

Qintar Journal for Humanities and Applied Sciences Economic and entrepreneurship studies series



أثر القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية

الدكتور عامر زعل الجعافرة/ أستاذ مساعد في أكاديمية الشرطة القطرية.

Amer.jaafreh67@yahoo.com

تاريخ استلام الدراسة: 2025/5/17 تاريخ قبول الدراسة: 2025/6/11 تاريخ النشر: 2025/6/30

الملخص سعت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعاده (تعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري وممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية) على التوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية، والمخاطرة والابتكار) في شركات الاتصالات الأردنية ، وذلك من خلال تصميم استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (280) من موظفي الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية والمكونة من (3) شركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها، وخصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية وقوية بين القيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري وممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية) وبين التوجه الريادي ، وبينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة على درجة توافر القيادة الاستراتيجية ، لذا توصي الدراسة بقيام شركات الاتصالات الاردنية بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة على القيادة الاستراتيجية للعاملين في الشركات والمتغيرات الشخصية والوظيفية المؤثرة عليها لمعالجتها لما لذلك من أثر على التوجه الريادي للشركات .
الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التوجه الريادي، شركات الاتصالات الأردنية.

The Impact of Strategic Leadership on Entrepreneurship Orientation : Applied Study in Jordanian Telecommunications Companies

Abstract: The study sought to achieve its main objective of measuring the impact of the Strategic Leadership (Enhancing organizational culture, Human capital development, and Strategic control implementation practice) in the Entrepreneurship Orientation in Jordanian Telecommunications Companies, through the design of a questionnaire distributed to a random sample consisted of (280) the top and middle management employees at the Jordanian telecom companies ; (3) companies, The study (SPSS) was used to analyze and process the data. The study concluded that there is a positive and strong relationship between the Strategic Leadership (Enhancing organizational culture, Human capital development, and Strategic control implementation practice) and Entrepreneurship Orientation, The study showed a moderate degree of agreement regarding the degree of availability of strategic Leadership, and

Therefore, The study recommends that Jordanian Telecommunications Companies study and analyze the factors that affect the Strategic Leadership of Telecommunications Companies staff and the personal and functional variables affecting them to address them. Of the impact on the Entrepreneurship Orientation of Companies.

Key words: Strategic Leadership, Entrepreneurship Orientation, Jordanian Telecommunications Companies

1. المقدمة:

تُعد القيادة الاستراتيجية مدخل تعمل جميع المنظمات على تطبيقها بهدف الوصول إلى أعلى المستويات من الأداء والتفوق في أعمالها وأنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها. وإن القيادة الاستراتيجية تعتبر الأساس في نجاح أي منظمة، كونها الطريق الذي تسترشد به وتسير عليه المنظمات في مسيرتها للوصول إلى المستقبل المنشود، وهذا يتطلب منها أن تقوم بوضع أهداف استراتيجية لجميع المستويات الإدارية وبذل الجهود المناسبة لتحقيقها في إطار توجهاتها الاستراتيجية.

كما أن القيادة الاستراتيجية تعتبر ضرورية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال قادة استراتيجيين أقوياء وقادرين على القيام بالتوجيه الاستراتيجي للعاملين في المنظمات، وخصوصاً مع ثورة التكنولوجيا المعاصرة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، وبالتالي فإن نجاح المنظمات يتطلب منها أن تقوم بتطوير توجهاتها الاستراتيجية مما يساعد على تحسين منتجاتها وخدماتها لإشباع رغبات واحتياجات العملاء والتي تتسم بالتغير السريع في الوقت الحاضر.

ونظراً لأهمية الدور الكبير الذي تقوم به شركات الاتصالات الأردنية ونجاحها في تقديم خدماتها للمجتمع الأردني مما يساعد على رفد الاقتصاد الأردني وتحقيق عوائد اقتصادية لهذه الشركات، فإن هذه الدراسة تسعى لقياس مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التوجه الريادي لشركات الاتصالات الأردنية.

2. مشكلة الدراسة:

تحتاج المنظمات إلى امتلاك قيادة استراتيجية بسبب تحديات العولمة والمنافسة الشديدة، والتي تحتاج منها إلى التركيز المستمر على ما يحصل في بيئتها الداخلية والخارجية لضمان البقاء والاستمرار والتفوق على المنافسين بالإضافة إلى خلق فرص تساعدها على تحقيق توجهاتها الاستراتيجية على المدى الطويل.

إن المنظمات الحديثة تواجه العديد من الصعوبات والتحديات والتي تتمثل في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي بالمتغيرات الحاصلة في عالم الأعمال مما قد يؤثر على فعالية الأداء والانجاز، ونظراً لأن شركات الاتصالات الأردنية تواجه منافسة كبيرة فيما بينها كونها الشركات الوحيدة التي تقدم خدمات الاتصالات مما يفرض عليها جلب قادة استراتيجيين لديهم

القدرة على تطوير الأفكار والتوجهات الإدارية الحديثة التي تساعد في بناء توجهات تحقق لها الريادة والتفوق، وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤل الآتي :

ما أثر القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية؟

3. أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق هدفها الرئيس والمتمثل في قياس أثر القيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري وممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية) على التوجه الريادي (الاستباقية، المخاطرة والابتكار) في شركات الاتصالات الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية لدى العاملين (تعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري وممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية) والتوجه الريادي (الاستباقية، المخاطرة والابتكار) لشركات الاتصالات الأردنية.
- قياس الفروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تأثير القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) في شركات الاتصالات الأردنية.
- الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساهم في تحسين مستوى القيادة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات الأردنية.

4. أسئلة الدراسة وفرضياتها:

أسئلة الدراسة: اعتماداً على مشكلة الدراسة تم صياغة السؤال الرئيس التالي: هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري وممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية؟ ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية) على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية؟
- هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية؟
- هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية (ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية؟

— هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي في شركات الاتصالات تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي)؟

فرضيات الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، ومن مراجعة الدراسات الأدبية السابقة ذات الصلة، سعت الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{0-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري وممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{0-1-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية) على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{0-1-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{0-1-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الاستراتيجية (ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_{0-2} : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاتجاهات الموظفين نحو القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي).

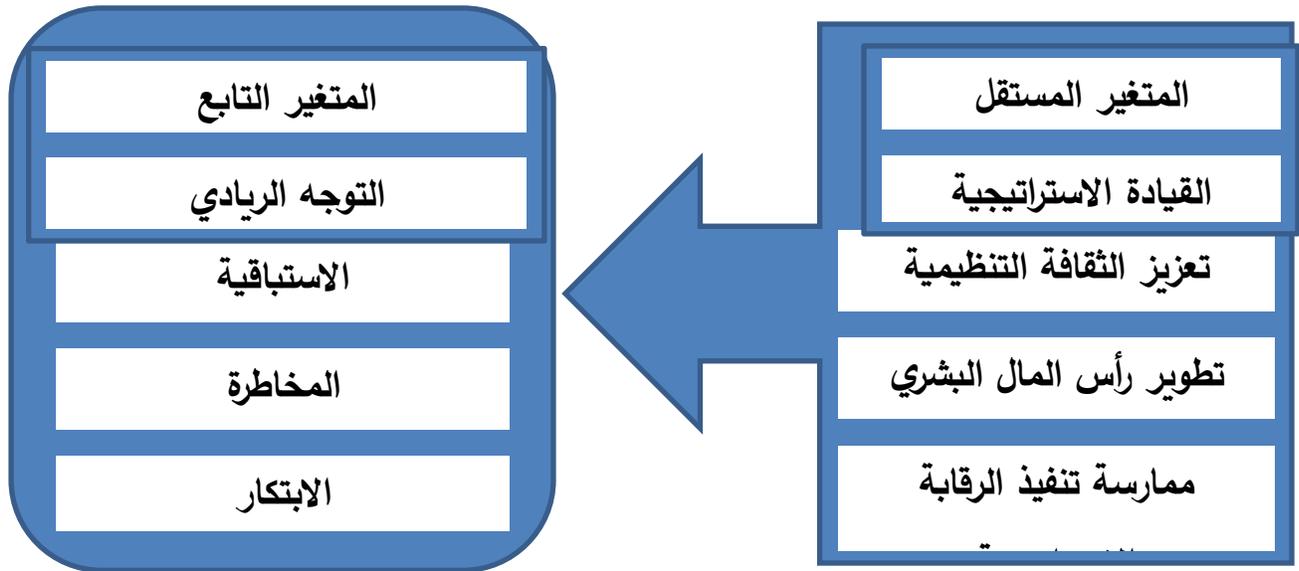
الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_{0-3} : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاتجاهات الموظفين نحو التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي).

