

دور التَّوجُّه الريادي في تحقِيقِ المرونة الاستراتيجية
لقُطَّاعِ الدَّواءِ المِصرِيِّ:
دراسة ميدانية مُقارَنة

**The Role of Entrepreneurial Orientation
in Achieving the Strategic Flexibility of the
Egyptian Pharmaceutical Sector:
A Comparative Field Study**

مُلخَص البَحْث:

يسعى هَذَا البَحْث إلى التَّعَرُّف على العَلاقة أَوْ الدَّور المُحتمَل للتَّوجُّه الريادي في تَحقيق المرونة الاستراتيجية كدراسة ميدانية مُقارَنة بَين شَرِكات إنْتاج الأدوية المِصرِيَّة (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص)، باستخدام قَائِمَة الإستِقصاء كأداة رئيسية لجمَع البَيانات الأُولِيَّة؛ وَخَضَع لِلتَّحليل الإحصائي 136 مُفردة مِنَ القيادات الإِدَارِيَّة العُلْيَا والوسطي في (8) شَرِكات مِنَ الشَّرِكات المبحوثة.

وَأَسْفَرَت نَتائِج البَحْث عَن وُجود تَباَيُن في الأهمِّيَّة النسبِيَّة لِإبْعاد التَّوجُّه الريادي، والمؤثرة على المرونة الاستراتيجية، كَمَا إشارَت النَتائِج إلى وُجود عَلاقة طردية وَأَثَر مَعنَوِيٌّ ذُو دَلالة إحصائية بَين مُعْظَم إِبْعاد التَّوجُّه الريادي والمتمثلة في: (الإبداع، المُخاطرة، وأفتِناص الفرص) وَالمُرونة الاستراتيجية بِأبعادها: (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، ومرونة المَوارِد البشرية) في الشَرِكات مَحَلَّ الدراسة، كَمَا أِبْرَزَت النَتائِج عَن عَدَم وُجود أَثَر مَعنَوِيٌّ بَين بَعْد أفتِناص الفرص ومرونة المَوارِد البَشَرِيَّة.

وانطلاقاً مِنَ النَتائِج أَعلاه تَمَّ التَّوصُّلُ إلى مَجْموعه مِنَ التَّوصيات الَّتِي مِنَ شَأْنِها أَن تسهم في تَحقيق المرونة الاستراتيجية لِقْطاع الدَّواء المِصرِي في ضَوْءِ إِبْعاد التَّوجُّه الريادي، مَعَ مُحاولَة تَطْبِيق النَموذج المُقْتَرَح على قِطاعات أُخَرى.

الكَلِمات الدَّالَّة: التَّوجُّه الريادي، المرونة الاستراتيجية، قُطاع الدَّواء المِصرِي.

Abstract:

The Research seeks to identify the relationship or potential role of the Entrepreneurial Orientation in achieving Strategic Flexibility as a comparative field study among Egyptian pharmaceutical companies (public/private sector), using the survey list as a primary tool for primary data collection; Upper and middle (8) companies of the companies researched.

The results of the research revealed that there is a variation in the relative importance of the dimensions of the entrepreneurial orientation. The results also indicated that there is a positive correlation and statistically significant effect between most dimensions of Entrepreneurial Orientation, namely: (Innovativeness, Risk, and Proactiveness) and Strategic Flexibility (Market Flexibility, Productivity Flexibility, and Human Resources Flexibility) in the companies studied. The results also highlighted the absence of a significant effect between the Proactiveness and the flexibility of human resources.

Based on the above results, a number of recommendations were reached that would contribute to achieving the strategic flexibility of the Egyptian pharmaceutical sector in light of the dimensions of the pioneering trend, while attempting to apply the proposed model to other sectors.

Key words: Entrepreneurial Orientation, Strategic Flexibility, Egyptian Pharmaceutical Sector.

مُقَدِّمَةُ البَحْثِ:

أَن نَشَأَةً وَتَطَوَّرَ وَنَجَاحَ وَبَقَاءَ مُنْظَمَاتِ الأَعْمَالِ لَمْ يُحْدِثْ نَتِيجَةَ التَّطَوُّرَاتِ التَّكْنَوِلُوجِيَّةِ وَالتَّقْنِيَّةِ الحَدِيثَةِ فَحَسَبَ، بَلْ بِمَا تَتَبَنَاهُ وَتَطْبِقُهُ مِنْ مَفَاهِيمِ إِدَارِيَّةِ حَدِيثَةٍ، وَالَّتِي يَعْتَمِدُ فِي تَطْبِيقِهَا عَلَى القُوَى البَشَرِيَّةِ العَامِلَةِ. لِذَا فَقدَ تَوَجَّهَتْ إِنْظَارُ المُفَكِّرِينَ وَالبَاحِثِينَ فِي شَتَّى الحُقُولِ العِلْمِيَّةِ وَالإِنْسَانِيَّةِ وَالأَجْتِمَاعِيَّةِ نَحْوَ دِرَاسَةِ وَتَطْبِيقِ هَذِهِ المَفَاهِيمِ وَمِنْهَا التَّوَجُّهُ الرِّيَادِي وَالمُرُونَةُ الأَسْتَرَاتِيَجِيَّةُ.

وَيَنْظُرُ لِلتَّوَجُّهِ الرِّيَادِي عَلَى أَنَّهُ وَضَعَ اسْتَرَاتِيَجِي يَتَبَنَاهُ المَدِيرُونَ وَتَتَخَذُهُ المُنْظَمَاتُ الإِنْتِاجِيَّةُ وَالخِدْمِيَّةُ، وَيَتَّصِفُ بِمُسْتَوَى عَالٍ مِنَ الإِبْدَاعِ وَالمُخَاطَرَةِ وَافْتِنَاصِ الفُرْصِ وَالمِيلِ نَحْوَ تَطْوِيرِ وَتَقْدِيمِ مَنْتَجَاتٍ وَخِدْمَاتٍ جَدِيدَةٍ وَمَبْتَكِرَةٍ، فَهُوَ يَعْكُسُ الوَضْعَ الأَسْتَرَاتِيَجِي لِمَجْمُوعَةٍ مِنَ المُمَارَسَاتِ المُتَعَلِّقَةِ بِالمُرُونَةِ الأَسْتَرَاتِيَجِيَّةِ الَّتِي تُشِيرُ إِلَى قُدْرَةِ مُنْظَمَاتِ الأَعْمَالِ عَلَى مُوَاجَهَةِ المُتَغَيَّرَاتِ البَيْنِيَّةِ المُهِمَّةِ فِي ظِلِّ ظُرُوفِ عَدَمِ التَّأَكُّدِ، وَتَمَكُّنِهَا مِنْ إِدَارَةِ أَنْشِطَتِهَا بِكِفَاءَةٍ وَفَاعِلِيَّةٍ فِي ظِلِّ ظُرُوفِ المُنَافَسَةِ الحَادَّةِ (Yousaf & Majid, 2018, 269).

وَيَحْتَاجُ قُطَاعَ الدَّوَاءِ المُصْرِيَّ كَأَيِّ قُطَاعٍ آخَرَ، إِلَى تَبْنِيٍّ وَتَطْبِيقِ تِلْكَ المَفَاهِيمِ الإِدَارِيَّةِ الحَدِيثَةِ، مِنْ أَجْلِ البَقَاءِ وَالنَّجَاحِ فِي ظِلِّ بَيْنَةِ تَنَصُّفٍ بِالدِينَامِيَكِيَّةِ وَزِيَادَةِ التَّعْقِيدِ وَتَوَسُّعِ المُنَافَسَةِ مَعَ انْفِتَاحِ وَعَوْلِمَةِ الأَسْوَاقِ وَتَنَوُّعِ المُنْتَجَاتِ وَتَجَدُّدِهَا بِاسْتِمْرَارِيَّةٍ. مَعْتَمِدًا بِذَلِكَ عَلَى الإِبْدَاعِ وَالإِبْتِكَارِ وَالمُخَاطَرَةِ وَافْتِنَاصِ الفُرْصِ بِمَا يُحَقِّقُ لَهُ الإِسْتِجَابَةَ السَّرِيعَةَ لِتِلْكَ التَّغْيِيرَاتِ، وَيَتَحَقَّقُ ذَلِكَ مِنْ خِلَالِ تَعْزِيزِ المُرُونَةِ الأَسْتَرَاتِيَجِيَّةِ لِذَلِكَ القُطَاعِ.

وَإِنطِلَاقًا مِنْ الحَقَائِقِ أَعْلَاهُ فَإِنَّ البَحْثَ الحَالِيَّ يَسْعَى إِلَى التَّعَرُّفِ عَلَى الدُّورِ المُحْتَمَلِ لِلتَّوَجُّهِ الرِّيَادِي فِي تَحْقِيقِ المُرُونَةِ الأَسْتَرَاتِيَجِيَّةِ كدِرَاسَةِ مِيدَانِيَّةٍ مُقَارَنَةً بَيْنَ شَرِكَاتِ إِنْتَاجِ الأَدْوِيَّةِ المُصْرِيَّةِ (قُطَاعِ الأَعْمَالِ العَامِ/القُطَاعِ الخَاصِ). مِنْ خِلَالِ اسْتِعْرَاضِ الإِطَارِ النَّظْرِيِّ لِمُتَغْيِرَاتِ البَحْثِ وَإِبْعَادِهِ الفُرْعِيَّةِ وَالعَلَاقَةِ بَيْنَهُمَا مِنْ خِلَالِ الدَّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ، يَتَّبَعُهُ تَوْصِيفُ مَجَالِ البَحْثِ وَالدَّرَاسَةِ الأَسْتِطْلَاعِيَّةِ، ثُمَّ مُشْكَلَةٌ وَأَهْدَافٌ وَأَهْمِيَّةُ البَحْثِ وَاخْتِبَارُ فُرُوضِهِ، مُنْتَهِيًا بِأَهَمِّ النَتَائِجِ وَالتَّوَصِيَّاتِ.

أولاً: الإِطَارُ النَّظْرِي:

قَسَمَ البَاحِثُ الإِطَارَ النَّظْرِيَّ لِلبَحْثِ إِلَى ثَلَاثَةِ مَحَاوِرٍ رِئِيسِيَّةٍ؛ المَحْوَرِ الأَوَّلِ لِلتَّوَجُّهِ الرِّيَادِي أَمَّا المَحْوَرِ الثَّانِي لِلْمُرُونَةِ الأَسْتَرَاتِيَجِيَّةِ، ثُمَّ المَحْوَرِ الثَّلَاثِ فَقدَ خُصَّصَ لِدِرَاسَةِ وَتَحْلِيلِ العَلَاقَةِ المُحْتَمَلَةِ بَيْنَ التَّوَجُّهِ الرِّيَادِي وَالمُرُونَةِ الأَسْتَرَاتِيَجِيَّةِ مِنْ خِلَالِ البَحْثِ وَالدَّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ، وَيَمْكَنُ اسْتِعْرَاضِ هَذَا البِنْدِ عَلَى النَحْوِ التَّالِي:

المَحْوَرِ الأَوَّلِ: التَّوَجُّهُ الرِّيَادِي (Entrepreneurial Orientation):

أ- مَفْهُومُ التَّوَجُّهِ الرِّيَادِي:

ظَهَرَتْ كَلِمَةُ رِيَادِي لِأَوَّلِ مَرَّةٍ فِي اللُّغَةِ الفَرَنْسِيَّةِ، وَهِيَ كَلِمَةٌ مُشْتَقَّةٌ مِنْ (Between- Take) فِي القَرْنِ السَّابِعِ عَشَرَ، وَيَقْصَدُ بِالرِّيَادِي هُوَ المَبَادِرُ الَّذِي يَقُودُ مِبَادِلَاتٍ فِي السُّوقِ، مُشْتَرِي مِنْ المُنْتَجِينَ، بَائِعًا لِلْمُسْتَهْلِكِينَ، فَهُوَ يَشْتَرِي بِسَعْرٍ مُحَدَّدٍ، وَيَبِيعُ بِسَعْرٍ غَيْرِ مُوَكَّدٍ فِي المَسْتَقْبَلِ، هَكَذَا

يعكس روح المغامرة لدى الرياديين (الطوى، 2012، 6)، بينما تعود جذور التوجه الريادي إلى كتابات Mintzberg (1973) بتحديد ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات (الريادي والتخطيط والتكيفي)، وكتابات Miller (1983) عندما أوضح أن المنظمة الريادية هي التي تتخبط في الاستباقية والإبداع وتحمل المخاطرة (Covin & Wales, 2019, 4؛ Rua & Franca, 2018, 31؛ Wales, et al, 2019, 96). حيث أن المنظمات ذات التوجه الريادي هي التي تتميز بالإبداع في منتجاتها وتستطيع الدخول في المغامرات الخطيرة، وعادة ما تكون قادة السوق في مجال الإبداع والتجديد، وتتميز بالسلوك التنافسي والتحدي لتحقيق غاياتها الاستراتيجية.

ويُعد التوجه الريادي فكراً وسلوكاً عملياً لا بُدَّ أن تتبناه مؤسسات الأعمال المعاصرة وصولاً لتحقيق غاياتها وأهدافها المُتمثلة في القيمة الاستراتيجية لعملياتها ومنتجاتها وثقافتها وأدائها بشكل عام على المديين القريب والبعيد، وعليه يشير (Zainol & Ayadurai, 2011, 60)، للتوجه الريادي بأنه "الالتزام المجسد للإبداع التفني والمؤشر لحالات الاستجابة الطوعية للمخاطر في إطار الإستباقية في استغلال الفرص المتاحة". وفي نفس الصدد أكد (Yu, 2012, 1713)، على أنه "التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي يتكون من أنماط اتخاذ القرار، والطرق، والممارسات التي توصف بالهجومية والمبدعة والاستباقية ومحبة للمخاطرة والاستقلالية". ويرى كلا من (Imran, et al, 2018, 3؛ 520)، بأنه "استراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الأنشطة الخاصة بالإبداع، وتحمل المخاطر والمبادرة للدخول للأسواق الجديدة والاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات العملاء". وينظر كلا من (Aliyu, et al, 2015, 142؛ Beliaeva, et al, 2014, 46)، للتوجه الريادي على أنه "قدرة المنظمة واستعدادها في اتخاذ القرارات التي تدعم الإبداع والأفكار الجديدة والتي تؤدي إلى الدخول في أعمال جديدة".

ويضيف (Fellnhofner, et al, 2016, 347؛ Perlins, 2018, 60)، بأنه "موقف استراتيجي لرواد الأعمال على مستوى الشركة للتمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات السليمة في مجال أداء الأعمال". كما ينظر (مرعي، 2017، 7)، للتوجه الريادي على أنه "قدرة الفرد أو المنظمة على ابتكار طرق وأساليب جديدة لتسيير أعمال قائمة أو استحداث أعمال جديدة قادرة على منح ميزة تنافسية مع مراعاة القدرة على معالجة وتحمل المخاطر الناشئة من تنفيذها". ويؤكد (Hoque, 2018, 2)، بأنه "قدرة الشركة على الابتكار والمبادرة في تسويق المنتجات، والدخول في المشروعات المحفوفة بالمخاطر". ويلخصه (حميد، 2019، 171)، بأنه "العملية التي يسعى فيها الأفراد للوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة".

بناءً على ما ورد أعلاه يرى الباحث أن التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، واقتناص الفرص) يشمل الأفراد والمنظمات على حد سواء، ويتضمن التجديد والاكتشاف بعيداً عن التكرار والروتين، وتصاحبه مخاطر وتحديات في جميع مراحلها. لذلك يمين تعريفه على أنه "أحد الممارسات الاستراتيجية التي بموجبه يميل قادة المنظمات إلى تبني الإبداع والابتكار في تسيير الأعمال الحالية وكذلك تقديم منتجات وخدمات غير مألوفة ومستحدثة، والمبادرة للبحث والتقيب عن الفرص الجديدة في الأسواق المحلية والعالمية واستغلالها، مع تحمل نتائج المخاطرة المحتملة الناتجة عن تلك الأعمال، من أجل الوصول للأداء المتميز واستمرارية المنظمة".

