

The Impact of Organizational Learning on Entrepreneurial Orientation in Jordanian Pharmaceutical Companies

أثر التعلم المنظمي في التوجه الريادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية

Sawsan Al-Shaer^{1*}, Shaker Al-kshali¹.

¹The World Islamic Sciences and Education University, Amman, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 28 Aug 2019

Accepted 17 Oct 2019

Published 01 Apr 2021

*Corresponding author:

The World Islamic Sciences and Education University, Amman, Jordan.

Email: sawsan_shaer@yahoo.com.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of organizational learning on entrepreneurial orientation in Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. The study measured organizational learning based on two dimensions: adaptive learning and generative learning. Entrepreneurial orientation was assessed using four dimensions: proactiveness, innovativeness, risk-taking, and competitive aggressiveness. The study population consisted of 907 managers across all managerial levels in the surveyed companies, and a stratified random sampling method was employed. A comprehensive survey was conducted, with 274 questionnaires distributed, and 222 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. An analytical descriptive approach was used to achieve the study's objectives, along with several statistical methods, most notably simple and multiple regression analysis. The study yielded numerous results, the most significant of which are: high levels of organizational learning (both adaptive and generative) and high levels of entrepreneurial orientation. Specifically, high levels were observed in proactiveness, innovativeness, and competitive aggressiveness, while risk-taking was at a moderate level. The results demonstrated a positive and significant impact of organizational learning on entrepreneurial orientation. Based on these findings, the researchers proposed several recommendations to assist the management of Jordanian pharmaceutical manufacturing companies in enhancing organizational learning and entrepreneurial orientation. It was advised that they focus on strengthening the strategic aspect of implementing entrepreneurial orientation across all its dimensions (proactiveness, innovativeness, risk-taking, and competitive aggressiveness).

Keywords: Organizational Learning, Entrepreneurial Orientation, Pharmaceutical Companies.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم المنظمي في التوجه الريادي لشركات صناعة الأدوية الأردنية. اعتمدت الدراسة على بعدين لقياس التعلم المنظمي وهما: التعلم التكيفي والتعلم التوليدي، فيما استخدمت أربعة أبعاد لقياس التوجه الريادي وهي: الاستباقية، الابتكار، تحمل المخاطرة، والمنافسة الشرسة، تكون مجتمع الدراسة من (٩٠٧).

مديراً في جميع المستويات الإدارية في الشركات المبحوثة، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة في تحديد العينة، حيث تم توزيع (٢٧٤) استبانة، واسترجاع (٢٢٢) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من أهمها معامل الانحدار المتعدد والبسيط. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التعلم المنظمي (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي)، كما جاءت مستويات أبعاد التوجه الريادي الاستباقية، الابتكار، والمنافسة الشرسة مرتفعة، ومتوسطة لبعدها تحمل المخاطرة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي في التوجه الريادي. في ضوء النتائج قدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات صناعة الأدوية الأردنية في رفع مستويات التعلم المنظمي والتوجه الريادي، حيث أوصى الباحثان شركات صناعة الأدوية الأردنية بالعمل على ترسيخ الجانب الإستراتيجي في تنفيذ التوجه الريادي في جميع جوانبه من الاستباقية والابتكار وتحمل المخاطرة والمنافسة الشرسة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التوجه الريادي، الشركات الدوائية

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

اتجهت الأبحاث والنظريات التنظيمية نحو المنظمات المبدعة وريادة الأعمال، وذلك استجابة للتغيرات السريعة التي طرأت في العقود الأخيرة، حيث احتلت ريادة الأعمال أهمية كبيرة ومتزايدة خصوصاً من قبل الاقتصاديات النامية، وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية وحتى البيئية، من خلال تأثيرها المباشر على الناتج الإجمالي القومي، وعلى توفير فرص العمل، وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى دورها المحوري الهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، وغيرها من الفوائد التي تجنيها المنظمات نتيجة لتبنيها لريادة الأعمال.

نظراً لما تتمتع به منظمات صناعة الأدوية الأردنية من سمعة تنافسية عالمية، ولما تقدمه من قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، من خلال سعيها الدائم لغزو الأسواق العالمية، بالإضافة إلى تركيزها المستمر على إدخال أحدث أنواع التكنولوجيا بهدف النمو والتطور، أصبحت الصناعة الدوائية من أهم القطاعات الصناعية الأردنية، مما انعكس إيجاباً على ارتفاع مستوى التصدير وبما يشكل نسبة (٨٠٪) من إجمالي الإنتاج لتلك الصناعة، وبذلك تم اعتبار الدواء الأردني أفضل سفير أردني في الخارج (الموقع الإلكتروني لغرفة صناعة الأردن).

ما سبق يشكل ضغوطاً على المنظمات العاملة في قطاع الصناعة الدوائية، مما يفرض عليها الاستمرار برفع قدراتها التنافسية حتى تتمكن من التكيف السريع مع التغيرات البيئية، كما يتطلب منها تطوير مواردها البشرية والمعرفية، وتوظيف جميع قدراتها ومواردها، سواء كانت موارد ملموسة أو غير ملموسة، لتفعيل الاستثمار في رأس المال البشري لجعل العاملين قادرين على التعلم المستمر وتشارك المعرفة لتحسين الداء وخلق القيمة، وتعزيز عمليات التعلم المنظمي الذي يلعب دوراً هاماً في اكتساب ونشر وتطبيق المعرفة للتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التعلم المنظمي في التوجه الريادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

التعلم المنظمي

يعرف التعلم المنظمي بأنه عملية استخدام المعارف، والسلوكيات، والمهارات، والقيم الجديدة، على مستوى الفرد، وفرق العمل، والمنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات (الكساسبة، ٢٠١٦)، وهو بمثابة عملية تغيير تحدث مع مرور الوقت بهدف تحسين الإجراءات من خلال المعرفة والفهم الأفضل (Park & Kim, 2018)، وهو قائم على الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات المنظمة، وتحويلها إلى معرفة جديدة تستطيع المنظمة توظيفها لتحقيق أهدافها،

وذلك بدوره يساعد المنظمة على التعرف على البيئة المحيطة بها، ويقودها للوصول إلى مرحلة التعلم (دروزة، المعشر والقواسمي، ٢٠١٤)، وبذلك فإن التعلم المنظمي الناشئ عن إدارة المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة، يقودها إلى النجاح، ويساعدها على تقديم إبداعات جديدة مبنية على المعرفة الجديدة، والتي بدورها تؤدي إلى تعزيز الداء المظمي (Nugroho, 2018).

