

أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن

حمزة نايل العمرو*

خالد الزعبي

ملخص

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر القيادة الريادية من خلال أبعادها المتمثلة (الرؤية، المبادرة، الإبداع، تحمل المخاطر، استغلال الفرص) على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات جميعهم؛ العليا والوسطى في الشركة البالغ عددهم (353)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد منهج البحث الوصفي التحليلي، ومن خلال المسح الشامل في اختيار عينه الدراسة لتشمل جميع مفردات مجتمع الدراسة، تم استرجاع (304) وهذه تشكل ما نسبته (86.6%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.22)، وأشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس متغير القيادة الريادية ومتغير التجديد الاستراتيجي قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها مجتمعة (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، المبادرة) على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وأوصت الدراسة الاستمرار في ممارسة القيادة الريادية في الشركة بأبعادها التي تناولتها الدراسة الحالية، وإجراء مزيداً من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية في بيئات أخرى.

الكلمات الدالة: القيادة الريادية، التجديد الاستراتيجي، شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

* كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة.

تاريخ قبول البحث: 2020/5/10 م.

تاريخ تقديم البحث: 2020/2/22 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2022 م.

The Impact of Entrepreneurial Leadership on Strategic Renewal in the Royal Jordanian Airlines in Jordan

Hamzeh Nael Alamro*

hamzhamro1983@yahoo.com

Khaled Alzu'bi

Abstract

This study aimed at measuring the impact of entrepreneurial leadership through its dimensions (vision, proactivity, creativity, taking risks, exploitation of opportunities) on strategic renewal in Royal Jordanian airlines in Jordan. The study population consists of all directors of the senior and middle departments in the company, whose number is (353). To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used, in addition to the method of comprehensive survey for sample to include all the vocabulary of the study population, (304) which constitute (86.6%) of the total distributed questionnaires. After analyzing data and hypotheses using the statistical package for social sciences (SPSS.22), the results indicated that the general arithmetic mean for the responses of the sample members to the paragraphs that measure the entrepreneurial leadership variable and strategic renewal variable came with a high degree of appreciation. The results also showed a statistically significant impact of entrepreneurial leadership with its combined dimensions (vision, proactivity, creativity, taking risks, exploitation of opportunities) on strategic renewal in the Royal Jordanian airlines. The study recommended continuing to exercise entrepreneurial leadership in the company with its dimensions that were addressed in the current study, and conducting more scientific studies similar to the subject of the current study in other environments.

Keywords: Entrepreneurial leadership, strategic renewal, royal Jordanian airlines.

* Faculty of Business Administration, Mutah University.

Received: 22/2/2020.

Accepted: 10/5/2020.

©All rights reserved to Mutah University, Karak, Hashemite Kingdom of Jordan, 2022.

خلفيه الدراسة وأهميتها.

مقدمة:

تعمل منظمات اليوم في بيئة شديدة التغير والتعقيد والتداخل بين الثقافات والعلاقات بشكل كبير ومتسارع ومستمر لم يسبق لها مثيل في أي فترة من فترات التاريخ، فالعالم في القرن الحادي والعشرين يواجه العديد من التحديات التي فرضتها العولمة والانفجار المعرفي والبيئة الديناميكية سريعة التغير وازدياد التنافس بين المنظمات المختلفة، وعلى ضوء ذلك ازدادت الحاجة إلى اتباع مداخل إدارية استراتيجية جديدة تستطيع المنظمات من خلالها من مواكبة تلك البيئة غير المستقرة في مختلف المجالات للحفاظ على استمراريته ونموها.

وتعد القيادة الريادية أحد الأنماط القيادية الفعالة التي تمكن من مواجهة التحديات في عصر يتسم بالتنافس والتغير المستمر والبحث عن ما هو جديد وفريد، وبدأت العديد من المنظمات تهتم بتحسين الريادة في أعمالها، فالمنظمات الريادية بحاجة إلى قيادة ريادية تمتلك القدرة على إعادة التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية وإيجاد سناريوهات ذات رؤية واضحة تستخدم لاكتشاف واستغلال القيمة الاستراتيجية للمنظمات، فالقائد الريادي هو القادر على تحديد رسالة المنظمة أهدافها وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وهو القادر على تغيير تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة فضلاً عن تغيير الثقافة التنظيمية والهيكل والنظم والعلاقات داخل المنظمة والطرق التي تتعامل معها المنظمة من عملاء ومنافسين ويعد مفهوم القائد الريادي بديلاً للقيادة التقليدية فهو ذو رؤية واضحة ومؤثرة وتكيف وتستثمر الفرص البيئية نحو التحسن والتطوير وفق استراتيجية متجددة.

ومن الضغوط الناجمة عن بروز ظاهرة عولمة الأسواق ظهور أشكال جديدة في الصناعات وتزايد وتيرة الإبداعات التكنولوجية والتغير المستمر في تفضيلات الزبائن، كل ذلك دفع العديد من المنظمات إلى تبني طرق تفكير وسلوكيات جديدة لإنعاش استراتيجيتها بهدف المحافظة على نمو المنظمات واستمراريته وديمومتها، من خلال التجديد بالشكل الذي يجعلها قادرة على التكيف المستمر مع بيئتها الخارجية. فالمنظمات الناجحة والمنافسة تتعامل مع ظاهرة التجديد الاستراتيجي منهج عمل متكامل يضمن لها التوافق والانسجام مع بنيتها الخارجية، وحاز موضوع التجديد الاستراتيجي على اهتمام المنظمات، وأصبحت المنظمات تتخذها فكرة ولادة منظمة جديدة من حيث الأفكار والأعمال والتحول من مستوى إلى آخر من خلال تجديد الأفكار داخل المنظمة، وهذا سيولد

أعمالاً ريادية داخل المنظمة وتشكيل استراتيجيات جديدة تظهر بوجود قيادات ريادية قادرة على تأسيس استراتيجيات جديدة واستباقية بعيدة المدى، من أجل تحقيق مزاي تنافسية مستدامة في ظل المشهد التنافسي الذي تشهده بيئة الأعمال المتغيرة والمضطربة (Chrisman, 2003:1).

هذا وقد شهدت مسيرة الخطوط الجوية الملكية الأردنية تطورات متلاحقة من عمرها، وتسارعت وتيرة هذه التطورات وعملية التجديد والتطوير من أجل تعزيز مكانتها التنافسية عالمياً وإقليمياً في ضوء النجاحات التي حققتها خلال العقود الماضية، وتتبنى الملكية الأردنية رؤية تقوم على أن تكون شركة الطيران المفضلة لربط الأردن والمشرق بالعالم، هذا وتتعامل الشركة مع مختلف أنواع المخاطرة التي قد تتعرض لها بشكل شامل، ويتولى إدارة المخاطر في الشركة مجلس الإدارة بالتعاون مع الإدارة التنفيذية العليا (التقرير السنوي، 2019).

مشكلة الدراسة وأسئلتها.

تواجه المنظمات العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات المتسارعة في البيئة، وفي جميع المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية خلال الفترة المنصرمة، التي تستدعي من المنظمات تجديد استراتيجياتها وأنشطتها بما يتناسب مع التغيرات للاستجابة لمتطلباتها، هذا وقد حظي مفهوم الريادة باهتمام الرواد في حقل الإدارة التي تعبر عن تأسيس أعمال جديدة يتم استخدامها وتطبيقها داخل المنظمة، لتحقيق البقاء والنجاح والتكيف مع البيئة التنافسية، والعمل على تطوير المنظمات، من أجل تعزيز فرص النمو والنجاح، ومن هنا أصبح مفهوم القيادة الريادية المحور الرئيسي في التحولات الاستراتيجية ومواجهة التغيرات السريعة والعميقة التي تحدث وتقود المنظمة إلى تغير جوهري في أكثر من جانب من جوانب المنظمة، والتعامل مع التحولات والتغيرات والتكيف مع البيئة التنظيمية التي تحتاج إلى نمط قيادي غير تقليدي الأمر الذي يحتم على قادة المنظمات بأن يكونوا قادة رياديين قادرين على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة واستغلال الفرص وغيرها من المهارات التي يجب امتلاكها في بيئة العمل الحديثة، وبناءً على اهتمام الباحث واطلاعه يمكن صياغة مشكلة الدراسة: بعدم إدراك أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة وبشكل دقيق بالسؤال الرئيسي التالي: "ما مدى توافر أبعاد القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟"

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توافر أبعاد القيادة الريادية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟
2. ما مدى توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟

أهداف الدراسة:

1. قياس أثر أبعاد القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.
2. تزويد متخذي القرار في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، بنتائج الدراسة التي قد تساعد في الربط بين الأفكار العلمية والممارسات العملية للقيادة الريادية.
3. تزويد الباحثين والمكاتب العربية بإطار نظري بمواضيع القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات العربية في مجال القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي إذ لا يوجد -على حد علم الباحث - أي من الدراسات العربية تناولت المتغيرات المبحوثة في شركات الطيران الإقليمية.
2. من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة توصيات إلى الإدارة العليا والمتوسطة في شركات الطيران في الأردن بشكل عام وشركه الخطوط الجوية الملكية الأردنية على وجه خاص حول واقع تطبيق القيادة الريادية على أنشطة التجديد الاستراتيجي.
3. تنبثق أهمية الدراسة من الأهمية الحيوية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الريادية، التجديد الاستراتيجي، التي أصبحت من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة الاستراتيجية، أيضاً حدثت هذه الموضوعات التي شغلت الفكر الاستراتيجي في السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والدولي والعالمي في ظل التحديات المتسارعة للبيئة.
4. تركيزها على قطاع حيوي (قطاع الطيران المدني) في الأردن لما له من دور في رفد الاقتصاد الأردني كونه يصب باتجاه تحديث هذه الشركات وتجديدها من خلال تبني قيادتها ومديريها لأبعاد القيادة الريادية.

