

دور الخصائص الديمغرافية لفريق الإدارة العليا في تحقيق ريادة المنظمات دراسة مسحية على فرق الإدارة العليا في شركات الصناعات الدوائية في محافظة طرطوس

* أ. د محمد عباس ديوب

** د. نسرين محمود عبد الرحمن

*** عيبر سلمان محمد

ملخص

(تاريخ الإيداع 2022 / 11 / 23. قُبل للنشر في 2023 / 3 / 2)

هدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى دراسة دور الخصائص الديمغرافية لفرق الإدارة العليا في شركات الصناعات الدوائية في تحقيق ريادة المنظمات، وتمثلت العينة في فرق الإدارة العليا في شركات الصناعات الدوائية في محافظة طرطوس. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- _ لا يوجد علاقة بين الجنس وكل من دعم الإدارة العليا، وتوفر الوقت، والحدود التنظيمية، والمكافآت/التعزيزات. في حين توجد علاقة بين الجنس والاستقلالية.
 - _ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر المدير وكل من دعم الإدارة العليا، والحدود التنظيمية، والاستقلالية. في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر المدير وكل من توفر الوقت والمكافآت.
 - _ لا يوجد علاقة بين خبرة المدير وتوفر الوقت. في حين تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المدير وكل من دعم الإدارة العليا، والحدود التنظيمية، والمكافآت، والاستقلالية.
 - _ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للمدير وتوفر الوقت والحدود التنظيمية. في حين توجد علاقة بين المؤهل العلمي للمدير وكل من دعم الإدارة العليا والمكافآت والاستقلالية.
 - _ لا توجد فروق بين متوسط إجابات أفراد العينة حول ريادة المنظمات تعزى للجنس أو للعمر أو للمؤهل العلمي. في حين أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لخبرة المدير.
- الكلمات المفتاحية:** الخصائص الديمغرافية، ريادة المنظمات، الإدارة العليا، شركات الصناعات الدوائية.

*أستاذ في كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال - جامعة طرطوس.

**أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة طرطوس.

***طالبة دكتوراه في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة طرطوس.

The Role Of Demographic Characteristics of Top Management Team in Achieving Corporate Entrepreneurship - Survey of Top Management Teams in Pharmaceutical Companies in Tartous Governorate

Pr. Moham med Abbas Dayyoub^{1*}
Dr. NISREEN ABD AL-REHMRN**
ABEER MOHAMMED***

ABSTRACT

(Received 23 / 11 / 2022 . Accepted 2 / 3 / 2023)

The main objective of this research is to study the role of the demographic characteristics of Top Management Team in Pharmaceutical Companies in achieving the Corporate Entrepreneurship. And the sample studied represented the top management teams in Pharmaceutical Companies in Tartous Governorate.

The researcher adopted the descriptive approach, and the questionnaire was used as a tool for data collection. The study reached several results:

_ There is no relationship between gender and top management support, time availability, organizational boundaries, and rewards/ reinforcements, While there is a relationship between gender and independence.

_ There is no statistically significant relationship between the manager's age and top management support, Organizational boundaries, and independence, while there is a statistically significant relationship between age of manager and time availability and rewards.

_ There is no relationship between the manager's experience and time availability, While it was found that there is a statistically significant relationship between the manager's experience and top management support, organizational boundaries, rewards and independence.

_ There is no statistically significant relationship between the manager's academic qualification, time availability and organizational boundaries, While there is a relationship between the manager's academic qualification and top management support, rewards and independence.

_ There are no differences between the average responses of the sample members about the corporate entrepreneurship due to gender or academic qualification, While the results showed that there were differences due to manager's experience.

Keywords: Demographic characteristics, Corporate Entrepreneurship, Top Management, Pharmaceutical Companies,

*Professor at the Faculty of Economics - Department of Business Administration-Tartous University.

** Assistant Professor Department of Business Administration – Tartous University.

***Ph.D.student at the Faculty of Economics - Department of Business Administration - Tartous University

مقدمة:

نظراً لتسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات، ازدادت أهمية الريادة بوصفها أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمات للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير (شامي، 2019، ص215)، وقد أدركت المنظمات بأن مهمة إيجاد عملاء جدد يتطلب أن تكافح من أجل منافستها (سلامي، 2021، ص105). ومن الواضح أن المنظمات التي تخدم صحة الإنسان قد ازداد عددها، وأدى ذلك إلى صراع من أجل البقاء في هذا القطاع، لذلك يجب أن يحرزوا تقدماً مستمراً؛ وسيكون هذا التقدم أكثر جدوى مع ريادة المنظمات (Cagatay, 2017, p.627). وهناك تاريخ طويل من البحث الذي يسأل عما يفعله المديرين وكيف تؤثر معارفهم ومهاراتهم على النتائج الشخصية والتنظيمية (Hayton, 2015, p.8). وقد تم إجراء بحث واسع وتبين أن الخصائص الديمغرافية للإدارة العليا تؤثر كثيراً على الإستراتيجية المختارة (Diaz-Fenandez; Condalez-Rodriguez; Georgakakis, 2015, p.1306)، والأداء (Kituwage;, et al, 2019, p.5) ونتائج الشركة (Georgakakis, 2014, p.17)، وعلى القرارات التي يتخذها المدير (Marimuthu; Kolandaisany, 2009, p.177). وتشمل الخصائص الديمغرافية الجنس والعرق والحالة الاجتماعية ومستوى التعليم والوضع الوظيفي والمؤهلات والدخل وسنوات الخبرة. وفي هذا البحث تم دراسة أربعة عوامل هي الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والعمر نظراً لأنها العوامل الأكثر أهمية، ويمكن الحصول على إجابات عنها دون رفض المستجيب بحجة التدخل في الحياة الشخصية مثل الحالة الاجتماعية او الدخل. ومن ثم تم دراسة العلاقة بين هذه الخصائص الديمغرافية وريادة المنظمات.

الدراسات السابقة:

_ (Srivastava; Lee, 2005)

(Predicting order and timing of new product moves: the role of top management incorporate entrepreneurship)

هدف البحث إلى دراسة فيما إذا كانت خصائص فريق الإدارة العليا تتعلق بترتيب وتوقيت تحركات المنتجات الجديدة للشركات. وركز الباحثون على حركة منتج جديد كشكل من ريادة المنظمات. وبالنسبة للإدارة العليا فقد درسوا (التعليم، الحياة التنظيمية، حجم الفريق، تجانس الفريق). تم تحليل 223 خطوة مقدمة لمنتج جديد من الفترة 1975-1990. ووجدوا أن الشركات التي لديها فريق إدارة عليا أكبر وأكثر تنوعاً من المرجح أن تكون المحرك الأول. وكان هناك تناقض بتأثير عدم تجانس الخلفية التعليمية للإدارة العليا لترتيب وتوقيت تحركات المنتج الجديد.

