دور أبعاد التوجه الريادي في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية ـ بنغازي

آمال مفتاح حسن الشاعر

كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، مدينة بنغازي، ليبيا
E-mail: amal.menaisi@uob.edu.ly

الملخص

هدفت الدراسة الي التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة الريحان لصناعة للمواد الغذائية، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع عدد (35) استبانة على المدراء بالشركة بالكامل استرد منها (31) استبانة صالحة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: أن المستوى العام للمتغيرين التوجه الريادي، وفعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية كان مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده مجتمعة على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وان بُعد التوجه لتحمل المخاطر يُعد الأكثر تأثيرًا في فاعلية القرارات الاستراتيجية، واوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني الشركة للتوجه الريادي، وتنمية ثقافة تحمل المخاطر المحسوبة لدي مدراء الشركة، وتعزيز المرونة التنظيمية ودعم الاستباقية واقتناص الفرص.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، اتخاذ القرارات، الاستراتيجية، شركة الريحان، المواد الغذائية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic orientation on improving the effectiveness of strategic decision-making from the perspective of administrative leaders at Al-Rayhan Food Industries Company. The researcher used the descriptive analytical method and a questionnaire as a data collection tool, distributing (35) questionnaires, (31) valid questionnaires were collected from all managers in the company, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program was used, the study reached several conclusions, the most important of which are: that the overall level of the two variables, entrepreneurial orientation and the effectiveness of strategic decision-making, was high. The results also showed that there was a statistically significant effect of entrepreneurial orientation, with all its dimensions combined, on the effectiveness of strategic decision-making, The risk-taking dimension is the most influential factor in the effectiveness of strategic decisions, and the study recommended the need to promote the company's adoption of an entrepreneurial approach, develop a culture of calculated risk-taking among company managers, enhance organizational flexibility, and support proactivity and seizing opportunities.

Keywords: Entrepreneurial approach, Strategic decision-making, Al-Rayhan, Food Industries Company

1. المقدمة

في ظل ما يوجه العالم اليوم من تغيرات متسارعة يسود فيها عدم اليقين وتعدد الخيارات وازدياد المنافسة اصبحت من المهم للمنظمة المعاصرة ان تفهم بيئتها المحيطة بها، حيث اصبحت تلك المنظمات تواجه مشكلة تميزها عن نظيرها من المنظمات العاملة في نفس مجالها، لذا يوجب عليها أن تسعي للوصول الي مكانه بارزة تجعلها متميزة وقائدة ورائدة في سُوقها، ومتمسكة باستقرار بيئتها، ومن ثم السعي الدائم الي اقتناص الفرص المتاحة لها والتي تمكنها من تحقيق ذلك التميز، وبالتالي هذا يحتم عليها ضرورة اتخاذ خطوات عملية كالإبداع والتطوير والمرونة وتحمل المخاطر للولوج الي عالم الاعمال المتميزة والرائدة والسباقة في مجال نشاطها.

فالريادة تعني أنشاء وادارة منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة جديدة مبتكرة ومتفردة وهو ما يطلق علية الريادة الجديدة، او قد تكون ضمن اعمال منظمة قائمة فالخوض في مغامرة جديدة تبني علي أعادة التجديد الاستراتيجي فيها وهو ما يعرف بالريادة الداخلية، وتعتبر ريادة الشركات وسيلة حيوية لاكتشاف الفرص واستثمارها، والتوجه الريادي أحدث قاعدة لخطة أعمال استراتيجية لأي منظمة تعتمد علي مواردها المميزة، كما تعتبرها الادارة العليا أداة كفؤه للوصول الي تحقيق قراراتها الاستراتيجية والتي تتصف بالإبداعية والندرة

والتجديد ومن ثم تحقيق أهدافها علي المدي الطويل، لذا اصبح التوجه الريادي يشكل تحدياً للمنظمات التي ادركت مؤخراً أهمية مواكبة التغيير والتطوير الذي افرزته البيئة اليوم، ويعتبر قطاع الصناعة من القطاعات الحيوية التي تحاول مواكبة التكنولوجيا والتطوير في ليبيا، وبما أن شركة الريحان لصناعة الموارد الغذائية أحدي تلك المؤسسات الليبية التي تحاول مواكبة ريادة الاعمال في مجالها وذلك بما تقدمة من منتجات وخدمات متنوعة تلبي احتياجات زبائنها من الاسواق الليبية، وبعض الدول العربية المجاورة.

ونظراً للتطور المتسارع في عالم الاعمال اليوم تزايد الاهتمام بريادة الاعمال كأحد الحلول الممكنة كآلية للقضاء علي البطالة، أذ يرتبط العمل الريادي بمدي الاستعداد لقبول نتائج المخاطرة وتحملها وتبني الافكار الجديدة، أذ يُعد التوجه الريادي أحد أهم الانظمة التي تسعي المنظمات التجارية والصناعية الحديثة لتبنيها كمعيار لتحسين مستوي فعالية قراراتها الاستراتيجية، وذلك بما يتيح لها مواكبة التطوير والتغيير المتسارع في عالم التكنولوجيا والاتصالات، وبالتالي بقاءها ضمن المنظمات المنافسة في مجالها، وعليه جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور أبعاد التوجه الريادي (الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية واقتناص الفرص، الهجومية التنافسية) في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية؟ وينشق من التساؤل الرئيس مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع التوجه الريادي في شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية ببنغازي؟
- ما مستوي اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشركة الريحان لصناعة المواد الغذائية ببنغازي؟
- ما أثر التوجه الريادي بأبعاده (الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية واقتناص الفرص، الهجومية التنافسية) في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية ببنغازي؟

2. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الي تحقيق مجموعة من الأهداف هي كالتالي:

- التعرف على واقع التوجه الريادي لدي شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية.
- الوقوف على مستوي فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدي مديري شركة الريحان لصناعة الموارد الغذائية.
- بيان أثر مساهمة أبعاد التوجه الريادي (الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية واقتناص الفرص، الهجومية التنافسية) في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشركة الريحان لصناعة المواد الغذائية.
- تقديم إطار نظري عن واقع التوجه الريادي وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي يمكن أن يسهم في زيادة توجه مسؤولي القطاعات الصناعية الي تبني ابعاد التوجه الريادي.
- محاولة الخروج بتوصيات حول مدي مساهمة أبعاد التوجه الريادي في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة.

3. الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة والتي وقعت تحت ايدي الباحثة ولها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، فدراسة الباحثين الزهراني والعيساوي (2025) والتي سعت الي معرفة أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام في شركة الاتصالات السعودية، واستخدم الباحثان المنهج الاستنباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1767) موظفاً، وتم أخذ عينة عشوائية قوامها (315) مفردة، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ابعاد التوجه الريادي والنجاح الاستراتيجي المستدام بالشركة قيد الدراسة، واوصت الدراسة بأهمية حرص شركة الاتصالات السعودية علي تطبق مفهوم التوجه الريادي وذلك لدورة الإيجابي في التأثير علي تحقيق النجاح الاستراتيجي بالشركة، بالإضافة الي دوره في تحقيق التكيف والبقاء المستدام للشركة. كذلك دراسة الباحث عباس (2023) والتي هدفت الي اختبار أثر ابعاد التوجه الريادي (المخاطرة، الاستباقية، الابتكارية، الاستقلالية، العدوانية التنافسية) علي الاداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية، ومعرفة أثر المرونة الاستراتيجية علي العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري لمنظمات القطاع المصرفي المصري، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتوزيع استمارة استبيان بشكل عشوائي علي عينة من مجتمع الدراسة قوامها (277) مفردة مكونة من قادة ومديري فروع أكبر بنكين عام وخاص في مصر، وتوصلت الدراسة الي أن البنوك التجارية المصرية لديها درجة عالية من الاهتمام بالأداء الابتكاري في القطاع المصرفي المصري في ظل البيئية الاقتصادية والعالمية المضطربة، كما تبين أن ابعاد التوجه الريادي تفسر 36% من التباين في المرونة الاستراتيجية للبنوك التجارية في السوق المصرفي. أجري الباحث علي (2020) دراسة عن الدور والوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام: الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم". حيث هدفت دراسته الي معرفة أثر التوجه الريادي علي الأداء المستدام في ظل القدرات الديناميكية دوراً وسيطاً، والأثر المعدل للمرونة الاستراتيجية علي عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، واستخدم الباحث المنهج الكمي والوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيع عينة غير احتمالية قوامها (226) مفردة، استرد منها(216) استبانة، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: وجود أثر جزئي للتوجه الريادي على الأداء المستدام، ووجود علاقة جزئية بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، كما بينت وجود علاقة جزئية بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام، وعدم وجود أثر معدل للمرونة لاستراتيجية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام، واوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المديرين بأهمية التوجه الريادي في المؤسسات الخدمية لتعزيز أدائها المستدام، وزيادة الاهتمام بقدراتها الديناميكية حتي تتمكن من الاستغلال الأمثل للفرص لمواكبة التطور، كما اوصت بضرورة ان تتسم الخطط الاستراتيجية بالمونة لمواجهة التغيرات والتهديدات المحتملة.