يهدف التعلم المنظمي باعتباره عملية ديناميكية منظمة إلى خلق المعرفة المنظمة، ودمج قدرات الموارد لاستخدام المعرفة وتحليلها في عمليات التعلم المنظمي، وهنا يحتاج الأعضاء داخل المنظمة إلى علاقات تعاونية في المسؤوليات من خلال التعلم الاجتماعي، ومن خلال التفاعل لتحويل المعرفة الضمنية Tacit knowledge المتراكمة عند الأفراد إلى معرفة منظمة صريحة Explicit Organizational Knowledge وهذا ما يعرف بعملية التجسيد Process of Externalization مما يؤدي إلى تقاسم المعرفة الضمنية للفرد ودمجها في مستودع المعرفة المنظمة لتشكيل نموذج للتعلم المنظمي المستمر (Hartono et al, 2017). وهنا لا بد من الإشارة إلى أن وجود الهياكل الهرمية التي تمنع تدفق المعرفة وتحد من الاتصالات بين العاملين وبين الوحدات الوظيفية، ووجود درجة عالية من المركزية، وضعف اللام الإدارة بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، كل ذلك يعتبر من أهم معوقات عملية التعلم في المنظمات (المليجي، ٢٠١٠).

يعرف الباحثان التعلم المنظمي بأنه عملية ديناميكية منظمة تهدف إلى اكتساب المعارف، والسلوكيات، والاتجاهات الجديدة، على مستوى الفرد، والفريق، والمنظمة، كما تهدف إلى دمج الموارد لاستخدام المعرفة وتحليلها ومشاركتها، وتحتاج إلى تغيير دائم في النماذج والهياكل التنظيمية بهدف تحسين النتائج أو المحافظة عليها مما يساعد المنظمات على تقديم إبداعات جديدة مبنية على المعرفة الجديدة وعلى تحسين وتطوير سلوكها للاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية مما يعزز أداء المنظمة.

أبعاد التعلم المنظمي

بناءً على تصنيف Senge اعتمد الباحثان التعلم التكويني والتعلم التوليدي كبعدين أساسيين لقياس المتغير الوسيط، والذي يتمثل بالتعلم المنظمي في هذه الدراسة (الخالي والتميمي، ٢٠٠٨؛ Li, 2016 ; London, 2012) كما يلي:

التعلم التكويني

يُعرف التعلم التكويني بأنه عملية تستخدم المعرفة المعيارية والمهارات والمعلومات والسياسات والإجراءات القائمة، حيث يعتمد بشكل أساسي على التعليم الذي يقدمه المعلم، ويتطلب من المتعلم استيعاب المعلومات المقدمة له (London & Hall, 2011). ويُعد هذا النوع من التعلم بمثابة آلية للكشف عن الأخطاء الجوهرية والعمل على تصحيحها بناءً على القيم والخبرات والسياسات السائدة داخل المنظمة. (Ege et al., 2017).

ويحدث التعلم التكويني ضمن مجموعة من القيود المعترف بها أو غير المعترف بها، والتي تعكس بدورها افتراضات المنظمة عن بيئتها ونفسها. (Dennis & Marcus, 2013) وقد أُطلق على هذا النوع من التعلم عدة مصطلحات منها: "تعلم المستوى الأول"، و"التعلم غير الاستراتيجي"، و"التعلم التحسيني" الذي يهدف إلى تحسين النتائج (الكبيسي ودهام، ٢٠٠٧). كما يُعرف أيضًا بـ "التعلم أحادي الحلقة" (Single-loop learning)، لأنه يتماشى مع الخبرات السابقة والقيم السائدة في المنظمة، ويسمح للمتعلم بالاستجابة بشكل تلقائي. (Li, 2016).

يساعد التعلم التكويني المنظمة في الحفاظ على سياساتها الحالية والتصرف ضمن حدودها، كما يساهم في تحسين القدرة على الاستجابة للظروف المحيطة وسد الفجوة بين الأهداف والنتائج الفعلية (المليجي، ٢٠١٠).

يتم التعلم التكويني استجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة ويدور حول التقليد والاستنساخ لتلك الأحداث (خيري، ٢٠١٢)، ويرتبط التعلم التكويني بالتعلم التقليدي كتعليم الأفراد للمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال الجديدة، وتعلم إجراءات العمل حيث يمكن الاستفادة من أفكار الآخرين وممارساتهم وتقليدهم (بلخضر، ٢٠١٧)، ويمكن التعلم التكويني الأفراد من تشخيص الأخطاء والعمل على تصحيحها ضمن إطار السلوكيات والسياسات والممارسات الحالية (جرات وأخرون، ٢٠١٣)، مما يقود إلى التطور التدريجي ويمكن المنظمات من البقاء والاستمرار (الخشالي والتميمي، ٢٠٠٨)، ويكون هذا النوع من التعلم بشكل تدريجي، ولكنه لا يحقق الميزة التنافسية على المدى الطويل (Driver, 2001)، لأن التكيف هو الخطوة الأولى فقط حيث يركز على حل المشكلات في الحاضر دون فحص سلوكيات التعلم الحالي المناسبة (الكساسبة والفاعوري، ٢٠١٠).

التعلم التوليدي

يعرف التعلم التوليدي بأنه عملية خلق وتطبيق الأفكار الجديدة، وربط المعارف الحالية بالأفكار الناشئة، فينتج

عنها فهم أكثر فردية حول موضوع ما، حيث يتم امتلاك المعلومات من خلال التعامل معها بطريقة ملائمة لهم، وخلق معارف جديدة تنتج عن هذه العملية، بحيث تعتمد هذه العملية في المقام الأول على المتعلم، وتتطلب إنشاء بيئات تعلم مناسبة له مثل المحاكاة الواقعية مع المشكلات، وهنا يختار المتعلم النشاط، وينظم مواد جديدة، ويشجع المدرب عمليات التفكير في المعرفة وتطبيقاتها (London & Hall, 2011)، كما يشير التعلم التوليدي إلى عملية تصحيح الأخطاء من خلال تغيير القيم الحاكمة، والسياسات والإجراءات في المنظمة (Ege et al., 2017)، حيث يظهر التعلم التوليدي عندما يكون المتعلم مستعداً لطرح افتراضات طويلة الأمد حول مهمته أو عملائه أو قدراته أو إستراتيجياته (Dennis & Marcus, 2013)، ويرتبط التعلم التوليدي بالتعلم الخلاق ويقوم على الابتكار (خيري، ٢٠١٢).

يُطلق على التعلم التوليدي عدة مصطلحات، منها: تعلم المستوى الثاني، والتعلم الاستراتيجي، والتعلم الجذري، والتعلم الانتقالي، الذي يتضمن تجديد النتائج (الكبيسي ودهام، ٢٠٠٧). كما يُشار إليه أحياناً بـ التعلم المزدوج أو ثنائي الحلقة (Double-loop learning)، إذ لا يتوافق هذا النوع من التعلم مع تجارب المتعلم السابقة، بل يتطلب من المتعلمين تغيير مخططاتهم العقلية بصورة جوهرية، والانخراط في تجارب جديدة.