_ (Vafaei; Shad; Rostami, 2016)

(Studying the effect of manager's strategic thinking on corporate entrepreneurship)

هدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير التفكير الاستراتيجي للمديرين على ريادة المنظمات، تم اعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم استخدام مقياس Robins and Kutler 1996 لقياس ريادة المنظمات، وتمثل مجتمع البحث في مديري وموظفي شركة صناعية في المنطقة الصناعية في كرماتشاه. وتوصلت النتائج إلى أن التفكير الاستراتيجي للمديرين له تأثير إيجابي وهام على ريادة المنظمات.

_1 (Dzomonda; Fatoki, 2018)

(Evaluating the effect of owners' demographic characteristics on the financial management behavior of rural entrepreneurs in South Africa)

كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في سلوك الإدارة المالية للرياديين الريفيين في جنوب أفريقيا. تم استخدام تصميم البحث الكمي وطريقة المسح لجمع البيانات. تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من مائة مشارك. تم استخدام طرق أخذ العينات الملائمة وكرة الثلج لتحديد المشاركين في الدراسة. أشارت النتائج إلى أن سلوك الإدارة المالية لأصحاب المشاريع الريفية منخفض بشكل غير مرض. أظهرت نتائج اختبار T وجود فرق كبير بين مستوى التعليم وسلوكيات الإدارة المالية لأصحاب المشاريع الريفية.

_ (Matos,2018)

(Ageing and Entrepreneurship: Firm creating and performance among older individuals)

يقدم هذا البحث رؤى حول كبار رواد الأعمال وتفحص أداء الشركات. نم اعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة وقاعدة البيانات الأولية لجمع البيانات. تم فحص الواقع البرتغالي لريادة الأعمال وتبين أن البرتغال تواجه عددا كبيرا من كبار السن. كما تبين أن امتلاك خبرة ريادية ومدفوعة الأجر يرتبط ارتباطاً إيجابياً بإنشاء الشركات للأفراد الأكبر سناً، بالإضافة إلى ذلك أكدت النتائج التأثير السلبي للتقدم في السن على أداء الشركة.

التعليق على الدراسات السابقة:

قبل اختيار هذه الدراسات لتكون دراسات سابقة فقد حاولت الباحثة مراجعة عدد كبير من الدراسات، وتبين ندرة الدراسات التي حاولت دراسة العلاقة بين الخصائص الديمغرافية للإدارة العليا وريادة المنظمات، وحتى الدراسات التي درستها لم تغطي كل الخصائص الديمغرافية كما درست بعد أو أكثر من ريادة المنظمات قد لا يتعلق بالجانب التنظيمي. كما وجدت بعض الدراسات التي درست العلاقة بين العمر وريادة المنظمات، وتبين عدم وجود دراسات _ على حد علم الباحثة_ درست العلاقة بين كل من التعليم أو الخبرة مع ريادة المنظمات. وبالتالي بالرغم من المحاولات السابقة إلا أنه ما زالت هناك حاجة لدراسة واستكشاف هذه العلاقة والمساهمة في توضيحها بما يمهد الطريق لباحثين لاحقين للتوسع في دراستها. وأخيراً تم اختيار أكثر الدراسات تشابهاً مع دراستنا. وبملاحظة الدراسات التي ذكرها يمكن إبراز أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسة الحالية:

جدول رقم (1) - أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الاختلاف	التشابه	الباحث
اختلفت في العينة، حيث تمثلت بالمالكين، في حين الحالية بالإدارة العليا. كما اختلفت في المتغير التابع	تشابهت هذه الدراسة مع الحالية في الخصائص الديمغرافية (المتغير المستقل)	(Dzomonda;Fatoki, 2018)
اختلفت في العينة التي تمثلت بالمديرين والموظفين لشركة صناعية، في حين الحالية تمثلت بالمديرين فقط لعدة شركات وليس واحدة. كما اختلفت في المتغير المستقل.	تشابهت في المتغير التابع (ريادة المنظمات)	(Vafaei;Shad; Rostami, 2016)
اختلفت في ان الدراسة الحالية درست أربعة من الخصائص الديمغرافية، والمتغير التابع (ريادة المنظمات) والعينة (المديرين في شركات الصناعات الدوائية)	تشابهت مع الدراسة الحالية في اثنين من الخصائص الديمغرافية وهو العمر والخبرة ، وجزء من المتغير التابع (الريادة)	(Matos,2018)
اختلفت عن الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة، وأبعاد الريادة المدروسة.	تشابهت في المتغير المستقل (الخصائص الديمغرافية) والتابع (ريادة المنظمات)	(Srivastava;Lee, 2005)

المصدر: من أعداد الباحثة

مشكلة البحث:

تفقد معظم المؤسسات المبادرة بمجرد عبورها مرحلة البدء، وعادة يكون الانتقال من شركة ريادية إلى شركة "مدارة بشكل جيد مصحوباً بتناقص القدرة على تحديد الفرص ومتابعتها (Ramachandran;Devarajan;Ray,2006)، ومن المعروف أن الريادة فرصة لها ثلاث مراحل هي الإدراك والالتزام بالفرصة والسعي وراء الفرصة، ومن خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة (في شهر أيار من عام 2022 في شركتي هيومن فارما وجينا الدوائية) تبين أن الشركات لها مستوى ريادي جيد وتسعى لاستغلال الفرص، ولكن أحياناً كان الأصعب قدرتهم على تحديد الفرص المناسبة والسبب اعتمادهم فقط على الموارد المتوفرة أو انتظار تحسن ظروف السوق أو تنبؤات بحدوث تغيرات قد تؤثر على سير العمل. ولكن هناك فكرة ربما تم التغاضي عنها، وهو ليس فقط توفر الموارد هو الأولوية، وإنما الخصائص الديمغرافية لأعضاء الإدارة العليا، وقد يتم التركيز على المؤهل العلمي أو الخبرة فقط، وهذا قد يبقّي الشركات في دوامة أفكارها الحالية. وبالتالي عدم التركيز على الأفراد بحد ذاتهم وخصائصهم وخبراتهم للاستغلال الصحيح لهذه الفرص. لذلك كان لا بد من التعمق في دراسة العلاقة بين الخصائص الديمغرافية للإدارة العليا وريادة المنظمات. وبالتالي يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للبحث: هل يوجد علاقة بين الخصائص الديمغرافية لفريق الإدارة العليا وريادة المنظمات في شركات الصناعات الدوائية في محافظة طرطوس؟

أهداف البحث:

- _ التعريف بالخصائص الديمغرافية لفريق الإدارة العليا وفهم طبيعة ريادة المنظمات وأبعادها التنظيمية.
- _ التعرف على العلاقة بين الخصائص الديمغرافية لفريق الإدارة العليا وريادة المنظمات.
- _ دراسة واقع الخصائص التنظيمية المدروسة لريادة المنظمات في الشركات محل الدراسة.
- _ التعرف فيما إذا كانت هناك فروق في متوسط إجابات العينة لأبعاد ريادة المنظمات تعزى للمتغيرات

الديمغرافية

أهمية البحث:

الأهمية العلمية: بعد مراجعة هذا البحث قد يصبح المدير أكثر دراية بأهمية استغلال الخصائص الديمغرافية للمدير في تحقيق ريادة المنظمات التي تسهم بدورها في نمو الشركة من حيث طرح منتجات جديدة أو عروض جديدة أو دخول أسواق جديدة ..الخ. وبناء على ذلك قامت الباحثة بدراسة واقع ريادة المنظمات في الشركات لمعرفة مدى تحققه. بالإضافة إلى أهمية القطاع المدروس حيث أصبح الصناعة الدوائية من دعائم الاقتصاد الوطني بما تنتجه لتحقيق الأمن الدوائي في المجتمع المحلي وتنمية الاقتصاد.

