٥٢	الشراسة التنافسية	
	** .٧٩		
	** .٦٩		
	.٣٢		

المصدر : من اعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

تابع جدول (٥) المعاملات المعيارية والثبات

النموذج	معامل ألفا	المعاملات المعيارية	البعد	
	.719	أداء الشركة		
		.619	** .٥٨	الجانب المالي
			** .٦١	
			** .٥٠	
			** .٥٧	
		.742	** .٥٠	جانب العملاء
			** .٥٥	
			** .٥٩	
			** .٧٣	
		.776	** .٥٠	العمليات الداخلية
			** .٦٥	
			** .٧٠	
			** .٦٨	
		.774	** .٧٢	التعلم ونمو العاملين
			** .٦٢	
			** .٦٠	
			** .٧٨	

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

سادسا: نتائج الدراسة الميدانية:

أ- تحليل الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث:

" يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد أداء الشركة" قام الباحثان بتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت نتائج التحليل كما هي موضحة بالجدول رقم (٦):

جدول (٦) معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

الأبعاد	الجانب المالي	جانب العملاء	جانب العمليات الداخلية	جانب التعلم والنمو
الابتكار	** .618	** .630	** .680	** .692
المبادرة	** .625	** .616	** .665	** .706
تحمل المخاطر	** .497	** .473	* .400	** .557
الاستقلالية	** .472	** .456	** .527	** .587
الشراسة التنافسية	** .573	** .569	** .653	** .760

**معنوية عند ٠.٠١ * معنوية عند ٠.٠٥ المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا علي نتائج التحليل الإحصائي ن=٢٧٦

ويتضح من الجدول (٦) ما يلي:

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كافة أبعاد التوجه الريادي وكافة أبعاد أداء الشركة حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٧٦) أعلى قيمة وذلك بين بعد الشراسة التنافسية وبعد التعلم ونمو العاملين مما يدل علي وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بينهم، و(٠,٤) أدنى قيمة وذلك بين تحمل المخاطر وجانب العمليات الداخلية ويدل علي وجود ارتباط معنوي إيجابي بينهم وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠١

ب- تأثير التوجه الريادي علي أداء الشركة:

"تؤثر أبعاد التوجه الريادي بشكل معنوي إيجابي علي أبعاد أداء الشركة" وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية:

- (١) يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التوجه الريادي علي الجانب المالي.
- (٢) يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التوجه الريادي علي جانب العملاء.
- (٣) يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التوجه الريادي علي جانب العمليات الداخلية.
- (٤) يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التوجه الريادي علي جانب التعلم ونمو العاملين.

وقام الباحثان بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Version25) لمعرفة مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين المتغيرات وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار هذه الفروض كما هو موضح علي النحو التالي:

ب/ ١ يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التوجه الريادي علي البعد المالي.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في جدول (٧).

ويتضح من الجدول (٧) ما يلي:

١- معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة ($F= 42.897$) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١.

٢- معنوية بعدين من أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، المبادرة) عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد التوجه الريادي علي البعد المالي وهي علي الترتيب من حيث قوة تأثيرها: المبادرة ($\beta=0.279$)، الابتكار ($\beta=0.250$).

٣- لا يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد التوجه الريادي وهي: تحمل المخاطر والاستقلالية والشراسة التنافسية علي الجانب المالي وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

٤- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adj. R^2 = 0.432$) مما يعني أن أبعاد التوجه الريادي مجتمعة تفسر ما نسبته ٤٣.٢% من التباين في الجانب المالي وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

جدول (٧)

تأثير أبعاد التوجه الريادي علي الجانب المالي

(Sig)	(T)	(B)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.002	3.057	**0.250	الجانب المالي	الابتكار
0.001	3.319	**0.279		المبادرة
0.481	0.705	0.047		تحمل المخاطر
0.062	1.871	0.146		الاستقلالية
0.782	0.277	0.018		الشراسة التنافسية
R= 0.665	R ² = 0.443	Adj. R ² =0.432	F(Sig.) = 42.897(0.000)	

*مستوي المعنوية 0.05

**مستوي المعنوية 0.01

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا علي نتائج التحليل الإحصائي

ب/٢- يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التوجه الريادي علي جانب العملاء. أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول (٨).

