

التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة

د.د. صالح عبد الرضا رشيد

م.م. علي عصام السلطاني

كلية الادارة والاقتصاد-جامعة القادسيّة

الملخص

تناولت هذه الدراسة طبيعة التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي، إذ حاولت تقديم إطار نظري متكامل لأهم ما تناوله الكتاب والباحثون عن متغيرات الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلية لآراء عينة مختارة ضمن مجتمع الدراسة شملت القيادات الجامعية في كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة: (مساعد رئيس الجامعة، وعميد، ومعاون عميد، ومدير بحث وتطوير، ورئيس قسم)، والبالغ عددهم (101) قائد إداري.

تم اختيار جامعة الإمارات العربية المتحدة لكونها حصلت في المرتبة (227) من بين أفضل (500) جامعة في العالم لعام (2008) وفقاً لتصنيف (Time Higher Education) (THE-QS). وتمثل المتغير المستقل للدراسة بخصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، الاستراتيجية، العملية، التكنولوجيا، القيادة، الأفراد والأدوار، الثقافة، والتوجه الخارجي)، أما المتغير المعتمد فهو التوجه الريادي بأبعاده الثلاث (الإبداعية، تقبل المخاطرة، والأستباقية). وقد حاولت الدراسة الإجابة عن جملة من التساؤلات جسدت مشكلتها ((ما الخصائص الأساسية لمنظمات الأداء العالي؟ وهل توجد علاقة ارتباط وأثر بين خصائص منظمات الأداء العالي والتوجه الريادي لتلك المنظمات؟)).

وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن منظمات الأداء العالي تعكس توجهها واضحاً نحو الأنشطة الريادية. كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات جاء في مقدمتها: التأكيد في أهمية خصائص الأداء العالي التي تميزت بها الجامعة في تحقيق نتائج الأداء المميز التي حصلت عليها الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى سواء كانت محلية أم عربية أم أجنبية وتعزيز المزايا المتحققة من تلك الخصائص للارتقاء بأداء الجامعة وكياناتها إلى مستويات أداء أعلى.

Abstract

This study aimed to test the nature of entrepreneurial orientation in high performance organizations, It tried to introduce an integrated theoretical framework of the most important view point about its variables. It also introduced an analytical practical framework for the opinions of chosen sample included (101) administrative leaders at the colleges of United Arab Emirate's University (Vice president, Dean, Dean assistance, Department head, R&D manager). The researchers chooses UAE University because it got (227) rank among the top (500) universities in the world for the year (2008) according to the classification of (Times Higher Education - THE Q-S) The independent variable of the study was represented by the characteristics of high performance organizations (design, strategy, process, technology, leadership characteristics, individual and roles, culture and external orientation characteristics), while the dependent variable was represented by the entrepreneurial orientation with its three dimensions (Innovativeness, Risk-Taking, Proactiveness).

The study tried to answer a set of questions that represent its problem: (What are the basic characteristics of high performance organizations? and finally Is there any effect relationship between the characteristics of high performance and entrepreneurial orientation?).By using a group of statistical tools, the study came into set of conclusions.

The most important one that (the high performance organizations reflect a clear orientation towards entrepreneurial activities). In Light of these conclusions, a proposed set of recommendation is also introduced. Among them are: (The need for focusing on the importance of the characteristics of high performance that differentiated the university in achieving superior performance compared with other universities whether they were local, Arabic or foreign through embedding these concepts in university mission and strategic objectives)

مقدمة

شكّلت التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية خصوصاً في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية ضغوطاً كبيرة أجبرت المنظمات على البحث عن السبل والوسائل الكفيلة التي تمكّنها من التكيف مع تلك البيئة والاستجابة السريعة لمتطلباتها بما يحقق لها أداءً متميزاً يسهم في تعزيز التوجّه الريادي لتلك المنظمات عبر دعم النشاطات الإبداعية وسلوكيات تحمّل المخاطرة والاستباقية ومن ثمّ المحافظة في مزيّة تنافسية مستدامة.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تسلط الضوء على موضوعين مهمين شغلا عناية الباحثين هما الأداء العالي High performance والتوجّه الريادي Entrepreneurial orientation ، إذ حاولت تقصي طبيعة التوجه الريادي في منظمة تمتلك خصائص منظمات الأداء العالي وهي جامعة الإمارات العربية المتحدة التي حصلت في المرتبة (227) ضمن تصنيف تايمز هاير اديوكيشن _ كيو اس (THE-QS) الخاص بأفضل ((500 جامعة في العالم للعام (2008)). وقد اختار الباحثان بيئة التعليم العالي ميداناً للدراسة الحالية لما لهذا القطاع من أهمية في تطور البلدان وتقديمها في ميادين الحياة المختلفة.

المبحث الأول. منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة هذه الدراسة في ضوء محورين أساسيين يجسدان في طبيعتهما الدوافع الجوهرية من اعداد هذه الدراسة ، وهما:

*على الرغم من وجود عدد من الدراسات الجادة التي حاولت التحقق من دور عوامل أو خصائص معينة في التأثير بالتوجّه الريادي للمنظمات، إلا أن ما يجلب الانتباه افتقار تلك الدراسات إلى دراسة شاملة تأخذ بالحسبان جميع العوامل والخصائص التي يمكن أن تؤثر في استعداد المنظمة ورغبتها للتوجّه نحو الأعمال الريادية. ولهذا فإن هذه الدراسة تسير بهذا الاتجاه عبر دراسة خصائص المنظمة التي تؤثر في التوجّه الريادي لتقليص هذه الفجوة المعرفية عبر استهداف مجموعة العوامل التي تؤثر في التوجّه الريادي للمنظمات.

*في ظل عالم سريع التغيير تزايدت حاجة المؤسسات التعليمية إلى التحديد المستمر للفرص الجديدة الموجودة ما وراء مقدراتها الحالية واستثمارها بطريقة إبداعية تميزها عن غيرها من المؤسسات، عبر اهتمامها بتبني فكرة التوجّه الريادي ما يتطلب العمل على استكشاف طبيعة التوجّه الريادي في قطاع التعليم العالي ودراسة تأثير خصائص منظمات الأداء العالي فيه، في واحدة من الجامعات العربية التي حققت مستويات أداء عالية على وفق تصنيف (THE.QS) لأفضل (500) جامعة بالعالم وهي جامعة الإمارات العربية المتحدة.

ثانياً. أهداف الدراسة

للدراصة الحالية هدفين أساسيين هما:

- * الكشف عن مستوى توفر خصائص منظمات الاداء العالي (خصائص التصميم، العملية، الاستراتيجية، الثقافة، الأفراد والأدوار، القيادة، التكنولوجيا، والتوجه الخارجي) في جامعة الإمارات العربية المتحدة، فضلاً عن الكشف عن مستوى ممارسة الجامعة عينة الدراسة لسلوك التوجه الريادي في ضوء الابعاد الاساسية الثلاث (الإبداعية، تقبل المخاطرة، والاستباقية) وفقاً لوجهة نظر القيادات الجامعية فيها.
- * اختبار العلاقة والتأثيرات المحتملة لخصائص منظمات الاداء العالي (خصائص التصميم، العملية، الاستراتيجية، الثقافة، الأفراد والأدوار، القيادة، التكنولوجيا، والتوجه الخارجي) وأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، تقبل المخاطرة، والاستباقية).

ثالثاً. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية عبر تطرقها الى احد الموضوعات الحيوية في الفكر الاداري متجسدةً بموضوع التوجه الريادي، إذ تعد هذه الدراسة من الدراسات الفلائل التي سعت لتقديم نظرة شاملة عن محددات التوجه الريادي في المؤسسات التعليمية ودراسة تأثير خصائص منظمات الاداء العالي فيها. كما تأخذ الدراسة أهميتها عبر تطبيقها في إحدى الجامعات العربية المرموقة التي احتلت تسلسلاً متميزاً ضمن أفضل (500) جامعة في العالم، ألا وهي جامعة الإمارات العربية المتحدة (UAEU). إلى جانب ذلك تتجسد أهمية الدراسة الحالية عبر سعيها إلى تطوير وترسيخ اعتقاد لدى كافة المهتمين والباحثين، والقيادات في الجامعة المبحوثة والجامعات المحلية بضرورة التعاطي مع خصائص منظمات الاداء العالي بكونها احد الجوانب الحيوية التي يمكن ان تعزز التوجه الريادي للمنظمات.

رابعاً. مجتمع الدراسة وعينتها

دفعت النتائج التي حققتها جامعة الإمارات العربية المتحدة الباحثين إلى اعتمادها كمجتمع للدراسة الحالية، لكونها منظمة يتوقع أن تتوفر فيها خصائص الاداء العالي. ومن هذا المنطلق فقد قام الباحثان باختيار عينة من القيادات الجامعية: (عمداء الكليات ومعاونيهم، مديري البحث والتطوير، ورؤساء الأقسام، ومساعدى رئيس الجامعة)، لاختبار طبيعة التوجه الريادي في الجامعة المذكورة بعدها منظمة أداء عالي على وفق النتائج التي حققتها خلال سنة (2008)، إذ تم توزيع (105) استبانة بلغ عدد المعاد منها (103) استبانة، واستبعد منها (2) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذا أصبح عدد الاستبيانات الصالحة (101) استبانة وتمثل ما نسبته (96%) تقريباً من مجموع الاستمارات الموزعة.

خامساً. فرضيات الدراسة

تضمنت الدراصة الحالية فرضيتان رئيسيتان تفرعت منها عشر فرضيات فرعية، وكالاتي:

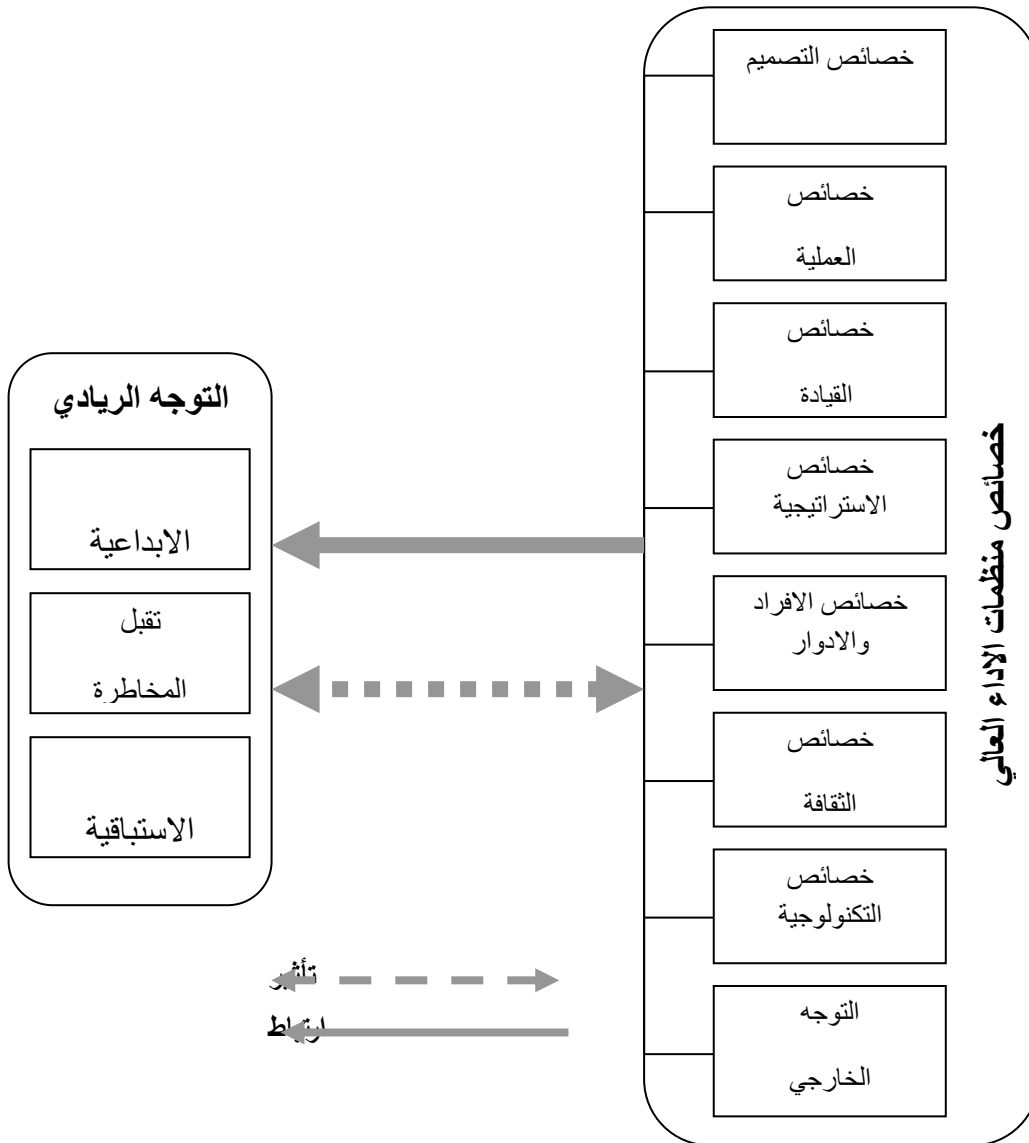
الفرضية الرئيسية الأولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الاداء العالي الرئيسية وابعاد التوجه الريادي).

