

## دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد      الباحث/ صباح حسين شناوة الزيايدي

### المستخلص

تناولت هذه الدراسة الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، إذ حاولت تقديم إطار نظري شامل لأهم ما عرضه الكتاب والباحثون حول متغيرات الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لآراء (100) من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط (القادسية وكربلاء وبابل والكوفة). وقد تم التعبير عن التوجه الريادي بوصفه متغيراً مستقلاً من خلال أبعاده الثلاثة المتمثلة بـ (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية)، فيما تم التعبير عن الأداء الجامعي المتميز بـ (متغيراً معتمداً من خلال المؤشرات الخمسة التي تضمنها برنامج Baldrige للأداء التعليمي المتميز إصدار 2011 - 2012 المتمثلة بـ) نتائج تعلم الطلبة والعملية ونتائج التركيز على الزبون ونتائج التركيز على قوة العمل و نتائج القيادة والحاكمية ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية). واعتمد الباحثان الاستبانة أداة رئيسة لقياس متغيرات الدراسة. حدد القسم الأول منها لقياس التوجه الريادي بالاعتماد على المقياس الذي أعده (السلطاني، 2011) بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات أمثال Lumpkin & رشيد، 2009؛ 2007؛ Hughes & Morgan، 1996؛ Dess). في حين اعتمدت الدراسة المقياس الذي طوره (رشيد والزيادي، 2012) للأداء الجامعي المتميز على وفق المعايير الخاصة بنتائج الأداء المتميز التي تضمنها برنامج الجائزة المذكورة. وباعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية كعامل الارتباط البسيط (Pearson)، اختبار قيمة T، واختبار قيمة F وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية. واختبار قيمة B المعيارية والمسارات الانحدارية وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية. كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة قيام الجامعات بخلق البيئة العلمية التي تشجع على الابتكار وسلوكيات تقبل المخاطرة والاستباقية.

The Role of Entrepreneurial Orientation in Achieving the Excellent  
University Performance: An analytical study for the University  
Leadership Attitudes in a Sample of Colleges of the Middle Euphrates  
Universities

Prof. Saleh A. Rasheed (PH.D)

Researcher: Sabah H. Shnawa

### Abstract

This study examined the role of entrepreneurial orientation in achieving excellent university performance. It to provide a comprehensive theoretical framework about the key concepts of the study variables introduced by researchers in this field, beside analytical framework for (100) of university leaderships in a sample of colleges of the Middle Euphrates universities (Qadisiyah, Babylon, Kufa). the entrepreneurial orientation as an independent variable had been expressed in three

dimensions (Innovativeness, Risk – taking, and Proactiveness ) while the excellent university performance as a dependent variable had been expressed its five indicators of business results (Student learning and process outcomes, Customer – Focused outcomes, Workforce – Focused outcomes, Leadership and Governance outcomes, Budgetary, Financial and Market outcomes ) introduced by the Baldrige Program for Performance Excellence, Version 2011-2012. The researchers used the questionnaire as a method for measuring study variables. The study adopted the scale of (Alsultani,2011) based on (Lumpkin & Dess, 1996; Hughes & Morgan, 2007; Rasheed, 2009) to measure entrepreneurial orientation, , while the study used the scale developed by (Rashid and Al ziadi, 2012) for measuring excellent university performance . the study used a set of statistical means such as Pearson correlation, Structural Equation Modeling (SEM), the study also revealed the existence of correlation and effect relationship between the dimensions entrepreneurial orientation and excellent university performance. It finally introduced a set of recommendations. among the most important in recommendations for universities the necessity of creating its scientific environment for encourage creativity and innovation, Risk – taking behaviors, and Proactiveness.

## المبحث الأول : منهجية الدراسة ودراسات سابقة Methodology & previous Studies

### أ. منهجية الدراسة Studies Methodology

#### أولاً: مشكلة الدراسة Study problem

تتجسد مشكلة الدراسة في جانبين أحدهما نظري يتعلق بحاجة الجامعات إلى التحديد المستمر للفرص الجديدة الموجودة ما وراء مقدراتها الحالية إذا ما أرادت البقاء والاستمرار في ظل ظروف هذا العالم السريعة التغيير ، من خلال اهتمامها بتبني فكرة التوجه الريادي ، وهذا ما دفع الدراسة الحالية صوب استكشاف طبيعة التوجه الريادي في قطاع المؤسسات التعليمية ودراسة تأثيره على الأداء المتميز لتلك المؤسسات. أما الجانب العملي للمشكلة فإنه يتعلق بالتحديات التي تفرضها العولمة والتطورات التكنولوجية على بيئة عمل تلك الجامعات على مستوى العالم ككل. والتي من أهمها هو التوجه المعاصر للعديد من الدول نحو ربط الجامعات بسوق العمل من خلال خلق إمدادات تطبيقية تحقق التواصل بين النظرية والتطبيق وتفتح للجامعات قنوات مالية جديدة لرفد أعمالها وتحقيق برامجها التعليمية والعلمية ، فضلاً عن توفير الفرص لقطاع الصناعة للمتاجرة بالأعمال من خلال تطبيق الأفكار المبتكرة. إن هذا التوجه يتطلب من الجامعات أن تتحول إلى منظمات ريادية ذات أنشطة استكشافية وإبداعية تُشجع أعضائها على تقديم البحوث والأفكار الريادية التي تخدم الصناعة. ولأن الجامعات العراقية تسعى جاهدة في الوقت الراهن إلى الدخول في ميدان الجامعات العالمية والاستفادة من الطاقة المعرفية التي تمتلكها لبناء مؤسسات الدولة المختلفة فإن هذا يضع الباحثين أمام دافع قوي قد يجلب الخوض فيه الكثير من المنافع. وعليه فإن سعي الدراسة الحالية نحو دراسة التوجه الريادي ومعرفة تأثيره على الأداء المتميز لتلك الجامعات.

#### ثانياً: أهمية الدراسة Study significance

يُعدّ التوجه الريادي موضوعاً غاية في الأهمية في مجال الأعمال الريادية ، ذلك إنّ التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال على المستويين المحلي والعالمي ، فضلاً عن الظواهر العالمية الجديدة من عولمة وتطورات تكنولوجية دفعت مختلف المنظمات إلى تبني المدخل الريادي لزيادة قدرتها على التكيف السريع مع تلك البيئة واستثمار الفرص الاستثمارية التي توفرها البيئة قبل غيرها من المنظمات الأخرى . ومن هنا تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال:

❖ تناولها لموضوع حيوي ومهم جداً لنجاح المنظمات يتمثل بالتوجه الريادي بوصفه أحد أكثر الموارد القيمة لبلوغ الأداء المتميز لتلك المنظمات ، مما يُشكل إضافة علمية متواضعة يمكن أن تساعد الباحثين في مجال الإدارة وممارسيها في التعرف على أهمية التوجه الريادي الذي يسهم في بلوغ الأداء المتميز لتلك المنظمات .

❖ تعمل على إثارة الاهتمام لدى القيادات في الجامعات المبحوث فيها والجامعات الأخرى بضرورة دعم النشاطات الإبداعية والسلوكيات التي تقبل المخاطرة والاستباقية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحسين صورتها لدى مختلف أصحاب المصلحة .

### ثالثاً: أهداف الدراسة Study objectives

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة بتعريف الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، كما ترمي إلى تحقيق أهداف عدّة أخرى من أهمها :

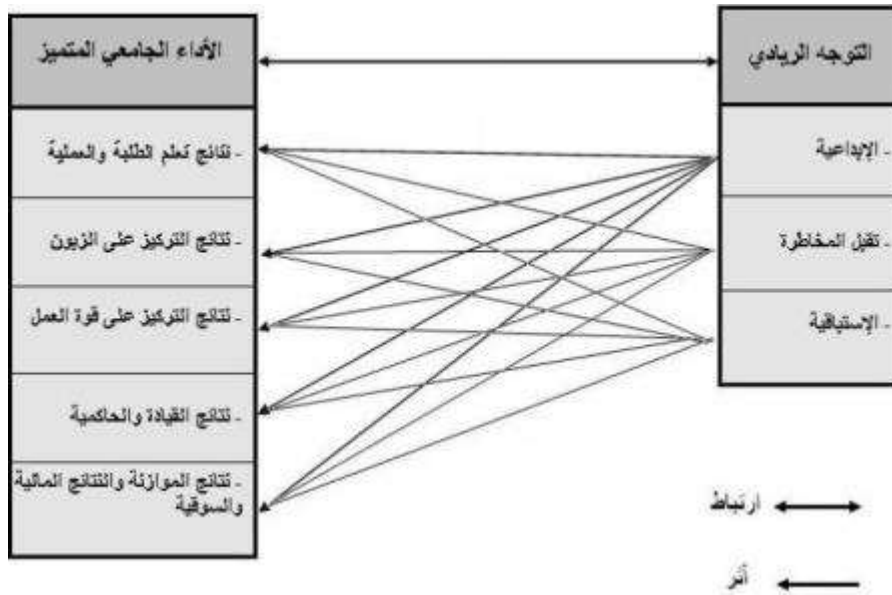
1. الكشف عن مستوى التوجه الريادي للجامعات والكليات عينة الدراسة من خلال التعرف على مستوى الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية.
2. تفحص الدور الذي يلعبه لتوجه الريادي في بلوغ الأداء الجامعي المتميز
3. اختبار العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) وأبعاد الأداء الجامعي المتميز (نتائج تعلم الطلبة والعملية ونتائج التركيز على الزبون ونتائج التركيز على قوة العمل ونتائج القيادة والحاكمية ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية).
4. اختبار علاقة الأثر لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) في أبعاد الأداء الجامعي المتميز .

### رابعاً: نموذج الدراسة الفرضي Study Model

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم نموذج افتراضي يُعبّر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما في الشكل (1) . ويُمثل هذا النموذج مجموعة من الفرضيات التي بنيت أساساً على إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة ، شمولية الأنموذج وإمكانية اختباره . ويتضمن هذا الأنموذج ثلاثة متغيرات رئيسة هي:

❖ **المتغير المستقل:** ويتمثل بالتوجه الريادي بأبعاده ( الإبداعية والاستباقية وتقبل المخاطرة )

❖ **المتغير المعتمد:** ويتمثل بالأداء الجامعي المتميز ويتضمن معايير نتائج الأعمال الواردة في جائزة مالكوم بالدريج للتميز التعليمي (نتائج تعلم الطلبة والعملية ونتائج التركيز على الزبون ونتائج التركيز على قوة العمل ونتائج القيادة والحاكمية ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية)



شكل (1)  
الأنموذج الفرضي للدراسة

#### خامساً. فرضيات الدراسة Study hypotheses

من أجل تحقيق أهدافها واختبار نموذجه الفرضي ، اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية على النحو الآتي:

##### 1 . الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي الرئيسية وأبعاد الأداء الجامعي المتميز.

وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي :

##### ❖ الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة و الاستباقية) وبعدها نتائج تعلم الطلبة والعملية .

##### ❖ الفرضية الفرعية الثانية

يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة و الاستباقية) وبعدها نتائج التركيز على الزبون .

##### ❖ الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) وبعدها نتائج التركيز على قوة العمل .

##### ❖ الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) وبعدها نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية .

##### ❖ الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) وأبعاد الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً.

##### ❖ الفرضية الفرعية السادسة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي مجتمعةً وأبعاد الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً.

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي في أبعاد الأداء الجامعي المتميز .  
وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية :

### ❖ الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) في بُعد نتائج تعلم الطلبة والعملية .

### ❖ الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) في بُعد نتائج التركيز على الزبون .

### ❖ الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) في بُعد نتائج التركيز على قوة العمل .

### ❖ الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) في بُعد نتائج القيادة والحاكمية .

### ❖ الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) في بُعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية .

### ❖ الفرضية الفرعية السادسة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) في أبعاد الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً .

## سادساً: أدوات الدراسة Study tools

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات الآتية:

### 1. مراجع الإطار النظري

من أجل إغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر العلمية ذات الصلة بموضوعاتها من الكتب والمجلات والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والإنكليزية ، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) .

### 2. أدوات الإطار الميداني

تم الاعتماد على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات المطلوبة لتغطية الجانب الميداني للدراسة وهي:

- المقابلات الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع الأفراد عينة الدراسة بغية توضيح بعض الفقرات الخاصة بالاستبانة من أجل الحصول على إجابات صحيحة فضلاً عن الحصول على بعض المعلومات التي تخدم الدراسة.
- الاستبانة: تعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات والتي استندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها ، وقد تم عرض النموذج الأولي على عدد من المختصين للتعرف على ملاحظاتهم، وتم استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية ، وقد أسفرت عنها ملاحظات نالت اهتمام الباحث وأفضت إلى إجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة عليها على النحو الذي تم من خلاله كسب رأي الأكثرية في صحة فقراتها بما يتلاءم وفرضيات الدراسة.

وقد تم اعتماد مقياس (Likert) خماسي الدرجات والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية . وبموجب هذا المقياس فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية هي :

1-1.80: منخفض جداً

1.81 – 2.60: منخفض

2.61 – 3.40: معتدل

3.41 – 4.20: مرتفع

4.21 – 5.0: مرتفع جداً.

### سابعاً: وصف عينة الدراسة Study sample description

نظراً لكون جامعات الفرات الأوسط المتمثلة بـ (القادسية وبابل والكوفة و كربلاء) كبيرة الحجم مما يصعب القيام بالبحث عن جميع أفرادها ، فقد لجأ الباحث إلى اختيار عينة متعددة المراحل إذ تم اختيار عينة عشوائية من كليات جامعات الفرات الأوسط (جامعة القادسية إذ تم اختيار كلية الطب وكلية الهندسة وكلية القانون وكلية الطب البيطري)، و(جامعة بابل إذ تم اختيار كلية الهندسة وكلية هندسة المواد وكلية تكنولوجيا المعلومات وكلية الزراعة)، و(جامعة الكوفة تم اختيار كلية الهندسة وكلية الطب البيطري وكلية القانون وكلية العلوم السياسية وكلية الزراعة)، و(جامعة كربلاء تم اختيار كلية القانون وكلية الطب البيطري وكلية الهندسة وكلية الزراعة)، ومن الكليات المذكورة تم اختيار عينة الدراسة بصورة قصديه شملت عدداً من القيادات الجامعية تمثلت بـ (عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية) لكونهم يمثلون مصدراً للأفكار والمعلومات ، ويمتلكون تصورات بعيدة المدى عن كلياتهم ، فضلاً عن المعرفة والخبرة العلمية والممارسة التي يمتلكونها والتي تُسهم في تطوير الأداء. وقد كان عدد الاستمارات الموزعة (109) استمارة استرجع منها (100) استمارة وإن نسبة الاسترجاع بلغت ( 91 %) كما في الجدول (1)

### جدول (1)

#### عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الاستمارات			حجم العينة	مجتمع الدراسة
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة		
86%	26	30	100	جامعة القادسية
88%	24	27		جامعة بابل
96%	27	28		جامعة الكوفة
95%	23	24		جامعة كربلاء
91%	100	109	المجموع	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

### ثامناً : الوسائل الإحصائية المعتمدة Statistical Tools

من أجل قياس واختبار فرضيات الدراسة ، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية :

- الوسط الحسابي لمعرفة مستوى إجابات عينة الدراسة بخصوص متغيراتها ، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الارتباط البسيط (Pearson) لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- اختبار قيمة T ، واختبار قيمة F وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية .
- اختبار قيمة B المعيارية والمسارات الانحدارية وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية .

### ب. دراسات سابقة حول العلاقة بين التوجه الريادي والأداء Review of studies about the relationship between Entrepreneurial orientation and Performance

تتفق أغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العلاقة بين التوجه الريادي والأداء على أن التركيبية المفاهيمية والقياسية للتوجه الريادي تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي ( الإبداعية ، وتقبل المخاطرة ، والاستباقية ) كما أشارت نتائجها أن توجه المنظمات نحو ممارسة الأنشطة الريادية ينعكس إيجاباً على مستوى أداءها سواء كان ذلك الأداء بمفهوم الأداء العادي أو الأداء الأفضل أو الأداء العالي . وعلى الرغم من أهمية موضوع العلاقة بين التوجه الريادي والأداء سواء من ناحية المنافع أو المزايا التي تحققها تلك العلاقة للمنظمات بأنواعها المختلفة ، إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع تكاد تكون قليلة إذا ما قورنت بالدراسات والبحوث الأجنبية . ففي دراسة لكل من ( متعب وراضي ، 2009 ) هدفاً من خلالها التحري عن طبيعة العلاقة والأثر بين الريادية بأبعادها المتمثلة بـ ( الإبداعية ، والاستباقية ، وتقبل المخاطرة ، والتنافسية ) والأداء المتميز بأبعاده المتمثلة بـ ( التميز في مجال التدريس والأشراف ، والتميز في مجال التأليف والترجمة ، والتميز في المجال العلمي والإداري والفني ، والتميز في مجال القيادات العلمية ، أظهرت نتائجها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادية في أبعاد الأداء المتميز المذكورة عدا التميز في مجال القيادات العلمية ، وأوصت الدراسة بأهمية تقديم الدعم المادي والمعنوي لرؤساء الأقسام العلمية من أجل استثمار الأفكار الريادية وتوفير المستلزمات والتقنيات المتطورة لأجل تطوير تلك الأفكار بما يخدم مسيرة الجامعة . وحاولت دراسة ( السلطاني ، 2011 ) تسليط الضوء على خصائص منظمات الأداء العالي ومدى تأثيرها في التوجه الريادي لتلك المنظمات متخذةً من جامعة الإمارات العربية المتحدة التي حصلت على المرتبة (227) ضمن تصنيف (THE-QS) الخاص بأفضل (500) جامعة في العالم للعام (2008) ميداناً لها ، واستنتجت الدراسة أن كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة أظهرت توجهاً واضحاً للانخراط في الأنشطة الريادية مقاساً بأبعاد ثلاثة هي ( الإبداعية ، وتقبل المخاطرة ، والاستباقية ) ، وأن هذا التوجه قد تأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة من الخصائص التي تميزت بها كليات الجامعة المذكورة . وقد أكدت الدراسة على أهمية تعزيز المزايا المتحققة من تلك الخصائص للارتقاء بأداء الجامعة وكلياتها إلى أعلى المستويات ، فضلاً عن الحاجة إلى التركيز على العمل الاستباقي للجامعة من خلال استحداث أقسام وتخصصات علمية جديدة بهدف الحفاظ على تميزها بين الجامعات الأخرى وتلبية رغبات الطلبة وتطلعاتهم .

وفي مجال الدراسات الأجنبية فأننا نجد وفرة في البحوث التي تناولت العلاقة بين التوجه الريادي والأداء ، فقد استهدفت دراسة ( Galetic & Milovanovic , 2009 ) استكشاف أثر التوجه الريادي على أداء المنظمات في مجال الصناعة الفندقية الكروانية ، أظهرت نتائجها إن التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (الإبداعية ، والاستباقية ، وتقبل المخاطرة ) يُعد مورداً قيماً وموثوقاً لتحسين الأداء ، كما أكدت الدراسة على أهمية قيام مدراء المنظمات بخلق المناخ الذي يشجع الابتكار والإبداع ، ويدعم تقبل المخاطرة ، فضلاً عن الحاجة إلى استثمار الفرص السوقية المتنوعة التي توفرها التغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية .

وهناك عدد من الدراسات التي حاولت التحقق من دور عوامل أو خصائص معينة في التأثير على التوجه الريادي للمنظمات وانعكاس ذلك على الأداء ومنها دراسة ( Jogarahan et al., 2006 ) التي ركزت على اختبار العلاقة بين التوجه الريادي وهيكل المنظمات وأثر ذلك على أداء عدد من الفنادق الآسيوية توزعت على كل من الصين ، هونك كونك ، ماليزيا ، وسنغافورة ، وتوصلت إلى أن الخصائص التي تتسم بها المنظمات الريادية تدفع المنظمات لأن تكون أكثر إبداعاً في تقديم خدماتها ، فضلاً عن الاستباقية في التعامل مع الظروف البيئية ذات الطبيعة المتغيرة بالمقارنة مع المنظمات غير الريادية .

فيما ركزت دراسة كل من ( Abu Hassim et al., 2011 ) على الكيفية التي تتمكن من خلالها المنظمات من تحقيق الأداء المتميز من خلال اختبار أثر كل من التوجه الريادي والتوجه السوقي على أداء الأعمال في عدد من المشروعات الماليزية الصغيرة والمتوسطة

الحجم ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كل من التوجه الريادي والتوجه السوقي ، وبين التوجه الريادي والأداء ، إلا أنها أشرت وجود علاقة سلبية بين التوجه السوقي وأداء الأعمال ، وأن على المنظمات صياغة وتنفيذ استراتيجيات هادفة لغرض تحسين أدائها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها ، فضلاً عن زيادة قدرتها على مجاراة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية واستثمار الفرص الاستثمارية التي توفرها تلك البيئة قبل غيرها من المنظمات الأخرى إذا ما أرادت الحصول على نتائج أداء متميزة .

وتطرق دراسة (Al-Swidi & Mahmood , 2012) إلى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي في عدد من فروع المصارف اليمنية ، أظهرت نتائجها أن التوجه الريادي للمصارف عينة الدراسة بأبعاده الثلاثة ( الإبداعية ، وتقبل المخاطرة ، والاستباقية ) يمكن أن يؤثر إيجابياً على أداء تلك المصارف في حال امتلاكها ثقافة تُشجع الإبداع والمخاطرة والعمل الاستباقي في اقتناص الفرص التي تفرزها البيئة الخارجية ، كما أن التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة يضمن تقديم خدمات مميزة ومصممة على وفق المعرفة الشاملة برغبات الزبائن وتوقعاتهم .

## المبحث الثاني : التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

### أولاً: مفهوم التوجه الريادي Entrepreneurial orientation concept

يرى أغلب الباحثين المهتمين بموضوع الريادة أنها عملية يتوخى الأفراد أو المجموعات من ورائها الوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة ، ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكيات لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد ، وهي ما يطلق عليها السلوك الريادي ( Entrepreneurial behavior ) ، أما على صعيد المنظمات فإن هذه الأفعال أو السلوكيات عادة ما تُعبّر عن التوجه الريادي لتلك المنظمات (Entrepreneurial orientation) حول المشروع الجديد المراد إقامته وكيفية الإسهام في إنجاحه (Richard & Barnet , 2004:257) ، وهو بهذا يُمثل توجهاً استراتيجياً يرتبط بالأساس في اغتنام الفرص وخلق مجموعة من الموارد واستغلالها واكتساب سمات ريادية محددة تتعلق بنمط اتخاذ القرارات والطرق والممارسات ( Galetic & Milovanovic , 2009 :2).

ويرى (Matanda , 2011 :11) أنّ التوجه الريادي يُعبّر عن التزام المنظمات بمتابعة الأعمال الجديدة ويستعمل لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالتخطيط ، التحليل ، واتخاذ القرارات ، ثقافة المنظمة ، والنظام القيمي ، والرؤية ، كما ويُشير التوجه الريادي إلى الممارسات الهادفة لصياغة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في التميز والبدء بالمشاريع الجديدة ، وهو الإطار الفعلي والتصوري للريادي الذي ينعكس من خلال العمليات المستمرة وثقافة المنظمة (Dess et al.,2007:454). وقد أكد هذا المعنى العديد من الباحثين من أمثال (Lumpkin & Dees,1996 : 136 ; Wang , 2008:1 ; Lappalain,2009:14 ;Li) ( 372 : 2012 ) ، من خلال وصفهم للتوجه الريادي على أنه العمليات ، الممارسات ، وأنشطة اتخاذ القرار التي تؤدي إلى الدخول الجديد ودعم الأنشطة الريادية ، والتوجه الريادي يُبقي المنظمات يقظة لاتجاهات السوق من خلال تعرفها على تقنيات جديدة ، ويساعدها على تقييم إمكانياتها الجديدة من خلال الاحتفاظ بصناع القرار الذين يركزون على التغيرات الصناعية وطلبات الزبائن (Lumpkin , 2009 : 48) . وهو ظاهرة تنظيمية تُعبّر عن مدى التزام



المنظمة في تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة ، أو ممارسة الأعمال التي تتسم بالخطورة ، فضلاً عن الخطط الاستباقية التي تهدف إلى التغلب على المنافسين ( Moreno & Casllas , 2008:511) . ويُعبّر التوجه الريادي عن رغبة المشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية والاستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهادفة إلى اكتشاف وإستغلال الفرص البيئية ( Razak & Othman , 2012 :165) .

ويُمثل التوجه الريادي مورداً مهماً من موارد المنظمة من وجهة نظرية الموارد ( Resource – Based theory) التي تُصور المنظمة على أنها حزمة معقدة من الموارد الملموسة (Tangible) المتمثلة بموجودات المنظمة ، والموارد غير الملموسة (Intangible) والمتمثلة بالقابليات ، العمليات ، الخصائص الإدارية ، والمعرفة التي تمتلكها المنظمة (Ezirim&Nwokah,2009:322) ، وهو يُشجّع المنظمات على تبني ثقافة تسمح لها بتوليد المعارف والمهارات الضمنية غير الملموسة لغرض تسويق التكنولوجيا ( Technology commercialization) ضمن عمليات تطويرية في منتجات جديدة ( Li , 2012 :373) . وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان أنّ التوجه الريادي يُعبّر عن ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو إجراءات جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها ، فضلاً عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة للمنظمة وزبائنها .

### ثانياً: أبعاد التوجه الريادي Dimensions of entrepreneurial orientation

يتفق جميع الباحثين المختصين بدراسة الظاهرة الريادية على أنّ التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد ، إلا أنهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد . فمنهم من يرى وهم الأغلبية – أنه ظاهرة ثلاثية الأبعاد تتمثل في الإبداعية (Innovativeness) ، الاستباقية (Proactiveness) تقبل المخاطرة (Risk-taking) ، في حين يرى آخرون أنه ظاهرة خماسية الأبعاد بإضافة بُعدين آخرين وهما الهجومية التنافسية (Competitive aggressiveness) ، والاستقلال الذاتي (Autonomy) .

ويعود سبب التفاوت في عدد تلك الأبعاد ، كما يرى ( Lumpkin & Dees , 1996:151) إلى السياقات التنظيمية والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمات . ومن بين الدراسات التي ركزت على أبعاد التوجه الريادي دراسة ( السلطاني ، 2011 : 20 – 23) التي شملت عرضاً لـ (76) وجهة نظر تناولت الأبعاد المذكورة وتوصلت إلى نسب اتفاق مقاربة جداً بلغت ( 96% ، 95% ، 97% ) على التوالي . وبالنظر لحصول الأبعاد الثلاثة وهي ( الإبداعية ، تقبل المخاطرة ، الاستباقية) على أعلى نسب اتفاق بين الباحثين سيتم اعتمادها كأبعاد للتوجه الريادي في هذه الدراسة.

### 1. الإبداعية Innovativeness

أصبح الإبداع مثارَ اهتمام الباحثين والدارسين ، فضلاً عن المديرين في المنظمات المختلفة كونه يمثل عامل منافسة ومفتاح النجاح لتلك المنظمات على الأمد الطويل ، فاكتشاف وتطوير طرق جديدة لعمل الأشياء يجعل المنظمات أكثر حيوية وقدرة على النمو في المستقبل . ولا يقتصر هذا الاهتمام كما يرى ( حريم ، 1997 : 474 ) على المنظمات الناشئة فحسب ، بل أصبح يُمثل جوهر كثير من السياسات والأعمال والأنشطة في منظمات الأعمال العتيقة الراسخة . وينظر ( OKpara , 2009 :196) إلى الإبداع بأنه البحث عن الحلول الابتكارية والاستثنائية للمشكلات المختلفة والتي تؤدي في النهاية إلى تقديم عمليات ، وتكنولوجيا جديدة ، إلى جانب تقديم منتجات وخدمات جديدة.

وميز ( Stockes et al, 2010: 49) بين الإبداع (Innovation) والابتكار (Creativity) . فالابتكار يتضمن اكتشاف أشياء جديدة ذات قيمة ، في حين يتجسد الإبداع بعد الحدث فقط ، أي عندما يتم تنفيذ الابتكار . ويرى (الملوك ، 2002 : 136) أنّ الابتكار يعني

عملية توليد الأفكار، والاختراع ترجمة الأفكار الابتكارية إلى أشياء مادية ملموسة وبخاصة التقنية منها، في حين يُشير الإبداع إلى نشاطات ترجمة الأفكار و الاختراعات إلى واقع ميداني اقتصادي، وقد أكد هذا المعنى كل من (Balton & Thompson, 2000:157) حينما أشارا إلى أن الابتكار يمثل نقطة البداية للفرص التي يمكن تحويلها إلى حقيقة ملموسة من خلال الإبداع . وقد أوضح (Struwing , 2003 : 352) طبيعة العلاقة بين الابتكار والإبداع والريادة، فالابتكار بالنسبة له هو توليد الأفكار الجديدة، في حين يعني الإبداع القدرة على وضع تلك الأفكار موضع التنفيذ، في حين تُمثل الريادة القوة الدافعة التي تساعد في الحصول على نتائج الإبداع .

أما الإبداعية (Innovativeness) فتُشير إلى توجهات المنظمة نحو الإبداع والتخلي عن الممارسات التقليدية من خلال الابتكار والتجريب، ونتاجها هو منتجات أو خدمات، أو عمليات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية (Dees et al., 2007 : 465). وتُشير الإبداعية إلى درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يتعامل فيها الأفراد مع المعلومات، ويتخذون القرارات، ويعالجون المشكلات، فالنمط المعرفي للفرد هو الذي يحدد انفتاحه على الأفكار الجديدة والتغير، وكذلك ميله نحو اتخاذ القرارات المبتكرة بشكل مستقل عن آراء الآخرين (Marcatti et al., 2008 : 1581).