ويقتضي هذا النوع من التعلم من المنظمة فحص الافتراضات القائمة، وتعديل القواعد والسياسات والأهداف الأساسية، والتخطيط للتغيير وتنفيذه بفعالية (Li, 2016)، كما قد يتطلب أحياناً نسيان المعرفة السابقة (Unlearning) بشكل مقصود، وهو ما يكون غالباً مكلفاً ويتطلب وقتاً طويلاً (Sánchez et al., 2010).

يرتبط التعلم التوليدي بالتعلم الاستباقي، ويشمل تطبيق مهارات ومعارف وسلوكيات وأنماط تفاعل جديدة لتحسين أداء الفريق، بحيث يُدرك أعضاء الفريق من خلاله الحاجة إلى التغيير، ويعملون على اكتشاف طرق وأساليب بديلة. ويتطلب ذلك وجود درجة عالية من الاستقلالية والتمكين (Empowerment)، تتيح لهم تجربة الأساليب الجديدة ضمن نطاق عملهم (Sessa et al., 2011).

ويمتاز هذا النوع من التعلم بطابعه الجذري، إذ يساهم في إبراز الأفكار الخلاقة واستخدامها في التحليل والتفسير (Driver, 2001).

التوجه الريادي

تواجه المنظمات اليوم بيئة معقدة وسريعة التغير، تتسم بدرجة عالية من المنافسة، مما يدفعها إلى البحث المستمر عن وسائل تمكّنها من الاستمرار في السوق، واقتناص الفرص، وتحقيق ميزة تنافسية. ويُعد التوجه الريادي أحد أبرز هذه الوسائل، إذ يمثل ركيزة أساسية في صنع القرار داخل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بالتعقيد والديناميكية (Shalla, 2017). ويختلف هذا المفهوم عن "الريادة" التقليدية، فقد أشار (Ejdys, 2016) إلى وجود تمييز واضح بين مصطلح التوجه الريادي للمنظمات (Entrepreneurial Orientation) ومصطلح الريادة (Entrepreneurship).

ويُعرف التوجه الريادي بأنه سعي المنظمة نحو التغيير من خلال تبني الإبداع، والسلوك الاستباقي، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة، بهدف خلق الفرص البيئية واقتناصها والاستثمار فيها. ويساهم هذا التوجه في تمكين المنظمة من دخول أسواق جديدة أو تعزيز تواجدها في الأسواق القائمة باستخدام منتجات جديدة أو حالية (مسيخ، ٢٠١٧). ويُعد التوجه الريادي ظاهرة سلوكية تتجلى في تبني المنظمات لنهج استمراري يمتد بين المحافظة والابتكار، كما يُعد من خصائص المنظمات التي تتحمل المخاطر وتسعى نحو الإبداع، وتكون سباقية في اغتنام الفرص قبل المنافسين (الساير، ٢٠١٧).

ويشير التوجه الريادي إلى مدى استباقية المنظمة، ومدى تبنيها للإبداع واستعدادها لتحمل المخاطر، مع اتباع منهج استراتيجي لتجربة الأفكار الجديدة وتحويلها إلى سلع أو خدمات تدخل بها إلى أسواق جديدة، مما يعزز من تميز أدائها (Luu, ٢٠١٧). كما يُعرّف على أنه مستوى معين من العمليات والهياكل والسلوكيات التنظيمية، التي تُمكن المنظمة من الاستجابة الإبداعية لتحمل المخاطر، والانخراط في ابتكار منتجات جديدة، والتفوق التنافسي (Zulfadhli & Desfitrina, 2017).

وأشار المتبوتي والحيالي (٢٠١٧) إلى أن التوجه الريادي يتجلى فيما تتبناه الإدارة العليا من قرارات استراتيجية، وعمليات وإجراءات غير تقليدية، تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة تختلف عما هو متاح في السوق، مما يجعل المنظمة رائدة ومنافسة فعالة. لذا، فإن تطوير الاستراتيجية التنظيمية ينبغي أن يستند إلى التوجه الريادي، كونه يشكل الأساس للقرارات والإجراءات التي يتخذها رواد الأعمال، وله أثر إيجابي مباشر في تحسين أداء المنظمة (Sajilan et al., 2015).

وبحسب (Zulfadhli & Desfitrina, 2017) فإن التوجه الريادي يمثل توجهًا استراتيجيًا يتمثل في الابتكار الاستباقي وتحمل المخاطر، حيث كلما تبنت المنظمة هذا التوجه، كلما ازدادت قدرتها على المبادرة والتجديد، مما يدفع العاملين فيها إلى البحث الاستباقي عن طرق جديدة لتحسين العمليات واتخاذ القرارات، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء التشغيلي، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية ومكانة سوقية مرموقة (Luu, 2017).

ويُعزز التقدم التكنولوجي السريع من الضغوط التنافسية، ويخلق فرصًا متعددة تشجع سلوك المنظمات نحو التوجه الريادي (Shalla, 2017)، ووفقًا لـ (Perlines, 2018)، يُعد التوجه الريادي مفهومًا ديناميكيًا يعكس موقف المنظمة الاستراتيجي، بناءً على مدى تحفيزها للتغيير والابتكار وصنع القرار في بيئة تنافسية شديدة، من خلال تقديم عروض جديدة، وتحمل المخاطر المرتبطة بتجريب المنتجات والأسواق الجديدة، مما يمنحها السبق في اقتناص الفرص مقارنة بمنافسيها.

كما أشار (Adomako et al., 2016) إلى أن تبني التوجه الريادي يُعزز قدرة المنظمة على تحديد واستيعاب واستغلال المعارف البيئية، إذ يُمكنها من إدراك قيمة المعلومات الجديدة، واستيعابها والتفاعل معها، ويُحفزها على البحث المستمر عنها، مما يتيح لها التعامل بفعالية مع المواقف غير المؤكدة التي تفتقر غالبًا إلى المعرفة الواضحة والمعلومات المباشرة.

تعريف الباحثين: يُعرّف الباحثان التوجه الريادي بأنه موقف استراتيجي تتبناه المنظمة، يسعى إلى التغيير والاستمرارية من خلال تبني الإبداع، والسلوك الاستباقي، وتحمل المخاطر المحسوبة، وتكثيف جهود الاستكشاف، بهدف خلق الفرص البيئية واقتناصها والاستثمار فيها قبل المنافسين.

أبعاد التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation Dimensions

الاستباقية (Proactive)

أيقنت المنظمات أن تبنيها للاستباقية في أعمالها يساعدها على التفاعل مع التغيرات المستمرة والتهديدات الجديدة في بيئة الأعمال (Smith et al., 2014)، حيث تُعرّف الاستباقية بأنها قدرة المنظمات على توقع الاحتياجات والرغبات المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة، وأن تكون سبّاقة في ذلك، أي أن تكون صاحبة الخطوة الأولى في السوق (الساير، ٢٠١٧). كما تُعرّف بأنها قيام المنظمات بطرح المنتجات الجديدة والتقنيات الحديثة، مما يساعدها على التعامل مع التغيرات البيئية واستباق الاحتياجات المستقبلية للزبائن (المتبوني والحيالي، ٢٠١٧)، وبذلك تكون المبادرة والسبّاقة قبل المنافسين، ويكون دورها قياديًا في السوق (Leader) وليس تابعًا (Follower).