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الاداء العالي (خصائص التصميم، والعملية، والقيادة، والاستراتيجية، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتكنولوجيا، والتوجه الخارجي) وبعد الإبداعية.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والعملية، والقيادة، والاستراتيجية، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتكنولوجيا، والتوجه الخارجي) وبعد تقبل المخاطرة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والعملية، والقيادة، والاستراتيجية، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتكنولوجيا، والتوجه الخارجي) وبعد الاستباقية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والعملية، والقيادة، والاستراتيجية، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتكنولوجيا، والتوجه الخارجي) وأبعاد التوجه الريادي مجتمعة.
- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي مجتمعة وأبعاد التوجه الريادي مجتمعة).
- الفرضية الرئيسة الأخرى: (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي في التوجه الريادي) وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية :
 - يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والعملية، والقيادة، والاستراتيجية، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتكنولوجيا، والتوجه الخارجي) في بعد الإبداعية.
 - يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والعملية، والقيادة، والاستراتيجية، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتكنولوجيا، والتوجه الخارجي) في بعد تقبل المخاطرة.
 - يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والعملية، والقيادة، والاستراتيجية، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتكنولوجيا، والتوجه الخارجي) في بعد الاستباقية.
 - يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والعملية، والقيادة، والاستراتيجية، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتكنولوجيا، والتوجه الخارجي) في أبعاد متغير التوجه الريادي مجتمعة.
 - (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي مجتمعة في أبعاد متغير التوجه الريادي مجتمعة).



شكل (1)

النموذج الفرضي للبحث

سادساً. أداة الدراسة

استعملت الدراسة الاستبانة أداة للحصول في البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيراتها. وقد تم عرض النموذج الأولي للاستبانة في عدد من الخبراء للتعرف في آرائهم وملاحظاتهم بشأن فقراتها، ومن ثم إجراء التعديلات الضرورية عليها. والجدول (1) يقدم توضيحاً عن ترميز كل متغير، وكل بعد وتحديد مصدر الحصول في المقياس وعدد الفقرات.

جدول (1) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
خصائص منظمات الأداء العالي (CHA)	1. خصائص التصميم	4	DES	de Waal (2010)
	2. خصائص الاستراتيجية	6	STR	
	3. خصائص العملية	9	PRO	
	4. خصائص التكنولوجيا	5	TEC	(Weick & Sutcliffe , 2001) (Hammer,2001) (Katzenbach, 2000) (Axson, 2003).
	5. خصائص القيادة	14	LEA	
	6. خصائص الأفراد والأدوار	7	IND	
	7. خصائص الثقافة	5	CUL	
	8. خصائص التوجه الخارجي	6	EXT	
التوجه الريادي (ENT)	1. الابداعية	9	INN	(Lumpkin & Dess, 1996) , (Hughes & Morgan , 2007), (رشيد، 2009)
	2. تقبل المخاطرة	6	RIS	
	3. الاستباقية	8	PROA	

سابعاً. الأدوات الإحصائية المستخدمة

أ. تحليل التباين الاحادي (ANOVA).

ب. معادلة النمذجة الهيكلية (SEM).

ت. مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson)

ث. تحليل الانحدار البسيط (SRA)

ثامناً. الدراسات السابقة عن العلاقة بين التوجه الريادي والأداء

إن دراسة أي ظاهرة علمية تكون مقرونةً بالتبحر في ثلاثة محاور أساسية، الأول والابتدائي يتضمن الهيكل البنائي (المفاهيمي والعملياتي) (Conceptual & Operational) للظاهرة الذي ينطرق إلى أبعاد تلك الظاهرة وأوجهها وكيفية قياسها. أما المحور الثاني فيتناول النتائج والمخرجات (Consequences) المرجوة من وجود هذه الظاهرة وتوافرها في بيئة ما، في حين تنطرق الثالث إلى دراسة الأسباب الظاهرة والكامنة (Antecedents) وراء حدوث هذه الظاهرة.

وتتفق اغلب الدراسات تقريباً أن التركيبة المفاهيمية والعملياتية للتوجه الريادي تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي (الإبداعية، تقبل المخاطرة، والاستباقية). أما المحور الثاني لظاهرة التوجه الريادي، فقد أشارت الدراسات أن المنظمات التي تنتهج مدخل التوجه الريادي يتحسن مستوى أدائها سواء أكان هذا الأداء بمفاهيم الأداء العادي أم الأداء الأفضل أم العالي. لكن المحور الثالث الذي تركز عليه الدراسة الحالية فإنه لا يعاني من موضوع الندرة بقدر ما يعاني من افتقاره الى الوضوح ضمن حيز وجود إطار شامل يبين الخصائص التي تسهم في تحفيز المنظمات وتمكينها لتكون متوجهة ريادياً لتحقيق النتائج المرجوة المتمثلة بتعزيز الأداء.

فقد حاولت دراسة (Jantunem et al., 2005) استكشاف تأثير التوجه الريادي وإعادة تشكيل القابليات في أداء الأعمال الدولية بالاستناد إلى مجموعة من الفرضيات، وأشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين أبعاد التوجه الريادي الثلاث (الإبداعية، تقبل المخاطرة، والاستباقية) وأداء الأعمال الدولية، فضلاً عن وجود علاقة ايجابية بين إعادة تشكيل القابليات وأداء الأعمال الدولية، وأن كلاً من التوجه الريادي وإعادة تشكيل القابليات يمثلان مصدراً للمزج التنافسية في المنظمات موضوع الدراسة. وركزت دراسة (Jogarathnam et al., 2006) في اختبار العلاقة بين التوجه الريادي وهيكل المنظمات وتأثير ذلك في أداء الفنادق الآسيوية، وبعبارة أكثر تحديداً اختبار في ما إذا كان التوجه الريادي يرتبط بالهيكل التنظيمي وتأثير تلك العلاقة في نتائج الأداء وقد استخدمت الدراسة الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات من عدد من مديري الفنادق في كل من: الصين، وهونك كونغ، وماليزيا، وسنغافورة، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين التوجه الريادي بأبعاده الثلاث والأداء المنظمي، إذ أن التوجه الريادي يسهم في تحقيق نتائج أداء عالية لأن الخصائص التي تتسم بها المنظمات الريادية تدفع المنظمات لأن تكون أكثر إبداعية في تقديم خدماتها، فضلاً عن الاستباقية في التعامل مع الظروف البيئية سريعة التغيير.

وفي الإطار نفسه ركزت دراسة (Kropp et al., 2006) على اختبار العلاقة الداخلية بين التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه نحو التعلم، وأداء الأعمال الريادية الدولية عبر تحليل آراء (396) ريادياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أداء الأعمال الريادية الدولية يرتبط بعلاقة ايجابية بكل من التوجه الريادي، والتوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، وأن الإبداعية تمتلك التأثير الأكبر في أداء الأعمال الريادية الدولية، كما أن المنظمات ذات التوجه الريادي القوي تحقق أداءً متميزاً بالمقارنة مع المنظمات غير الريادية.

وقد تناولت دراسة (Madsen, 2007) بالبحث والتحليل أهمية التغيرات الحاصلة في التوجه الريادي، بوصفه مورداً غير قابل للتقليد، في الأداء المنظمي مع الأخذ بالحسبان عامل الزمن **Time factor**، وأظهرت نتائجها أن المنظمات التي كانت تتسم بمستويات عالية من التوجه الريادي حققت أداءً أفضل من المنظمات الأخرى.

وحاولت دراسة (Lumpkin et al., 2010) معرفة التأثيرات المحتملة لأبعاد التوجه الريادي المتمثلة بالإبداعية، تقبل المخاطرة، أو الاستباقية في تحقيق أداء مميز للمشروعات العائلية ذات التوجه بعيد الأمد. وكشفت النتائج عن أن المنظمات ذات التوجه بعيد الأمد كانت ذات توجه ريادي قوي بالمقارنة مع المنظمات ذات التوجه قصير الأمد، كما ترتبط أبعاد التوجه الريادي إما ايجابياً أو سلبياً بالتوجه القصير والبعيد الأمد بحسب الظروف الخارجية، ما يفسر العلاقة المعقدة بين التوجه الريادي وكل من التوجه القصير والبعيد الأمد، ذلك أن أبعاد التوجه الريادي تتفاوت في ما بينها، فالمنظمات التي تتسم بتوجه ريادي قوي قد لا تعكس بالضرورة كل أبعاد التوجه الريادي.

يتضح من العرض السابق أن جميع الدراسات المشار إليها قد تناولت التوجّه الريادي بأبعاده المختلفة بوصفه متغيراً مستقلاً، في حين تعاملت مع الأداء بأبعاده المالية وغير المالية بعدّه متغيراً تابعاً وسواء أكان ذلك بعلاقة مباشرة أم بوجود متغيرات وسيطة، بمعنى آخر أن الدراسات المذكورة اختبرت التأثير الذي يحدثه التوجّه الريادي في الأداء بوصفه نتيجة أو عائداً Outcome، ولكن ماذا لو نظرنا إلى المشكلة بوجهها الآخر، بمعنى هل هناك متغيرات أخرى تمثل خصائص تنظيمية يمكن أن تسهم في خلق توجّه لدى المنظمات نحو الأعمال والأنشطة الريادية.

يقول (Basso et al., 2007) في هذا الصدد أن الجهد البحثي قد أنصب خلال المدة الماضية على تأثير التوجّه الريادي في أداء المنظمات، في حين كان ذلك الجهد محدوداً في ما يتعلق بدراسة وتفهم العوامل والظروف التي يمكن أن تسهم في خلق ذلك التوجّه وتنميته لدى المنظمات كما هو الحال مع البيئة الداخلية، والهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، والثقافة، وغيرها. ومن هنا انطلقت مجموعة من الدراسات ذات الصلة بهذه النقطة تحديداً والتي تسلط الضوء على دراسة تأثير عدد من المتغيرات في إحداث السلوك الريادي للمنظمات.

إن المحددات المذكورة هي في واقع الأمر خصائص تنظيمية فيما لو توافرت ضمن شروط أو متطلبات معينة يمكن وصفها في أنها خصائص للأداء العالي، ومن هنا استمد الباحثان فكرة هذه الدراسة في اختبار تأثير تلك الخصائص في التوجّه الريادي للمنظمات منطلقين من فكرة طرحها الباحثون (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese., 2009: 761-787) أشاروا فيها إلى أنه ((على الرغم من أن الطروحات الفكرية تميل لمصلحة كون التوجّه الريادي يؤثر في الأداء، فإن الاتجاه الآخر قد يكون ممكناً أيضاً. فالأداء العالي أو الأفضل قد يحفز التوجّه الريادي)) وهذا ما تسعى هذه الدراسة إلى اختباره ودراسته بوصفها المحاولة الأولى لاختبار تأثير خصائص منظمات الأداء العالي في التوجّه الريادي للمنظمات على صعيد الدراسات العربية والأجنبية، مما يضيف عليها صفة الأصالة والتجديد.

المبحث الثاني. منظمات الأداء العالي

أولاً. مفهوم الأداء العالي

يُعبّر الأداء العالي عن قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها التنظيمية (المادية وغير المادية) لتحقيق نتائج مميزة في الأمد الطويل (Niclo, 2005: 11)، في حين يعتقد (Lammanem, 2007: 8) أن الأداء العالي يعني تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام عبر التوظيف الفعّال للموارد المتاحة، وقيادة فاعلة للوصول إلى التميز التنظيمي وتحقيق النتائج الإيجابية للمجتمع.

وأشار (de Waal, 2010: 10) إلى أن الأداء العالي يوصف في أغلب الأحيان عبر ما تم إنجازه ومدى الرضا المتحقق للعاملين والزبائن والمستويات العالية من المبادرات الفردية، مدى الإنتاج والإبداع، مقاييس أداء طموحة، وأنظمة المكافآت إلى جانب ذلك القيادة القوية.

والواقع أن الجذور التاريخية لمفهوم الأداء العالي تعود إلى مدرسة الإدارة العلمية في بداية القرن الماضي التي كان هدفها هو زيادة الإنتاجية (Productivity) في المنظمات عبر القيام بالدراسات والتجارب العلمية لعمل العاملين واكتشاف أفضل طريقة لإنجاز المهام المطلوبة ثم اختيار العاملين المؤهلين لإنجاز تلك المهام بما يحقق أفي مستويات الكفاءة (Efficiency) (Butter et al., 2004:5)، ثم بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية في العشرينات من القرن الماضي، إذ أكدت هذه المدرسة على أهمية العلاقات الإنسانية وتوفير البيئة المناسبة لتحقيق المستويات العالية من الإنتاجية.