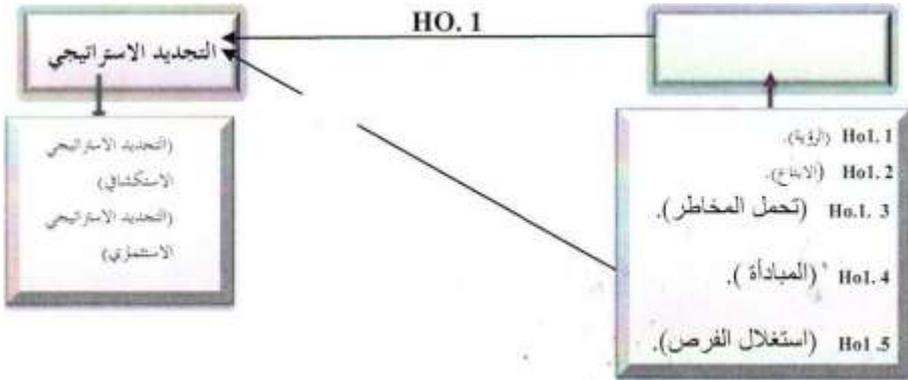
فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطر، المبادرة، استغلال الفرص) على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية وتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للرؤية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للإبداع على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) لتحمل المخاطر على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للمبادرة على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) لاستغلال الفرص على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- المتغير المستقل: (Al-Khalifah, 2014)؛ (Deepabuba & Manalel, 2016)؛ (Bagheri, 2017)؛ (Zainol et al., 2018)؛ (القحطاني والمخالف، 2019).
- المتغير التابع: (Volberda, 2017)؛ (Tushman, O'Reilly & Harreld, 2013)؛ (Leeuwen, 2007)؛ (عبودي، 2019).

الإطار النظري والدراسات السابقة.

مفهوم القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership):

أولى الباحثون في مجال الإدارة اهتماماً خاصاً بالقيادة مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات والنماذج الخاصة بالقيادة الإدارية واستحداث، التي تهدف في جوهرها إلى تعزيز قدرة المنظمات الحديثة على مواجهة التغيرات الحديثة والتحديات المستمرة، وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها ومواجهة هذه التحديات بأفضل طريقة ممكنة (Bagheri, 2017). ويمكن لرجال الأعمال الاستفادة من الكفاءات القيادية لمواجهة التحديات المختلفة لإنشاء المشاريع الجديدة وبالتالي زيادة احتمال نجاحهم في عالم الأعمال، كما يمكن للقادة أيضاً الاستفادة من كفاءات تنظيم المشاريع للتعامل مع البيئة شديدة الاضطراب والتنافس للمنظمات الحالية (Cogliser & Brigham, 2004)، ومن هنا دفعت كل التداخلات النظرية والمفاهيمية بين ريادة الأعمال والقيادة، العلماء إلى دمجهم في نموذج جديد يسمى القيادة الريادية، هذا وقد أجرى (نجم، البياتي، والنجار، 2017) دراسة اثبتت اهمية القيادة الريادية، وذلك بوجود ارتباط بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي الذاتي، وأجراء كل من (Newman, Eva, Miao. & Cooper, 2018) دراسة اثبتت اهمية استخدام القيادة الريادية من الرؤساء التنفيذيين في المشاريع الريادية.

وقد تعددت التعريفات حول مفهوم القيادة الريادية وبصفة عامة فقد عرفها (Thornberry, 2006) بأنها القيادة التي تتطلب العاطفة والرؤية والتركيز والقدرة على إلهام الآخرين، بالإضافة إلى مجموعة عقلية ومهارات تساعد قادة المشاريع على تحديد وتطوير والنقاط الفرص التجارية الجديدة.

ويشير (Sandybayev, 2019:48) "ان القيادة الريادية ليست موقع قيادي فقط، بل عملية يتحمل فيها مسؤولية مساعدة الشركة على تهيئة الظروف التي تمر بها، بدلاً من إدارتها، وينشأ

أمرها من المسائل الخاصة بها، ويتفاعل بشكل ابتكاري مع التغيرات في البيئة الخارجية، هذا الدور للقيادة الريادية لا يجعل فقط المنظمة أكثر إنتاجية، بل تمنح القادة أنفسهم حرية أكبر".

ويشير (Bagheri, 2017) إلى القيادة الريادية بأنها نموذج القيادة الفعالة في مواجهة التحديات والبيئات المعقدة وتعزيز الابتكارات في سوق الأعمال، كما وضح أيضا أن القائد الريادي يحفز التنافس الايجابي بما يخدم مصلحة العمل و النجاح والنمو بغض النظر عن حجم المنظمة أو الهيكل التنظيمي.

كما عرفها كل من (Gupta, MacMillan, & Surie, 2004: 244) على أنها "قيادة تخلق سيناريوهات رؤية تستخدم لتجميع وحشد ممثلين داعمين للمشاركين الذين يلتزمون بالرؤية لاكتشاف واستغلال خلق القيمة الاستراتيجية".

خصائص القيادة الريادية

ويشير كل من (Kamariah & Rashid, 2014: 3-5) إلى وجود ثلاث سمات تميز القائد الريادي عن غيره، وهي:

1. الرؤية.
2. الإدارة والمثابرة.
3. الالتزام بتقديم ما هو أفضل.

أبعاد القيادة الريادية:

تحدث (Miller) عن ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة الريادية وهي (الابداع، المخاطرة، الاستباقية)، وقد تم استخدام هذه الأبعاد على نطاق واسع في أغلب الأعمال الأدبية وإدارة الأعمال (Covin & Wales, 2012:693).

كما قام الباحثون (Harrison, Paul & Burnoard, 2016:158) بعدد من المقابلات مع رواد الأعمال وموظفيهم، وبين أن هناك أبعادا تلعب دوراً رئيساً في نجاح القيادة الريادية لمواجهة التحديات ومن هذه الأبعاد (المخاطرة، والرؤية، والاستباقية). أما الدراسة الحالية فقد تم اعتماد أبعادها بناء على دراسات التي تطرقت لبعدها (استغلال الفرص) بالإضافة للأبعاد

المذكورة: (Ximenes et al., 2019) (Harrison, Paul, & Burnard, 2016) et al., (Zainol, 2018)، وعلى النحو التالي:

1. الرؤية (Vision) :

تعرف الرؤية بأنها الصورة التي يتم إنشائها بشكل واعٍ لتمثيل المستقبل المثالي للمنظمة أو جماعة أو بلد، وينبغي أن تتضمن هذه الرؤية تصوراً حقيقياً للمستقبل، وذات مصداقية وجاذبة وقابلة للتحقيق وواضحة وشاملة ومفهومة وواسعة وتغطي كل الجوانب، ويجب أن يكون لدى القائد القدرة على تصور المستقبل (Ortiz, 2010).

ويرى (Bagheri, 2017) أن الرؤية هي تصور مستقبل ناجح للمنظمة، وبالتالي فإن تبني المنظمات لرؤية القائد الريادي ستسهم بشكل فعال في تحسين أدائها. كما يعد الهدف الرئيسي من وجود رؤية واضحة للمنظمة هو تحفيز أصحاب المصالح في المنظمة للسعي خلف تحقيق هذه الرؤية، حيث إن الرؤية في جوهرها تؤدي إلى خلق الالتزام لدى المنظمة والأفراد تجاه تحقيق هدف معين، مما يسهم في إكساب الأفراد الملتزمين بتحقيق الرؤية للمهارات الريادية والشغف اللازم لإنتاج كل ما يلبي رغبات الزبائن (Kuratko, Audretsch, 2009).

2. المبادرة – الاستباقية – (Reactiveness) :

تشير الكثير من الأدبيات الإدارية إلى أن المبادرة ما هي إلا التوجه الإيجابي في الحياة، وممارسة لعمل سبق غيره، وهي سمة من سمات القيادة الريادية تشكل منظومة متكاملة حدودها الشجاعة في الإدارة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات والتفكير الابتكاري لمواجهة كل التوقعات.

ويرى (Hartog & Belschak, 2012) أنها مجموعة من الإجراءات تتم من خلال المبادرة، والتخطيط، والسعي للتأثير، ويتمثل السلوك الاستباقي في توقع المشكلات ووضع الحلول المناسبة، والبحث عن سبل لتغيير ظروف العمل نحو الأفضل. وعرفها (Churchill, Agbodohn & Arhenful, 2013: 17) "بأنها الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستقبلية وممارسة النشاط للتأثير عليها بدلاً من الانتظار في أن تتأثر بها".