وفي أطار النقاش عن الأداء المصرفي المستدام، تطرقت دراسة الباحث الحريري (2020) الي معرفة أثر التوجه الريادي بأبعاده (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الأداء المستدام في القطاع المصرفي المصري، واستخدم الباحث المنهج الاستطلاعي، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية قوامها (382) مفردة، ولتحليل البيانات تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM ، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي على الأداء المستدام، واوصت الدراسة بضرورة تحديد واستغلال الفرص الجديدة باستمرار، كما اوصت بضرورة تمتع البنوك بالمعرفة والتكنولوجيا المبتكرة والتحلي بروح المبادرة الإبداعية لأنشطة الأعمال التي لها رؤية طولية المدي، ورؤية ثاقبة للتطور المستقبلي.
أما دراسة كل من دراسة العزاوي، ومحسن (2017) فقد هدفت الدراسة الي التعرف على طبيعة العلاقات والتأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي في عدد من كليات جامعة بغداد بالعراق، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (12) كلية، حيث تم أخذ عينة قوامها (115) مفردة، ولتحليل البيانات استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: وجود علاقة معنوية دالة احصائياً بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، كما بينت كذلك وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التوجه الريادي في التميز التنظيمي بجامعة بغداد، واوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز ثقافة التوجه الريادي وابعاده في خلق المزيد من فرص تحقيق التميز التنظيمي. في حين أن دراسته الباحث زغمار (2017) والتي هدفت الدراسة الي التعرف علي مدي تأثير التوجه الريادي بأبعاده (الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية، واقتناص الفرص، والهجومية التنافسية، المرونة) علي فاعلية القرارات الاستراتيجية علي مستوي قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وللحصول علي المعلومات تم استخدام استمارة الاستبيان ،حيث تم توريع عدد 42 استمارة الاستبيان كعينة قصدية علي المدراء ومساعدي المدراء ورؤساء الاقسام ،ورؤساء المصالح في مؤسسات الصناعات الغذائية المشاركة بالدراسة، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: وجود دور ايجابي للتوجه الريادي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية، كما تبين أن المؤسسات الغذائية في الجزائر مازالت بعيدة عن تبني أبعاد التوجه الريادي خاصتاً بُعد المرونة.
تأتي أهمية الدراسة في كونها تركز علي جانب التوجه الريادي للأعمال، والذي يعتبر موضوعاً حيوياً ومهماً يحتاج الي الكثير من البحث والدراسة خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، حيث اصبح ينظر له كقرية صغيرة، وبالرغم من اهمية قطاع الصناعة الا ان الدراسات التي اجريت فيه مازالت محدودة مقارنة بالقطاعات الأخرى مما يجعله مجالاً خصباً للبحث والدراسة، ومن هنا ستحاول الباحثة القاء الضوء علي مساهمة ابعاد التوجه الريادي في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال قطاع الصناعة بالإضافة الي فتح مجال للبحث العلمي أمام الباحثين والمهتمين بموضوع البحث ومساعدتهم من خلال ما سينتج عن هذه الدراسة من معلومات مفيدة.

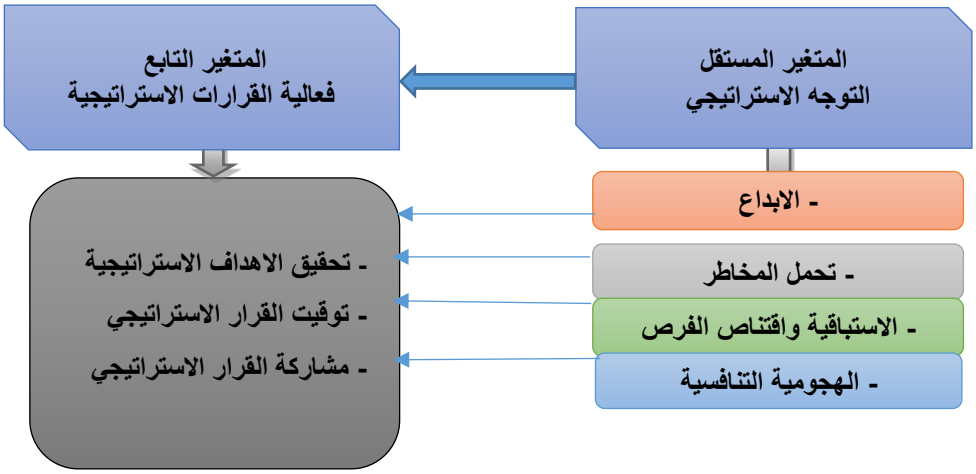
4. فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التوجه الريادي بأبعاده (الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية واقتناص الفرص، الهجومية التنافسية) في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية. من الفرضية الرئيسية تم اشتقاق مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولي: لا يوجد أثر لبُعد الابداع في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لبُعد تحمل المخاطر في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لبُعد الاستباقية واقتناص الفرص في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لبُعد الهجومية التنافسية في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية.

5. نموذج الدراسة

يمكن يوضح نموذج الدراسة عرضاً للعلاقات بين المتغير المستقل أبعاد التوجه الريادي، بأبعاده (الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية واقتناص الفرص، الهجومية التنافسية)، والمتغير التابع فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاده (تحقيق الاهداف الاستراتيجية، توقيت القرار الاستراتيجي، مشاركة القرار الاستراتيجي) وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (1) كالتالي:



شكل 1. يوضح النموذج النظري للدراسة

المصدر: من أعداد الباحثة

6. مجتمع وعينة الدراسة

تكُون مجتمع الدراسة من جميع المدراء بمراكز اتخاذ القرارات في الإدارات العليا والوسطي بشركة الريحان لصناعة المواد الغذائية بمدينة بنغازي، تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان والتي تم توزيعها بالكامل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (35) مديراً، وبعد استردادها تم استبعاد عدد استمارتين لعدم استفائها للبيانات، وبالتالي كان عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل (31) استمارة.

7. الجزء النظري

في ظل التغيرات المتسارعة والمبتكرة في العالم الذي نشهده اليوم احتاجت منظمات الاعمال الي ان تكون أكثر ابتكارية من أجل المحافظة على بقاءها واستمراريتها ونموها في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، لذلك تحتاج المنظمات على اختلاف انشطتها الي ضرورة وجود قادة رياديين يتميزون بالمهارات والقدرات الابتكارية لمواكبة هذا التغيير المستمر في هذا العصر، لذا في هذا الجزء سنقوم بعرض لبعض المفاهيم النظرية المتعلقة الدراسة ومتغيرات وفرضياتها وذلك منا يلي:

1.7 مفهوم الريادة

الريادة كغيرها من المصطلحات الإدارية الحديثة حظيت بالعدد من التعريفات من قبل العديد من الكُتاب والباحثين، حيث يمكن تعريفها بانها " المشروعات الصغيرة والمتوسطة المعتمدة على الافكار الابداعية والابتكارية التي تم تسجيلها في الهيئة العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتها على النمو في الاتجاه الصحيح وفق برامج وخطط متخصصة لتستفيد من التجارب الناجحة وتطبيقها بشكل متوازن يضمن تحويل الافكار الخلاقة والابداعات الي مشروعات اقتصادية ناجحة"(البراشدية، وآخرون، 2022)، اما (علي، 2020) فعرفها بانها "التميز في انتاج سلع وخدمات تلبي رغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين ما يكسبها ميزة تنافسية".