جدول (٨)

تأثير أبعاد التوجه الريادي علي جانب العملاء

(Sig)	(T)	(B)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	3.927	**0.320	جانب العملاء	الابتكار
0.002	3.083	**0.258		المبادرة
0.156	- 1.423	- 0.094		تحمل المخاطر
0.016	2.434	**0.189		الاستقلالية
0.594	0.534	0.035		الشراسة التنافسية
R= 0.668	R2 = 0.446	Adj. R2 =0.436	F(Sig.)= 43.543(0.000)	

*مستوي المعنوية 0.05

**مستوي المعنوية 0.01

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا علي نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٨) ما يلي:

- ١- معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F= 43.543) وهي معنوية عند مستوي معنوية ٠.٠١.
- ٢- معنوية معظم معاملات انحدار أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، المبادرة، الاستقلالية) عند مستوي معنوية ٠.٠١، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لثلاثة أبعاد من أبعاد التوجه الريادي علي جانب العملاء وهي علي الترتيب من حيث قوة تأثيرها: الابتكار (β=٠.٣٢٠)، المبادرة (β=٠.٢٥٨)، الاستقلالية (β=٠.١٨٩).
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي لبعدها تحمل المخاطر والشراسة التنافسية علي جانب العملاء وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٥.
- ٤- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adj. R2 = ٠.٤٣٦) مما يعني أن أبعاد التوجه الريادي مجتمعة تفسر ما نسبته ٤٣.٦% من التباين في جانب العملاء وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

ب/٣- يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التوجه الريادي علي جانب العمليات الداخلية.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول (٩).

جدول (٩)

تأثير أبعاد التوجه الريادي علي جانب العمليات الداخلية

(Sig)	(T)	(B)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	3.927	**0.298	جانب العمليات الداخلية	الابتكار
0.002	3.083	**0.221		المبادرة
0.156	- 1.423	- 0.046		تحمل المخاطر
0.016	2.434	**0.265		الاستقلالية
0.594	0.534	0.063		الشراسة التنافسية
R= 0.731	R2 = 0.534	Adj. R2 =0.525	F(Sig.) = 61.858(0.000)	

*مستوي المعنوية 0.05

**مستوي المعنوية 0.01

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا علي نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٩) ما يلي:

- ١- معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F= 61.858) وهي معنوية عند مستوي معنوية ٠.٠١.
- ٢- معنوية معظم معاملات انحدار أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، المبادرة، الاستقلالية) عند مستوي معنوية ٠.٠١، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لثلاثة أبعاد من أبعاد التوجه الريادي علي جانب العمليات الداخلية وهي علي الترتيب من حيث قوة تأثيرها: الابتكار (β=٠.٢٩٨)، الاستقلالية (β=٠.٢٦٥)، المبادرة (β=٠.٢٢١).
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي لبعده تحمل المخاطر والشراسة التنافسية علي جانب العمليات الداخلية وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٥.
- ٤- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adj. R2 = ٠.٥٢٥) مما يعني أن أبعاد التوجه الريادي مجتمعة تفسر ما نسبته ٥٢.٥% من التباين في جانب العمليات الداخلية و أن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

ب/٤- يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التوجه الريادي علي جانب التعلم ونمو العاملين.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول (١٠).

جدول (١٠)

تأثير أبعاد التوجه الريادي علي بعد التعلم ونمو العاملين

(Sig)	(T)	(B)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.020	2.332	*0.154	جانب التعلم ونمو العاملين	الابتكار
0.001	3.208	**0.217		المبادرة
0.771	- .291	- 0.016		تحمل المخاطر
0.000	7.290	**0.457		الاستقلالية
0.214	1.244	0.067		الشراسة التنافسية
R= 0.799	R2 = 0.638	Adj. R2 =0.631	F(Sig.) = 95.015(0.000)	

*مستوي المعنوية 0.05

**مستوي المعنوية 0.01

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا علي نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (١٠) ما يلي:

- ١- معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F= 95.015) وهي معنوية عند مستوي معنوية ٠.٠١.
 - ٢- معنوية معظم معاملات انحدار أبعاد التوجه الريادي (المبادرة، الاستقلالية) عند مستوي معنوية ٠.٠١، والابتكار عند مستوي معنوية ٠.٠٥، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لثلاثة أبعاد من أبعاد التوجه الريادي علي جانب التعلم ونمو العاملين وهي علي الترتيب من حيث قوة تأثيرها: الاستقلالية (β=٠.٤٥٧)، المبادرة (β=٠.٢١٧)، الابتكار (β=٠.١٥٤).
 - ٣- لا يوجد تأثير معنوي لبعد تحمل المخاطر والشراسة التنافسية علي بعد التعلم ونمو العاملين وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٥.
 - ٤- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adj. R2 = ٠.٦٣١) مما يعني أن أبعاد التوجه الريادي مجتمعة تفسر ما نسبته ٦٣.١% من التباين في جانب التعلم ونمو العاملين وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.
- وبناء على ما سبق من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ، و وفقا لآراء مفردات عينة الدراسة يتضح صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة جزئيا والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التوجه الريادي علي أبعاد أداء الشركة "

سابعا: مناقشة النتائج وتوصيات البحث:

أ- مناقشة النتائج:

بناء على نتائج التحليلات الإحصائية السابقة يستعرض الباحثان مناقشة النتائج في النقاط التالية:

١- بالنسبة لعلاقة الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد أداء الشركة.

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كافة أبعاد التوجه الريادي وكافة أبعاد أداء الشركة حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٧٦٠, ٠) أعلى قيمة وذلك بين بعد الشراسة التنافسية وبعد التعلم ونمو العاملين مما يدل علي وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بينهم، و(٠,٤٠, ٠) أدنى قيمة وذلك بين تحمل المخاطر وجانب العمليات الداخلية ويدل علي وجود ارتباط معنوي إيجابي بينهم وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠١، وتتفق تلك النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة (Hayat et al., 2019) التي توصلت إلي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين التوجه الريادي وأداء الشركة، مما يدل علي تبني شركات الأدوية المقيدة بالبورصة المصرية لنمط التوجه الريادي والذي ينعكس علي تنمية أداء هذه الشركات، وتتفق أيضا تلك النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة (Ashour, 2011) والتي أشارت إلي وجود ارتباط كبير بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد أداء الشركة.

٢- بالنسبة لتأثير أبعاد التوجه الريادي علي أبعاد أداء الشركة.

يتضح من النتائج أن الابتكار والمبادرة والاستقلالية لهما التأثير الأكبر علي أبعاد أداء الشركة وذلك لميل الشركة إلي الإنخراط في تقديم أفكار جديدة لتطوير المنتجات الحالية قبل المنافسين واستخدام أساليب متميزة لتسويق هذه المنتجات في الأسواق وتشجع العاملين علي العمل والسعي وراء الفرص بحرية لتنفيذ أفكارهم المختلفة مما ينعكس بالإيجاب علي أداء الشركة وتحقيق ميزة تنافسية، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Ashour, 2011). وتظهر نتائج دراسة (Anwer et al., 2022) أن التوجه الريادي يعزز من أداء الشركات وخاصة الناشئة، ويزيد من استكشاف واستثمار الفرص. كما توضح دراسة (Moreno et al., 2008) أن التوجه الريادي ونمو أداء الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم مرتبطان بشكل إيجابي، ويمارس الابتكار التأثير الأكبر بينهم مما يشجع العاملين علي تطوير المنتجات الحالية.

في حين أن (تحمل المخاطر، الشراسة التنافسية) لم يكن لهما تأثير معنوي علي أبعاد أداء الشركة، ويرجع ذلك إلي تفضيل شركات الأدوية حالة الاستقرار من خلال الحصول علي ترخيص صناعة المنتجات وانتاج منتج فعال وسبق نجاحه في الدول الأجنبية بدلاً من اتخاذ قرارات جريئة من خلال تصنيع منتج محلي وتحمل مخاطر المنتج وتجنب الاشتباكات التنافسية والعمل في بيئة أعمال مستقرة، وتختلف تلك النتيجة مع دراسة (Ashour, 2011) التي تظهر النتائج أن توجه الشركة نحو المخاطرة يرتبط إيجابياً بدرجة كبيرة من التنوع في المشروعات وعالية المخاطرة وبالتالي تحقيق ربحية أعلى للشركات كما أنها تتبني استراتيجيات هجومية لتحقيق عوائد أكبر.