إن مرحلة المبادأة هي أهم مرحلة في المشروع، حيث يتم فيها وضع وتعيين التوقعات من قبل المساهمين وأصحاب المشروع، وأنه بدون وضع التوقعات ودراسات الجدوى والتحليل المنطقي لما سيكون عليه المشروع في المستقبل، فإنه يخضع لنسبة عالية من الفشل (Damodaran, 2008).

3. الإبداع (Creativity):

في بيئة اليوم التنافسية يجب على المنظمات أن تتبنى الإبداع، من أجل إثبات وجودها، واستمراريتها ونموها، فإذا أرادت المنظمة أن تتجح يجب أن تشجع وتحفز المبدعين، سواء كانوا هم أصحاب المنظمة، أم المدبرون والموظفون المهرة فيها، الذين لديهم الدوافع، والمعرفة الفردية، فهؤلاء يملكون الخيار إذا أرادوا أن يكونوا مبدعين (Lowe & Marriott, 2006).

ويعرف الباحثان (Collier & Evans, 2007) الإبداع على أنه عملية تطوير أساليب عمل أو إجراء تحسينات على العمليات الموجودة بناء على فكرة جديدة، وأكد (Neneh, 2011) على أن الإبداع هو خلق وتبني فكرة أو سلوك ما جديد على المنظمة. كما عرف (Mirela, 2008) الإبداع بأنه الوسيلة التي يتبعها الريادي لفهم التغيرات البيئية والوصول لفكرة تقدم منتجاً أو خدمة جديدة.

وتشير الباحثة (McKersie, 2018: 2) إلى أن الإبداع الجذري يسهم في تغيير أنماط التفكير لدى العاملين على المدى البعيد، لذا فإن دعم الإبداع واستمراريته يتطلب قيادة مدركة لأهمية الإبداع بكافة أنواعه التي حددها (Osoro, 2012: 28) بثلاثة أنواع وهي:

- الإبداع التكنولوجي.
- الإبداع التسويقي.
- الإبداع الإداري.

4- تحمل المخاطرة (Taking Risks):

تواجه المنظمات بكافة أشكالها وأحجامها وأنواعها أنواعاً عديدة من المخاطر، بعضها قد يكون متوقفاً والآخر غير متوقع، والخطر بحد ذاته هو حالة تنتج بسبب عدم اليقين فيكون له تأثير سلبي أو إيجابي المنظمة (Pinto, 2016)، وفي هذا السياق يشير الباحثان (Chapman & Ward, 2016) إلى أنه ليس من الصواب أن يتم ربط مصطلح الخطر بالنتائج السلبية فقط، لأن الخطر قد يقود إلى نتائج إيجابية وبنفس احتمالية النتائج السلبية، كما

اقترحوا استعمال مفهوم (عدم التأكد بدلاً من الخطر) لأن حالة عدم التأكد تحتل النتائج الإيجابية والسلبية.

ويعرف (Harrison et al., 2016: 158) تحمل المخاطرة على أنها "قدرة القائد الريادي على توقع المخاطر وقياسها ومعرفة مدى حجمها وتأثيرها ومن ثم إدارتها لمحاولة تجنبها وللتقليل من أثر الخطر في حال حدوثه، فتكتسب المنظمة من خلال هذا القائد الريادي المقدرة على مواجهة المخاطر وتحملها".

كما يشير (DeepaBabu & Manalel, 2016) إلى أن تحمل المخاطرة في القيادة الريادية يعني مدى رغبة الريادي في المضي نحو الأعمال التي توصف بأنها ذات خطورة عالية، وأن القيادات التي لا تشجع على تحمل المخاطرة ضمن بيئة العمل المتغيرة ستكون سببا في خسارة المنظمة من حصتها السوقية ولن تستطيع في نفس الوقت من منافسة المنظمات الريادية في القطاع.

5. استغلال الفرص (Exploiting opportunities):

من أكثر اهتمامات القيادة في المنظمات المعاصرة هو تحديد الفرص واستثمارها واعتبر هذا المتغير سمة من أهم سمات القيادة الريادية في المنظمات المعاصرة وحجم السوق هو مفتاح الفرصة من بداية تحديد المخاطر والعوائد لها حيث تعكس المخاطر السوق، والمنافسة، والتكنولوجيا، ومقدار رأس المال، ومهارات الأفراد، والأهداف تعد من الأشياء الأساسية لنجاح المخاطرة ولابد أن تكون هناك خطة قصيرة الأمد للأعمال يتم في ضوءها تحديد الموارد المطلوبة والموارد المالية والأنشطة الرئيسية المطلوب تنفيذها (Histrich et al., 2005).

ويؤكد جلاب (Gulab, 2008) على أن الفرص هي الظروف الخارجية المواتية للمنظمة التي تساعدها إذا ما اغتتمتها على تحقيق المنافسة الاستراتيجية وبين (Pai, 2007) إن استغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، من خلال توفير متطلبات الزبائن في الأسواق الحالية، وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وكذلك توسع المنتجات والخدمات الحالية وقنوات التوزيع الحالية أيضاً.

إن الريادة هي النشاط الذي ينطوي على استكشاف وتقييم واستغلال الفرص وتقديم سلع وخدمات جديدة في الأسواق من خلال تنظيم الجهود التي لم تكن موجودة في السابق، إذ إن الريادة لديها مهمة

أساسية وهي دراسة الفرصة واستكشافها وتقييمها وكيفية استغلالها وقد صنف الباحثون مصادر الحصول على الفرصة الريادية من خلال طرق مختلفة منها الطلب والعرض وسياسة المنظمة والبيئية المحيطة بالمنظمة، إذ تعتمد على إدراك الريادي لهذه الفرصة وكيفية استغلالها (Fuduric, 2008).

التجديد الاستراتيجي.

تواجه المنظمات اليوم ضغوطاً من السوق العالمي الذي يزداد تعقيداً، لذا فإن الاستراتيجيات التي تركز على الجودة والإنتاجية والكفاءة الداخلية لم تعد كافية لتمكين المنظمة من النجاح على المدى الطويل، مما يؤدي إلى البحث عن سبل لخلق الفرص والمبادرات الريادية والاستجابة للبيئة الخارجية، هذا الأمر شجع المنظمات على المشاركة في عمليات التجديد الاستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والاضطراب البيئي وقوة المنافسة، (Kwee, 2009).

ويرى (Stienstra, 2008) أن التجديد الاستراتيجي يشير إلى الاختلاف في الاستراتيجية المتبعة، أو الجودة، أو حالة معينة بمرور الوقت، لمواءمة المنظمة للبيئة التي تعمل بها، حيث يحدث التجديد كلما كان هنالك حلاً بديلاً يمكن تطبيقها، ويمكن أن تعد طريقة لتطوير الاستراتيجية واستثمار الفرص واستكشافها، وينفذ للمواءمة والتكيف للتغيرات التنظيمية المهمة. كما يعرفها كل من (Schmitt, Raisch, & Volberda, 2018: 85) بأنها "العملية التي تسمح للمؤسسات بتغيير اعتمادها على المسار من خلال تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية".

فيما يرى (Flier, 2003) أن التجديد الاستراتيجي يتضمن الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير مسارها الحالي عن طريق خلق الموائمة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وهو ذات المعنى الذي طرحه (Heyden, 2012) بالقول إن التجديد الاستراتيجي يمثل الخيارات والإجراءات التكيفية التي تتخذها المنظمة لتغيير مسارها الحالي من أجل الحفاظ على الموائمة الاستراتيجية الديناميكية مع التغيرات البيئية على مرور الزمن.

ويرى كل من (Alimadadi & Aghaziarati, 2014: 309) انه "عملية تحويلية وتطويرية، لتعزيز المعرفة الجديدة والسلوك الإبداعي وتعديلها وتطبيقها، من أجل تشكيل التغيرات في المقدرات الجوهرية للمنظمة أو على نطاق سوق منتجاتها". هذا ويحتوي التجديد الاستراتيجي على رحلات أو مسارات تجديد متميزة تصف أنماط العمل الأساسية التي تؤدي إلى التجديد الاستراتيجي مع مرور الوقت (Kwee, Bosch & Volberda, 2011).

أهمية التجديد الاستراتيجي:

وفقا (Kwee et al., 2011) هناك ثلاثة من العناصر الأساسية التي تحدد الأهمية الأساسية للتجديد الاستراتيجي هي:

1. يتضمن التجديد الاستراتيجي تحويل القدرات الأساسية للشركة المرتبطة بالمزايا التنافسية
2. يتعلق التجديد الاستراتيجي للشركة بأكملها وله تأثيرات على مستويات المؤسسة.
3. التجديد الاستراتيجي مهم لكسر الاعتماد على المسار وضمان البقاء على المدى الطويل.