الأهمية العملية: نظراً لحاجة المنظمات في الوقت الحالي لريادة الأعمال في تطوير كل ما هو جديد، وبعد مراجعة هذا البحث يدرك المدير دور الخصائص الديمغرافية في تحقيق ريادة المنظمات وقد يصبح قادر على ربط معارفه وخصائصه بكيفية تحقيق الريادة عن طريق استغلالها، بما توفر حلولاً للمشاكل واستغلال الفرص الريادية بالوقت المناسب وتلبية حاجات السوق بالطريقة التي تضع الشركات على الطريق الصحيح وتتغلب على المنافسة.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)
المتغير التابع: الخصائص التنظيمية لريادة المنظمات (دعم الإدارة العليا، توفر الوقت، الحدود التنظيمية، المكافآت/ التعزيزات، الاستقلالية/ تقدير العمل).

فرضيات البحث:

- _ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس للمدير وريادة المنظمات عند مستوى دلالة 0.05
- _ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر المدير وريادة المنظمات عند مستوى دلالة 0.05.
- _ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المدير وريادة المنظمات عند مستوى دلالة 0.05.
- _ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للمدير وريادة المنظمات عند مستوى دلالة 0.05.
- _ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط تقديرات العينة حول ريادة المنظمات يعزى للمتغيرات الديمغرافية.

منهجية البحث:

منهج البحث وطرق جمع البيانات: تم الاعتماد على المنهج الوصفي. وتم جمع البيانات الثانوية عن طريق مراجعة رسائل الماجستير والدكتوراه والأبحاث والدوريات التي تناولت المتغيرات المدروسة، أما البيانات الأولية فقد تم جمعها عن طريق استبانة لاختبار الفرضيات والمقابلة للدراسة الاستطلاعية.

مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث في الإدارة العليا في شركات الصناعات الدوائية السورية، في حين تمثلت عينة البحث في أعضاء الإدارة العليا في شركات الصناعات الدوائية في محافظة طرطوس. حيث تمثل موضع التطبيق بشركات الصناعات الدوائية في محافظة طرطوس.

حدود البحث: الحدود الزمانية: من شهر نيسان من عام 2022 ولغاية شهر أيلول من عام 2022.

الحدود المكانية: شركات الصناعات الدوائية في محافظة طرطوس

الحدود البشرية: أعضاء فريق الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة

الإطار النظري للبحث

الخصائص الديمغرافية:

هي إحصاءات شخصية عن معلومات مثل الجنس والعمر، والمستوى التعليمي، الدخل، الحالة الاجتماعية، المهنة، الدين، متوسط حجم الأسرة، متوسط العمر عند الزواج (Thakur,2017,p.2).

العمر: متغير مستمر يُحسب على أساس سنة الميلاد (Tacheva,2007,p.79). ويشير (Kituwage;et al,2019,p.5) إلى أنه قد ينجح المديرون الأصغر سناً أكثر. وأحياناً يُفَضَّلُ توظيف الأكبر سناً، مثلاً القطاعات التي تقدم منتجات أو خدمات خاصة بالعمر كقطاع الخدمات الصحية (Naegele;Walker,2006,p.6). ويفرض (Azoulay; et al,2019,p.1) التأكيد على صفة الشباب للرواد الناجحين، بل هم في منتصف العمر.

الجنس: يمكن تعريفه على أنه التمايز بين الأدوار والسمات والمواقف أو السلوكيات التي تنمو وتتطور في المجتمع أو تعتبر مناسبة اجتماعياً للرجال والنساء (Fujianti,2018,p.66). وقد أظهرت الدراسات وجود اختلافات في المستويات الريادية بين الرجال والنساء من حيث عدد الأنشطة، ونمو وحجم الأعمال، وصعوبة تأمين الموارد (Bastian;Metcalfe;Zali,2019,p.3). ومبادرات ريادة الأعمال (Ascher, 2012,p.103).

التعليم: هو سجل لتاريخ التعليم الذي حصل عليه شخص ما (Fujianti,2018,p.65). ويفترض (Kituwage; et al,2019,p.6) أن يُظهر المدير المتعلم المزيد من المعرفة والقدرة على الأداء. ويستطيع المدير ذو التعليم العالي معالجة المعلومات وتحليلها بحيث تؤثر إيجابياً على المنتجات والابتكارات الجديدة (Fujianti,2018,p.66).

الخبرة: تعتبر أحد مكونات رأس المال البشري، والمديرين ذوي الخبرات السابقة سيكون لديهم مهارات محسنة في التفاوض واتخاذ القرار ومهارات التعامل مع العملاء والموظفين (Kituwage;et al,2019,p.7-8).

ريادة المنظمات:

تشير إلى تطوير الأسواق الداخلية والوحدات الصغيرة والمستقلة نسبياً المصممة لإنشاء مشاريع داخلية وتوسيع خدمات الموظفين والتقنيات والأساليب المبتكرة في منظمة كبيرة. وأهم خمسة عوامل لها هي دعم الإدارة العليا، وتقدير العمل، والمكافآت/التعزيزات، وتوافر الوقت، والحدود التنظيمية. ويتم تصور هذه العوامل على أنها سوابق مهمة لمبادرات ريادة الأعمال داخل الشركات القائمة (Morici,2018,p.12). لأنها تؤثر بشكل مباشر على البيئة الداخلية التي تحدد الاهتمام بدعم الأعمال الريادية داخل المنظمات القائمة (Kungeke,2020,p.125).

(1) - توفر الوقت: يشير توافر الوقت إلى تقييم أعباء العمل لضمان الوقت لمتابعة الابتكارات وهيكله الوظائف لدعم الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Rouniasi;Farah,2013,p.994). وتؤكد نتائج (Bromander;Jakic,2014,p.28) أنه يمكن للشخص عندما يأخذ استراحة أن يعود إلى المهمة بأفكار جديدة.