ويرى العديد من الباحثين أمثال (Rauch et al., 2004 : 6 ; Feifei Yu , 2012 : 1713): أن الإبداعية تعكس ميل المنظمة لدعم الأفكار الجديدة من خلال التجريب (Experimentation)، والعمليات الابتكارية التي تساهم في تطوير المنتجات والخدمات والتقنيات والعمليات الحالية والجديدة. كما وتُشير الإبداعية إلى عملية تطوير وتوظيف الأفكار والسلوكيات الجديدة في المنظمات لتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو طرق إنتاج وأسواق جديدة أو هيكل تنظيمي أو نظام إداري جديد، أو تقديم تقنية جديدة فضلاً عن تحسين العمليات الحالية (Keh et al., 2007 : 595).

ويرى (Dees et al., 2007 : 465) أن التقديم والاستيعاب والاستثمار للإبداعات والتكنولوجيا يُعد وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل مناخ الأعمال الذي يتميز بالتغيرات البيئية المتسارعة. وهناك طريقتان يمكن للمنظمات أن تستخدمهما لتعزيز الموقع التنافسي من خلال الإبداعية وهما:

#### ❖ تعزيز الابتكار والتجريب **Fostering creativity and experimentation**

ينبغي على المنظمات أن تُعادر الممارسات التقليدية وتخلق المناخ المناسب للعاملين الذي يتيح لهم التعبير عن أنفسهم .

#### ❖ الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة، والبحث والتطوير والتحسين المستمر **Investing in new technology ,R&D, and continuous improvement**

ينبغي على المنظمات أن تبحث عن المزايا التي يمكن أن تتحقق من التكنولوجيا الحديثة كي تصبح منظمات إبداعية، وهذا بالطبع يتطلب استثمارات ضخمة في التكنولوجيا والبحث والتطوير وإيجاد أساليب جديدة لتحسين العمليات الموجودة (Dees et al., 2007 : 457) . ويرى الباحثان أن الإبداعية تُعبر عن توجه المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتنفيذها بهدف تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو تقنيات جديدة أو تحسين القائمة منها فضلاً عن إيجاد الحلول للمشكلات القائمة .

## 2. تقبل المخاطرة **Risk taking**

الخطر صفة ملازمة للأعمال، وهو جزء لا يتجزأ من عمل الأفراد والمنظمات . وينظر إلى الخطر على أنه حالة عدم التأكد من إمكانية تحاشي وقوع خسارة، ويشمل ذلك عدم التأكد من نتائج القرارات التي يتخذها الأفراد في حياتهم العملية والشخصية، فضلاً عن عدم

التأكد من الظواهر الطبيعية العامة المتعددة وتأثيرها على حياة الإنسان ودخله وممتلكاته ، وفيما يتعلق بالريادة ، فإنّ الخطر الريادي يُمثل اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشروعات ، والمنتجات ، والعمليات الجديدة في ظل ظروف المخاطرة وحالة عدم التأكد (Perlman Cornwall & 1990) ، نقلاً عن (AL-Subiri , 2010 :12) .

أما تقبل المخاطرة فإنه يُشير إلى إدراك حالة عدم التأكد ، واحتمالية الخسارة أو النتائج السلبية . وينشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة ميل المنظمة نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة (Madsen , 2007 : 187) .

ويعتقد (Robbins & Decenzo , 2001 : 119) أنّ تقبل المخاطرة يحدث عندما تكون المعرفة المتاحة حول مشكلة أو مشروع ما غير كافية . وأكد (Lamadrid , 2009 : 38) أنّ تقبل المخاطرة يُعبّر عن الميل لممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بالمخاطرة كإنشاء المشروعات في أسواق جديدة غير معروفة سابقاً ، الالتزام بقدر كبير من الموارد للدخول في مشروعات جديدة ذات عوائد غير مؤكدة ، أو إقراض مبالغ كبيرة .

ويرتبط تقبل المخاطرة بالمدى الذي يميل فيه مدراء القمة ( Top mangers ) إلى أخذ الأعمال التي تتسم بالمخاطر ، والنظر إلى القرارات الاستثمارية والأعمال الاستراتيجية لمواجهة حالات عدم التأكد (Richard et al., 2009 : 1083) . وعادةً ما يرتبط تقبل المخاطرة بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يساهم في تحسين أداء المنظمات ، فإذا كانت هذه المنظمات لا تميل إلى تقبل المخاطرة فإنها سوف لن تكون قادرة على تقديم إبداعات جديدة أو أنها تكون ذات استجابة بطيئة إذا ما قورنت بغيرها من المنظمات وفقاً لظروف السوق المتغيرة ، وبالتالي سيكون أداؤها ضعيفاً (Keh et al., 2007 : 595) . وعلى وفق ما يرى (Dess et al, 2007 : 462) إنّ المنظمة الريادية ينبغي أن تختار البدائل ذات المخاطرة ، وإنّ تطلب ذلك تخليها عن أنشطتها الحالية ، ذلك إنّ الحصول على أداء عالٍ يتطلب تحمّل المنظمة لدرجة عالية من المخاطرة ، مستويات عالية من المديونية ، الالتزام بموارد كثيرة للمشروع الجديد لتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة والاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة .

ويرتبط الميل نحو تقبل المخاطرة من وجهة نظر (Bostian , 2003 :11) بطبيعة المنظمات والأشخاص ومقدار العوائد المتوقعة من تلك المخاطرة ، وهذا يتطلب استشرافاً للمستقبل ودراسة كافة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمنظمة ، وتحليل المعلومات ذات الصلة بالميل نحو المخاطرة بهدف توقع حجم هذه المخاطرة والاستعداد لها ، وهذا ما نجده واضحاً لدى الأشخاص الرياديين الذين يعملون في منظمات الأعمال من أجل انطلاقة الأنشطة الريادية . إنّ هؤلاء الأشخاص، كما يرى (Deakins & Freel , 2003 : 18) ، يعملون على تقليل المخاطرة من خلال زيادة المنفعة ، أو من خلال تقليل درجة احتمالات عدم التأكد (Uncertainty) حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات أكثر موثوقية . فالرياديون يرغبون في معرفة الأسواق المحتملة، المنافسين المحتملين، والاستراتيجية الأفضل في السوق لغرض تقييم المخاطر لمختلف الأنشطة والعمليات التي تتضمن شراء المواد والتجهيز ، ومخاطر السوق بهدف تقليل حالات عدم التأكد وتعظيم احتمالية النجاح .

### 3. الاستباقية Proactiveness

تُشير الاستباقية إلى جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة ، فالمنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين ، وتتوقع التغيرات في طلباتهم ، فضلاً عن التحديات التي قد تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة ، والاستباقية لا تتضمن تمييز التغيرات فقط ، بل الرغبة في العمل على وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين ، فالمدبر الاستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل وبيحث باستمرار عن الإمكانات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية (Dees et al.,2007:458) . والاستباقية تُمثل استراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام، والبحث المستمر عن الفرص السوقية

والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، الميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة، كما تتضمن التركيز على المستقبل، خلق الأفكار، افتراض المسؤولية، توقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها، الاتصالات الفعالة، المحافظة على التكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة (Fox, 2005: 51). وقد وصف (Okpara, 2009) 196: الاستباقية على أنها التنوع الواسع في الأنشطة الذي يتضمن التعريف بالفرص، واتجاهات السوق، تقييم نقاط القوة والضعف، وتشكيل الفرق القادرة على اكتشافها. ويرى الباحثان أن الاستباقية هي جهود المنظمة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات.

## المبحث الثاني: الأداء الجامعي المتميز Excellent Performance

### أولاً. مفهوم الأداء المتميز Excellent Performance concept

يمثل الأداء حصيلة الأنشطة المختلفة التي تؤديها المنظمات خلال فترة زمنية محددة، وهو انعكاس للطريقة التي تستثمر فيها تلك المنظمات مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها (رشيد وآخرون، 2009: 31)، وهو المحصلة النهائية للجهود التي تبذلها المنظمات خلال مدة زمنية محددة ويعكس قدرتها على تحقيق أهدافها بطريقة كفوءة وفاعلة (Daft, 2003: 12). والأداء كما يراه (الحسيني، 2000: 234) يمثل نشاطاً شمولياً يعكس إما نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها استناداً إلى أسس ومعايير محددة تصفها المنظمة وفقاً لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف بعيدة الأمد. ولكي تكون المنظمة ناجحة في عملها وقادرة على التكيف مع بيئتها فلا بد أن يكون أدائها متميزاً بالمقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى. فالأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات الناجحة، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها العديد من الظروف والقوى الخارجية والداخلية. والتميز ليس له حدود أو موانع لكنه نمط أو فكر إداري يمكن أن نجده في أي منظمة تسعى إلى بلوغه، ويعتقد (يوسف، 2005: 48) أن التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات تستدعي ضرورة التفكير بالوسائل التي تجعل العاملين ينجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي لتحقيق التميز وتجاوز المعايير المحددة كماً ونوعاً. والأداء المتميز من وجهة نظر (Ivancevich, 1997: 462) هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن يحققه العاملون في المنظمة، ويرى (Druker, 1998: 212) أن التميز في الأداء يتأتى من التميز في المعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية التي تمثل محور الأعمال التي تمارسها المنظمات، كما أنه أكثر من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد، أو تجاوز النجاح، فهو يتعلق بالعاملين الذين يعملون بشكل مبدع ويلتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي (WWW.personnelzon.com).

ولكي تحقق المنظمة أداءً متميزاً لأبد وأن تكون قادرة على خلق قيمة عالية لزبائنها (Goetsch & Davis, 2010: 6)، فمنظمات الأداء المتميز تركز بدرجة عالية جداً على الزبائن كونها تمتلك توجهات واضحة نحوهم سواء من حيث الحصول على زبائن جدد أو التعامل مع الزبائن الحاليين والاحتفاظ بهم، كما تعمل على توفير البنية التحتية والعمليات الضرورية لدعم تلك التوجهات (Jamrog et al, 2007: 17). وفي ذات السياق يؤكد كل من (متعب وراضي، 2009: 155) على أن قدرة المنظمة على تحقيق الرضا لأصحاب المصلحة يحقق مستوى عالٍ من الأداء المتميز، وأن المنظمات التي تستطيع خلق قيمة عالية لزبائنها يمكنها بلوغ ذلك الأداء. وقد قدم (Kotler, 2000: 40 – 41) نموذجاً للأداء المتميز من خلال الإشارة إلى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، حيث اعتبر أن الخطوة

الأولى في طريق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصلحة ( الزبائن، والعاملين، والمجهزين، والموزعين )، فمنظمات اليوم تدرك أنها ما لم تلبي احتياجاتهم ورغباتهم ، فأنها لن تحقق المكانة العالية التي تطمح على الوصول إليها ، ومن خلال إدارة عمليات الأعمال الأساسية (تطوير منتج جديد ، وجذب الزبائن ، وتلافي النفقات غير الضرورية ، وتلبية الاحتياجات ) تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصلحة.

وفي مجال التعليم فقد عرف برنامج بالدريج للتميز التعليمي ( **Baldrige performance** : 63 - 2012 - 2011 excellence program ) الأداء التعليمي المتميز على أنه مدخل متكامل لإدارة الأداء المنظمي لضمان تسليم قيمة مُحسنة باستمرار للطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين فيما يتعلق بجودة العملية التعليمية وعملية التعلم ، تحسين الفاعلية التنظيمية للمؤسسة التعليمية وقابلياتها ، فضلاً عن ضمان التعلم التنظيمي والشخصي . وترى ( **الجعبري ، 2009 : 53** ) أن تميز مؤسسات التعليم العالي يتحقق من خلال جهود تنظيمية تشاركية تكاملية لاستغلال الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق نتائج متفوقة للحصول على ميزة تنافسية من خلال المخرجات التي تتمثل في الطلبة الخريجين والأبحاث العلمية والخدمات الساندة التي يمكن قيامها بناءً على معايير تعتمد على مؤشرات ملموسة وغير ملموسة .

وتسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفر متطلبات واعتماد أساليب عمل محددة، فضلاً عن خلق بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين على الوصول إلى الأداء المتميز، وفي هذا الصدد أقترح (Pearson) نقلاً عن ( **يوسف ، 2005 : 51 - 52** ) خطوات عدّة لتحقيق الأداء المتميز وهي :

- ❖ وضع معايير عالية للأداء لكل العاملين والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي .
  - ❖ تطوير المدراء من خلال إسناد أعمال جديدة لهم باعتماد أسلوب المناوبة الوظيفية ، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر ، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات العالية من العاملين في مراكزهم نفسها لفترة أطول من الحد المقرر .
  - ❖ العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر .
- العمل على توزيع المواهب الجديدة على كل مستويات المنظمة وتوظيف المدراء المناسبين لحل المشكلات التنظيمية .

#### ثانياً. قياس الأداء المتميز **Measuring excellent performance**

ترى الكثير من منظمات الأعمال أن نموذج التميز في الأعمال يُعدّ الأفضل من بين الأطر المختلفة الأخرى المتاحة أمامها لقياس وتقييم أدائها لأنه يدفع هذه المنظمات للتركيز على جميع جوانب الإدارة ، وخصوصاً العاملين والزبائن ، فضلاً عن متطلبات الرسالة ونظام المنظمة بشكل عام ( **الغالبى وإدريس ، 2009 : 496** ) .

وقد ظهرت مجموعة من النماذج التي تقيس الأداء المتميز للمنظمات أنصبت جميعها على تقييم المنظمات المتميزة على وفق معايير محددة ، بعضها يركز على نتائج مستوى الجودة في المنظمات ، وأخرى تُركز على مطابقة المنظمات لمتطلبات الزبون ، في حين ركز البعض الآخر على الجهد المبذول لضمان جودة المنتجات والخدمات ( **Slack , 1998 : 782** ) ، إلا أن تلك النماذج تشترك في عدد من هذه المعايير وهي ( **Vokurka et al.,2000:46** ) :

- ❖ القيادة **Leadership** .
- ❖ التخطيط الاستراتيجي **Strategy planning** .
- ❖ التركيز على الزبون والسوق **Customer and Market focus** .
- ❖ المعلومات والتحليل **Information and analysis** .
- ❖ التركيز على الموارد البشرية **Human resource focus** .
- ❖ إدارة العمليات **Processes management** .
- ❖ نتائج الأعمال **Business results** .