5. أنموذج الدراسة الافتراضي:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بمراجعة الأدب السابق، وخلص إلى بناء أنموذج الدراسة

الآتي والذي يوضح العلاقة بين متغيراتها:



المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد الى الدراسات التالية:

(Al-Aqrabawi, 2024) ، (ابراهيم، 2024) ، (الجفري، 2024) ، (Shamaileh, et al, 2023) ، (الزهراني، 2023) ، (Ayesha, et al, 2023) ، (Qamariah & Chairunisa, 2021) ، (أحمد، وخوجلي، 2021).

6. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية بأنها تتناول موضوعاً ذو أهمية كبيرة لكافة شركات الاتصالات الأردنية لما لها من دور كبير في خدمة المجتمع وتنمية الاقتصاد الوطني.

أولاً: الأهمية النظرية: تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث وتبين الأثر الكبير للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التوجه الريادي لما لها من أثر كبير على بقاء واستمرار شركات الاتصالات الأردنية والاستحواذ على أكبر حصة من السوق من خلال تقديم خدمات عصرية تتفق مع رغبات وحاجات العملاء المتزايدة والتي تركز على التكنولوجيا الحديثة.

ثانياً: الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية للدراسة من الدور الكبير الذي تقوم به شركات الاتصالات الأردنية في تقديم خدمات في مجال الاتصالات تتسم بالجودة والكفاءة وتحقق لها الأرباح العالية بالإضافة الى مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني، وقد تفيد النتائج والتوصيات الإدارة العليا والمعنيين في شركات الاتصالات الأردنية بالعمل على إيجاد بنية تحتية تُطور من عملياتها الإدارية وتوجهاتها الاستراتيجية ، بما يعزز الأداء ويحقق لها التميز في تقديم خدماتها، ومن المتوقع أن تمثل هذه الدراسة أهمية للباحثين والمهتمين بموضوع القيادة الاستراتيجية في شركات تعمل في قطاعات أخرى.

7. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.7 القيادة الاستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، وهي ترتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والمنافسة في محيط الأعمال، لقد كانت بداية ظهور مفهوم القيادة الاستراتيجية على يد كلاً من Kotler عام 1982 و Mintzberg عام 1984 وهي إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، وهناك فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية فالأولى موجودة بأي مستوى في المنظمة، أما الثانية فهي موجودة في قمة المنظمة (سعيد، 2016).

هناك العديد من التعريفات التي تناولت القيادة الاستراتيجية، وأهمها: أنها تمكن الأفراد أو الفرق على التفكير والعمل والتأثير على الآخرين بطريقة تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية (خلف، 2021). ويعرف (Zavadskas, et al 2015) القيادة الاستراتيجية بأنها تحديد ما تتطلع إليه المؤسسة وكيف يمكن تحقيقه والوصول إليه، وهي بالأخص تعبر عن القادة المنخرطين في التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل.

أما البعض فقد عرف القيادة الاستراتيجية على أنها القيادة القادرة على صياغة المستقبل التي تتطلع إليه المنظمات والقادرة على تحقيق ما تبغي الوصول إليه، وتوفير عناصر النجاح التي تضمن تحقيق ما تصبو إليه في ظل الاستفادة من كافة الفرص والقوى والعناصر الإيجابية ووضع النظم الكفيلة بمواجهة العناصر السلبية التي تؤثر على الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة (Hitt, et al 2017).

ولكي يمكن فهم القيادة الاستراتيجية يجب فهم كيف يبدو إطار العمل الاستراتيجي في المؤسسات، مما يعني ضرورة النظر في تعريف الاستراتيجية وكيف يمكن ربطها بالقيادة، فضلاً عن التعرف على الغرض من القيادة الاستراتيجية، إذ أن الاستراتيجية تتعلق بصياغة مجموعة من المراحل والعمليات التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف محددة مما يتطلب فهم للموقف الحالي والمستقبلي والأهداف المطروحة، كما تعد عملية صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة هي العنصر الرئيسي التي يتسم به القادة الاستراتيجيون، إلى جانب الحرص على وضع آلية معتمدة يمكن من خلالها صياغة الخطة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة وفق منهجية علمية تطبيقية احترافية تنطلق من تطوير الأداء المؤسسي ورسم المستقبل والعمل على الاستفادة من فرصه ومواجهة تهديداته (Aslan et al 2011). ومن وجهة نظر الباحث فإن القيادة الاستراتيجية قدرة شركات الاتصالات الأردنية على التعامل مع الظروف والتغيرات البيئية المحيطة بها، بحيث تستطيع تحقيق أهدافها المختلفة من خلال وضع توجه استراتيجي مبني على رؤية مستقبلية واضحة وثقافة تنظيمية فاعلة تحفزها وتدفعها للتفوق والتميز في منتجاتها وخدماتها.

أبعاد القيادة الاستراتيجية: ستعتمد هذه الدراسة لتحقيق أهدافها على الأبعاد الآتية:

1. تعزيز الثقافة التنظيمية: تشير إلى مجموعة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الجوهرية المشتركة في جميع أنحاء المنظمة، والتي تؤثر على طريقة إدارة الأعمال فيها، ويمكن للمنظمة تطوير المقدرات الجوهرية من حيث القدرات التي

تمتلكها والطريقة التي يتم بها تعزيز القدرات عند تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج المرجوة، ولأن الثقافة العامة تؤثر على كيفية إدارة المنظمة لأعمالها وتساعد في تنظيم سلوك الموظفين والتحكم فيه، يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية وعامل حاسم في تعزيز الابتكار.

يعتبر تشكيل الثقافة التنظيمية عمل قيادي استراتيجي أساسي وذلك نظراً لأهميتها في المنظمة، وأن الثقافة التنظيمية النابضة بالحياة هي العامل التنافسي الأكثر قيمة للمنظمات (Hitt, et al 2011). ومن وجهة نظر الباحث فإن تعزيز الثقافة التنظيمية قيام شركات الاتصالات الأردنية على تشجيع وضع قيم ومعايير وممارسات مشتركة بين جميع العاملين فيها، وتساعد في تحديد اتجاهها المستقبلي.

2. تطوير رأس المال البشري: يعتمد نجاح المنظمة على قدرة القائد على تحسين أداء الموارد البشرية، خاصة وأنها اعتبرت رأس مال للمنظمات اليوم تعتمد عليه في تحقيق النجاح التنظيمي والمنافسة العالمية (Phipps& burbach,2010).