تشير نتائج دراسة (Mehralian 2022) أن التوجه الريادي له تأثير مباشر ويعزز الأداء التسويقي ويساعد الشركات علي التعامل بسهولة مع بيئتها الخارجية وتستفيد من قدراتها علي الابتكار والمخاطرة واغتنام الفرص المتاحة، لذلك ينصح المديرون بالشركات

الصغيرة والمتوسطة العاملين بأهمية التوجه الريادي لتحقيق أهداف الشركة. وتتماشي هذه النتيجة أيضا مع دراسة (Shirokova et al., 2016)، عندما يكون سلوك الشركة ريادي فهذا يعزز من أداء الشركة ويدعم تطويرها في بيئة متغيرة (Tsering, 2016). أظهرت نتائج دراسة (Masa'deh et al., 2018) أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي على نمو الأعمال، وأن الشركات التي تستخدم مزيجًا من التوجهات الاستراتيجية (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي) من المرجح أن تؤدي أداءً أفضل من المنظمات التي تتبنى توجهًا واحدًا فقط. ويختلف تأثير التوجه الريادي علي أداء الشركة باختلافات الثقافة الوطنية. وتتماشي هذه النتيجة مع دراسة (Palmera et al., 2019).

ب- توصيات البحث:

وفي ضوء ما سبق ومما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية وآليات تنفيذها:

- زيادة الوعي بأهمية التوجه الريادي وزيادة الأعمال لدى مديري شركات الأدوية المصرية ودورها في تعزيز وتحسين أداء الشركات بشكل أفضل للحصول علي ميزة تنافسية وذلك عن طريق :

- تقديم دورات تدريبية وورش عمل توضح أهمية تفعيل التوجه الريادي في الشركات .
- تصميم البرامج التدريبية بناء علي الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين .
- مشاركة المديرين في تصميم وتنفيذ برامج التدريب .
- تشجيع أنشطة البحوث والتطوير وتقديم براءات إختراع بدلاً من الحصول علي ترخيص أجنبي للتصنيع أو التعبئة .
- توفير ميزانية تكفي البحوث والتطوير لتطوير صناعة الأدوية المصرية.
- وضع استراتيجيات هجومية للتغلب علي المنافسين.
- تحديد الفرص السوقية المتاحة من خلال تقييم المنتجات الحالية، والتواصل مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم .

٢- زيادة الوعي بنمط التوجه الريادي لدي شركات الأدوية ودورها في تحقيق نتائج إيجابية ورفع مستوي أداء الشركات وذلك عن طريق :

- مراعاة اختيار قيادات تؤمن بالتوجه الريادي أثناء التعيين أو الترقية.
- تشجيع العاملين علي العمل الجماعي وتبادل المعرفة.
- مشاركة إدارة الشركات العاملين في صناعة القرارات وحل المشكلات .

٣- يمكن لإدارة الشركات زيادة تنمية أداء الشركة وذلك من خلال :

- استخدام السلوكيات الريادية التي تدعم التحفيز الملهم والتي تشجع تقديم الأفكار وتطوير المنتجات .
- ربط التحفيز الإداري(الترقيات - المكافآت - الحوافز) بمؤشرات الأداء الكمي، مما يشجع العاملين علي بذل أقصى طاقة لديهم وتقديم خبراتهم.

- تشجيع التعاون والاحترام المتبادل بين المديرين والعاملين وتعزيز ثقافة الحوار والمناقشة.
- تحسين ممارسات التدريب والتطوير المهني التي تزيد من قدرة العاملين علي تحديد أولوياتهم وتقوية مهاراتهم.
- تعزيز ممارسات العمل الداعمة مثل ساعات العمل المرنة أو العمل من المنزل عندما يكون ذلك مناسباً.
- ترك مساحة حرية للمديرين في تنظيم وتنفيذ مهام وأنشطة عمله بما يراه مناسب.
- تنمية إدراك المديرين بأنهم يعملون لتحقيق قيمهم الداخلية وإحساسهم بقيمتهم لتنمية شعور المسؤولية لتحقيق أهداف الشركة.
- مراعاة العدالة في توزيع عبء العمل والمسؤوليات بين المديرين والعاملين.
- بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة من خلال تشجيع التعاون والاحترام المتبادل وتنظيم رحلات ترفيهية للمديرين والعاملين وأسرتهم
- تشجيع المديرين للعاملين علي المشاركة في صنع القرار من خلال السعي بشكل مبادر للاستماع لأرائهم وأفكارهم، والسماح لهم بالقيام بوظائفهم بطريقتهم الخاصة.
- تقدير سلوكيات الدور الإضافي للمديرين عن طريق تقديم شيء ما كمكافأة.