ويمكن تصنيف جوائز التميز إلى أربعة مستويات وكالاتي: ( الرويشدي ، 2009 : 50-51 )  
**1 - المستوى العالمي :** وهي الجوائز التي تمنح على المستوى العالمي ، إذ لا تنحصر في دولة أو قارة معينة منها :

- جائزة ديمينج Deming award

- جائزة الجودة الأوروبية The European Quality award

**2 - المستوى الإقليمي:** وهي جوائز تمنح على مستوى الاقليم أو الولايات التابعة لبعض الدول.

**3 - المستوى الوطني :** وهي جوائز تمنح على مستوى الدولة ، إذ تقتصر على المنظمات العاملة في دولة ما ويوجد منها أكثر من أربعين جائزة في معظم دول العالم المتقدمة والنامية يأتي في مقدمتها جائزة مالكوم بالدريج (Malcolm baldrige) .

**4 - المستوى المهني :** وهي الجوائز التي تمنحها الجمعيات والمؤسسات المهنية على مستوى النطاق الذي تغطيه .

وبغض النظر عن تسميات تلك الجوائز ، إلا أنها تهدف جميعها إلى تحقيق أهداف مشتركة من أهمها (عبد العال ، 2010 : 16) :

❖ زيادة وعي المجتمعات بأهمية إدارة الجودة الشاملة بسبب مساهمتها المهمة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمة المشاركة فيها .

❖ تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية .

❖ الحث على تشجيع تبادل المعلومات ونشر ثقافة الجودة والعوائد المتحققة منها .

❖ زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز .

ونظراً لكون جائزة **Malcolm Baldrige** للتميز كما يقول (Evans , 2008 :67)

تمثل واحدة من أكثر العوامل الدافعة قوة للمنظمات لتحقيق الجودة الشاملة سواء على مستوى الولايات المتحدة أو على مستوى العالم ، فضلاً عن أنها تؤسس لإطار شامل لفهم وتكامل مبادئ التميز في الأداء في أية منظمة ، ولأنها تتضمن برنامجاً خاصاً للتميز في الأداء للمؤسسات التعليمية فإن الباحث سيخصص الفقرة التالية لاستعراضها بشيء من التفصيل .

**ثالثاً : جائزة مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige Award**

ترجع أصول الجائزة إلى 20 آب 1987 عندما أعلن الرئيس الأمريكي ( Ronald Regan ) عن تأسيس برنامج يأخذ على عاتقه جعل الجودة أسبقية دولية ، فضلاً عن إعادة الانتعاش للاقتصاد الأمريكي أثناء التسعينات من القرن الماضي . وتمنح الجائزة اعترافاً بتميز الأداء للمنظمات الأمريكية . وفي السنوات العشرة الأولى كانت الجائزة مقتصرة على ثلاثة قطاعات هي ( الإنتاج ، الخدمة ، والأعمال الصغيرة ) ، وتم توسيعها في العام 1998 لتشمل قطاعي التعليم والرعاية الصحية (Luis Mat et al,2002:22) . ويهدف برنامج الجائزة إلى (Vokurka et al.,2000:45) :

❖ المساعدة في تحسين ممارسات الأداء المنظمي وقابليته ونتائجه .

❖ تسهيل الاتصالات والتشارك بالمعلومات بين المنظمات .

❖ العمل كأداة لإدارة الأداء والتخطيط والتدريب والتقويم .

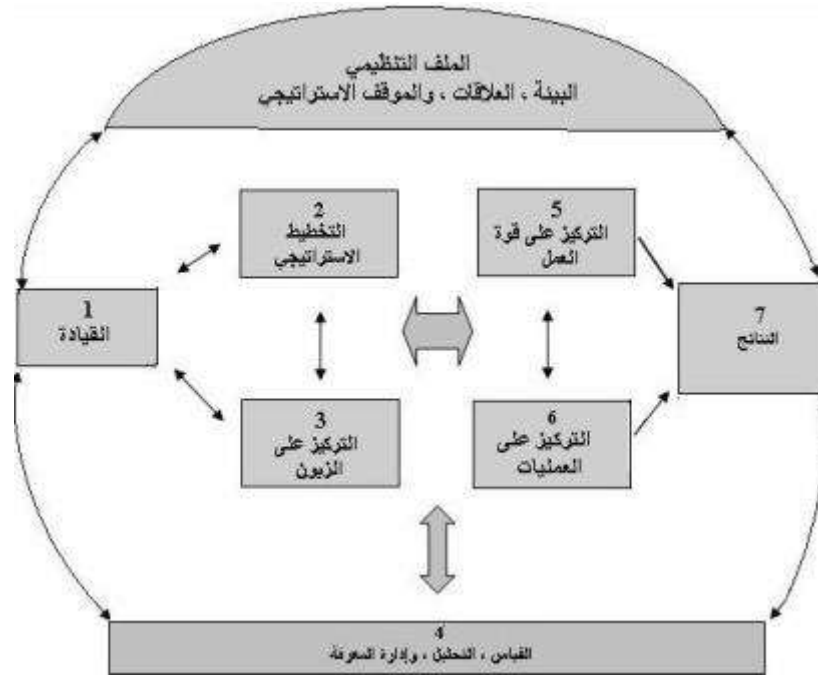
وتنقسم معايير الجائزة على مجموعتين أولهما تضم ما يطلق عليه موجهات الأداء (Drivers) وتشتمل (6) معايير رئيسة و (12) معياراً فرعياً خصصت لها (550) نقطة من أصل (1000) نقطة تمثل الحد الأعلى للنقاط ، أما المجموعة الثانية فتتضمن معياراً رئيساً واحداً هو معيار النتائج (Results) الذي يتكون من (5) معايير فرعية خصصت لها (450) نقطة ، والجدول (2) يوضح المعايير الرئيسية والفرعية للجائزة ، أما الشكل (2) فإنه يعكس العلاقة بين موجهات الأداء ونتائجه .

الجدول (2)

معايير جائزة Malcolm Baldrige للتميز في الأداء التعليمي

النقاط	المعايير
120	1. القيادة .
70	1.1 القيادة العليا .
50	1.2 الحاكمية والمسؤوليات الاجتماعية
85	2. التخطيط الاستراتيجي .
40	2.1 صياغة الاستراتيجية .
45	2.2 تنفيذ الاستراتيجية .
85	3. التركيز على الزبون .
45	3.1 صوت الزبون .
40	3.2 انخراط الزبون
90	4. القياس ، التحليل ، وإدارة المعرفة .
45	4.1 القياس ، التحليل ، وتحسين الأداء التنظيمي .
45	4.2 إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات
85	5. التركيز على قوة العمل
40	5.1 بيئة قوة العمل .
45	5.2 انخراط قوة العمل .
85	6. التركيز على العمليات .
45	6.1 أنظمة العمل .
40	6.2 عمليات العمل .
450	7. النتائج .
120	7.1 نتائج تعلم الطلبة والعملية .
90	7.2 نتائج التركيز على الزبون .
80	7.3 نتائج التركيز على قوة العمل .
80	7.4 نتائج القيادة والحاكمية .
80	7.5 نتائج الموازنات والنتائج المالية والسوقية.
1,000	مجموع النقاط

Source : ( Baldrige performance excellence program , 2011 – 2012 : 3)



Source: ( vokurka et al.,2000:42 )

## شكل (2) إطار Malcolm Baldrige للتميز في الأداء التعليمي

وتستند معايير جائزة **Malcolm Baldrige** إلى مجموعة من المفاهيم والقيم الجوهرية المترابطة فيما بينها وهي : ( **Baldrige performance excellence program , 2011** ) ( 54 – 49 : 2012 – )

### • القيادة الرؤيوية Visionary Leadership

تتركز مهام القيادة التعليمية على صياغة توجهات المؤسسة التعليمية وخلق التركيز المطلوب في مجال خدمة الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين ، وتحديد الطرق والوسائل التي تخلق التميز في الأداء وتعزيز الإبداع ، وتبين عمليات نشر المعرفة وتوظيفها لضمان الاستدامة التنظيمية .

### • التميز المركز على الطلبة Student – centered excellence

يتوجب على المؤسسة التعليمية أن تعمل على تصميم البرامج والخدمات التعليمية التي تسهم في خلق قيمة متميزة للطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين بما يقود في النهاية إلى استقطاب الطلبة للالتحاق بتلك المؤسسة وتحقيق رضاهم ورضا أصحاب المصلحة الآخرين وضمان ولائهم وبالتالي تحقيق الاستدامة التنظيمية .

### • التعلم الشخصي والتنظيمي Organizational and personal learning

إن تحقيق أعلى مستويات الأداء يستلزم عملية تحسين مستمرة للأهداف والعمليات والمداخل الحالية ، فضلاً عن إحداث تغييرات جوهرية تؤدي في النهاية إلى صياغة أهداف ومداخل جديدة . وعلى مستوى العملية التعليمية فإن تحقيق مستويات عالية من الأداء التعليمي



يتطلب مدخلاً للتعلم التنظيمي والشخصي للطلبة قائم على التشارك المعرفي من خلال عملية  
نظمية ، وهذا يعني أن عملية التعلم يجب أن :

- ❖ تكون جزءاً من العمل اليومي للمؤسسة التعليمية .
- ❖ تتم ممارستها على المستوى الشخصي ، فرق العمل ، والمستوى التنظيمي .
- ❖ تركز على عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة التعليمية .

### • تقدير جهود أعضاء قوة العمل والشركاء & Valuing workforce members & partners

- يعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على معرفة ومهارات وإبداع ودوافع العاملين  
وشركائها الآخرين . إن تقدير جهود العاملين يعني الالتزام برضاهم وتطورهم وتحقيق  
رفاهيتهم ، وهذا يتطلب :
- ❖ تمييز جهود العاملين بما يتجاوز نظام المكافآت التقليدية .
- ❖ منح العاملين فرص التطور والترقية .
- ❖ ضمان تقاسم المعرفة التنظيمية بما يمكن العاملين من تقديم أفضل الخدمات للطلبة  
وأصحاب المصلحة الآخرين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية .
- ❖ خلق البيئة التي تشجع الإبداع ، وتقبل المخاطر المحسوبة .

### • السرعة والمرونة في الاستجابة Agility

تعد السرعة والمرونة في استجابة المؤسسة التعليمية لحاجات ورغبات الطلبة وأصحاب  
المصلحة الآخرين أحد المؤشرات المهمة لقياس فاعليتها التنظيمية وتميزها عن المؤسسات  
التعليمية الأخرى ، وهذا يتطلب تصميم أنظمة عمل جديدة ، وتبسيط العمليات والإجراءات ،  
وإمكانية التحول السريع من عملية إلى أخرى ، فضلاً عن قوة عمل مدربة ومُمكنة بشكل جيد  
وقادرة على تقديم برامج وخدمات تعليمية متميزة قبل غيرها .

### • التركيز على المستقبل Focus on the future

تتطلب البيئة التي تميز عالمنا المعاصر تركيزاً على المستقبل وفهماً للمتغيرات التي  
تؤثر في عمل المؤسسة ومركزها التنافسي ، ومواصلة النمو القابل للاستدامة ، ولا بد أن ينعكس  
ذلك في خطط المؤسسة التعليمية المستقبلية من خلال دراسة توقعات الطلبة وأصحاب المصلحة  
الآخرين ، الفرص التعليمية الجديدة ، الظروف الاقتصادية المتغيرة ، الحاجة إلى تدريب وتطوير  
قوة العمل ، ظروف المنافسة العالمية ، التطورات التكنولوجية ، التغيرات في القطاعات السوقية  
، أنظمة الأعمال الجديدة ، خطط تطوير القادة ، فرص الابتكار والإبداع ، فضلاً عن  
المسؤوليات الاجتماعية التي تترتب على المؤسسة التعليمية تجاه مجتمعها المحلي .

### • إدارة الإبداع Managing for innovation

يعد الإبداع عنصراً جوهرياً وحاسماً لنجاح المنظمات على الأمد الطويل في ظل بيئة  
الأعمال التي تتسم بالتنافسية والتغيرات المتسارعة في عناصرها المختلفة . وعلى مستوى  
المؤسسة التعليمية فإن الإبداع يعني إحداث التغييرات الهادفة إلى تحسين برامج المؤسسة  
التعليمية، وخدماتها، وعملياتها، وأدائها التشغيلي، وخلق القيمة الجديدة للطلبة وأصحاب  
المصلحة الآخرين .

### • الإدارة بالحقائق Management by facts

تحتاج المؤسسة التعليمية إلى البيانات والمعلومات المهمة ذات الصلة بعملياتها وأنشطتها المختلفة بهدف قياس أدائها ومقارنته بالأداء المخطط من أجل ضمان التحسين المستمر لتلك العمليات والأنشطة ، وأنّ عليها أن تختار المعايير والمؤشرات التي تمثل أفضل المداخل التي تقود إلى التحسينات المستمرة في الأداء المالي والعملي والاجتماعي لها . ويجب أن تتضمن هذه المقاييس والمؤشرات رضا الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين، والبرامج التعليمية والخدمية ، والتقييمات السوقية، والمقارنات التنافسية، وأداء المجهزين، وقوة العمل، والكلفة، والأداء المالي والموازنات .

### • المسؤولية الاجتماعية Social responsibility

تشير المسؤولية الاجتماعية إلى أنشطة المنظمة التطوعية التي تظهر من خلال أخذ توقعات واهتمامات أصحاب المصلحة الاجتماعية والبيئية في عمليات الأعمال والتفاعل والاتصال معهم ، ويتوجب على قادة المؤسسة التعليمية تأكيد مسؤولياتهم تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، والحاجة إلى ممارسة سلوكيات المواطنة الصالحة والمساهمة في الحفاظ على البيئة ، وكذلك التأكيد على السلوك الأخلاقي في كل تعاملاتها وتفاعلاتها مع الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين .

### • التركيز على النتائج وخلق القيمة Focus on results and creating values

يتطلب قياس أداء المؤسسة التعليمية التركيز على النتائج الرئيسية لعملياتها وأعمالها المختلفة التي يجب أن توجه لخلق القيمة المقدمة إلى الطلبة وأصحاب المصلحة الأساسيين كالعاملين ، الموردين ، الشركاء الآخرين ، والمجتمع بشكل عام. وقد حدّد برنامج **Malcolm Baldrige** للتميز في الأداء التعليمي ميادين الأداء التعليمي بالاتي :

❖ **نتائج تعلم الطلبة والعملية Student learning and processes outcomes** وتتضمن النتائج الجوهرية للتركيز على الطلبة ونتائج كفاءة وفاعلية العملية التعليمية وجاهزية المؤسسة التعليمية للحالات الطارئة .

❖ **نتائج التركيز على الزبون Customer focused outcomes** وتتلخص في نتائج التركيز على الطلبة وأصحاب المصلحة الأساسيين في المؤسسة التعليمية وانخراطهم في أنشطتها ، ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من قبلها .

❖ **نتائج التركيز على قوة العمل Workforce-focused outcomes** وتتضمن النتائج الجوهرية للتركيز على الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بتطوير قدراتهم ومهاراتهم ، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة لعملهم بهدف زيادة اندماجهم فيها وتحقيق رضاهم عن أدائها .

❖ **نتائج القيادة والحاكمة Leadership and governance outcomes** وتتضمن نتائج أداء المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بانخراط قيادتها في صياغة رؤية المؤسسة التعليمية وإيصالها إلى كل العاملين فيها والنزاهة بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة ، فضلاً عن التزامها الأخلاقي والتربوي تجاه قضايا المجتمع المختلفة .