يعتبر الإنسان المورد الحقيقي الذي يحقق الميزة التنافسية لأي منظمة في ظل بيئة سريعة متغيرة تتسم بالعمولة والديناميكية، مما يحتم على المنظمة بناء رأس مال بشري من خلال التركيز على عمليات التدريب المستمر والتطوير والدعم وإيجاد الميزانية المناسبة من قبل الإدارة العليا، حيث يشير رأس المال البشري إلى معرفة وخبرة ومهارات العاملين التي تخلق صفات قيادية والقدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات عقلانية والتعامل مع المخاطر، وتعكس وفقاً لذلك فعالية المنظمة في إدارة مواردها للحصول على الخبرة والثقافة المطلوبة لدى العاملين (Muzee,et.al,2016). ومن وجهة نظر الباحث فإن تطوير رأس المال البشري قيام شركات الاتصالات الأردنية في الاستثمار في العاملين من خلال اكسابهم الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

3. ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية: تعتبر عملية مستمرة ومتجددة لمراجعة الأداء مقابل الأهداف والمعايير الموضوعية من خلال قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير لغرض التقييم والتصحيح، وتعد من المهام الرئيسة للقيادة ومن خلالها تتمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وقياس مدى كفاءة الجهاز الإداري والفني من خلال استخدامها للموارد البشرية والمادية ومعرفة مدى مواءمة الوحدات المختلفة في تحقيق الأهداف فهي مسؤولة عن تقييم وتصحيح عمليات المنظمة من خلال التغذية العكسية (طلحي، 2017).

أما (Bilgin, et al.,2017) أكد على أنها اجراءات رسمية قائمة على المعرفة يستخدمها القادة الاستراتيجيون لتأطير الأنشطة التنظيمية واستدامتها، ويعد التحكم ضرورياً لتحديد ما إذا كانت المنظمات قد حققت الاهداف المرجوة من عدمه وهي جزء مهم من عملية تنفيذ الاستراتيجية ويمكن تقسيم الرقابة التنظيمية في المنظمات إلى مجموعتين الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية ولابد ان يؤسس القادة الاستراتيجيون نظاما تنظيميا متوازنا ماليا واستراتيجيا حتى يتمكنوا من تمكين العاملين من البقاء مرنين ومبدعين. ومن وجهة نظر الباحث فإن ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية قدرة

شركات الاتصالات الأردنية على وضع إجراءات ومعايير لقياس الوضع المالي وتقييم الأداء الاستراتيجي لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يتطلب الأمر ذلك.

2.7 التوجه الريادي:

يعد التوجه الريادي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الفكر الإداري خلال الفترة الماضية من الناحيتين المفاهيمية والتجريبية، وأصبح من المواضيع الرئيسة في ميداني الريادة والإدارة الاستراتيجية (Haug, et al, 2017). ويعرف التوجه الريادي بأنه: عملية تبين القدرة الإدارية للشركة، والتي تباشر في استخدامها بشكل موسع لغرض تغيير المشهد التنافسي لصالحها (بريس، وآخرون، 2019).

أما (القبيلات، 2019) فقد عرف التوجه الريادي على أنه سلوك مؤثر في عملية اتخاذ القرار وطرائق وممارسات لكل من المديرين والعاملين في المنظمة بما يؤدي إلى الأداء المتميز للمنظمة.

ويؤكد (Otache, 2015) أن التوجه الريادي هو مجموعة من العمليات والممارسات التي ينظر لها كونها ريادية وذلك فيما يتعلق بتطوير منتجات والبحث عن أسواق جديدة والسلوك الإستباقي والاستعداد لتحمل المخاطرة والبدء في تنفيذ مشروعات جديدة أو تنمية وتطوير المشروعات.

وحدد (زرافيلي والبشباشة، 2021) أهمية التوجه الريادي في أنها تحقق المساهمة في تحقيق النمو والازدهار في الأداء المالي للمنظمة بما يساهم إيجابيا بتحقيق أعلى الإيرادات، وتبني استراتيجية الإبداع التنظيمي، خاصة أن الإبداع يشكل أحد العوامل الحاسمة للمنافسة في ظل البيئة المتغيرة. والقدرة على اكتشاف واقتناص الفرص على نحو استباقي، وبما يعزز الموقع التنافسي للمنظمة، والمعرفة اللازمة لمتطلبات العملاء وإشباع حاجاتهم، ورغبتهم بطرح منتجات مميزة تلبى هذه الاحتياجات، وزيادة قدرة المنظمة على استثمار المعرفة التسويقية المتاحة بغرض الاستحواذ على الأسواق الحالية ودخول أسواق جديدة لتحقيق التفوق التسويقي على المنافسين. ومن وجهة نظر الباحث فأن التوجه الريادي القدرة على استغلال الموارد والكفاءات المتاحة بإتباع استراتيجيات هادفة تقود إلى التميز والتفرد بالأداء وخلق فرص الأعمال، والاستباقية في تحمل المخاطرة والابتكار والتطوير في تقديم شركات الاتصالات الأردنية لخدماتها ومنتجاتها للتفوق على منافسيها.

أبعاد التوجه الريادي:

لا يوجد اتفاق بين معظم الأكاديميين والباحثين في تحديد أبعاد التوجه الريادي ويعود ذلك لتعدد وجهات نظرهم حول الموضوع، وستعتمد هذه الدراسة على الأبعاد الأكثر أهمية وانتشاراً.

1. الاستباقية: يرى (Rezaei & Ortt, 2018) الاستباقية على أنها ميل المنظمة لاستباق الاحتياجات المستقبلية المتوقعة والسعي المستمر للاستفادة من الخبرات السابقة والمعلومات المتوفرة لديها، واستخدامها في تطوير أعمال المنظمة وإنتاج وابتكار منتجات وخدمات جديدة وعمليات فعالة من خلال تكنولوجيا حديثة.

كما تم تعريفها على أنها نهج تتبعه المنظمة للنمو في بيئة الأعمال التنافسية، يقوم على المبادرة بتوقع الطلبات الخارجية قبل ظهورها، من خلال التنبؤ وفهم المستقبل والاستعداد له (Setiawan & Erdogan, 2020). وأكد (الحدراوي والكلاي 2013) أنها ميل المنظمة لاستباق المتطلبات المستقبلية وسعيها للفائدة من التجارب السابقة والمعلومات المتوافرة لديها لكي تستعملها في تطوير إمكانياتها لإنتاج منتجات جديدة وابتكارها وعمليات إنتاجية فعالة عن طريق التقنيات الحديثة.

إلا أن (Dess & Lumpkin, 2013) أعتبر أن الاستباقية لا تقتصر على إدراك التغيرات والاستعداد لها ولكن تعني كذلك ان تكون قادرا على العمل والتقدم قبل المنافسين، فهي استراتيجية الادارة العليا التي تبحث عن فرص جديدة للنمو والتطوير وتعد الاستباقية العامل الأساس والمؤثر في تشجيع الأبعاد الأخرى للتوجه الريادي، وان المنظمات التي تظهر السلوك الاستباقي العالي تمتلك حظاً وثيراً في إيجاد الفرص البيئية الأمر الذي سيمكنها من الإبداع وتبني المخاطرة ومن ثم استثمار تلك الفرص. ومن وجهة نظر الباحث فأن الاستباقية قدرة شركات الاتصالات الأردنية توقع وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية والتغيرات البيئية بحيث تتمكن من تقديم منتجات وخدمات مبتكرة واستهداف أسواق جديدة، وإيجاد فرص جديدة وتطوير أعمالها لتحقيق أهدافها.

2. المخاطرة: تشير المخاطرة إلى توجه المنظمة للمشاركة والاستعداد لتخصيص موارد كبيرة لاستغلال فرص ذات نتائج غير مؤكدة، تساعد المنظمات بالقدرة على الانخراط في إجراءات جريئة بدلاً من إجراءات حذرة، لان زيادة الأعمال لا تتطلب اتخاذ قرارات متسعة وانما قرارات قائمة على وعي معقول بالمخاطر (Okangi, 2019).

