

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

الباحث: صباح حسين شناوة الزبيدي      أ. د. صالح عبد الرضا رشيد

**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 عمل تحليلي لآراء (100) من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط (القادسية وكربلاء وبابل والковة). 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 يُعدّ متغيراً معتمداً من خلال المؤشرات الخمسة التي تضمنها برنامج Baldridge للأداء التعليمي المتميز إصدار 2011 - 2012 المتمثلة بـ (نتائج تعلم الطلبة والعملية ونتائج التركيز على الزبائن ونتائج التركيز على قوة العمل ونتائج 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 أعدّه (السلطاني ، 2011) بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات أمثل & Lumpkin & Dess, 2009؛ Hughes & Morgan, 2007؛ (Rashid and Al-Zibadi, 1996). في حين اعتمدت الدراسة المقياس الذي طوره (Rashid and Al-Zibadi, 2012) للأداء الجامعي المتميز على وفق المعايير الخاصة بنتائج الأداء المتميز التي تضمنها برنامج الجائزة المذكورة. وباعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية كمعامل 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 إرتباط 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 scientifical environment for encourage creativity and innovation, Risk – taking behaviors, and Proactiveness.

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

### أ. منهجية الدراسة Methodology أولاً: مشكلة الدراسة Study problem

تجسد مشكلة الدراسة في جانبين أحدهما نظري يتعلق بحاجة الجامعات إلى التحديد المستمر لفرص 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 وفتح للجامعات قنوات مالية جديدة لرفد أعمالها وتحقيق برامجها التعليمية والعلمية ، فضلاً عن توفير الفرص لقطاع الصناعة للمتاجرة بالأعمال من خلال تطبيق الأفكار المبتكرة. إنَّ هذا التوجه يتطلب من الجامعات أن تتحول إلى منظمات ريادية ذات أنشطة استكشافية وإبداعية تُشجع أعضاءها على تقديم البحوث والأفكار الريادية التي تخدم الصناعة. ولأنَّ الجامعات العراقية تسعى جاهدة في الوقت الراهن إلى الدخول في ميدان الجامعات العالمية والاستفادة من الطاقة المعرفية التي تمتلكها لبناء مؤسسات الدولة المختلفة فإنَّ هذا يضع الباحثين أمام دافع قوي قد يجلب الخوض فيه الكثير من المنافع. وعليه فإنَّ سعي الدراسة الحالية نحو دراسة التوجه الريادي ومعرفة تأثيره على الأداء المتميز لتلك الجامعات.

### ثانياً: أهمية الدراسة Study significance

يُعد التوجه الريادي موضوعاً غاية في الأهمية في مجال الأعمال الريادية ، ذلك إن التغيرات المتتسارعة 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 جدًا 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

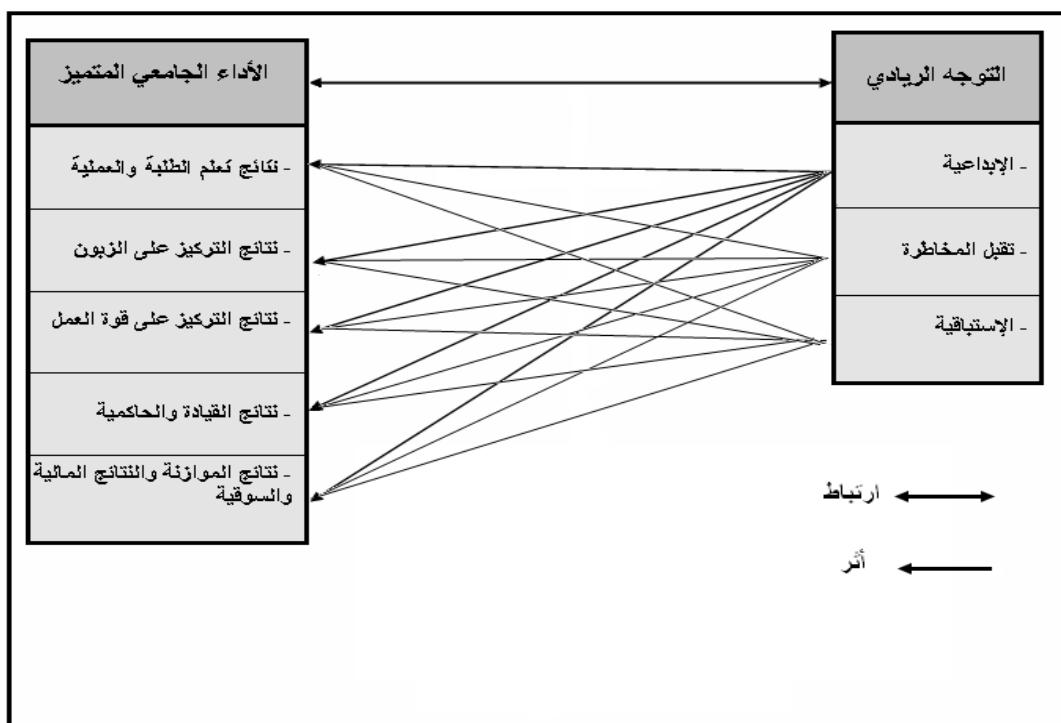
يتمثل الهدف الرئيس للدراسة بتعريف الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، كما ترمي إلى تحقيق أهداف عِدَّة أخرى من أهمها :