ب- أهمية التوجه الريادي:

تتمثل أهمية التوجه الريادي من خلال أبعاده الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة وتحقيق الأداء المتميزة لها وصولاً لتحقيق المرونة الاستراتيجية، وعليه يشير (Ambad & Wahad, 2013, 97)، إلى إن للتوجه الريادي أهمية كبيرة من خلال تركيزه على إيجاد مسارات جديدة للمنظمة باتجاه الريادة بأبعادها الابتكارية والإبداعية لاكتشاف واقتناص فرص الأعمال مع تحمل الأخطار المتوقعة وصولاً إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بالأداء التنظيمي إلى أفضل ما يمكن من خلال الاهتمام برأس المال البشري حاضراً ومستقبلاً.

ويضيف (مرعي، 2017، 8)، الفوائد التالية للتوجه الريادي وهي: زيادة القدرة على مواجهة المخاطر والتفاعل معها بمرونة وكفاءة، وزيادة القدرة على استثمار الطاقات والقدرات المتاحة والاستفادة منها، وزيادة القدرة على توزيع الثروات وعدم احتكارها لدى القلة. ويخلص (Shah & Bhutta, 2013, 79)، الأسباب التي شجعت المنظمات على الاهتمام بالتوجه الريادي فيما يلي:

- 1- يُعزز من قيمة الابداع والاستفادة من مهارات العاملين، ويعزز الثقافة التنظيمية المشجعة على تحسين الأداء.
- 2- يُسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهوم الريادية والمنافسة في المنظمات.
- 3- يُزيد من قدرة المنظمات على التعامل مع التهديدات والمخاطر في ظل البيئة التنافسية.
- 4- بلورة تصورات جديدة لدى قادة المنظمات لإقرار التوجهات الريادية وأهمية اعتماد أنماط قيادية تتماشى مع تلك التوجهات التي تبحث عن التطور وتؤمن بالنتائج المترتبة عليها.

واستناداً إلى ما تقدم يمكن للباحث إضافة بعض النقاط التي تبرز أهمية التوجه الريادي للأفراد والمنظمات على حد سواء، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- 1- التوجه الريادي قادر على الحد من هجرة الكفاءات البشرية من خلال توفير المناخ الملائم والمشجع على الابداع والابتكار.
- 2- التوجه الريادي يتيح فرصاً للتميز وتحقيق الطموحات والإنجازات العظيمة، مما يؤدي بالتابعة لتمييز منتجات المنظمة وقدرتها على المنافسة في الأسواق.
- 3- التوجه الريادي يترجم المبادرة في العمل بقصد المبادرة والاستباقية والانسياب وراء التوجهات الإبداعية دون التخوف من أية مخاطر أو تهديدات تنظيمية وإدارية.
- 4- التوجه الريادي يعزز من قدرة المنظمة على مواكبة التطور التكنولوجي والتكيف مع المتغيرات البيئية وعدم الانغلاق على الأساليب التقليدية، مما يؤدي إلى تحسن أدائها.

ج- أبعاد التوجه الريادي:

تناولت الأبحاث والدراسات النظرية والعملية العديد من أبعاد التوجه الريادي، والتي اختلف الباحثين والكتاب على تحديدها وتسميتها، حيث يسميها البعض بأبعاد ريادة الأعمال أو المنظمات، في حين يُطلق عليها البعض استراتيجيات الريادة، بينما يصفها البعض الأخر بأبعاد الأداء الريادي، وعليه ومن خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع وجد أن أكثر تلك الأبعاد شيوعاً واستخداماً هي

(الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص)، لاعتمادها من قبل أغلب الباحثين والكتاب ونذكر منهم (Alayo, Covin & Wales, 2019, 66؛ Okangi, 2019, 4؛ Syrja, et al, 2019, 11؛ Alarifi, et al, 2019, 4-5؛ et al, 2019, 53؛ 2019, 4). حيث تتفق تلك الأبعاد مع توجهات البحث الحالي والتي يمكن سردها على النحو التالي:

1- الإبداع (Innovativeness):

يعكس الإبداع اتجاه الشركة نحو الابتكار والتجربة والقيادة التكنولوجية والبحث والتطوير للمنتجات والخدمات الجديدة والمبتكرة (Oni, et al, 2019, 65؛ Al-Jinini, et al, 2019, 75؛ Linares, et al, 2019, 3). لذلك يُعرف الإبداع بأنه الميل والقدرة على التجربة، والتفكير بطرق غير مألوفة، مما يشكل تحدياً للموجود والمرونة والقدرة على التكيف لحل المشكلات (Schachter, et al, 2015, 29)، وتُعد القدرة على الإبداع واحدة من أهم القوى المحركة التي تُمكن الشركات من زيادة قدرتها التنافسية بمستوى عالٍ سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وكيفية تعزيزها واستدامتها، لذلك يجب على قادة المنظمات التركيز على الوسائل التي تزيد من القدرة على الإبداع لدى العاملين (Wales, et al, 2019, 11؛ Torres, et al, 2019, 11). (2019, 98).

لذلك يتضح أن الإبداع كعملية يتطلب التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية داخل الشركة بهدف تبني الأفكار الجديدة سواء التي تتعلق بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة ووضعها موضع التنفيذ من أجل تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها على مواجهة منافسيها وتلبية حاجات ورغبات وتوقعات عملائها داخل السوق المستهدف (أبو حمادة & نصار، 2016، 210).

ويتضح للباحث مما سبق أن الإبداع يقوم على توفير المناخ التنظيمي الملائم لتشجيع العاملين على إطلاق مواهبهم وقدراتهم لحل المشكلات والإتيان بشيء غير مألوف والبعد عن النمطية والروتين في عملية التفكير لتحقيق الأداء الأفضل.

2- المخاطرة (Risk):

وتعني المخاطرة قدرة المنظمات على تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال الريادية، وهذه المخاطر تتمثل في مخاطر الرغبة في تبني الأفكار الجديدة المبتكرة ومخاطر توفير الموارد الأساسية اللازمة لاغتنام الفرص المتاحة أمام الشخص الريادي الذي يتحمل مسؤولية فشل هذه الأفكار أو الفرص (أبو حمادة & نصار، 2016، 210؛ 2019, 3؛ Linares, et al, 2019, 64؛ Oni, et al, 2019, 64). كما يُقصد بالمخاطرة القدرة على استيعاب حالة عدم اليقين والغموض وتحمل الأعباء والمسؤوليات في المستقبل (Bagheri & Pihie, 2011, 452). وتكون المخاطرة على مستوى فردي أو جماعي، وهي عادة ما تُحسب وتُدار، وتتضمن قدرة المنظمات على قياس المخاطر بعقلانية مع تحمل المسؤولية في احتمال الفشل وتكلفته (مرعي، 2017، 8)، وتتقسم المخاطر التي تواجهها المنظمات إلى ثلاث أنواع (بريس، وآخرون، 2019، 78؛ Noer, et al, 2013, 23).

✓ مخاطرة العمل (Business Risk): وتعني المُجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح، ومن ثم ترتبط هذه المخاطر بدخول المنظمة في أسواق جديدة.

✓ المخاطرة المالية (Financial Risk): وتعني اقتراب المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو، وهذا النوع من المخاطر يشير إلى ضرورة موازنة المنظمة بين العائد والمخاطرة.

✓ المخاطرة الشخصية (Personality Risk): وترتبط بالقرارات التي قد يتخذها التنفيذيون لكونهم الأشخاص الرياديين في المنظمة وأنها تنعكس على مستقبلهم نفسه.

3- اقتناص الفرص (Proactiveness):

ويطلق عليها أحيانا استثمار الفرص أو انتهاز الفرص، وهي تشير إلى كيفية خلق الفرص واكتشافها وتطويرها، وتبدأ بالقدرة على خلق الحاجات غير المشبعة والحصول على الفرص قبل المنافسين (مرعي، 2017، 8)، وفي نفس السياق نجد أن عملية اقتناص الفرص هي أحد أساسيات الريادة في منظمات الأعمال والتي تعني كيفية خلق أو اكتشاف الفرصة في البيئة المحيطة وتطويرها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لاستغلالها والاستفادة منها في إشباع الحاجات والرغبات غير المشبعة لدى العملاء واستخدامها في مواجهة المنافسة داخل الأسواق (أبو حمادة & نصار، 2016، 210؛ Al-Jinini, et al, 2019, 75).

وهي تُشير أيضا إلى مدى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستقبلية وممارسة النشاط للتأثير عليها بدلاً من الانتظار في أن تتأثر بها (Linares, et al, Oni, et al, 2019, 67)، وهناك مؤشرات للفرصة الخلاقة أو المربحة (جاذبة Attractive، قابلة للتحقيق 4، 2019)، Achievable، الاستمرارية Durable، خلق القيمة Value Creating).

وفي سياق ما تقدم يلاحظ الباحث أن اقتناص الفرص يتمحور حول الشعور بالفرص واكتشافها ثم تقييمها وصولاً لاستغلالها قبل المنافسين بهدف تقديم (منتجات/خدمات) نادرة ومتميزة تحقق قيمة مضافة للمنظمة، من خلال التخطيط الاستراتيجي المستدام للعمليات خلال مدة حياة المنتج/الخدمة.

المحور الثاني: المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility):

أ- مفهوم المرونة الاستراتيجية:

تُشير الأدبيات ذات الصلة بالمرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility إلى أن (Eccles) هو أول من استخدم هذا المصطلح في خمسينات القرن الماضي (رشيد & حميد، 2019، 259)، ويعد هذا المفهوم واحد من أهم المفاهيم الأكثر شمولاً وذلك لقدرته على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد والتغيرات التي تتعرض لها بيئة الأعمال حالياً، وهو ما يعرف بمفاهيم إعادة الهيكلة، وهندسة التغيير، وظهور المنظمات المتعلمة هي عوامل نهضت بالمنظمة للوصول إلى ما يعرف بالإدارة المرنة (خليل & الشيخ، 2019، 114).

ويلاحظ الباحث تنوع آراء المفكرين والكتاب بخصوص مفهوم المرونة الاستراتيجية لكنهم متفقون على بعض المكونات الرئيسية لها والمتمثلة بقدرتها على استيعاب التغيرات التي تحدث داخل البيئتين الداخلية والخارجية والتكيف معها، وعليه يُشير (Wang, et al, Shalender & Yadav, 2019, 79).

2، 2019؛ الملا، 2019، 228)، إلى مفهوم المرونة الاستراتيجية بأنها قابلية المنظمة وقدراتها في تحقيق أعلى استجابة ممكنة للتغيرات البيئية (الداخلية، والخارجية).

وعرفها (Hess & Flatten, 2019, 11)، بأنها "قدرة الشركة على التكيف مع المواقف الجديدة من خلال التأكيد على التنوع في بيئة الشركة بمساعدة التوجهات الاستراتيجية المرنة". وأشار إليها (Breetzke, 2019, 16)، بأنها "قدرة المنظمة على إعادة توجيه وتنظيم مواردها وعملياتها واستراتيجياتها من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية". ويرى كلا من (رشيد & حميد، 2019، 260)، بأن المرونة الاستراتيجية تمثل "مجموعة من الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات البيئية بطريقة استجابية أو استباقية". وينظر كلا من (خليل & الشيخ، 2019، 114-115)، للمرونة الاستراتيجية على أنها "إحدى سمات المنظمات المعاصرة التي تميز بين المنظمات من حيث قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المفاجئة ومواكبة التطورات الحديثة واستثمار الفرص بشكل فعال لضمان البقاء والاستمرار والاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال".

ويضيف (فقوري & الألوسي، 2018، 121)، بأنها "الإمكانيات والقابليات المتوافرة في موارد المنظمة والتي تسمح للمنظمة حرية التنقل بين استراتيجيات بديلة للتكيف مع مُتغيرات البيئة المختلفة". وأشار إليها (Brinckmann, et al, 2019, 155)، بأنها "قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والهادفة للفرص والتهديدات".

ومن هنا يتضح أن أغلب التعريفات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية تركز على قابلية المنظمة للاستجابة للتغيرات البيئية التي تتميز بالديناميكية والاستمرارية، إلا أن المفاهيم الحديثة تأخذ في الحسبان البعد الإستباقي واستثمار الفرص، ويمكن للباحث تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها مدى قدرة المنظمة وقابليته للتكيف مع الاستراتيجيات البديلة والتعامل مع التغيرات البيئية المفاجئة في ظل بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية.

ب- أهمية المرونة الاستراتيجية:

تفرض الظروف المعاصرة على منظمات الأعمال الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط الاستراتيجي والتطلعات المستقبلية ويحتاج ذلك إلى أن تكون المنظمة ذات مرونة عالية ولديها مواهب إبداعية خلاقة والرغبة في إحداث تغيير بعيداً عن الروتين والتكرار.

وفي هذا السياق يشير (Kerr, 2018, 3)، إلى أن المنظمة المرنة تمتلك صفات أساسية للطريقة التي تعمل بها، إذ تملك القدرة على التكيف مع قيادة رشيقة تعمل على إدارة العمل بأسلوب حوكمة قوي، وتحقق المرونة الاستراتيجية للمنظمة الفوائد التالية:

- 1- قابلية التكيف الاستراتيجي: تمنح المنظمات القدرة على التعامل بنجاح مع الظروف المتغيرة، حتى لو كان هذا يعني الابتعاد عن أعمالهم الأساسية.
- 2- القيادة الرشيقة: تسمح للمنظمات الاستجابة بسرعة وبكل ثقة للمخاطر المدروسة وبشكل ملائم لكل الفرص والتهديدات.

3- الحوكمة القوية: تُظهر المرونة تحمل للمسؤولية في كافة أقسام الهيكل التنظيمي، بالاستناد إلى ثقافة المنظمة المعتمدة على الشفافية والثقة والابتكار، وهذا يضمن بقائها مخلصاً لقيمتها ولرويتها.

كما تسهم المرونة الاستراتيجية في تحقيق العديد من الإيجابيات كما أشار إليها (الملا، 2019، 228)، بالآتي: (زيادة أرباح المنظمة، إرضاء العملاء، جودة العملية والمنتج، توفير ظروف العمل الملائمة، الاحترافية التنظيمية، زيادة الإنتاجية، تحقيق الإبداع التنظيمي، وزيادة فاعلية فرق العمل والجهد التكاملي). ويلخص (الظهاوي، 2019، 62)، الأسباب التي شجعت المنظمات على الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية فيما يلي:

1- إن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد.

2- تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.

3- مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، بالإضافة لجعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة.

ج- أبعاد المرونة الاستراتيجية:

لقد تباينت وجهات نظر الكتاب حول أبعاد المرونة الاستراتيجية التي تحدد نجاح تنفيذ وتخطيط موارد المنظمات، وبعد الاطلاع على أبعاد المرونة الاستراتيجية الأكثر شيوعاً واستخداماً وفقاً لعدد من الباحثين وهم: (البياتي، 2019، 170؛ حمادي & علي، 2016، 453؛ العطوي، 2012، 2؛ Beraha, et al, 2018, 135)، وانسجاماً مع أهداف البحث وفروضه فقد تم تبويبها لأغراض منهجية البحث الحالي إلى ثلاثة أبعاد هي: (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، ومرونة الموارد البشرية) والتي يمكن عرضها كما يلي:

1- المرونة السوقية (Marketing Flexibility):

وهي تُشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تقييم جهودها التسويقية في الأسواق المحلية والدولية خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية (الظهاوي، 2019، 58)، وعرفها (Al haraisa, 2018, 166)، بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات السوق والتكيف معها من أجل النمو والبقاء على قيد الحياة.

حيث تم تصنيف المرونة السوقية إلى ثلاث أنواع هي: (مرونة المشاركة) والتي تُعبر عن قدرة الزبون في اتخاذ قرار المشاركة في عملية خلق القيمة في شروط مناسبة، و(مرونة التواصل) وتعني أنه عندما يُقرر الزبون المشاركة في اتخاذ القرار يجب عليه التواصل مع جميع مستويات

المؤسسة، و(مرونة التطبيق) والتي تُشير إلى ضرورة اخذ المؤسسة لقرارات الزبون بعين الاعتبار، حيث تُعبر هذه القرارات عن رغبات ومتطلبات الزبون (ابن أحمد، وآخرون، 2018، 198).