ثامناً: مقترحات لأبحاث مستقبلية:

فيما يلي عرض لبعض الأفكار المقترحة لمزيد من البحث:

- ١- تمثل الدراسة الحالية Cross sectional study تجمع بياناتها الميدانية في لحظة زمنية معينة ولم تتطرق إلي فحص التغيرات عبر الزمن، لذلك يوصي الباحثان بإجراء دراسة طولية تعتمد علي متابعة التغيرات في متغيرات الدراسة لفترات زمنية أطول.
- ٢- لم تتطرق الدراسة لدور العوامل الديموغرافية في العلاقة بين متغيرات الدراسة، لذلك يوصي الباحثان بدراسة الدور المعدل للمتغيرات التنظيمية (الحجم/الملكية/المستوي الإداري) في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة.
- ٣- إجراء نفس الدراسة ولكن بالتطبيق علي قطاعات مختلفة وزيادة عدد مفردات العينة .
- ٤- الدور المعدل لمتغيرات أخرى كالقيادة التبادلية في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة.

المراجع:

- Abbas, H. M. A., (2018). Strategic Aspects of Entrepreneurship, Ph.D Thesis, Faculty of Commerce, Cairo University .

- Al Mamun, C. A., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71.
- Anwar, M., Clauss, T., & Issah, W. B. (2022). Entrepreneurial orientation and new venture performance in emerging markets: the mediating role of opportunity recognition. *Review of Managerial Science*, 16(3), 769-796.
- Arbaugh, J. B., Cox, L. W., & Camp, S. M. (2009). Is entrepreneurial orientation a global construct? A multi-country study of entrepreneurial orientation, growth strategy, and performance. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 12-25.
- Ashour, H. N., (2013). The Effect of Entrepreneurial Orientation on business Performance: Evidence from small medium size enterprise, Faculty of Commerce, Master Thesis, Cairo University.
- Baird, I. S., & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of management Review*, 10(2), 230-243.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of business venturing*, 2(1), 79-93.
- Boso, N., Oghazi, P., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2016). Entrepreneurial and market-oriented activities, financial capital, environment turbulence, and export performance in an emerging economy. *Journal of Small Business Strategy*, 26(1), 1-24.
- Bouchard, V., & Basso, O. (2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 219-231.
- Brand-Correa, L. I., & Steinberger, J. K. (2017). A framework for decoupling human need satisfaction from energy use. *Ecological Economics*, 141, 43-52.
- Campos, H.M (2018). Entrepreneurial orientation and market orientation: Systematic literature review and future research. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 292-322.
- Carton, R. B. (2004). Measuring organizational performance: An exploratory study, (Under the Direction of Charles W. Hofer).