أما (Yi, 2021) فقد أعتبر المخاطرة بانها القدرة على صنع القرارات الصعبة والمبتكرة لاقتناص فرص الأعمال واغتنام فرص السوق واتخاذ الإجراءات الجريئة مع الثقة في نجاح الأعمال، أو ميل منحى فرص الأعمال عالية المخاطر، والاستثمار وتخصيص موارد كبيرة في مشاريع ذات عوائد غير مؤكدة أو احتمال حدوث خسائر.

وتمثل المخاطرة ميلاً لاتخاذ إجراءات جريئة مثل: الدخول في أسواق جديدة غير معروفة، وتخصيص جزء كبير من الموارد المشاريع ذات نتائج غير مؤكدة، أو الاقتراض بكثافة. ويكشف ميل المنظمات للمخاطرة عن استعداد المنظمة للمخاطر، لأنه قد ترتبط درجة المخاطر بدرجة أعلى من أداء الأعمال. (Isichei et al., 2020). ومن وجهة نظر الباحث فأن المخاطرة قدرة شركات الاتصالات الأردنية على اتخاذ قرارات صائبة ومدروسة لاقتناص الفرص في السوق الذي تعمل به وتقديم منتجات وخدمات للشريحة المستهدفة من عملائها تتفوق فيها على منافسيها.

3. الابتكار: يشير (النصيري، وابو حسين، 2017) إلى أن الابتكار هو قدرة المنظمة على ابتكار أشياء ذات قيمة في مجال الخدمات والافكار والإجراءات والعمليات، مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية.

يُعرف (Nazar et al., 2018) الابتكار بأنه ميل المنظمات نحو تجربة الأفكار الجديدة، ودعم العمليات الإبداعية التي تتفوق على أعمال المنافسين، ومن خلال الابتكار والإبداع، تكتسب المنظمات ميزة تنافسية على المنافسين وبعد الابتكار عنصراً أساسياً في التوجه نحو السوق؛ إذ يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

إن المنظمات التي تتجه نحو الأنشطة المبتكرة، مثل: تطوير الأفكار الإبداعية وتقييم الخدمات وإعادة تنشيط العمليات الحالية من خلال تطوير التقنيات تظهر فرصاً أفضل للبقاء وضمان استدامتها (Forcadell et al., 2019).

إضافة إلى ذلك، يعد الابتكار هو الأساس والأكثر أهمية لتجسيد روح المبادرة؛ إذ يعده غالبية الباحثين السمة الأكثر أهمية من بين سمات التوجه الريادي (Sharma & Dave, 2011). ومن وجهة نظر الباحث فإن الابتكار قدرة شركات الاتصالات الأردنية على تقديم منتجاتها وخدماتها لعملائها بطريقة عصرية تواكب التطورات الحديثة في عالم الاتصالات من خلال تطبيق الأفكار الإبداعية.

3.7 الدراسات السابقة

دراسة (أحمد، وخوجلي، 2021)، بعنوان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي - دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين (إداريين وأكاديميين) والبالغ عددهم (124) مشاركاً، تم توزيع (124) استبانة استرجع منها (100) استبانة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن هناك أثر إيجابي بين (التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) وبين (الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التوجه الاستقلالي، العدائية في المنافسة). ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لممارسات القيادة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي والمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي). وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتوعية إدارات الجامعات بأهمية التوجه الريادي، وتعزيز ثقافة الموظف الريادي، وطرح مكافآت للعاملين المبادرين.

دراسة (الزهراني، 2023) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاء بمحافظة جدة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث، تكون مجتمع الدراسة من (350) موظفاً، من أهم نتائج الدراسة أن التوجه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية يتمثل في تركيز القائد أن يكون لديه خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة، وأن تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويمكن

تحقيق التميز القيادي في التميز المؤسسي من خلال تشجيع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين، وحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمتها إلى كل الموظفين، وعدم وجود فروق دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى المتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل، من أهم التوصيات: السعي إلى وجود أمثلة ذات قيمة في العمل ينظر إليها كنماذج يحتذى بها، ويجب تحديد أهداف المنظمة طويلة المدى، وأن يكون الرئيس قائداً فعالاً يعمل بسرعة وكفاءة، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، وضرورة مراعاة المعايير الأخلاقية المرتبطة بالمهنة.

دراسة (اليافعي، 2023)، بعنوان أثر الاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي: دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في قطر.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الاستشراف الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية)، في التوجه الريادي من خلال أبعاده (الابتكار، والاستباقية، والتوجه نحو المخاطرة)، تم توزيع (300) استبانة على موظفي المستشفيات الخاصة والبالغ عددها (5) مستشفيات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هنالك أثراً دالاً إحصائياً لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) على أثر التوجه الريادي بأبعاده، بالإضافة إلى أن مستوى الاستشراف الاستراتيجي لدى المستشفيات الخاصة متوسط، ومستوى أثر التوجه الريادي لدى المستشفيات الخاصة متوسط. وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى الاهتمام في تطبيق أبعاد الاستشراف الاستراتيجي من قبل المستشفيات الخاصة.

دراسة (ابراهيم، 2024)، بعنوان أثر التوجه الريادي في النجاح التنظيمي دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة بمحافظة الغربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي بإبعاده (المخاطرة، الاستباقية، الإبداعية، التنافسية الهجومية، الاستقلالية) في تحقيق النجاح التنظيمي، وتم تطوير استبانة ووزعت على عينة قوامها (363) مفردة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي لقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق النجاح التنظيمي، وأن أكثر أبعاد التوجه الريادي تأثيراً في النجاح التنظيمي هو بعد الاستباقية، يليه الإبداعية، ثم بعد التنافسية الهجومية، يليه المخاطرة، وأخيراً الاستقلالية، ومن أهم التوصيات الاهتمام بأبعاد التوجه الريادي وتطبيقها داخل المشروعات وكذلك العمل على الاستفادة من الأثر الإيجابي لأبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي، بالإضافة إلى وضع خطط واضحة لتنمية وتطوير المنتجات باستمرار والاستفادة من التطور التكنولوجي.

دراسة (الجفري، 2024) بعنوان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة.

هدفت الدراسة الى قياس واقع تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعاده (تحديد التوجه الاستراتيجي، واكتشاف واستغلال والمحافظه على القدرات والمواهب الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، وإيجاد ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ نظم رقابية متوازنة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي، واختبار وجود أثر معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال استبانة، حيث قام الباحث بتوزيع (60) استبانة عادت منها (56) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وبعد التحليل توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها، وجود ممارسات عالية للقيادة الاستراتيجية، ووجود عالي جدا للنجاح الاستراتيجي ووجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

الدراسات الاجنبية:

دراسة (Qamariah & Chairunisa 2021) بعنوان:

The Influence of Strategic Leadership, Intrapreneurship Orientation, and University Support on the Commercialization Capability of Academics in Higher Education

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ريادة الأعمال الداخلية، والقيادة الاستراتيجية، والدعم الجامعي على قدرة الأكاديميين على التسويق التجاري في التعليم العالي بجامعة ولاية سومطرة. عينة الدراسة (83) محاضر في جامعة سومطرة أوتارا، استخدم منهج البحث الوصفي الكمي، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. أظهرت نتائج الدراسة أن ريادة الأعمال الداخلية لها تأثير إيجابي وهام على قدرة الأكاديميين على التسويق التجاري، وأن القيادة الاستراتيجية لها تأثير هام على قدرة الأكاديميين على التسويق التجاري، وأن الدعم الجامعي له تأثير إيجابي وهام على التسويق التجاري.