ولكن ما لم يرى المدير فرصة حقيقية فلن يكن هناك دافع لقضاء مزيد من الوقت للابتكار (Keat,2012,p.17).
(2) - دعم الإدارة العليا للريادة: يُعرّف دعم الإدارة العليا بأنه تعزيز ودعم أنشطة ريادة الأعمال داخل الشركة من قبل الإدارة العليا (Soyal,2020,p.18-19). ومن أشكاله مناصرة الأفكار المبتكرة، وتقديم الموارد اللازمة، أو إضفاء الطابع المؤسسي على نشاط ريادة الأعمال داخل الشركة (Scheepers;Hough;Bloom,2008,p.55).

(3) **تقدير العمل / الاستقلالية:** تشير إلى التقدير الذي يتم من خلاله تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات بشأن أداء عملهم بالطريقة التي يعتقدون أنها الأكثر فعالية (Scheepers;Hough;Bloom,2008,p.55). وتزيد الاستقلالية من الرضا الوظيفي والالتزام تجاه الشركة، وبالتالي الدافع للابتكار (Soyal,2020,p.19-20).

(4) **المكافآت/ التعزيزات:** تعتبر جانبًا مهمًا من أنظمة الدفع لتحفيز الأداء الجيد (Cai,2018, p.35). وهناك نوعان من المكافآت: خارجية تضم مدفوعات إضافية أو حصة في الربح أو أسهم. داخلية مثل ترقية، أو أمان وظيفي، أو وقت فراغ، أو الاحترام، أو ميزانية للبحث، أو رحلات العمل (Soyal,2020,p.21)

(5) **الحدود التنظيمية:** تعرّف على أنها ترتيب تنظيمي لعلاقات سير العمل والتواصل والسلطة (kungeke, 2020,p.125). ومن المهم وضع حدود تنظيمية مرنة (Soyal,2020,p.23). لأنها تدعم النشاط الريادي من خلال تطوير تدفق المعلومات بين البيئات الخارجية والداخلية وبين أقسام الشركة (kungeke,2020,p.125).

العلاقة بين الخصائص الديمغرافية وريادة المنظمات:

يتمثل دور الإدارة العليا في تطوير رؤية الشركة وإيصالها، واختيار الأشخاص ذوي الجودة وبناء بنية ريادية للشركة (الهيكل، والنظام، والثقافة) (Singer;Alpeza;Balkic,p.5). وتحديد ما إذا كانت المنظمة ككل قادرة على التصرف بشكل ريادي (Teece,2015,p.23). فيما يلي نحاول مناقشة العلاقة كما درسها الباحثون السابقون:

العمر والريادة: لقد كان الارتباط بين عمر كبار المديرين والنتائج التنظيمية موضوعًا للعديد من الدراسات، لكن القليل منها أسفر عن نتائج متسقة بشكل لافت للنظر (Diaz-Fernandez,p.7). وبحث (Levesque; Minniti,2006,p.177) في دور العمر في تحفيز السلوك الريادي، ووجد علاقة سلبية بين الموقف الريادي والعمر. كما توصل (Fujianti,2018) إلى أنه كلما تقدم المدير في العمر ارتفع أداء الشركة.

التعليم والريادة: تتفق نتائج العديد من الباحثين على التأثير الإيجابي للتعليم العالي على الريادة (Kozubikova; et al,2017,p.225)، ويشير ومن المتوقع أن الأفراد ذوي المستويات التعليمية الأعلى هم أكثر عرضة لتبني سلوك ريادي (Muchemi,2010,p.16). وتحتاج الريادة إلى بيئة تعليمية تسلح الشباب بالمهارات اللازمة للقيام بالأعمال الريادية، لتمكينه من مواجهة الظروف المختلفة التي تواجه المشروع الذي يملكه (علي، 2021،ص109)

الجنس والريادة: خلص (Ascher,2012,p.108-111) في دراسته إلى أن النساء تتخطى الحواجز الاقتصادية والاجتماعية. ولديهم ثقة أكبر في مهاراتهم وقدراتهم على بناء مؤسساتهم، إن لم يكن أكثر نجاحًا، من الرجال، كما خلص إلى أن هناك عدة محددات لريادة الأعمال فيما يتعلق بالاختلافات بين الذكور والإناث: نقص رأس المال والاجتماعي، والخبرة والوقت والتميز بين الجنسين والمواقف النمطية، وأخيراً القضايا المحلية.

الخبرة والريادة: يتخذ المديرون قرارات إستراتيجية مختلفة بناءً على خبراتهم في مجالات وظيفية مختلفة. ومن ثم، يُفترض أن الأفراد الذين يتبنون استراتيجيات ريادة الأعمال لديهم خبرة في مجالات التسويق والبحث والتطوير. على النقيض من ذلك، من المتوقع أن يتمتع المديرون الذين يستخدمون استراتيجيات متحفظة بخبرة أكبر في مجالات التمويل والإنتاج، نظرًا للاستقرار النسبي لهذه المجالات والتركيز على الكفاءة (Muchemi,2010,p.17).

الدراسة العملية

أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تصميمها لغرض جمع البيانات لهذه الدراسة. وقد تم إعداد هذه الاستبانة بعد مراجعة الدراسات التالية: (Dzomonda;Fatoki,2018) (Keat,2012)، (kungeke,2020)،

(Sajilan;Hadi;Tehseen,2015) (Wood;et al,2007 (Dyduch,2008)
 . (Srivastava;Lee,2005) (Ravjee;Mambolo,2019) (Thabethe,2019) (Ali;Rosli;Umair,2016)

وقد تمثلت الإجابات وتقديرها كما يلي:

الاستجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم توزيع 42 استبانة وتم استرجاع 38 وبذلك تمثلت نسبة الاستجابة ب 90.7%.

ثبات الاستبانة: تم قياس ثبات الاستبانة عن طريق معامل الفا كرونباخ (تم وضعه في قسم المرفقات)، وقد كانت قيمه لجميع المحاور أكبر من 0.6 مما يعني أن الاستبانة تتمتع بالثبات. كما تم حساب قيم معامل الصدق وهي الجذر التربيعي لمعامل الثبات وتبين أن جميع القيم كانت أكبر من 0.7 مما يعني أن المحاور تتمتع بالصدق.

صدق الاستبانة: تم قياس صدق الاستبانة وفق ما يلي:

1_ صدق المحكمين: تم قياسه بعرض الاستبانة على (10) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال في جامعة طرطوس، وقد تم إجراء التعديلات بناء على الملاحظات المعطاة. (موضح في المرفقات)
 2_ صدق الاتساق الداخلي: تم حسابه عن طريق معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والمحور التابعة له. وقد تبين أن معظم القيم كانت معنوية عند مستوى دلالة 0.05 أي أن عبارات الاستبانة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.
الأساليب الإحصائية المستخدمة: النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ألفا كرونباخ، كولموغوروف_سميرنوف، معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، اختبار مان وتي، اختبار كروسكال والس

الإحصاءات الوصفية:

أولاً: توصيف العينة حسب المتغيرات الديمغرافية:

1_ **حسب الجنس:** تبين أن عدد الذكور قد بلغ 22 وبنسبة مئوية 57.9% من إجمالي العينة، في حين كان عدد الإناث 16 وبنسبة مئوية 42.1%.