ويجب على المنظمات الاستباقية أن تتوقع التغيرات في طلبات السوق وفق الرؤى المستقبلية، حيث تميل لكسب المكانة التنافسية في الصناعة، وتكون مواقفها شرسة وقوية لدخول أسواق جديدة، ودفاعية قوية تجاه الداخلين الجدد (داوود وسلمان، ٢٠١٤). كما تمثل الاستباقية وجهة نظر تطلعية للمنظمة نحو البحث عن الفرص التي توفر لها ميزة تنافسية تتغلب بها على المنافسين من خلال توقع متطلبات السوق المستقبلية (Tuan, 2017).

عند تبني المنظمات للاستباقية، تكون هي الرائدة في السوق والباحثة عن الميزة التنافسية، حيث تعمل على التنبؤ برغبات واحتياجات السوق في المستقبل واستباقها، وتحاول اقتناص الفرص السوقية الناشئة. (Perlines, 2018) وتمثل الاستباقية جانبًا من موقف المنظمة الاستراتيجي في السوق، وتنعكس قدرتها على استغلال الفرص السوقية الجديدة وتوقع اتجاهات العملاء، حيث تمثل نوعًا من يقظة المنظمة تجاه التغيرات البيئية السريعة وقابليتها للتنبؤ بها والاستجابة لها بسرعة قبل المنافسين (Fadda & Sørensen, 2017).

الابتكار (Innovation)

في ظل التغيرات المتسارعة، وما أحدثته ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من تغيرات متتالية، أصبحت قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار تعتمد على قدرتها على تحويل معارفها إلى منتجات جديدة. وأصبح تشجيع الابتكار المنظمي والبحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها (علي، ٢٠١٨). لذلك، يُعد الابتكار قلب الريادة وبعدها الرئيس، وهو بمثابة العمود الفقري لجميع الأبعاد الأخرى، ويمثل قدرة المنظمة على التوصل إلى كل ما هو جديد، ويضيف قيمة من خلال تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة وتقديمها للسوق بطرق أفضل من المنافسين (محمد، ٢٠١٣). وبذلك، فإن تنفيذ الأنشطة الابتكارية يساعد المنظمات على الوصول إلى الريادة، وبالتالي تحقيق رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية (مبارك، ٢٠١٠).

يُعرف الابتكار بأنه تطوير حلول جديدة للتصدي للتهديدات التي تواجه المنظمات، وتنفيذ العمليات الابتكارية التي قد تؤدي إلى إنتاج سلع أو خدمات أو تقنيات جديدة، مما يساعد المنظمات على نجاح استراتيجيتها التمايز (Monteiro et al., 2017). كما يُعرف أيضًا بأنه عملية خلق منتجات جديدة غير مألوفة، أو إيجاد خصائص جديدة للمنتجات الحالية وتطويرها، ويكون ذلك عن طريق تطبيق الأفكار الجديدة، أو تبني سلوكيات جديدة في السوق والقطاع (عبد الرحيم، ٢٠١٤). كما عرّفه السكارنة (٢٠٠٨) بأنه التجديد وإعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل لمشكلة ما، عن طريق تحويل الأفكار إلى سلع وخدمات جديدة، أو استخدام تكنولوجيا حديثة لتقديم أعمال تختلف عن التقليدية الموجودة.

وعرّفه (Bolton & Thompson, 2004) بأنه تحويل الفكرة الابتكارية إلى تطبيق عملي للوصول إلى طرق جديدة لتنفيذ النشاطات المختلفة بغض النظر عن درجة صعوبتها. وتعدّ المنظمات التي تنفذ هذه الأفكار الابتكارية منظمات فعالة ومبتكرة (خير الله، ٢٠٠٩).

تحمل المخاطرة (Risk Taking)

ترتبط المخاطرة دائمًا بعدم التأكد، ونقص المعلومات، وعدم ضمان الحصول على النتائج بدرجة عالية من اليقين (Tuan, 2017). كما ترتبط بالخسارة المحتملة أو النتائج السلبية، لذلك تخشى المنظمات أن تستثمر مواردها في المشاريع ذات النتائج غير المؤكدة (متعب وراضي، ٢٠١٧).

تشير المخاطرة إلى الظروف غير المؤكدة الناتجة عن تعقيد البيئة وتداخل عناصرها وغموضها، وعدم ملاءمة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار. ولهذا، تسعى المنظمات إلى مواجهة المخاطر من خلال اعتماد أساليب تنبؤ فعالة (الظاهر، ٢٠٠٩).

ويعني تحمل المخاطر تنفيذ المنظمات لإجراءات وقرارات جريئة تتطلب مستويات كبيرة من الموارد، دون أي يقين بشأن الأرباح المحتملة أو التأكد التام من النتائج (Perlines, 2018). كما يعكس استعداد المنظمة للابتعاد عن المشاريع القديمة المجربة، والاتجاه نحو مشاريع جديدة مجهولة النتائج (Ejdys, 2016).

ويشير تحمل المخاطر أيضًا إلى رغبة المنظمة في استخدام مواردها في استراتيجيات أو مشاريع قد تكون نتائجها غير مؤكدة إلى حد كبير (Radipere, 2014).

يعني تحمل المخاطرة ميل المنظمات إلى المغامرة بالمجهول دون معرفة نتائج هذه المغامرة أو احتمالات نجاحها أو فشلها، وهو ما يتطلب اتخاذ قرارات جريئة باستخدام الموارد المتاحة (الحدراوي والكلابي، ٢٠١٣).

غالبًا ما تكون الأعمال غير الناجحة هي الأكثر نفورًا من تحمل المخاطر، بينما الأعمال التي تمتلك الكفاءة والقدرة على العمل في بيئة غير مؤكدة وتكون مستعدة لتحمل المخاطر، فإن ذلك يعزز من أدائها ويوفر لها فرص البقاء والاستمرار والنجاح (Tanveer et al., 2013).

لذا، يُنظر إلى تحمل المخاطرة على أنها الرغبة في الالتزام باستخدام الموارد لاقتناص الفرص، مع وجود احتمال معقول من الفشل. وعادة ما تكون المخاطر محسوبة، رغم أن العائد غير مؤكد. وتكون المخاطرة أقل في الأنشطة المحلية، وأكبر في الأنشطة الدولية (Monteiro et al., 2017).

المنافسة الشرسة (Aggressive Competition)

تشير المنافسة إلى الطريقة التي تتعامل بها المنظمات مع منافسيها المباشرين في السوق، حيث يتطلب منها ذلك مراقبة المنافسين باستمرار من حيث تحركاتهم واستراتيجياتهم وطريقة تحقيقهم للميزة التنافسية (Fadda & Sørensen, 2017).