أبعاد التجديد الاستراتيجي:

تم اعتماد أبعاد الدراسة الحالية المتمثلة بأنشطة الاستكشاف والاستثمار بناء على دراسة كل: (Leeuwen, 2007; Glaser et al., 2015); (Volberda, 2017; Xiaoa et al., 2019). وانسجما مع وجهة النظر التي تبنتها هذه الدراسة في أن التجديد الاستراتيجي يمثل مسار التطور الاستراتيجي للأفعال الاستراتيجية الاستكشافية والاستثمارية للمنظمة الهادفة إلى تحقيق الموائمة مع البيئة المتغيرة التي تعمل فيها بوجود القيادة الريادية، فقد تم اعتمادها أبعاداً للتجديد الاستراتيجي في هذه الدراسة وسيتم التطرق بشيء من التفصيل إلى هذين النوعين من الأفعال بوصفهما بعدي التجديد الاستراتيجي المعتمدين في هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

1. التجديد الاستراتيجي الاستثماري أو الاستغلالي (Exploitative Strategic Renewal):

تشير الإجراءات الاستغلالية إلى التعلم والتجديد وصقل النماذج الحالية للمنظمة والاختيار وإعادة استخدام الموارد القائمة لتحقيق عوائد قريبة يمكن التنبؤ بها. وبين (O' Reilly & Tushman, 2011) أن عمليات الاستغلال تركز بشكل كبير على الكفاءة والتحسين للسلع والخدمات، والاختيار وتنفيذ المشروعات التي تسهم في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجيات الأعمال لديها.

وتعكس أفعال التجديد الاستراتيجي الاستثمارية توجهها قريب الأمد للمنظمات حيث إنها تتضمن الأفعال التي تركز على المدى الحالي من الأنشطة التي تمارسها المنظمة ضمن النطاق الجغرافي الذي تعمل فيه حالياً، كتوسيع الأسواق وتحسين المقدرات الحالية، والبدء في الأنشطة الترشيدية

كالإغلاق، والدمج أو التقليل (Kwee et al., 2011). كما يركز على استخدام وإجراء التحسينات على المعرفة والمهارات التي تمتلكها المنظمة لتطوير منتجاتها الحالية، (Mei, 2014).

كما تستطيع المنظمات معرفة مدى قدرتها على الاستغلال من خلال العديد من العوامل مثل، إجراء تحسينات على المنتجات الحالية بشكل منظم، وإجراء تحسينات على العمليات الحالية للمنظمة، وتوسيع نطاق الخدمات الحالية التي تقدمها المنظمة، وإدامة العلاقات مع زبائن المنظمة أو حتى مع شبكات سلسلة التوريد، وقيام المنظمة برفع مستوى اقتصاديات الحجم لديها (Jansen et al., 2008).

وحتى تستطيع المنظمة تحقيق هذا الأمر لابد من امتلاكها قدرات من أهمها (Judge & Blocker, 2008, 917):

1. القدرة على خدمة العملاء بالوقت والشكل الأمثل.
2. القدرة على تقديم المنتجات التي تلبي رغبات الزبائن.
3. قدرة المنظمة على الحفاظ على العلامة التجارية التي تمتلكها.
4. قدرة المنظمة على حماية الأصول الفكرية التي تمتلكها.

"إن استثمار الفرص يمثل قدرة المنظمة على تحسين أنشطتها من أجل خلق قيمة في الأمد القريب" (كاظم وآخرون، 2015: 301). كما أن عوائدها غالبا ما تكون مضمونة عادة ما تفضل المنظمات الانخراط في أنشطة الاستثمار، لأنها قريبة المنال بالمقارنة مع العوائد المرتبطة بالاستكشاف، (رشيد ولفته، 2015).

2. التجديد الاستراتيجي الاستكشافي (Exploratory Strategic Renewal):

تشير الإجراءات الاستكشافية إلى البحث والاستقلالية والاكتشاف والإبداع من خلال عمليات ابتكار مختلفة والتجريب المخطط له. وعرف (Jearey, 2012: 5) التجديد الاستراتيجي الاستكشافي بأنه "العملية التي تتبناها المنظمة لإجراء تغييرات جذرية على منتجاتها أو خدماتها بهدف تحسين قدرتها التنافسية".

ووفقا لـ (O ' Reilly & Tushman, 2011) فإن عمليات الاستكشاف تشمل أنشطة البحث عن الفرص والتحديات الناتجة عن التغييرات في بيئة الأعمال وهذا يؤكد أهمية أن تتصف عمليات الاستكشاف بالمرونة والاستقلالية.

ويؤكد (Raimondo, 2013) أن الاستكشاف هو السعي للحصول على المعرفة الجديدة بهدف اكتشاف مداخل جديدة للتكنولوجيات والأعمال والعمليات أو المنتجات. وهذا ما أشار إليه أيضا (Mei, 2014) بالقول أن التعلم الاستكشافي أو الاستكشاف هو عملية البحث عن المعرفة والمهارات الجديدة بالكامل لتطوير المنتجات، ويتطلب الاستكشاف التحول بعيدة عن قاعدة المعرفة والمهارات التي تمتلكها المنظمة حاليا، وأن هذه التحولات يمكن أن تكون مرتبطة بالمهارات التقنية، والخبرة السوقية أو العلاقات الخارجية الجديدة، (Lavie, Stettner & Tushman, 2010) .

وتشير أفعال التجديد الاستراتيجي الاستكشافي إلى مبادرات التجديد الاستراتيجي الطويلة مثل بدء أعمال جديدة، وطرح منتجات وخدمات وتكنولوجيات وأنشطة جديدة، ودخول أسواق أو مناطق جغرافية جديدة. إن مثل هكذا أفعال تضيف أنشطة جديدة إلى الأنشطة والمقدرات الحالية للمنظمة أو زيادة نطاقها الجغرافي، ومن هنا فإن أفعال التجديد الاستراتيجي الاستكشافية تسهم في خلق مسار جديد أو تغيير المسارات الحالية وبالتالي فإنها تمثل تحولات استراتيجية جذرية أو منقطعة (Kwee et al., 2011).

وتعد أنشطة الاستكشاف مهمة لأي منظمة تسعى للبقاء في المنافسة على المدى الطويل، إلا أن القادة الاستراتيجيين في بعض الأحيان يميلون إلى التركيز في المنافسة على المدى القصير وذلك من أجل تحقيق الأهداف المالية التي تهتم بها الإدارات العليا وأصحاب الأسهم (Chen, 2017).

الدراسات السابقة.

الدراسات العربية:

دراسة القحطاني، والمخلاف (2019) بعنوان: واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية (الإبداع الريادي، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ولتحقيق ذلك

أستخدم المنهج الوصف (المسحي)، والاستبانة أداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (28) قائداً أكاديمياً وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول بُعد "الرؤية الاستراتيجية"، يليه "الإبداع الريادي"، ثم "الاستباقية" "استثمار الفرص"، وأخيراً "تحمل المخاطر" وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة ممارسة القيادة الريادية في الجامعات استجابةً استراتيجية للتعامل مع التحديات والفرص، والتكيف مع متطلبات التعليم العالي؛ من خلال توفير بيئة عمل محفزة واستقطاب العقول الابتكارية وبناء ثقافة استباقية تنظيمية وتفعيل استراتيجيات الريادة وتبني بُعد المخاطرة لنقل الجامعة من موضع استراتيجي إلى موضع ريادي.

دراسة عبودي (2019) بعنوان: التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل. تهدف هذه الدراسة في الكشف عن دور أنشطة التجديد الاستراتيجي المتمثلة ب (الأنشطة الاستكشافية، الأنشطة الاستثمارية) في تعزيز المناعة التنظيمية عبر أبعادها الأساسية المتمثلة ب (المناعة التنظيمية الطبيعية، المناعة التنظيمية المكتسبة)، ولقد تم صياغة نموذج فرضي، لحقته مجموعة فرضيات خضعت لاختبارات متعددة للتأكد من صحتها، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه نهجاً مناسباً، وكان استخدامه لتعزيز وتدعيمه المفاهيم، تم التركيز على القيادات الجامعية المكونة من (218) فرداً شملت عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام، وتم التوصيل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير معنوي لأنشطة التجديد الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد المناعة التنظيمية وأوصت الدراسة مجموعته من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بأنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة وضرورة اقامه ورش عمل لترسيخ مفهوم التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية.

دراسة الحنيطي (2018) بعنوان: القيادة الريادية وأثرها في البراعة الاستراتيجية الدور الوسيط لمشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على مجموعة طلال أبو غزالة الدولية). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الريادية وأبعادها (الرؤية، الاستباقية، الإبداع، تحمل المخاطرة)، وأثرها في البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، استكشاف التهديدات، وتجنب التهديدات) في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، مع بيان الدور الوسيط لمشاركة المعرفة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية البالغ

عددهم (170) مديراً، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية للقيادة الريادية والبراعة الاستراتيجية ومشاركة المعرفة في المجموعة، وأن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها في البراعة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: زيادة الوعي البيئي لمجموعة طلال أبو غزالة الدولية من خلال استخدام أساليب المسح البيئي الحديثة مثل الوسائل الذكية للمسح البيئي باستخدام الانترنت وتحليل البيانات.