١. الكشف عن مستوى التوجه الريادي للجامعات والكليات عِيَّنة الدراسة من خلال التعرف على مستوى الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية .
٢. تفحص الدور الذي يلعبه لتوجه الريادي في بلوغ الأداء الجامعي المتميز .
٣. 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) .
٤. 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 (١) . ويتّمثّل هذا النموذج مجموعة من الفرضيات التي بنيت أساساً على إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة ، شمولية الأنماذج وإمكانية اختباره . ويتضمن هذا الأنماذج ثلاثة متغيرات رئيسية 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 (١)  
النموذج الفرضي للدراسة

خامساً. فرضيات الدراسة **Study hypotheses** من أجل تحقيق أهدافها واختبار نموذجها الفرضي ، اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية على النحو الآتي:

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

وتترفع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي :

❖ **الفرضية الفرعية الأولى**  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وقبل المخاطرة والاستباقية) وبعده نتائج تعلم الطلبة والعملية .

❖ **الفرضية الفرعية الثانية**  
يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وقبل المخاطرة والاستباقية) وبعده نتائج التركيز على الزبون .

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة**  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وقبل المخاطرة والاستباقية) وبعده نتائج التركيز على قوة العمل .

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة**  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وقبل المخاطرة والاستباقية) وبعده نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية .

❖ الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وقبول 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.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية

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

❖ الفرضية الفرعية الأولى

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

❖ الفرضية الفرعية الثانية

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

❖ الفرضية الفرعية الثالثة

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

❖ الفرضية الفرعية الرابعة

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

❖ الفرضية الفرعية الخامسة

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

❖ الفرضية الفرعية السادسة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وقبول 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 والأطروحات والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والإنجليزية ، 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 الأكاديرية 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 تتنمي لها المتوسطات الحسابية هي :

١- ١.٨٠: منخفض جداً
٢.٦٠ - ١.٨١: منخفض
٣.٤٠ - ٢.٦١: معتدل
٤.٢٠ - ٣.٤١: مرتفع
٥.٠ - ٤.٢١: مرتفع جداً.

#### سابعاً: وصف عينة الدراسة **Study sample description**

نظراً لكون جامعات الفرات الأوسط المتمثلة بـ (القادسية وبابل والковة وكربلاء) 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 والعلوم السياسية وكلية الزراعة) ، (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 الاستثمارات الموزعة (109) استثماراً استرجاع منها (100) استثماراً وإن نسبة الاسترجاع بلغت ( 91 % ) كما في الجدول (١)

جدول (١)  
عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

نسبة الاسترجاع	الاستثمارات		حجم العينة	مجتمع الدراسة
	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 الانحداريه وفق اسلوب معادلة النمذجه الهيكلية .