وتشير أيضًا إلى سعي المنظمات إلى تحدي المنافسين والتغلب عليهم من خلال تقديم منتجات جديدة، أو استخدام أساليب أو تكنولوجيا جديدة، مما يمنحها القدرة على الحصول على الحصة السوقية ودخول الأسواق الجديدة، ويتطلب منها إعادة النظر بقواعد المنافسة باستمرار (المتيوتي والحيالي، ٢٠١٧).

تحدد تنافسية المنظمات بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، مما يمنحها مركزاً تنافسياً أفضل، ويكسبها القدرة على البقاء والاستمرار والنمو، من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتها وإمكاناتها في مواجهة التحديات وتعزيز مركزها التنافسي (الظاهر، ٢٠٠٩).

غالباً ما يواجه المديرون الاستراتيجيون المهمة الصعبة المتمثلة في تقرير ما إذا كان ينبغي عليهم الدخول في الاشتباكات التنافسية أو تجنبها، وذلك بسبب العواقب المترتبة على هذا القرار. فاختيار الموقف العدواني سيكون له تأثير مباشر على استراتيجية المنظمة وأدائها المالي (Junior, 2015). لذلك، تُعد المنافسة مصدر قلق كبير للمنظمات، ويُؤخذ بها في جميع قراراتها، مثل البحوث الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات، لما لها من دور رئيس في تقصير دورة حياة المنتجات، وتقليل قدرة المنظمات على التنبؤ بالتغيرات الجديدة، مما يؤدي إلى المزيد من الضغط التنافسي عليها (Cao et al., 2015).

١,١,١ الدراسات السابقة

دراسة البوعينين وآخرون (٢٠١٨) عملت الدراسة على اختبار العلاقة بين التوجه الريادي (الابتكار، والمبادرة، وتحمل المخاطر) والأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية، كما هدفت إلى معرفة الدور الوسيط لتمكين العاملين في تفسير تلك العلاقة. تم إجراء هذه الدراسة على الشركات العائلية والبالغ عددها (١٥٩) شركة، تم اختيار عينة تكونت من (٨٥) شركة منها، حيث تم توزيع الاستبانات على العاملين في تلك الشركات. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي للشركات، وجاء مستوى التوجه الريادي منخفضاً وذلك بسبب ضعف التخطيط والتوجه الإستراتيجي فيها.

دراسة عبد الله (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في مصر، وذلك في ضوء التكامل بين مدخل التعلم المنظمي ومدخل الإدارة بالنتائج. تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (٥٥) إدارياً في الوظائف القيادية الإدارية في الجامعة. توصلت الدراسة إلى وجود قصور في بعض عناصر الثقافة المنظمة، ووجود حاجة ملحة لتطوير أداء الكوادر الإدارية ومساواتها بالكوادر التدريسية، وغياب المنهج العلمي عند تحديد المشاكل الإدارية، وانخفاض مستويات التعلم المنظمي بسبب غياب ثقافة التعلم الجماعي. وفي ضوء تلك النتائج اقترح الباحث إستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعة تكونت من ثمانية محاور تمثل المحور الأول تشخيص الوضع الإداري في الجامعة، والمحور الثاني بناء رؤية مستقبلية لتطوير أداء الكادر الإداري، وتعلقت المحاور الأخرى بالتزام إدارة الجامعة بالرؤية الجديدة والحاجة إلى التغيير، ثم تنفيذ التغيير المنظمي، وتوفير السياسات الداعمة لتطوير الأداء، مع ضرورة تنفيذ المتابعة والتقييم بناءً على النتائج.

دراسة (Perlines, 2018) الغرض من هذه الدراسة هو تحليل التأثير المعدل للقدرة الاستيعابية في التوجه الريادي (الاستباقية، والابتكار، وتحمل المخاطر) للأداء الدولي للشركات العائلية. قام الباحث بإجراء مسح ميداني لـ (٢١٨) شركة عائلية مرتبطة بمعهد الأعمال العائلية، ومشاركة ببرامج الاستثمار الدولي، وتم جمع البيانات من العينة من خلال إرسال استبانة إلكترونية عن طريق الإيميل استهدف أعلى مدير تنفيذي في كل شركة، حيث كان عدد الردود (٢١٥) رداً. من أهم نتائج هذه الدراسة أن الأداء الدولي للأعمال العائلية يتم تحديده من خلال التوجه الريادي، ويتم تعزيز هذا التأثير من خلال القدرة الاستيعابية، حيث أثبتت النتائج دورها الإيجابي المعدل، وأن القدرة الاستيعابية تعمل بشكل إيجابي على تخفيف تأثير اتجاه ريادة الأعمال في الأداء الدولي للأعمال التجارية العائلية، مما يزيد من القدرة على التأقلم، وعلى تحقيق التميز في الأداء العالمي للشركات العائلية.

دراسة (Mantok et al., 2019) هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للتعلم المنظمي في تفسير أثر التوجه الريادي (الابتكار، تحمل المخاطرة، والاستباقية) في أداء الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي الهندي، والتي لها تأثير كبير في اقتصاديات الدول النامية، حيث تعاونت في هذه الدراسة (٢٠٤) مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (١٩٢) مالكا ومديرا عاملا في تلك المؤسسات. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن التعلم المنظمي هو مطلب أساس يسبق التوجه الريادي، وأن التعلم المنظمي يعمل دور الوسيط في تفسير أثر التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، وتحمل المخاطرة، والاستباقية) في أداء الأعمال، وجاءت مستويات التعلم المنظمي مرتفعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

١. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تلعب الصناعة الدوائية الأردنية دوراً هاماً في دفع الاقتصاد الوطني، الأمر الذي يساهم في التقدم والتطور الاقتصادي والاجتماعي، وزيادة الصادرات الوطنية، مما يساهم بنسبة عالية في الناتج المحلي، وذلك نظراً إلى المكانة المرموقة والسمعة العالية التي تتميز بها منظمات صناعة الأدوية الأردنية على الصعيد المحلي والعالمي.