دراسة الياسري، الطائي، وحسين(2017) بعنوان: دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية : دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية. تهدف الدراسة إلى كشف العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاستكشاف، ريادة الأعمال، استثمار الفرص، مشاركة القيادة) والسيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي)، وحددت مشكلة الدراسة من خلال تشخيص الجدوى من التجديد الاستراتيجي، وماهي المقومات والإمكانيات لدى المنظمات لتساهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية في ظل التنافس المفرط، وتم اختيار عينة قصدية من القيادات العليا تتألف من (116) قائداً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغيرات الدراسة، أما أهم التوصيات للشركة: التنسيق والتعاون مع جميع الشركاء والمستثمرين من أجل التأسيس لرؤية مشتركة تساهم في سد حاجة السوق، وعدم السماح للمنافسين الدخول إلى منطقة نفوذها الجغرافية وبما يعزز السيادة الاستراتيجية للشركة قيد البحث، والعمل على تعزيز بعد منطقة النفوذ.

الدراسات الأجنبية.

دراسة (Mehmood, Jian & Waheed, 2019) بعنوان: The influence of entrepreneurial leadership on organizational innovation mediating role of innovation climate: بعنوان: تأثير القيادة الريادية على الابتكار التنظيمي: الدور الوسيط لمناخ الابتكار. لقد كان الابتكار التنظيمي مجالاً يدرسه على نطاق واسع خبراء مختلفون في جميع أنحاء العالم ، كما أن القيادة الريادية () هي أسلوب قيادي ناشئ لا يزال في المراحل المبكرة من الناحية النظرية، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين القيادة الريادية () والابتكار التنظيمي () مع تأثير العامل الوسيط من مناخ الابتكار ()، تم جمع البيانات من ()

من المشاركين في قطاع الغزل والنسيج في باكستان، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي بين القيادة الريادية () والابتكار التنظيمي () ، وكشفت النتائج عن العلاقة الإيجابية بين القيادة الريادية () والابتكار التنظيمي () من خلال تأثير العامل الوسيط مناخ الابتكار () ، وأوصت الدراسة بتسليط الضوء على أهمية آلية أداء القيادة الريادية للابتكار التنظيمي، علاوة على ذلك، توجيه الباحثين والممارسين والدارسات المستقبلية لمثل هذه البحوث في المستقبل.

دراسة (Herbane, 2019) بعنوان: Rethinking organizational resilience and

strategic renewal in SMEs. بعنوان: إعادة التفكير في المرونة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. تهدف الدراسة إلى إظهار الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في إضفاء الطابع الرسمي على الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق التجديد الاستراتيجي والأنشطة التي تعزز المرونة في مواجهة الانقطاع التشغيلي الحاد، وتفحص كيف تولد الخيارات المحلية علاوة عن قرب، وتطور نمو البقاء على قيد الحياة من خلال مرونة الشركات الصغيرة والمتوسطة، بالاعتماد على بيانات من (265) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة، تكشف النتائج عن وجود تفاعل بين مجموعة من أنشطة المشاريع والقرارات المتعلقة بالتخطيط والشبكات والتعلم والموقع، كما أن الاختلافات في أنشطة إضفاء الطابع الرسمي تعكس الاختلافات في مواقع الشركة والشبكات الشخصية، وتأثير أحداث الأزمات الخارجية، ومواقف رواد الأعمال تجاه منع الأزمات، وأوصت الدراسة بإلقاء الضوء على فهمنا لمرونة الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يتم تشكيل ذلك من خلال العوامل التاريخية والإنمائية والاستراتيجية، وتوصي الدراسة بإعادة النظر في النظريات السابقة حول المرونة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي.

دراسة (Miao et al., 2018) بعنوان: CEO Entrepreneurial Leadership and

Performance Outcomes of Top Management Teams in Entrepreneurial Ventures: The Mediating Effects of Psychological Safety. بعنوان: الرئيس التنفيذي للقيادة الريادية ونتائج الأداء لفرق الإدارة العليا في المشاريع الريادية: الأثر الوسيطة للسلامة النفسية. تهدف هذه الدراسة لقياس أثر استخدام القيادة الريادية من قبل الرؤساء التنفيذيين في المشاريع الريادية ، وهل يعزز مستويات أعلى من أداء فريق الإدارة العليا والأداء الوظيفي لأعضاء الفريق، وما إذا كانت السلامة النفسية تفسر هذه الآثار، باستخدام البيانات متعددة

المصادر، ومتعددة المستويات عبر (56) فريقاً من الإدارة العليا، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الريادية من قبل الرئيس التنفيذي تؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء على مستوى الفريق والمستوى الفردي، وأن السلامة النفسية تتوسط في مثل هذه العلاقات، كما أوصت الدراسة باستخدام القيادة الريادية في الإدارة العليا من المديرين التنفيذيين، والاهتمام بالجوانب النفسية لما لها من دور في تحسين الأداء على جميع المستويات الفردية والجماعية.

دراسة (Mielcarek, 2018) بعنوان: the strategic renewal process: the challenge of creating and capturing value. عملية التجديد الاستراتيجي: التحدي المتمثل في إيجاد القيمة واحتفاظها. وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة اقتراح مفهوم للتجديد الاستراتيجي للشركات، العملية التي ستدعم إنشاء القيمة والتقاط القيمة من خلال ضبط إدارة النظام للمنظمة، قدم المؤلف معيارين للتجديد تنفيذ القيمة وتطويرها، الذي يقدم أربعة أنواع من عملية التجديد الاستراتيجي لضمان رؤية أفضل، وهي إحداث تغييرات، تكوين المفاهيم، التغييرات في التنفيذ، والتحقق من وإضفاء الطابع الرسمي على التغييرات، ومزيد من التوصيات البحثية، منها نطاق المعايير المختارة لتحليل عملية التجديد ومواجهة هذا المفهوم مع وجهات نظر أخرى تؤكد على الأعمال البيئية، مثل نهج الشبكة أو نظرية النظام البيئي، والحاجة التجريبية للتحقق من هذه التجديد الاستراتيجي، وخاصة النتائج، سواء المالية وغير المالية، وكذلك نطاق أوسع من المتغيرات المختلفة لهذه الظاهرة.

دراسة (Bagheri, 2017) بعنوان: The impact of entrepreneurial leadership on opportunity recognition in high-technology innovation work behavior and SMEs بعنوان: أثر القيادة الريادية على سلوك الابتكار وإدراك الفرص في الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات التكنولوجيا العالية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الريادية المتمثلة بـ (المخاطرة، الاستباقية، الإبداع) على سلوك الابتكار وإدراك الفرص لدى الموظفين، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي، وتمثلت عينة الدراسة بـ (310) موظفين، وقد أظهرت نتائج وجود أثر إيجابي للقيادة الريادية على سلوك الابتكار وإدراك الفرص لدى الموظفين في الشركات صغيرة الحجم ومتوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للقيادة الريادية على سلوك الابتكار لدى الموظفين أكبر من الأثر على إدراك الفرص، وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات تقوم على مقارنة القيادة الريادية مع أساليب القيادة الأخرى وبيان أثرها على فاعلية

الابتكار في تلك المنظمات، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير قدرات قيادية جديدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في خلق مناخ فعال واستراتيجيات مناسبة للابتكار وإدراك الفرص.

دراسة (Mokhber et al., 2016) بعنوان: Impact of Entrepreneurial

Leadership on Organization Demand for Innovation: Moderating Role of

Employees' Innovative Self-Efficacy أثر القيادة الريادية على متطلب الابتكار في

المنظمة: الدور المعدل للكفاءة الذاتية المبتكرة للموظفين. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة

الريادية والمقاسة بكل من (الابتكار، الإبداع، الشغف، الرؤية، وتحمل المخاطرة) على حاجة

المنظمة للابتكار، من خلال الدور المعدل للكفاءة الذاتية المبتكرة للموظفين، ومن أجل

تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي، وتمثلت عينة الدراسة ب (412) فرداً

من (100) شركة ناجحة في ماليزيا، وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة الريادية بجميع

أبعادها على حاجة المنظمة للابتكار، كما أظهرت نتائج الدراسة تحسين الأثر الإيجابي عند وجود

الكفاءة المبتكرة الذاتية للموظفين متغيراً معدلاً، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالقيادة الريادية

من أجل تحسين قدرة المنظمات على الابتكار وتحديد العقبات التي تواجهها.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تم

إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية السابقة ذات الصلة

لبلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، والوقوف على أهم الدراسات

السابقة، التي تشكل رافداً حيوياً للدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث

الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل وتحليل البيانات التي تم جمعها من

خلال الإجابة عن أسئلة الاستبانة التي اعتمدها الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

والبالغ عددهم (353) مديراً ومديره في الإدارة العليا والوسطى. وقد تم اعتبار مجتمع الدراسة عينة

لها، وزعت عليهم الاستبانات من قبل الباحث بعد موافقة الجهات المسؤولة في الشركة المبحوثة،

وقد تم استعادة ما مجموعه (311) استبانة وشكلت ما نسبته (88.1%) من مجموع الاستبانات

الموزعة، وتم استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لنقص في البيانات وبنسبته

(2.3%) من الاستبانات التي تم استرجاعها، وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي خضعت

للتحليل الإحصائي (304) وشكلت ما نسبته (86.6%) من عينة الدراسة، والجدول (1) يبين وصفاً لخصائص عينة الدراسة وتوزعهم حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم

الشخصية والوظيفية حسب الهيكل التنظيمي للشركة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	203	66.8
	أنثى	101	33.2
العمر	30 سنة فأقل	15	4.9
	31-40 سنة	152	50.0
	41-50 سنة	85	28.0
	51 سنة فأكثر	52	17.1
المؤهل العلمي	دبلوم	29	9.5
	بكالوريوس	197	64.8
	ماجستير	72	23.7
	دكتوراه	6	2.0
مدة الخدمة	10 سنوات فأقل	57	18.8
	11-15 سنة	85	28.0
	16-20 سنة	116	38.2
	21 سنة فأكثر	46	15.1
المسمى الوظيفي	مدير عام	-	-
	رئيس قطاع	5	1.6
	مساعد تنفيذي	6	2.0
	رئيس دائرة	10	3.3
	مدير تنفيذي	34	11.2
	مدير	249	81.9

يتضح من الجدول (1) أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث وشكلوا ما نسبته (66.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين أن الإناث شكلن ما نسبته (33.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تبين من الجدول السابق أن الفئة العمرية (31-40) سنة قد احتلت المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته (50.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلاها الفئة العمرية (41-50 سنة) وشكلت ما نسبته (28.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (17.1%)، ثم في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة بلغت (4.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين من الجدول السابق رقم (1) أنّ حملة درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (64.8%)، مقابل (23.7%) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة درجة الماجستير، وفي المرتبة الثالثة جاء حملة درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (9.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ثم تلاها في المرتبة الأخيرة حملة درجة الدكتوراه بنسبة بلغت (2.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. أما ما يتعلق بمتغير مدة الخدمة، فقد بينت معطيات الجدول السابق رقم (1) أنّ المديرين ممن خدمتهم (16-20 سنة) قد شكلوا ما نسبته (38.2%)، مقابل (28.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة كانت مدة خدمتهم (11-15 سنة)، وفي المرتبة الثالثة الفئة (10 سنوات فأقل) بنسبة بلغت (18.8%)، وأخيراً جاءت الفئة (21 سنة فأكثر) وشكلت ما نسبته (15.1%) من مجموع عدد عينة الدراسة. وأخيراً أشارت معطيات الجدول السابق رقم (1) إلى أنّ فئة (مدير) كانت أكثر الفئات عدداً وشكلت ما نسبته (81.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلاها فئة مدير تنفيذي وبنسبة بلغت (11.2%)، ثم في المرتبة الثالثة فئة رئيس دائرة وبنسبة بلغت (2.3%)، تلاها فئة مساعد تنفيذي بنسبة بلغت (2.0%)، وأخيراً فئة رئيس قطاع وبنسبة بلغت (1.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة وتطويرها اعتماداً على الدراسات السابقة والإطار النظري، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكونت الاستبانة من الأقسام الآتية:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر) والمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، مدة الخدمة، والمسمى الوظيفي).

القسم الثاني: واشتمل على (25) فقرة تم توزيعها على أبعاد المتغير المستقل القيادة الريادية (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، والمبادأة) وعلى النحو الآتي:

- الرؤية وتقاس بالفقرات (1-5).
- الإبداع وتقاس بالفقرات (6-10).
- تحمل المخاطر وتقاس بالفقرات (11-15).
- استغلال الفرص وتقاس بالفقرات (16-20).
- المبادأة وتقاس بالفقرات (21-25).

القسم الثالث: المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي): وتكون من (11) فقرة تم توزيعها على الأبعاد الآتية:

- التجديد الاستراتيجي الاستثماري: ويقاس بالفقرات (26-31).
- التجديد الاستراتيجي الاستكشافي: ويقاس بالفقرات (32-36).

وقد صنفت إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها وعلى النحو الآتي: أتفق تماما وأعطيت خمس درجات، أتفق وأعطيت أربع درجات، غير متأكد وأعطيت ثلاث درجات، لا أتفق وأعطيت درجتان، لا أتفق تماما وأعطيت درجة واحدة).

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، أي التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت من أجل قياسه فقد تم استخدام صدق المحكمين (المحتوى)، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعات (الأردنية، مؤتة، عمان الأهلية، الزرقاء الأهلية، الشرق الأوسط، الإسراء، العلوم الإسلامية، عمان العربية) من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة للتحقق من مدى ملائمة فقرات الاستبانة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بكافة آراء ومقترحات السادة المحكمين من حذف أو تعديل بغية الوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة بما يلاءم أغراض الدراسة الحالية وصلاحيية الفقرات وانتمائها للأبعاد التي صممت لها. كما تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.841) وتعد هذه النسبة مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي رقم (2) يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع:

جدول (2) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	أسم البعد	رقم الفقرة
0.786	الرؤية	5-1
0.756	الإبداع	10-6
0.736	تحمل المخاطرة	15-11
0.713	استغلال الفرص	20-16
0.782	المبادأة	25-21
0.789	المتغير المستقل (القيادة الريادية)	25-1
0.832	المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)	36-26
0.841	الأداة ككل	36 -1

نلاحظ من الجدول (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت (0.713-0.789) بالإضافة إلى قيمة معامل الثبات الكلي (0.841) وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.60) وهذا مؤشر على الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لأجراء التحليل الإحصائي (Sekaran, 2010).

المعالجة الإحصائية:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.22) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية.

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
4. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
5. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance); للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
6. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

عرض النتائج:

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانة تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة، وبناءً على ذلك فإن الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات باستخدام المعيار الآتي كما يلي:

مرتفع	متوسط	منخفض
5.00-3.67	3.66-2.34	1-2.33

وبناءً على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة (5.00-3.67) يكون مستوى الآراء مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (3.66-2.34) فإن مستوى الآراء متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون مستوى الآراء منخفضاً وهذا يعني ضعف موافقة أفراد العينة على الفقرة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي ينص على: ما مدى توافر أبعاد القيادة الريادية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات المكونة لأبعاد متغير القيادة الريادية:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الريادية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

الرقم	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	الرؤية	4.60	0.434	2	مرتفع
2	الإبداع	4.56	0.438	4	مرتفع
3	تحمل المخاطرة	4.66	0.383	1	مرتفع
4	استغلال الفرص	4.58	0.396	3	مرتفع
5	المبادأة	4.56	0.464	5	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.59	0.242	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في جدول (3) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس متغير القيادة الريادية قد بلغ (4.59) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتل بعد تحمل المخاطرة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.66) ويعود ذلك إلى إدراك المديرين في الملكية الأردنية أن المخاطرة هي جزء من العمل وهو أمر لا مفر منه، وأنهم يعملون ضمن بيئة عالية المخاطر وحالات اللاتأكد، والغموض وتتعامل الشركة مع مختلف أنواع المخاطرة، بشكل شامل وضمن إطار كلي لإدارة المخاطر، وتلاه في المرتبة الثانية بعد الرؤية بمتوسط حسابي (4.60)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد استغلال الفرص بمتوسط حسابي (4.58) وفي المرتبة الرابعة جاء بعدي (الإبداع، والمبادأة) بمتوسط حسابي (4.56) ويمكن تفسيره بأن المديرين في الملكية الأردنية أكثر استعداداً لقبول الوضع الراهن، وأقل عرضة للبحث عن طرق جديدة لعمل الأشياء، وتوليد الأفكار الجديدة، لما تمر به الشركة من عقبات مالية وإدارية.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي ينص على: ما مدى توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للتعرف على مدى توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

الرقم	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	4.62	0.351	1	مرتفع
2	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	4.51	0.475	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.57	0.367	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في جدول (4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس متغير التجديد الاستراتيجي قد بلغ (4.57) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتل بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.62) كون الملكية الأردنية تركز على الخدمات والزيائن والأسواق الحالية بشكل أكبر، تلاه في المرتبة الثانية التجديد الاستراتيجي الاستكشافي بمتوسط حسابي (4.51) لاستكشاف خدمات وزيائن وأسواق جديدة من خلال أنشطة البحث والتطوير.

اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (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) وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء

(Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول (5) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (5) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الالتواء Skewness	التباين المسموح Tolerance	معامل التباين VIF	أبعاد المتغير المستقل
0.991-	0.952	1.051	الرؤية
0.959-	0.946	1.057	الإبداع
0.502-	0.908	1.101	تحمل المخاطرة
0.216-	0.940	1.064	استغلال الفرص
0.255-	0.857	1.167	المبادأة

وبالرجوع إلى معطيات جدول (5) نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.057 - 1.167)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.952 - 0.857) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، المبادأة) على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

جدول (6) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.142	5.804	5	1.161	*9.894	0.000
الخطأ		34.958	298	0.117		
الكلية		40.762	303			

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

يتضح من مطالعة النتائج الإحصائية الواردة في جدول (6) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، المبادرة) على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (9.894) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل (القيادة الريادية) تقسر ما مقداره (14.2%) من التباين في المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولة من قوة نموذج الدراسة واستقراره.