دراسة (Shamaileh, et al, 2023) بعنوان:

The Impact of the Entrepreneurial Orientation in Achieving Strategic Leadership Success
هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الريادي في تحقيق نجاح القيادة الاستراتيجية، شملت عينة الدراسة مفوضي الإدارات العليا والوسطى في أمانة عمان الكبرى، الأردن. بلغ إجمالي العينة الصالحة (174) فردًا، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 20. وقد أظهرت نتائج البحث وجود أثر للتوجه الريادي في تحقيق نجاح القيادة الاستراتيجية. وتضمنت التوصيات تبني فكرة التوجه الريادي، والاستثمار في الموارد اللازمة التي تساعد في صياغة اتجاهات السلطة والقيادة، بالإضافة إلى تطبيق المبادئ التوجيهية والقواعد التي من شأنها توجيه سياسات نجاح القيادة الاستراتيجية.

دراسة (Ayesha, et al, 2023) بعنوان:

Impact of Strategic Leadership, Entrepreneurial Orientation, and Organizational Innovation on Organizational Performance: Harnessing Data to Understand the Mediating Role of Knowledge Management.

هدفت إلى دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية، والتوجه الريادي، والابتكار التنظيمي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، مع الدور الوسيط لإدارة المعرفة باستخدام البيانات الضخمة. استُخدم استبيان لجمع البيانات من عينة من 170 مديرًا ومالكًا للشركات الصغيرة والمتوسطة، من أهم النتائج وجود علاقة دالة إحصائيًا بين القيادة الاستراتيجية، والتوجه الريادي، والابتكار التنظيمي، والأداء التنظيمي. ووجود علاقة دالة إحصائيًا بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي. وأن إدارة المعرفة تُحدث تأثيرًا كاملاً في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والتوجه الريادي، والابتكار التنظيمي. وأخيرًا، يُعد تأثير إدارة البيانات الضخمة، إلى جانب تطبيق إدارة المعرفة، مساهمة فريدة لاختبار المتغيرات. كما تُسهم الدراسة في وضع تصور لإطار عمل إدارة البيانات الضخمة والمعرفة في تحسين أداء الشركات. ووضع سياسات فعّالة قائمة على المعرفة.

دراسة (Al-Aqrabawi, 2024)، بعنوان:

The Impact of Strategic Management Application on Entrepreneurial Orientation in Five-Star Hotels in Jordan

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال المسح والتحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها، وضبط التوجه الريادي. واعتمدت الدراسة على منهج وصفي وتحليلي لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية على التوجه الريادي، ومنهج تحليلي لقياس العلاقة بين أبعاد المتغيرين. واختيرت عينة من 230 مشاركًا، شملت مدراء عامين، ومسؤولي جودة وعمليات، وموارد بشرية، وآخرين ذوي صلة بالتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وقوي بين الإدارة الاستراتيجية والتوجه الريادي، بالإضافة إلى تأثير إيجابي للمتغيرات الفرعية المتمثلة في التحليل البيئي، والصياغة، والتطبيق، ثم التقييم والضبط الاستراتيجي على التوجه الريادي. وتساهم الدراسة في تقديم مساهمات عملية وتوصيات مهمة للفنادق المشمولة بالدراسة. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث في مجال التخطيط الاستراتيجي والتوجه الريادي.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تناولت أبعاد القيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية) وأثرها على التوجه الريادي، حيث أن الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة لم تدرس تأثير هذه الأبعاد وإنما درست مع أبعاد أخرى على المتغير التابع. كما تميزت الدراسة الحالية في دراستها الفروق في اتجاهات العاملين في شركات الاتصالات الأردنية نحو القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي).

8. منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني التحليلي، وتم استخدام أسلوب التحليل الوصفي في معالجة موضوع الدراسة، لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، من حيث إجراء عمليات تحليل بيانات الدراسة وإخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار فرضياتها. مجتمع الدراسة: تكون

مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية والمكوّنة من (3) شركات (اورانج، زين، أمنية)، والبالغ عددهم (660). عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (280) من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم لتطبيق الدراسة.

جدول رقم (1): التوزيع النسبي لخصائص أفراد الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	196	70
	اناث	84	30
العمر	30 سنة فأقل	98	35.1
	30-40 سنة	125	44.6
	46 فما فوق	57	20.3
المستوى التعليمي	بكالوريوس	181	64.6
	ماجستير	77	27.5
	دكتوراه	22	7.9
المستوى الوظيفي	مدير دائرة	30	10.7
	نائب مدير	38	13.6
	مساعد مدير	50	17.8
	رئيس قسم	162	57.9
المجموع		280	% 100

أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

- المصادر الأولية: وهي البيانات التي سوف يتم الحصول عليها من خلال: الاستبانة كأداة لقياس، لتغطّي كافة متغيّرات الدراسة وبما يؤدي لقياس العلاقة بين المتغيّرات واختبار فرضيات الدراسة حيث اعتمد الباحث على الدراسات الآتية: (Al-Aqrabawi, 2024)، (ابراهيم، 2024)، (الجفري، 2024)، (الزهراني، 2023)، (Shamaileh, et al, 2023)، (Ayesha, et al, 2023)، (Chairunisa & Qamariah, 2021)، (أحمد، وخوجلي، 2021).

- المصادر الثانوية: وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المصادر المكتبية ومراجعة الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أداة القياس: تمثل الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية وتحتوي على ثلاثة مجموعات من الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات التي تقيس القيادة الاستراتيجية.

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات التي تقيس التوجه الريادي.

تصحيح أداة الدراسة: تم تصميم مقياس الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي بحيث تأخذ الاجابات على الفقرات خمس درجات للموافقة وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وتم اعطاء الاوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي بهدف تحديد درجة الموافقة.

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، فتشير بيانات الجدول (2) الى أن معامل ثبات متغير القيادة الاستراتيجية بطريقة الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، قد بلغ (0.946) وملتغير التوجه الريادي بلغ (0.879) وهما معاملان ثبات مرتفعة ومناسب لأغراض الدراسة، كما تم حساب معاملات الثبات لكل متغير على حدى، وتعد جميع معاملات ثبات متغيرات الدراسة مناسبة لأغراضها.

جدول (2): قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
القيادة الاستراتيجية	تعزيز الثقافة التنظيمية	0.774
	تطوير رأس المال البشري	0.896
	ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية	0.904
	الكلي	0.946
التوجه الريادي	الاستباقية	0.781
	المخاطرة	0.855
	الابتكار	0.774
	الكلي	0.879

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها، كما يأتي:

• للتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة، ووصف عينة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

– معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لتأكد من ثبات أداة الدراسة.

– التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

- استخدام المعالجات الإحصائية الآتية لتحليل نتائج الدراسة:
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرض النتائج الوصفية للدراسة.
 - تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار البسيط.
 - اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به.
 - تحليل التباين لاختبار دلالة الفروق في استجابات افراد الدراسة على متغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية.
 - تحليل التباين الثلاثي لاختبار دلالات الفروق.
- 9. النتائج الوصفية
- النتائج المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية:

جدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على متغير القيادة الاستراتيجية ومجالات المتغير

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	المجال
متوسطة	0.87	3.18	3	تعزيز الثقافة التنظيمية
متوسطة	0.93	3.26	2	تطوير رأس المال البشري
متوسطة	0.87	3.29	1	ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية
متوسطة	0.83	3.24	---	الدرجة الكلية

يبين الجدول (3) وجود درجة متوسطة من الموافقة على توفر القيادة الاستراتيجية بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.24) وانحراف معياري (0.83)، وجاء في الدرجة الاولى مجال ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.87)، وفي الدرجة الثانية جاء مجال تطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.93)، بينما جاء مجال تعزيز الثقافة التنظيمية بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (0.87).