2.7 مفهوم التوجه الريادي

يمكن تعريف التوجه الريادي بانه "عامل نجاح مهم لإدارة الاعمال في العصر الحديث، وهو يتميز بمجموعة من الخصائص أهمها: توجه المبادرة، وتوجه الابتكار، وتوجه المخاطر"(الحريري، 2020)، اما (علي، 2020) فقد عرف التوجه الريادي بانه "مجموعة من الممارسات التي تتبناها المنظمات تعكس الابداع والمخاطرة والاستباقية والمغامرة التنافسية من خلال جهودها الهادفة الي اكتشاف واستغلال الفرص البيئية مما يقودها الي أداء متفوق"، كما عرفة (الزهراني،2025: 640) بانه " تبني المنظمة لاستراتيجيات استباقية خطرة تدعم الابداع والابتكار والتجديد من أجل تطوير واستحداث منتجات وخدمات جديدة وذلك لتحقيق مزايا تنافسية عالية مما يسمح لها بالديمومة والاستمرار والنمو والنجاح".

3.7 أهمية التوجه الريادي للمؤسسات

وتكمن أهمية التوجه الريادي للمنظمات في قدرتها على مواكبة التغيير والتجديد الاستراتيجي واكشاف الفرص المتاحة في بيئة الاعمال، مما يتيح لها القدرة على الابداع والابتكار في المنتجات او الخدمات التي تقدمها من خلال الاستغلال الامثل للموارد التي تمتلكها، وبالتالي تحقيق التميز والريادة في اعمالها (ابو جبارة، 2020).

4.7 أبعاد التوجه الريادي

تعددت كتابات الباحثين والمهتمين بأبعاد التوجه الريادي وتنوعت وذلك بحسب تعدد البيئات التي تمت فيها دراسة هذه الابعاد، وفيما يلي يمكن عرض لبعض هذه الأبعاد كالتالي:
- بُعد الابداع: ينظر الي الابداع على انه عنصر مهم في التوجه الريادي ومن المكونات الأساسية لبناء وتعزيز استراتيجيات ريادة الأعمال بالمنظمات وذلك لقدته على تحديد اتجاه المنظمة، واستغلال التكنولوجيا الحديثة في البحث والتطوير مما ينعكس على منتجاتها وخدماتها (Jinini et al., 2019) ، كما عُرف بانه " يعكس قدرة المنظمة على المشاركة في الابتكار الجديد والعمليات الابداعية التي قد تؤدي الي خدمات ومنتجات او عمليات تكنولوجية جديدة لتلبية متطلبات العملاء والسوق (Nazar et al., 2018).
- بُعد تحمل المخاطر: ويري (الحدراوي، والكلابي، 2013) بان المخاطرة هي " استعداد الادارة لتوظيف مواردها بحجم كبير وبمستوي مخاطرة عالً بقصد استثمار الفرص في ظروف عدم التأكد" كما عرفها (Unesco, 2010) بانها "تعبير عن احتمالية لحدث ما وعدم التأكد من حدوثه، وفي حالة حدوثه فقد يكون ذا تأثير ايجابي من خلال الفرص التي يقدمها للمنظمة او أذ تأثير سلبي من خلال التهديدات التي ستواجه تحقيق أهداف المنظمة".
- بُعد الاستباقية واقتناص الفرص: عرف (Cho & Lee, 2018) الاستباقية بانها " تلك المنظمات التي تعتبر دائماً الرائدة في دخول اسواق جديدة، او تكون اول المتابعين لتطوير وتحسين منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي تأخذ ميزة عن المنافسين"، كما عرفها (الحدراوي، والكلابي، 2013) الاستباقية بانها " ميل المنظمة لاستباق الاحتياجات والرغبات المستقبلية لعملائها والسعي للاستفادة من المعلومات الخبرات والسابقة المتوفرة لديها لإيجاد منتجات وعمليات انتاجية جديدة ومبتكرة".
- بُعد الهجومية التنافسية: عرف (زغمار، 2017) الهجومية التنافسية بانها " تشير الي الجهود المكثفة للشركة للتفوق على المنافسين وهي قد تخذ شكل مواجهة وجه لوجه مع المنافسين، كما قد تعكس ايضاً عدم التقليد لاستهداف قادة الصناعة في نقاط ضعفاهم والتركيز على منتجات ذات قيمة عالية في حين يتم رصد النفقات التقديرية لعناية".

5.7 مفهوم اتخاذ القرار

تمثل القرارات نقطة البداية لأي نشاط تجاري او خدمي او صناعي، وللتطرق لمفهوم القرار لأبد لنا من التمييز بين مفهومين هما اتخاذ القرار وصنع القرار، حيث كثيرا ما يتم الخلط بنهما، لكن في الواقع يوجد اختلاف بينهما فاتخاذ القرار يشير الي "عملية الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة من خلال اتباع عدة خطوات متتالية تشكل اسلوباً منطقياً في الوصول الي الحل الامثل، لان طريقة اكتشاف البدائل وتحديد الحل الامثل تعتمد علي هدف او مجموعة من الاهداف يمكن تحقيقها وأن المعيار الاساسي لقياسها مدي فاعلية القرار" (الزغبي، 2013)، بينما يشير صنع القرار الي "عملية متكاملة تتضمن الخطوات الخاصة بالبحث عن المشكلة او الموقف محل القرار حيث يشترك في هذه العملية اطراف متعددة للوصول الي عدد من البدائل، يليها يقوم القائد الاداري باختيار انسبها ثم اتخاذ القرار" (زغمار، 2017).

6.7 مفهوم القرارات الاستراتيجية

عرفها (زغمار، 2017) بانها القرارات التي تتعامل مع عملية التخطيط طويل الاجل، ولهذا يطلق عليها أحياناً القرارات التخطيطية، حيث من امثلت القرارات الاستراتيجية تحديد برنامج العمل، وأعداد الخطط والسياسات المستقبلية للمنظمة المتعلقة بتحديد هيكل الاموال المعقدة والاستثمارات وغيرها.

7.7 أهمية القرارات الاستراتيجية

تتمثل أهمية القرارات الاستراتيجية في كونها تصدر عن الادارة العليا لذلك تصنف بانها قرارات طويلة المدي وتتعلق بقرارات غير روتينية تؤثر علي حياة المنظمة ككل في حال التسرع في اتخاذها دون دراسة محكمة، حيث أن صناعة القرارات الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من الدقة في توقع الاحداث في المستقبل أذ ان بقاء المنظمة واستمرارها يتوقف علي نجاحها، كما يعتبر القرار الاستراتيجي جوهر العملية الادارية ووسيلتها في تحقيق الاهداف التي تسعي لها، حيث ان قدرة المنظمة علي الاستمرار بأنشطتها بفاعلية يعتمد علي ادارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية وضمان تطبيقها علي أكمل وجه، كما انها ترتبط بسعي المنظمة الي اكتشاف أهداف جديدة او تعديل الاهداف الحالية، وذلك لتحقيق التوازن بين واقعها ومتطلباتها وبيئتها ومستقبلها في ظروف تتسم بعدم التأكد (فدان، 2014).

8.7 العلاقة بين التوجه الريادي واتخاذ القرارات الاستراتيجية

من المعروف ان القرارات الاستراتيجية تتصف بالندرة والسرعة في اتخاذها او صنعها، فهي تتطلب التزام ومثابرة جميع العاملين خاصتاً الادارة العليا بوجود قادة رياديين يتبنون مواقف تنافسية وعدائية ويتمتعون بالقدرة علي اقتناص الفرص، والابداعية في حل المشاكل ومواجهة الظروف البيئية بما قد يساهم في تحقيق فاعلية قراراتها الاستراتيجية ويضمن لها مكانتها المتميزة، فأسلوب الرائد في صنع واتخاذ القرار له اثر كبير علي دعم الابداع، فدرجة الرضا عن القرار تسهم في خلق بيئة تفكر بإبداعية لتوليد حلول جديدة غير مألوفة يستخدم فيها الخيال علي نطاق واسع، مما يفتح المجال لاستخدام مهارات التفكير الابداعي لحل مشكلة او دعم القرار الاستراتيجي، كما يجب علي متخذ القرار الاستراتيجي ان يكون شجاعاً ويتحمل المخاطر، فتكون له مواقف واضحة يتحمل من اجلها المخاطر المحسوبة، وان يواجه الحقيقة حتي وان كانت مؤلمة للآخرين، والا يسعي لحماية نفسه من الفشل، بل يعتبرها تجربة يستفيد منها، كما ان القرارات الاستراتيجية هي قرارات سباقة فعند اتخاذها تعمل المنظمة علي أعداد انشطة تعمل علي خدمة ذلك القرار وانجازه في الوقت المحدد، أذ ان القرار الاستراتيجي يعتمد علي السرعة والقدرة والجرأة لوضع الافكار موضع التنفيذ، كما ان اتخاذ قرار استراتيجي يتوقف علية اتخاذ قرار في منظمة أخري منافسة، حيث يحاول كل طرف المنافسة باتخاذ قرار يحقق اقصي عائد ممكن مما يساعد علي دعم وتحسين مركزه التنافسي امام منافسيه، وذلك من خلال الاستعانة بأفراد ذوي روح الابتكار والابداع (زغمار، 2017).