2- المرونة الإنتاجية (Production Flexibility):

وتعني مدى قدرة المنظمة على تصنيع منتجاتها، لتكون ملائمة في معظم الأسواق المحلية والدولية خلال فترة قصيرة، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية (الطهراوي، 2019، 58). وفي نفس السياق عرفها (Al haraisa, 2018, 167؛ الدهان، 2018، 17)، بأنها "قدرة المنظمة على التقدم بسرعة أو تقديم سلع أو خدمات بأسعار تنافسية في معظم الأسواق العالمية الرئيسية". ويتحقق هدف المرونة الإنتاجية في الآتي (Beraha, et al, 2018, 131):

- ✓ منتجات وخدمات جديدة / مرونة منتجات.
- ✓ مدى أوسع أو تنوع أوسع في المنتجات والخدمات / مرونة مزيج.
- ✓ كميات أو أحجام مختلفة من المنتجات / مرونة حجم.

3- مرونة الموارد البشرية (Human Resources Flexibility):

ويطلق عليها أحيانا مرونة رأس المال البشري، وتشمل المرونة العديدة والمرونة الوظيفية، حيث تشير المرونة العديدة إلى قدرة المنظمة لتعديل عدد العمال أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد الموظفين إلى أداء المهام المختلفة (البياتي، 2019، 173؛ قُدوري & الألويسي، 2018، 122)، ويمكن للباحث إضافة نوع آخر للمرونة الموارد البشرية وهي: المرونة المعرفية وهي تشير إلى مدى قدرة المنظمة على امتلاك أفراد من ذوي المهارات والقدرات الابتكارية والإبداعية بخلاف منافسيها.

وعليه يلاحظ أن مرونة الموارد البشرية تُمثل قابلية قوية ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة، المهارات، ومدى امتلاكه سلوكيات واسعة تمكنه من التكيف مع الحالات الطارئة، فقد يمتلك العاملون مرونة في المهارات ولكنهم يفتقرون إلى الحافز السلوكي للتغيير، أو يفتقرون المهارات الضرورية أو المعرفية للقيام بقرارات التغيير. وفي سياق ما سبق يري الباحث أن المرونة من الجانب الاستراتيجي تعني قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والمستجدات البيئية لتلبية حاجات ورغبات وتوقعات عملائها داخل الأسواق المستهدفة، وكذلك استخدام تقنيات جديدة ومبتكرة للحصول على ميزة تنافسية داخل تلك الأسواق بالإضافة إلى تحقيق قيمة مضافة للمنظمة، وهذا يؤكد على أهمية المتغير المُستقل المُتمثل بالتوجه الريادي بأبعاده المختلفة.

المحور الثالث: البحوث والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية:

يحاول الباحث في هذا المحور، توضيح العلاقة بين مُتغيرات البحث والمتمثلة في التوجه الريادي (مُتغير مستقل) والمرونة الاستراتيجية (مُتغير تابع)، حيث قام الباحث بالاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مُتغيرات البحث وكذلك البحوث التي ربطت بين تلك المُتغيرات أو أحد أبعادها الفرعية، ويمكن استعراض تلك الدراسات على النحو التالي:

تناولت دراسة (Yu, 2012)، ثلاثة متغيرات هامة على مستوى الفكر التنظيمي والاستراتيجي هما المرونة الاستراتيجية، والتوجه الريادي، وأداء الشركات، وكان هدف الدراسة هو التعرف على أثر التوجه الريادي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الصينية من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. تم اختيار عينة مكونة من 192 مُديراً من الإدارات العليا والوسطى في الشركات محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة الحالية (التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية) على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الصينية، وكان أثر التوجه الريادي على أداء الشركات قوي بسبب وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين تلك العلاقة. أما دراسة (العتوي، 2012)، فهدفت إلى التعرف على مدى تأثير المرونة الاستراتيجية من خلال أبعادها (مرونة رأس المال البشري، مرونة سوقية، مرونة إنتاجية) في زيادة منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة من خلال أبعادها (المبادرة، انتهاز الفرص، تحمل المخاطر، تعظيم الموارد). وشملت عينة البحث 31 مفردة من مديري الشركات في قطاع صنع المواد الإنشائية، وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي توصل البحث إلى وجود أثر لمتغيرين من متغيرات المرونة الاستراتيجية وهما مرونة رأس المال البشري والمرونة الإنتاجية في زيادة منظمات الأعمال، واتضح عدم وجود تأثير كبير للمرونة السوقية في الريادة.

وتمحور هدف دراسة (Arief, et al, 2013)، في التعرف على أثر التوجه الريادي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. وشملت عينة البحث 140 من مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مالانج، وكشفت النتائج أن وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط يقوى العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن أثر التوجه الريادي على أداء الشركات يكون ضعيف بدون المرونة الاستراتيجية. بينما دراسة (بني حمدان، وآخرون، 2013)، هدفت إلى التعرف على أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات). وقد تكونت عينة الدراسة من 77 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة.

وسعت دراسة (Xiang & Donghong, 2016)، إلى تحديد أثر القيادة الريادية على أداء المشروعات الجديدة من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. وشملت عينة البحث 213 من كبار القادة الريادية للمشروعات الجديدة، وكشفت النتائج أن وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الريادية على أداء المشروعات الجديدة، وأن المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط لا يؤثر على تلك العلاقة بشكل كبير. كما أشارت دراسة (الشمري، 2017)، إلى دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق، مرونة التنسيق، مرونة الموارد)، في تعزيز مقدرات القيادة الريادية بأبعادها (الإستباقية، الإبداعية، تحمل المخاطر). وشملت عينة البحث 30 فرداً من مديري فروع شركة الكفيل للاستثمارات العامة، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هو أن للمرونة الاستراتيجية دوراً فاعلاً في تعزيز مقدرات القيادة الريادية في ظل البيئة العراقية المحتممة تنافسياً.

واستهدفت دراسة (Bakhsh & Kanani, 2018)، التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على الإبداع والابتكار كأحد أبعاد التوجه الريادي لدى مديري المركز الثقافي التعليمي

(Ghalamchi). وشملت عينة البحث 136 فرداً من موظفي الإدارة العليا والوسطي بالمركز، وأظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي وهام على إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، كما أن المرونة الاستراتيجية لها دور الواسطة في العلاقة بين التعلم والابتكار التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن مرونة الموارد كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية لها تأثير أكبر على ابتكار المنتجات، ولديها تأثير أقل على ابتكار الخدمات. كما أوضحت من دراسة (Yousaf & Majid, 2018)، العلاقة بين أداء الأعمال الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية من خلال الدور الوسيط للتوجه الريادي. وشملت عينة البحث 737 من مدراء وأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكشفت النتائج أن وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط يقوى العلاقة بين أداء الأعمال والمرونة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.

وكشفت دراسة (صلاح، 2019)، عن الدور المحتمل للتوجه الريادي في تعزيز نجاح شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، وذلك بفحص طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي بوصفه متغيراً مستقلاً والمتمثل بـ (الابداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، الهجومية التنافسية، والاستقلالية) والنجاح التنظيمي بالاعتماد على نموذج (Chamanski & Waago) بوصفه متغيراً تابعاً. وقد تمثلت عينة البحث بـ (60) مديراً موزعين في مستويات تنظيمية مختلفة، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هو أن للتوجه الريادي بأبعاده دوراً فاعلاً في تحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة.

من استعراض البحوث والدراسات السابقة يستخلص الباحث بعض النتائج الجوهرية والتي يمكن سردها على النحو التالي:

- 1- تحديد العلاقة والأثر بين متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية، المتمثلة في العناصر الرئيسية التي تناولها أغلب الباحثين في أدبيات الإدارة، وكيفية بناء أداة البحث، ومنهجية البحث واختيار عينته، وصياغة فروضه وطرق تحليلها.
- 2- لم يحدث تباين لمجتمع وعينة البحث في جميع البحوث والدراسات السابقة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب، حيث شملت عينة البحث في جميع البحوث والدراسات على عينة من أعضاء الإدارة العليا والوسطي، وهذا ما يتفق مع البحث الحالي، ويتماشى مع أهدافه طبقاً لرؤية الباحث.
- 3- بمراجعة الدراسات السابقة في مجال التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية، أتضح للباحث أن هناك مجموعتين رئيسيتين، تناولت المجموعة الأولى أثر التوجه الريادي على المرونة الاستراتيجية للأفراد (بني حمدان، وآخرون، 2013؛ Xiang & Donghong, 2016؛ الشمري، 2017؛ Bakhsh & Kanani, 2018)، وتناولت المجموعة الثانية الدراسات التي اهتمت بتأثير التوجه الريادي على المرونة الاستراتيجية للمنظمات (Yu, 2012؛ Arief, et al, 2013؛ Yousaf & Majid, 2018؛ صلاح، 2019).
- 4- من الضرورة البالغة إيضاح إنه لم يتوصل الباحث لبحوث تناولت العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية بالتطبيق على قطاع الدواء، ومن هذا المنطلق تأتي الفجوة البحثية لهذا البحث لتؤكد على أهمية هذه العلاقة، وتبين اختلاف هذا البحث عن البحوث السابقة من حيث الربط بين أبعاد التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية في شركات الأدوية الحكومية والخاصة كدراسة مقارنة.

ثانياً: توصيف مجال البحث والدراسة الاستطلاعية:

تعتبر مصر أكبر منتج ومستهلك للدواء في الشرق الأوسط إلا أنها ليست الأكثر تطوراً في صناعته، حيث أن التطور الكمي في عملية تصنيع الدواء لم يواكبه تطور في البحث والتطوير، ومحاولة تصنيع المادة الفعالة للدواء بدلاً من استيرادها من الخارج، بما يتعارض مع اعتبارات الأمن الدوائي التي تستوجب تحقيق الاكتفاء الذاتي في المنتجات الدوائية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، دراسة قضايا الرعاية الصحية بالتطبيق على مصر، 2015، 39).

وتنقسم الشركات العاملة في سوق الدواء إلى أربع مجموعات رئيسية وهي: شركات مصنعة بمصانعها، وشركات تتعامل بعقود تصنيع لدى الغير للاستفادة من خطوط التصنيع لديهم، وشركات مستوردة فقط، وشركات تقوم بكل ما سبق، ويبلغ عدد شركات تصنيع الأدوية التي تعمل في مصر (49) شركة، منها (8) شركة تابعة للشركة القابضة للأدوية خلال عام 2018/2019، كما يبلغ عدد الشركات الخاصة والاستثمارية ومتعددة الجنسيات العاملة في نفس المجال (41) شركة خلال نفس الفترة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2018). وتمثل هذه الشركات المجتمع الأصلي لشركات الأدوية العاملة في مصر، وسوف تقتصر الدراسة الحالية على عينة من الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية كشركات قطاع أعمال عام، وعينة من شركات الأدوية بالقطاع الخاص، ويمكن للباحث عرض هيكل سوق الدواء (الشركات العاملة في مجال إنتاج الدواء ب.ج.م.ع) كما يلي:

شركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال العام: وفي عام 1991 تم تأسيس الشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية هولدي فارما في شكل شركة مساهمة مصرية بموجب القانون رقم 203 لسنة 1991، وتتولى الشركة القابضة من خلال الشركات التابعة لها استثمار أموالها في مجال تصنيع واستيراد وتصدير وتوزيع وتجارة الأدوية والكيمائيات والمستلزمات والمعدات الطبية كما يحق لها أن تقوم باستثمار أموالها بنفسها وتتولى الشركة في مجال نشاطها ومن خلال الشركات التابعة لها المشاركة في تنمية الاقتصاد القومي في إطار السياسة العامة للدولة، ويتبع الشركة القابضة 8 شركات لتصنيع الدواء (سيد، النيل، ممفيس، القاهرة، العربية، الإسكندرية، النصر، ومصر)، وعدد 2 شركة للتجارة والتوزيع (المصرية لتجارة الأدوية، والجمهورية للأدوية)، وشركة لصناعة العبوات والمستلزمات الطبية (شركة العبوات الدوائية)، (مركز معلومات قطاع الأعمال، 2019).

شركات الأدوية بالقطاع الخاص: انخفاض إجمالي عدد شركات الدواء بالقطاع الخاص من 48 شركة عام 2007 إلى 40 شركة عام 2012 بنسبة 16.7% ثم ارتفعت مرة أخرى إلى 41 شركة عام 2018. حيث لاحظ الباحث أن القطاع العام لم يتوسع في إنشاء شركات أدوية وثبوت عدد شركات الأدوية بالقطاع العام والأعمال عند 8 شركات خلال الفترة المذكورة، ولكن التوسعات تمت من خلال القطاع الخاص فقط، (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2019).

من خلال اطلاع الباحث علي العديد من التقارير والدراسات الخاصة بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، دراسة قضايا الرعاية الصحية بالتطبيق على مصر، 2015، 1-39)، استنتج الباحث ما يلي:

أ- أشكال الصناعات الدوائية: تنقسم إلى ثلاثة أشكال هي:

- 1- صناعة دوائية حقيقية: تقوم على ابتكار الكيماويات الدوائية عن طريق البحوث والدراسات واحتكار حقوق الملكية الفكرية لها عن طريق تسجيلها كبراءات اختراع، وتصنع هذه المركبات المبتكرة في أشكال صيدلانية واحتكار توزيعها عالمياً بتصريح من الشركة المخترعة وتنفرد بها شركات الدواء العالمية والتي تبلغ ميزانيات التطوير بها مليارات الدولارات سنوياً.
- 2- صناعة محاكاة أو تعبئة الأدوية: وهو النظام المتبع في معظم الدول النامية بما فيها مصر، وتقوم على تصنيع أشكال صيدلانية من مركبات دوائية مبتكرة بتصريح من الشركات العالمية المنتجة وتحت إشرافها (التصنيع المشترك) وتسويقها تحت نفس الاسم والعلامة التجارية العالمية للشركة الأم.
- 3- صناعة الأبحاث الدوائية: وهي صناعة حديثة مكلفة جداً ابتكرتها الدول المتقدمة وهدفها ابتكار أدوية حديثة بالتعاون مع الجامعات أو مراكز الأبحاث واختصار الجهد والمال.

ب- تحديات صناعة الدواء: حيث تنفرد صناعة الدواء بخصائص وتحديات بخلاف الصناعات الأخرى والمتمثلة في:

- 1- القيمة المضافة للدواء والتي تعتبر الأعلى مقارنة بالصناعات الأخرى على مستوى العالم.
- 2- البعد الاستراتيجي لصناعة الدواء كأحد المتطلبات الأساسية والمباشرة لضمان الاستقرار والأمن الاجتماعي والاقتصادي لتحقيق التنمية الشاملة. وبالنظر إلى القيمة المضافة والبعد الاستراتيجي نجد أنها أحدي عناصر اقتناص الفرص وهو أحد أبعاد المتغير المستقل (التوجه الريادي).
- 3- تتطلب صناعة الدواء توافر العديد من العناصر مثل الموارد البشرية (فنية، إدارية)، ومصانع وشركات لإنتاج الدواء والمستلزمات الطبية، بالإضافة إلى الأسواق المحلية والعالمية لبيع وتسويق الدواء. وبالنظر لهذه العناصر نجد أنها تمثل المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بأبعادها (مرونة الموارد البشرية، المرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية).
- 4- التحالفات والاندماجات بين شركات الدواء الكبرى والسيطرة على الشركات الصغرى بما يؤدي إلى السيطرة والتحكم في صناعة سوق الدواء.
- 5- أن صناعة الدواء في القطاع العام مهددة بالانهيار وفي حالة توقفها فالدولة في حاجة إلى 240 مليار جنيه لاستيراد الدواء من الخارج سنوياً، كما أن شركات الدواء التابعة للشركة القابضة قد تحملت خسائر بلغت نحو (505) مليون جنيه عام 2017، وبلغت (128) مليون جنيه في عام 2018 (مركز معلومات قطاع الأعمال، أهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية، 2019).