ومنذ ذلك الحين استمرت النظريات بالانبثاق والتي كانت جميعها تركز على زيادة الإنتاجية، إلا أنها اختلفت في تحديد الوسائل التي يمكن عبرها تحسين مستوياتها.

ثانياً. منظمات الأداء العالي

تباينت آراء الباحثين بشأن منظمات الأداء العالي سواء من ناحية المفهوم أم الخصائص، إذ وصفها (Clements & 137: 2001, Donnellan) في أنها المنظمة التي تحقق أقصى ما يمكن من العوائد لأصحاب المصالح خلال مدة زمنية محددة.

وعرفها كل من (Duronio & Loessin, 1986, 1988) نقلاً عن (Azzaro, 2005: 133) أنها المنظمة التي يتجاوز أداؤها مقدار التمويل الذي تحصل عليه. غير أن الباحثين لا يتفقان مع وجهة النظر هذه، فلا بد أن يتجاوز أداء المنظمة أداء المنظمات الأخرى العاملة في القطاع نفسه لمدة معقولة لكي يمكن وصفها بمنظمة الأداء العالي. ومن هنا جاء تعريف (de Waal & Frijns, 2009: 30) لمنظمة الأداء العالي في أنها تلك المنظمة التي تحقق نتائج مالية وغير مالية أفضل من المنظمات الأخرى خلال مدة زمنية تمتد من (5-10) سنوات.

إن التعاريف المشار إليها تركز في النتائج التي تحققها منظمات الأداء العالي، في حين هناك مجموعة من الباحثين ممن ينظر إلى تلك المنظمات من منظور الخصائص التي تتسم بها. فقد عرفها (Allerton, 1998:11; Akdemir et al., 2010: 150) على أنها المنظمة التي تمتلك ثقافة داعمة لجعل العاملين يتحملون المسؤولية اللازمة لإشباع حاجات الزبائن بطريقة مناسبة لضمان نجاح أعمالها، وأشار إليها (Posmare, 1994: 21) على أنها المنظمة التي تتسم بمجموعة من الخصائص من بينها القابلية على خلق المرونة، أو الاستجابة السريعة للبيئة الخارجية وغيرها من الخصائص التي تشكل المفتاح الأساسي الذي يمكن المنظمة من الحصول في الميزة التنافسية في عالم سريع التغيير. ووصفها (Pfeffer, 1998: 96) في أنها المنظمات التي يمتاز تصميمها التنظيمي بمجموعة من الخصائص، إذ أنها تتميز عن غيرها من المنظمات الأخرى بامتلاكها فرقا مدارية ذاتياً وتتخذ فيها القرارات بشكل لامركزي. وأشار إليها (White, 1994: 162) على أنها تلك المنظمات التي يعمل فيها أفراداً لديهم قدرة استثنائية، ويسودها العمل الفرقي، إلى جانب ذلك امتلاكها التكنولوجيا الملائمة والمركزة على تحقيق رضا الزبون وتحسين عمليات الأعمال.

وعرفها (Rogers & Blenko, 2006: 133) على أنها المنظمة التي تمتلك مجموعة من الوسائل التي تمكنها من ترجمة أهدافها إلى نتائج ملموسة بكفاءة وفعالية بالمقارنة مع المنظمات المناظرة الأخرى خلال مدة زمنية تمتد من (5-10) سنوات. وفي السياق نفسه وصفتها (Hobecelle, 2005: 25) بأنها المنظمة التي تمتلك مجموعة من العاملين لديهم الرغبة في أن يكونوا مرنين وقادرين على نشر مواهبهم لتحقيق الميزة للمنظمة. وتوسعت (Hobecelle) في وصفها لأولئك العاملين بأن لديهم توجهاً نحو الزبون ومتوافقون مع حاجات المنظمة ومع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، فضلاً عن استعدادهم العالي لتقبل المسؤولية تجاه أفعالهم وسلوكياتهم. ونظر (Neusch & 13: 1998, Siebenter) إلى منظمة الأداء العالي على أنها المنظمة التي تحصل في حصة سوقية أعلى من المنظمات المنافسة لها عبر الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

وأشار (Owen et al., 2001: 10) إلى منظمة الأداء العالي على أنها المنظمة التي لها القدرة على تسليم منتجات أو خدمات ذات مستوى من الجودة أفضل من المستوى الذي تقدمه المنظمات المناظرة الأخرى لتحقيق النجاح في الأمد الطويل.

ويتفق (Pasmore, 1994: 19) مع وجهة نظر (Hobecle, 2005) في أن الطريقة الوحيدة لبقاء المنظمة واستمرارها هو في مرونتها وقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وزاد على ذلك بقوله أن منظمة الأداء العالي هي المنظمة التي تنظر إلى التغيير بوصفه فرصة وتستجيب له بطريقة تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة.

وأكد (BrodFord & Cohen, 1997: 39) أهمية المورد البشري لمنظمات الأداء العالي بوصفها تلك المنظمات التي توظف العاملين الذين يمتلكون القدرة على إيجاد حلول عالية الجودة للمشكلات التي تواجههم ، والتنسيق فيما بينهم ، والتشارك في المسؤوليات لتحقيق أداء عالٍ على مستوى الأقسام يتجاوز قابلية القادة.

ثالثاً. خصائص منظمات الأداء العالي

هناك عدد كبير من الباحثين والمختصين في مجال الأدب الإداري الذين تناولوا موضوع الخصائص التي تميز المنظمات ذات الأداء العالي، إلا أن هؤلاء الباحثين لم يتفقوا على خصائص معينة دون غيرها بسبب تركيزهم في النتائج المالية عند تحليلهم للكيفية التي أسهمت في زيادة قدرة المنظمات في بلوغ المستويات العالية من الأداء، ومن ثمّ مقارنة تلك النتائج مع المنافسين لتحديد تلك الخصائص، إلى جانب ذلك أن اغلب تلك الدراسات قد اتخذت من السوق الأمريكية الربحية ميداناً لها ما يجعل موضوع أعمام تلك الخصائص على المستوى العالمي يواجه صعوبة كبيرة.

ولمعالجة أوجه القصور التي تمّ الإشارة إليها، فقد حاول الباحث (de Waal, 2010) في دراسته الموسومة (خصائص منظمات الأداء العالي) صياغة نموذج متكامل لمنظمات الأداء العالي قابل للتطبيق في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت إنتاجية أم خدمية استندت إلى آراء عدد كبير من المستجيبين في أكثر من صناعة وأكثر من بلد وذلك في ضوء مراجعة (290) دراسة عن الموضوع.

إذ أشار (de Waal, 2010) إلى أن منظمات الأداء العالي تشترك في (8) خصائص أساسية، هي (خصائص التصميم، الاستراتيجية، العملية، التكنولوجيا، القيادة، الأفراد والأدوار، الثقافة، والتوجه الخارجي) وفي ما يأتي شرح مختصر لتلك الخصائص.

1. خصائص التصميم التنظيمي

تحرص منظمات الأداء العالي على امتلاك هياكل تنظيمية مرنة ومبسطة عن طريق التخلص من المستويات التنظيمية غير الضرورية ومما يؤدي إلى تسهيل الاتصالات، وتدفق المعلومات بشكل أكثر كفاءة ومن ثمّ قدرة المنظمة في الاستجابة السريعة للتغيرات المستمرة التي تحصل في البيئة الخارجية. فالمنظمات التي تبحث عن التميز في سوق العمل عليها متابعة ما يحدث في البيئة الخارجية والحصول في المعلومات المطلوبة من اجل تنسيق نشاطاتها المختلفة لمواجهة حالات عدم التأكد وإيجاد الحلول للمشكلات التي قد يتوقع حدوثها.

ومن هنا يجب أن يتلاءم التصميم التنظيمي للمنظمة مع ظروف البيئة الخارجية (Burton et al., 2006: 70) وفي هذا الصدد يشير (Scott, 1998: 12) إلى أن الأداء المنظمي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى ملائمة التصميم التنظيمي مع الظروف الخارجية، وعلى المنظمات أن تعتمد في تصميمها التنظيمي على الأنظمة المفتوحة وليس الأنظمة البيروقراطية المغلقة التي تجعلها منعزلة عن بيئتها الخارجية إذا ما أرادت تحقيق النجاح في الأمد البعيد.

2. خصائص الاستراتيجية

ترتبط الخصائص الاستراتيجية بالاتجاه الاستراتيجي للمنظمة في ما يتعلق برؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، إلى جانب ذلك الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لبلوغ تلك الأهداف. فالرؤية التنظيمية هي الصورة التي ترغب المنظمة في أن تكون عليها في المستقبل (Hussey, 1998: 278)، كما أنها تمثل مقارنة مرجعية لما تم انجازه من العمل مقابل الآمال المبنية للمنظمة، تشير أيضاً إلى ما يربط العمل وثقافة المنظمة، وخلق المعايير المشتركة لأداء العاملين، ولهذا فإن المنظمة الناجحة يجب أن تمتلك رؤية تحدد الغرض والاتجاه بشكل واضح، وأن تعمل على إيصالها إلى الجميع. كما يتوجب على المنظمة أيضاً صياغة أهداف إستراتيجية واضحة وقابلة للتحقيق، فمثل هذه الأهداف تعبر عن الحالة المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول إليها ضمن إطار زمني محدد، وتشكل محطة في طريق تنفيذ رسالتها.

3. خصائص العملية

تقوم المنظمات الناجحة بتصميم عملياتها بالشكل الذي يساعد العاملين فيها في التشارك بالخبرات والمعارف، ومن ثمّ تلبية حاجات الزبائن وتطلعاتهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، إذ تعمل على تجزئة العمليات الرئيسية إلى مجموعة من المهام الفرعية ليتسنى للعاملين فهم حدود أدوارهم ومسؤولياتهم وما هو مطلوب منهم، بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة. ومن بين خصائص العملية وجود نظام عادل للحوافز والمكافآت الذي يمثل الآلية التي تتمكن المنظمة عبرها تشجيع بعض الأعمال أو السلوكيات المطلوبة من قبل العاملين لتحسين أدائهم. وقد تأخذ هذه الحوافز أشكالاً مختلفة قد تتوزع بين الحوافز المادية كالرواتب، والأجور، والمكافآت النقدية، والحوافز غير المادية (المعنوية) كالمدح والترقية وأشكالاً أخرى (Burton et al., 2006: 183)، ويجب أن تكون هذه الحوافز عادلة ومشجعة للعاملين وداعمة لثقافة الأداء. وإن منظمات الأداء العالي تسعى دائماً للتبسيط المستمر لكل عملياتها وتبحث عن الطرائق الجديدة عبر إزالة الإجراءات غير الضرورية لتحسين قدرتها على الاستجابة إلى الأحداث التي تحصل في البيئة الخارجية.

4. خصائص التكنولوجيا

تتطلع المنظمات النشيطة والفاعلة إلى الاعتماد على التقنيات المتطورة بهدف تطوير أعمالها ونشاطاتها المختلفة، وهناك عدد من التقنيات التي تعتمد عليها المنظمات في تصميم عملياتها وتنفيذ برامجها المختلفة كبرامج الحاسوب لأعمال التصميم (Computer aided design) وأتمتة المصنع (Factory Automation)، وأنظمة معلومات إدارة المواد (Material management information systems) (جواد، 2010: 46). وعادةً ما تتميز منظمات الأداء العالي أن لديها معرفة واسعة بالتكنولوجيا ذات الصلة بعملياتها وأنشطتها المختلفة، فهي تقوم بتوظيف شبكة الانترنت بهدف التشارك بالمعلومات وتحقيق الانسيابية في التعاملات المختلفة، كل ذلك يؤدي بالنتيجة إلى بلوغ مستويات عالية من الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

5. خصائص القيادة

القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة بالقائد ومن الظروف التي توفر الدور له وللعاملين للقيام بالأشياء الجديدة لتحقيق مالم يتحقق في السابق (نجم، 2011: 21)،

وهي من وجهة نظر (Cullen & parbotean, 2008) نقلاً عن (جلاّب، 2011: 467) تعبّر عن قدرة الفرد في التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين بقصد الإسهام في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح. كما أنها تمثل الارتقاء برؤية الفرد ورفع أدائه إلى معايير أفضل وبناء شخصيته إلى ما بعد حدودها الاعتيادية. وأشار (Elenkov, 2005: 667) إلى وجود تأثير مباشر للقيادة التنظيمية في الأداء عبر إسهام القادة في تغيير الوضع الراهن في منظماتهم، وتبني الطرائق الإبداعية التي تؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أداء متميز.