أ. تعزيز الثقافة التنظيمية

جدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير تعزيز الثقافة التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1.17	3.20	1	تشجع الشركة الأعمال المبتكرة للعاملين.	1
متوسطة	1.12	3.16	4	تتمتع الشركة بثقافة فريدة صعب تقليدها.	2

متوسط	1.14	3.18	2	تدعم ثقافة الشركة المبادرات التي تحقق التفوق في الإنجاز.	3
متوسط	1.15	3.18	3	تشجع ثقافة الشركة على التصرف بحرية واستقلالية.	4
متوسط	0.88	3.18	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.16-3.20) وبمتوسط حسابي كلي (3.18) وانحراف معياري (0.88)، مما يشير إلى أن تعزيز الثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تشجع الشركة الأعمال المبتكرة للعاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.17)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "تتمتع الشركة بثقافة فريدة صعب تقليدها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري (1.12). وقد بينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية حول تعزيز الثقافة التنظيمية، وهذا يشير إلى أن الشركة تركز على تشجيع الأعمال المبتكرة، ودعمها للمبادرات التي تحقق لها التفوق من خلال التصرف في حرية واستقلالية، وفي نفس الوقت تتمتع بثقافة يصعب تقليدها من المنافسين.

ب. تطوير رأس المال البشري

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير تطوير رأس المال البشري

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1.16	3.06	6	تمتلك الشركة سياسات للتطوير المهني للعاملين.	1
متوسطة	1.21	3.20	4	توفر الشركة برامج داخلية لتبادل الخبرات بين العاملين.	2
متوسطة	1.18	3.34	3	تهتم الشركة بتهيئة واعداد قادة مستقبلين.	3
متوسطة	1.19	3.39	1	تساعد الشركة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	4
متوسطة	1.24	3.38	2	تطبق الشركة برامج تدريب وتطوير فعالة.	5
متوسطة	1.26	3.19	5	توفر الشركة فرصاً لتعزيز قدرة العاملين على الإنجاز.	6
متوسطة	0.94	3.26	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.06-3.39) وبمتوسط حسابي كلي (3.26) وانحراف معياري (0.94)، مما يشير إلى أن تطوير رأس المال البشري جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تساعد الشركة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.39) وانحراف معياري (1.19)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "تمتلك الشركة سياسات للتطوير المهني للعاملين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.16)، وبينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية حول تطوير رأس المال البشري ويظهر ذلك من خلال قيام الشركة بتطوير مهارات العاملين من خلال برامج تدريب فعالة، وإعداد قادة فيها وتبادل الخبرات بينهم، والحرص على تعزيز قدرات العاملين فيها باتباع سياسات التطوير المهني.

ج . ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1.19	3.31	4	تقوم الشركة بتقييم أداؤها المالي بشكل مستمر.	1
متوسطة	1.12	3.34	3	تتابع الشركة تطبيق خططها الاستراتيجية باستمرار.	2
متوسطة	1.15	3.44	1	تمارس الشركة نمط القيادة القائم على تحقيق النتائج.	3
متوسطة	1.16	3.44	2	يوجد في الشركة نظام رقابي للتحقق من الأداء.	4
متوسطة	1.19	3.18	5	تضع الشركة مؤشرات لقياس حصتها السوقية.	5
متوسطة	0.87	3.29		الدرجة الكلية	

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.18-3.44) وبمتوسط حسابي كلي (3.29) وانحراف معياري (0.87)، مما يشير إلى أن ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تمارس الشركة نمط القيادة القائم على تحقيق النتائج" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.15)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تضع الشركة مؤشرات لقياس حصتها السوقية." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (1.19). ويشير ذلك إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تتبنى نمط قيادي يركز على تحقيق النتائج، وتطبق نظام رقابي للأداء، ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والحرص على تقييم الوضع المالي باستمرار، وتعمل على قياس حصتها السوقية بشكل مستمر.

النتائج المتعلقة بالتوجه الريادي:

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على متغير التوجه الريادي ومجالات المتغير

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	المجال
متوسطة	0.80	3.25	2	الاستباقية
متوسطة	0.90	3.20	3	المخاطرة

الابتكار	1	3.65	0.95	متوسطة
الدرجة الكلية	---	3.36	0.61	متوسطة

يبين الجدول (7) وجود درجة متوسطة من الموافقة على التوجه الريادي بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.36) وانحراف معياري (0.61)، وجاء في الدرجة الأولى مجال الابتكار بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.95)، وفي الدرجة الثانية جاء مجال الاستباقية بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.80)، بينما جاء مجال المخاطرة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.95).

1. الاستباقية

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الاستباقية

الفقرة	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	3.23	1.17	متوسطة
2	4	3.24	1.23	متوسطة
3	2	3.30	1.18	متوسطة
4	5	3.18	1.06	متوسطة
5	1	3.32	1.20	متوسطة
الدرجة الكلية				
		3.25	0.80	متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.18-3.32) وبمتوسط حسابي كلي (3.25) وانحراف معياري (0.80)، مما يشير إلى أن الاستباقية جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تسعى الشركة إلى اغتنام الفرص في أسواق جديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.20)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "تقوم الشركة بمحاولة التعاون مع المنافسين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (1.06). مما يشير إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تعمل على البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها وخدماتها، وتقديمها للزبائن أسرع من المنافسين، والتنبؤ باحتياجاتهم من خلال محاولة بناء الشراكات مع المنافسين.

2. المخاطرة

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير المخاطرة

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1.17	3.21	3	تحرص الشركة على تقديم منتجات وخدمات جديدة قبل المنافسين.	1
متوسطة	1.17	3.14	4	تميل الشركة إلى دخول أسواق جديدة تتصف بالمخاطرة.	2
متوسطة	1.18	3.30	2	تشجع الشركة العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة بدون تردد أو خوف.	3
متوسطة	1.24	3.31	1	تشجع الشركة العاملين على القيام بالأعمال التي تتصف بالمخاطرة.	4
متوسطة	1.21	3.05	5	تبحث الشركة عن الفرص ذات المخاطر العالية.	5
متوسطة	0.90	3.20	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.05-3.31) وبمتوسط حسابي كلي (3.20) وانحراف معياري (0.90)، مما يشير إلى أن المخاطرة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تشجع الشركة العاملين على القيام بالأعمال التي تتصف بالمخاطرة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.24)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تبحث الشركة عن الفرص ذات المخاطر العالية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري (1.21). مما يشير إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تقوم بأداء الأعمال التي تتصف بالمخاطرة، وتحفز العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية الحديثة، وتقدم منتجات وخدمات تسبق بها المنافسين، وتبحث عن أسواق جديدة لخدماتها ضمن القدرات التي تملكها، واستغلال الفرص المتاحة لها.

3. الابتكار

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الابتكار

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1.12	3.56	5	تعمل الشركة على تطوير عمليات تقديم منتجاتها من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة.	1
متوسطة	1.09	3.65	4	تضع الشركة استراتيجيات لضمان الابتكار والتميز في خدماتها.	2
مرتفعة	1.13	3.68	2	توفر الشركة الدعم الكافي للأفكار الجديدة.	3
مرتفعة	1.15	3.71	1	تحرص الشركة على الابتكار والتطوير بتقديم خدمات مميزة.	4
متوسطة	1.06	3.65	3	تتيح إدارة الشركة للموظفين الموهوبين الفرصة لتقديم ابتكارات جديدة.	5
متوسطة	0.95	3.65	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.56-3.71) وبمتوسط حسابي كلي (3.65) وانحراف معياري (0.95)، مما يشير إلى أن الابتكار جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تحرص الشركة على الابتكار والتطوير بتقديم خدمات مميزة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.15)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها " تعمل الشركة على تطوير عمليات تقديم منتجاتها من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة. " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (1.12). ويشير ذلك إلى اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بالسعي إلى التطوير والدعم الكافي للموظفين المهووبين لتقديم خدمات تفوق توقعات الزبائن، واستغلال التكنولوجيا الحديثة لضمان منتجات وخدمات مبتكرة.

10. اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_{0.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية. يجب توفر شرطين لتطبيق الانحدار الخطي والاختبارات العلمية، وهما عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، والآخر هو اتباع التوزيع الطبيعي، لذلك تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، واختبار الارتباط الذاتي، ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

- تم التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05).

- تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) فذلك يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (11): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

يلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل بعد من مجالات متغير القيادة الاستراتيجية تقل عن 10

المتغير المستقل	مجالات المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
القيادة الاستراتيجية	تعزيز الثقافة التنظيمية	2.522	0.395
	تطوير رأس المال البشري	2.844	0.352
	ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية	2.822	0.354

حيث أنها تتراوح بين (2.844-2.522)، أما قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.395-0.352) وجميع

قيم التباين المسموح به أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية) على التوجه الريادي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الاحصائية	أبعاد القيادة الاستراتيجية	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
القيادة الاستراتيجية	0.717	0.514	42.622	3 121 124	*0.000	تعزيز الثقافة التنظيمية	0.166	2.389	*0.018
						تطوير رأس المال البشري	0.180	2.602	*0.010
						ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية	0.188	2.525	*0.013

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى ان العلاقة ايجابية وقوية بين القيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ ممارسة الرقابة الاستراتيجية) وبين التوجه الريادي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.717)، وتأثير القيادة الاستراتيجية في التوجه الريادي ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.622) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R²) الى ان (51.4%) من التباين في التوجه الريادي يعود الى القيادة الاستراتيجية. كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير لجميع مجالات القيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ ممارسة الرقابة الاستراتيجية) في التوجه الريادي، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (2.389، 2.602، 2.525) والدلالات الاحصائية لها (0.018، 0.010، 0.013). وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الرئيسية الاولى وتقبل الفرضية البديلة. وقد يعود ذلك الى أن التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية تتأثر الى حد كبير بمستوى اداء العاملين في هذه الشركات والذي يؤثر بدرجة اتباع الشركات تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ ممارسة الرقابة الاستراتيجية، مما ينعكس على عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع البرامج التنفيذية اللازمة لتعزيز التوجه الريادي.

الفرضية الفرعية الأولى:

H₀₋₁₋₁ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية) على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تعزيز الثقافة التنظيمية في التوجه الريادي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الاحصائية	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.640	0.409	85.179	1 123 124	*0.000	0.440	9.229	*0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن العلاقة إيجابية بين تعزيز الثقافة التنظيمية وبين التوجه الريادي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.640)، وتأثير تعزيز الثقافة التنظيمية في التوجه الريادي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (85.179) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن (40.9%) من التباين في التوجه الريادي يعود إلى تعزيز الثقافة التنظيمية. كما وثبتت نتائج التحليل دلالة تأثير تعزيز الثقافة التنظيمية في التوجه الريادي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لها (9.229) والدلالة الاحصائية لها (0.000). وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة. وثبتت نتائج التحليل دلالة تأثير تعزيز الثقافة التنظيمية في التوجه الريادي، فكلما زاد اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بتشجيع الأعمال المبتكرة، ودعمها للمبادرات التي تحقق لها التفوق من خلال التصرف في حرية واستقلالية، وفي نفس الوقت تتمتع بثقافة يصعب تقليدها من المنافسين كلما استطاعت النجاح في بناء التوجه الريادي لها.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{0.1-2} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطوير رأس المال البشري في التوجه الريادي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الاحصائية	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
تطوير رأس المال البشري	0.659	0.435	94.606	1 123 124	*0.000	0.426	9.727	*0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن العلاقة إيجابية بين تطوير رأس المال البشري وبين التوجه الريادي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.659)، وتأثير تطوير رأس المال البشري في التوجه الريادي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت

قيمة (F) المحسوبة (94.606) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (43.5%) من التباين في التوجه الريادي يعود الى تطوير رأس المال البشري. كما وتثبت نتائج التحليل دلالة تأثير رأس المال البشري في التوجه الريادي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لها (9.727) والدلالة الاحصائية لها (0.000). وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة. ويمكن تفسير ذلك في قيام شركات الاتصالات الأردنية بأداء الأعمال التي تتصف بالمخاطرة، وتحفيز العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية الحديثة، وتقديم منتجات وخدمات تسبقها المنافسين، في أسواق جديدة باستغلال الفرص المتاحة لها، مما ينعكس على التوجه الريادي فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{0-1,3}$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية (ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية في التوجه الريادي

مستوى دلالة T	قيمة (T) المحسوبة	B	الدلالة الاحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
*0.000	9.654	0.458	*0.000	1 123 124	93.197	0.431	0.657	ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الى ان العلاقة ايجابية بين ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية وبين التوجه الريادي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.657)، وتأثير ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية في التوجه الريادي ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (93.197) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (43.1%) من التباين في التوجه الريادي يعود الى ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية. كما وتثبت نتائج التحليل دلالة تأثير ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية في التوجه الريادي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لها (9.654) والدلالة الاحصائية لها (0.000). وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة. وتثبت نتائج التحليل دلالة تأثير ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية في التوجه الريادي، فكلما قامت شركات الاتصالات الأردنية باتباع قيادة تسعى الى تحقيق أداء عالي من خلال بوضع مؤشرات رقابية للأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي، وزيادة حصتها السوقية، سينعكس ذلك على التوجه الريادي للشركات.

الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_{0.2}$ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي).

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المتغير المستقل	المتغير المستقل
0.75	3.25	196	ذكر	الجنس
0.88	3.25	84	أنثى	
0.87	3.25	98	30 سنة فأقل	العمر
0.85	3.22	125	40-31 سنة	
0.73	3.30	57	41 سنه فأكثر	
0.85	3.26	181	بكالوريوس	المستوى التعليمي
0.79	3.20	77	ماجستير	
0.84	3.32	22	دكتوراه	
0.83	3.25	30	مدير دائرة	المستوى الوظيفي
0.71	3.30	38	نائب مدير	
0.88	3.23	50	مساعد مدير	
0.85	3.26	162	رئيس قسم	

يلاحظ من جدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات افراد الدراسة على مقياس القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي). ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية، تم إجراء تحليل التباين الرباعي، وذلك كما هو مبين في الجدول (17).

جدول (17): نتائج تحليل التباين الثلاثي لاختبار دلالات الفروق في القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.004	1	0.004	0.006	0.939
العمر	0.573	2	0.287	0.402	0.670
المستوى التعليمي	0.179	2	0.089	0.125	0.882
المستوى الوظيفي	0.642	2	0.321	0.450	0.639
الخطأ	83.502	117	0.714		
الكلية	1405.710	125			

* الفروق ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأوساط الحسابية للقيادة

الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية تُعزى للاختلاف في متغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيم (ف) المحسوبة لها 0.0006، 0.402، 0.125، 0.450) على التوالي وبدلالات إحصائية (0.939، 0.670، 0.882، 0.639).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

$H_{0.3}$ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي).