❖ **نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية Budgetary financial and market outcomes** وتتضمن نتائج أداء المؤسسة التعليمية في مجال زيادة إيراداتها وحسن استعمالها لمواردها المالية المختلفة والسيطرة على نفقاتها ، فضلاً عن النتائج المتحققة في مجال زيادة أعداد الطلبة المقبولين ونسبة النمو في تلك الأعداد من سنة لأخرى .

### ❖ منظور الأنظمة System perspective

يقدم برنامج **Baldrige** للتميز التعليمي منظوراً نظمياً لإدارة أنشطة المؤسسة التعليمية وعملياتها المهمة بهدف تحقيق النتائج المرغوبة وبلوغ الأداء المتميز. ويتضمن المنظور النظمي

لبرنامج الجائزة خلق حالة من التكامل بين المقاييس، والمؤشرات، والمقدرات الجوهرية، والمعرفة التنظيمية لبناء استراتيجية ناجحة للمؤسسة التعليمية والعمل على ربطها بأنظمة العمل والعمليات المختلفة .

## المبحث الرابع: الجانب العملي للدراسة Practical part of the study

### أولاً. الترميز والتوصيف

تتكون أداة الدراسة من جزأين أساسيين، الجزء الأول يتمثل بالتوجه الريادي (ENTORI)، والجزء الثاني يتعلق بالأداء الجامعي المتميز (EXCPER). فضلاً عن الأبعاد الفرعية لكل متغير من المتغيرات الرئيسة للدراسة، والجدول رقم (3) يقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات :

### جدول (3)

#### الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
التوجه الريادي (ENTORI)	1. الإبداعية	9	INN	(السلطاني 2011) بالاستناد إلى (Lumpkin & Dess (,1996 (Hughes & Morgan, 2007), ( رشيد ، 2009 )
	2. تقبل المخاطرة	6	RIS	
	3. الاستباقية	8	PROA	
الأداء الجامعي المتميز (EXCPER)	نتائج تعلم الطلبة والعملية	9	STU	(رشيد والزيادي، 2012) بالاستناد إلى معايير جائزة مالكوم بالدرج للتميز في الأداء التعليمي إصدار 2012 - 2011
	نتائج التركيز على الزبون	9	CUS	
	نتائج التركيز على قوة العمل	9	WOR	
	نتائج القيادة والحاكمة	11	LEGO	
	نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية	10	BUFI	

### ثانياً: الإحصائيات الوصفية Descriptive Statistics

#### 1. التوجه الريادي (ENTORI)

##### 1-1. الإبداعية (INN)

حصل بُعد الإبداعية على متوسط حسابي عام بلغ (3.97) وبانحراف معياري عام بلغ (0.87). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة " مرتفع " وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التوجه الريادي في التسلسل (1) .

## 2-1 . تقبل المخاطرة (RIS)

بلغ المتوسط الحسابي لبُعد تقبل المخاطرة (3.14) وبانحراف معياري عام بلغ (1.02) وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة " معتدل " وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التوجه الريادي في التسلسل الأخير (3) .

## 3-1 . الاستباقية (PROA)

حصل بُعد الاستباقية على متوسط حسابي عام بلغ (3.70) وبانحراف معياري عام بلغ (0.93) وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة " مرتفع " وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التوجه الريادي في التسلسل (2) .  
في ضوء مما سبق يتضح أن جميع مستويات أبعاد التوجه الريادي كانت بين المعتدلة إلى المرتفعة. وهذه النتيجة جيدة وتؤشر الى وجود توجه لدى الكليات عينة الدراسة لممارسة الأنشطة الريادية. ويمكن تلخيص مستويات هذه الأبعاد بالجدول الآتي:

### جدول (4)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسية لمتغير التوجه الريادي (N=100)

الأهمية النسبية	درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد الرئيسي
الأول	مرتفع	0.87	3.97	1. الإبداعية
الثالث	معتدل	1.02	3.14	2. تقبل المخاطرة
الثاني	مرتفع	0.93	3.70	3. الاستباقية
-	مرتفع	0.94	3.60	المعدل العام لمتغير التوجه الريادي

## 2. الأداء الجامعي المتميز (EXCPER)

### 1-1. نتائج تعلم الطلبة والعملية (STU)

حصل بُعد نتائج تعلم الطلبة والعملية على متوسط حسابي عام بلغ (3.92) وبانحراف معياري عام بلغ (0.79) وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة " مرتفع " وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير الأداء الجامعي المتميز في التسلسل (2) .

### 2-2. نتائج التركيز على الزبون (CUS)

حصل بُعد نتائج التركيز على الزبون على متوسط حسابي عام بلغ (3.21) وبانحراف معياري عام بلغ (0.98) وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة " معتدل " وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير الأداء الجامعي المتميز في التسلسل (4) .

### 3-2 . نتائج التركيز على قوة العمل (WOR)

حصل بُعد نتائج التركيز على قوة العمل على متوسط حسابي عام بلغ (3.88) وبانحراف معياري عام بلغ (0.88) وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة " مرتفع " وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير الأداء الجامعي المتميز في التسلسل (3) .

### 4-2 . نتائج القيادة والحاكمة (LEGO)

حصل بُعد نتائج القيادة والحاكمة على متوسط حسابي عام بلغ (4.08) وبانحراف معياري عام بلغ (0.81) وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة " مرتفع " وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير الأداء الجامعي المتميز في التسلسل (1) .

### 5-2 . نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية (BUFI)

حصل بُعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية على متوسط حسابي عام بلغ (2.99) وبانحراف معياري عام بلغ (1.07) وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة " معتدل " وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير الأداء الجامعي المتميز في التسلسل (5) . وفي ضوء العرض الخاص بالوصف الإحصائي لأبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز (EXCPEP) يمكن القول أن جميع مستويات الأبعاد كانت بين المرتفعة إلى المعتدلة ، وهذه النتيجة جيدة وتعكس أداءً متميزاً لدى الكليات عينة الدراسة . والجدول (5) يلخص مستويات هذه الأبعاد .

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسية لمتغير الأداء الجامعي المتميز (N= 100)

الأهمية النسبية	درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد الرئيسي
الثاني	مرتفع	0.79	3.92	1. نتائج تعلم الطلبة والعملية
الرابع	معتدل	0.98	3.21	2. نتائج التركيز على الزبون
الثالث	مرتفع	0.88	3.88	3. نتائج التركيز على قوة العمل
الأول	مرتفع	0.81	4.08	4. نتائج القيادة والحاكمة
الخامس	معتدل	1.07	2.99	5. نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية
-	مرتفع	0.91	3.62	المعدل العام لمتغير الأداء الجامعي المتميز

#### ثالثاً: اختبار الفرضيات Hypotheses Test

##### 1. الفرضية الرئيسية الأولى

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي الرئيسية وأبعاد الأداء الجامعي المتميز) .  
وتتفرع من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية هي :

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) وبُعد نتائج تعلم الطلبة والعملية .  
يُظهر جدول مصفوفة الارتباط (6) أن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وبُعد نتائج تعلم الطلبة والعملية (STU) . إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.665; 0.442; 0.663) . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1) .

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) وبُعد نتائج التركيز على الزبون .  
يُظهر جدول مصفوفة الارتباط أن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وبُعد نتائج التركيز على الزبون (CUS) . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.451; 0.543; 0.568) . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2) .

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) وبعْد نتائج التركيز على قوة العمل. يُشير جدول مصفوفة الارتباط (6) أنّ هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RES & PROA) وبعْد نتائج التركيز على قوة العمل (WOR). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب (0.728; 0.584; 0.744). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

### جدول (6)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الأداء الجامعي المتميز

Correlations

	INN	RIS	PROA	ENTORI	STU	CUS	WOR	LEGO	BUFI	EXC PER
INN	1 100									
RIS	.701** .000 100	1 100								
PROA	.819** .000 100	.723** .000 100	1 100							
ENTORI	.910** .000 100	.900** .000 100	.925** .000 100	1 100						
STU	.665** .000 100	.442** .000 100	.663** .000 100	.638** .000 100	1 100					
CUS	.451** .000 100	.543** .000 100	.568** .000 100	.574** .000 100	.375** .000 100	1 100				
WOR	.728** .000 100	.584** .000 100	.744** .000 100	.746** .000 100	.711** .000 100	.557** .000 100	1 100			
LEGO	.673** .000 100	.478** .000 100	.598** .000 100	.632** .000 100	.679** .000 100	.381** .000 100	.790** .000 100	1 100		
BUFI	.362** .000 100	.289** .004 100	.407** .000 100	.384** .000 100	.366** .000 100	.433** .000 100	.475** .000 100	.410** .000 100	1 100	
EXC PER	.724** .000 100	.595** .000 100	.756** .000 100	.753** .000 100	.777** .000 100	.720** .000 100	.894** .000 100	.813** .000 100	.711** .000 100	1 100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) وبعْد نتائج التركيز على القيادة والحاكمة. يُشير جدول مصفوفة الارتباط (6) أنّ هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RES & PROA) وبعْد نتائج التركيز على القيادة والحاكمة (LEGO). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب (0.673; 478; 598). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4).

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) وبعْد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية. يُظهر جدول مصفوفة الارتباط أنّ هنالك علاقات ارتباط تراوحت بين القوية والمعتدلة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وبعْد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية

(BUFI). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.362; 0.289; 0.407). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (5).

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) وأبعاد الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً .  
يُبين جدول مصفوفة الارتباط (6) أنّ هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) ومتغير الأداء الجامعي بأبعاده مجتمعةً (EXCPER). إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها على الترتيب (0.724; 0.595; 756) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (6).

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي مجتمعةً وأبعاد الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً .  
يوضح جدول مصفوفة الارتباط (6) أنّ هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين متغير التوجه الريادي (ENTORI) بأبعاده مجتمعةً ومتغير الأداء الجامعي (EXCPER) بأبعاده مجتمعةً. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.753) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (7).

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي في أبعاد الأداء الجامعي المتميز .  
وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية :

❖ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) في بُعد نتائج تعلم الطلبة والعملية .

تهتم الفرضية الفرعية 1 بالعلاقة بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وبُعد نتائج تعلم الطلبة والعملية (STU) وكما يلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) فإنّ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 1-1 ( $\beta=0.43$ ,  $P < .01$ ) التي تخص العلاقة بين الإبداعية وبُعد نتائج تعلم الطلبة والعملية. ويشير فحوى هذه النتيجة إلى أنّ الكليات التي يكون لديها مستوى عالٍ من الإبداعية سوف تتمكن من زيادة مستوى نتائج تعلم الطلبة والعملية. أما الكليات التي تفتقد هذه السمة سوف لن تحقق مستوى نتائج تعلم الطلبة والعملية نفسها مقارنةً بالكليات الأخرى التي تمتلك مثل هذه السمة .

ويظهر الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية 1-2 حول العلاقة بين تقبل المخاطرة (RIS) ونتائج تعلم الطلبة والعملية (STU). وتتنبأ هذه الفرضية بأنّ بُعد تقبل المخاطرة سيكون له تأثير إيجابي في مستوى نتائج تعلم الطلبة والعملية داخل الكلية، إلا أنّ النتائج تعكس أن بُعد تقبل المخاطرة (0.05 > P,  $\beta=-0.18$ ) ليس له تأثير إيجابي ومعنوي على بُعد نتائج تعلم الطلبة والعملية. وهذا يعني أنّ الكليات في الجامعات عينة الدراسة التي لديها القابلية على تقبل المخاطرة سوف لن يكون لها دور يذكر في تعزيز نتائج تعلم الطلبة والعملية وهذه النتيجة جاءت معاكسة لتوقعات الدراسة. وكما يلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) فإنّ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 1-3 ( $\beta=0.44$ ,  $P < .01$ ) التي تخص العلاقة بين الاستباقية وبُعد نتائج تعلم الطلبة والعملية. وهذا يعني أنّ الكليات التي يكون لديها مستوى عالٍ من الاستباقية سوف تتمكن من زيادة مستوى نتائج تعلم الطلبة والعملية. أما الكليات التي تفتقد هذه السمة فسوف لن تحقق مستوى نتائج تعلم الطلبة والعملية نفسها مقارنةً بالكليات الأخرى التي تمتلكها.

ويُلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) بأن أبعاد التوجه الريادي الثلاثة (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) تساهم في تفسير (48%) من التغيير الحاصل في بُعد نتائج تعلم الطلبة والعملية و(52%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. وكما تؤكد قيمة ( $F = 31.82, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج تعلم الطلبة والعملية من خلال مفهوم الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الفرعية 1 .

❖ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) في بُعد نتائج التركيز على الزبون .

تركز الفرضية الفرعية 2 على علاقة الأثر بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وبُعد نتائج التركيز على الزبون (CUS).

وكما يظهر من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 1-2 ( $\beta = -0.15, P > .05$ ) التي تخص العلاقة بين الإبداعية وبُعد نتائج التركيز على الزبون. ويشير مضمون هذه النتيجة إلى أنّ الكليات التي يكون لديها مستوى عالٍ من الإبداعية لن تتمكن بالضرورة من زيادة مستوى نتائج التركيز على الزبون، وهذه النتيجة مغايرة لما تتوقعه الدراسة. كما يعرض الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية 2-2 حول العلاقة بين تقبل المخاطرة (RIS) ونتائج التركيز على الزبون (CUS). وتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد تقبل المخاطرة سيكون له تأثير إيجابي في مستوى نتائج التركيز على الزبون، إذ تُظهر النتائج أنّ بُعد تقبل المخاطرة ( $\beta = 0.31, P < .05$ ) له تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى (5%) على بُعد نتائج التركيز على الزبون. وهذا يفيد بأن الكليات في الجامعات عينة الدراسة التي لديها مستوى عالٍ من تقبل المخاطرة سوف يعزز من نتائج التركيز على الزبون، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة. وكما يلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) فإنّ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 2-3 ( $\beta = 0.46, P < .01$ ) التي تخص العلاقة بين بُعد الاستباقية وبُعد نتائج التركيز على الزبون. وهذا يشير إلى أنّ الكليات التي لديها مستوى عالٍ من الاستباقية سوف تتمكن من زيادة مستوى نتائج التركيز على الزبون بالمقارنة مع الكليات الأخرى .

ويظهر من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) بأن أبعاد التوجه الريادي الثلاثة (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) تساهم في تفسير (34%) من التغيير الحاصل في بُعد نتائج التركيز على الزبون و (66%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. وكما تؤكد قيمة ( $F = 18.41, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج التركيز على الزبون من خلال مفهوم الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية. ووفقاً لما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الفرعية 2 .

❖ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) في بُعد نتائج التركيز على قوة العمل .