6. خصائص الأفراد والأدوار

تمارس إدارة منظمات الأداء العالي مجموعة متكاملة من الممارسات الضرورية لضمان جذب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم وتنمية قابلياتهم لأداء الوظائف الحالية والمطلوبة منهم مستقبلاً. فالمواهب مورد أساسي للمنظمات التي تبحث عن التميز (Armstrong, 2006: 390). إن الهدف من امتلاك المنظمة لعاملين موهوبين يتحدد عبر التوظيف المرن للقابليات الاستثنائية (الإمكانات العالية) للعاملين والذي يؤدي إلى بلوغ مستويات عالية للأداء، إلى جانب ذلك تعمل هذه المنظمات على انتهاج برامج وسياسات تعلم وتنمية لعاملها الموهوبين بعدها عناصر أساسية في تطوير المواهب من داخل المنظمة، ولكونها تسهم في اكتساب الأفراد للمواهب والمقدرات المطلوبة وتحسينها مستقبلاً. ويعتقد (Armstrong, 2006: 391) أن منظمات الأداء العالي تقوم بإدارة المواهب وتطويرها بهدف خلق حالة من الالتزام لدى الموهوبين تجاه منظماتهم بإعطائهم فرصة للنمو في أدوارهم الحالية وممارستهم لأعمال ذات مستوى أفضل.

7. خصائص الثقافة

إن قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها يعتمد على مجموعة من العوامل من بينها الثقافة التنظيمية والتي ينظر إليها (Thompson et al., 2004: 295) على أنها الكيفية التي تتكامل بها المنظمة مع الأشياء، فالثقافة تمثل القيم المتجذرة في سلوكيات العاملين وممارساتهم، وكل منظمة لها ثقافتها الفريدة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، والتي تتشكل بمرور الوقت في ضوء القصص والتجارب السابقة وتبدو واضحة في مبادئ عمل الإدارة وقيمها وممارساتها.

8. خصائص التوجه الخارجي

تمتاز منظمات الأداء العالي بكونها ذات توجه خارجي أقوى من المنظمات التقليدية إذ تسعى بشكل مستمر لتحسين القيمة المقدمة للزبائن عبر معرفة ماذا يريدون، وفهم قيمهم وبناء علاقات ممتازة معهم، فضلاً عن التركيز في التحسين المستمر لتلك القيمة وهذا ينعكس بدوره في زيادة ولاء هؤلاء الزبائن في المدى البعيد. إن السبب الأساسي لنجاح منظمات الأداء العالي هو إدراكها لأهمية إشباع حاجات الزبون وتجاوز توقعاته المستقبلية، بل تجدها تذهب أبعد من ذلك، إذ تظهر التزامها تجاه كلّ أصحاب المصالح الآخرين، وتسعى دائماً للحفاظ على علاقات جيدة وطويلة الأمد معهم عبر امتلاك شبكة أعمال واسعة، وخلق فرصة تعاونية، وتبني رؤية منسجمة مع رؤية أصحاب المصالح وبشكل خاص المؤثرين منهم. وقد اعتمد الباحثان على هذا النموذج في دراستهما لكونه يمتاز بالشمولية.

المبحث الثالث. التوجه الريادي

أولاً. مفهوم التوجه الريادي

إن أغلب التعريفات الخاصة بالريادة تركز على مدى واسع من الأنشطة الريادية المتمثلة بالعمل على تكامل عوامل الانتاج (Say, 1803)، ومواجهة حالات عدم التأكد، (Knight, 1921) وتنفيذ ارتباطات جديدة (Schumpeter, 1934)، وخلق منظمات جديدة (Gortner, 1988)، واكتشاف فرص جديدة (Shane, 2000). ولقد حاول الباحثون دراسة

طبيعة الريادة عبر تصنيف الأنشطة الريادية والخصائص النفسية للرياديين، إلا أن (Stevenson et al., 1985) يرى أن مفهوم الريادة لا ينحصر في مجموعة من السمات الشخصية للأفراد الرياديين أو النظر إلى الريادة كوظيفة اقتصادية فقط وإنما نمط من السلوك الإداري الذي يمكن قياسه وهو ما يُعبر عنه بالتوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) (Jun, 2006:24).

ومن هنا يظهر أن هناك اختلافاً بين الريادة (Entrepreneurship) وبين التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) فإذا كانت الريادة تشير إلى المحتوى (Content) فإن التوجه الريادي يشير إلى العملية (Process)، وبعبارة أخرى تجيب الريادة عن السؤال المتعلق ((بماهية الأنشطة التي يتضمنها العمل الريادي، في حين يجيب التوجه الريادي على السؤال المتعلق بالكيفية التي يتمكن فيها الرياديون من ضمان النجاح لإعمالهم)) (Jun, 2006:6).

ففي وقت مبكر من سبعينات القرن الماضي نظر (Mintzberg, 1973) إلى التوجه الريادي على أنه إستراتيجية ريادية تدفع المنظمة صوب نمط معين من الأعمال الاستراتيجية حددها (Miller, 1983) بالإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية (Simsek et al., 2009:112). ثم جاء بعد ذلك (Lumpkin & Dess, 1996:147) ليوسّع من هذا المفهوم بإضافة الهجومية التنافسية، والاستقلال الذاتي كخاصيتين إضافيتين للمنظمات ذات التوجه الريادي، وتعامل معه (Covin & Slevin, 1991) بعدة موقفاً استراتيجياً يتضمن نزعة المنظمة نحو الإبداعية عبر مغادرة الممارسات القديمة وتبني الأفكار الجديدة، فضلاً عن الاستباقية للتغلب على المنافسين عبر استغلال الفرص، وتقبل المخاطرة في تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة (Clercq et al., 2010:89). كما يتضمن التوجه الريادي من وجهة نظر (Fombrun & Ginsberg 1990:298) الهجومية (Aggressiveness) التي تعني التزاماً قوياً بالموارد وميلاً للمخاطرة المرتبطة بتخصيصات الموارد الموجهة نحو الإبداع، إلى جانب ذلك تحسين الحصة السوقية، كما عرّف من قبل (Schumpeter, 1934; Quinn, 1979) في أنه ميل المنظمة إلى خلق واكتساب المعرفة الجديدة، وتكاملها مع الموارد والقابليات الموجودة في شكل مجموعات أو تركيبات جديدة، وأن مردود هذا التوجه هو أداء مالي وسوقي مميز (Hayton, 2005:24)، والتوجه الريادي على مستوى المنظمة قد يعكس المدى الذي تكون فيه وحدات الأعمال مُدارة بطريقة إبداعية (Clercq & Rius, 2007: 475).

وينظر (Kropp et al., 2006:505) إلى التوجه الريادي في أنه العمليات، والممارسات، وأنشطة اتخاذ القرار التي يؤديها الرياديون والتي تؤدي إلى الدخول الجديد ودعم الفرص الريادية. كما ويعرّف التوجه الريادي في أنه العمليات، والممارسات، وأنشطة اتخاذ القرار التي تؤدي إلى تطوير وتقديم منتجات أو خدمات جديدة يمكن إن تميز المنظمة عن منافسيها في الأسواق التي تعمل فيها (Jambulingman et al., 2005:25).

إن تعبير التوجه الريادي كنمط للسلوك التنظيمي تعبير يعكس التزام المنظمة بالكثافة الريادية (Entrepreneurial Intensity) فهو يدمج بين تكرار الأعمال الريادية (Entrepreneurial Frequency) ودرجة الريادة (Degree of Entrepreneurship)، إذ أن التكرار الريادي يمثل عدد الحالات التي تصبح المنظمة عبرها منخرطة في المنتجات أو الخدمات الجديدة أو حتى العمليات الجديدة، أما درجة الريادة فتتمثل مدى تضمن كل حالة للإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية (Fox, 2005:47).

كما يشير التوجّه الريادي إلى التوجّه الاستراتيجي الذي يستند إلى السمات الريادية المتعلقة بأنماط اتخاذ القرار، والطرائق، والممارسات، التي تعكس الكيفية التي تعمل بها المنظمة بدلاً من ماذا تعمل (Wiklund & Shepherd, 2005: 72)، فالتوجّه الريادي يتضمّن مجموعة من الممارسات الهادفة إلى اعداد وتهيئة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في تمييز وإطلاق المشاريع الجديدة، كما انه يمثل الإطار الفعلي والمنظوري للريادي الذي ينعكس عبر العمليات المستمرة وثقافة المنظمة (Dess et al., 2005;426). وقد أكدّ (Stewart, 2009:14) هذا المعنى بالقول أن التوجّه الريادي يمثّل الفكر المنظمي الذي يركّز في الريادة والذي يتجسّد في العمليات، والممارسات، وثقافة المنظمة. وهناك مجموعة أخرى من الباحثين ينظرون إلى التوجّه الريادي في انه الجهود التي تبذلها المنظمة في سعيها لاستغلال الفرص الجديدة، والتركيز في اكتساب المزيّة التنافسية أولاً وقبل كل شيء عبر سلوكيات تقبل المخاطرة والإبداع والاستباقية (Li et al., 2008:64). وعلى أيّ حال هناك فرضيتان رئيستان للتوجّه الريادي. الأولى تنظر للتوجه الريادي كظاهرة سلوكية، أما الأخرى فتتنظر إلى كل المنظمات ضمن مدى معين يتراوح من منظمات محافظة بدرجات عالية إلى منظمات ريادية بمستويات عالية، فالمنظمات التي تكون على درجات عالية من التوجّه الريادي عادةً ما تكون مميزة عبر نزعتها للإبداع، وتقبل المخاطرة والاستباقية، على النقيض من ذلك المنظمات المتحفّظة التي تبتعد عن المخاطرة، وتكون قليلة الإبداع، فضلاً عن تبنيها مواقف متأنية، فهي تنتظر وتراقب اتجاهات البيئة الخارجية (Li et al, 2007: 71). فالمنظمة الريادية من وجهة نظر (Miller, 1983: 771) هي التي تنشغل في إبداع سوق المنتج، التعهد بالمشاريع ذات المخاطرة، إلى جانب سعيها لأن تكون الأولى في السوق عن طريق الإبداع والاستباقية والتصدي للمنافسين عبر تبني مدخل الهجومية التنافسية. وعبر عرض وجهات النظر المختلفة والمتعلقة بمفهوم التوجّه الريادي يمكن تعريفه في أنه: ميل المنظمة للانخراط في العمليات الإبداعية والاستثمار فيها، وتقبل مخاطرة الدخول إلى أسواق جديدة، أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة، والاستباقية في التعامل مع الفرص البيئية بهدف تحقيق أداء متميز.

ثانياً. أبعاد التوجّه الريادي

تعامل الباحثون مع التوجّه الريادي كظاهرة متعددة الأبعاد، إذ ركّزت أغلب الدراسات على قياس التوجّه الريادي لدى المنظمات في ضوء ثلاثة أبعاد رئيسة هي الإبداعية Innovativeness، تقبل المخاطرة Risk Taking، والاستباقية Proactiveness، في حين هناك عدد قليل من الباحثين أضاف الاستقلال الذاتي Autonomy، والهجومية التنافسية Competitive Aggressiveness كما في الجدول (2)

جدول (2) أبعاد التوجّه الريادي من وجهة نظر مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	أبعاد التوجّه الريادي						
		النمو	المركزية	الاستقلال الذاتي	الهجومية التنافسية	الاستباقية	تقبل المخاطرة	الإبداعية
1.	Mintzberg, 1973	✓	✓			✓	✓	
2.	Miller & Friesen, 1982					✓		✓
3.	Miller, 1983					✓	✓	✓
4.	Cook, 1985			✓	✓	✓	✓	✓
5.	Covin & Slevin, 1986					✓	✓	✓

				✓	✓	✓	Coven & Slevin, 1988	.6
				✓	✓	✓	Covin & Slevin, 1989	.7
				✓	✓	✓	Crath & Gicberg, 1990	.8
				✓	✓	✓	March, 1991	.9
				✓	✓	✓	Miles & Arnold, 1991	.10
				✓	✓	✓	Miles et al., 1993	.11
				✓	✓	✓	Zahra & Covin, 1995	.12
				✓		✓	Matz & Sauer, 1945	.13
		✓	✓	✓	✓	✓	Lumpkin & Dess, 1996	.14
				✓	✓	✓	Tan, 1996	.15
				✓		✓	Knight 1997	.16
				✓	✓	✓	Bencherer & Maurer, 1997	.17
				✓	✓	✓	Dickson & Weaver, 1997	.18
				✓	✓	✓	Wiklund, 1998	.19
				✓	✓	✓	Wiklund, 1999	.20
				✓	✓	✓	Zahra et al., 1999	.21
				✓	✓	✓	Barringer & Bludorn, 1999	.22
				✓	✓	✓	Dits & Prough, 2001	.23
		✓	✓	✓	✓	✓	Bruining & Wright, 2001	.24
				✓	✓	✓	Kemelgor, 2002	.25
				✓	✓	✓	Kreiser et al., 2002	.26
		✓	✓	✓	✓	✓	Lyer & Doucette, 2003	.27
				✓	✓		Salavou & Lioukus, 2003	.28
				✓	✓	✓	Wiklund & Shepherd, 2003	.29
				✓	✓	✓	Lindsay, 2004	.30
		✓	✓	✓	✓	✓	Krauss et al., 2005	.31
				✓	✓	✓	Aloulou & Fayolle, 2005	.32
				✓	✓	✓	Jantunen et al., 2005	.33
		✓	✓	✓	✓	✓	Jambulingam et al., 2005	.34
				✓	✓	✓	Bhuian et al., 2005	.35
				✓	✓	✓	Wiklund & Shepherd, 2005	.36
				✓	✓	✓	Fox, 2005	.37
				✓	✓	✓	Rory et al., 2005	.38
				✓	✓	✓	Mostafa, 2006	.39
						✓	Kropp et al., 2006	.40