2_ **حسب العمر:** تبين أن أكثر فئة عمرية كانت من 31-40 وبنسبة 60.5%، وتساوت أقل فئتان وهما من 41-50 سنة وأكثر من 50 حيث بلغ عدد المستجيبين في كل فئة 3. نلاحظ فرق كبير في العدد بين أعلى فئة وباقي الفئات. وبالرغم من تركيز معظم المستجيبين في الفئة الثانية، إلا أنه من الإيجابي عدم غياب أي فئة.

3_ **حسب المؤهل العلمي:** اتضح أن أكثر المستجيبين ممن يحملون الإجازة الجامعية حيث بلغ عددهم 31 وبنسبة 81.6%. في حين كان أقلهم يحملون شهادة الدكتوراه وعددهم 2.

4_ **حسب الخبرة:** تبين أن 19 مدير يتمتعون ب6-10 سنوات من الخبرة وبنسبة 50% من العينة، والإيجابي بذلك أنها ليست أقل سنوات، وقد لا يمكن ربط سنوات الخبرة بالإنجاز نظراً لأن طرق التعلم والمعرفة قد تطورت وتغيرت مما مكن الأفراد على اكتساب الخبرة في عدد قليل من السنوات. وقد تبين أن المدير الأعلى في أغلب الشركات محل الدراسة يتمتع بخبرة تركزت في الفئتين من 15-20 سنة وأكثر من 20 سنة وهذا مؤشر جيد.

ثانياً: توصيف أبعاد ريادة المنظمات:

دعم الإدارة العليا: تتوافر عناصر هذا المحور بدرجة كبيرة وأكثر أهمية نسبية 95.6% وقد نسبت لتلقي الموظفين الذين يبتكرون الأفكار تشجيع الإدارة، في حين لا تمنح الإدارات الصلاحيات لمشرفي المشاريع باتخاذ قرارات بشأن المشاريع من دون المرور بعمليات الموافقة والتبرير وبمتوسط 2.39 وأهمية 47.8% وقد لا يكون ذلك إيجابياً نظراً لأنه قد يواجه المشروع مواقف طارئة لا تتحمل الانتظار والموافقة مما يؤدي إلى ضياع فرصة نجاح المشروع.

توفر الوقت: تبين أن جميع العناصر متوفرة بدرجة مرتفعة جداً أكثر من 90%، وقد كانت أكثر فكرة متوفرة في أن الإدارة العليا تشجع على قضاء الوقت بتطوير أفكار جديدة وبمتوسط 4.68، في حين كانت أقل أهمية نسبية بحرص الإدارة على تصميم عبء العمل مع مراعاة وجود وقت كاف لإجراء تجارب إبداعية وبمتوسط 4.52 .

المكافآت والتعزيزات: تبين أن جميع العناصر متوفرة بدرجة مرتفعة 100% أي متوفرة بشكل كامل أي أنه يوجد نظام مكافآت للأفراد المبدعين، ولكن لا يتم زيادة المسؤوليات تقديراً للعمل في جميع الشركات، وإنما تحرص على زيادة الحوافز والمكافآت المادية وفي زيادة عبء العمل وقد بلغ متوسطها 4.68 وبأهمية نسبية 93.6% .

الحدود التنظيمية: جميع أبعاده متوفرة بدرجة مرتفعة، لكن كما لاحظنا عدم إعطاء الصلاحيات للمشاريع للعمل من وجهة نظر مدير المشروع مما يؤدي إلى انخفاض المرونة والتي كان متوسطها 4.57، مما يؤدي إلى بعض التناقض. وتبين أن الشركات بالدرجة الأولى تحرص على توسيع حدودها للتوسع محلياً وإقليمياً وعالمياً وبمتوسط 4.91، مما يعني أنها قادرة على استغلال الفرص والموارد بالوقت المناسب.

الاستقلالية: تبين أن أحد أهداف الإدارة منح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار وبأهمية 94.2% وبمتوسط 4.71، وبأقل أهمية نسبية 83.6% يشير إلى أن الشركة تمنح كل عضو فرصة لتجربة أساليبهم الخاصة وذلك يعني أن نسبة مرتفعة من أعضاء الإدارة يتم منحهم الصلاحية لتجربة أي شيء جديد لتوسيع قاعدة الابتكار.

اختبار الفرضيات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لا بد من إجراء اختبار كولموغوروف_سميرنوف للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي. وقد تبين عند إجراء الاختبار أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05 وبالتالي البيانات غير خاضعة للتوزيع الطبيعي، أي أنه سيتم اعتماد الاختبار اللامعلمية. (موضح في المرفقات)

اختبار الفرضية الرئيسية الفرضية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس المدير وريادة المنظمات عند

مستوى دلالة 0.05:

جدول رقم (2) - نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين الجنس وأبعاد ريادة المنظمات

المتغير	قيمة معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	0.065	0.699
توفر الوقت	0.032	0.848
الحدود التنظيمية	0.080	0.635
المكافآت/ التعزيزات	0.161	0.335
الاستقلالية/ تقدير العمل	0.379	0.019

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين الجنس وكل من "دعم الإدارة العليا وتوفر الوقت والحدود التنظيمية والمكافآت" كما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 أي نقبل الفرضيات الصفرية الفرعية التي تنص على أنه:
 _ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من جنس المدير ودعم الإدارة العليا عند مستوى دلالة 0.05.
 _ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس للمدير وتوفر الوقت عند مستوى دلالة 0.05.
 _ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس للمدير والحدود التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.
 _ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والمكافآت/التعزيزات عند مستوى دلالة 0.05.
 كما نلاحظ أن الارتباط بين الجنس والاستقلالية كان متوسطاً إيجابياً ودال إحصائياً وبلغت قيمته 0.379، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والاستقلالية عند مستوى دلالة 0.05.
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر المدير وريادة المنظمات عند مستوى دلالة 0.05.

جدول رقم (3) - نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين العمر وأبعاد ريادة المنظمات

المتغير	قيمة معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	0.064	0.704
توفر الوقت	0.594	0.003
الحدود التنظيمية	0.256	0.121
المكافآت/التعزيزات	0.762	0.000
الاستقلالية/تقدير العمل	0.228	0.169

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح أن هناك علاقة ارتباط شبه معدومة بين العمر وكل من "دعم الإدارة العليا والحدود التنظيمية والاستقلالية" كما أن مستوى الدلالة كان أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضيات الصفرية الفرعية التي تنص على أنه:

_ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر المدير ودعم الإدارة العليا عند مستوى دلالة 0.05.
 _ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر المدير والحدود التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.
 _ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر المدير والاستقلالية/تقدير العمل عند مستوى دلالة 0.05.
 كما نلاحظ أن الارتباط بين كل من "توفر الوقت وعمر المدير كان متوسطاً إيجابياً ودال إحصائياً وبلغت قيمته 0.594، كما كان إيجابياً جيداً وأعلى من المتوسط بين المكافآت وعمر المدير ودال إحصائياً وبلغت قيمته 0.762، وبالتالي نقبل الفرضيات البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر المدير وكل من "توفر الوقت" و "المكافآت/التعزيزات عند مستوى دلالة 0.05.
اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المدير وريادة المنظمات عند مستوى دلالة 0.05.