9.7 التوجه الريادي لشركة الريحان لصناعة العصائر للفترة (2023 – 2024)

انطلقت الريحان في عام 1989م كشركة لصناعة الحلاوة الطحينية بكل انواعها واحجامها، لتقدم أفضل المنتجات الغذائية بجودة عالية، ثم في العام 2000 ، تعاقدت الشركة من شركة (Tetra Pak) لتوريد ثلاثة خطوط انتاجية للعصائر تم تجهيزها وتركيبها وبدأ العمل بها في عام 2003م، وفي العام 2007م تم تأسيس مصنع جديد ومتكامل لإنتاج العصائر و الألبان، وفي العام 2010م سعت الشركة إلى الإيفاء بمتطلبات السوق المحلي و تطوير إنتاجها و رفع سعته، وبرزت كواحدة من أهم الشركات الليبية في صناعة العصائر والألبان، وتمثلت رسالة الشركة في انها تسعي الي توفير مجموعة متنوعة ومميزة من المنتجات الغذائية الصحية بجودة عالمية وأسعار تنافسية، حيث أننا نُقدم لعملائنا منتجات خالية من المواد الحافظة والألوان الصناعية للتمتع بطعام صحي ومذاق شهي وقيمة غذائية مثالية، كما تخضع استراتيجية الشركة لعدة مبادئ تتمثل في: صحة زبائننا هي الاهم، الاستماع لرغبة زبائننا، التوسع والابتكار، الاحترافية ولمصدقيه، ومن خلال هذه الاستراتيجية كانت رؤية شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية تتضمن تحقيق الريادة والتميز في مجال الصناعة وخدمة المجتمع، والمحافظة علي صدارة التصنيف المحلي والمنافسة ضمن افضل الشركات الصناعية في ليبيا.

8. الجزء التطبيقي للدراسة

حيث تناولت وصفاً كاملاً ومفصلاً للطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثة؛ لتنفيذ الدراسة والتي اشتملت على وصف منهج ومجتمع الدراسة، وكذلك وصفاً لأداة الدراسة وثباتها وصدقها، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية، كما يتضمن النتائج التي تم التوصل إليها، لينتهي بجملة من التوصيات التي تُوصي بها الباحثة.

1.8 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، ويُعد المنهج الملائم للدراسة في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها لغرض تكوين الإطار النظري المناسب للدراسة والذي من خلاله تمت صياغة الفرضيات، وبعد ذلك تم الحصول على إجابات المبحوثين لاختبار فرضيات دور التوجه الريادي في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشركة الريحان لصناعة.

لإجراء هذه الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام. فالقسم الأول للتعرف على توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفة (النوع، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) . وقد تناول القسم الثاني ت متغير التوجه الريادي والذي تكون من خمسة أبعاد كالتالي: البُعد الأول: التوجه للإبداعية، وتكون من (5 فقرات)، والبُعد الثاني: التوجه لتحمل المخاطر، وتكون من (4 فقرات)، والبُعد الثالث: التوجه للاستباقية واقتناص الفرص، وتكون من (4 فقرات)، والبُعد الرابع: التوجه للهجومية التنافسية، وتكون من (4 فقرات)، والبُعد الخامس والأخير: التوجه للمرونة، وتكون من (4 فقرات). أما القسم الثالث فقد تناول متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية: ويتكون من ثلاثة أبعاد كالتالي: البُعد الأول: تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وتكون من (3 فقرات)، والبُعد الثاني: توقيت القرار الاستراتيجي، وتكون من (3 فقرات)، والبُعد الثالث والأخير: المشاركة في اتخاذ القرارات، وتكون من (3 فقرات). اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، حيث وُضعت أمام كل عبارة خمسة بدائل هي: (غير موافق بشدة - وغير موافق – ومحايد – وموافق - وموافق بشدة)، وأعطيت لكل عبارة وزن وفق تدرج ليكرت الخماسي لتقدير درجة الموافقة كالتالي: خمس درجات للبديل موافق بشدة، وأربع درجات للبديل موافق، وثلاث درجات

للبديل محايد، ودرجتان للبديل غير موافق، ودرجة واحدة للبديل غير موافق بشدة). ويوضح جدول رقم (1) كيفية توزيع الوزن النسبي للتعرف على مستويات ابعاد متغير التوجه الريادي وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

جدول 1. مستويات مقياس ليكرت والوزن النسبي

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5
مدى المتوسط	1 أقل1.80	1.80 أقل 2.60	2.60 أقل 3.40	3.40 أقل 4.20	5-4.20
مدى الوزن النسبي	(20 أقل 36) %	(36 أقل 52) %	(52 أقل 68) %	(68 أقل 84) %	%(100-84)
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

وعليه، يكون المتوسط النظري للدراسة محسوبًا من خلال مجموع الدرجات المتاحة لعبارات المقياس مقسومًا على العدد الكلي لفئات الاستجابة، حيث بلغ المتوسط النظري (3)، وهو القيمة المتوسطة على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة. ويُعد هذا المتوسط معيارًا للحكم على مستوى استجابات المبحوثين؛ إذ إن ارتفاع المتوسط الحسابي للعبارة عن المتوسط النظري (3) يشير إلى موافقة المبحوثين عليها، وبالتالي يُعبّر عن ارتفاع مستوى المتغير محل القياس. أما انخفاض المتوسط الحسابي عن القيمة النظرية فيدل على عدم موافقة المبحوثين على العبارة، مما يعكس انخفاض مستوى المتغير، وبناءً على هذا المعيار، تم تفسير المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمحاور الدراسة وأبعادها المختلفة، بما يضمن دقة الحكم على مستويات المتغيرات المدروسة وتحقيق أهدافها.

2.8 ثبات وصدق أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة أجريت دراسة استطلاعية على عينة بلغ قوامها (10) مفردة من مجتمع الدراسة، وطبقت معادلة (ألفا-كرونباخ) لحساب الثبات، وقد تراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد متغير التوجه الريادي ما بين (0.585-0.828)، أما قيمة معامل ثبات متغير التوجه الريادي فقد بلغ (0.839) ،وتراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية ما بين (0.349-0.771)، وبلغت قيمة معامل ثبات متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية فقد بلغ (0.651) ، وهي درجات ثبات مقبولة، وهذا يدل على أن استمارة الاستبيان اتسمت بالثبات وبدرجة جيدة من التميز، وذلك كما بالجدول التالي.

جدول 2. يبين قيم معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة

متغيرات الدراسة	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
بُعد التوجه للإبداعية	5	0.627	0.791
بُعد التوجه لتحمل المخاطر	4	0.828	0.909
بُعد التوجه للاستباقية واقتناص الفرص	4	0.585	0.764
بُعد التوجه للهجومية التنافسية	4	0.705	0.839
بُعد التوجه للمرونة	4	0.807	0.898
متغير التوجه الريادي	21	0.839	0.915
بُعد تحقيق الاهداف الاستراتيجية	3	0.349	0.590
بُعد توقيت القرار الاستراتيجي	3	0.771	0.878
بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	3	0.631	0.794
متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية	9	0.651	0.806

لقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق الإحصائي فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم، ويحسب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الثبات والصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وللتحقق من صدق أداة الدراسة استخدام طريقة الصدق الذاتي، وذلك كما هو موضح بالجدول (2-3)، تراوحت قيم معاملات الصدق أبعاد متغير التوجه الريادي ما بين (0.764-0.909)، وبلغت قيمة معامل صدق متغير التوجه الريادي ككل (0.915)، وقد تراوحت قيم معاملات الصدق أبعاد متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية ما بين (0.590-0.878)، وبلغت قيمة معامل صدق متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية ككل (0.806)، وهذا يبرر صدق المقياس وأن فقرات الاستبيان تعكس قدرته على قياس ما صمم من لأجله.