				✓	✓	✓	Jogaratnom & Tse, 2006	.41
		✓		✓	✓	✓	Walter et al., 2006	.42
				✓	✓	✓	Morris et al., 2006	.43
		✓	✓	✓	✓	✓	Clercq & Rius, 2007	.44
				✓	✓	✓	Madsen, 2007	.45
				✓	✓	✓	Kuivalainion et al., 2007	.46
				✓	✓	✓	Hughes et al., 2007	.47
				✓	✓	✓	Frishammar & Horte, 2007	.48
				✓	✓	✓	Li et al., 2007	.49
				✓	✓	✓	Tang et al., 2007	.50
				✓	✓	✓	Nadi et al., 2007	.51
				✓	✓		Avlonitis & Falavou, 2007	.52
		✓	✓	✓	✓	✓	Hughes & Morgan, 2007	.53
				✓	✓	✓	Ken et al., 2007	.54
				✓	✓	✓	Wu et al., 2008	.55
			✓	✓	✓	✓	Wang, 2008	.56
			✓	✓	✓	✓	Rungan et al., 2008	.57
				✓	✓	✓	Tang et al., 2008	.58
				✓	✓	✓	Bueno et al., 2008	.59
				✓	✓	✓	Moreno & Casillas, 2008	.60
				✓	✓	✓	Urban, 2008	.61
				✓	✓	✓	Green et al., 2008	.62
				✓	✓	✓	Merlo & Auh, 2009	.63
				✓	✓	✓	Renko et al., 2009	.64
				✓	✓	✓	William, 2009	.65
				✓	✓	✓	Pearce et al., 2009	.66
		✓		✓	✓	✓	Lumpkin et al., 2009	.67
				✓	✓	✓	Raueh et al., 2009	.68
				✓	✓	✓	Richard et al., 2009	.69
				✓	✓	✓	Tang & Rothenberg, 2009	.70
				✓	✓	✓	Stewart, 2009	.71
				✓	✓	✓	Fimsek et al., 2010	.72
				✓	✓	✓	Casillas & Moreno, 2010	.73
				✓	✓	✓	Kreiser et al., 2010	.74
					✓	✓	Tajeddini, 2010	.75

				✓	✓	✓	Clercq et al., 2010	.76
1	1	10	10	74	72	73	المجموع	
%1	%1	%13	%13	%97	%95	%96	النسبة المئوية %	

يتضح عبر الجدول أن الأبعاد الرئيسية للتوجه الريادي يمكن تحديدها بثلاثة أبعاد هي: الإبداعية، تقبل المخاطرة، والاستباقية لكونها حصلت في نسب (96%) و(95%) و(97%) في التوالي، لذلك تم تناولها في أنها الأبعاد الأساسية للتوجه الريادي وسيتم تناولها بشيء من التفصيل في الفقرات الآتية:

1. الإبداعية

تمثل الإبداعية عنصراً أساسياً وحيوياً في التوجه الريادي لأنها تعكس ميل المنظمة للانفعال في دعم الأفكار الجديدة عبر التجريب (Experimentation) والعمليات الابتكارية التي تسهم في تطوير المنتجات والخدمات والتقنيات والعمليات الحالية، كما إنها تعبر عن الانفتاح على الأفكار الجديدة كسمة أساسية في ثقافة المنظمة (قيم، ومعتقدات) نحو الإبداع، وتُجسد قدرة المنظمة على تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وتسويقها بسرعة وقبل المنافسين (Tajeddini, 2010:223). وأوضح (Hughes & Morgan, 2007:653) أن الإبداعية تتحقق نتيجة اعتناق المنظمة ودعمها للابتكار والتجريب والتفوق التكنولوجي والحداثة، وجهود البحث والتطوير R&D في مجال تطوير المنتجات والخدمات والعمليات بهدف إيجاد الحلول الإبداعية لمشاكل الزبون وحاجاته.

وفي ذات السياق يعتقد (Keh et al., 2007:595) أن الإبداعية تمثل ميل المنظمة للانخراط في العمليات الابتكارية، وتجريب الأفكار الجديدة بما يؤدي إلى تطوير طرائق إنتاج جديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة، كما أنها تشير إلى عملية تطوير الأفكار أو السلوكيات الجديدة وتوظيفها في المنظمات لتقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو طرائق إنتاج، أو أسواق جديدة، أو هيكل تنظيمي أو نظام إداري جديد أو تقديم تقنية جديدة، كما وتشير إلى تحسين المنتجات الحالية إذ أن التجديد Renewal يمثل عنصراً جوهرياً في العملية الإبداعية.

ومن المنظور الريادي تشير الأدبيات إلى أن الريادة تعد في اغلب الأحيان أصل الإبداعية (Parent of Innovativeness)، إذ أن المنظمات غير الريادية عادة ما تكون قليلة الميل للإبداعية (Mostafa et al., 2006:292)، في حين تميل المنظمات الريادية إلى تشكيل بيئتها وعملياتها عبر ما يمكن تسميتها بعملية الهدم الخلاق (Creative Destruction) التي تعمل في تغيير توازن السوق وتسمح للاعبين الجدد بالدخول إليه (Krauss et al 2005:320). وعبر ما تقدم يمكن تعريف الإبداعية من وجهة نظر الباحثين في أنها ميل المنظمة للانخراط في تطوير الأفكار الجديدة وتنفيذها بما يؤدي إلى تقديم منتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو تقنيات، أو أنظمة جديدة، أو تحسينها، أو الدخول في أسواق جديدة، إلى جانب إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها.

2. تقبل المخاطرة

يمكن النظر إلى الخطر في أنه صفة ملازمة للأعمال، ويعني إمكانية تحقق نتائج غير مرغوبة أو سلبية لحدث ما، أو هو فرصة لحدوث شيء ما قد يكون له تأثيراً سلبياً في الأهداف (Jun, 2006:94). وقد ارتبط هذا المفهوم بالريادة، فالتعريفات المبكرة للريادة ركزت على رغبة الرياديين في ممارسة الأعمال ذات المخاطرة المحسوبة (Bateman & Snell, 2007:242).

وكان Cantillon أول من أشار إلى المخاطرة بعدها صفة ملازمة للأعمال الريادية عبر تعريفه للريادي في أنه الشخص الذي يتقبل مخاطرة الربح أو الخسارة، ومنذ ذلك الوقت تمّ التعامل مع تقبل المخاطرة بعدّها عنصراً أساسياً من عناصر الريادة وسمة مميزة لها. وأشار (Jambulingam et al., 2005:26) إلى أن تقبل المخاطرة يعبر عن ميل المنظمة للعمل في المشروعات التي تتسم بالخطورة وتعكس تفضيلات المديرين للأفعال الجريئة بقصد إنجاز الأهداف التنظيمية. وفي السياق نفسه أكد (Baker & Sinkula, 2009) في أن تقبل المخاطرة يشير إلى رغبة المديرين والمالكين الالتزام بتخصيص نسبة كبيرة من موارد المنظمة في مشروعات جديدة وتقبلها لديون كبيرة في سعيها وراء الفرص، كما يعبر عن الرغبة في التصرف خارج السياقات والممارسات التقليدية لتحقيق نتائج استثنائية (Pearce et al., 2009:227). وأشار (Li et al., 2006:179) إلى أن تقبل المخاطرة يمثل نزعة المنظمة لتقبل المخاطرة المتمثلة بالسرعة في حشد الموارد وتكاملها بالطريقة التي تمكنها من استغلال الفرص، أو الانشغال باستراتيجيات الأعمال التي تكون نتائجها على درجة عالية من عدم التأكد. وقد وصفها (Lumpkin & Dess, 1996:159) أنها إدراك حالة عدم التأكد، واحتمالية الخسارة أو النتائج السلبية، وقوة الرفع العالية الناجمة عن الافتراض بكميات كبيرة. وينشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة رغبة المنظمة في استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير معلومة أو غير مؤكدة (Li et al., 2009:442). أما من وجهة نظر الباحثين فيعرف تقبل المخاطرة (Risk - Taking) في أنه رغبة المنظمة في استثمار مواردها في أعمال ذات درجة عالية من حالة عدم التأكد، أو الانشغال والدخول في أعمال غير مضمونة العوائد لتحقيق نتائج استثنائية.

3. الاستباقية

الاستباقية هي القدرة على توقع المشاكل والأحداث أو التغيرات التي يمكن حصولها في المستقبل، كما تعني القدرة على أخذ المبادرة إذا ما تطلب الأمر ذلك. وهذا يعني وجود تصوّر مسبق عن الفرص المتوقعة لتطوير منتجات أو خدمات جديدة وتقديمها للحصول على مزية الدخول الأول إلى الأسواق وإمكانية تشكيل اتجاهاتها في الأمد البعيد. فالمنظمة في عملها الإستباقي تحاول أن تكون رائدة في أعمالها بدلاً من أن تعمل على تقليد المنافسين، وبشكل خاص في مجال تقديم منتجات أو خدمات جديدة (Covin & Slevin, 1991:8). والإستباقية بهذا المعنى لا تعني توقع التغيير فقط وإنما تتعداه إلى خلق التغيير، فهي كما يقول (Venkatraman, 1989:949) عملية توقع الحاجات المستقبلية والتصرف في ضوءها عبر تمييز الفرص واستثمارها والتي قد لا تتصل بالضرورة بالعمليات الحالية للمنظمة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة، واستبعاد العمليات التي هي في مرحلة النضج أو الانحدار من دورة حياتها.

وكان كل من (Miller & Friesen, 1978) أول من أشار إلى الإستباقية وأهمية تضمينها كبعد من أبعاد التوجّه الريادي إذ وصفها في أنها التصرف الذي يسبق المنافسين ثم تطوّر مفهوم الإستباقية ليعبر عن تمييز الفرص الجديدة والسعي ورائها قبل المنافسين (Stewart, 2009:15). وتركّز المنظمات الإستباقية على المستقبل، وخلق الفكرة، وافتراض المسؤولية، والاتصال بفاعلية، وتوقع المشاكل ومنع حدوثها، والبقاء متكيفة، والمثابرة في تطبيق العمليات الجديدة أو إطلاق منتجات أو خدمات جديدة، إذ أن المنظمات الريادية تكون مفتوحة على الفرص الجديدة من عدة مصادر وتستغل الفرص عبر الإستباقية في التفاعل مع المعلومات السوقية أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين على العكس من المنظمات التقليدية التي تتعامل مع المعلومات بشكل انتقائي وتستجيب بشكل دفاعي (Shubiri, 2010:12).

وأشار (Clercq & Rius, 2007:476) إلى الإستباقية في أنها نزعة المنظمة للالتزام بالبحث المستمر عن الأنشطة التي لا تخص عمل المنظمة الحالي. ويرى (Lumpkin & Dess, 1996) أن الإستباقية تمثل استجابة المنظمة للفرص الواعدة، فالميل القوي للإستباقية يمنح المنظمة القدرة فيعلى توقع تغيرات الأسواق وحاجات الزبائن. فالمنظمة الإستباقية يمكن أن تدخل قطاعات سوقية جديدة أو تقدم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين (Li et al., 2009:442). من كل ما سبق، يتضح أن هدف الإستباقية هو ضمان مزية المحرك الأول في المدى القريب وتشكيل اتجاه البيئة السوقية في المدى البعيد. إن تبني المنظمة لمنظور استباقي يجعلها أكثر وعياً لتشكيل حاجات الزبائن ورغباتهم (الظاهرية والمستترة) وأكثر إحساساً بإشارات السوق، فقد أشارت العديد من الدراسات من بينها (Day & Wensley, 1988; Wright, et al., 1995) إلى أن المنظمات الاستباقية تكون منظمات ذات أداء عالٍ وذلك بسبب استجابتها لإشارات السوق، فعبّر التوقع والاستعداد بشكل نشيط، فإن المنظمات الاستباقية تصبح في موقع أفضل لكسب الزبائن بسرعة والاستحواذ على حصة سوقية أكبر.

المبحث الرابع. الجانب التطبيقي للدراسة

يرمي المبحث الحالي إلى تقديم اطار متكامل عن الخطوات والاجراءات الإحصائية المطلوبة لبلورة فرضيات الدراسة واختبارها والتحقق من أهدافها وذلك عبر عملية اختبار فرضيات الدراسة التي اعتمدت على مجموعة من الادوات الاحصائية.