ج- مراحل صناعة الدواء: تمر صناعة الدواء بثلاث مراحل أساسية على النحو التالي:

- 1- مرحلة البحث والتطوير: وهي تنقسم إلى ثلاثة خطوات الأولى تُخصص للبحوث الأساسية والخطوة الثانية للبحوث التطبيقية والخطوة الأخيرة للتطوير التجريبي وتتكلف الخطوات الأولى والثانية حوالي 85% من إجمالي تكلفة الدواء، ويعد دور الدول النامية في هذه المرحلة

محدود للغاية. وبالنظر للمرحلة الأولى نجد أنها تمثل بُعد الإبداع وهو أحد أبعاد المُتغير المستقل (التوجه الريادي).

2- **مرحلة تصنيع الدواء:** مرحلة تصنيع ما تم التوصل إليه خلال المرحلة الأولى وهي تنقسم إلى خطوتين الأولى تصنيع المواد الدوائية من مصادر طبيعية أو تخليقية، والمرحلة الثانية يتم التشكيل الدوائي بأشكال مختلفة (شراب، أقراص، حقن... الخ) وتحتاج هذه المرحلة إلى توافر الأدوات والآلات والأجهزة اللازمة لإنتاج وإعداد المواد والتركيبات. وهنا يمكن للدول النامية أن تكون لها دور في هذه المرحلة. ويتضح من المرحلة الثانية أنها تمثل بُعد المخاطرة وهي أحد أبعاد (التوجه الريادي).

3- **مرحلة ما بعد التصنيع:** يسبق طرح الدواء للتداول في الأسواق إجراء التجارب عليه لبيان درجات السمية به والآثار الجانبية المحتملة بالإضافة إلى رقابته عند توزيعه واستهلاكه فالدواء منتج يجب استمرار مراقبته ومتابعة آثاره حتى بعد طرحه للتداول لعدة سنوات. كما أن طرح الدواء الآمن والفعال في الأسواق يستغرق في المتوسط 10 سنوات ويتكلف إنفاق ما يقرب من 25-40 مليون دولار، وهذه الأرقام لا تعكس التكلفة الفعلية للدواء حيث تتضمن تكلفة الحملات الإعلانية وتكلفة العبوات وغير ذلك من التكاليف التي لا تدخل في صميم صناعة الدواء نفسه. وبالنظر للمرحلة الثالثة نجد أنها تمثل بُعد المرونة السوقية وهي أحد أبعاد المُتغير التابع (المرونة الاستراتيجية).

يلاحظ الباحث مما سبق استعراضه، لبعض قضايا وتحديات صناعة الدواء وأشكال الصناعات الدوائية ومرآحتها أنها تمثل مُتغيرات الدراسة الحالية بأبعادها المذكورة سلفاً.

د- مؤشرات صناعة الدواء في مصر:

- 1- 90% من الدواء المصنع في مصر يستهلك محلياً ويصدر 8% منه للخارج، و2% فاقد صناعي بسبب عيوب الجودة أو انتهاء صلاحية المنتج للاستهلاك.
- 2- يتعرض الدواء المصري لحملة تشويه فيما يتعلق بمدى فاعليته، ويصل حجم الأدوية المغشوشة إلى حوالي 20% من حجم الأدوية المتداولة بالسوق المصري، كما تنفق وزارة الصحة والسكان 35% من ميزانيتها على الدواء.
- 3- ارتفاع إجمالي عدد شركات الدواء العاملة في مصر (قطاع عام/خاص) من 39 شركة عام 2003 إلى 56 شركة عام 2007 بنسبة 43.6% ثم انخفضت إلى 48 شركة عام 2012 بنسبة 14.3%، ثم عاودت الانخفاض مرة أخرى إلى 41 شركة عام 2019 بنسبة 14.6%.
- 4- ارتفاع إجمالي قيمة إنتاج الدواء من 5.5 مليار جنيه عام 2003 إلى 21.7 مليار عام 2011 بنسبة 296.8%، ثم انخفض إلى 15 مليار عام 2012 بنسبة 30.7%، ثم عاودت الارتفاع مرة أخرى إلى 60 مليار عام 2018.
- 5- ارتفاع قيمة إنتاج الدواء في القطاع الخاص من 4.2 مليار جنيه عام 2003 إلى 19.5 مليار عام 2011 بنسبة 363.3%، ثم انخفضت إلى 12.7 مليار عام 2012 بنسبة 35%، ثم عاودت الارتفاع إلى 16.8 مليار عام 2013 بنسبة 32.4%، ثم وصلت إلى 47.3 مليار عام 2018.

- 6- ارتفاع قيمة إنتاج الدواء للقطاع العام والأعمال من 1.2 مليار جنيه عام 2003 إلى 2.5 عام 2011 بنسبة 102%، ثم عاودت الارتفاع إلى 12.7 مليار جنيه عام 2018.
- 7- ارتفاع قيمة صادرات الدواء واللقاحات والأمصال الطبية من 296.4 مليون جنيه عام 2003 إلى نحو 1.9 مليار جنيه عام 2013 بنسبة 526.8%. ثم وصلت إلى 8.9 مليار عام 2018.
- 8- ارتفاع قيمة الواردات من الدواء واللقاحات والأمصال الطبية من 1.9 مليار جنيه عام 2003 إلى نحو 12.7 مليار جنيه عام 2013 بنسبة 553.4%. ثم عاودت الارتفاع إلى 39.2 مليار عام 2018.
- 9- أن صناعة الدواء في القطاع العام مهددة بالانهيار وفي حالة توقفها فالدولة في حاجة إلى 240 مليار جنيه لاستيراد الدواء من الخارج سنوياً، كما أن شركات الدواء التابعة للشركة القابضة قد تحملت خسائر بلغت نحو (505) مليون جنيه عام 2017، وبلغت (128) مليون جنيه في عام 2018 (مركز معلومات قطاع الأعمال، أهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية، 2019).

بالإضافة إلى تحليل البيانات الثانوية، قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية متعمقة مع بعض القيادات الإدارية في شركات الأدوية مجال الدراسة وهي (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"، شركة ممفيس للأدوية، الشركة العربية للأدوية، وشركة النصر للكيماويات الدوائية) كشركات قطاع الأعمال العام، بالإضافة إلى أربعة شركات من القطاع الخاص وهي (شركة المهن الطبية للأدوية "MUP"، شركة أمون للأدوية، المصرية الدولية للصناعات الدوائية "إبيكو"، وشركة إيفا فارما)، بقصد الوصول إلى بعض الظواهر والمؤشرات والتي تساعد في تحديد مشكلة البحث، والتي يُمكن عرضها على النحو التالي:

- 1- بالرغم من اهتمام واقتناع من جانب القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة بأهمية المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية والمتمثلة بـ (التوجه الريادي كمتغير مستقل) بأبعاده الفرعية (الابداع، المخاطرة، اقتناص الفرص)، و(المرونة الاستراتيجية كمتغير تابع) بأبعادها الفرعية (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، ومرونة الموارد البشرية). ولكن على الجانب الآخر تعتمد غالبية الشركات على تقليد الأدوية التي انتهت فترة حمايتها مما يدل على عدم الاهتمام بقدرات ومهارات الموارد البشرية لايتكار منتجات جديدة.
- 2- هناك ضعف في المخصصات المالية في غالبية شركات الأدوية لدعم عملية ابتكار منتجات جديدة، حيث تنفق شركات تصنيع الدواء على أنشطة البحوث والتطوير R&D ما بين 0.084% إلى 2.39% من إجمالي إيرادات المبيعات، وأن حوالي 50% إلى 75% من تكلفة أنشطة البحوث والتطوير في الشركات المصرية تنفق كأجور، بالإضافة إلى أن 97% من المنتجات الدوائية المصرية تنتج بعقود تصنيع.
- 3- شدة المنافسة التي تتعرض لها منتجات شركات تصنيع الأدوية المصرية من جانب القطاع الخاص من جهة والأدوية الأجنبية المهربة من الجهة الأخرى خصوصاً في ظل التهريب والإغراق وتخفيض التعريفات الجمركية على واردات المنتجات الدوائية وانخفاض الدعم الحكومي مقارنةً بالدعم الذي تتلقاه المنتجات الأجنبية.
- 4- أن أنشطة البحوث والتطوير في صناعة الدواء المصري في الغالب أنشطة رقابة على الجودة ويدرج ضمن ميزانية أنشطة التطوير والبحوث نفقة الأجور ومصاريف تدريب العاملين، كما

يتضح أن حوالي 80% من براءات الاختراع تخص شركات أجنبية، ويعكس هذا الأمر بوضوح تدني الأنشطة الإبداعية والابتكارية رغم أن الإمكانيات البشرية في مصر عالية.

5- ضعف الترابط والتنسيق بين مراكز البحوث والجامعات وبين شركات تصنيع الدواء المصرية، بالإضافة إلى عدم تحفيز العاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية، وذلك نتيجة لإجهاد معظم الآراء البناءة التي يقترحها العاملين.

ثالثاً: مشكلة البحث:

من خلال استقراء الباحث للمناخ العام في مصر وقطاع الدواء بوجه الخصوص، وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية السابقة، والظواهر والمؤشرات التي توصلت إليها، لاحظ الباحث أن قطاع الدواء من أكثر القطاعات التي شهدت أزمات كبيرة خلال الفترة الماضية، ولا سيما شركات قطاع الأعمال التي تواجه خسائر كبيرة حيث بلغت حجم الخسائر (505) مليون جنيه عام 2017، و(128) مليون جنيه في عام 2018، فضلاً عن اتجاه شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات للاستحواذ والسيطرة على سوق الأدوية المصري.

وقد أوضحت كثير من المؤشرات تراجع أداء شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة لصالح الشركات الخاصة ومتعددة الجنسيات، فضلاً عن حملة التشويه التي يتعرض لها الدواء المصري فيما يتعلق بمدى فاعليته، كما يصل حجم الأدوية المغشوشة إلى حوالي 20% من حجم الأدوية المتداولة بالسوق المصري، بالإضافة إلى تراجع معدلات صادرات شركات الأدوية للخارج حيث يستهلك 90% من الدواء المصنع في مصر محلياً ويصدر 8% منه للخارج فقط، وكذلك انخفاض حجم الاستثمارات المنفذة لشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة من 168 مليون جنيه عام 2017 إلى 114 مليون جنيه عام 2018 بنسبة 22.2%، بالإضافة إلى ضعف في المخصصات المالية في غالبية شركات الأدوية المصرية لدعم أنشطة البحوث والتطوير.

ومن ثم فإن قطاع الدواء أصبح مطالباً بتحسين أدائه ومنتجاته التي يقدمها وخاصة في ظل التحديات التي تواجهها والظروف المتغيرة التي يشهدها العالم الآن وفي المستقبل، وبوجه عام فإن نجاح منظمات الأعمال يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة من خلال أنشطة تضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع، ومن الجدير بالذكر بأنه عندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بالتوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة واقتناص الفرص وتحقيق نتائج متميزة تمكنها من تحسين أدائها، حيث أشارت العديد من أدبيات الدراسة إلى ضرورة بحث العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية حيث أكد العديد من الباحثين ومنهم: (Yousaf & Majid, 2018)؛ (Bakhsh & Kanani, 2018)؛ (Xiang & Donghong, 2016)، على العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية، ونتيجة لقلّة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري البحث في شركات الأدوية وخاصة في البيئة المصرية، تظهر مشكلة البحث الحالي في تحليل دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري.

رابعاً: أهداف البحث: يمكن تحديد أهداف البحث الحالي فيما يلي:

- 1- التعرف على مستوى إدراك القيادات الإدارية في شركات إنتاج الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) لأهمية التوجه الريادي بأبعاده.
- 2- التعرف على مستوى إدراك القيادات الإدارية في شركات إنتاج الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) لأهمية المرونة الاستراتيجية بأبعاده.
- 3- تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الريادي بأبعاده، والمرونة الاستراتيجية بأبعاده في شركات إنتاج الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).
- 4- دراسة واختبار العلاقة التآثرية بين التوجه الريادي بأبعاده، والمرونة الاستراتيجية بأبعاده في شركات إنتاج الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).
- 5- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في الارتقاء بمستوى المرونة الاستراتيجية، وتوعي وتفيد القيادات الإدارية في شركات إنتاج الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) لأهمية الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في هذا الشأن.

خامساً: أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في جانبين بيانها فيما يأتي:

- 1- **الأهمية العلمية:** يتناول البحث موضوعين مهمين من وجهة نظر الباحث، كما نالا اهتماماً كبيراً من الباحثين، كما إن ربط التوجه الريادي بالمرونة الاستراتيجية يعد أمراً بادراً نسبياً على الصعيد البحثي في شركات إنتاج الأدوية كدراسة ميدانية مقارنة بين (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) وخاصة في البيئة المصرية، ومن ثم فإن اختبار مثل هذه العلاقات التآثرية وتحليلها بشكل دقيق قد يسهم في التعرف على أهم وأكثر أبعاد التوجه الريادي تأثيراً على أبعاد المرونة الاستراتيجية، مما قد يفيد الدارسين والباحثين والقائمين على التدريس في مجال إدارة الموارد البشرية وغيرها من المجالات ذات الصلة.
- 2- **الأهمية العملية:** يكتسب البحث أهميته من محاولته لتحليل العلاقة والأثر بين التوجه الريادي بأبعاده والمرونة الاستراتيجية بأبعاده في شركات إنتاج الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) من أجل إثارة اهتمام القيادات الإدارية في تلك الشركات بأهمية دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية وما لهما من دور في تحسين أداء هذه الشركات.

سادساً: فروض ونموذج البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، وما توصلت إليه البحوث والدراسات السابقة من وجود علاقة بين مُتغيّرات البحث، لذلك تم صياغة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول: يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة البحث (القيادات الإدارية العليا والوسطى)، حول أهمية أبعاد التوجه الريادي في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

الفرض الثاني: يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة البحث (القيادات الإدارية العليا والوسطى)، حول أهمية أبعاد المرونة الاستراتيجية في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

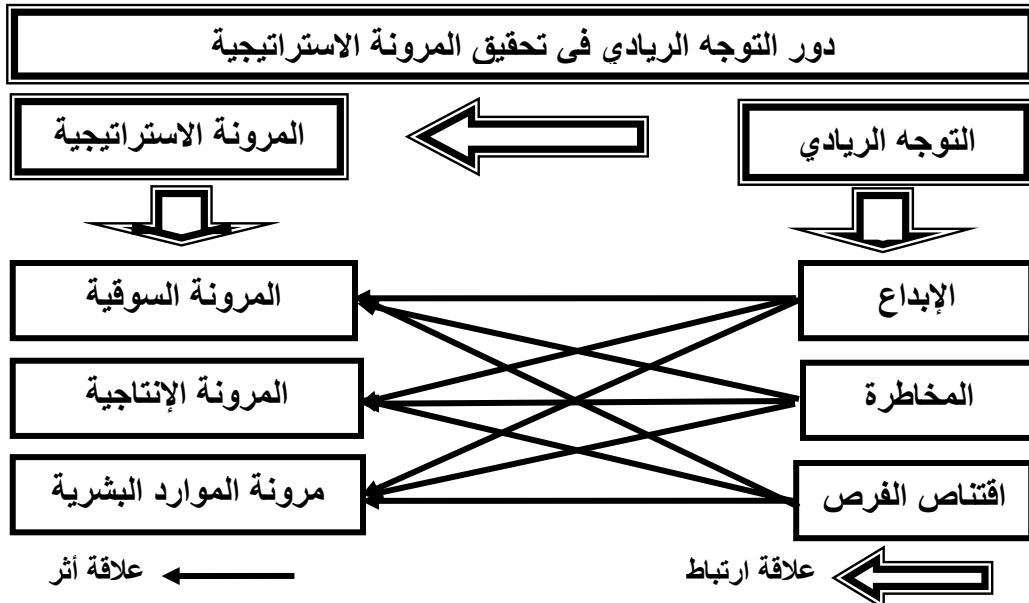
الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص) على المرونة السوقية لشركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص) على المرونة الإنتاجية لشركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

الفرض الخامس: يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص) على مرونة الموارد البشرية لشركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

ويبين الشكل رقم (1) المتغيّرات الرئيسية لنموذج البحث:

شكل رقم (1)
المتغيّرات الرئيسية لنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

سابعاً: حدود البحث:

تمَّ إجراء هذا البحث في جمهورية مصر العربية، وتقتصر الدراسة 8 شركات من الشركات إنتاج الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص)، منهم (4) شركات تابعة لقطاع الأعمال العام وهما: (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"، شركة ممفيس للأدوية، الشركة العربية للأدوية، وشركة النصر للكيماويات الدوائية)، و(4) شركات تابعة لقطاع الخاص وهما: (شركة المهن الطبية للأدوية "MUP"، شركة أمون للأدوية، المصرية الدولية للصناعات الدوائية "إبيكو"، وشركة إيفا فارما). كما اقتصر الحدود الزمنية علي جمع وتحليل البيانات خلال الفترة الزمنية من عام 2015 إلى عام 2019، ويرى الباحث أن هذه الفترة كافية لتحقيق أهداف البحث. واعتمدت الحدود البشرية على آراء القيادات الإدارية العليا والوسطي والمتمثلة في "رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات الرئيسية ومديري الأفرع الرئيسية"، بدون التطرق إلى آراء العاملين أو العملاء. كما اقتصر الحدود الموضوعية على دراسة وتحليل دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لشركات إنتاج الأدوية المصرية كدراسة ميدانية مقارنة بين (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

ثامناً: منهجية البحث:

اعتمد الباحث في إجراء هذه البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على وصف وتحليل وتفسير الظاهرة محل الدراسة، وهي دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية، من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فروض البحث، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف البحث، ويمكن توضيح المنهج فيما يأتي:

أ- أنواع البيانات ومصادرها: تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات هما:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث للكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات والتقارير، والأبحاث، ومواقع الإنترنت المختلفة. بالإضافة إلى الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة والمسجلة بسجلات الشركات محل الدراسة خلال الفترة من 2015 وحتى عام 2019.