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي

المتغير المستقل	فئات المتغير المستقل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	196	3.32	0.64
	أنثى	84	3.34	0.59
العمر	30 سنة فأقل	98	3.36	0.65
	31-40 سنة	125	3.36	0.63
	41 سنة فأكثر	57	3.23	0.51
المستوى التعليمي	بكالوريوس	181	3.31	0.64
	ماجستير	77	3.39	0.66
	دكتوراه	22	3.26	0.38
المستوى الوظيفي	مدير دائرة	30	3.15	0.48
	نائب مدير	38	3.36	0.63
	مساعد مدير	50	3.37	0.64
	رئيس قسم	162	3.34	0.61

يلاحظ من جدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على مقياس التوجه الريادي في شركات الاتصالات وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي). ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية، تم إجراء تحليل التباين الرباعي، وذلك كما هو مبين في الجدول (19).

جدول (19): نتائج تحليل التباين الثلاثي لاختبار دلالات الفروق في التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.086	1	0.086	0.224	0.637
العمر	0.015	2	0.008	0.020	0.980

0.848	0.165	0.063	2	0.126	المستوى التعليمي
0.504	0.690	0.265	2	0.530	المستوى الوظيفي
		0.384	117	44.955	الخطأ
			125	1431.690	الكلي

* الفروق ذات دلالة احصائية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول (19) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأوساط الحسابية للتوجه الريادي في شركات الاتصالات تُعزى للاختلاف في متغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيم (ف) المحسوبة لها (0,224, 0,020, 0,165, 0,690) على التوالي وبدلالات إحصائية (0,637, 0,980, 0,848, 0,504).

11. التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فأنها توصي بما يأتي:

- زيادة الاهتمام بتطبيق ابعاد القيادة الاستراتيجية التي تطرقت لها الدراسة لما لها من أهمية في رسم السياسة المستقبلية وتحقيق التوجه الريادي لشركات الاتصالات الأردنية.
- ضرورة زيادة اهتمام الشركات في ممارسة تنفيذ الرقابة الاستراتيجية لضمان تطبيق خططها الاستراتيجية من خلال قيادة تركز على نظام رقابي للأداء وتقييم الوضع المالي بحيث تزيد حصتها السوقية وتحقق لها الريادة.
- بينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة على درجة توافر القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الاردنية، لذا توصي الدراسة بقيام شركات الاتصالات الاردنية بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة على القيادة الاستراتيجية للعاملين في شركات الاتصالات والمتغيرات الشخصية والوظيفية المؤثرة عليها لمعالجتها لما لذلك من أثر على التوجه الريادي للشركات.
- بينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة لدى العاملين حول مستوى التوجه الريادي في شركات الاتصالات الاردنية، لذا يجب دراسة تأثير الاستباقية والمخاطرة والابتكار على مستوى التوجه الريادي في الشركات.
- توصي الدراسة الباحثين بضرورة تناول متغيرات وابعاد أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة وضرورة العمل على تناولها وتحليلها في الدراسات المستقبلية.

المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، مروة (2024). أثر التوجه الريادي في النجاح التنظيمي، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد (4)، العدد (14).

أحمد، أدهم، خوجلي، موسى (2021). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلد (5) العدد (7).

بريس، أحمد كاظم وآخرون (2019). رأس المال الأخضر وتأثيره في التوجه الريادي. دراسة استطلاعية. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 29.

الجفري، مازن (2024). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (5)، العدد (2).

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، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (15)، العدد (1).

خلف، علي خالد عباس (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد (4).

الزهراني، أحمد (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (4)، العدد (47).

سعيد، هديل (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تبني إدارة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (4).

طلحي، فاطمة الزهراء، (2017). تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، ط1، دار مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ص 40.

القبيلات، فادي (2019). أثر رأس المال الفكري على التوجه الريادي في البنوك الإسلامية الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاسراء، الأردن.

النصيري، بكر وابو حسين، الحارث (2017). أثر ادارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الاسمدة والكيماويات الاردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد (1)، العدد (1).

اليافعي، علي (2023). أثر الاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (4)، العدد (9).

المراجع الأجنبية:

Al-Aqrabawi. R. (2024). The Impact of Strategic Management Application on Entrepreneurial Orientation in Five-Star Hotels in Jordan. *Internatinal Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*. Vol 14, No 6.

Aslan, Sebnen, Ahmet Diken, A. Aslan sendogdu. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty. *7th International Strategic Management Conference*. Procardia Social and Behavior Science.

Ayesha .M, Asbah. Z, Erum. F, Muhammad. S (2023). Impact of Strategic Leadership, Entrepreneurial Orientation, and Organizational Innovation on Organizational Performance: Harnessing Data to Understand the Mediating Role of Knowledge Management, *Asian bulletin of data management*. Vol (3), No (1)

Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I. (2017). "Strategic leadership in civil society organizations, A research on Turkish charities performing international operations. *Voluntas*", *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(2), 839-863.

Dess, G. G. and Lumpkin, G. T. (2013). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*.

Forcadell, F. Aracil, E. Úbeda, F (2019). The Influence of Innovation on Corporate Sustainability in the International Banking Industry, *Sustainability*. 11(13).

Hung, K. P.; Wang, K. Y.; Chen, K. H. & Yien, J. M. (2017). "Revealing the effects of entrepreneurial orientation on firm performance: a conceptual approach", *Journal of Applied Sciences*, 11(16).

Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E(2017): Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12e, Cengage Learning, p 384.

- Isichei, E. E., Agbaeze, K. E., & Odiba, M. O. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in SMEs: The mediating role of structural infrastructure capability. *International Journal of Emerging Markets*.
- Muzee, H., Bagire, V., & Ngoma, M. (2016). Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences from an African Industrial Setting. *Open Access Library Journal*, Vol.3, No.8, p4
- Nazar, N., Ramzani, S. R., Anjum, T., & Shahzad, I. A. (2018). Impact of entrepreneurial orientation of bank performance in Pakistan. *Business Management and Strategy*, 9(1), 290
- Okangi, F. P. (2019). The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23.
- Qamariah, I. & Chairunisa, Y.(2021). The Influence of Strategic Leadership, Intrapreneurship Orientation, and University Support on the Commercialization Capability of Academics in Higher Education. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 202.
- Otache, I. & Mahmood, R., (2015). Entrepreneurial Orientation and Performance of Nigerian Banks: The Mediating Effect of Teamwork, *Mediterranean Journal of Social Sciences*. (6) 3.
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 67(4), 629-653.
- Phipps Kelly, A. & Burbach mark. E., (2010) "**strategic leadership in the nonprofit sector: Opportunities for research**", institute of behavioral and applied management ,all rights reserved.
- Setiawan, H., & Erdogan, B, (2020), key factors for successful corporate entrepreneurship: a study of Indonesian contractors, *International Journal of Construction Management*, 20(3), 252- 268.
- Shamaileh, N. Aldiabat, B. Soumadi, M. Azzam, I. Al-Hawary, S. (2023). The Impact of the Entrepreneurial Orientation in Achieving Strategic Leadership Success, *Information Sciences Letters an International Journal*, Vol (12). No (5).
- Sharma, A., & Dave, S. (2011). Entrepreneurial Orientation: Performance Level. *SCMS Journal of Indian Management*, 8(4). 43-52.
- Yi, H. T., Amenuvor, F. E., & Boateng, H. (2021). The impact of entrepreneurial orientation on new product creativity, competitive advantage and new product performance in smes: The moderating role of corporate life cycle. *Sustainability*, 13(6), 3586.
- Zavadskas, E. K., Juozapaitis, A., Tamošaitienė, J., & Turskis, Z. (2015). Leadership Strategy Selection in Construction Industry. *Procedia Engineering*, Vol.122, p.129.