1. الوصف الاحصائي

استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاجابة والاهمية النسبية لغرض وصف متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أ. خصائص منظمات الاداء العالي: يلاحظ عبر بيانات الجدول (3) أن بعد خصائص التكنولوجيا حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب خصائص العملية ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير خصائص منظمات الاداء العالي مرتفعاً جداً (4.31) وانحرافه المعياري العام بلغ (0.76).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير خصائص

منظمات الاداء العالي (N=101)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة	الاهمية النسبية
1. خصائص التصميم	4.16	0.70	مرتفع	السابع
2. خصائص الاستراتيجية	4.33	0.76	مرتفع جدا	الرابع
3. خصائص العملية	4.12	0.81	مرتفع	الثامن
4. خصائص التكنولوجيا	4.47	0.73	مرتفع جدا	الاول
5. خصائص القيادة	4.25	0.80	مرتفع جدا	السادس
6. خصائص الافراد	4.29	0.78	مرتفع جدا	الخامس
7. خصائص الثقافة	4.41	0.77	مرتفع جدا	الثالث
8. خصائص التوجه الخارجي	4.44	0.70	مرتفع جدا	الثاني
المعدل العام لمتغير خصائص منظمات الاداء العالي	4.31	0.76	مرتفع جدا	-

ب. ابعاد التوجه الريادي: وعبر الاطلاع على بيانات الجدول (4) الخاص بأبعاد التوجه الريادي يلاحظ أن بعد الابداعية قد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب تقبل المخاطرة ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير التوجه الريادي مرتفعا (4.11) وانحرافه المعياري العام بلغ (0.82). جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير التوجه

الريادي (N=101)

الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الاول	مرتفع جداً	0.77	4.34	1. الابداعية
الثالث	مرتفع	0.86	3.71	2. تقبل المخاطرة
الثاني	مرتفع جداً	0.84	4.27	3. الاستباقية
-	مرتفع	0.82	4.11	المعدل العام لمتغير التوجه الريادي

2. اختبار الفرضيات

هناك ثلاث وسائل اعتمدها الباحثان لغرض اختبار الفرضيات وهي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) وتحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). وقد استعملت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط للتحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير المعتمد، في حين استعملت الدراسة تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للتحقق من وجود حالة الاختلاف أو التباين ما بين ابعاد المتغير المستقل وكذلك ما بين ابعاد المتغير المعتمد وفقاً لكل كلية من الكليات عينة الدراسة. أما معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) فهي من الادوات الإحصائية التي لها القابلية في التعامل مع من اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة وكذلك لها القابلية في التعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير القابلة للقياس) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها. فهي أداة أكثر دقة من الانحدار ومن تحليل المسار لأنها لا تستخرج مقدار التأثير والمعنوية الإحصائية فحسب، وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية أيضاً، وهي طريقة تأكيدية أكثر من كونها طريقة استكشافية، لان الباحث يستخدمها بغية بناء نموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما في متغير آخر (Golob, 2001).

الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي الرئيسة وابعاد التوجه الريادي).

اعتمدت هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (خصائص منظمات الأداء العالي) والمتغير المعتمد (التوجه الريادي). إذ يظهر الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الخمس لهذه الفرضية فان الجدول (3) يشير أيضاً الى حجم العينة (101) ونوع الاختبار (2-tailed). ويشير مختصر (Sig.) في الجدول الى اختبار معنوية معامل الارتباط عبر مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (***) في معامل الارتباط فان هذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم في مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي :

* علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.10

* علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

* علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أفي من 0.30

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

* توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والاستراتيجية،

والعملية، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتكنولوجيا، والتوجه الخارجي) وبعد الابداعية

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (3) ان هنالك علاقات ارتباط قوية (لان قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند

مستوى (1%) بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والعملية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار،

والثقافة، والتوجه الخارجي) (DES, STR, PRO, TEC, LEA, IND, CUL, & EXT) وبعد الابداعية (INN). إذ

بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد في الترتيب 0.622, 0.679, 0.749, 0.709, 0.729,

(0.724, 0.734, 0.736). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).

* توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والاستراتيجية،

والعملية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتوجه الخارجي). وبعد تقبل المخاطرة

يظهر جدول مصفوفة الارتباط ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين خصائص منظمات

الأداء العالي (خصائص التصميم، والاستراتيجية، والعملية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتوجه

الخارجي) (DES, STR, PRO, TEC, LEA, IND, CUL, & EXT) وبعد تقبل المخاطرة (RIS). وقد بلغت قيم

معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد على الترتيب 0.451, 0.505, 0.619, 0.581, 0.543, 0.564, 0.547,

(0.578). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).

* توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والاستراتيجية، والعملية،

والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتوجه الخارجي) وبعد الاستباقية

يشير جدول مصفوفة الارتباط (5) أن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين أبعاد

خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والاستراتيجية، العملية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة،

والتوجه الخارجي) (DES, STR, PRO, TEC, LEA, IND, CUL, & EXT) وبعد الاستباقية (PROA). وقد بلغت

قيم معاملات الارتباط بينها في الترتيب 0.520, 0.623, 0.682, 0.631, 0.670, 0.737, 0.715, 0.794,

وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين خصائص منظمات الأداء العالي وأبعاد التوجّه الريادي

		Correlations										
		DES	STR	PRO	TEC	LEA	IND	CUL	EXT	INN	RIS	PROA
DES	Pearson Correlation N	1 101										
STR	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.581** .000 101	1 101									
PRO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.662** .000 101	.723** .000 101	1 101								
TEC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.559** .000 101	.591** .000 101	.714** .000 101	1 101							
LEA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.529** .000 101	.685** .000 101	.783** .000 101	.594** .000 101	1 101						
IND	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.471** .000 101	.709** .000 101	.742** .000 101	.557** .000 101	.845** .000 101	1 101					
CUL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.538** .000 101	.703** .000 101	.806** .000 101	.554** .000 101	.819** .000 101	.834** .000 101	1 101				
EXT	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.417** .000 101	.664** .000 101	.685** .000 101	.645** .000 101	.705** .000 101	.742** .000 101	.756** .000 101	1 101			
INN	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.622** .000 101	.679** .000 101	.749** .000 101	.709** .000 101	.729** .000 101	.724** .000 101	.734** .000 101	.736** .000 101	1 101		
RIS	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.451** .000 101	.505** .000 101	.619** .000 101	.581** .000 101	.543** .000 101	.564** .000 101	.547** .000 101	.578** .000 101	.738** .000 101	1 101	
PROA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.520** .000 101	.623** .000 101	.682** .000 101	.631** .000 101	.670** .000 101	.737** .000 101	.715** .000 101	.794** .000 101	.780** .000 101	.700** .000 101	1 101

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

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الاداء العالي (خصائص التصميم، والستراتيجيه ، والعملية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتوجه الخارجي) وأبعاد التوجّه الريادي مجتمعةً.

جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين خصائص منظمات الأداء العالي وأبعاد التوجه الريادي مجتمعة

		Correlations									
		DES	STR	PRO	TEC	LEA	IND	CUL	EXT	ENT	CHA
DES	Pearson Correlation N	1 101									
STR	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.581** .000 101	1 101								
PRO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.662** .000 101	.723** .000 101	1 101							
TEC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.559** .000 101	.591** .000 101	.714** .000 101	1 101						
LEA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.529** .000 101	.685** .000 101	.783** .000 101	.594** .000 101	1 101					
IND	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.471** .000 101	.709** .000 101	.742** .000 101	.557** .000 101	.845** .000 101	1 101				
CUL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.538** .000 101	.703** .000 101	.806** .000 101	.554** .000 101	.819** .000 101	.834** .000 101	1 101			
EXT	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.417** .000 101	.664** .000 101	.685** .000 101	.645** .000 101	.705** .000 101	.742** .000 101	.756** .000 101	1 101		
ENT	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.583** .000 101	.663** .000 101	.751** .000 101	.704** .000 101	.712** .000 101	.744** .000 101	.733** .000 101	.775** .000 101	1 101	
CHA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.703** .000 101	.839** .000 101	.910** .000 101	.773** .000 101	.888** .000 101	.881** .000 101	.899** .000 101	.834** .000 101	.842** .000 101	1 101

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

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (6) أن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والاستراتيجية، والعملية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتوجه الخارجي) (TEC, LEA, IND, CUL, & EXT) ومتغير التوجه الريادي (ENT) بأبعاده مجتمعة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها في الترتيب (0.583, 0.663, 0.751, 0.704, 0.712, 0.744, 0.733, 0.775) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4).

*توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي مجتمعة وأبعاد التوجه الريادي مجتمعة. يبين جدول مصفوفة الارتباط (6) أن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين خصائص منظمات الأداء العالي (CHA) بأبعاده مجتمعة ومتغير التوجه الريادي (ENT) بأبعاده مجتمعة. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.842) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (5).

الفرضية الرئيسية الأخرى:

(يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي في أبعاد التوجه الريادي).

وتتفرع منها خمسة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والاستراتيجية، والعملية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتوجه الخارجي) في بعد الإبداعية.

الفرضية الفرعية الأخرى يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والاستراتيجية، والعملية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتوجه الخارجي) في بعد تقبل المخاطرة.

الفرضية الفرعية الثالثة يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين لخصائص منظمات الأداء العالي الفرعية (خصائص التصميم، والاستراتيجية، والعملية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتوجه الخارجي) في بعد الاستباقية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والاستراتيجية، والعملية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتوجه الخارجي) وأبعاد متغير التوجه الريادي مجتمعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذا دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي مجتمعة في أبعاد متغير التوجه الريادي مجتمعة.

اعتمدت الدراسة على النموذج الهيكلي (الفرضي) Structural Model باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) وبالإستعانة ببرنامج (LISREL 8.7) لاختبار الفرضية الأخرى (بفرضياتها الفرعية). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة عبر سهم ذي اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها عبر سهم ذا اتجاهين. ويستخدم النموذج الهيكلي للتحقق من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدم للعينه. ويتم الحكم على ملائمة النموذج الهيكلي عبر مؤشرات الملاءمة المعروضة في الجدول (7) والذي يشير الى مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول ، وفي ضوء هذه المؤشرات يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه. ، كما ان هذه المؤشرات يتم عبرها التحقق من قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر في الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق فاذا كانت أكبر من (0.30) دل ذلك على صدق العبارة ، لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة فرضيات الدراسة بل يتم التحقق عبر المعاملات الموجودة في الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنيه الإحصائية هي أكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالحسبان مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات

جدول (7) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

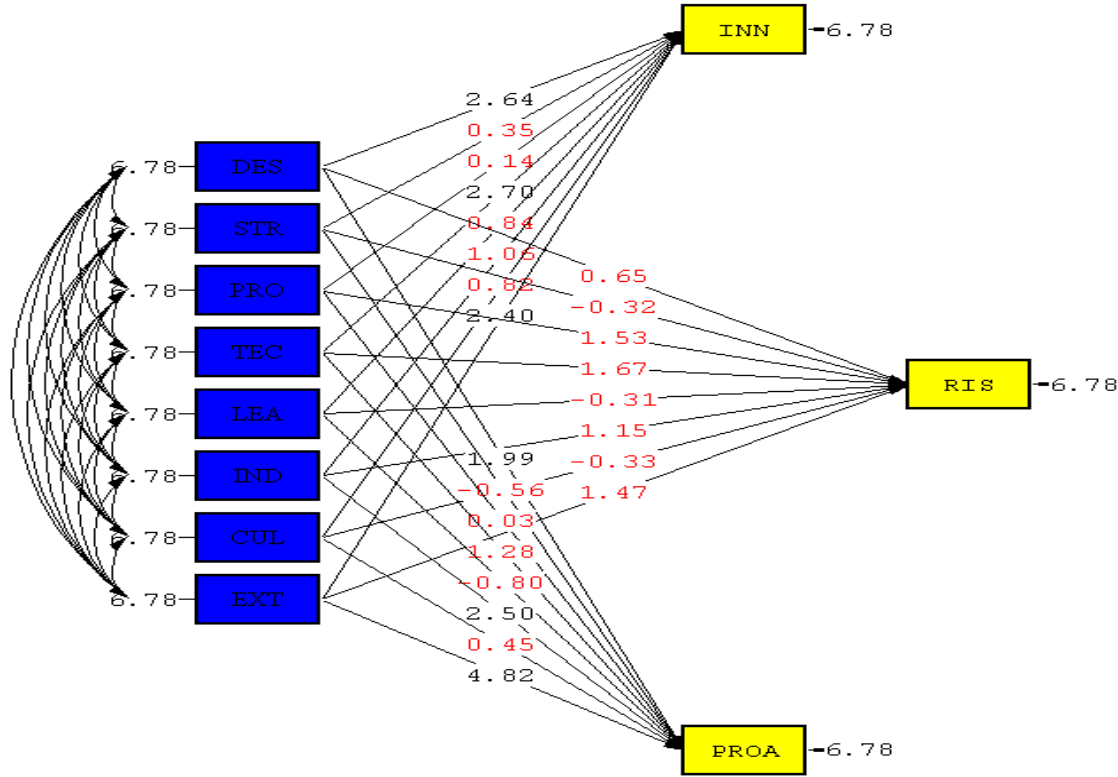
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
-2	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.90
-3	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	أكبر من 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من 0.95
-5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

المصدر: العززي والعطوي (2010) بالاعتماد في (Chan et al., 2007)

الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي مجتمعة في أبعاد متغير التوجه الريادي مجتمعة).