2- المصادر الأولية: وقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية؛ حيث تم إجراء بعض المقابلات للتعرف على آراء واتجاهات وميول القيادات الإدارية العليا والوسطي في الشركات محل الدراسة، ولمعالجة الجوانب التحليلية للبحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال قوائم الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة، حيث صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقام الباحث بإعداد قائمة استقصاء موجهة للقيادات الإدارية العليا والوسطي في شركات إنتاج الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) محل الدراسة، ثم القيام بتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للحصول على نتائج اختبارات الفروض، ووضع التوصيات المناسبة.

ب- مُجتمع وعينة البحث:

يشتمل مُجتمع البحث على جميع القيادات الإدارية في المستويات الإدارية العليا والوسطي وتشمل (8) شركات من شركات إنتاج الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) كما هو مبين بالجدول رقم (1). وقد بلغ إجمالي فئات البحث بالشركات محلّ الدراسة في المُستويات الإدارية العليا والوسطي (460) عضواً في عام 2018. ونظراً لتجانس مُفردات عينة البحث نتيجة اعتبارهم المسؤولين عن قيادة هذه الشركات، ولذلك فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية طبقية لجميع فئات البحث بالاستعانة بجداول تحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan)، والتي اتضح منها أنّ حجم العينة المناسب عند حجم مجتمع 460 مُفردة، ومُعامل ثقة 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$ هو (210) مُفردة، وقد تمّ الحصول على نسبة استجابة (64.8%)، ليكون عدد الاستثمارات الصحيحة (136) استثمارة مقسمة كالتالي: (71) استثمارة لقطاع الأعمال العام، و65 للقطاع الخاص)، بعد استبعاد (5) استثمارات لعدم استكمال بياناتها، وهي نسبة ضعيفة من وجه نظر الباحث ويرجع ذلك للصعوبة الكبيرة في مقابلة مسؤولي الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة. ويوضح الجدول رقم (1) حجم المجتمع والعينة وعدد الاستثمارات المستردة، حيث تم توزيع العينة وفقاً للتوزيع المتناسب كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (1) بيان بحجم وعينة البحث

القيادات الإدارية العليا والوسطي				عدد العاملين	اسم الشركة	نوع الشركة
المُجتمع	العينة	النسبة	الاستثمارات المستردة			
56	26	12.2	19	2734	سيد	قطاع الأعمال العام
49	22	10.7	13	1626	ممفيس	
48	22	10.4	11	1261	العربية	
84	38	18.3	32	2403	النصر	
67	31	14.6	18	2354	المهن الطبية	القطاع الخاص
41	19	8.9	15	2112	أمون	
72	33	15.6	21	4997	ايبيكو	
43	19	9.3	12	2600	ايفا فارما	
460	210	100%	141	20087	الإجمالي	
	210	100%			عدد الاستثمارات الموزعة	
	141	67.1%			عدد الاستثمارات المستردة	
	136	64.8%			عدد الاستثمارات الصحيحة	

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع الاستجابات الفعلية لمفردات العينة للدراسة الميدانية.

ج- أداة البحث:

وهي الأداة الرئيسية (قائمة الاستقصاء) التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث لجمع البيانات كونها ملائمة للمنهج المعتمد والأهداف المرجوة من البحث، وهي من أهم الطرق المستخدمة في جمع البيانات وأكثرها انتشاراً في أدبيات الإدارة، وقد صُممت لتُغطي جميع أبعاد البحث ومُتغيراته

الفرعية، إذ قام الباحث بأعداد قائمة الاستقصاء استناداً إلى عدد من المقاييس العالمية وتوظيفها وتعديل بعض فقراتها بما يتلاءم مع متغيرات البحث وعملية الترابط بين (التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية)، وقد صُممت القائمة وفقاً لمقياس (Likert) خماسي الاتجاه، وقد اشتملت قائمة الاستقصاء علي (36) فقرة تمثل قسمين رئيسيين من الأسئلة، القسم الأول يضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (التوجه الريادي) المكون من ثلاثة أبعاد فرعية (الإبداع، المخاطرة، واقتناص الفرص)، ويتكون كل بُعد من (6) فقرات، أما القسم الثاني يتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) المكونة من ثلاثة أبعاد فرعية (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، ومرونة الموارد البشرية)، ويتكون أيضاً كل بُعد من (6) فقرات. ويبين الجدول التالي مكونات قائمة الاستقصاء وفقاً لنوع المتغير وأبعاده الفرعية ومصادر قياسها:

جدول رقم (2) بيان بمكونات قائمة الاستقصاء ومتغيراتها ومصادر قياسها

اسم المتغير	أبعاد المتغير	الفقرات	المصدر
التوجه الريادي (مستقل)	الإبداع	4:1	(Al-Jinini, et al, 2019, 77)
		5:6	(Beliaeva, et al, 2014, 109)
	المخاطرة	7	(Al-Jinini, et al, 2019, 77)
		10:8	(Torres, et al, 2019, 21)
		12:11	(Fellnhofer, et al, 2016, 371)
	اقتناص الفرص	13	(Al-Jinini, et al, 2019, 77)
15:14		(Torres, et al, 2019, 21)	
18:16	(Fellnhofer, et al, 2016, 371)		
المرونة الاستراتيجية (تابع)	المرونة السوقية	4:1	(Al haraisa, 2018, 169)
		6:5	(Yousaf & Majid, 2018, 284)
	المرونة الإنتاجية	8:7	(Al haraisa, 2018, 169)
		12:9	(Yu, 2012, 1720)
	مرونة الموارد البشرية	15:13	(Beraha, et al, 2018, 135)
		18:16	(Al haraisa, 2018, 170)

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال

د- صدق وثبات أداة البحث:

لاختبار ثبات المقياس Reliability Analysis تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's) باعتباره أكثر الطرق استخداماً في تقييم الاعتمادية، والذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الأسئلة. أما فيما يتعلق باختبارات الصدق Validity Analysis، والذي يقيس مدى ملائمة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل البحث، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، والذي يتحدد عليه صلاحية بنية المقياس، وكانت قيم معاملي الصدق والثبات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3) قيم معاملات ألفا للصدق والثبات لأبعاد متغيرات البحث

شركات القطاع الخاص			شركات قطاع الأعمال العام			عدد الفقرات	أبعاد التوجه الريادي (EO)
ت	ص	ف	ت	ص	ف		
3	.936	.877	3	.901	.813	6	الإبداع (IN)
2	.946	.895	2	.902	.814	6	المخاطرة (RI)
1	.953	.930	1	.924	.854	6	اقتناص الفرص (PR)
	.949	.900		.909	.827		متوسط المتغير المستقل
شركات القطاع الخاص			شركات قطاع الأعمال العام			عدد الفقرات	أبعاد المرونة الاستراتيجية (SF)
ت	ص	ف	ت	ص	ف		
3	.853	.728	1	.957	.916	6	المرونة السوقية (MF)
1	.933	.871	3	.926	.857	6	المرونة الإنتاجية (PF)
2	.909	.826	2	.940	.885	6	مرونة الموارد البشرية (HF)
	.899	.808		.941	.886		متوسط المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث أن:
ف = معامل الثبات (Alpha)، ص = معامل الصدق، ت = الترتيب.

يظهر جالياً من الجدول السابق أن جميع معاملات ألفا للأبعاد والدرجة الكلية للمتغيرات مرتفعة، ويعكس ذلك ثقة كبيرة في أداة القياس ويضمن إلى ثبات آراء واتجاهات القيادات الإدارية تجاه قائمة الاستقصاء وبدرجة مرضية. حيث يتراوح معامل الثبات لجميع أبعاد البحث ما بين (0.728) كحد أدنى و(0.930) كحد أقصى، وهذا يعني ارتفاعاً مقبولاً جداً في الاعتمادية التي يتمتع بها كل بُعد من أبعاد البحث، حيث يمثل 50% الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات ألفا وتبدأ المستويات الموصى بها من 60% فأكثر، وهذا يعني أن الاستقصاء صادق في قياس ما وضع لقياسه، وأن معاملات الثبات مرتفعة، وتفي بأغراض البحث، وبالتالي إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

هـ أسلوب تحليل ومعالجة البيانات:

تطلب تحليل البيانات واختبار فروض البحث استخدام العديد من الأساليب الإحصائية ومنها: مقاييس الإحصاء الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لإيجاد الأهمية النسبية لفقرات قائمة الاستقصاء. كما قام الباحث بإجراء اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لتحديد مدى الاختلاف بين آراء فئتي البحث. بالإضافة إلى استخدام تحليل الارتباط لاختبار درجة الارتباط بين متغيرات البحث، وقد اتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرض الثالث والرابع والخامس، حيث قام الباحث بتبويب وجدولة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تاسعاً: الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

للتوصل لنتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة فروض البحث، تمت وفقاً للإجراءات التالية:

أ- الأهمية النسبية لأبعاد قائمة الاستقصاء:

من خلال الإطار النظري للبحث، قام الباحث باستعراض ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي تتوثر على ثلاثة أبعاد للمرونة الاستراتيجية، والهدف من ذلك هو اختبار نسبة وأهمية هذه الأبعاد في شركات الأدوية محلّ الدراسة (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) والمقارنة بينهم، كما يتضح من الجداول التالية:

1- الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المُستقل التوجه الريادي (EO):

وقد تمّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (EO)، وكذلك تمّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا المتغير بالرموز (X18: X1) من خلال تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد فرعية ويحتوي كل بُعد على ست فقرات، وذلك لمعرفة درجة الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي في الشركات محلّ الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (4):

جدول رقم (4) المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي

شركات القطاع الخاص				شركات قطاع الأعمال العام				أبعاد المتغير المُستقل	
ت	هـ %	ح	م	ت	هـ %	ح	م	التوجه الريادي (EO)	
3	71.2	0.97	3.56	3	65.9	0.89	3.30	الأبعاد (IN)	
1	79.1	0.87	3.95	2	67	0.89	3.35	المخاطرة (RI)	
2	77	0.96	3.85	1	69.8	0.68	3.49	اقتناص الفرص (PR)	
	75.8	0.93	3.79		67.6	0.82	3.38	المتوسط العام للمتغير المُستقل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.
حيث: م = المتوسط، ح = الانحراف، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

يتبين للباحث من الجدول السابق أنّ إجابات القيادات الإدارية العليا والوسطى، بخصوص مدى توافر العناصر الأساسية للتوجه الريادي في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) تتراوح بين جيدة وجيدة جداً، حيث بلغ المتوسط العام للأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي على التوالي (67.6%، 67.8%)، بوسط حسابي قدره (3.38، 3.79)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكذلك انحراف معياري بمقدار (0.82، 0.93) على التوالي، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات القيادات الإدارية حول أبعاد التوجه الريادي، كما يدلّ على توافر أبعاد التوجه الريادي لدى القيادات الإدارية في الشركات محلّ الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة، أما على مستوى المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي فكانت النتائج على الوجه الآتي:

بالنسبة للقيادات الإدارية العليا والوسطى في شركات قطاع الأعمال العام، فقد كان بُعد اقتناص الفرص الأكثر إسهاماً في المتغير المستقل إذ حصل على الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة

(الأهمية النسبية) تصل إلى 69.8%، وهو ما يوضح أنّ غالبية القيادات الإدارية تبادر بتبني موارد شركات قطاع الأعمال العام لتقديم منتجات جديدة ومبتكرة، بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد الإبداع حيث بلغت 65.9%، وهو ما يعكس القدرة المتوسطة للقيادات الإدارية على تشجيع الأفكار الإبداعية وتبني أساليب جديدة تدعم الابتكار.

أما بالنسبة للقيادات الإدارية العليا والوسطى في شركات القطاع الخاص، فقد احتل بُعد المخاطرة على الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 79.1%، وهو ما يشير إلى أنّ القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص تعتقد أنّ أعظم الأرباح تكمن خلف أعظم المخاطر، حيث تسعى دائماً لاستكشاف وتجربة الفرص المتاحة في السوق. بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد الإبداع حيث بلغت 71.2%، وهي نفس النتيجة السابقة بالنسبة للشركات قطاع الأعمال العام، وهو ما يؤكد على وجود ضعف أو قصور من جانب القيادات الإدارية على تشجيع الأفكار الإبداعية وتبني أساليب جديدة تدعم الابتكار في الشركات محل الدراسة.

2- الأهمية النسبية لأبعاد المُتغير التابع المرنة الاستراتيجية (SF):

وقد تمّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (SF)، وكذلك تمّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا المُتغير بالرموز (Y18:Y1) من خلال تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد فرعية ويحتوي كل بُعد على ست فقرات، وذلك لمعرفة درجة الأهمية النسبية لأبعاد المرونة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (5) المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لأبعاد المرونة الاستراتيجية

شركات القطاع الخاص				شركات قطاع الأعمال العام				أبعاد المُتغير التابع	
ت	هـ %	ح	م	ت	هـ %	ح	م	المرونة الاستراتيجية (SF)	
3	79	0.87	3.95	3	73.1	0.92	3.66	المرونة السوقية (MF)	
2	81.7	0.86	4.09	1	77.1	0.86	3.85	المرونة الإنتاجية (PF)	
1	82.5	0.83	4.13	2	76	0.94	3.80	مرونة الموارد البشرية (HF)	
	81.1	0.85	4.06		75.4	0.91	3.77	المتوسط العام للمُتغير المُستقل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.
حيث: م = المتوسط، ح = الانحراف، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

يتجلى للباحث من الجدول السابق أنّ إجابات القيادات الإدارية العليا والوسطى، بخصوص مدى توافر العناصر الأساسية للمرونة الاستراتيجية في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) أنها جيدة جداً، حيث بلغ المتوسط العام للأهمية النسبية لأبعاد المرونة الاستراتيجية على التوالي (75.4%، 675.8%)، بوسط حسابي قدره (3.77، 4.06)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكذلك انحراف معياري بمقدار (0.91، 0.85) على التوالي، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات القيادات الإدارية حول أبعاد المرونة الاستراتيجية، كما يدلّ على توافر أبعاد المرونة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة، أما على مُستوي المُتغيرات الفرعية للمرونة الاستراتيجية فكانت النتائج كما يلي:

بالنسبة للقيادات الإدارية العليا والوسطي في شركات قطاع الأعمال العام، فقد كان بُعد المرونة الإنتاجية الأكثر إسهاماً في المتغير التابع إذ حصل على الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 77.1%، وهو ما يوضح أن شركات قطاع الأعمال العام تتمتع بقدره عالية على إعادة هيكلة عملياتها الإنتاجية، بالإضافة إلى توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج في الوقت المناسب، بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد المرونة السوقية حيث بلغت 73.1%، وهو ما يعكس القدرة المتوسطة للشركات قطاع الأعمال العام على ترويج منتجاتها وتقديم عروض متنوعة على تلك المنتجات لإرضاء رغبات عملائها، كما يدل ذلك على زيادة معدلات المخزون من المنتجات تامة الصنع.