3.8 اختبار اعتدالية البيانات

من المهم التحقق من تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي قبل الشروع في التحليلات الإحصائية، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن التطبيقات البارامترية هي الأنسب في الاستخدام والتطبيق، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن التطبيقات اللابارامترية

هي الأنسب في الاستخدام والتطبيق، حيث يمكن معرفة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار شابيرو- ويلكس (Shapiro-Walk's) عندما يكون حجم البيانات أقل من 100 مفردة، والجدول (1) يوضح اختبار اعتدالية البيانات لعينة الدراسة.

جدول 3. قياس التوزيع الطبيعي للبيانات

متغيرات الدراسة	شابيرو- ويلكس		
	إحصائي الاختبار	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
بُعد التوجه للإبداعية	0.963	30	0.345
بُعد التوجه لتحمل المخاطر	0.942		0.096
بُعد التوجه للاستباقية واقتناص الفرص	0.921		0.058
بُعد التوجه للهجومية التنافسية	0.912		0.053
بُعد التوجه للمرونة	0.813		0.054
متغير التوجه الريادي	**0.913**		**0.055**
بُعد تحقيق الاهداف الاستراتيجية	0.892		0.050
بُعد توقيت القرار الاستراتيجي	0.926		0.059
بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	0.892		0.050
متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية	**0.916**		**0.056**

حيث أن الدلالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من مستوي دلالة $\alpha = 0.05$، لذلك نقبل الفرضية القائلة إن البيانات لا تختلف عن التوزيع الطبيعي، وحيث أن البيانات في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (من خلال اختبار التوزيع الطبيعي)، وهذا يعني استخدام الاختبارات البارا مترية (Parametric) هي الأنسب في اختبار فرضيات الدراسة.

4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، فقد استخدم معامل الفا كرونباخ لإيجاد قيم ثبات أداة الدراسة، واستخدم اختبار شابيرو–ويلكس للتحقق من توزيع البيانات، كما استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لتحديد تركز الإجابات حول القيمة المتوسطة وانحرافات الإجابات لجميع أبعاد الدراسة الرئيسة، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للتعرف على دور التوجه الريادي في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية.

9. تحليل البيانات

1.9 تحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة

تم تحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة وفقًا لما ورد في أداة البحث (الاستبيان)، وذلك بهدف التعرف على خصائص العينة الأساسية ومستويات المتغيرات المدروسة. وقد شمل التحليل استخدام الإحصاءات الوصفية لكل متغير من متغيرات الاستبيان، مما أتاح للباحثة تقييم اتجاهات أفراد العينة ومستوى موافقتهم على الفقرات المختلفة. وبناءً على هذه التحليلات، يمكن تحديد الأبعاد الأعلى والأدنى تمثيلًا في العينة لكل متغير، وهو ما يُعد خطوة أساسية قبل الانتقال إلى اختبارات الفرضيات.

جدول 4. توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	31	100
	أنثى	-	-
	المجموع	31	100
لمؤهل العلمي	دبلوم متوسط	3	9.7
	دبلوم عالي	5	16.1
	بكالوريوس	21	74.2
	المجموع	31	100
الفئات العمرية	اقل من 30	6	19.4
	40-31	12	38.7
	50-41	23	35.5
	51فأكثر	7	6.5
	المجموع	31	100

المسمى الوظيفي	مدير إدارة	9	29.0
	رئيس قسم	14	45.2
	منسق	8	25.9
	المجموع	31	100
سنوات الخبرة	من 5 سنوات	12	38.7
	6 إلى 10 سنوات	6	19.4
	من 11-15 سنوات	6	19.4
	أكثر من 15 سنوات	7	22.6
	المجموع	31	100

يوضح جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث بلغ إجمالي أفراد العينة (31) مفردة، وفيما يلي عرض وتحليل لهذه المتغيرات، تشير نتائج الجدول إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة من الذكور، بعدد (31) وبنسبة (100%)، في حين لم تسجل أي مشاركة للإناث. ويعكس ذلك طبيعة مجتمع الدراسة أو طبيعة الوظائف الإدارية محل الدراسة، وهو ما ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها. يتضح أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (21) فردًا بنسبة (74.2%)، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة. كما بلغ عدد الحاصلين على دبلوم عالي (5) أفراد بنسبة (16.1%)، في حين بلغ عدد الحاصلين على دبلوم متوسط (3) أفراد بنسبة (9.7%). ويعكس هذا التوزيع توفر قاعدة معرفية مناسبة لدى أفراد العينة لفهم محاور الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة. أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بعدد (12) فردًا وبنسبة (38.7%)، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة (35.5%). بينما بلغت نسبة الفئة الأقل من 30 سنة (19.4%)، في حين سجلت فئة (51 سنة فأكثر) أدنى نسبة تمثيل بلغت (6.5%). ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهي فئات غالبًا ما تجمع بين الخبرة العملية والحيوية الوظيفية. تبيّن النتائج أن فئة رؤساء الأقسام كانت الأكثر تمثيلًا في العينة، بعدد (14) فردًا وبنسبة (45.2%)، تليها فئة مديري الإدارات بعدد (9) أفراد بنسبة (29.0%)، ثم فئة المنسقين بعدد (8) أفراد وبنسبة (25.9%). ويعكس هذا التوزيع أن عينة الدراسة تضم مستويات إدارية مختلفة، مما يعزز من تنوع وجهات النظر حول متغيرات الدراسة. أظهرت النتائج أن فئة أقل من 5 سنوات خبرة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (38.7%)، تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة (22.6%)، ثم فئتا (6–10 سنوات) و(11–15 سنة) بنسبة متساوية بلغت (19.4%) لكل منهما. ويشير هذا التوزيع إلى تنوع مستويات الخبرة بين أفراد العينة، وهو ما يضفي شمولية على النتائج تم الوصول إليها. بوجه عام، تعكس نتائج جدول (4) أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى تعليمي جيد، وتضم فئات عمرية وخبرات وظيفية متنوعة، وتشغل مناصب إدارية مختلفة، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ويزيد من قدرتها على تفسير أثر المتغيرات محل الدراسة. ومع ذلك، فإن اقتصار العينة على الذكور فقط يُعد من المحددات التي ينبغي مراعاتها عند تعميم نتائج الدراسة.

2.9 تساؤلات الدراسة

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول المتعلق بتحديد مستوى التوجه الريادي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد متغير التوجه الريادي، كما هو موضح في جدول رقم (5).

جدول 5. المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد متغير التوجه الريادي

م	الإبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
.1	بُعد التوجه للإبداعية	4.206	0.480	84.1	مرتفع جدا	1
.2	بُعد التوجه لتحمل المخاطر	3.798	0.789	76	مرتفع	5
.3	بُعد التوجه للاستباقية واقتناص الفرص	4.129	0.520	82.6	مرتفع	2
.4	بُعد التوجه للهجومية التنافسية	4.113	0.645	82.3	مرتفع	4
.5	بُعد التوجه للمرونة	4.121	0.658	82.4	مرتفع	3
المستوى العام لمتغير التوجه الريادي		**4.177**	**0.585**	**83.5**	**مرتفع**	-

أظهرت النتائج أن المستوى العام لمتغير التوجه الريادي جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.177)، والانحراف المعياري (0.585)، والوزن النسبي (83.5%). ويشير ذلك إلى وجود توجه ريادي واضح لدى أفراد عينة الدراسة، بما يعكس اهتمام الإدارة بتبني ممارسات ريادية تدعم التطوير والابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد التوجه للإبداعية في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع جدًا، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.206) ووزنه النسبي (84.1%)، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتشجيع الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة. في حين جاء بُعد التوجه للاستباقية واقتناص الفرص في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.129) ووزن نسبي (82.6%)، وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على استشراف المستقبل واستغلال الفرص المتاحة. كما حلّ بُعد التوجه للمرونة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.121) ووزن نسبي (82.4%)، تلاه بُعد التوجه للهجومية التنافسية في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.113) ووزن نسبي (82.3%)، وجميعها جاءت عند مستوى مرتفع، مما يشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات ومواجهة

المنافسة بفاعلية. في المقابل، جاء بُعد التوجه لتحمل المخاطر في المرتبة الأخيرة، وبمستوى مرتفع أيضًا، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.798) ووزنه النسبي (76%). ويُفسر ذلك بوجود قدر من التحفظ النسبي في تبني القرارات ذات المخاطر العالية، وهو أمر قد يكون مبررًا لطبيعة العمل وحساسيته.
تدل النتائج بوجه عام على أن مستوى التوجه الريادي لدى عينة الدراسة مرتفع، مع تركّز واضح على الإبداع والاستباقية والمرونة، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين أدائها في بيئة عمل تتسم بالتغير والمنافسة.