يعتبر قرار التوجه الريادي أحد أهم القرارات التي تحتاجها القيادة الإدارية لمواكبة التغيرات البيئية السريعة، بحيث تتمكن من المنافسة الاستباقية والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال القيام بالأنشطة الريادية، مثل تقديم المنتجات الجديدة بطرق جديدة أو باستخدام التكنولوجيا الجديدة، وذلك يدعو القيادات الإدارية إلى زيادة التركيز على الاستخدام الأمثل لجميع مواردها وتحديد الموارد البشرية التي تعتبر من أهم موارد المنظمة، حيث أن الاستثمار الأمثل فيها وتفعيل عمليات التعلم المنظمي وتشارك المعرفة يقود إلى النجاح خصوصاً في ظل البيئة المعقدة وسريعة التغيير، مما يساعدها على الابتكار واكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها. هناك العديد من التحديات الخارجية والداخلية التي تواجه قطاع الأدوية الأردنية، مما يشكل مزيداً من العقبات والضغط التي تواجهها شركات صناعة الأدوية الأردنية، ويفرض عليها أن تبحث بشكل مستمر عن الأدوات والأساليب والإستراتيجيات التي تمثل حلولاً لتلك العقبات حتى تتمكن من تجاوزها والمحافظة على سمعتها ومكانتها السوقية محلياً وعالمياً، وذلك من خلال العمل على صياغة وتطبيق منهجية وإستراتيجية واضحة تساعد على التعامل مع هذه التغيرات، وتساعد على حسن استغلال جميع مواردها وتحديد الموارد البشرية، حتى تتعامل مع تلك التحديات وتحقق الريادة والتميز محلياً وعالمياً.

١,٢ أسئلة الدراسة

استناداً إلى ما سبق تمت بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

هل هناك تأثير للتعلم المنظمي في التوجه الريادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟ اعتماداً على التساؤل الرئيس تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مستوى التعلم المنظمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
٢. ما مستوى التوجه الريادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
٣. ما أثر التعلم المنظمي في التوجه الريادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

٢. أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحليل اختبار أثر التعلم المنظمي في التوجه الريادي، وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف إلى مستوى التعلم المنظمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
٢. التعرف إلى مستوى التوجه الريادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
٣. التعرف إلى أثر التعلم المنظمي في التوجه الريادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

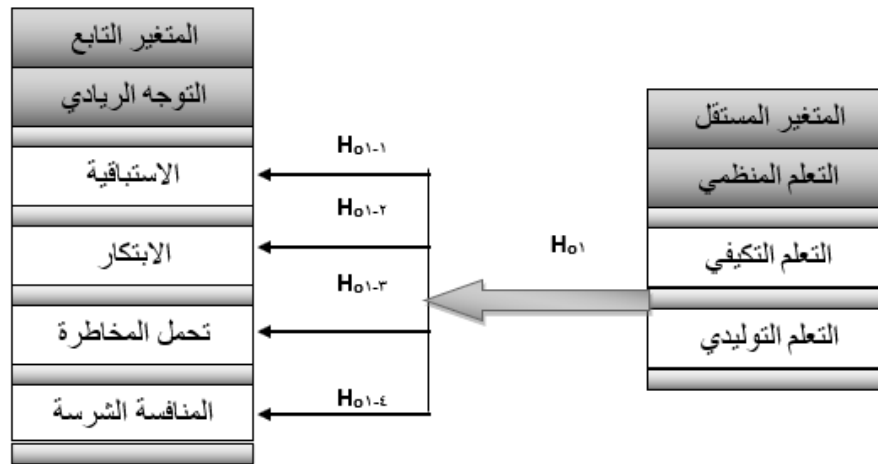
٣. الطريقة والإجراءات

١,٤ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم المنظمي بدلالة بعديه (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) في التوجه الريادي بدلالة أبعاده مجتمعة لشركات صناعة الأدوية الأردنية.

٤,٢ أنموذج الدراسة



شكل (١): أنموذج الدراسة

٤,٣ مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من المديرين في جميع المستويات الإدارية لشركات صناعة الأدوية الأردنية والبالغ عددها (٢١) شركة حسب المركز الإعلامي في وزارة الصحة (www.moh.gov.jo)، تعاون منها (١٦) شركة ويعمل فيها (٩٠٧) مديراً.

جدول (١): الشركات وعدد المديرين والعينة

الرقم	الشركة	عدد المديرين	حجم العينة من كل شركة
١	شركة أدوية الحكمة	٣٠٠	٩٠
٢	دار الدواء	٢٥٠	٧٦
٣	شركة الحياة للصناعات الدوائية	١٨	٥
٤	الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية	٣٥	١١
٥	الشركة الدولية للصناعات الدوائية	٧٠	٢١
٦	شركة الرام للصناعات الدوائية	٢٥	٨
٧	فيلادلفيا للصناعات الدوائية	١٧	٥
٨	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية	٨٠	٢٤
٩	شركة سنا للصناعات الدوائية	١٣	٤
١٠	شركة نهر الأردن	١٠	٣
١١	التقدم للصناعات الدوائية	٣٠	٩
١٢	بيلا للصناعات الدوائية	٨	٢
١٣	سافي فرما للصناعات الدوائية	٢٥	٨
١٤	شركة جرش للصناعات الدوائية	١٧	٥
١٥	شركة الجديد للصناعات الدوائية	٧	٢
١٦	شركة ريتاج للصناعات الدوائية	٢	١
	المجموع	٩٠٧	٢٧٤

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الاتصال بإدارات الموارد البشرية في الشركات

٤,٥ عينة الدراسة

اعتمد الباحثان العينة العشوائية الطبقية المناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة بعددها (٢٧٤) مديراً، تم استرجاع (٢٢٢) استبانة صالحة للتحليل شكلت حجم العينة الكلي.

وحدة التحليل

تكونت من المديرين العاملين في جميع المستويات الإدارية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

٤,٦ أدوات الدراسة

لجأ الباحثان إلى الاستبانة وقد تم تصميمها كما يلي:

- الجزء الأول: تضمن هذا الجزء الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.
- الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة المستقل (التعلم المنظمي).
- الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة التابع (التوجه الريادي).

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث يوضح الجدول (٢) أن جميع قيم ألفا أكبر أو يساوي (٠,٧٠) مقبولا في البحوث المتعلقة في العلوم الإنسانية.

جدول (٢): قيم معامل الثبات لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التعلم المنظمي	التعلم التكيفي	٧	٠,٨٦٠
	التعلم التوليدي	٧	٠,٨٥٨
	التعلم المنظمي	٢٢	٠,٨٨٥
	الابتكار	٨	٠,٨٣١
التوجه الريادي	الاستباقية	٧	٠,٨٥٤
	تحمل المخاطرة	٨	٠,٨٨٠
	المنافسة الشرسة	٨	٠,٨٣٤
	التوجه الريادي	٣١	٠,٩٣٨

٤,٧ المعالجة الإحصائية

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولا: تحليل الإجابات عن فقرات الدراسة

أبعاد التعلم المنظمي

يوضح الجدول (٣) ملخصا للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التعلم المنظمي، حيث جاءت بأهمية نسبية مرتفعة، وكان المتوسط الحسابي الأعلى للتعلم التكيفي وقد بلغ (٣,٩٨٣)، يليه المتوسط الحسابي للتعلم التوليدي وقد بلغ (٣,٩٠٠) بأهمية نسبية مرتفعة.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التعلم المنظمي

أبعاد التعلم المنظمي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية
التعلم التكيفي	٣,٩٨٣	١	مرتفعة
التعلم التوليدي	٣,٩٠٠	٢	مرتفعة