أما بالنسبة للقيادات الإدارية العليا والوسطي في شركات القطاع الخاص، فقد احتل بُعد مرونة الموارد البشرية على الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 82.5%، وهو ما يشير إلى جودة أنظمة الاتصالات الأفقية والرأسية في تلك الشركات بما ينسجم مع رسالتها ورؤيتها، كما يؤكد على سعيها لجذب الكوادر العلمية المؤهلة وتدريبهم لامتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم منتجات جديدة ومبتكرة. بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد المرونة السوقية حيث بلغت 79%، وهي نفس النتيجة السابقة بالنسبة للشركات قطاع الأعمال العام ولكنها بدرجة أفضل بكثير، حيث أكدت نتائج الدراسة الميدانية على وجود ضعف أو قصور في شركات القطاع الخاص في إعادة صياغة خططها الاستراتيجية كاستجابة لديناميكية السوق، بالإضافة إلى قدرتها المحدودة في القيام بحملات إعلانية للتأثير على أدواق العملاء.

ب- اختبار ومناقشة الفروض:

وقد قام الباحث باختبار صحة الفرض الأول والثاني بالاعتماد على اختبار مان ويتني-Mann Whitney لمعرفة مدى الاختلاف بين آراء القيادات الإدارية، حول أهمية متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص)، بينما قام الباحث باختبار صحة الفرض الثالث والرابع والخامس باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise Regression)، بطريقة التقدير المتزامن Enter، بهدف اختبار الأثر المباشر لأبعاد المتغير المستقل (التوجه الريادي) على كل بُعد من أبعاد المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، وذلك باختبار مدى ارتباط أبعاد المتغير المستقل بكل بُعد من أبعاد المتغير التابع وذلك باستخدام معامل الارتباط (R). وكذلك حساب مساهمة أبعاد المتغير المستقل في تفسير الاختلاف لكل بُعد من أبعاد المتغير التابع وذلك باستخدام معامل التحديد (R^2). واختبار معنوية تأثير كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على كل بُعد من أبعاد المتغير التابع وذلك باستخدام اختبار (T-Test). بالإضافة إلى اختبار جودة نموذج الانحدار باستخدام اختبار (F). وتم اختبار الفروض على النحو التالي:

اختبار الفرض الأول:

يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة البحث (القيادات الإدارية العليا والوسطى)، حول أهمية أبعاد التوجه الريادي في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار مان ويتني Mann-Whitney لمعرفة مدى الاختلاف بين آراء القيادات الإدارية، حول أهمية أبعاد التوجه الريادي في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

جدول رقم (6)

نتائج اختبار مان ويتني لتحديد معنوية الفروق بين آراء القيادات الإدارية حول أبعاد التوجه الريادي

نوع الاختلاف	مستوى المعنوية	متوسط ترتيب العينة		عدد الفقرات	أبعاد التوجه الريادي (EO)
		شركات القطاع الخاص	شركات قطاع الأعمال العام		
معنوي	.000	81.72	56.40	6	الإبداع (IN)
معنوي	.000	84.02	54.29	6	المخاطرة (RI)
معنوي	.006	78.24	59.58	6	اقتناص الفرص (PR)
معنوي	.002	81.33	56.76	المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يستخلص الباحث من الجدول السابق: أن متوسط ترتيب العينة لفنتي البحث هي (56.76)، (81.33) على التوالي، الأمر الذي يشير إلى تباعد وجهات النظر بين آراء القيادات الإدارية في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص)، وبالكشف عن معنوية ذلك عند مستوى 5%، وجد فروق معنوية بين فنتي البحث تجاه أبعاد المتغير المستقل بمستوى معنوية (0.002)، وبناء على ما سبق يتبين وجود اختلافات جوهرية بين فنتي البحث حول أبعاد التوجه الريادي، وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود اختلاف معنوي بين آراء مفردات عينة البحث (القيادات الإدارية العليا والوسطى)، حول أهمية أبعاد التوجه الريادي في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

اختبار الفرض الثاني:

يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة البحث (القيادات الإدارية العليا والوسطى)، حول أهمية أبعاد المرونة الاستراتيجية في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار مان ويتني Mann-Whitney لمعرفة مدى الاختلاف بين آراء القيادات الإدارية، حول أهمية أبعاد المرونة الاستراتيجية في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

جدول رقم (7) نتائج اختبار مان ويتني لتحديد معنوية الفروق بين آراء القيادات الإدارية حول أبعاد المرونة الاستراتيجية

نوع الاختلاف	مستوي المعنوية	متوسط ترتيب العينة		عدد الفقرات	أبعاد المرونة الاستراتيجية (SF)
		شركات القطاع الخاص	شركات قطاع الأعمال العام		
معنوي	.010	77.58	60.18	6	المرونة السوقية (MF)
معنوي	.004	78.53	59.32	6	المرونة الإنتاجية (PF)
معنوي	.004	78.65	59.20	6	مرونة الموارد البشرية (HF)
معنوي	.006	78.25	59.57		المتوسط العام لأبعاد المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يظهر جالياً من الجدول السابق: أن متوسط ترتيب العينة لفنتي البحث هي (57.57)، (78.25) على التوالي، الأمر الذي يُشير إلى تباعد وجهات النظر بين آراء القيادات الإدارية، وبالكشف عن معنوية ذلك عند مستوى 5%، وجد فروق معنوية بين فنتي البحث تجاه أبعاد المتغير التابع بمستوي معنوية (0.006)، وبناء على ما سبق يتبين وجود اختلافات جوهرية بين فنتي البحث حول أبعاد المرونة الاستراتيجية، وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الثاني وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود اختلاف معنوي بين آراء مفردات عينة البحث (القيادات الإدارية العليا والوسطى)، حول أهمية أبعاد المرونة الاستراتيجية في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص)."

وقد تبين للباحث، من خلال اختبار الفرض الأول والثاني على عينة البحث الخاصة القيادات الإدارية العليا والوسطى في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص)، وجود فروق جوهرية بين متوسط استجابات كل منهم، وبناء عليه قام الباحث باختبار الفرض الثالث والرابع والخامس من خلال إجراء تحليل منفصل لكل قطاع وذلك كما يلي: (تحليل استجابات القيادات الإدارية العليا والوسطى في قطاع الأعمال العام/تحليل استجابات القيادات الإدارية العليا والوسطى في قطاع الخاص).

اختبار الفرض الثالث:

يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص) على المرونة السوقية لشركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

لاختبار صحة الفرض الثالث قام الباحث بعدد من الاختبارات وفقاً لاستجابات القيادات الإدارية العليا والوسطى في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) بشكل منفصل كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه الريادي على المرونة السوقية

المتغير التابع المرونة السوقية (MF)						أبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي (EO)
شركات القطاع الخاص			شركات قطاع الأعمال العام			
Sig	T	B	Sig	T	B	
0.000	-3.93	-1.06	0.000	6.95	1.04	الإبداع (IN)
0.000	13.17	1.47	0.000	11.22	0.95	المخاطرة (RI)
0.001	3.67	0.62	0.000	-8.94	-0.93	اقتناص الفرص (PR)
0.991			0.978			معامل الارتباط R
0.983			0.956			معامل التحديد R ²
1154.12			486.23			جودة النموذج F
MF = - 0.79 - 1.06 IN + 1.47 RI - 0.62 PR			MF = 1.72 + 1.04 IN + 0.95 RI - 0.93 PR			معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث:
B = معامل الانحدار، T = اختبار (T-Test)، Sig = المعنوية.

يستنتج الباحث من الجدول السابق ما يلي: بالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام، أتضح أنّ المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي مُجمعة ترتبط معنوياً بالمرونة السوقية، وذلك بمعامل ارتباط مُتعدد إيجابي وقوى بلغ (0.978). كما أنّ المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي مُجمعة وفقاً لمعامل التحديد R² تفسر 96% من التغير في المرونة السوقية، بينما النسبة المُتبقيّة تُفسرها عوامل أخرى لم يستطع الباحث التوصل إليها. وبلغت قيمة F (486.23) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي على المرونة السوقية، ومن خلال الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المُستقل تبين التالي:

أنّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للإبداع على المرونة السوقية، حيث بلغت قيمة T (6.95)، عند مُستوى معنوية (0.000)، كما أنّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للمخاطرة على المرونة السوقية، حيث بلغت قيمة T (11.22)، عند مُستوى معنوية (0.000)، كما تبين للباحث أنّ هناك تأثير مباشر وسلبى لاقتناص الفرص على المرونة السوقية، حيث بلغت قيمة T (-8.94)، عند مُستوى معنوية (0.000). ويمكن ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية المستقلة من حيث تأثيرها على المرونة السوقية من خلال قيم معامل الانحدار (B) كما يلي (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص).

أما بالنسبة لشركات القطاع الخاص، تبين أنّ المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي مُجمعة ترتبط معنوياً بالمرونة السوقية، وذلك بمعامل ارتباط مُتعدد إيجابي وقوى بلغ (0.991). كما أنّ المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي مُجمعة وفقاً لمعامل التحديد R² تفسر 98% من التغير في المرونة السوقية، بينما النسبة المُتبقيّة تُفسرها عوامل أخرى لم يستطع الباحث التوصل إليها. وبلغت قيمة F (1154.12) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي على المرونة السوقية، ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المُستقل تبين التالي:

أنَّ هناك تأثير مباشر وسلبى للإبداع على المرونة السوقية، حيث بلغت قيمة T (-3.93)، عند مُستوى معنوية (0.000)، كما أنَّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للمخاطرة على المرونة السوقية، حيث بلغت قيمة T (13.17)، عند مُستوى معنوية (0.000)، كما تبين للباحث أنَّ هناك تأثير مباشر وإيجابي لاقتناص الفرص على المرونة السوقية، حيث بلغت قيمة T (3.67)، عند مُستوى معنوية (0.001). ويمكن ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية المستقلة من حيث تأثيرها على المرونة السوقية من خلال قيم معامل الانحدار (B) كما يلي (المُخاطرة، اقتناص الفرص، الإبداع).

وفي ضوء النتائج السابقة للفرض والتي تعكس بشكلٍ عام صحة الفرض الثالث من فروض البحث، حيث ثبت صحة تأثير كُلى أبعاد التوجه الريادي على المرونة السوقية، وتؤكد النتائج السابقة هذا الفرض تأكيداً تاماً عند درجات عالية من الدلالة الإحصائية.

اختبار الفرض الرابع:

يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص) على المرونة الإنتاجية لشركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

لاختبار صحة الفرض الرابع قام الباحث بعدد من الاختبارات وفقاً لاستجابات القيادات الإدارية العليا والوسطى في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) بشكل منفصل كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه الريادي على المرونة الإنتاجية

المتغير التابع المرونة الإنتاجية (PF)						أبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي (EO)
شركات القطاع الخاص			شركات قطاع الأعمال العام			
Sig	T	B	Sig	T	B	
0.001	3.52	1.00	0.002	-3.31	-0.45	الإبداع (IN)
0.016	-2.48	-0.29	0.000	10.44	0.81	المخاطرة (RI)
0.494	0.69	0.12	0.000	7.27	0.70	اقتناص الفرص (PR)
0.989			0.975			معامل الارتباط R
0.978			0.950			معامل التحديد R ²
910.72			425.55			جودة النموذج F
PF =5.37+ 1.00 IN - 0.29 RI + 0.12 PR			PF =1.26 - 0.45 IN + 0.981 RI - 0.70 PR			معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث:
B = معامل الانحدار، T = اختبار (T-Test)، Sig = المعنوية.

يستنتج الباحث من الجدول السابق ما يلي: بالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام، أتضح أنَّ المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي مُجمعة ترتبط معنوياً بالمرونة الإنتاجية، وذلك بمعامل ارتباط مُتعدد إيجابي وقوى بلغ (0.975). كما أنَّ المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي مُجمعة وفقاً لمعامل التحديد R² تفسر 95% من التغير في المرونة الإنتاجية، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل

أخرى. وبلغت قيمة F (425.55) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي على المرونة الإنتاجية، ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

أنَّ هناك تأثير مباشر وسلبى للإبداع على المرونة الإنتاجية، حيث بلغت قيمة T (-3.31)، عند مستوى معنوية (0.002)، كما أنَّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للمخاطرة على المرونة الإنتاجية، حيث بلغت قيمة T (10.44)، عند مستوى معنوية (0.000)، كما تبين للباحث أنَّ هناك تأثير مباشر وإيجابي لاقتناص الفرص على المرونة الإنتاجية، حيث بلغت قيمة T (7.27)، عند مستوى معنوية (0.000). ويمكن ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية المستقلة من حيث تأثيرها على المرونة السوقية من خلال قيم معامل الانحدار (B) كما يلي (المخاطرة، اقتناص الفرص، الإبداع).

أما بالنسبة لشركات القطاع الخاص، أتضح أنَّ المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي مُجمعة ترتبط معنوياً بالمرونة الإنتاجية، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ (0.989). كما أنَّ المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي وفقاً لمعامل التحديد R^2 يُفسر 98% من التغير في المرونة الإنتاجية، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (910.72) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير بعض المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي (الإبداع والمخاطرة) على المرونة الإنتاجية حيث لم يثبت تأثير اقتناص الفرص، ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

أنَّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للإبداع على المرونة الإنتاجية، حيث بلغت قيمة T (3.52)، عند مستوى معنوية (0.001)، كما أنَّ هناك تأثير مباشر وسلبى للمخاطرة على المرونة الإنتاجية، حيث بلغت قيمة T (-2.48)، عند مستوى معنوية (0.016)، كما تبين للباحث عدم تأثير اقتناص الفرص على المرونة الإنتاجية، حيث بلغت قيمة T (0.69)، عند مستوى معنوية (0.494) وهو غير دال إحصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير. ويمكن ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية المستقلة من حيث تأثيرها على المرونة الإنتاجية من خلال قيم معامل الانحدار (B) كما يلي (الإبداع، المخاطرة) بعد استبعاد اقتناص الفرص.

استناداً إلى النتائج السابقة للفرض والتي تعكس صحة الفرض الرابع بشكل جزئي، حيث ثبت صحة تأثير كل أبعاد التوجه الريادي على المرونة الإنتاجية بالنسبة لشركات القطاع العام، إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً بين اقتناص الفرص والمرونة الإنتاجية بالنسبة لشركات القطاع الخاص.

اختبار الفرض الخامس:

يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص) على مرونة الموارد البشرية لشركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).

لاختبار صحة الفرض الخام قام الباحث بعدد من الاختبارات وفقاً لاستجابات القيادات الإدارية العليا والوسطى في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص) بشكل منفصل كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه الريادي على مرونة الموارد البشرية

المتغير التابع مرونة الموارد البشرية (HF)						أبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي (EO)
شركات القطاع الخاص			شركات قطاع الأعمال العام			
Sig	T	B	Sig	T	B	
0.007	2.77	0.99	0.000	5.17	0.94	الإبداع (IN)
0.399	0.85	0.13	0.000	3.99	0.41	المخاطرة (RI)
0.188	-1.33	-0.97	0.090	-1.72	-0.22	اقتناص الفرص (PR)
0.979			0.966			معامل الارتباط R
0.958			0.932			معامل التحديد R ²
459.23			307.52			جودة النموذج F
HF = 5.52 + 0.99 IN + 0.13 RI - 0.97 PR			HF = 0.54 + 0.94 IN + 0.41 RI - 0.22 PR			معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث:
B = معامل الانحدار، T = اختبار (T-Test)، Sig = المعنوية.