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

تنقّ أغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العلاقة بين التوجه الريادي والأداء على أن التركيبة المفاهيمية والقياسية للتوجه الريادي تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي (الإبداعية ، وقبل المخاطرة ، والاستباقية ) كما أشارت نتائجها أن توجه المنظمات نحو ممارسة الأنشطة الريادية ينعكس إيجاباً على 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 تتحققها 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 ، وقبل المخاطرة ، والتنافسية ) والأداء المتميز بأبعاده المتمثلة بـ ( التميز في مجال التدريس والاتساع ، والتميز في مجال التأليف والترجمة ، والتميز في المجال العلمي والإداري والفنى ، 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 ) تسلیط الضوء على خصائص منظمات الأداء العالي ومدى تأثيرها في التوجه الريادي لـ تلك المنظمات متخذةً من جامعة الامارات العربية المتحدة التي حصلت على المرتبة (227) ضمن تصنيف (THE-QS) الخاص بأفضل (500) جامعة في العالم للعام (2008) ميداناً لها ، واستنتجت الدراسة أنّ كليات جامعة الامارات العربية المتحدة أظهرت توجهاً واضحاً للانخراط في الأنشطة الريادية مقاساً بأبعاد ثلاثة هي ( الإبداعية ، وقبل المخاطرة ، والاستباقية ) ، وأنّ 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 لارتقاء بـ أداء الجامعة وكلياتها إلى أعلى المستويات ، فضلاً عن الحاجة إلى التركيز على العمل الاستباقي للجامعة من خلال استحداث أقسام وخصصات علمية جديدة بهدف الحفاظ على تميزها بين الجامعات الأخرى وتلبية رغبات الطلبة وتعلّعاتهم .

وفي مجال الدراسات الأجنبية فأنا نجد وفراً 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 ، وقبل 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 المتضارعة في بيئتها الخارجية .

وهناك عدد من الدراسات التي حاولت التتحقق 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 ، هونج كونج ، 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 أشارت 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 مواجهة التغيرات المتسرعة في البيئة الخارجية واستثمار الفرص الاستثمارية التي توفرها تلك البيئة قبل غيرها من المنظمات الأخرى إذا ما أرادت الحصول على نتائج أداء متميزة .

ونطرقت 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 اقتصاد 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 يتولى الأفراد أو المجموعات من ورائها الوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة ، ولكن يمكن 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 تُعبر عن التوجه الريادي لتلك المنظمات (Entrepreneurial orientation) حول المشروع الجديد المراد إقامته وكيفية الإسهام في إنجاحه (Richard & Barnet , 2004:257) ، وهو بهذا يُمثل توجهًا استراتيجيًّا 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) أن التوجه الريادي يُعبر عن التزام المنظمات بمتابعة الأعمال الجديدة ويسعى لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالتحليل ، التحليل ، واتخاذ القرارات ، ثقافة المنظمة ، والنظام القيمي ، والرؤية ، كما ويُشير التوجه الريادي إلى الممارسات الهدافه لصياغة الاستراتيجية التي تعتمد المنظمة في التميز والبدء بالمشاريع الجديدة ، وهو الإطار الفعلى 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 بصناعة القرار الذين يركزون على التغيرات الصناعية وطلبات الزبائن (48 : 2009 Lumpkin) . 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 & Casillas 2008:511 ) . ويعبر التوجه الريادي عن رغبة المنشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية والاستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهدافه إلى اكتشاف وإستغلال الفرص البيئية ( Razak & Othman 2012: 165 ) .

ويمثل التوجه الريادي مورداً مهماً من موارد المنظمة من وجهة نظرية الموارد ( Resource Based theory ) التي تصور 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 يُشجع المنظمات على تبني ثقافة تسمح لها بتوسيع المعرفة والمهارات الضمنية غير الملموسة لغرض تسويق التكنولوجيا ( Technology commercialization ) ضمن عمليات تطويرية في منتجات جديدة ( Li, 2012: 373 ) .

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان أنَّ 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 وربانها .

**ثانياً: أبعاد التوجه الريادي** Dimensions of entrepreneurial orientation يتفق جميع الباحثين المختصين بدراسة الظاهرة الريادية على أنَّ التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد ، إلا أنهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد . فمنهم من يرى وهم الأغلبية – أنه ظاهرة ثلاثة الأبعاد تتمثل في الإبداعية ( Innovativeness ) ، الاستباقية ( Proactiveness ) ، تقبل المخاطرة ( Risk-taking ) ، في حين يرى آخرون أنه ظاهرة خمسية الأبعاد بإضافة بعدين آخرين وهما المهاجمية التنافسية ( Competitive aggressiveness ) ، والاستقلال ( 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 عرضًا ( 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 .