أبعاد التوجه الريادي

يوضح الجدول (٤) ملخصا للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي، حيث جاءت بأبعاد الابتكار، والاستباقية، والمنافسة الشرسة بأهمية نسبية مرتفعة، بينما كانت الأهمية النسبية لبعدها تحمل المخاطرة متوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للابتكار الذي يعتبر الأساس والعمود الفقري للتوجه الريادي وقد بلغ (٣,٩٨٨). بينما كان أقل متوسط حسابي لتحمل المخاطرة والبالغ (٣,٦٠٢) وبأهمية نسبية متوسطة.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي

أبعاد التوجه الريادي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية
الابتكار	٣,٩٨٨	١	مرتفعة
الاستباقية	٣,٩٥٩	٢	مرتفعة
تحمل المخاطرة	٣,٦٠٢	٤	متوسطة
المنافسة الشرسة	٣,٦٧٦	٣	مرتفعة

اختبار الفرضيات

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم المنظمي ببعديه (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) في التوجه الريادي بدلالة أبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

جدول (٥) الانحدار المتعدد لأثر التعلم المنظمي في التوجه الريادي

Coefficient					ANOVA			Model Summery	
Sig.	T	Std. Error	B	البيان	Sig.	DF	F	R2	R
٠,٠٠٠	١١,٦٥٣	٠,٠٤١	٠,٤٧٣	التعلم التكيفي	٠,٠٠٠	٢	١٣٠,٢٨٦	٠,٥٤٣	٠,٧٣٧
٠,٠٠٠	٤,١٧٢	٠,٠٤٢	٠,١٧٦	التعلم التوليدي					

يشير الجدول (٥) إلى تحليل الانحدار المتعدد لأثر التعلم المنظمي ببعديه (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) في التوجه الريادي بدلالة أبعاده مجتمعة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0,737$) وهذا يدل على وجود علاقة بين التعلم المنظمي والتوجه الريادي. فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,543$) وهذا يعني أن التعلم المنظمي قد فسر ما نسبته (٥٤,٣٪) من التباين في التوجه الريادي، وبلغت قيمة $F(130,286)$ عند مستوى معنوية ($Sig.=0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند (٢) درجتين حرية مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي في التوجه الريادي.

بناءً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد فلا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الرئيسة والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم المنظمي بدلالة ببعديه (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) في التوجه الريادي بدلالة أبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

٤. نتائج الدراسة ومناقشتها

- وجود مستويات مرتفعة لبعدي التعلم المنظمي (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي)، حيث تقدم التعلم التكيفي بمستوى أهميته المرتفعة، يليه التعلم التوليدي بأهمية نسبية مرتفعة.
- أن الأهمية النسبية لمستوى أبعاد التوجه الريادي الاستباقية، الابتكار، المنافسة الشرسة جاءت مرتفعة، بينما جاءت الأهمية النسبية لتحمل المخاطرة متوسطة، وإن أعلى مستوى للأهمية النسبية جاء للإبداع فيما جاءت الاستباقية بالمرتبة الثانية يليها المنافسة الشرسة، بينما جاء تحمل المخاطرة بالمرتبة الأخيرة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي بدلالة ببعديه (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) في التوجه الريادي بدلالة أبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وذلك لأن التوجه الريادي يركز على التعلم المنظمي وإدارة المعرفة من أجل إنشاء قدرات منظمية تساعد المنظمات على التعامل مع التغيرات الديناميكية التي تجبرها على أن تكون استباقية ومجازفة، وتساعد في عمليات البحث والتطوير المستمر مما يحسن أدائها ويساعدها على البقاء والاستمرار.

٥. التوصيات

١. ضرورة أن تكون إدارات شركات الأدوية الأردنية أكثر جرأة فيما يتعلق بتحويل الأفكار المبتكرة من قبل العاملين فيها إلى منتجات جديدة تحقق فيها الأسبقية على الشركات المنافسة لها، لذلك لابد لها من توفير البيئة الملائمة لتبني الأفكار الابتكارية وذلك من خلال الاستماع لآراء العاملين وملاحظاتهم عبر تنظيم ورش العمل والجلسات النقاشية التي تشجع العصف الذهني، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين يطرحون الأفكار الابتكارية الجديدة.

٢. العمل على ترسيخ الجانب الإستراتيجي في تنفيذ التوجه الريادي في جميع جوانبه من استباقية وابتكار وتحمل المخاطرة والمنافسة الشرسة، لذلك لابد أن تتم هذه القرارات وفق إستراتيجيات محددة تتصف بدرجة عالية من المرونة، بشكل يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة الكلية، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء التشغيلي ويحقق لها الميزة التنافسية والمكانة السوقية، حيث إن القرار المخطط والذي يعتمد على إستراتيجيات واضحة يمكن أن يقود إلى الريادة ومن ثم إلى التميز.
٣. زيادة تركيز شركات صناعة الأدوية الأردنية على التعلم التوليدي، وذلك عن طريق التدريب السلوكي للعاملين وجلسات النقاش والحوار بينهم والاهتمام بالأفكار وليس بمن يقول هذه الأفكار.
٤. عدم التردد في منح العاملين الفرصة للتجريب في الأعمال التي تمثل نوعاً من الغموض والتعقيد بالنسبة لقدراتهم من أجل التوصل إلى الأفكار الجديدة وربطها بالمعارف الحالية لخلق معارف جديدة ممكن نقلها للآخرين، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق خلق بيئة تعليم مناسبة كالمحاكاة الواقعية للمشكلات، التي فيها يختار المتعلم النشاط المناسب، مما يؤدي إلى اكتشاف معارف جديدة.
٥. يوصي الباحثان بالقيام بدراسات مستقبلية متعلقة بالتوجه الريادي، والبحث عن مقاييس جديدة في هذا المجال، وتناول منظمات في قطاعات أخرى، وفي بيئات مختلفة.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

قائمة الملاحق

- ملحق (١).
- ملحق (٢).
- ملحق (٣).

قائمة المراجع

- بلخضر، مسعودة. (٢٠١٧). إستراتيجيات التعلم المنظمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعنابة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٤١ (٢)، ١٥٧ - ١٧٠.
- البوعينين، محمد عيسى وبلبل، صديق بلل وأبو، عماد الدين عيسى. (٢٠١٨). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية في جامعة البحرين، ١٩ (١)، ١٥١ - ١٦٦.
- جرادات، ناصر والمعاني، احمد وعريقات، احمد. (٢٠١٣). إدارة التغيير والتطوير. الأردن، عمان: أثير للنشر والتوزيع.
- الحدراوي، حامد والكلاي، امير. (٢٠١٣). دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥ (١)، ٢٢٣ - ٢٣٧.
- الخشالي، شاكر جارالله والتميمي، اياد فاضل. (٢٠٠٨). أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٤ (٢)، ١٩٣ - ٢١٥.
- خير الله، جمال. (٢٠٠٩). الإبداع الإداري. الأردن، عمان: دار أسماء للنشر والتوزيع.
- خير، أسامة. (٢٠١٢). إدارة الإبداع والابتكارات. الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- داوده، ره نج وسلمان، دلوفان. (٢٠١٤). دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة: دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك. مجلة جامعة زاخو، ٢ (٢)، ٤٣٤ - ٤٥١.
- دروزة، سوزان والمعشر، زياد والقواسمي، ديماء. (٢٠١٤). تقييم أثر التعلم المنظمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٠ (٤)، ٦٤٥ - ٦٧٤.