السؤال الثاني: ما مستوي متغير تحسين فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
للإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بتحديد مستوى متغير تحسين فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد هذا المتغير، كما هو موضح في جدول رقم (6).

جدول رقم 6. المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد تحسين فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

م	الإبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوي	الرتبة
.1	بُعد تحقيق الاهداف الاستراتيجية	4.097	.5590	82	مرتفع	2
.2	بُعد توقيت القرار الاستراتيجي	3.968	.6850	79.4	مرتفع	3
.3	بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	4.323	.5410	86.5	مرتفع جدا	1
المستوى العام لمتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية		4.145	0.566	83	مرتفع	-

أظهرت النتائج أن المستوى العام لمتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.145)، والانحراف المعياري (0.566)، والوزن النسبي (83%). ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتسم بقدر عالٍ من الفاعلية داخل المؤسسة محل الدراسة. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع جدًا، حيث بلغ متوسطهُ الحسابي (4.323) ووزنه النسبي (86.5%). ويعكس ذلك اهتمام الإدارة بإشراك العاملين وأصحاب العلاقة في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتعزيز قبولها وتنفيذها بفاعلية. في حين جاء بُعد تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.097) ووزن نسبي (82%)، وبمستوى مرتفع، مما يدل على قدرة القرارات المتخذة على دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما حلّ بُعد توقيت القرار الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.968) ووزن نسبي (79.4%)، وبمستوى مرتفع، وهو ما يشير إلى وجود درجة جيدة من الملاءمة الزمنية في اتخاذ القرارات، مع إمكانية تطوير هذا الجانب بشكل أكبر.
تدل النتائج بوجه عام على أن مستوى تحسين فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية مرتفع، مع تميز واضح لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز من جودة القرارات الاستراتيجية ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

3.9 الجانب الاستدلالي

يتناول هذا الجانب التحقق من صحة فرضيات الدراسة، وذلك من خلال اختبار أثر التوجه الريادي في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية. ونظرًا لأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، فقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي بوصفه الأسلوب الإحصائي الأنسب لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
وقبل الشروع في تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كان من الضروري التأكد من استيفاء الافتراضات الإحصائية الأساسية لهذا التحليل، وعلى رأسها عدم وجود ارتباط شديد (Multi collinearity) بين المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار. إذ إن وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى ضعف دقة تقدير معاملات الانحدار، ويحدّ من إمكانية الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى (OLS) في اشتقاق معادلة الانحدار. وللكشف عن وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، تم إجراء مجموعة من الاختبارات والمؤشرات الإحصائية، من أبرزها:

1.3.9 معامل الارتباط البسيط

لكشف عن الازدواج الخطي باستخدام تحليل مصفوفة الارتباط لجميع المتغيرات المستقلة، حيث يشير معامل الارتباط 0.50± وما فوق إلى وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، وبالنظر إلى جدول (7) نجد أن نتائج مصفوفة الارتباطات تشير إلى عدم وجود ازدواج خطي للمتغيرات المستقلة.

جدول 7. يوضح مصفوفة الارتباطات لمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	التوجه للإبداعية	التوجه لتحمل المخاطر	التوجه للاستباقية واقتناص الفرص	التوجه للهجومية التنافسية	التوجه للمرونة
التوجه للإبداعية	1				
التوجه لتحمل المخاطر	0.439	1			
التوجه للاستباقية واقتناص الفرص	0.270	-0.016	1		
التوجه للهجومية التنافسية	0.358	0.165	0.433	1	
التوجه للمرونة	0.377	0.153	0.472	0.306	1

ثانيًا: تم الكشف عن الازدواج الخطي باستخدام اختبار عامل التضخم والتفاوت ((Variance inflation factor، حيث يشير VIF أكبر من 10 وقيمة التسامح (Tolerance) أكبر من 1.00 على وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. تشير جميع نتائج مصفوفة الارتباطات على عدم وجود الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة كما هي موضحة في جدول (7)، وكذلك على عدم وجود الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة بطريقة التضخم والتفاوت، كما هي موضحة في جدول (8)، وعليه يمكن استعمال طريقة المربعات الصغرى في إيجاد معادلة الانحدار الخطي المتعدد إلى عدم وجود ازدواج خطي لمتغيرات المستقلة.

جدول 8. اختبار عامل التضخم والتفاوت لمتغيرات المستقلة

متغيرات المستقلة	التوجه للإبداعية		التوجه لتحمل المخاطر		التوجه للاستباقية واقتناص الفرص		التوجه للهجومية التنافسية		التوجه للمرونة	
المؤشرات	VIF	Tol.	VIF	Tol.	VIF	Tol.	VIF	Tol.	VIF	Tol.
للإبداعية	-	-	1.110	0.901	2.478	0.403	1.485	0.673	1.950	0.513
لتحمل المخاطر	1.280	0.781	-	-	2.358	0.424	1.544	0.648	2.027	0.493
للاستباقية واقتناص	1.503	0.665	1.239	0.807	-	-	1.194	0.838	1.213	0.824
للهجومية التنافسية	1.426	0.701	1.285	0.778	1.890	0.529	-	-	1.994	0.501
للمرونة	1.422	0.703	1.282	0.780	1.460	0.685	1.515	0.660	-	-

2.3.9 تحليل الانحدار المتعدد

يستخدم الانحدار المتعدد في معرفة أي المتغيرات المستقلة (التوجه الريادي) أكثر تأثيراً على المتغير التابع (فاعلية القرارات الاستراتيجية)، فعند دراسة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع يمكن بناء النموذج لجميع متغيرات المستقلة في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع. وبالتالي تمت صياغة الفرضية كما يلي:
الفرضية الرئيسية: والتي تمت صياغتها في صورة الفرض الصفري، وتنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية بشركة الريحان لصناعة المواد الغذائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) وقد أظهرت نتائج التحليل، كما هو موضح في جدول رقم (9).

جدول 9. تحليل الانحدار الخطي لتحديد أثر أبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية

المتغيرات المستقلة	قيم المعاملات الغير قياسية (β)	الخطأ المعياري	قيم المعاملات القياسية (β)	اختبار معنوية المعاملات النموذج		اختبار معنوية النموذج (ANOVA)	
				إحصائي الاختبار T	القيمة الاحتمالية P- value	إحصائي الاختبار f	القيمة الاحتمالية P- value
(Constant)الثابت	-0.275	0.412	-	-0.668	0.510	**24.385	0.000
التوجه للإبداعية	-0.018	0.115	-0.018	-0.154	0.879		
التوجه لتحمل المخاطر	0.408	0.149	0.430	*2.730	0.011		
التوجه للاستباقية واقتناص	0.280	0.151	0.262	*1.860	0.050		
التوجه للهجومية التنافسية	0.085	0.156	0.078	0.544	0.591		
التوجه للمرونة	0.343	0.176	0.291	*1.943	0.046		
Std. Error of Estimate= 0.3381 Adjusted (R^2) = 0.796 R^2= 0.830 R= 0.911							

* عند مستوى (0.05)، ** عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من جدول (13) لتحليل الانحدار الخطي المتعدد أن قيمة معامل ارتباط (R) مساوية (0.911) وهي قيمة قوية موجبة، وأن معامل تحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل Adjusted (R^2) يساوي (0.830) و(0.796) على التوالي، ما يعني أن (83.0%) من التغير في فاعلية القرارات الاستراتيجية يفسره التغير في أبعاد التوجه الريادي، وتشير أيضاً أن النموذج المقترح للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذه الدراسة ملائم.