## ١. الإبداعية Innovativeness

أصبح الإبداع مثارًّا 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 العتيدة الراسخة . وينظر ( OKpara, 2009: 196 ) إلى الإبداع بأنه البحث عن الحلول الابتكارية والاستثنائية .

للمشكلات المختلفة والتي تؤدي في النهاية إلى تقديم عمليات ، وتقنيات جديدة ، إلى جانب تقديم منتجات وخدمات جديدة.

وميز (49: 2010) Stockes et al, (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 والاختراعات إلى واقع ميداني اقتصادي ، وقد أكد هذا المعنى كل من (Balton & Thompson, 2000:157) حينما أشارا إلى أنّ الابتكار يمثل نقطة البداية للفرص التي يمكن تحويلها إلى حقيقة ملموسة من خلال الإبداع . وقد أوضح (352 : 2003) Struwing (Struwing, 2003) 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 تمثل الريادة القوة الدافعة التي تساعد في الحصول على نتائج الإبداع .

أما الإبداعية (Innovativeness) فتشير إلى توجهات المنظمة نحو الإبداع والتخلّي عن الممارسات التقليدية من خلال الابتكار والتجريب ، ونتائجها هو منتجات أو خدمات ، أو عمليات جديدة ، أو تحسين العمليات التكنولوجية (Dees et al., 2007 : 465) . وتشير 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 افتتاحه على الأفكار الجديدة والتجدد ، وكذلك ميله نحو اتخاذ القرارات المبتكرة (Marcatti et al., 2008 : 1581) .

ويرى العديد من الباحثين أمثل (Rauch et al.,2004 : 6 ;Feifei Yu , 2012) أنّ الإبداعية تعكس ميل المنظمة لدعم الأفكار الجديدة من خلال التجريب (1713: Experimentation) ، والعمليات الابتكارية التي تساهم في تطوير المنتجات والخدمات والتقنيات والعمليات الحالية والجديدة . كما وتشير 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 (465 : 2007) Dees et al, (Dees et al., 2007 : 465) أنّ التقديم والاستيعاب والاستثمار للابداعات والتكنولوجيا يُعد وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل مناخ الأعمال الذي يتميز بالتغييرات البيئية المتتسارعة . وهناك طريقتان يمكن للمنظمات أن تستخدمها لتعزيز الموضع التنافسي من خلال الإبداعية وهما :

❖ **Fostering creativity and experimentation**  
ينبغي على المنظمات أن تُغادر الممارسات التقليدية وتخلق المناخ المناسب للعاملين الذي يتيح لهم التعبير عن أنفسهم .

❖ **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 الموجدة (Dees et al.,2007 : 457) .

ويرى الباحثان أن الإبداعية تُعبّر عن توجه المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتنفيذها بهدف تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو تقنيات جديدة أو تحسين القائم منها فضلاً عن إيجاد الحلول للمشكلات القائمة .

## ٢. تقبل المخاطرة Risk taking

الخطر صفة ملزمة للأعمال ، وهو جزء لا يتجزأ من عمل الأفراد والمنظمات . وينظر إلى الخطر على أنه حالة عدم التأكيد من إمكانية تحاشي وقوع خسارة ، ويشمل ذلك عدم التأكيد من نتائج القرارات التي يتتخذها الأفراد في حياتهم العملية والشخصية ، فضلاً عن عدم التأكيد من الظواهر الطبيعية العامة المتعددة وتأثيرها على حياة الإنسان ودخله ومتلكاته ، وفيما يتعلق بالريادة ، فإنّ الخطر الريادي يُمثل اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشروعات ، والمنتجات ، والعمليات الجديدة في ظل ظروف المخاطرة وحالة عدم التأكيد (Perlman Cornwall & AL-Subiri 2010: 12) .