مما تقدم يقتضي ما يلي: رفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، المبادرة) على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار

أثر متغير القيادة الريادية بأبعاده المختلفة في التجديد الاستراتيجي

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الرؤية	0.146	0.046	0.174	*3.157	0.002
الإبداع	0.112	0.046	0.134	*2.432	0.016
تحمل المخاطرة	0.171	0.054	0.179	*3.179	0.002
استغلال الفرص	0.008	0.051	0.009	0.155	0.877
المبادرة	0.099	0.046	0.125	*2.161	0.031

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (7) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطر، المبادرة) على التوالي كانت ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة

الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما بينت النتائج أن بعد المتغير المستقل (استغلال الفرص) ليس ذا تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) بدلالة وانخفاض قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (8) نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بمتغير التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاد المتغير المستقل: القيادة الريادية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تحمل المخاطرة	0.062	*4.465	0.000
الرؤية	0.106	*3.829	0.000
الإبداع	0.128	*2.790	0.006
المبادأة	0.142	*2.223	0.027

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

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد القيادة الريادية في التجديد الاستراتيجي، يوضح الجدول السابق رقم (8) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد تحمل المخاطرة المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (6.2%) من التباين في المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)، تلاه بعد الرؤية الذي فسر معه ما مقداره (10.6%) من التباين في المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الإبداع الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (12.8%) من التباين في المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد المبادأة الذي فسر مع الأبعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (14.2%) من التباين في المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي). وقد خرج بعد المتغير المستقل: استغلال الفرص من معادلة الانحدار.

واعتماداً على ما تقدم يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للرؤية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للرؤية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
2. رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للإبداع على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للإبداع على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
3. رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) لتحمل المخاطر على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) لتحمل المخاطر على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
4. قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) لاستغلال الفرص على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. ورفض الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) لاستغلال الفرص على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
5. رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للمبادأة على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) للمبادأة على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس متغير القيادة الريادية قد جاء درجة تقدير مرتفعة، وقد احتل بعد تحمل المخاطرة المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية بعد الرؤية، وجاء في المرتبة الثالثة بعد استغلال الفرص وفي المرتبة الرابعة جاء بعداً: (الإبداع، والمبادأة)، وقد حظيت أبعاد متغير القيادة الريادية بتقديرات مرتفعة الأمر الذي يعني توافرها في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وأن هذه الشركة تعمل في ظل نسبة مخاطرة عالية ولديها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة للبيئة (التغيرات البيئية المفاجئة)، وكذلك تدرس احتياجات المجتمع وتعمل على استغلال الفرص المتاحة من خلال تبني رؤيه تكشف عن وجود خارطة طريق للمراحل المستقبلية للعمل المنوي إنجازه، وكذلك القدرة على إيجاد خدمات بطرق إبداعيه من خلال القدرة على ايجاد وتوليد الأفكار الجديدة والمفيدة أو تطوير الأفكار القائمة من خلال البحث والتجريب للوصول الى حل للمشكلات لتحقيق أهدافها. تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة (الفحطاني والمخلافي، 2019) التي بينت توافر أبعاد القيادة الريادية في الجامعة السعودية بدرجة متوسطة. والتقت النتيجة أيضاً مع دراسة (الحنيطي، 2018) التي كشفت نتائجها ارتفاع الأهمية النسبية للقيادة الريادية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.

2. وأشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس متغير التجديد الاستراتيجي قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وقد احتل بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية التجديد الاستراتيجي الاستكشافي، وقد حظيت بتقديرات مرتفعة، الأمر الذي يدل على توافرها في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، حيث تدل النتيجة أن الشركة المبحوثة تعمل بإيجاد إجراءات مدروسة وهادفة للتغير، كالتعديل أو استبدال الخصائص التنظيمية الحالية للشركة، بما في ذلك خططها الاستراتيجية، ونموذج الأعمال، والموارد المادية والتقنية، والقدرات، والهيكل التنظيمي، والهوية التنظيمية،

وغيرها، حيث تتبنى الشركة انشطه التحسين والصقل والانتقاء والإنتاج والكفاءة والاختيار والتنفيذ والإنجاز لتحقيق أهدافها على المدى القصير، وتتبنى كذلك الإجراءات الاستراتيجية التي تسعى لتغيرات وتحولات جذريه في الإمكانيات والقدرات البشرية والمادية من خلال أنشطة البحث والتباين والمخاطرة والتجريب والمناورة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، وكل هذه الأنشطة تؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة المتمثلة في الربحية والبقاء والنمو وتعزيز موقفها التنافسي.

3. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها مجتمعة (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، المبادرة) على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتعني النتيجة أن ممارسة الشركة المبحوثة للسلوك القيادي الريادي يجعلها قادرة على التخطيط قصير المدى وطويل المدى وكذلك يمكنها من تحقيق أهدافها والاستمرار في تقديم الخدمات النوعية لطالبي الخدمة. تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة (Miao et al., 2018) التي كشفت عن أن ممارسة القيادة الريادية من قبل الرئيس التنفيذي تؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء على مستوى الفريق والمستوى الفردي. والتقت النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (Bagheri, 2017) التي بينت وجود أثر إيجابي للقيادة الريادية على سلوك الابتكار وإدراك الفرص لدى الموظفين في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم. ونتائج دراسة (Mokhber et al., 2016) التي كشفت نتائجها عن وجود أثر إيجابي للقيادة الريادية بجميع أبعادها على حاجة المنظمة للابتكار.

4. وبصورة منفردة تبين أن جميع أبعاد القيادة الريادية ذات أثر دال إحصائياً على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، باستثناء بعد استغلال الفرص حيث كشفت النتائج عدم وجود أثر له على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقد تعزى هذه النتيجة أن الفرص أصبحت في ظل الأوضاع المتغيرة في منطقة الشرق الاوسط والعالم قليلة، وفي ظل وجود منافسين للشركة من كل دول العالم، فهذا يؤثر في تقليل الفرص أمام الشركة في الاستفادة من الفرص المتاحة.

التوصيات:

اعتمادا على النتائج السابقة، يمكن إيراد التوصيات الآتية:

1. الاستمرار في ممارسة القيادة الريادية في الشركة بأبعادها التي تناولتها الدراسة الحالية على نحو يتواءم مع التطور والتغيرات المستجدة في البيئة الخارجية.
2. ضرورة قيام الشركة بالمتابعة المستمرة للتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية وتحديد مسارات وإجراءات التجديد الاستراتيجي، ودراسة تأثيرها على برامجها وخدماتها والعمل على تحسينها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، وتهيئه الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية والمالية اللازمة لإنجاح عمليات التجديد الاستراتيجي المطلوبة.
3. ضرورة إقامة دورات تدريبه والمشاركة بالمؤتمرات والندوات لترسيخ مفهوم القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي وإزالة العقبات أمام تطبيقها.
4. استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي مثل (SWOT Analysis) التي تمكن قيادة الشركة من رصد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات لمواكبه التكنولوجيا والمنافسة الشديدة في هذا القطاع وتعزيز استغلال الفرص.

المراجع

الحنيطي، سالم عبدالاله. (2018). القيادة الريادية وأثرها في البراعة الاستراتيجية الدور الوسيط لمشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على مجموعة طلال أبو غزالة الدولية)، أطروحة دكتوراه غير منشوره في فلسفه اداره الاعمال، كليه اداره الاعمال، جامعه العلوم الإسلامية العالمية. القحطاني، سرحان حسن بن عبد ، والمخلافي محمد بن سرحان. (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجله الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، 16 (40)، 216-233، المملكة العربية السعودية.

الياسري، اكرم محسن، الطائي، فيصل علوان، حسين، علي كاظم. (2017). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لأراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية، مجله الإدارة والاقتصاد، 6 (24)، 51-87، كليه الإدارة والاقتصاد، جامعه كربلاء.

جلاب، احسان دهش (2008). النظام القيمي الفعال وأثر في التجديد الاستراتيجي، مجلة القادسية، كليه الإدارة والاقتصاد 10، (2).

رشيد، صالح عبد الرضا، لفته، علي عبد الرزاق. (2015). التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 11 (45)، 57-91 .

شركه الخطوط الجوية الملكية الأردنية (2019). التقرير السنوي التاسع عشر لشركه الخطوط الجوية الملكية الأردنية، عمان: الأردن. تم الاسترجاع من

<https://rj.com/ar/meet-rj/our-figures/annual-reports>.

عبودي، صفاء ادريس. (2019). التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، مجله المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9 (2)، 81-98، كليه الاقتصاد والإدارة، جامعه الموصل.

كاظم، صادق جبار، عبيد، علي جاسم، ومخيف، أمير نعمة. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 10 (30)، 293-312، العراق.

نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع، البياتي، خالد علي أحمد، والنجار، حميدة محمد بدوي. (2017). العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي الذاتي دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في العراق، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 41(1)، 479-503.