تركز الفرضية الفرعية 3 على علاقة الأثر بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وبُعد نتائج التركيز على قوة العمل (WOR) وكما يلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) فإنّ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 1-3 ( $\beta = 0.36, P < .01$ ) التي تخص العلاقة بين الإبداعية وبُعد نتائج التركيز على قوة العمل. ويشير مضمون هذه النتيجة إلى أنّ الكليات التي يكون لديها مستوى عالٍ من الإبداعية سوف تتمكن من زيادة مستوى نتائج التركيز على قوة العمل. أما الكليات التي تفتقد هذه القدرة فلن تحقق نفس مستوى نتائج التركيز على قوة العمل مقارنةً



بالكليات الأخرى التي تمتلكها. كما يُظهر الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية 2-3 حول العلاقة بين تقبل المخاطرة (RIS) ونتائج التركيز على قوة العمل (WOR). وتتوقع هذه الفرضية بأن بُعد تقبل المخاطرة سيكون له تأثير إيجابي في مستوى نتائج التركيز على قوة العمل في الكليات المبحوثة. إذ تُبين النتائج بأن بُعد تقبل المخاطرة ( $\beta=0.01$ ,  $P > .05$ ) ليس له تأثير إيجابي ومعنوي على بُعد نتائج التركيز على قوة العمل. وهذا يعني أنّ الكليات في الجامعات عينة الدراسة التي لديها قابلية على تقبل المخاطرة سوف لن يكون لها دور يذكر في تعزيز نتائج التركيز على قوى العمل وهذه النتيجة جاءت معاكسة لتوقعات الدراسة. وكما يُلاحظ أيضاً من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) بأن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 3-3 ( $\beta=0.44$ ,  $P < .01$ ) التي تخص العلاقة بين الاستباقية وبُعد نتائج التركيز على قوة العمل. وهذا يعني أنّ الكليات التي يكون لديها مستوى عالٍ من الاستباقية سوف تتمكن من زيادة مستوى نتائج التركيز على قوة العمل وهذا جاء مطابقاً للإطار الفكري للدراسة. ويتبين من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) بأن أبعاد التوجه الريادي الثلاثة (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) تسهم في تفسير (58%) من التغيير الحاصل في بُعد نتائج التركيز على قوة العمل (42%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في الأنموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ( $F = 47.35$ ,  $P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج التركيز على قوة العمل من خلال مفهوم الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية. وفي ضوء ما تقدم فإنّ هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الفرعية 3.

#### ❖ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) في بُعد نتائج القيادة والحاكمية.

تهتم الفرضية الفرعية 4 بعلاقة الأثر بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وبُعد نتائج القيادة والحاكمية (LEGO) وكما يُلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) فإنّ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 1-4 ( $\beta=0.57$ ,  $P < .01$ ) التي تخص العلاقة بين الإبداعية وبُعد نتائج القيادة والحاكمية. ويُشير مضمون هذه النتيجة إلى أنّ الكليات التي لديها مستوى عالٍ من الإبداعية سوف تتمكن من زيادة مستوى نتائج القيادة والحاكمية. أما الكليات التي تفتقد هذه القدرة فلن تحقق مستوى نتائج القيادة والحاكمية نفسها مقارنةً بالكليات الأخرى التي تمتلكها. كما يُظهر الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية 2-4 حول العلاقة بين تقبل المخاطرة (RIS) ونتائج القيادة والحاكمية (LEGO). وتتوقع هذه الفرضية بأن بُعد تقبل المخاطرة سيكون له تأثير إيجابي في مستوى نتائج القيادة والحاكمية في الكليات المبحوثة. وتظهر النتائج أنّ بُعد تقبل المخاطرة ( $\beta=-0.04$ ,  $P > .05$ ) ليس له تأثير إيجابي ومعنوي على بُعد نتائج القيادة والحاكمية. وهذا يعني أنّ الكليات في الجامعات عينة الدراسة التي لديها القابلية على تقبل المخاطرة سوف لن يكون لها دور يذكر في تعزيز نتائج القيادة والحاكمية وهذه النتيجة جاءت معاكسة لتوقعات الدراسة أيضاً. وكما يُلاحظ أيضاً من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) بأن لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 3-4 ( $\beta=0.16$ ,  $P > .05$ ) التي تخص العلاقة بين الاستباقية وبُعد نتائج القيادة والحاكمية. وهذا يعني أنّ الكليات التي لديها مستوى عالٍ من الاستباقية سوف لن تتمكن بالضرورة من زيادة مستوى نتائج القيادة والحاكمية وقد جاء هذا معاكساً للإطار الفكري للدراسة أيضاً.

ويتبين من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) بأن أبعاد التوجه الريادي الثلاثة (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) تساهم في تفسير (44%) من التغيير الحاصل في بُعد نتائج القيادة والحاكمية بينما يعود ما نسبته (56%) لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في الأنموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ( $F = 27.32$ ,  $P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية

في تفسير نتائج القيادة والحاكمية من خلال مفهوم الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً ضعيفاً تجاه الفرضية الفرعية 4.

❖ يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) في بُعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية .

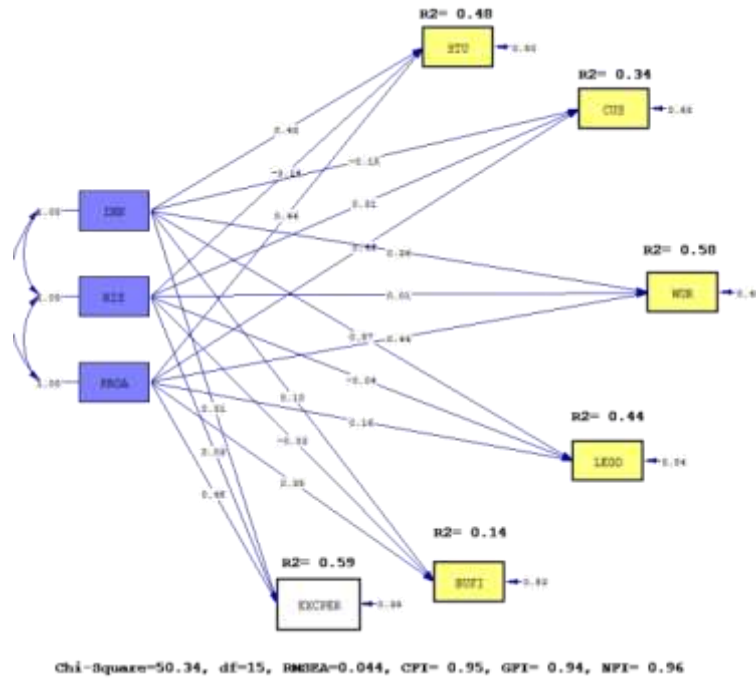
تتعاطى الفرضية الفرعية 5 مع علاقة الأثر بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وبُعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية (BUFI) ، وكما يُلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 1-5 ( $\beta=0.10$ ,  $P < .01$ ) التي تخص العلاقة بين الإبداعية وبُعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية. وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ الكليات التي يكون لديها مستوى عالٍ من الإبداعية سوف تتمكن من زيادة مستوى نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية على عكس الكليات التي تفتقد هذه السمة. كما يُظهر الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية 2-5 حول العلاقة بين تقبل المخاطرة (RIS) ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية (BUFI). وتتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد تقبل المخاطرة سيكون له تأثير إيجابي في مستوى نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية في الكلية. إذ تعرض النتائج بأن بُعد تقبل المخاطرة ( $\beta=-0.05$ ,  $P > .03$ ) ليس له تأثير إيجابي ومعنوي على بُعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية. وهذا يعني أنّ الكليات في الجامعات عينة الدراسة التي لديها قابلية على تقبل المخاطرة فلن يكون لها دور يذكر في تعزيز نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية، وهذه النتيجة جاءت معاكسة لتوقعات الدراسة. كما يُلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) تدعم الفرضية الفرعية 3-5 ( $\beta=0.35$ ,  $P < .05$ ) التي تخص العلاقة بين الاستباقية وبُعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية. وهذا يعني بأن الكليات التي يكون لديها مستوى عالٍ من الاستباقية سوف تتمكن من زيادة مستوى نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية بشكل إيجابي.

ويظهر من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) أنّ أبعاد التوجه الريادي الثلاثة (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) تُسهم في تفسير (14%) فقط من التغيير الحاصل في بُعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية و (86%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ( $F = 6.48$ ,  $P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية من خلال مفهوم الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الفرعية 5.

❖ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) في أبعاد الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً .

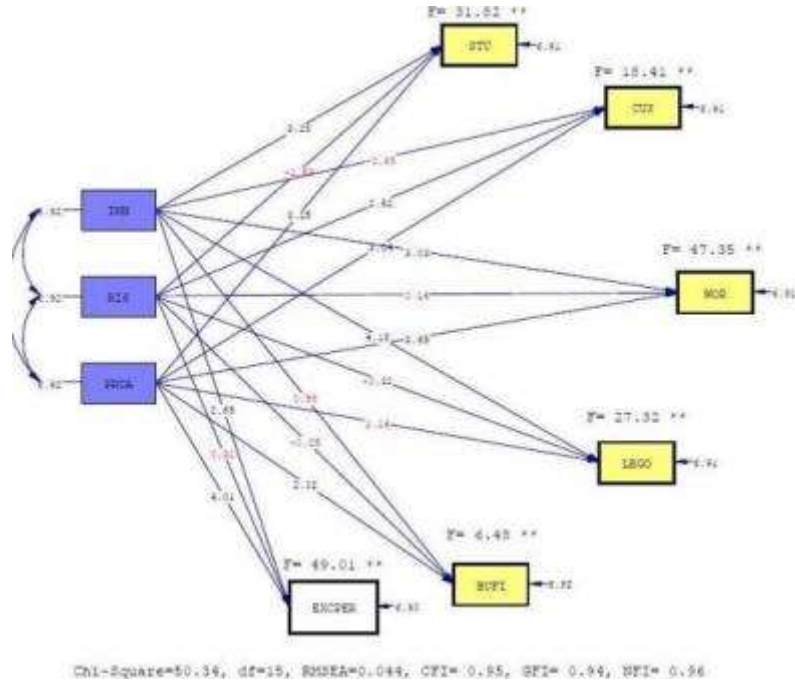
تهتم الفرضية الفرعية 6 بعلاقة الأثر بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وأبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً (EXCPER) ، وكما يُلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 1-6 ( $\beta=0.31$ ,  $P < .01$ ) التي تخص العلاقة بين الإبداعية وأبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً. وتُشير مضمون هذه النتيجة إلى أنّ الكليات التي يكون لديها مستوى عالٍ من الإبداعية سوف تتمكن من المساهمة في تعزيز الأداء الجامعي المتميز. كما يُظهر الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية 2-6 حول العلاقة بين تقبل المخاطرة (RIS) وأبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً (EXCPER). وتتوقع هذه الفرضية بأن بُعد تقبل المخاطرة سيكون له تأثير إيجابي في مستوى الأداء الجامعي المتميز. إذ تعرض النتائج أنّ بُعد تقبل المخاطرة ( $\beta=0.03$ ,  $P > .05$ ) ليس له تأثير إيجابي ومعنوي على أبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً. وهذا يعني أنّ الكليات في الجامعات عينة الدراسة

التي لديها القابلية على تقبل المخاطرة فلن يكون لها دور في المساهمة في تعزيز الأداء الجامعي المتميز. وكما يُلاحظ أيضاً من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) أنّ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 3-6 ( $\beta=0.48$ ,  $P < .01$ ) التي تخص العلاقة بين الاستباقية وأبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً. وهذا يعني أنّ الكليات التي يكون لديها مستوى عالٍ من الاستباقية سوف تتمكن من المساهمة في تعزيز الأداء الجامعي المتميز. ويتبين من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) أنّ أبعاد التوجه الريادي الثلاثة (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) تسهم في تفسير (59%) من التغير الحاصل في أبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً و (41%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ( $F = 49.01$ ,  $P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير مستوى الأداء الجامعي المتميز من خلال مفهوم الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية. وفي ضوء ما تقدم فإنّ هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الفرعية 6.



شكل (4)

قيم معاملات B المعيارية والمسارات الانحدارية الخاصة بالفرضيات الفرعية من 1-6 وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية



شكل (5)

قيم معاملات T و F الخاصة بالفرضيات الفرعية من 6-1 وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

جدول (7)

ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و (R2) و قيمة (F) الخاصة باختبار الفرضية السادسة

قيمة R2 & F	قيم t	معاملات الانحدار	المسارات الانحدارية	الفرضية الرئيسية السادسة
R2=0.48 F= 31.82**	** 3.28 -1.63 ** 3.25	0.43 -0.18 0.44	STU <--- INN STU <--- RIS STU <--- PROA	الفرضية الفرعية 1
R2=0.34 F= 18.41**	-0.98 ** 2.52 ** 3.04	-0.15 0.31 0.46	CUS <--- INN CUS <--- RIS CUS <--- PROA	الفرضية الفرعية 2
R2=0.58 F=47.35**	**3.03 0.14 ** 3.65	0.36 0.01 0.44	WOR <--- INN WOR <--- RIS WOR <--- PROA	الفرضية الفرعية 3
R2=0.44 F= 27.32**	**4.18 -0.32 1.14	0.57 -0.04 0.16	LEGO <--- INN LEGO <--- RIS LEGO <--- PROA	الفرضية الفرعية 4
R2=0.14 F= 6.48**	0.58* -0.25 ** 2.02	0.10 -0.03 0.35	BUFI <--- INN BUFI <--- RIS BUFI <--- PROA	الفرضية الفرعية 5
R2=0.59 F= 49.01**	** 2.65 0.31 ** 4.01	0.31 0.03 0.48	EXCPER <--- INN EXCPER <--- RIS EXCPER <--- PROA	الفرضية الفرعية 6

\*\* تعني معنوي عند مستوى (1%) ، \* تعني معنوي عند مستوى (5%)

## المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات Recommendations

## أولاً. الاستنتاجات Conclusions

1. عكست الدراسة اهتمام الجامعات عينة الدراسة ودعمها للأنشطة الإبداعية سواء في مجال تبني الطرائق الجديدة في التدريس والبحث العلمي أو توظيف التكنولوجيا لإجراء التحسينات المستمرة في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها وقد يكون هذا الاهتمام ناتجاً بسبب التوجه الحالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الهادف إلى النهوض بواقع الجامعات العراقية نحو مراتب متقدمة من التطوير .
  2. هناك جهود واضحة من قبل الكليات عينة الدراسة في مجال التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها من خلال استحداث تخصصات علمية جديدة أو فتح الدراسات العليا ، وقد يكون ذلك ناتجاً من توجه القيادات الجامعية في هذه الكليات نحو أخذ زمام المبادرة للظهور بالمستوى المتميز أمام الجهات العليا في الجامعات .
  3. أظهرت الكليات عينة الدراسة مستوى متوسط في مجال التوجه نحو الأعمال التي تتسم بدرجة عالية من الغموض وحالة عدم التأكد ، إذ أنّ أداء الكليات في هذا الجانب كان معتدلاً . وقد يعود ذلك إلى قلة الثقافة وعدم توفر المناخ التنظيمي الكافي اللذين يشجعان على تبني روح المخاطرة لغرض تحقيق نتائج استثنائية .
  4. هناك اهتمام ملحوظ من قبل الكليات عينة الدراسة بنتائج تعلم الطلبة ونتائج كفاءة وفاعلية العملية التعليمية ، وهذا ناتج من التوجه الحالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الذي يؤكد على تطوير البرامج والخطط الدراسية وتحديثها بما يخدم المسيرة العلمية لمؤسسات التعليم العالي .
  5. تسعى الكليات عينة الدراسة إلى التركيز على موردها البشري من خلال العمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم ، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة لهم بهدف زيادة انخراطهم في عملهم البحثي والتدريسي .
  6. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، والاستباقية، وتقبل المخاطرة )، وأبعاد الأداء الجامعي المتميز ( نتائج تعلم الطلبة والعملية، ونتائج التركيز على الزبون، ونتائج التركيز على قوة العمل، ونتائج القيادة والحاكمية، ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية) تجسدت من خلال الآتي :
- ❖ إنّ الاهتمام الجدي من قبل الكليات عينة الدراسة بتطوير وتوظيف الأفكار والسلوكيات الجديدة لتقديم طرائق وخدمات جديدة ، فضلاً عن تحسين العمليات الحالية، إلى جانب العمل الاستباقي على وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين والبحث باستمرار عن القابليات والإمكانات الجديدة التي تلبّي رغباتهم وتطلعاتهم بما يفوق توقعاتهم يُمثل المدخل الحقيقي لتحقيق رضا الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين .
  - ❖ أنّ سعي الكليات عينة الدراسة إلى خلق البيئة العلمية المناسبة للتدريسيين والعاملين بعدهم النخبة المتميزة القادرة على التفكير والتحليل والإبداع والابتكار يُعدّ مؤشراً جيداً للوصول بتلك الكليات إلى مستويات متقدمة من الأداء .
  - ❖ أنّ حرص الكليات على استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تخصصات علمية جديدة بهدف تحسين خدماتها التعليمية ، وحرصها على اكتساب المعرفة الجديدة بطرق أسرع من الكليات المناظرة الأخرى يمكن أن يحقق لها نتائج متميزة في الأداء .
  - ❖ إنّ نجاح الكليات في مجال زيادة إيراداتها وجسن استعمالها لمواردها المالية المختلفة واستثمارها بطريقة مسؤولة لتنفيذ خططها وبرامجها المختلفة ، والسيطرة على نفقاتها ، فضلاً عن النتائج المتحققة في مجال زيادة أعداد الطلبة المقبولين ونسبة النمو في تلك الأعداد من سنة لأخرى يتوقف إلى حد كبير على قدرة تلك الكليات على تمييز الفرص الجديدة في

الأسواق واستغلالها قبل غيرها من المنافسين ، إلى جانب قدرتها على خوض الأعمال التي تتسم بدرجة عالية من حالات عدم التأكد.

7. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي في أبعاد الأداء الجامعي المتميز ، بمعنى أن القيادات الجامعية التي يكون لديها مستوى عالٍ من التوجه الريادي يمكن أن تنتبأ بوجود مستوى عالٍ من الأداء الجامعي المتميز .

### ثانياً: التوصيات Recommendations

1. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة والكليات التابعة لها بخلق بيئة علمية محفزة على الإبداع والابتكار وسلوكيات تقبل المخاطرة والاستباقية، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب الإدارية والعلمية للجامعة بشكل متوازن .
2. منح التدريسيين ممن يتمتعون بروح المبادرة فرصة شغل المناصب الإدارية في كلياتهم وتقديم الدعم المعنوي لهم لقاء الأعمال المتميزة التي يقدمونها في المجالات العلمية والإدارية والفنية .
3. العمل على اعتماد هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتُسهل عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام وتفسح المجال أمام الأفكار الخلاقة المبدعة والاستفادة من المعلومات التي يمتلكها العاملون لغرض الوصول إلى القرارات التي تحقق الأداء الجامعي المتميز.
4. العمل على إقامة علاقات شراكة مع الجامعات العربية أو الأجنبية المتميزة على المستوى العالمي بهدف تبادل الخبرات والمعارف معها والاطلاع على البرامج والأساليب الدراسية المعتمدة في تلك الجامعات ، والاستفادة من خبراتها ومعارفها ونقل خبراتها المتراكمة إلى جامعاتهم وتوظيفها في تعزيز الأداء الجامعي المتميز .
5. أهمية قيام الجامعات بتوفير تقنية المعلومات والاتصالات وتطوير نظم المعلومات من خلال توفير الأجهزة والمعدات المتطورة والبرمجيات الحديثة والشبكات الإلكترونية التي تُسهم بشكل فاعل في تحسين أدائها.
6. ضرورة قيام الجامعات بتشجيع منتسبيها على ممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة من خلال السماح لهم بالتجارب والأخطاء ، ومنحهم فرص التعلم من أخطائهم بهدف تعزيز توجهها نحو الريادية دون خوف أو تردد .
7. تعزيز العمل الاستباقي في الجامعات عن طريق التعرف على رغبات واحتياجات الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات .
8. وضع معايير مرجعية لمؤشرات الأداء المتميز يتم من خلاله المقارنة المرجعية مع أفضل الجامعات المناظرة الأخرى وتحديد مستوى كل كلية أو جامعة في رحلتها للتميز .
9. ضرورة تبني الجامعات نموذج مالكوم بالدريج لتحقيق التميز في الأداء التعليمي، كونه أداة شاملة لقياس الفعاليات والأنشطة التي ينبغي القيام بها من قبل الجامعات ، وأداة للتقييم من أجل التعرف على نقاط القوة الخاصة بالمؤسسات التعليمية وفرص التحسين المستمر ومن ثم توجيه الجهود التخطيطية التي تساعد تلك المؤسسات على بلوغ التميز في الأداء.

### المصادر العربية

أولاً: الكتب

1. الحسيني ، فلاح حسن عداي ، والدوري ، مؤيد عبد الرحمن عبد الله (2000) ، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن .
2. حريم ، حسين (1997) ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
3. الغالبي ، طاهر محسن منصور ، وإدريس ، وائل محمد صبحي (2009) ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .

#### ثانياً: بحوث ودوريات

4. رشيد ، صالح عبد الرضا ، حسين ، رونق كاظم ، وعبد الأمير، ماجدة ( 2009 ) ، تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي بحث تطبيقي في كلية الهندسة / جامعة القادسية ، المؤتمر العلمي الدولي ( العلمي الرابع ) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 3 - 4 / 5 / 2009 ، ص 20- 55 .
5. رشيد ، صالح عبد الرضا ( 2009 ) ، أثر بيئة العمل الابتكارية في الأداء الابتكاري ، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية ، المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية ، 17-18 آذار ، ص26-35
6. رشيد ، صالح عبد الرضا ، وجلاب ، إحسان دهش ( 2007 ) ، الأداء الجامعي المتميز على وفق معايير جائزة مالكوم بالدريج ، دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد التاسع ، العدد الثالث ، ص 8 – 35 .
7. متعب ، حامد كاظم ، وراضي ، جواد محسن ( 2009 ) ، دور الريادية في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الجامعية / كليات جامعة القادسية ، وقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة القادسية ، المجلد الأول، الجزء الأول ، ص 148 - 167 .

#### ثالثاً رسائل: و أطاريح

8. الجعبري ، تغريد عيد (2009) ، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين .
9. الرويشدي ، حسام علي محيبس (2009) ، إعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
10. السلطاني، علي عصام لطيف (2011) ، التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي دراسة تحليلية في جامعة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية .

11. عبد العال ، عبد العزيز عبد العال زكي (2010) ، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة ، الجهة الإشرافية ، الاستشاري البريطاني ، قسم التعلم عن بُعد .

12. الملوك ، جلال سعد عبد الرحمن شريف ( 2002 ) ، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي ، دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

13. يوسف ، بسام عبد الرحمن ( 2005 ) ، العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة تطبيقية في جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

### المصادر الأجنبية

#### A . Books

1. Bolton , B., & Thompson , J., (2000), Entrepreneurs talent, temperament and technique , Oxford : Butterworth Heinemann .
2. Daft, Richard L., (2003), "Management", 6<sup>th</sup> edition, South -Western, A Division of Thomson Learning, United State of America.
3. Deakins, David & Freel, Mark, (2003), Entrepreneurship, 4<sup>th</sup> edition , Exclusive Rights by the McGraw – Hill Companies , UK .
4. Dess, Gregory, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan, B., (2007), "Strategic management crating competitive advantages" 3th edition, McGraw- Hill Companies, Inc, United States.
5. Evans, J.R. (2008), Quality and performance excellence : management , and strategy . (5<sup>th</sup> edition ) Mason , OH : Thomas South –Western .
6. Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (2010), Quality management for organizational excellence , introduction to total Quality , 6<sup>th</sup> edition . pearson prentice – Hall New Jersey.
7. Ivancevich, John M., et al. (1997), Management, Quality and competitiveness , 2nd edition . IRWIN .
8. Kotler P., (2000), Marketing management, New Jersey – prentice Hall.
9. Peter, Drucker, (2007), People and Performance, Harvard Business School , press .



10. Slack, N., Chambers, S., Harland C., Harrison C., Harrison A., & Johnston R. (1998), **Operation management**, 2nd edition, London, Pitman, Publishing Co.
11. Stockes, David, Wilson, Nick & Mado, Martha, (2010), **Entrepreneurship**, South-Western, Cengage learning EMEA-Singapore .
12. Struwing, M., Nieman, G., Hough, J., Nieuwenhuizen, C. (EDS.), (2003), **Entrepreneurship: A South african perspective**. Pretoria: Van Schaik.
13. Wickham, Philip, A. (2006), **Strategic entrepreneurship** , 4<sup>th</sup> edition, Pearson , Prentic Hall .

#### B . Thesis and Dissertation

14. Fox, Julie M., (2005), **Organizational entrepreneurship and the organizational performance " Linkage in university extension**, unpublished PH.D. dissertation in the Graduate school of Ohio State University .
15. Lamadrid, Richel, (2009), **Strategy making and entrepreneurial orientation: Relationship possibilities and potentials** . unpublished PH.D.dissertation in Applied Economic sciences, Ghent University.

#### C . Journals & Periodicals

16. Abu Hassim, Affendy, Nizam, Asmat, Talib, Abdul & Abu Bakr, Abdul Rahim, (2011), **The effects of Entrepreneurial orientation on firm organizational innovation and Market orientation towards firm Business perform**, International Conference on Sociality Development , IPEDR . Vol. 10 , PP. 280 – 284 .
17. Adebajo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin (2008), **Business excellence** , BPIR Management Brief – Volum , No 3 .
18. Al-Swidi, Abdullah, Kaid & Mahmood, Rosli, (2012), **Total quality management, Entrepreneurial Orientation and organizational performance : The role of organizational culture**, Journal of Business Management , Vol. 6(13) . PP. 4717 – 4727 .
19. Bostjan, A. (2003), **Risk taking in entrepreneurship translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking**, Journal of Enterprising Culture, Vol.1 , No.1 .

20. Caling, Luis, Ma. R, (2002) **The use of Malcolm Baldrige National Quality award : recent development , Processes , and applicability to the Asian setting**, the quest for global compositeness through national Quality and Business excellence Awards Nadi , Fiji , 18 – 20 , September , P. 21 – 40 .
21. Casillas, Jose, C., Moreno & Ana, M., (2010), **"The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement"**, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 22, No., 3-4, PP. 265- 291.
22. Feifei Yu (2012), **Strategic flexibility, Entrepreneurial orientation and firm performance : Evidence from small and medium-sized business (SMB) in chain**, African Journal of Business Management, Vol.6(4) PP.1711-1720
23. Hughes, Mathew & Morgan, Robert, E., (2007), **"Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth"**, Industrial Marketing Management, (36), PP. 651- 661.
24. Jogaratnam, Tse, (2006), **"Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations, performance evidence from the Asian hotel industry"**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 No. 6, PP. 454 - 468.
25. Keh, Hean, Tat, Nguyen, Thi, Tuyet, Mai, Ng & Ping, Hwei, (2007), **"The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs"**, Journal of Business Venturing, (22), PP. 592- 611.
26. Lapplainen., Minna, (2009), **Entrepreneurial orientation at the level of dyad relationship in supply chains and Network** , University of Iyvaskyla , Studies in Business and Economics 85 .
27. Li, Chia –ying (2012), **The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization the moderating roles of technological turbulence & integration** , Journal of Business Management , Vol.6(1) PP. 370-387 .
28. Lumpkin, G.T.& Dess, G.G. (1996), **Clarifying the entrepreneurial orientation construers and linking it to performance**, Academy of Management Review, 21(1) , PP. 135 – 172 .

29. Lumpkin, G. T., Cogliser, Claudia, C. & Schneider, Dawn, R., (2009), **"Understanding and measuring autonomy : an entrepreneurial orientation perspective"**, Entrepreneurship Theory and Practice,(19), PP.47-69.
30. Madsen, Einar, Lier, (2007), **"The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms- A longitudinal analysis"**, Routledge, Taylor & Francis group, Entrepreneurship & Regional Development, (19), PP.185- 204.
31. Marcati, A., Guido, G.& peluso, A.M. (2008), **The Role of SME entrepreneur's innovativeness and personality in the Adoption of Innovations** , Research Policy , 37 : PP, 1579 – 15900 .
32. Okhomiya., Donatus, (2006), **Entrepreneurial orientation and psychological traits : the moderating influence of supportive environment**, Journal of Behavioral Studies in Business , PP. 1 – 16 .
33. Rauch ,A., Wiklund, J., Lumpkin and Frese , (2004), **Entrepreneurial orientation and Business. Performance : An Assessment of Past research and suggestions for the future**, Babson –Kauffman Entrepreneurship Research Conference in Glasgow , UK.
34. Razak & Othman, (2012), **Entrepreneurial orientation without stress as a Tonic in magnifying the malaysian small and medium enterprises Productivity : A Theoretical perspective**, International Journal of Academic Research in Business and Social Science April ,Vol,2,No, PP.163 – 180.
35. Richard, O.& Barnett, T. (2004), **Cultural diversity in management firm performance , and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions** . Academy of Management Journal . 47(2) : PP .255 – 266 .
36. Richard , Orlando, C., Wu, Ping & Chadwick, Ken, (2009), **"The impact of entrepreneurial orientation on firm performance : The role of CEO position tenure and industry tenure"**, Ten International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 5, PP. 1078- 1095.
37. Shubiri, Faris, Nasif, (2010), **"Entrepreneurship and performance: a practical method to estimate entrepreneurship reward in Jordan banks"**, Amman Arab University for Graduate Studies- Jordan Faculty of Business.