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

ويعتقد (Robbins & Decenzo 2001: 119) أن تقبل المخاطرة يحدث عندما تكون المعرفة المتاحة حول مشكلة أو مشروع ما غير كافية . وأكد (Lamadrid 2009: 38) أن تقبل المخاطرة يُعبّر عن الميل لممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بالمخاطر 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 القيمة (Top managers) إلى أخذ الأعمال التي تتسم بالمخاطر ، والنظر إلى القرارات الاستثمارية والأعمال الاستراتيجية لمواجهة حالات عدم التأكيد (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 تمثل 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) إن المنظمة الريادية ينبغي أن تختار البديل ذات المخاطرة ، وإن تطلب ذلك تخليها عن أنشطتها الحالية ، ذلك إن الحصول على أداء عالي يتطلب تحمل المنظمة درجة 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 واضحالدى الأشخاص الرياديين الذين يعملون في منظمات الأعمال من أجل انطلاقه الأنشطة الريادية . إن هؤلاء الأشخاص ، كما يرى (Deakins & Freel, 2003: 18) ، يعملون على تقليل المخاطرة من خلال زيادة المنفعة ، أو من خلال تقليل درجة احتمالات عدم التأكيد (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 التأكيد وتعظيم احتمالية النجاح .

### ٣. الاستباقية Proactiveness

تُشير الاستباقية إلى جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة ، فالمنظمات الرياديّة ترافق الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين ، وتنوّع التغييرات في طلباتهم ، فضلاً عن التحديات التي قد تبرز فجأةً والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة ، والاستباقية لا تتضمن تمييز التغييرات فقط ، بل الرغبة في العمل على وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين ، فالمدير الاستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الرياديّة (Dees et al., 2007:458). والاستباقية تمثل استراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام ، والبحث المستمر عن الفرص السوقية والتجريب مع استجابة سريعة لاتجاهات البيئة 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 القادر على اكتشافها . ويرى الباحثان أن الاستباقية هي جهود المنظمة في التعرّف 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 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 كفؤة 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 وانكماسها 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 فلابد 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 بيئه 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 : 212 ) هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن يتحقق العاملون في المنظمة ، ويرى (Druker , 1998 : 212) أن التميز في الأداء يتاتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية التي تمثل محور الأعمال التي تمارسها المنظمات ، كما أنه أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد ، أو تجاوز النجاح ، فهو يتعلق بالعاملين الذين يعملون بشكل مبدع ويلزموون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي (WWW.personnelzon.com).

ولكي تحقق المنظمة أداءً متميزاً لا بد وأن تكون قادرةً على خلق قيمةٍ عاليٍّ لزبائنها (Goetsch & Davis, 2010: 6)، فمنظمات الأداء المتميز ترتكز 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 يؤكّد كل من (متعب وراضي ، 2009 : 155 ) على أن قدرة المنظمة على تحقيق الرضا لأصحاب المصلحة يتحقق مستوى عالٍ من الأداء المتميز ، وأن المنظمات التي تستطيع خلق قيمة عاليٍّ لزبائنها يمكنها بلوغ ذلك الأداء . وقد قدم (Kotler, 2000 : 40 – 41) نموذجه 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، والجهززين، والموزعين )، فمنظمات اليوم تدرك أنها ما لم تلبِ احتياجاتهم ورغباتهم ، فإنها 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 بالدرجات للتميز التعليمي (Baldrige performance excellence program) الأداء التعليمي المتميز على أنه مدخل متكملاً لإدارة الأداء المنظمي لضمان تسلیم 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 تشاركيه تكمالية لاستغلال الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق نتائج متوقعة 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) نقاً عن (يوسف ، 2005 : 51 – 52 ) خطوات عِدة ل 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 مراكز هم 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 يُعد الأفضل من بين الأطر المختلفة الأخرى المتاحة أمامها لقياس وتقدير أدائها لأنّه يدفع هذه المنظمات للتركيز على جميع جوانب الادارة ، وخصوصاً العاملين والزبائن ، فضلاً عن متطلبات الرسالة ونظام المنظمة بشكل عام (الغالبي وإدريس، 2009 : 496) .