يكتشف الباحث من الجدول السابق ما يلي: بالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام، أتضح أنّ المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي مُجمعة ترتبط معنوياً بمرونة الموارد البشرية، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ (0.966). كما أنّ المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي مُجمعة وفقاً لمعامل التحديد R² تفسر 93% من التغير في مرونة الموارد البشرية، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (307.52) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير بعض المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي (الإبداع والمخاطرة) على مرونة الموارد البشرية حيث لم يثبت تأثير اقتناص الفرص، ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

أنّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للإبداع على مرونة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة T (5.17)، عند مستوى معنوية (0.000)، كما أنّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للمخاطرة على مرونة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة T (3.99)، عند مستوى معنوية (0.000)، كما تبين للباحث عدم تأثير اقتناص الفرص على مرونة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة T (-1.72)، عند مستوى معنوية (0.090). وهو غير دال إحصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير. ويمكن ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية المستقلة من حيث تأثيرها على مرونة الموارد البشرية من خلال قيم معامل الانحدار (B) كما يلي (الإبداع، المخاطرة) بعد استبعاد اقتناص الفرص.

أما بالنسبة لشركات القطاع الخاص، أتضح أنّ المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي مُجمعة ترتبط معنوياً بمرونة الموارد البشرية، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ (0.979). كما أنّ المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي مُجمعة وفقاً لمعامل التحديد R² يُفسر 96% من التغير في مرونة الموارد البشرية، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (459.23) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير مُتغير واحد فقط للتوجه الريادي وهو (الإبداع) على مرونة الموارد البشرية حيث

لم يثبت تأثير (المخاطرة، واقتناص الفرص)، ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

أن هناك تأثير مباشر وإيجابي للإبداع على مرونة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة T (2.77)، عند مستوى معنوية (0.007)، كما تبين للباحث عدم تأثير المخاطرة على مرونة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة T (0.85)، عند مستوى معنوية (0.399). وهو غير دال إحصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير، كما أتضح للباحث عدم تأثير اقتناص الفرص على مرونة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة T (-1.33)، عند مستوى معنوية (0.188). وهو غير دال إحصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير.

يظهر جالياً من النتائج السابقة للفرض والتي تعكس صحة الفرض الخامس بشكل جزئي، حيث ثبت صحة معنوية تأثير بُعدين من المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي وهم (الإبداع والمخاطرة) على مرونة الموارد البشرية، إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً بين اقتناص الفرص ومرونة الموارد البشرية بالنسبة لشركات القطاع العام، كما أن هذا التأثير لم يكن معنوياً بين (المخاطرة، اقتناص الفرص) ومرونة الموارد البشرية بالنسبة لشركات القطاع الخاص.

عاشراً: النتائج والتوصيات:

في ضوء إسهامات الدراسة النظرية وما توصلت إليها نتائج الدراسة الميدانية، تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة هامة من النتائج والتوصيات المقترحة لها على النحو التالي:

أ- نتائج اختبار فروض البحث: يوضح الجدول التالي ملخص نتائج فروض البحث:

جدول رقم (11) نتائج اختبار فروض البحث

م	الفرض	النتيجة
1	يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة البحث (القيادات الإدارية العليا والوسطى)، حول أهمية أبعاد التوجه الريادي في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).	تم إثبات عدم صحة الفرض الأول وقبول الفرض البديل.
2	يوجد اتفاق معنوي بين آراء مفردات عينة البحث (القيادات الإدارية العليا والوسطى)، حول أهمية أبعاد المرونة الاستراتيجية في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).	تم إثبات عدم صحة الفرض الثاني وقبول الفرض البديل.
3	يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص) على المرونة السوقية لشركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).	تم إثبات صحة الفرض الثالث.
4	يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص) على المرونة الإنتاجية لشركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).	تم إثبات صحة الفرض الرابع بشكل جزئي.
5	يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص) على مرونة الموارد البشرية لشركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص).	تم إثبات صحة الفرض الخامس بشكل جزئي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج فروض البحث.

ب- النتائج العامة للبحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية في شركات إنتاج الدواء المصري (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص). حيث تبين للباحث إنه بالرغم من تعدد اسهامات الكتاب والباحثين في أدبيات الإدارة حول مفهوم وأهمية التوجه الريادي وعلاقته بالمرونة الاستراتيجية، بالإضافة إلى حصول التوجه الريادي بأبعاده بناءً على إجابات القيادات الإدارية العليا والوسطي في شركات الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص)، على أهمية نسبية على التوالي (67.6%، 75.8%)، وهي نسبة جيدة. بينما حصلت المرونة الاستراتيجية بأبعاده، على أهمية نسبية على التوالي (75.4%، 81.1%)، وهي نسبة جيدة جداً؛ ولكن اتضح للباحث من اختبارات الفروض بعض المؤشرات السلبية في العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وبعض أبعاد المرونة الاستراتيجية وسوف يذكرها الباحث فيما يأتي، حيث راعي الباحث في عرض النتائج تصنيفها وفقاً للقطاع الذي تنتمي إليه الشركات على النحو التالي:

جدول رقم (12) النتائج العامة للبحث

النتائج الخاصة بشركات القطاع الخاص	النتائج الخاصة بشركات قطاع الأعمال العام
1- بينت النتائج الاحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص)، بالمرونة السوقية، بينما كان أقل الأبعاد تأثيراً على المرونة السوقية هو الإبداع وهذا يؤكد على وجود ضعف أو قصور من جانب القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص على تشجيع الأفكار الإبداعية وتبني أساليب جديدة تدعم الابتكار بخصوص إعادة صياغة خططها الاستراتيجية كاستجابة لديناميكية السوق، بالإضافة إلى قدرتها المحدودة في القيام بحملات إعلانية للتأثير على أدواق العملاء.	1- أكدت النتائج الاحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص)، بالمرونة السوقية، بينما كان أقل الأبعاد تأثيراً على المرونة السوقية هو اقتناص الفرص. وهذا يعني انخفاض مستوى اقتناص الفرص لدي القيادات الإدارية في شركات قطاع الأعمال العام بخصوص قدرتها على ترويج منتجاتها وتقديم عروض متنوعة على تلك المنتجات لإرضاء رغبات عملائها، كما يدل ذلك على زيادة معدلات المخزون من المنتجات تامة الصنع.
2- أوضحت النتائج الاحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص)، بالمرونة الإنتاجية، فعلى الرغم من وجود تأثير مباشر لاقتناص الفرص على المرونة الإنتاجية إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً، وربما يرجع ذلك إلى عدم قدرة القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص على تعديل خصائص المنتجات الحالية لتناسب متطلبات العملاء، أو وجود قصور في إعادة هيكلة العمليات الإنتاجية في الوقت المناسب.	2- أظهرت النتائج الاحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص)، بالمرونة الإنتاجية، بينما كان أقل الأبعاد تأثيراً على المرونة الإنتاجية هو الإبداع، مما يظهر انخفاض مستوى الإبداع لدي القيادات الإدارية بخصوص قدرتها على إعادة هيكلة العمليات الإنتاجية في الوقت المناسب لضمان انسيابية الإنتاج، بالإضافة إلى وجود قصور في استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على زيادة جودة الإنتاج.
3- أثبتت النتائج الاحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص)، بمرونة الموارد البشرية، فعلى الرغم من وجود تأثير مباشر للبعدي	3- أبرزت النتائج الاحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي (الإبداع، المخاطرة، اقتناص الفرص)، بمرونة الموارد البشرية، فعلى الرغم من وجود تأثير مباشر

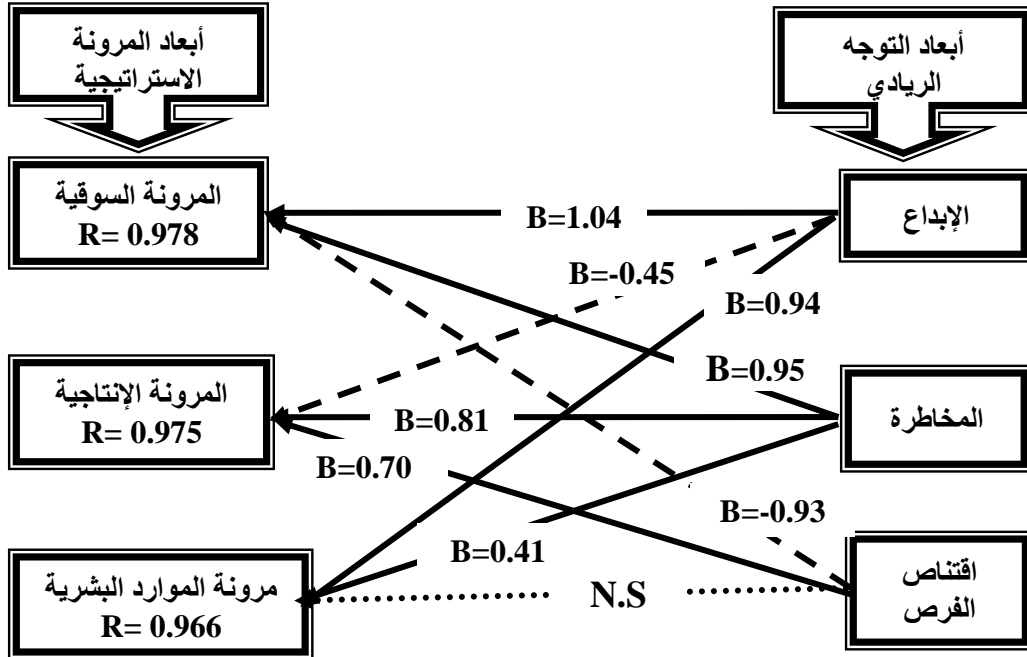
تابع الجدول رقم (12)

<p>المخاطرة واقتناص الفرص على مرونة الموارد البشرية إلا أن هذا التأثير لم يكن معنويًا، وهذا لا يعني أن (اقتناص الفرص) غير هامة لمرونة الموارد البشرية، وربما يرجع ذلك إلى عدم قدرة الشركات على جذب الكوادر العلمية المؤهلة، أو وجود قصور في أنظمة الاتصالات بما ينسجم مع رسالة ورؤية شركات قطاع الأعمال العام.</p>	<p>لاقتناص الفرص على مرونة الموارد البشرية إلا أن هذا التأثير لم يكن معنويًا، وهذا لا يعني أن (اقتناص الفرص) غير هامة لمرونة الموارد البشرية، وربما يرجع ذلك إلى عدم قدرة الشركات على جذب الكوادر العلمية المؤهلة، أو وجود قصور في أنظمة الاتصالات بما ينسجم مع رسالة ورؤية شركات قطاع الأعمال العام.</p>
<p>4- النموذج المستخلص: يوضح الشكلين رقم (2)، (3) النموذج المستخلص لتحديد دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية وفقاً لتحليل استجابات القيادات الإدارية العليا والوسطى في شركات الدواء المصري (قطاع الأعمال العام/القطاع الخاص)، والذي تم اختباره ميدانياً، وأثبت بأنه سيساهم تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الأدوية المصري بعد معالجة نواحي القصور داخل الشركات محل الدراسة.</p>	

المصدر: من إعداد الباحث

شكل رقم (2)

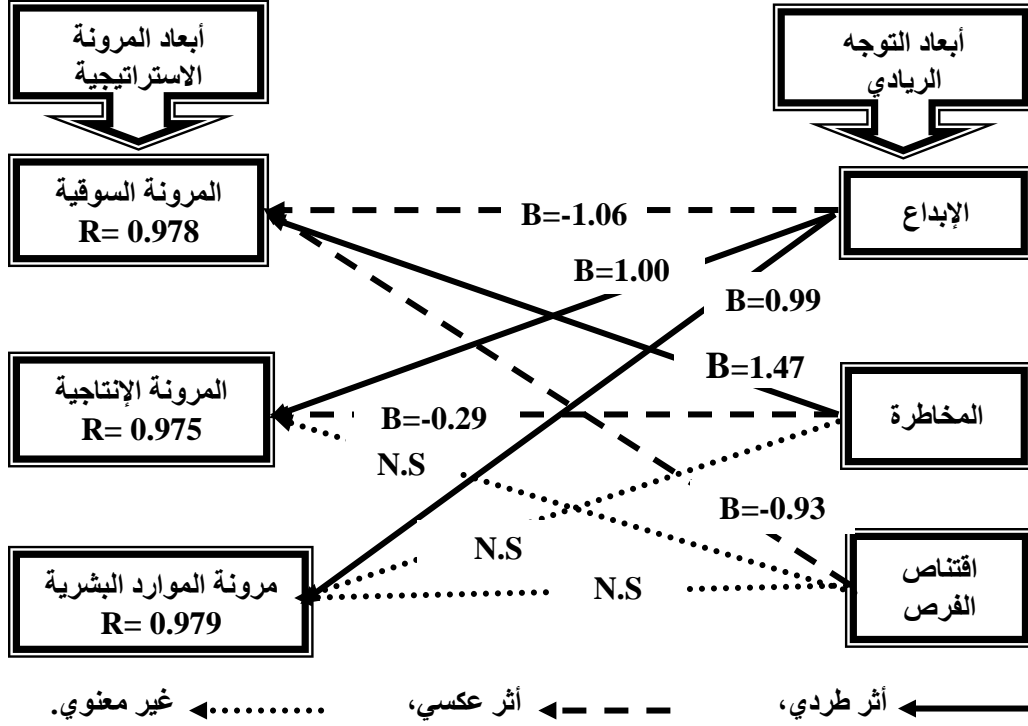
النموذج المستخلص لتحديد دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية وفقاً لتحليل استجابات القيادات الإدارية العليا والوسطى لشركات قطاع الأعمال العام



أثر طردي، ← - - - ← أثر عكسي، ← غير معنوي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي. حيث أن R = معامل الارتباط، B = معامل الانحدار، N.S = غير معنوي.

شكل رقم (3)
النموذج المستخلص لتحديد دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية وفقاً لتحليل استجابات القيادات الإدارية العليا والوسطى لشركات القطاع الخاص



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي. حيث أن R = معامل الارتباط، B = معامل الانحدار، N.S = غير معنوي.