جدول رقم (4) - نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين خبرة المدير وأبعاد ريادة المنظمات

المتغير	قيمة معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	0.549	0.001
توفر الوقت	0.010	0.952
الحدود التنظيمية	0.508	0.001

0.000	0.622	المكافآت/ التعزيزات	مدة خبرة المدير
0.000	0.782	الاستقلالية/ تقدير العمل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح علاقة ارتباط ضعيفة بين الخبرة وتوفر الوقت كما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 أي غير دال إحصائياً أي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة بين خبرة المدير ودعم الإدارة العليا عند مستوى دلالة 0.05. كما نلاحظ أن الارتباط بين كل من "دعم الإدارة والحدود التنظيمية والمكافآت" وخبرة المدير كان إيجابياً متوسطاً ودال إحصائياً وبالتالي نرفض الفرضيات الصفرية الفرعية ونقبل الفرضيات البديلة:

_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المدير ودعم الإدارة العليا عند مستوى دلالة 0.05.

_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المدير والحدود التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المدير والمكافآت/ التعزيزات عند مستوى دلالة 0.05.

_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المدير والاستقلالية/ تقدير العمل عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وريادة المنظمات عند مستوى دلالة 0.05.

جدول رقم (5) - نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين المؤهل العلمي للمدير وأبعاد ريادة المنظمات

مستوى الدلالة	قيمة معامل ارتباط سبيرمان	المتغير	المؤهل العلمي للمدير
0.000	0.723	دعم الإدارة العليا	
0.420	0.135	توفر الوقت	
0.949	0.011	الحدود التنظيمية	
0.000	0.702	المكافآت/ التعزيزات	
0.001	0.580	الاستقلالية/ تقدير العمل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن هناك ارتباط ضعيف وشبه معدوم بين المؤهل العلمي وكل من "توفر الوقت" و"الحدود التنظيمية" كما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي غير دال إحصائياً أي نقبل الفرضيات الصفرية:

_ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وتوفر الوقت عند مستوى دلالة 0.05.

_ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والحدود التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

كما أن الارتباط بين كل من "دعم الإدارة العليا والمكافآت" والمؤهل العلمي كان إيجابياً جيداً ودال إحصائياً، كما أن الارتباط كان متوسطاً إيجابياً بين الاستقلالية والمؤهل العلمي، وبالتالي نقبل الفرضيات البديلة:

_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للمدير ودعم الإدارة العليا عند مستوى دلالة 0.05.

_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للمدير والمكافآت/ التعزيزات عند مستوى دلالة 0.05.

_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للمدير والاستقلالية عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول ريادة المنظمات المحقق يعزى للجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار مان وتني Mann Whitney لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين تجاه متغير معين، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض الصفري (عباس، 2021، ص111)

جدول رقم (6) - نتائج اختبار مان وتني للفروق بين متوسط الإجابات تبعا للجنس

الجنس	N	Mean Rank	Sum of Rank	Z	Sig
ذكر	22	18.41	405	0.714	0.492
أنثى	16	21	336		
Total	38				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة 0.492 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول ريادة المنظمات المحقق يعزى للجنس"، وقد كانت هذه النتيجة متوقعة وتفسر الباحثة ذلك بأن القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق ريادة منظمات ناجحة ليست متعلقة بالذكور فقط أو بالإناث وإنما تتعلق بشخصية المدير بحد ذاته وخصائصه.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد

العينة حول ريادة المنظمات المحقق يعزى لعمر المدير.

جدول رقم (7) نتائج اختبار كروسال والس Kruskal Wallis لمتغير العمر

العمر	N	Mean Rank	Chi square	Sig
30-20	9	15.67	4.549	0.208
40-31	23	20.17		
50-41	3	15		
أكثر من 50	3	30.33		
Total	38			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة 0.208 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول ريادة المنظمات المحقق يعزى لعمر المدير"، وقد توقعنت الباحثة العكس، ولكن يمكن تفسير هذه النتيجة بأن أكثر من 60% من العينة تتركز في فئة واحدة مما يفسر تشابه آراءهم تبعاً لأعمارهم وعدم وجود فروق لمتوسط إجاباتهم تعزى للعمر.

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد

العينة حول ريادة المنظمات المحقق يعزى للمؤهل العلمي للمدير.

جدول رقم (8) نتائج اختبار كروسال والس Kruskal Wallis لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	N	Mean Rank	Chi square	Sig
جامعة	31	19.55	0.215	0.898
ماجستير	5	20.50		

دكتوراه	2	16.25		
Total	38			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة 0.898 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول ريادة المنظمات المحقق يعزى للمؤهل العلمي للمدير"، وكما هو الحال بالنسبة لعمر المدير، قد توقعت الباحثة العكس، ونفسرها بطريقة مماثلة، بأن أغلبية العينة يحملون إجازة جامعية، مما يفسر عدم وجود فروق في متوسط إجاباتهم.

الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد

العينة حول ريادة المنظمات المحقق يعزى لخبرة المدير.

جدول رقم (9) نتائج اختبار كروسال والس Kruskal Wallis لمتغير الخبرة

الخبرة	N	Mean Rank	Chi square	Sig
1-5 سنوات	11	21.23	8.183	0.035
6-10 سنوات	19	17.61		
11-15 سنة	5	25.4		
16-20 سنة	1	36.5		
أكثر من 20 سنة	2	4.75		
Total	38			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح أن قيمة مستوى الدلالة كانت 0.035 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط تقديرات أفراد العينة حول ريادة المنظمات المحقق يعزى لخبرة المدير"، أي أنه مع زيادة المواقف والتجارب التي تواجه المدير مع زيادة سنوات العمل تزداد خبرته وقدرته على التعامل مع المواقف المختلفة ووضع الأمور في مسارها الصحيح، مما يجعله أكثر قدرة على تحقيق ريادة ناجحة.