References:

- Alimadadi, N. & Aghaziarati, M. (2004). Organizational learning: a window toward strategic renewal (Saipa Industrial Group), *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, 2 (2) , 389-401.
- Al-Khalifah, B. (2014). *Entrepreneurial Leadership in Kuwaiti Privates Firms*, (Unpublished doctoral dissertation) of business management, University of Sterling .
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 6(3), 2-8.
- Chapman, C. & Ward, S. (2012). *How to manage project opportunity and risk*. England: A John Wiley & Sons Ltd.
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*. 60(3), 385-394.
- Chrisman, J. (2003). *Corporate Venturing and Strategic Renewal from the Perspective of Prospect Theory*, Mississippi State U. jchrisman@cobilan.msstate.edu.
- Churchill, R. Agbodohu, W., & Arhenful, Peter. (2013). An Exploratory Study of Entrepreneurial Leadership Development of Polytechnic Students. *Journal of Education and Practice*, 4(24), 9-19.
- Cogliser, C. & Brigham, K. (2004). The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to Be Learned. *The Leadership Quarterly*, 15, 771–799.

- Collier, D., & Evans, J. (2007). *Operation Management Goods Services and Value Chains*. [3rd ed.]. Boston: South Western Educational Publishing.
- Covin, J. & Wales, W. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677- 702.
- Damodaran, A. (2008). *Strategic risk taking. a framework for risk management*. [2nd ed] Person Education Inc. Upper saddle river New jersey 07458.ISBN-13:978-0130 1990-48-7
- DeepaBabu, K. & Manalel, J. (2016). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: A Critical Examination. *IOSR Journal of Business and Management*, 1 (4), 21-28.
- Flier, B. (2003). *Strategic renewal of European financial incumbents: Coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality*, ERIM PhD Series in Research in Management, Erasmus University Rotterdam.
- Fuduric, N. (2008). *The Sources of Entrepreneurial Opportunities: Perspectives on Individuals and Institutions*. (Unpublished Doctoral dissertation). Aalborg Universitet , Denmark.
- Glaser, L., Sebastian, P., Fourne. & Tom, E. (2015). Achieving strategic renewal : the multi-level in fluencies of top and middle managers, boundary- spanning. *Small Bus Econ*, 45, 305 – 327 DOI 10.1007/s 11187-9633-5.
- Gulab, I. Dahsh (2008). An Effective Values System and Impact on Strategic Innovation, Al-Qadisiyah. *Journal, College of Management and Economics* 10, (2). 8-23.

- Gupta, V., MacMillan I. & Surie G. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct. *Journal of Business Venturing*. 19(2), 241– 260.
- Harrison, C., Paul, S. & Burnard, K. (2016). Entrepreneurial leadership in retail pharmacy: developing economy perspective. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 150-167.
- Hartog, D. & Belschak, F. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs, *Taylor & Francis Journals*. 31(5-6), 476-495.
- Heyden, L. (2012), *Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal, A Multilevel Contingency Approach*. (unpublished PH. D. Dissertation). Erasmus University Rotterdam.
- Histrich, R. & Michael, P. (2005). *entrepreneurship*, [6th .ed], Mc Grow - Hill Higher Education.
- Jansen, J., George, G., Van den B., Frans A., & Volberda, W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Jearey, A. (2012). *Investigating the relationship between interpersonal trust and innovation within a petrochemical organization*. (Unpublished Master thesis). North West University.
- Judge, W., Blocker, C. (2008). Commentary Organizational capacity for change and strategic ambidexterity Flying the plane while rewiring it. *European Journal of Marketing*. 42 (9/10), 915-926.

- Kamariah, I., & Rashid, W. (2014). *Entrepreneurial Leadership Styles and Academic Commercialization: Investigating the Mediating Role of Entrepreneurial Orientation*, Recent Advances in Energy, Environment and Financial Planning ISBN: 978-960-474-400-8 .
- Kazem, S. Jabbar, Ubaid, Ali Jasim, & Mukhaif, Amir Nimah, (2015). Core Capabilities and Strategic renewal: Relationship and Impact: An Empirical Study of the Views of a Sample of Private Banking Sector Employees in Najaf Governorate. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 10 (30), 293-312.
- Kuratko, F., & Audretsch, B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Kwee, Z. (2009). *Investigating Three Key principles of Sustained Strategic Renewal*. A Longitudinal Study of Long , Lived Firms.
- Kwee, Z., Bosch, Frans, A. & Volberda, H. (2011). The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2004. *Journal of Management Studies*, 48 (5),984-1014.
- Lavie, D., Stettner, U., &Tushman, M, (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 109–155.
- Leeuwen, E. & Pieter, V. (2007). *Recovered-Resource Dependent Industries and the Strategic Renewal of Incumbent Firms: A Multi-Level Study of Recovered-Resource Dependence Management and Strategic Renewal in the European Paper and Board Industry*. (Unpublished PH.D.

- Dissertation). Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam.
- Lowe, R. & Marriott, S. (2006). *Enterprise: entrepreneurship and innovation concepts, contexts and commercialization*. Jordan Hill, [1st ed], Oxford OX2 8DP30 Corporate Drive, Suite 400, Burlington, MA 01803, USA.
- McKersie, S. (2018). *So You've Had The SO 'AH HA' Moment, Now What? Sustaining Organizational Creativity*. (Unpublished Doctoral dissertation). Bowling Green State University, Bowling Green, Ohio.
- Mehmood, M. & Jian, Z., & Waheed, A. (2019). The influence of entrepreneurial leadership on organizational innovation: mediating role of innovation climate, *International Journal of Information Systems and Change Management*, 11(1), 70-89.
- Mei, M. (2014). *learningto Innovate: The role of ambidexterity, standard, and decision process*. (Unpublished Doctoral dissertation). School in Economics and Management, Copenhagen Business School, [1st ed], Copenhagen.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2018). CEO Entrepreneurial Leadership and Performance Outcomes of Top Management Teams in Entrepreneurial Ventures: The Mediating Effects of Psychological Safety. *Journal of Small Business Management*. 57(3) 1119-1135.
- Mielcarek, P. (2018). The strategic renewal process: the challenge of creating and capturing value. *Management sciences*, 23 (4) derived issn 2080-6000 e-issn 2449-9803.

- Mirela, B. (2008). Innovation, The Characteristic Tool of Entrepreneurs. *Annals of the University of Oradea*, 17(4), 135-138.
- Mokhber, M., Tan, G., Vakilbashi, A., Zamil, N., & Basiruddin, R. (2016). Impact of Entrepreneurial Leadership on Organization Demand for Innovation: Moderating Role of Employees' Innovative Self-Efficacy. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 415-421.
- Neneh, B. (2011). *The Impact of Entrepreneurial Characteristics and Business Practices on the Long Term Survival of Small and Medium Enterprises (SMEs)*. (Unpublished Doctoral dissertation). University of the Free State, Bloemfontein, South Africa.
- O'Reily, C. & Tushman, M. (2011). Organizational ambidexterity in action: Managers Explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
- Ortiz, R. (2010). Business leadership in technological innovation in micro, small and inedium enterprises. *Journal of Business, Faculty of Manameinent*, 8(11), 4-33.
- Osoro, W. (2012). *Entrepreneurial Orientation Effects on Business Performance of Small and Medium Enterprises in Information Technology Sector in Nairobi*. (Unpublished Doctoral dissertation). The Jomo Kenyatta University, Juja, Kenya.
- Pai, A. (2007). *Overcoming The Innovator's Dilemma Through Organizational Ambidexterity Within the Indian Pharmaceutical Industry*. (Unpublished Doctoral dissertation). University of Nottingham.

- Pinto, J. (2016). *Project management: Achieving competitive advantage*. [4th ed]. Boston: Pearson Education, Inc.
- Raimondo, A. (2013). *Linking Exploration and Exploitation to the Venture Capital Industry An investigation on the rationales adopted, decision-making, and performance*. (Unpublished PH.D. Dissertation). University of Catania
- Sandybayev, A. (2019). Impact of effective entrepreneurial leadership style on organizational performance: Critical review. *International Journal of Economics and Management*, 1(1), 47–55.
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20, 81–98 DOI: 10.1111/ijmr.12117.
- Sekaran, U. (2010). *Research Methods For business: A skill building approach*. New York, NY: John Willy and Sons.
- Stienstra, M. (2008) *Measuring knowledge: Exploitative and exploratory learning from strategic actions*. Working paper presented at the Strategic Management Society 28th International Conference, October 13-15, Cologne, Germany.
- Thornberry, N. (2006). *Lead Like an Entrepreneur: Keeping the Entrepreneurial Spirit Alive within the Corporation*. Fairfield, PA: McGraw Hill
- Tushman. M., O'Reilly, C., & Harreld, B. (2013). *Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning*. Work Paper, April 11.

- Volberda, H. (2017). Comments on 'Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms'. *Long Range Planning*, 50(1), 44–47. doi:10.1016/j.lrp.2016.12.002.
- Xiaoa, J., Wu, Y ., Xie, K., & Hu, Q. (2019). Managing the e-commerce disruption with IT-based innovations: Insights from strategic renewal perspectives, *Information & Management*, 56 (1) ,122-139. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.006>.
- Ximenes, M., Supartha, W. Dewi, G. Sintaasih, D. & Mrozek, M.R (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance Cogent. *Business & Management*, 6(1), 1-12. DOI: 10.1080/23311975.2019.1697512.
- Zainol, F. Daud, W., Abubakar, L. S., Shaari, H. & Halim, H. (2018). A linkage between entrepreneurial leadership and SMEs performance: An integrated review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 104–118. doi:10.6007/IJARBS/v8-i4/4000.