وقد ظهرت مجموعة من النماذج التي تقيس الأداء المتميز للمنظمات أنصبت جميعها على تقييم المنظمات المتميزة على وفق معايير محددة ، بعضها يرتكز 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 تشارك 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: (الرويسي ، 2009: 50-51) ١ - المستوى العالمي : وهي الجوائز التي تمنح على المستوى العالمي ، إذ لا تتحصر في دولة أو قارة معينة منها :

- جائزة ديمنج Deming award

- جائزة الجودة الأوروبية The European Quality award

٢ - المستوى الإقليمي: وهي جوائز تمنح على مستوى الأقاليم أو الولايات التابعة لبعض الدول.

٣ - 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 بالدرige (Malcolm baldrige) .

٤ - 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) تتمثل واحدة من أكثر العوامل الدافعة قوة للمنظمات لتحقيق الجودة الشاملة سواء على مستوى الولايات المتحدة أو على مستوى العالم ، فضلاً عن أنها توسيس 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 بالدرige Malcolm Baldrige Award

ترجع أصول الجائزة إلى 20 آب 1987 عندما أعلن الرئيس الأمريكي (Ronald Regan) عن تأسيس برنامج يأخذ على عاتقه جعل الجودة أسلوبية 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 ، والخدمة ، 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) :

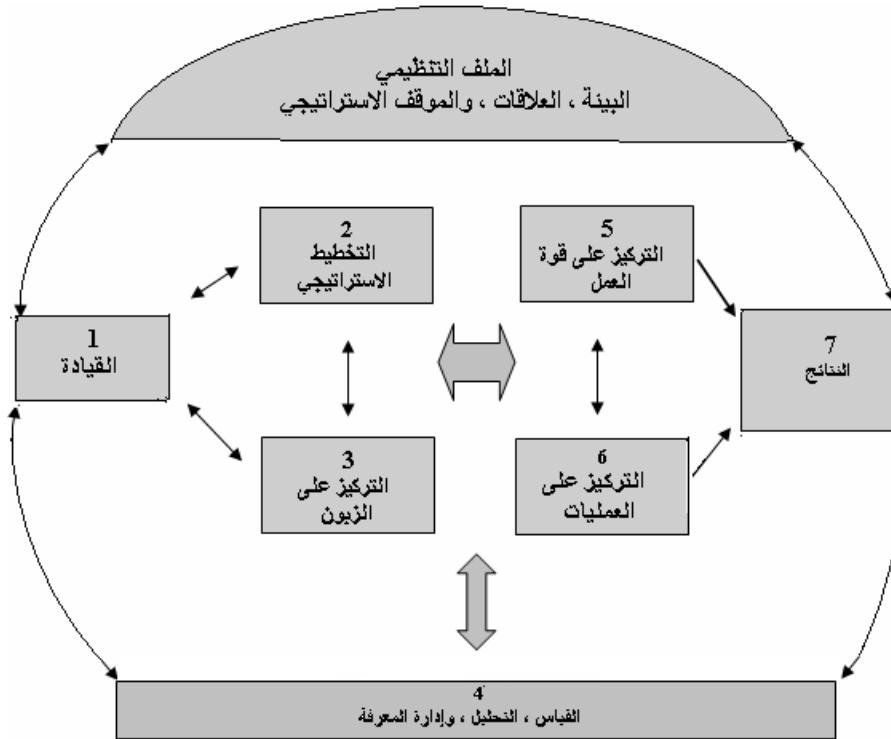
❖ المساعدة في تحسين ممارسات الأداء المنظمي وقابليته ونتائجها .

❖ 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 (٢) يوضح المعايير الرئيسية والفرعية للجائزة ، أما الشكل (٢) فإنه يعكس العلاقة بين موجهات الأداء ونتائجها .