النتائج:

النتيجة الأولى: تعتمد الشركات محل الدراسة في ريادة المنظمات ب على العوامل التنظيمية المدروسة مرتبة من الأكثر أهمية نسبية إلى الأقل: الحدود التنظيمية 98.8% / المكافآت والتعزيزات 96.8% / الاستقلالية 93.8% / توفر الوقت 91.8% / دعم الإدارة العليا 78%. ولاحظنا أن معظم التساؤلات تمتعت بأهمية أكثر من 85% أي نسبة مرتفعة، أي توافر ثقافة ريادية جيدة لدى الشركات لكن مع بعض الممارسات التي يمكن تحسينها والتي كانت أقل ما توفر لدى الشركات منها عدم توافر الأموال للحصول على أفكار ومشاريع جديدة على أرض الواقع، وعدم السماح لمشرفي المشاريع باتخاذ قرارات بشأن المشاريع دون التبرير والموافقة، وكما سبق وذكرنا فإن ريادة المنظمات موجودة في كل شركة وهذه الفرص قد يتم استغلالها بالطريقة الصحيحة عند توفر الوقت الكافي للتجارب الإبداعية وبدعم الإدارة وتقديم المكافآت المناسبة وتوافر هيكل تنظيمي مرن يدعم الاستقلالية في العمل.

التوصية الأولى: من أجل أن تتمكن الشركات من تحقيق النجاح بشكل متساو في الأبعاد الخمسة لريادة المنظمات لا بد من إجراء تقييم مستمر لما هو موجود وفقا للتغيرات المستمرة، للتمكن من مواكبة هذه التغيرات، ومن المهم في البداية وضع آلية مناسبة لمعرفة ماهية هذه التغيرات لمعرفة الطريقة المناسبة لمواكبتها، وقد يكون ذلك عن طريق تكوين فريق متخصص ومختص في التقصي دائما عن هذه التغيرات للتمكن من التعامل معها.

التوصية الثانية: محاولة عدم تضييع الفرص لعدم توافر الأموال عن طريق رصد أموال مخصصة للتجارب أو في حال توفر الإمكانية السعي للتعامل مع عدة مصادر تمويل وعدم الاعتماد فقط على السيولة المتوفرة لديها مثل القروض أو الشراكات مع آخرين أو التعهد من قبل أفراد موثوقين لبعض المشاريع، وذلك حتى تتمكن من استغلال الفرص في الوقت المناسب ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

التوصية الثالثة: محاولة الشركات البحث عن أشخاص كفاء لتسليمهم المشاريع وإعطاءهم الصلاحيات لإجراء العمل دون الحاجة إلى مرورها بعمليات التبرير والموافقة حتى لا يفشل المشروع بانتظار الرد والموافقة أو الرفض من الإدارة نظراً لأن مدير المشروع قد يكون الأكثر دراية بماهيته وحاجته لأي تعديل أو إجراء واجب القيام به.

النتيجة الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وكل من دعم الإدارة العليا، وتوفر الوقت، والحدود التنظيمية، والمكافآت/ التعزيزات. في حين تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والاستقلالية.

النتيجة الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر وكل من دعم الإدارة العليا، والحدود التنظيمية، والاستقلالية. في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر المدير وكل من توفر الوقت والمكافآت. وتتفق هذه النتيجة في عدم وجود علاقة مع نتيجة (Liang; Wang, Lazear, 2014) الذي أشار إلى أن وجود عدد كبير من العمال الأكبر سناً يبطئ الريادة، حيث قد تتراجع بعض العوامل التي تساهم في الريادة مع تقدم العمر. ويؤكد أنه من بين جميع محددات قرار الانخراط في ريادة الأعمال، العمر هو العامل الأكثر وضوحاً الذي يجب مراعاته.

النتيجة الرابعة: لا يوجد علاقة بين خبرة المدير وتوفر الوقت. في حين توجد علاقة بين خبرة المدير والأبعاد الأربعة الباقية. وتتفق هذه النتيجة في وجود علاقة طردية مع أكثر عوامل ريادة المنظمات مع ما توصل إليه (Liang; Wang, Lazear, 2014) في أن مهارات العمل في ريادة الأعمال تزداد مع الخبرة في المناصب العليا.

النتيجة الخامسة: لا يوجد علاقة بين المؤهل العلمي للمدير وتوفر الوقت والحدود التنظيمية. في حين توجد علاقة بين المؤهل العلمي وكل من دعم الإدارة والمكافآت والاستقلالية. وفي دراسة (Srivastava; Lee, 2005) توصل إلى أن هناك تناقض فيما يتعلق بتأثير تنوع المؤهل العلمية للإدارة العليا في تحقيق ريادة المنظمات. ويشير (Muchemi, 2010, p.16) أنه من المتوقع أن الأفراد ذوي مستوى تعليمي أعلى أكثر عرضة لتبني سلوك ريادي.

التوصية الرابعة: أظهرت النتائج عدم وجود دور للخصائص الديمغرافية في تحقيق بعض أبعاد ريادة المنظمات،

وبناء على ذلك فإن الشركات تتمتع بسمات ريادية جيدة، وهناك جهود لا يمكن نكرانها لتحقيق الريادة. لكن لا يتم استغلال الخصائص الديمغرافية لتحقيق المستوى المستهدف من الريادة مما يجعل هناك فجوة في تحقيق ذلك. وبناء على ذلك توصي الباحثة بمحاولة إيلاء اهتمام لهذه الخصائص والتنويع بها واستغلالها لتحقيق الريادة عن طريق القيام بالمقارنة بين الأعضاء في تنفيذ بعض الأنشطة والمشاريع بناء على هذه الخصائص ومن ثم بناء على نتائج الإنجاز يمكن معرفة مهارة كل مدير وتركيز عمله في ناحية محددة عن طريق تركيز كل مدير في العمل الذي يبرع فيه، بالإضافة إلى التعاون بين الأعضاء للاستفادة من اختلاف الخبرات ووجهات النظر. مع التركيز على الأبعاد التي تبين وجود علاقة فيها بين هذه الخصائص وأبعاد ريادة المنظمات، على سبيل المثال تبين وجود أثر لعمر المدير على توفر الوقت وهنا التركيز على توفير الوقت المناسب لكل عمل من قبل المديرين بناء على أعمارهم، كما تبين وجود أثر للخبرة على الأبعاد الأربعة (توفر الوقت، الحدود التنظيمية، المكافآت والتعزيزات، الاستقلالية) وهنا يتم تحديد الحدود التنظيمية ومنح المكافآت والاستقلالية في العمل بناء على خبرة المدير وهكذا.

النتيجة السادسة: لا توجد فروق بين متوسط إجابات أفراد العينة حول ريادة المنظمات تعزى للجنس أو للعمز أو للمؤهل العلمي. في حين أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لخبرة المدير. وقد أظهرت هذه أنه لا يوجد فجوة كبيرة بين الجنسين وأن الشركات تحرص على المهارات والخصائص الشخصية للمدير بغض النظر عن الجنس، وهذا يتناقض مع ما أشار إليه (Markussen;Roed,2017) استناداً إلى السجلات الإدارية في النرويج بأن معدلات ريادة الأعمال الحالية أعلى بكثير بالنسبة للرجال، وهذه الآلية تمثل مصدرًا مهمًا لاستمرار الفجوة بين الجنسين. ولا بد من الإشارة إلى أنه فيما يتعلق بالمقارنة مع الدراسات السابقة فقد عانت الباحثة من وجود دراسات سابقة تربط المتغيرات ببعضها ولذلك كان هناك نقص في استعراض نتائج الدراسات السابقة.