- Chia, A., Goh, M., & Hum, S. H. (2009). Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 16(5), 605-620.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies*, 25(3), 217-234.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Fellnhofer, K., Puumalainen, K., & Sjögrén, H. (2016). Entrepreneurial orientation and performance—are sexes equal?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), 346-374.
- Field, M., & Golubitsky, M. (2009). *Symmetry in chaos: a search for pattern in mathematics, art, and nature*. Society for Industrial and Applied Mathematics.
- Gasse, Y. (1982). Elaborations on the psychology of the entrepreneur. *Encyclopedia of entrepreneurship*, 5771.
- Ghosh, S., & Mukherjee, S. (2006). Measurement of corporate performance through Balanced Scorecard: an overview.
- Ghosh, S., & Mukherjee, S. (2006). Measurement of corporate performance through Balanced Scorecard: an overview.
- Gupta, R., & Pandit, A. (2012). Strategic Entrepreneurial Orientation: Development of a Multi-Dimensional Construct Based on Literature Review. *South Asian Journal of Management*, 19(4).
- Gupta, V. K., & Gupta, A. (2015). Relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in large organizations over time. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 7-27.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th ed., Pearson Education, New York, NY.
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, 10(5), 399-411.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.
- Hassan, A., Anwar, I., Saleem, I., Islam, K. B., & Hussain, S. A. (2021). Individual entrepreneurial orientation, entrepreneurship education and entrepreneurial intention: The mediating role of entrepreneurial motivations. *Industry and Higher Education*, 35(4), 403-418.
- Hayat, A., Latif, A., Humayon, A. A., Ahmed, M., & Azeem, M. (2019). The mediating role of entrepreneurial leadership in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance of ICTs SMEs. *Journal of Multidisciplinary Approaches in Science*, 5(1), 16-23.
- Hurduzeu, R. E. (2015). The impact of leadership on organizational performance. *SEA–Practical Application of Science*, 3(07), 289-293.
- Ida, S., Ramli, A., Mustafa, M., & Yusoff, R. Z. (2015). Strategic planning and firm performance: A proposed framework. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 1(2), 201-207.
- Irwin, K. C., Landay, K. M., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Marino, L. D., & Geho, P. R. (2018). Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A “HERO” combination for SME performance. *Journal of Business Research*, 90, 134-140.
- Kaplan, R. S. (1994). Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 247-260.
- Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Khademfar, M., & Amiri, S. A. (2013). The relationship between ethical leadership and organizational performance (Small Review on Malaysian Studies). *International Journal of Business and Social Science*, 4(1).
- Kilenthong, P., Hultman, C. M., & Hills, G. E. (2016). Entrepreneurial orientation as the determinant of entrepreneurial marketing behaviors. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 1-22.
- Koe, W. L. (2016). The relationship between Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) and entrepreneurial intention. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6, 1-11.
- Kreiser, P. M., & Davis, J. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of small business & entrepreneurship*, 23(1), 39-51.
- Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2008). Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(2), 102–117.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic management journal*, 9(S1), 41-58.
- Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168-176.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management*, 26(5), 1055-1085.

- MacMillan, I. C. (1982). Seizing competitive initiative. *Journal of business strategy*, 2(1),43-57.
- Madsen, E. L. (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms—A longitudinal analysis. *Entrepreneurship and regional development*, 19(2), 185-204.
- Mehralian, M. M. (2022). Effect of internet of things on marketing performance: the mediating role of entrepreneurship orientation. In 25th Iranian Conference on Business Development and Digital Transformation.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 873-894.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Mokhber, M., Vakilbashi, A., Zamil, N. A. M., & Basiruddin, R. (2016). Impact of entrepreneurial leadership on organization demand for innovation: Moderating role of employees' innovative self-efficacy. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 415-421.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3), 507-528.
- Obenchain, A. M. (2002). Organization culture and organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions of higher education (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).
- Palmer, C., Niemand, T., Stöckmann, C., Kraus, S., & Kailer, N. (2019). The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance. *Journal of Business Research*, 94, 183-194.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage free press*. New York, 33-61.
- Quince, T., & Whittaker, H. (2003). Entrepreneurial orientation and entrepreneurs' intentions and objectives. Brown Boston: University of Cambridge, ESRC Centre for Business Research.

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Ravichandran, T. (1999). Redefining organizational innovation: towards theoretical advancements. *The Journal of High Technology Management Research*, 10(2), 243-274.
- Razavi, S. H., & Ab Aziz, K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769-792.
- Read, A. (2000). Determinants of successful organisational innovation: a review of current research. *Journal of management practice*, 3(1), 95-119.
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41(7), 878–900.
- Riviezzo, A., Liñán, F., & Napolitano, M. R. (2017). Assessing the entrepreneurial orientation of university departments. A comparative study between Italy and Spain. *Entrepreneurial Universities: Exploring the Academic and Innovative Dimensions of Entrepreneurship in Higher Education*, 35-46.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9, 95-117.
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: contingency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3) 703-727.
- Soininen, S J., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P., & Durst, S. (2013). Entrepreneurial orientation in small firms—values-attitudes-behavior approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(6), 611-632.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In *Entrepreneurship* (pp. 155-170). Springer, Berlin, Heidelberg.

- Tsering, C. (2016). The mediating role of entrepreneurial orientation in the market orientation-performance relationship. In United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings (p. DQ1). United States Association for Small Business and Entrepreneurship.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.
- Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European journal of Marketing*.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 358-367.