بناءً على ملائمة نموذج لمتغيرات المستقلة في النموذج لمعرفة تأثيرها على المتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية تبين أن بُعد التوجه لتحمل المخاطر له أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على فاعلية القرارات الاستراتيجية، حيث بلغت قيم (T = 2.730) وبقيمة احتمالية ((Sig = 0.011)، وهي أقل من (0.05)، مع معامل انحدار قياسي (β = 0.430). ويشير ذلك إلى أن زيادة توجه الشركة نحو تحمل المخاطر يسهم بشكل ملموس في تحسين فاعلية القرارات الاستراتيجية، ثم بُعد الشراكة له أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05)، حيث بلغت قيمة (T = 1.860) وبقيمة احتمالية (Sig = 0.050)، ومعامل انحدار قياسي (β = 0.262)، مما يدل على أهمية الاستباقية في دعم جودة وفاعلية القرارات الاستراتيجية. ثم جاءت نتائج بُعد الابداع دالة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة (T = 1.943)وبقيمة احتمالية(Sig = 0.046) ، ومعامل انحدار قياسي (β = 0.291) ، مما يعكس دور المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة. في المقابل لم يكن لبُعد التوجه للإبداعية له أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة Sig (0.879 =)، وهي أكبر من (0.05). كذلك لم يظهر أثرًا معنويًا لبُعد التوجه للهجومية التنافسية، إذ بلغت قيمة (Sig = 0.591)، مما يشير إلى أن هذين البعدين لا يسهمان بشكل مباشر في تحسين فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة.

علاوة على ذلك فقد أشارت نتائج التحليل الانحدار إلى أن اختبار معنوية النموذج (ANOVA) معنوي بقيمة احتمالية (0.000) مما يؤكد تفسير النموذج من الناحية الإحصائية. في ضوء النتائج السابقة، وبما أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيًا، وأن بعض أبعاد التوجه الريادي أظهرت أثرًا معنويًا على فاعلية القرارات الاستراتيجية، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية بشركة الريحان لصناعة المواد الغذائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) ".

تؤكد نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن التوجه الريادي يُعد من العوامل المؤثرة بشكل جوهري في تحسين فاعلية القرارات الاستراتيجية، ولا سيما من خلال أبعاد تحمل المخاطر، والاستباقية، والمرونة، وهو ما يعزز أهمية تبني التوجه الريادي كمدخل إداري داعم لاتخاذ قرارات استراتيجية أكثر كفاءة وفاعلية داخل شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية.

3.3.9 الانحدار التدريجي

تُعد طريقة الانحدار التدريجي إحدى أساليب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث يتم من خلالها إدخال المتغيرات المستقلة إلى نموذج الانحدار على مراحل متتابعة، وفق معايير إحصائية محددة. وتعتمد هذه الطريقة على إدخال المتغير المستقل الأكثر ارتباطًا بالمتغير التابع في الخطوة الأولى، شريطة أن يكون هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية محدد. وفي الخطوات اللاحقة، يتم إدخال المتغير المستقل الذي يمتلك أعلى ارتباط جزئي دال إحصائيًا مع المتغير التابع، بعد استبعاد أثر المتغيرات التي سبق إدخالها في النموذج. كما يتم في كل خطوة فحص المتغيرات الموجودة بالفعل في نموذج الانحدار للتأكد من استمرار تحقيقها لشروط البقاء في النموذج، وفي حال فقدان أي متغير لدلالته الإحصائية، يتم استبعاده تلقائيًا. وتُسهم هذه الطريقة في بناء نماذج انحدار متعددة، تعكس الأهمية النسبية لكل متغير مستقل في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع، مما يساعد في الوصول إلى أفضل نموذج تنبؤي بأقل عدد ممكن من المتغيرات وأكثرها تأثيرًا. وتُعد طريقة الانحدار التدريجي من أكثر الطرق شيوعًا واستخدامًا في بناء نماذج الانحدار الخطي المتعدد، لما تتميز به من قدرة على تحديد المتغيرات الأكثر تأثيرًا بدقة، وتبسيط النموذج الإحصائي دون الإخلال بقوته التفسيرية، خاصة في الدراسات الإدارية والاقتصادية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية بشكل أدق، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (α = 0.05) وقد أظهرت نتائج التحليل، كما هو موضح في جدول رقم (10)، ما يلي:

جدول 10. تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أثر أبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية

النموذج	المتغيرات المستقلة	قيم المعاملات الغير قياسية (β)	الخطأ المعياري	قيم المعاملات القياسية (β)	اختبار معنوية المعاملات النموذج		اختبار معنوية النموذج (ANOVA)	
					إحصائي الاختبار T	القيمة الاحتمالية P-value	إحصائي الاختبار f	القيمة الاحتمالية P-value
الأول	(Constant)	1.108	0.349	-	1773.**	4.000	**51.29	0.000
	التوجه لتحمل المخاطر	0.759	0.106	0.799	7.549**	.0000		
	R^2= 0.799R= 0.	Adjusted (R^2)= 0.639	Std. Error of Estimate= 0.4626	573				
الثاني	(Constant)	-0.188	0.380	-	.9030	.6240	**55.90	0.000
	التوجه لتحمل المخاطر	0.493	0.098	0.519	.038**5	.0000		
	التوجه للمرونة	0.576	0.121	0.489	4.743**	.0000		

	3466 Std. Error of Estimate= 0.785 Adjusted (R^2)= 0.800 R^2= 0.894R= 0.							
الثالث	(Constant)	-0.275	0.362	-	-0.760	.4540		
	التوجه لتحمل المخاطر	0.427	0.098	0.450	4.361**	.0000	**43.17	0.000
	التوجه للمرونة	0.378	0.149	0.321	2.542*	.0170		
	التوجه للاستباقية واقتناص	0.291	0.140	0.272	*2.084	.0470		
	3276 Std. Error of Estimate= 0.808 Adjusted (R^2)= 0.827 R^2= 0.910 R= 0.							

* عند مستوى (0.05)، ** عند مستوى دلالة (0.01).

1. النموذج الأول: أدخل التحليل في الخطوة الأولى بُعد التوجه لتحمل المخاطر بوصفه المتغير الأكثر ارتباطًا بفاعلية القرارات الاستراتيجية. وقد تبين أن هذا البعد له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيم (T = 7.549) وبقيمة احتمالية = (Sig (0.000، ومعامل انحدار قياسي مرتفع (β = 0.799) كما بلغت قيمة معامل الارتباط(0.799) (R) ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد(0.639) (R^2) ، ما يعني أن بُعد التوجه لتحمل المخاطر يفسر نحو 63.9%من التباين في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وهو ما يدل على قوة تأثير هذا البعد عند النظر إليه منفردًا.
2. النموذج الثاني: في الخطوة الثانية، تم إدخال بُعد التوجه للمرونة إلى جانب بُعد التوجه لتحمل المخاطر. وقد أظهرت النتائج أن كلا البعدين كانا ذوي دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (T) للتوجه لتحمل المخاطر (5.038) وبقيمة احتمالية (0.000)، في حين بلغت قيمة (T) للتوجه للمرونة (4.743) وبقيمة احتمالي(0.000) ، وارتفعت قيمة معامل الارتباط (R) إلى (0.894)، كما ارتفعت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى (0.800)، مما يشير إلى أن هذين البعدين يفسران معًا حوالي 80.0%من التباين في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو تحسن ملحوظ مقارنة بالنموذج الأول.
3. النموذج الثالث (النموذج النهائي): في الخطوة الثالثة والأخيرة، تم إدخال بُعد التوجه للاستباقية واقتناص الفرص إلى جانب بُعدي تحمل المخاطر والمرونة. وقد أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة جميعها ذات أثر إيجابي ودال إحصائيًا على فاعلية القرارات الاستراتيجية، حيث بلغت قيم (T) على التوالي:
التوجه لتحمل المخاطر (T = 4.361، (Sig = 0.000).
التوجه للمرونة (T = 2.542 ، Sig = 0.017).
التوجه للاستباقية واقتناص الفرص (T = 2.084 ، Sig = 0.047).
كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.910) (R)، وبلغت قيمة معامل التحديد0.827) (R^2) ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.808) (Adjusted R^2)، مما يدل على أن هذه الأبعاد الثلاثة مجتمعة تفسر نحو 82.7% من التباين في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مع قدرة تفسيرية عالية للنموذج النهائي.