التوصية الخامسة: نظراً لعدم وجود فروق في تحقيق الريادة لتبعاً للجنس والعمر توصي الباحثة بمحاولة تعيين عدد متساو من المديرات والمديرين ممن يمتلكون المؤهلات المناسبة كعضو من أعضاء الإدارة للمساهمة في دعم القدرات الكامنة للنساء. بالإضافة إلى المحاولة بتقديم نشرات توعية بدور المرأة وقدرتها على المساهمة في النجاح الإداري والريادي لمواجهة التحدي الذي يواجهها في منع النساء من تحقيق إمكاناتهن الريادية. ومحاولة إعطاء فرص أكثر لمختلف الفئات العمرية ومحاولة استقطاب من يحملون شهادة دراسات عليا نظراً لاملاكهم مهارة البحث وكذلك قدرتهم على إدارة وتنمية المهارات البشرية وبالأخص ممن يحملون إجازات في إدارة الأعمال، أي تنوع فرق الإدارة مما يؤدي إلى تباين الخبرات أكثر والقيم والمعارف بحيث تنعكس على طريقة تحقيق الأهداف.

المراجع:

- _ أبو هاشم، دعاء زياد، (2013)، (واقع جوة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغات الأجنبية)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- _ عباس، حلا سامي، (2021)، ((العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي))، رسالة ماجستير، جامعة طرطوس، الجمهورية العربية السورية.
- _ سلامي، ريم علي، (2021)، ((أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية))، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (5)، العدد (5)، ص97-112.
- _ شامي، صليحة، (2019)، ((آلية تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمة))، جامعة الجزائر.
- _ علي، سها، (2021)، ((درجة امتلاك طلبة جامعة طرطوس للمهارات الريادية))، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (5)، العدد (7)، ص 101-120.
- _ محمد، عبير سلمان، (2020)، ((تأثير العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الساحل السوري))، رسالة ماجستير، جامعة طرطوس، الجمهورية العربية السورية.
- _ Ascher, J., (2012), (Female Entrepreneurship – An Appropriate Response to Gender Discrimination), Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Vol.(8), Issu.(4), pp.97-114.
- _ Azoulay,P.; et al, (2019), (Age and High-Growth Entrepreneurship).

- _ Bastian, B.; Metcalfe, B.; Zali, M., (2019), (Gender Inequality: Entrepreneurship Development in the MENA Region), *Sustainability*, Vol(11), No(6472), pp.1-26.
- _ Bromander, J.; Jakic, D., (2014), (Organizational factors that influence creativity – An Empirical study of small advertising agencies), Bachelor Thesis, University of Gothenburg.
- _ Cagatay, L.A., (2017), (Managers' opinions on effects of corporate entrepreneurship factors on the performances of health institutions: Tokat Sample), *MANAS Journal of Social Studies*, Vol.(6), No.(4), pp.627-637.
- _ Cai, W., (2018), (Awakening employee creativity in organizations), Geboren te Hefei, China.
- _ Dzomonda, O.; Faktoki, O., (2018), (Evaluation the effect of Owners' demographic characteristics the financial management behavior of rural entrepreneurs in South Africa), *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, Vol(22), Issu.(3), p.1-11.
- _ Diaz-Fernandez, M., (Top Management team heterogeneity and firm performance), *Universidad de Sevilla*.
- _ Diaz-Fernandez, M.; Gonzalez-Rodrigues, M.; Simonetti, B., (2015), (Top Management Teams' demographic characteristics and their influence on strategic change), *Qual Quant*, No.(49), pp.1305-1322.
- _ Hayton, P.J., (2015), (Leadership and Management Skills in SMEs), Department for Business, Innovation and skills, London SW1H 0ET, Research paper number 224.
- _ Kungeke, P., (2020), (An evaluation of the relationship between corporate entrepreneurship and success of automotive companies from selected Sub-Saharan African countries), Ph.D in Business Administration, The North-west University.
- _ Kozubikova, L.; et al, (2017), (Important characteristics of an entrepreneur in relation to risk taking: Czech Republic case study), *Journal of International Studies*, Vol.(10), No.(3), pp.220-233.
- _ Keat, K.E., (2012), (Corporate entrepreneurship and employees' work performance: The impact of individual and organizational factors), MBA, Universiti Sains Malaysia.
- _ Liang, J.; Wang, H.; Lazear, E., (2014), (Demographics and entrepreneurship), Working paper 20506, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA 02138.
- _ Levesque, M.; Minniti, M., (2006), (The effect of aging on entrepreneurial behavior), *Journal of Business Venturing*, Vol(21), pp.177-194.
- _ Muchemi, A.W., (2010), (Diversity in the top management teams and effects on corporate performance), PhD Thesis, School of Business, University of Nairobi.
- _ Marimuthu, M., (2009), (Demographic Diversity in Top Level Management and Its Implication on Firm Financial performance: An Empirical Discussion), *International Journal of Business and Management*, Vol(4), No.(6), pp.176-188.
- _ Markussen, S.; Rowd, K., (2017), (The gender gap in entrepreneurship- The role of peer effects), *Journal of Economics Behavior & organization*, Vol.(134), pp.356-373.
- _ Morici, B.C., (2018), (Corporate Entrepreneurship: A comprehensive field review and assessment of the internal organizational environment supportive of strategic entrepreneurship), MBA, Mid Sweden University, Sundsvall.
- _ Naegele, G.; Walker, A., (2006), (A guide to good practice in age management), university of Dortmund, Germany and University of Sheffield, UK.
- _ Rouniasi, M.R.; Farah, A.H., (2013), (The Study of the Factors Affecting Corporate Entrepreneurship Nurturing in Hamedan University of Technology), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.(3), No.(3), pp.993-998.

- _ Soyal, B., (2020), (The relationship between corporate entrepreneurship and innovation and the moderating effect of transformational leadership), Master Thesis, Middle East Technical University.
- _ Srivastava,A.; Lee,H., (2005), ((Predicting order and timing of new product moves: the role of top management in corporate entrepreneurship), Journal of Business Venturing, Vol(20), pp.459-481.
- _ Scheepers, M.; Hough,J.; Bloom,J., (2008), (Nurturing the corporate entrepreneurship capabilities), Southern African Business Review, Vol(12), No.(3), pp.50-75.
- _ Thakur, G., (2017), (The Influence of Demographic Characteristics on Performance of Academic Employee in Kenyatta University), Proceedings of the Thirteenth Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking.
- _ Tacheva, S., (2007), (Top Management Team Diversity, PhD Thesis of Business Administration, University of St. Gallen, Gutenberg.
- _ Teece, D., (2015),(Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations), University of California, Berkeley.