- الساير، عمر. (٢٠١٧). العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، ٥١ (١)، ٤٢٣-٤٤٦.
- السكرانه، بلال. (٢٠٠٨). إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن). *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، ١ (٧)، ٧٧-١١٢.
- الظاهر، نعيم. (٢٠٠٩). *النظم الإدارية: المفهوم، المبادئ، الأساسيات، الأهمية*. إربد، الأردن: دار الكتاب الثقافي.
- عبد الله، مجدي. (٢٠١٩). إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج. *المجلة التربوية، كلية التربية بجامعة الوادي الجديد*، ٥١ (١)، ٢٢٣-٢٢١.
- علي، ناتاليا. (٢٠١٨). التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة حالة في جامعة الكوفة. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، ٤٩ (١)، ٢٩١-٣٣٥.
- الكساسبة، محمد. (٢٠١٦). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١١ (١)، ٩٣-١١٠.
- الكساسبة، محمد والفاعوري، عيبر. (٢٠١٠). *قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مبارك، مجدي عوض. (٢٠١٠). *الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية*. إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- متعب، حامد وراضي، جواد. (٢٠١٧). دور التوجه الريادي في إصلاح أدوار الجامعات العراقية ووظائفها: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية. *مجلة المنتدى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ٧ (٣)، ٣٦-٦٨.
- المتيوتي، أحمد والحيالي، سارة. (٢٠١٧). التوجه الريادي للقيادات الإدارية وأثره في تحسين عمليات الإنتاج: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٤٠ (١٠١)، ١١٦-١٢٩.
- محمد، أثير. (٢٠١٣). تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، ٢٣ (١)، ٣٧٠-٣٩٩.
- مسيخ، أيوب. (٢٠١٧). دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة - الجزائر. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، ٣١ (١١)، ١٩٨٩-٢٠٤٠.
- المليجي، رضا. (٢٠١٠). *إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة*. القاهرة، مصر: مؤسسة طبعة للنشر والتوزيع.
- غرفة صناعة الأردن. (د.ت). موقع غرفة صناعة الأردن. تم الاسترجاع من <http://www.jci.org.jo>
- الكبيسي، صلاح، ودهام، عبد الستار. (٢٠٠٧). التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٣ (٤٥)، ١٣٥-١٦٠.

References

- Adomako, S., Narteh, B., Danquah, J. K., & Analoui, F. (2016). Entrepreneurial orientation in dynamic environments: The moderating role of extra-organizational advice. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 616-642.
- Bolton, B. K., & Thompson, J. (2004). *Entrepreneurs: Talent, temperament, technique*. Routledge.
- Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). Competition and supply chain integration: A taxonomy perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 115(5), 923-950.
- Chen, J., & Li, W. (2015). The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: A study from organizational learning capability

- perspective. In *Information and Knowledge Management in Complex Systems: 16th IFIP WG 8.1 International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations, ICISO 2015, Toulouse, France, March 19-20, 2015. Proceedings 16* (pp. 204–213). Springer International Publishing.
- Driver, M. (2001). Activity-based costing: A tool for adaptive and generative organizational learning? *The Learning Organization*, 8(3), 94–105.
- Ege, T., Esen, A., & AŞIK DİZDAR, Ö. (2017). Organizational learning and learning organizations: An integrative framework. *International Journal of Management Economics & Business/Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2).
- Ejdys, J. (2016). Entrepreneurial orientation vs. innovativeness of small and medium size enterprises.
- Fadda, N., & Sørensen, J. F. L. (2017). The importance of destination attractiveness and entrepreneurial orientation in explaining firm performance in the Sardinian accommodation sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1684–1702.
- Hartono, E., Wahyudi, S., Harahap, P., & Yuniawan, A. (2017). Does organizational learning affect the performance of higher education lecturers in Indonesia? The mediating role of teaching competence. *International Journal of Environmental and Science Education*, 12(4), 865–878.
- Junior, A. B. O. (2015). A influência da competitividade agressiva no desempenho da empresa varejista. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 7(1), 183.
- Li, C. H. (2016). From adaptive to generative learning in small and medium enterprises—A network perspective. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 11.
- London, M. (2013). Generative team learning in Web 2.0 environments. *Journal of Management Development*, 32(1), 73–95.
- London, M., & Hall, M. J. (2011). Unlocking the value of Web 2.0 technologies for training and development: The shift from instructor-controlled, adaptive learning to learner-driven, generative learning. *Human Resource Management*, 50(6), 757–775.
- Mantok, S., Sekhon, H., Sahi, G. K., & Jones, P. (2019). Entrepreneurial orientation and the mediating role of organisational learning amongst Indian S-SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(5), 641–660.
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329–347.
- Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1138–1152.
- Park, S., & Kim, E. J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408–1423.

- Radipere, S. (2014). The effects of entrepreneurial orientation on business performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(16), 141–152.
- Sajilan, S., Hadi, N. U., & Tehseen, S. (2015). Impact of entrepreneur's demographic characteristics and personal characteristics on firm's performance under the mediating role of entrepreneur orientation. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(2), 36.
- Sánchez, J. Á. L., Vijande, M. L. S., & Gutiérrez, J. A. T. (2010). Organisational learning and value creation in business markets. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1612–1641.
- Sessa, V. I., London, M., Pingor, C., Gullu, B., & Patel, J. (2011). Adaptive, generative, and transformative learning in project teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(3/4), 146–167.
- Shalla, S. A. (2017). The impact of entrepreneurial orientation on business performance: A case study of SMEs in horticulture sector. *International Journal of Trends in Scientific Research and Development*, 1(5), 345–349.
- Smith, R., Bell, R., & Watts, H. (2014). Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 200–221.
- Tanveer, M. A., Akbar, A., Gill, H., & Ahmed, I. (2013). Role of personal level determinants in entrepreneurial firm's success. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(1), 449–458.
- Tuan Luu, T. (2017). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 229–253.
- Tuan, L. T. (2017). Under entrepreneurial orientation, how does logistics performance activate customer value co-creation behavior? *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 600–633.
- Zulfadhli, E., & Desfitrina, A. (2017). The effect entrepreneurship orientation on business performance. *The International Journal of Business & Management*, 5(5), 32–41.