الشكل (2) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح أبعاد المتغير المستقل للدراسة الحالية (خصائص منظمات الأداء العالي) (خصائص التصميم، والاستراتيجية، والعملية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتوجه الخارجي) وأبعاد المتغير المعتمد التوجه الريادي (الابداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية). ويظهر عبر مقاييس الملاءمة الموجودة في اسفل الشكل (NFI; GFI; CFI; RMSEA; df; Chi2) أن النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة عند مقارنته مع الجدول (5). أما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغيرات المعتمدة فتمثل علاقة التأثير

الموجودة التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات). والشكل (2) يتضمن اربعة وعشرين (24) مساراً اندارياً يعكس ثلاث فرضيات فرعية للفرضية الرئيسية الاخرى. وعلى الرغم من أن هذه المسارات علاقات ارتباط في الفرضية الاولى كانت جميعها علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية، الا أنه في حالة علاقات التأثير ضمن الفرضية الاخرى هناك ستة (6) مسارات اندارية كانت ذات تأثير ودلالة معنوية من اصل (24) مساراً اندارياً. ولهذا تم استبعاد المسارات غير المعنوية والابقاء على مسارات الانحدار المعنوية فقط.



Chi-Square=4.62, df=3, RMSEA=0.077, CFI=0.97, NFI=0.95, GFI=0.98

شكل (2) المسارات الانحدارية الخاصة بالفرضيات الفرعية من 1-3

على وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

والجدول (8) يقدم قيم معاملات الانحدار وقيم (t-value) ومسارات الانحدار. وقيمة (R2) و قيمة F

جدول (8)

ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و (R2) و قيمة F للفرضيات الفرعية من 1-3

قيمة R2 & F	قيم t	معاملات الانحدار	المسارات الانحدارية	الفرضية الرئيسية (من 1-3)
R2=0.70 F= 31.19**	* 2.64	0.20	INN ← DES	الفرضية الفرعية 1
	** 2.70	0.23	INN ← TEC	
	* 2.40	0.23	INN ← EXT	
جميع المسارات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية				الفرضية الفرعية 2
R2=0.68 F= 28.33**	* 1.99	0.16	PROA ← DES	الفرضية الفرعية 3
	* 2.50	0.31	PROA ← IND	

	** 4.82	0.48	PROA ← EXT	
--	---------	------	------------	--

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

إذ يظهر عبر الجدول (8) أن هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، وخصائص التكنولوجيا، والتوجه الخارجي) وبعد الإبداعية (INN) إذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية بيتا (0.20, 0.23) في الترتيب وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1% & 5%). وقد كانت قيمة F معنوية إذ بلغت قيمتها (31.19) مما يدل على القوة الإحصائية للنموذج الذي يتعلّق بالفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأخرى، أما قيمة معامل التفسير R2 فقد كانت (0.70). ولم تظهر أي علاقات تأثير معنوية ما بين أبعاد متغير خصائص منظمات الأداء العالي الثمان وبعد تقبل المخاطرة مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأخرى بأكملها.

أما فيما ما يتعلّق بالفرضية الفرعية الثالثة، فتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، وخصائص الأفراد والأدوار والتوجه الخارجي) وبعد الاستباقية (PROA). إذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية بيتا (0.16, 0.31, 0.48) على الترتيب وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1% , 5%). وقد كانت قيمة F معنوية إذ بلغت قيمتها (28.33) ما يدل على القوة الإحصائية للنموذج الذي يتعلّق بهذه الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الأخرى. وقد بلغت قيمة معامل التفسير R2 (0.68).

أما باقي علاقات التأثير (مسارات الانحدار) والبالغ عددها (18)، فهي تشير الى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند المستويين (1% , 5%).

2. الفرضية الفرعية الرابعة يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لخصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والاستراتيجية، والعملية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتوجه الخارجي) وأبعاد متغير التوجه الريادي مجتمعة. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية واعتمدت في صحة الفرضية أيضاً في مؤشرات جودة المطابقة ومعاملات بيتا المعيارية واختبار T و F ومعامل التحديد R2 وتتضمن هذه الفرضية.

والجدول (9) يقدم قيم معاملات الانحدار وقيم (t-value) ومسارات الانحدار وقيمة (R2) و قيمة F:

جدول (9)

ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و (R2) و قيمة F للفرضية الفرعية الرابعة

قيمة R2 & F	قيم t	معاملات الانحدار	المسارات الانحدارية	الفرضية الرئيسية الرابعة
R2=0.72	* 2.11	0.16	ENT ← DES	الفرضية الفرعية 4
F= 33.19 **	* 2.38	0.20	ENT ← TEC	
	* 2.00	0.23	ENT ← IND	
	** 3.60	0.34	ENT ← EXT	

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

إذ يشير الجدول (9) أن هنالك علاقة تأثير إيجابية معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، وخصائص التكنولوجيا، وخصائص الأفراد والتوجه الخارجي) وأبعاد متغير التوجه الريادي مجتمعة (ENT). إذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية بيتا (0.16, 0.20, 0.23 & 0.34) في الترتيب وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1% و 5%). وقد كانت قيمة F معنوية مما يدل على القوة الإحصائية للنموذج الذي يتعلّق بالفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأخرى، إذ بلغت قيمة معامل التفسير R2 (0.72) وهي تشير الى أن خصائص منظمات الأداء العالي

الأربعة (خصائص التصميم، وخصائص التكنولوجيا، وخصائص الأفراد، والتوجه الخارجي) تسهم في تفسير (0.72) من ممارسة المنظمة لسلوك التوجه الريادي والباقي (0.28) يعود لعوامل أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة الحالي. أما باقي العلاقات (مسارات الانحدار) والبالغ عددها (4) فهي تشير الى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند المستويين (1% و 5%).

الفرضية الفرعية الخامسة

اعتمدت الدراسة في تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة وهي الفرضية الفرعية الاخيرة من الفرضية الرئيسية الاخرى للدراسة، والتي تتعلق بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات الأداء العالي مجتمعة (CHA) وأبعاد التوجه الريادي مجتمعة (ENT). ويوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي يتضمن معامل بيتا غير المعياري وقيمة (t) المحسوبة والمعنوية (Sig.) واختبار (F) ومعامل التفسير (R2).

جدول (10) تحليل الانحدار البسيط بين أبعاد خصائص منظمات الأداء العالي مجتمعة وأبعاد التوجه الريادي مجتمعة الخاص بالفرضية الفرعية الخامسة

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandar dized	t	Sig.
		B		
1	(Constant)	.089	.341	.734
	CHA	.931	15.514	.000

a. Dependent Variable: ENT

b. RSquare = 0.706, F= 240.689 **

ويبين الجدول (10) وجود علاقة تأثير معنوية بين متغير خصائص منظمات الأداء العالي (CHA) ومتغير التوجه الريادي (ENT) إذا بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandarized Beta Coefficient) بينهما (0.931) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (15.514) وهي تدل على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). أما قيمة اختبار (f) فقد بلغت (240.689) وهي معنوية عند مستوى (1%) وتدلل على القوة الإحصائية لنموذج الاختبار الخاص بهذه الفرضية وبلغ معامل التحديد والتفسير (R2) (0.706).

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. على الرغم من وجود تباين واضح في وجهات نظر الباحثين والمختصين عن الخصائص التي تميز منظمات الأداء العالي ومدخل دراستها إلا أن هناك إجماعاً واسعاً على أهمية الدور الذي تلعبه في نجاح المنظمات وتميزها عن المنظمات التقليدية.
2. بالرغم من تعدد الأبعاد التي تنظوي تحت مفهوم التوجه الريادي إلا أنه يمكن الاستنتاج أن الباحثين والمختصين في مجال الفكر الريادي يتفقون في أن أبعاد التوجه الريادي تتحدد في ثلاثة أبعاد أساسية هي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة، والاستباقية).

3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي حرص الكليات المبحوثة على تبني خصائص منظمات الأداء العالي الثماني بشكل بارز وإن اختلفت في أهميتها النسبية، وإن هذه النتيجة تنسجم تماماً مع النتيجة التي حصلت عليها الجامعة وفقاً لتصنيف تايمز هاير اديوكيشن (Times Higher Education-QS) باحتلالها المرتبة (227) من بين أفضل (500) جامعة في مستوى العالم للعام (2008).
4. حصلت خصائص التكنولوجيا على المرتبة الأولى في درجة الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد العينة بالمقارنة مع خصائص منظمات الأداء العالي الأخرى في مستوى الجامعة ممّا يفسر حرصها على امتلاك تكنولوجيا متقدمة والاستثمار فيها بهدف تحسين أداء عملياتها وأنشطتها المختلفة ومن ثمّ بلوغ مستويات عالية من الأداء.
5. أظهرت كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة توجّهاً واضحاً نحو الأعمال الريادية وفقاً للأبعاد المعتمدة لقياس ذلك التوجّه (الإبداعية، وتقبل المخاطرة، والاستباقية)، إذ سجلت جميع الكليات أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي في مساحة ميزان الاختبار، ما يؤشر أن الكليات عينة الدراسة لديها ميل واضح للانخراط في الأنشطة الريادية، وهذا ما انعكس على الواقع العملي عبر حصول الجامعة على تسلسل جيد في التصنيف ضمن أفضل (500) جامعة في العالم وفقاً للتصنيف المذكور آنفاً.
6. احتل بعد الإبداعية المرتبة الأولى في ترتيب الأهمية النسبية من بين الأبعاد الثلاث للتوجّه الريادي مما يعكس اهتمام الجامعة ودعمها المميزين للأنشطة الإبداعية سواء في مجال تبني طرائق جديدة في التدريب والبحث العلمي أم توظيف التكنولوجيا لإجراء تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها.
7. سجلت خصائص منظمات الأداء العالي مجتمعة قيمة ارتباط موجبة عالية وذات دلالة إحصائية مع متغير التوجّه الريادي كما أظهرت خصائص منظمات الأداء العالي منفردة علاقة ارتباط ذات مستوى عالٍ من القوة بين كل خاصية من تلك الخصائص والتوجّه الريادي. وهذا يفيد أن مستوى التوجّه الريادي لأيّ منظمة يزداد إيجابياً بازدياد إمتلاكها للخصائص ذات الاداء العالي.
8. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة تأثير ايجابية ومعنوية لخصائص منظمات الأداء العالي في بعض أبعاد التوجّه الريادي المتمثلة ببعدي (الإبداعية والاستباقية) في جامعة الإمارات العربية المتحدة، في حين لم تظهر النتائج أي علاقة تأثير معنوية بين تلك الخصائص وبعد تقبل المخاطرة وهذا يعود لسببين الأول هو عدم رغبة عينة الدراسة في الدخول بالأعمال التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة واقتصر العمل في الأعمال المضمونة العوائد، والسبب الآخر هو احتمالية وجود خصائص أخرى غير ما تضمنته الدراسة الحالية تؤثر في رغبة الجامعة في تقبل المخاطرة ما يعني قبول الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة ورفض الفرضية الفرعية الأخرى منها. وهذا يشير الى إمكانية التنبؤ بوجود الإبداعية والاستباقية لدى المنظمات التي تمتلك خصائص الأداء العالي.