38. Tang, Jintong, Tang, Zhi, Zhang, Yuli & Li, Qianwen, (2007), **"The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region of China"**, Journal of Development Entrepreneurial, Vol. 12, No. 4, PP. 383- 397.
39. Vokurka, Robert J., Stading, Gray L., & Brazeal , Jason (2000), **A comparative analysis of national and regional Quality awards**, Quality Progress, August, PP. 41 – 49 .
40. Wang, Catherine, L., (2008), **"Entrepreneurial orientation, Learning orientation, and firm performance"**, Baylor university, Theory & Practice (3) is the property of Blackwell publishing limited, PP. 635- 657.

#### D . Internet:

41. Baldrige performance Excellence program (2011–2012), **Education criteria for performance Excellence**. Retrieved from [http://WWW.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011-2012 Education Criteria . PDF](http://WWW.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011-2012%20Education%20Criteria.PDF).
42. Ezirim., Chinedu, Aloy, & Nwokah, Gladson, N. (2009), **Firms entrepreneurial orientation and Export marketing performance in the Nigerian**, No-oil sector , PP, 318–336 C Euro Journals Puplicing, Inc <http://www.eurojournals.com/ejsr.htm> .
43. Galetic, fran & Milovanovic, Boian, Moric, (2009), **Linking entrepreneurial orientation with the performance of Croatian hotel industry**, bib, rb.hr/.../419024.kinking-entrepreneurial –orient .
44. Jamrog, Jay J., Overholt, Miles, H., Dennis, Donna J. & Lee, James M., (2007.) **How to Build A higher – performance organization , A global study of current trends and Future Possibilities, 2007 – 2011**, American, management Association for more information American management Association , Visit [www.amanet.org](http://www.amanet.org) .
45. Matanda, otenyo, Margaret., (2011), **Entrepreneurial orientation and Access to New Markets by small – scale Earthenware manufacturers in Kenya , Inve. Investment elimate and Business Environment (ICBE) Research Fund**. [www.trustafrica.org/ICbe](http://www.trustafrica.org/ICbe) .
46. [WWW. Personnel zone . com /Pztraining](http://WWW.Personnelzone.com/Pztraining) . USF .

ملحق رقم ( 3 )

استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القادسية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا / ماجستير

م / استبانة

السادة المحترمون  
نهديك أجمل التحيات .....

نشكر سلفاً إهتمامكم وتعاونكم في ملئ الاستمارة المرفقة والخاصة بالدراسة الموسومة بـ ( دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط ).

نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة أمام كل فقرة من الفقرات من خلال وضع علامة (✓) في المكان المناسب لأجابتك بما ينسجم مع الواقع الفعلي في كليتك .  
إجاباتكم الدقيقة والمتأنية عنصر أساس في صدق النتائج التي سنحصل عليها ، لذا نتطلع شاكرين إلى تعاونكم معنا في الإجابة على جميع الأسئلة بصدق وموضوعية ، وسيعكس هذا تفهما ووعيا رفيعا للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية ، وسيتعامل الباحث مع الإجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة.

مع وافر التقدير والاحترام

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد  
قسم إدارة أعمال

الباحث: صباح حسين شناوة

القسم الأول: معلومات شخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. العمر: 20 - 30  31 - 40  4 - 50  فما فوق

3. التحصيل العلمي: دكتوراه  ماجستير

4. اللقب العلمي:

5. المنصب الوظيفي:

6. عدد سنوات الخدمة: أقل من 5  5 - 10  11 - 15

16 - 20  21 - 25  26 - 30

31 فأكثر

## \* القسم الثاني: التوجه الريادي *Entrepreneurial Orientation*

وهو ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو إجراءات جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها ، فضلاً عن الإستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة للمنظمة وزبائننا.

أولاً: الإبداعية <i>Innovativeness</i>					
وهي عملية تطوير وتوظيف الأفكار والسلوكيات الجديدة في المنظمات لتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو طرق إنتاج وأسواق جديدة أو هيكل تنظيمي أو نظام إداري جديد أو تقنية جديدة ، فضلاً عن تحسين العمليات الحالية (Keh et al , 2007:595)					
ت	العبرة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
1	تحرص الكلية على استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تخصصات علمية جديدة.				
2	توفر الكلية الدعم الكافي لمنتسبيها لتنفيذ الأفكار الجديدة.				
3	تميل هذه الكلية إلى تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.				
4	يتمتع منتسبو الكلية بالقابلية على تحويل التحديات التي تواجهها الكلية إلى فرص للتطوير والتحسين.				
5	تحرص الكلية دائماً على تبني الأفكار الجديدة التي تتضمنها الأبحاث والدراسات العلمية ذات الصلة بنشاطاتها.				
6	تجري الكلية تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها التعليمية.				
7	تسعى الكلية إلى توظيف التكنولوجيا الجديدة لتحسين أدائها في مختلف الميادين.				
8	تشجع الكلية ملاكها التدريسي على تبني طرائق جديدة في التدريس والبحث العلمي.				
9	تنظر الكلية إلى الابتكار والإبداع بعدة مصادر لتحقيق التميز في أعمالها ونشاطاتها المختلفة.				
* مأخوذ من (Lumpkin & Dess ,1996) ، (Hughes & Morgan ,2007) (رشيد ، 2009) ،(السلطاني 2011) ثانياً: تقبل المخاطرة <i>Risk – taking</i> وهي ميل المنظمة لممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بدرجة عالية من الغموض بهدف الاستحواذ على الفرص السوقية للحصول على عوائد عالية.					
ت	العبرة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
10	تنظر عمادة الكلية إلى تحمل المخاطرة بعدها سمة إيجابية.				
11	تشجع الكلية منتسبيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة.				
12	يحرص الجميع في هذه الكلية على تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد.				
13	تتقبل الكلية المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.				
14	تحمل المخاطرة بشكل عنصرياً جوهرياً في إستراتيجية الكلية لتحقيق النجاح.				
15	تفضل الكلية إجراء تغييرات جوهرياً في برامجها العلمية وخططها الدراسية بين الحين والآخر.				
ثالثاً: الاستباقية <i>Proactiveness</i> وهي جهود المنظمة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات.					
ت	العبرة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
16	تسعى الكلية دائماً إلى أخذ زمام المبادرة في مجال استحداث أقسام ذات تخصصات علمية جديدة.				
17	تتميز الكلية بكونها السبابة في إقامة الأنشطة العلمية بالمقارنة مع الكليات الأخرى.				
18	تحرص الكلية على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.				
19	تسعى الكلية دائماً إلى اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال.				
20	تستطيع الكلية تلبية احتياجات ورغبات الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين بما يفوق توقعاتهم.				
21	تحرص الكلية على اكتساب المعرفة الجديدة بطريقة أسرع من الكليات المناظرة الأخرى.				
22	تبادر الكلية إلى إقامة الشراكات العلمية مع الكليات المناظرة خارج البلد بهدف				

					الحصول على المعرفة الجديدة قبل غيرها.
23					تسعى الكلية للتأثير على بيئة عملها لتعزيز وجودها فيها.
<p>القسم الثالث : الأداء الجامعي المتميز <i>Excellent Performance</i> وهو أعلى أداء يمكن أن تصل إليه المؤسسة التعليمية على وفق معايير جائزة مالكوم بالدريج للتميز التعليمي إصدار 2011 – 2012 بالمقارنة مع المؤسسات التعليمية المناظرة الأخرى.</p>					
<p>أولاً : نتائج تعلم الطلبة والعملية <i>Student learning and process outcomes</i> وتتضمن النتائج الجوهرية لتعلم طلبة الكلية ونتائج كفاءة وفاعلية العملية التعليمية التي تخدم الطلبة والإستراتيجية والعمليات (23 : 2012 – 2011 <i>Baldrige performance excellence program</i>).</p>					
ت	العبرة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
39					تنسجم البرامج الدراسية في الكلية مع البرامج المعتمدة في الكليات المناظرة والتمتيز على المستوى العالمي.
40					يتم تحديث البرامج والخطط الدراسية باستمرار بما يتوافق والمستجدات العلمية في حقل الاختصاص.
41					تركز المفردات الدراسية على تهيئة الطلبة لخلق فرص العمل المناسبة لاختصاصاتهم بعد التخرج.
42					تعتمد الكلية أسلوب التعلم المستند إلى الابتكار والإبداع بديلاً عن التلقين والحفظ.
43					تحرص الكلية على تنظيم الزيارات العلمية لطلبتها إلى مواقع العمل المختلفة لتطوير خبراتهم ومهاراتهم.
44					تلتزم الكلية بتنفيذ مفردات المناهج الدراسية على وفق الخطط المقررة.
45					هناك تحسن واضح في مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة.
46					يلاحظ التحسن المستمر في نتائج الطلبة من سنة إلى أخرى .
47					يمتلك الخريجون المعرفة والمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع مشكلات العمل.
<p>ثانياً : نتائج التركيز على الزبون <i>Customer – Focused outcomes</i> وتتخلص في نتائج التركيز على الطلبة وأصحاب المصالح المهمين في الكلية (العاملين، سوق العمل، والمجتمع المحلي)، وانخراطهم في أنشطتها، ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من قبلها (<i>Baldrige performance excellence program 2011-2012:24</i>)</p>					
ت	العبرة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
48					تقدم الكلية خدماتها على وفق رغبات الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين.
49					تحرص الكلية على الاعتراف بحقوق الطلبة وتمييز جهودهم العلمية.
50					تعتمد الكلية التغذية العكسية للمعلومات المسترجعة من الطلبة وأصحاب المصلحة لتحسين خططها وبرامجها الدراسية.
51					تبحث الكلية دائماً عن الأساليب الجديدة والمبتكرة لزيادة مستوى رضا الطلبة وضمان ولائهم.
52					تعمل الكلية على إشراك أصحاب المصلحة في إعداد خططها وبرامجها الدراسية.
53					غالباً ما تتصرف الكلية بما يلبي رضا أصحاب المصلحة الآخرين .
54					هناك شعور واضح لدى طلبة الكلية وأصحاب المصلحة الآخرين بالرضا عن أدائها.
55					تحرص الكلية على اختيار ممثلين عن أصحاب المصلحة في مجلس الكلية ولجانها العلمية.
56					الثقة المتبادلة هي السمة المميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها وأصحاب المصلحة الآخرين.
<p>ثالثاً : نتائج التركيز على قوة العمل <i>Workforce – Focused outcomes</i> وتتضمن النتائج الجوهرية للتركيز على الموارد البشرية في الكلية فيما يتعلق بتطوير قدراتهم ومهاراتهم، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة لعملمهم بهدف زيادة اندماجهم فيها وتحقيق رضاهم عن أداؤها (<i>Baldrige performance excellence program ,2011-2012:24</i>)</p>					
ت	العبرة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
57					تحرص الكلية على إشراك العاملين الإداريين في الدورات التدريبية ذات الصلة باختصاصاتهم ومهام عملهم.
58					تعمل الكلية على تطوير خبرات العاملين ومهاراتهم في الأقسام الإدارية والخدمية.
59					تسعى الكلية إلى إشراك العدد الأكبر من أعضاء الهيئة التدريسية في الندوات والمؤتمرات العلمية داخل وخارج العراق.



60	تعمل الكلية على تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية والكليات المناظرة الأخرى.				
61	تسعى الكلية إلى خلق بيئة علمية محفزة للابتكار والإبداع.				
62	توفر الكلية الدعم المادي والمعنوي لأصحاب البحوث العلمية ذات الصلة التطبيقية التي تنفذ لصالح مؤسسات الدولة.				
63	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق الترقيات العلمية في مختلف المراتب العلمية.				
64	تحرص الكلية على زيادة عقود العمل الإنتاجية التي تنفذ لصالح مؤسسات الدولة والقطاع الخاص.				
65	تسعى الكلية إلى تحسين مستوى الرضا لدى الأساتذة والعاملين عن خدماتها المختلفة.				

رابعاً : نتائج القيادة والحاكمية *Leadership and Governance outcomes* وتتضمن نتائج أداء الكلية فيما يتعلق بالقيادة والحاكمية والتزامها بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة ، فضلاً عن التزامها الأخلاقي والتربوي تجاه قضايا المجتمع المختلفة (Baldrige performance excellence program ,2011-2012:25)

ت	العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
66	هناك التزام واضح بتنفيذ رسالة الكلية وأهدافها.				
67	استثمرت الكلية مواردها المالية والمادية بطريقة مسؤولة.				
68	أظهرت الكلية التزاما تاما بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.				
69	هناك جهد واضح من قبل عمادة الكلية في محاربة الفساد والمحافظة على المال العام.				
70	التعامل الأخلاقي والتربوي هو السمة المميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها.				
71	عملت الكلية على إدامة العلاقة بين العمادة ومختلف أصحاب المصلحة داخل وخارج الكلية.				
72	تتحمل عمادة الكلية مسؤولية القرارات التي تصدر عنها.				
73	غالباً ما تقدم الكلية النصح والمشورة المجانية لأصحاب المشروعات الصغيرة في المجتمع المحلي.				
74	هناك التزام مستمر من قبل عمادة الكلية لضمان الجودة ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي.				
75	هناك جهد واضح من قبل عمادة الكلية في تعزيز سلوك المواطنة لدى الطلبة والعاملين.				
76	هناك تركيز واضح لزيادة عدد البحوث العلمية الموجهة للمحافظة على البيئة وحمايتها.				

خامساً : نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية *Budgetary , Financial and Market outcomes* وتتضمن نتائج أداء الكلية في مجال زيادة إيراداتها وحسن استخدامها لمواردها المالية المختلفة والسيطرة على نفقاتها ، فضلاً عن النتائج المتحققة في مجال زيادة أعداد الطلبة المقبولين ونسبة النمو في تلك الأعداد من سنة إلى أخرى. (Baldrige performance excellence program ,2011-2012:26) حققت الكلية نتائج متميزة في مجال:

ت	العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
77	الحصول على تخصيصات مالية كافية لتغطية أنشطتها المختلفة.				
78	تلافي النفقات غير الضرورية.				
79	استثمار مواردها المالية لتنفيذ خططها وبرامجها المختلفة.				
80	زيادة أعداد الطلبة المقبولين في الدراسات المسائية.				
81	زيادة أعداد الطلبة المقبولين في الكلية بالمقارنة مع السنوات السابقة.				
82	زيادة إيرادات الكلية من الدراسات المسائية بالمقارنة مع السنوات السابقة.				
83	زيادة حجم الإيرادات المتحققة من عقود العمل الإنتاجية مع مؤسسات الدولة والقطاع الخاص.				
84	حجم الإيرادات المتحققة من الخدمات الاستشارية المقدمة للجهات المختلفة.				
85	الإيرادات المتحققة من الدورات التدريبية المنفذة لصالح شرائح المجتمع المختلفة.				
86	الإيرادات المتحققة من قبول الطلبة في الدراسات العليا على النفقة الخاصة.				

\* مأخوذ من (رشيدي والزيادي، 2012) بالاستناد إلى محاور جائزة مالكوم بالدريج للتميز في الأداء التعليمي إصدار 2011-2012