ج- التوصيات:

في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة بشكل خاص ومنظمات الأعمال بشكل عام، وقد راعى الباحث في عرضها، تصنيفها وفقاً لنتائج البحث على النحو التالي:

جدول رقم (13)
التوصيات الخاصة بالبحث

التوصيات الخاصة بشركات القطاع الخاص	التوصيات الخاصة بشركات قطاع الأعمال العام
1- أثبتت النتائج وجود أثر معنوي سلبي بين الإبداع والمرونة السوقية، مما يستوجب اهتمام القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص على تشجيع الابتكار والأفكار الإبداعية وتبني أساليب جديدة لتطوير أنظمة البيع والتسويق، وإعادة صياغة خططها الاستراتيجية كاستجابة لديناميكية السوق ولزيادة قدرتها على التكيف مع التغير في بيئتها، بالإضافة إلى زيادة مستوى الحملات الإعلانية للتأثير على أذواق العملاء في الأسواق المختلفة.	1- أبرزت النتائج وجود أثر معنوي سلبي بين اقتناص الفرص والمرونة السوقية، مما يتطلب ضرورة إيلاء قادة ومسؤولي الشركات اهتماماً أكبر لهذه العلاقة والعمل على تعزيزها وذلك من خلال البحث عن أفضل الوسائل والطرق لترويج منتجاتها وتقديم عروض متنوعة على تلك المنتجات لإرضاء رغبات عملائها، ومعالجة أوجه القصور الخاصة بزيادة معدلات المخزون من المنتجات تامة الصنع من خلال زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها.
2- أكدت النتائج على عدم معنوية العلاقة بين اقتناص الفرص والمرونة الإنتاجية، وهذا يعني وجود ضعف شديد في مستوى اقتناص الفرص لدى القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص فيما يخص أساليب الإنتاج، مما يستدعي استكشاف وتجربة الفرص الجديدة لتقديم منتجات مبتكرة، من خلال تعديل خصائص المنتجات الحالية لتناسب متطلبات العملاء، وإعادة هيكلة عملياتها الإنتاجية في الوقت المناسب لتقليص الإجراءات الروتينية الزائدة.	2- أظهرت النتائج وجود أثر معنوي سلبي بين الإبداع والمرونة الإنتاجية، وهذا يعني وجود قصور في مستوى الإبداع لدى القيادات الإدارية في شركات قطاع الأعمال العام فيما يخص أساليب الإنتاج، لذا يستوجب إعادة هيكلة عملياتها الإنتاجية بطرق إبداعية لضمان انسيابية الإنتاج وعدم حدوث تضارب، من خلال استخدام أفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة والتي تساعد على زيادة جودة الإنتاج وتقديم كل ما هو جديد.
3- أسفرت النتائج عن عدم معنوية العلاقة بين (المخاطرة، واقتناص الفرص) ومرونة الموارد البشرية، مما يوحي بوجود خلل في مستوى المخاطرة واقتناص الفرص لدى القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص فيما يخص الموارد البشرية، مما يقتضي زيادة قدرة القيادات الإدارية على جذب أفضل الكوادر العلمية وتحفيزهم من أجل تقديم قصاري جهودهم لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، وزيادة مستوى التوجيه لدى العاملين لاستثمار مهاراتهم للعمل بروح الفريق.	3- بينت النتائج عدم معنوية العلاقة بين اقتناص الفرص ومرونة الموارد البشرية، وهذا يعني وجود ضمور في مستوى اقتناص الفرص لدى القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص فيما يخص الموارد البشرية، مما يفرض استخدام طرق جديدة لجذب الكوادر العلمية المؤهلة مع توفير بيئة العمل الملائمة لها وربط نظام الأجور بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الأجور والأداء ووضع أنظمة اتصالات جيدة بين مختلف المستويات الإدارية.
النموذج المستخلص: يوصي الباحث بتطبيق النموذج المقترح والذي تم اختباره ميدانياً، وأثبت بأنه سيساهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الأدوية المصري وذلك في ضوء أبعاد التوجه الريادي، مع محاولة إعادة تطبيق النموذج المقترح على قطاعات أخرى.	

المصدر: من إعداد الباحث

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أحمد ضياء الدين صلاح، "دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (11)، العدد (24)، 2019.
- 2- أحمد عبد الله أمانة الشمري، "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (15)، العدد (3)، 2017.
- 3- أحمد كاظم بريس، وآخرون، "رأس المال الفكري الأخضر وتأثيره في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة وارث الأنبياء"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (29)، 2019.
- 4- أسية بن أحمد، وآخرون، "أثر المرونة الاستراتيجية على فاعلية الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية"، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد (10)، 2018.
- 5- انتصار عباس حمادي، لبنى فحطان محمد علي، "تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية"، مجلة دنائير، المجلد (1)، العدد (8)، 2016.
- 6- جنان مهدي شهيد الدهان، "الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال أبعاد هوفستيد الثقافية: دراسة تحليلية في جامعة كربلاء"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (16)، العدد (4)، 2018.
- 7- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة الربع سنوية لإحصاء الانتاج الصناعي للقطاع العام/ الأعمال العام والقطاع الخاص، مارس، 2018.
- 8- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، دراسة قضايا الرعاية الصحية بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، 2015.
- 9- حلا فارغ داغر امين الملا، "القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (25)، العدد (111)، 2019.
- 10- خالد محمد طلال بني حمدان، وآخرون، "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أقر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة اختبارية على الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، مجلة الجامعة الخليجية، المجلد (5)، العدد (315)، 2013.
- 11- صالح عبد الرضا رشيد، عذراء عبد الكريم حميد، "توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (11)، العدد (2)، 2019.
- 12- عبد الموجود عبد الله أبو حمادة، حمدي جابر محمد نصار، "ريادة الأعمال وجودة الخدمات الصحية داخل المستشفيات الحكومية بمنطقة تبوك"، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، المجلد (20)، العدد (58)، 2016.
- 13- فائق مشعل قدوري، وفاء فخري الألوسي، "دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (1)، 2018.
- 14- كائنكان فواز عبد الحميد مرعي، "أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (1)، العدد (6)، 2017.
- 15- لمى ماجد حميد، "العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (14)، العدد (46)، 2019.
- 16- مجاهد هاني علي الطهراوي، "أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (27)، العدد (1)، 2019.

- 17- محمد ثائر علي البياتي، "تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (118)، 2019.
- 18- محمد عبد الرزاق محمد خليل، زيد فوزي أيوب الشيخ، "دور عناصر الإدارة الالكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (45)، 2019.
- 19- مركز معلومات قطاع الأعمال، الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية هولدي فارما، 2019.
- 20- مركز معلومات قطاع الأعمال، أهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية، 2019.
- 21- مهند حميد ياسر العطوى، "أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإثنائية في محافظة النجف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (1)، العدد (3)، 2012.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- A. Bagheri & Z. A. L. Pihie, "Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development", Human Resource Development International, (2011), Vol. 14, No. 4
- 2- A. Beraha, "The effect of strategic flexibility configurations on product innovation", European Journal of Management and Business Economics, (2018), Vol. 27, No. 2.
- 3- A. S. M. M. Hoque, "Does Government Support Policy Moderate the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Bangladeshi SME Performance? A SEM Approach", International Journal of Business Economics and Management Studies, (2018), Vol. 6, No. 3.
- 4- A. S. M. M. Hoque, "The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture", International Journal of Data and Network Science, (2018), Vol. 2, Issue. 1.
- 5- B. A. Noer, et al., "Entrepreneur as a Career Choice: Interrelationship between Risk Taking, Competitive Aggressiveness, Proactiveness, Innovativeness, and Autonomy", Journal of Business and Management, (2013), Vol. 11, Issue. 5.
- 6- D. Breetzke, "Knowledge exchange in improving strategic flexibility in an inter-Organisational strategic alliance", A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, (2019).
- 7- D. K. Al-Jinini, et al., "Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises", (2019), Available online at: www.wileyonlinelibrary.com/journal/kpm, Retrieved at (8/6/2019).
- 8- F. A. Zainol & S. Ayadurai, "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia", International Journal of Business and Social Science, (2011), Vol. 2, No. 1.
- 9- F. H. Perlins, "Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses ", Journal of Family Business Management, (2018), Vol. 8, Issue. 1.

- 10- F. J. A. Torres, et al., "Linking entrepreneurial Orientation to SMEs' performance Implications for entrepreneurship universities", (2019), Available online at: www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm, Retrieved at (7/6/2019).
- 11- F. P. Okangi, "The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania", Journal of Global Entrepreneurship Research, (2019), Vol. 9, No. 14.
- 12- F. Yu, "Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance", African Journal of Business Management, (2012), Vol. 6, No. 4.
- 13- G. Alarifi, et al., "The manifestation of entrepreneurial orientation in the social entrepreneurship context", (2019), Available online at: <https://www.tandfonline.com/loi/rjse20>, Retrieved at (9/6/2019).
- 14- H. Kerr, "Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity", British Standards Institution, United Kingdom, (2018).
- 15- J. Brinckmann, et al., "Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices", Strategic Entrepreneurship Journal, (2019), Vol. 13, Issue. 2.
- 16- J. G. Covin & W. J. Wales, "Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines", Entrepreneurship Theory and Practice, (2019), Vol. 43, No. 1.
- 17- J. Hess & T. Flatten, "Strategic Flexibility in Turbulent Times: Impact of CEO's Willingness and Permission to Change", Emerald Publishing Limited, (2019).
- 18- K. Fellnhofner, et al., "Entrepreneurial orientation and performance – are sexes equal?", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, (2016), Vol. 22, Issue. 3.
- 19- K. Shalender & R. K. Yadav, "Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry", Global Journal of Flexible Systems Management, (2019), Vol. 20, No. 1.
- 20- M. Alayo, et al., "Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character", International Business Review, (2019), Vol. 28.
- 21- M. Arief et al., "The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility", Journal of Management Research, (2013), Vol. 5, No. 3.
- 22- M. E. Schachter, et al., "Disentangling competences: Interrelationships on creativity, Innovation and entrepreneurship", Thinking Skills and Creativity, (2015), Vol. 16, No. 1.
- 23- M. Imran, et al., "The mediating role of total quality management between entrepreneurial orientation and SMEs export performance", Management Science Letters, (2018), Vol. 8, Issue. 6.
- 24- M. S. Aliyu, et al., "Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Culture", Asian Social Science, (2015), Vol. 11, No. 23.

- 25- O. L. Rua & A. Franca, "Assessing the Relationship between Entrepreneurial Orientation, Reputational Resources and Absorptive Capability: A Resource-Based Approach ", Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, (2018), Vol. 26, No. 1.
- 26- O. Oni, et al., "Entrepreneurial Orientation and Performance of Small Business in Vryburg Region North West Province South Africa", Journal of Reviews on Global Economics, (2019), Vol. 8, No. 1.
- 27- P. Syrja, et al., "Entrepreneurial orientation in firms with a social mission - a mixed-methods approach", Cogent Business & Management, (2019), Vol. 6.
- 28- R. H. Linares, et al., "The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance", (2019), Available online at: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.03.002>, Retrieved at (6/6/2019).
- 29- R.G. Bakhsh & Y. G. Kanani, "Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation", International Review of Management and Marketing, (2018), Vol. 8, Issue. 3.
- 30- S. N. A. Ambad & K. A. Wahab, "Entrepreneurial Orientation among Large Firms in Malaysia: Contingent Effects of Hostile Environments", International Journal of Business and Social Science, (2013), Vol. 4, No. 16.
- 31- S. Z. A. Shah & N. T. Bhutta, "Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective", Open Journal of Accounting, (2013), Vol. 2, No. 2.
- 32- T. Beliaeva, "Antecedents and Performance Outcomes of Entrepreneurial Orientation: a Comparative Cross-Country Study", Master Thesis, Graduate School of Management, Saint-Petersburg State University, (2014).
- 33- W. Wales, et al., "Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research", International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, (2019), Vol. 37, No. 2.
- 34- X. Wang, et al., "Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility", Baltic Journal of Management, (2019), Vol. 14, No. 1.
- 35- Y. E. Al haraisa, "Strategic Flexibility and Its Impact on Enhancing Organizational Effectiveness: An Applied Study on Jordanian Hotels", International Business Research, (2018), Vol. 11, No. 10.
- 36- Y. M. Zhai, et al., "An Empirical Study on Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and SMEs' Innovation Performance: A Sustainable Perspective", Sustainability, (2018), Vol. 10, Issue. 2.
- 37- Z. Xiang & D. Donghong, "Entrepreneurial Leadership and Performance of New Ventures: the Multiple Mediating Role of Organizational Learning Ability and Strategic Flexibility", Jiangnan Academic, (2016), Vol. 35, Issue. 5.
- 38- Z. Yousaf & A. Majid, "Organizational network and strategic business performance", Journal of Organizational Change Management, (2018), Vol. 31, No. 2.



جامعة بورسعيد
كلية تكنولوجيا الإدارة
ونظم المعلومات
قسم نظم معلومات الأعمال

قائمة الاستقصاء الموجهة للقيادات الإدارية داخل شركات الأدوية المصرية

معالي السادة المحترمين...

تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيدي سيادتكم هذا الاستقصاء وهو جزء رئيسي من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان (دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الأدوية المصري: دراسة ميدانية مقارنة)، ويأمل الباحث من سيادتكم قراءة فقرات الاستقصاء والإجابة عنها، حيث يعتمد نجاح هذا البحث على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية، على أمل أن يخرج البحث بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط الهامة التالية:

- 1- إن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة دون الإشارة إلى أية بيانات شخصية، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم يُعد أمراً اختيارياً.
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الشركة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب والذي يعكس الواقع.

الوظيفة:

الشركة:

الاسم:

مع خالص شكري وتقديري مقدماً لحسن تعاون سيادتكم.
الباحث: محمد عارف عبده عارف
كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات
جامعة بورسعيد
2019م

أولاً: التوجه الريادي: هو أحد الممارسات الاستراتيجية التي بموجبه يميل قادة المنظمات إلى تبني الإبداع والابتكار في تسيير الأعمال الحالية وكذلك تقديم منتجات وخدمات غير مألوفة ومستحدثة، والمبادرة للبحث والتنقيب عن الفرص الجديدة.

رأفص جداً	رأفص	محايد	مواقف	مواقف جداً	عبارات التوجه الريادي
					1- أتبنى نظاماً يدعم ابتكار منتجات جديدة.
					2- أحرص على تبني أساليب جديدة في تطوير العمل.
					3- أشجع الأفكار الإبداعية التي يطرحها الزملاء والعاملون في منظمتي.
					4- أعمل على إدارة موارد منظمتي بطرق إبداعية لجعل منظمتي خلاقة في أساليب عملها.
					5- أوافق على انفاق مبالغ كبيرة على البحث والتطوير.
					6- أوافق على انفاق مبالغ كبيرة على المنتجات المبتكرة.
					7- أميل للعمل بجراءة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.
					8- اعتبر مفهوم المخاطرة سمة إيجابية لمنظمتي.
					9- دائماً متحمس لتحمل المخاطر المحسوبة للأفكار الجديدة.
					10- أسعي دائماً لاستكشاف وتجربة الفرص المتاحة في السوق.
					11- أومن بضرورة مواجهة تغيرات البيئة الفجائية.
					12- أعتقد بأن أعظم الأرباح تكمن خلف أعظم المخاطر.
					13- أبادر إلي تنمية موارد منظمتي لتقديم منتجات مبتكرة أكثر من منافسيها.
					14- أحاول دائماً الأخذ بزمام المبادرة لاقتناص الفرص.
					15- أحاول أن أجعل منظمتي الأفضل في اقتناص الفرص أكثر من منافسيها.
					16- أركز بشدة على الابتكار والقيادة التكنولوجية والبحث والتطوير.
					17- حققت منظمتي أرباح كبيرة من المنتجات الجديدة والمبتكرة.
					18- واجهت منظمتي تغييرات كبيرة في إنتاج المنتجات الجديدة.

ثانياً: المرونة الاستراتيجية: هي مدى قدرة المنظمة وقابليته للتكيف مع الاستراتيجيات البديلة والتعامل مع التغيرات البيئية المفاجئة في ظل بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية.

رافض جداً	رافض	محايد	موافق	موافق جداً	عبارات المرونة الاستراتيجية
					1- تمتلك إدارة الشركة القدرة على زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها.
					2- لدي إدارة الشركة القدرة على تقديم منتجات جديدة من فترة لأخرى.
					3- تعمل الشركة على تقديم عروض متنوعة على منتجاتها لإرضاء رغبات العملاء.
					4- تحتفظ الشركة بقدر محدود من المخزون.
					5- تقوم الشركة بإعادة صياغة خططها الاستراتيجية كاستجابة لديناميكية السوق.
					6- تقوم الشركة بعمل حملات إعلانية للتأثير على أذواق العملاء.
					7- تمتلك الشركة القدرة على تعديل خصائص المنتجات الحالية لتناسب متطلبات العملاء.
					8- تتمتع الشركة بالقدرة على إعادة هيكلة العمليات الإنتاجية في الوقت المناسب.
					9- تحرص الشركة على ضمان انسيابية الإنتاج لزيادة قدرتها التصديرية.
					10- تسعى الشركة دوماً لتقليص الإجراءات الروتينية الزائدة مما يؤدي إلي سرعة الإنتاج وبالجودة المطلوبة.
					11- تستطيع الشركة توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج في الوقت المناسب.
					12- يتوفر لدى الشركة التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على زيادة وجودة المنتجات.
					13- تعمل الشركة على تدريب العاملين لامتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم منتجات عالية الجودة للعملاء.
					14- يتميز العاملون في الشركة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.
					15- لدي الشركة القدرة على جذب الكوادر العلمية المؤهلة.
					16- تعمل الشركة على تحفيز العاملين من أجل تقديم قصاري جهودهم لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
					17- يتم توجيه العاملين لاستثمار مهاراتهم للعمل بروح الفريق.
					18- يتم تنظيم الاتصالات الأفقية والرأسية لدى العاملين بما ينسجم مع رسالة ورؤية الشركة.