ثانياً: التوصيات

تبلورت أثناء مرحلة البحث الميداني وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة والتأمل في نتائج البحث التطبيقي بعض الأفكار والمقترحات التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات التي تفيد عينة الدراسة والباحثين وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي:

1. تأكيد أهمية خصائص الأداء العالي في تحقيق نتائج الأداء المميز التي حصلت عليها الجامعة مقارنةً بالجامعات الأخرى سواء كانت محلية أم عربية أم أجنبية وتعزيز المزايا المتحققة من تلك الخصائص للارتقاء بأداء الجامعة

- وكلياتها إلى مستويات أداء أعلى. وهذا يمكن أن يتجسد عبر إرساء هذه المفاهيم في رسالة المنظمة وأهدافها حتى تكون بمثابة دليل يرشد عمل المنظمة بهذا الاتجاه.
2. تعزيز عملية نشر المعلومات والتشارك في المعرفة والممارسات الأفضل عبر بناء أنظمة معلومات فاعلة ومشجعة في تقاسم المعلومات لبلوغ مستويات عالية من الأداء.
3. تكوين فهما واضحا ومشاركا لدى العاملين لتوجه المنظمة واستراتيجياتها عبر إشراكهم في عملية صياغة الاستراتيجية وتمكينهم من اتخاذ القرارات التي تدعم توجه المنظمات صوب الأعمال الإبداعية.
4. العمل على بناء نظام جيد وعادل للحوافز والمكافآت عبر ربط تلك الحوافز بمستوى أداء العاملين، والتركيز على الحوافز المعنوية لما لها من تأثير قوي في نفوس العاملين وزيادة ولائهم تجاه كلياتهم وانعكاس ذلك على أداء الجامعة وكلياتها.
5. التركيز على القرارات الموجهة نحو النشاط بشكل أكبر وعدم التركيز فقط على النتائج، فالمنظمات التي تسعى إلى أن تصبح ذات أداء عالٍ يتوجب عليها أن تحرص على تحديد الوسائل التي تمكنها من بلوغ النتائج التي تصبو إليها بكفاءة وفاعلية.
6. ضرورة تشجيع الجامعة لمنتسبيها على خوض الأعمال التي تتسم بدرجة من المخاطرة المحسوبة، ويتجسد ذلك من خلال السماح بالتجارب، والأخطاء، وإعطائهم فرصة للتعلم من أخطائهم لتحقيق ميزة تنافسية وتعزيز توجهها نحو الريادية من دون خوف أو تردد.
7. تعزيز العمل الاستباقي في الجامعة عن طريق استحداث أقسام وتخصصات علمية جديدة بهدف الحفاظ على تميزها بين الجامعات الأخرى.
8. الاستمرار في توفير الدعم الكافي للأنشطة الإبداعية والعمل على تنفيذ الأفكار الجديدة التي من شأنها تلبية حاجات الطلبة وتطلعاتهم.
9. ضرورة قيام الجامعات العراقية بدعم وتعزيز ثقافة الأداء العالي بين منتسبيها بهدف الارتقاء بمستوى أدائها العلمي والبحثي والاستفادة من تجربة جامعة الإمارات العربية المتحدة في هذا المجال، إذ لوحظ عبر الزيارة الميدانية اهتمام مجتمع الدراسة وبشكل كبير بالعنصر البشري، فهي تستقطب الكفاءات العلمية من مختلف الجنسيات، فضلاً عن اهتمامها بالنشاط البحثي ودعم براءات الاختراع.

المصادر

1. جواد، شوقي جواد (2010). (المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
2. رشيد، صالح عبد الرضا (2009). (اثر 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، ص 26-53.
3. جلاب، إحسان دهش (2011). (إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير) الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن
4. العززي، سعد علي، والعطوي، عامر علي (2010). (الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد : 16، العدد : 58، ص : 1-28 .

5. نجم، عبود نجم (2011). (القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

1. Akdemir, Bunyamin, Erdem, Orhan, and Polat, Sedate, (2010)," Characteristics of high performance organizations", Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Vol- 15, No-1, pp. 155- 174.
2. Allerton, Hardee E., (1998)," News you can use", Training and development, copyright © 2002 EBSCO Publishing.
3. Armstrong, Michael, (2006), "A hand book of Human resource management practice", 10th Edition, Cambridge University Press British Library Cataloguing in Publication Data.
4. Axson, D.A.J. (2003), "Best practices in planning and management reporting". From data to decisions. John Wiley & Sons, New York.
5. Azzaro, M.A., James, Anthony, (2005)," Understanding A high- performance university development organization: leadership and best practices", Dissertation presented in partial Fulfillment of the Requirements for the degree Doctor of philosophy in the Graduate school of the Ohio State University.
6. Baker, William, E. & Sinkula, James, M., (2009), "The complementary effect of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small business", Journal of small business management, 47(4), pp. 443- 464.
7. Basso, Olivier, Bouchard, Veronique, Fayolle, Alain, & Legrain, Thomas, (2008)," Understanding the Impact of culture on a Firm's Entrepreneurial orientation and Behavior: a conceptual framework", international conference Rent xx, HEC Montreal, pp1- 23.
8. Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A., (2007) Management, Leading & Collaborating in a competitive World", 7th edition, McGraw -Hill companies, Inc, New York.
9. Bradford, D.L., & Cohen, A.R., (1997)," Managing for excellence: The leadership guide to developing high performance in contemporary organizations"., Wiley & Sons New York.
10. Burton, Richard M., DeSanctis, Gerardine, & Obel, Borge, (2006), "Organizational design, A step by step approach", First Edition Cambridge University Press, New York.
11. Butler, Peter, Felstead, Alan, Ashton, David, Fuller, Alison & Lee, Walters, sally, (2004);" High performance management A literature Review", Center for Labour market studies, University of Leicester, No.1
12. Clements, Stewart, Donnellan, Michael, (2004), "CFO Insights, Achieving High performance through Finance Business Outsourcing", Published by John Wiley & Sons, Ltd.
13. Clercq, Dirk, De, Dimov, Dimo, Thongpapanl & Narongsak(Tek), (2010), "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation- performance relationship", Journal of Business venturing (25), pp. 87- 103.
14. Clercq, Drik, De, Rius, Imanol & Belaustegui, Goitia, (2007), "Organizational commitment in Mexican small and medium sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation", Journal of small business management , 45(4), pp. 467- 490.
15. Covin, J.G. & Slevin, D. P.(1991), "Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", entrepreneurship theory and practice, 16(1),pp. 7-87.

16. de Waal, Ander, Frijns and Miriam, (2009) , "Working on high performance in Asia: the case of Nabil Bank", *Managing Business Excellence*, Emerald group publishing Limited, Vol- 13, No-3, pp. 29-38.
17. De Waal, Andre A., (2010),"The characteristics of a high performance organization " ,electronic copy available at :<http://ssrn.com/abstract=q31873> .
18. Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T. & Taylor, Marily L., 2005, "Creating competitive advantages" 2th edition, McGraw- Hill companies, Inc, New York.
19. Elenkov, Dentelin S., Judge, William & Wright, (2005), " Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study", *Strategic Management Journal*, (26), pp. 665-682.
20. Fombrun, C.J. & Ginsberg, A., (1990). Shifting gears: "Enabling change in corporate aggressiveness". *Strategic management Journal* (11), pp. 297-308.
21. Fox, Julie M. , (2005), "Organizational entrepreneurship and the organizational performance" Linkage in University extension presented in partial fulfillment of requirement for the degree Doctor of philosophy in the Graduate school of Ohio state university.
22. Hammer, M. (2001), "The agenda. What every business must do to dominate the decade". Random House, London.
23. Hayton, James C., (2005) "Promoting corporate entrepreneurship through human recourse management practice: A review of empirical research", *Human resource management review*, (15), pp.21-41.
24. Hobeelle, L., (2005)," The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success". Oxford Baston: Butterworth Heinemann.
25. 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.
26. Hussey, David, (1998), "Strategic management from theory to implementation", 4th Edition, British Library Cataloguing in Publication Data.
27. Jambulingam, T., Kathuria, R. & Doucette, W., (2005), "Entrepreneurial orientation as a basis for classification within a service industry: The case of retail pharmacy industry", *journal of operations management*,(3) p.p. 23,23-42.
28. Jantunen, ART, Puumalainen, Kaisu, Saarenketo, Sami & kylaheiko, Kalevi, (2005), "Entrepreneurial orientation dynamic capabilities and international performance", *journal of international entrepreneurship*, Springer, Science, (3),p.p. 223- 243
29. 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, p.p. 454- 468.
30. Jun, Zhang, (2006), "Development of theory on entrepreneurial orientation" empirical evidences from Hebei, China and Flanders, Belgium, Submitted to the faculty of economic, and business and administration Ghent university in partial Fulfillment applied economic sciences.
31. Katzenbach, J.R. (2000), "Peak performance. Aligning the hearts and minds of your employees". Harvard Business School Press, Boston.
32. 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.
33. Krauss, Stefanie, I., Frese, Michael, Friedrich, Christian & Unger, Jens, M., (2005), "Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern

- African small business owners", *European journal of work and organizational psychology*, 14 (3), pp. 315-344.
34. Kropp, Fredric, Lindsay, Noel, J. & Shoham, Aviv, (2006), "Entrepreneurial, market, and learning orientation and international entrepreneurial business venture performance in south African firms", *international marketing review Emerald group publishing limited*, Vol. 23, No, 5, pp. 50- 523.
 35. Lammanen, Kai, (2007), "High performance organization ", www.innotiimi.com.
 36. Li, Lan, Tse, Eliza, Ching- Yick, Gu & Bao, Yan, (2007), "The relationship between strategic planning and entrepreneurial business orientation", *The Chinese economy*, Vol. 39, No. 6, pp.70- 82.
 37. Li, Yuan, Guo, Hai, Liu, Yi & Li, Ming fang, (2008), "Incentive Mechanisms, entrepreneurial orientation, and technology commercialization: evidence from china's transitional economy", *Journal of product innovation management*, (25), pp.63-78.
 38. Li, Yuan, Liu, Xunfeng, Wang, Longwei, Li, Ming-fang & Guo, Hai, (2009), "How entrepreneurial orientation moderates the effects of knowledge management on Innovation", *Systems Research and Behavioral Science*, John Wiley & Sons, LTD., (26), pp. 645- 660.
 39. Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of management review*, (21), pp. 135, 172.
 40. Lumpkin, G.T., Brigham, Keith, H., & Moss, Todd W., (2010), " Long- term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of entrepreneurial orientation and performance of family business", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol-22, No3-4, pp.241- 264.
 41. Lumpkin, G.T., Brigham, Keith, H., & Moss, Todd W., (2010), " Long- term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of entrepreneurial orientation and performance of family business", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol-22, No3-4, pp.241- 264.
 42. 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.
 43. Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management science*, (29), pp. 770- 791.
 44. Mostafa, Rasha, H.A., Wheeler, Colin & Jones, Marian, V., (2006), "Entrepreneurial orientation, commitment to the internet and export performance in small and medium sized exporting firms" *Spinger Science Business Media, Inc,3* , copyright of *Journal of international entrepreneurship* , pp. 291- 302.
 45. Neuch , D.R. & Siebenaler , A.F.(1998) . " The high performance enterprise : Reinventing The people side of your business" (2nd ed). New York : John wiley .
 46. Nicole, M., Young, MSW, (2005), " 5 Qualities of a high performance organization", *Optimal solutions consulting, solutions.com*, p.p1- 7.
 47. Owen, Keith, Mundy, Ron, Guild, Will, and Guild, Robert, (2001), "Creating and sustaining the performance organization", *Managing service Quality*, Vol- 11, No-1, pp.10-21.
 48. Pasmore, W.A., (1994), " Creating strategic change: Designing the flexible, high-performance work organizations", *Wiley & Sons New York*.

49. Pearce II, John, A., Fritz, David, A. & Davis, Peter, S., (2009), "Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory", Baylor university, Theory & Practice is the property of Blackwell publishing limited,(5),pp. 219- 248.
50. Pfeffer, Jeffrey, (1998)," Seven practices of successful organizations", California management Review, 40:2, pp. 96- 124.
51. Rauch, Andreas, Wiklund, Johan, Lumpkin, G.T. & Frese, Michael, (2009), "Entrepreneurial orientation business performance Assessment of past research and suggestions for The future", entrepreneurship theory and practice, p.p. 761- 787, Blackwell publishing limited.
52. Rogers, Paul, Blenko, Marcia, (2006) "The high performance organization: making good decisions and making them happen", Handbook of business strategy, Emerald group publishing limited, pp. 133- 141.
53. Scott, W. R. (1998), "Organizations, rational, natural and open system", Englewood Cliffs, prentice Hall.
54. Shubiri, Faris, Nasif, (2010), "Entrepreneurship and performance: a practical method to estimate entrepreneurship Reward in Jordan banks", Amman Arab university for Granduate Studies- Jordan Faculty of Business.
55. Simsek, Zeki, Heavey, Claran, Jack & John, F., Veiga, (2010), Research notes and commentaries, "The impact of CEO core self. Evaluation on the firm's entrepreneurial orientation", Strategic management journal; (31),pp.110-119.
56. Stewart, Jennifer, Klett, (2009), "An Investigation of an entrepreneurial orientation among employees in service organization", presented in partial fulfillment of the Requirement for the degree doctor of philosophy in the Graduate school of the Ohio state university .
57. Tajeddine, Kayhan, (2010), "Effect of customer orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland", Tourism management, N. 31, pp.221-231.
58. Thompson, Jr., Arthur A., Gamble, John E. & Strickland III, A.J., (2004), "Strategy: Core concept, Analytical tools, Readings", McGraw-Hill, North America.
59. Venkatraman, N. (1989). "Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement". Management science, 35(8),pp. 942- 962.
60. Weick, K.E. & K.M. Sutcliffe (2001), "Managing the unexpected. Assuring high performance in an age of complexity". Jossey-Bass, San Francisco.
61. White, J.B, (1994)," Developing leaders for the high performance workplace", Human Resource management, 33: 1, pp- 161- 168.
62. Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005), "Entrepreneurial orientation and small business performance: Aconfigurational approach", journal of business Venturing, (20), p.p. 71- 91.