10. النتائج والتوصيات

بعد استكمال الدراسة بجانبيها النظري والميداني، وجمع البيانات وتحليلها عن معرفة تأثير التوجه الريادي بأبعادها مجتمعة على فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشركة الريحان لصناعة المواد الغذائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، التي تم عرضها ومناقشتها طرح مجموعة من التوصيات بناءً عليها، التي تهدف إلى التعرف على أهمية وفائدة أثر التوجه الريادي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

1.10 نتائج تحديد المستويات

اعتمادًا على المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية وفق مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة، تم تحديد مستويات محاور ومتغيرات الدراسة، وقد أظهرت النتائج ما يلي:
أولًا: مستوى التوجه الريادي: أشارت النتائج إلى أن المستوى العام لمتغير التوجه الريادي جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.177) والوزن النسبي (83.5%). كما جاءت غالبية أبعاد التوجه الريادي عند مستوى مرتفع إلى مرتفع جدًا، حيث تصدر بُعد التوجه للإبداعية المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جدًا، يليه بُعد التوجه للاستباقية واقتناص الفرص، ثم بُعد التوجه للمرونة، فبُعد التوجه للهجومية التنافسية، في حين جاء بُعد التوجه لتحمل المخاطر في المرتبة الأخيرة رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع.
ثانيًا: مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: أظهرت النتائج أن المستوى العام لمتغير فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية جاء عند مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.145) ووزن نسبي (83%). وقد جاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع جدًا، يليه بُعد تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ثم بُعد توقيت القرار الاستراتيجي، وجميعها ضمن المستوى المرتفع.
تؤكد نتائج تحديد المستويات أن عينة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من التوجه الريادي، كما أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتسم بفاعلية مرتفعة داخل الشركة محل الدراسة. وتدعم هذه النتائج الفرضيات التي تفيد بوجود علاقة وأثر إيجابي للتوجه الريادي في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يعزز من أهمية تبني الممارسات الريادية كمدخل أساسي لدعم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات.

1.1.10 نتائج إيجاد أثر التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي بأبعاده المختلفة في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار التدريجي، وذلك بعد التأكد من استيفاء البيانات لجميع الافتراضات الإحصائية اللازمة.

أولًا: نتائج الانحدار الخطي المتعدد: أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده مجتمعة على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث كان نموذج الانحدار ككل دالًا إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.911) (R)، في حين بلغ معامل التحديد (0.830) (R^2)، مما يدل على أن أبعاد التوجه الريادي تفسر نحو 83% من التباين في فاعلية القرارات الاستراتيجية.

كما بينت النتائج أن أبعاد تحمل المخاطر، والمرونة، والاستباقية واقتناص الفرص كان لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، في حين لم يظهر لكل من بُعدي الإبداعية والهجومية التنافسية أثر ذو دلالة إحصائية في هذا النموذج.

ثانيًا: نتائج الانحدار التدريجي: أظهرت نتائج تحليل الانحدار التدريجي أن:

- بُعد التوجه لتحمل المخاطر يُعد الأكثر تأثيرًا في فاعلية القرارات الاستراتيجية، حيث دخل النموذج في المرحلة الأولى وفسر بمفرده نسبة كبيرة من التباين.
- أُضيف بُعد التوجه للمرونة في المرحلة الثانية، مما أدى إلى زيادة القدرة التفسيرية للنموذج.
- في المرحلة الثالثة، تم إدخال بُعد التوجه للاستباقية واقتناص الفرص، ليشكّل مع البعدين السابقين النموذج النهائي الأكثر كفاءة في تفسير فاعلية القرارات الاستراتيجية.

وقد بلغ معامل التحديد للنموذج النهائي ($R^2 = 0.827$)، وهو ما يعكس قدرة تفسيرية مرتفعة جدًا للأبعاد الثلاثة مجتمعة، في حين تم استبعاد بُعدي الإبداعية والهجومية التنافسية لعدم تحقيقهما شروط الدلالة الإحصائية.

تؤكد نتائج إيجاد الأثر أن التوجه الريادي يُعد متغيرًا مؤثرًا بشكل جوهري في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولا سيما من خلال أبعاد تحمل المخاطر، والمرونة، والاستباقية. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات ريادية مرنة وقادرة على تحمل المخاطر واستشراف الفرص تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية، مما يبرز أهمية تعزيز التوجه الريادي كمدخل أساسي لدعم الأداء الاستراتيجي واتخاذ القرار داخل المؤسسات.

2.10 توصيات الدراسة

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن إيجاز جملة من التوصيات التالية:

أ. ضرورة تبنّي التوجه الريادي كمنهج إداري واستراتيجي داخل شركة الريحان، مع التركيز على دمجه في السياسات والخطط الاستراتيجية، لما له من دور فعّال في تحسين جودة وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

ب. تشجيع الإدارة على تبنّي ثقافة تنظيمية تدعم تحمّل المخاطر المدروسة، باعتباره البعد الأكثر تأثيرًا في فاعلية القرارات الاستراتيجية، مع توفير آليات لإدارة المخاطر والحد من آثارها السلبية.

ت. العمل على زيادة مستوى المرونة في الهياكل والإجراءات التنظيمية، بما يسمح بسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والسوقية، ويسهم في تحسين القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية.

ث. تشجيع الإدارة على تبنّي أساليب استباقية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستثمار الفرص المتاحة قبل المنافسين، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية.

ج. تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال إشراك المستويات الإدارية المختلفة، والاستفادة من خبراتهم وأفكارهم، بما يسهم في تحسين جودة القرار وزيادة الالتزام بتنفيذه.

ح. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات الريادية لدى القيادات الإدارية، وبخاصة في مجالات إدارة المخاطر، والمرونة الاستراتيجية، واتخاذ القرار في ظل عدم التأكد.

خ. تطوير نظم معلومات إدارية حديثة توفر بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب، بما يدعم متخذي القرار ويساعدهم على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أسس علمية.

د. التوصية بإجراء دراسات مستقبلية تتناول التوجه الريادي ومتغيرات أخرى مؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أو تطبيق الدراسة على شركات وقطاعات صناعية مختلفة للمقارنة وتعميم النتائج.

تؤكد هذه التوصيات أهمية التوجه الريادي كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تُسهم في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتبرز الحاجة إلى أهمية تبنّي سياسات وإجراءات عملية تعزز الأبعاد الريادية الأكثر تأثيرًا بما يحقق الاستدامة والتنافسية للمؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع

أبو جبارة، على (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين بالمواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

البراشدية، حفيظة، البلوشية، باسمة، الفورية، فاطمة، الفارسية، نسيبة (2022). واقع ريادة الاعمال النسائية في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة عليها وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة النجاح الأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد (36) العدد (8)، ص.ص: 1640 – 1668.

الحدراوي، حامد، والكلابي، أمير(2013). دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد(1) ص.ص:223-237.

الحريري، بسمة محمد (2020). نموذج هيكلي لقياس أثر التوجه الريادي على الاداء المصرفي المستدام: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الادارية، المجلد (57)، العدد (3)، ص.ص: 55-98.

الزغبي، علي فلاح (2013). مبادئ الادارة اصول وأساليب العلمية، دار المناهج، طبعة 1، الأردن.

زغمار، سلمي (2017). ابعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فعالية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الجزائرية: دراسة حالة على مؤسسات "عمر بن عمر للعجائن، قالمه، نقاوس للمصبرات، باتنه"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، الجزائر.

الزهراني، فيصل محمد، والعيساوي، فخري عبدالسلام (2025). أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC، المجلية العربية للنشر العملي، المجلد (8) العدد (78)، ص ص: 636-665.

عباس، عبير (2023). التوجه الريادي وأثره على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، المجلة التجارية والتجارة والتمويل، المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا، مصر، المجلد (43) العدد (1)، ص ص: 263-340.

العزاوي، شفاء محمد علي، ومحسن، زيد خضر (2017). التوجه الريادي وتأثيره على التميز التنظيمي: بحث على عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، بغداد، العراق، المجلد (9) العدد (18)، ص ص: 276-314.

علي، رحاب علي إبراهيم (2020). الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام: الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية، دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

فدان، غالية (2014). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، علوم تسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جزائر.

Al-Jinini, D.K., Dahiyat, S.E., & Bontis, N. (2019). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. Knowledge and Process Management, 26(2), 69–85. https://doi.org/10.1002/kpm.1593

Cho, Y.H., & Lee, J.H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2(12): 124–134, https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0028

Nazar, N., Ramzai, S.R., Anjum, T., & Shahzad, I.A. (2018). Impact of Entrepreneurial Orientation on Bank Performance in Pakistan. Business Management and Strategy, 9(1): 290-309.

UNESCO, (2010). Risk management training: handbook, Paris, United Nations Educational Scientific and Cultural Organization [Online], Available at: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000190604 [Access on 15 April 2025].