الجدول (٢)  
**معايير جائزة Malcolm Baldrige للتميز في الأداء التعليمي**

النقط	المعايير
120	1.القيادة .
70	1.1 القيادة العليا .
50	1.2 الحكومية والمسؤوليات الاجتماعية
85	2.التخطيط الاستراتيجي .
40	2.1 صياغة الاستراتيجية .
45	2.2 تنفيذ الاستراتيجية .
85	3. التركيز على الزيون .
45	3.1 صوت الزيون .
40	3.2 انخراط الزيون
90	4.القياس ، التحليل ، وإدارة المعرفة .
45	4.1 القياس ، التحليل ، وتحسين الأداء التنظيمي .
45	إدارة المعلومات والمعرفة وتقنيولوجيا المعلومات
85	5. التركيز على قوة العمل
40	5.1 بينة 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 الزيون .
80	7.3 نتائج التركيز على قوة العمل .
80	7.4 نتائج القيادة وال الحكومية .
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 (٢) اطار Malcolm Baldrige للتميز في الأداء التعليمي

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

#### • القيادة الرؤوية **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 لالتحاق 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 تغيرات 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 .
  - ❖ ترتكز على عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة التعليمية .

#### • **تقدير جهود أعضاء قوة العمل والشركاء & partners**

يعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على معرفة ومهارات وإبداع ودافع العاملين وشركائهما الآخرين . إن تقدير جهود العاملين يعني الالتزام برضاهما 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 والمرنة في الاستجابة Agility**

تعد السرعة والمرنة في استجابة المؤسسة التعليمية لاحتياجات 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 وممكنة بشكل جيد وقدرة على تقديم برامج وخدمات تعليمية متميزة قبل غيرها .

#### **Focus on the future**

#### • **التركيز على المستقبل**

تتطلب البيئة التي تميز عالمنا المعاصر تركيزاً على المستقبل وفهمها للمتغيرات التي تؤثر في عمل المؤسسة ومركزها التنافسي ، ومواصلة النمو القابل للاستدامة ، ولابد 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 .

#### **Managing for innovation**

#### • **ادارة الإبداع**

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

#### **Management by facts**

#### • **الادارة بالحقائق**

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 والعملياتي والاجتماعي لها . ويجب أن تتضمن هذه المقاييس والمؤشرات رضا الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين، والبرامج التعليمية والخدمية ، والتقييمات السوقية، والمقارنات التفاصيلية، وأداء المجهزين، وقوه العمل، والكلفة، والأداء المالي والموازنات .

### Social responsibility

### • المسؤولية الاجتماعية

تشير المسؤولية الاجتماعية إلى أنشطة المنظمة التطوعية التي تظهر من خلال أخذ توقعات واهتمامات أصحاب المصلحة الاجتماعية والبيئية في عمليات الأعمال والتفاعل والاتصال معهم ، ويتجزء على قادة المؤسسة التعليمية تأكيد مسؤولياتهم تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، وال الحاجة إلى ممارسة سلوكيات المواطن 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 حدد برنامج **Malcolm Baldrige** للتميز في الأداء التعليمي ميادين الأداء التعليمي بالاتي :

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

❖ **نتائج التركيز على الزبون Customer focused outcomes** و تتألخص في نتائج التركيز على الطلبة وأصحاب المصلحة الأساسيين في المؤسسة التعليمية و انخراطهم في أنشطتها ، ومدى رضاهما عن الخدمات المقدمة من قبلها .

❖ **نتائج التركيز على قوة العمل Workforce-focused outcomes** و تتضمن 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 رضاهما عن أدائها .

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

❖ **نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية Budgetary financial and market outcomes** و تتضمن 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 نظرياً لإدارة أنشطة المؤسسة التعليمية وعملياتها المهمة بهدف تحقيق النتائج المرغوبة وبلوغ الأداء المتميز . ويتضمن المنظور النظري

لبرنامج الجائزه 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

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

جدول (3)  
الترميز والتوصيف

المصدر	الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير
(السلطاني 2011 بالاستناد إلى (Lumpkin & Dess (,1996 (Hughes & Morgan ,2007), (, رشيد ، 2009،	INN	9	١. الإبداعية	التوجه الريادي (ENTORI)
	RIS	6	٢. تقبل المخاطرة	
	PROA	8	٣. الاستباقية	
(رشيد والزيادي، 2012) بالاستناد إلى معايير جائزة مالكوم بالدریج للتميز في الأداء التعليمي إصدار 2012 - 2011	STU	9	نتائج تعلم الطلبة والعملية	الأداء الجامعي المتميز (EXCPER)
	CUS	9	نتائج التركيز على الزبون	
	WOR	9	نتائج التركيز على قوة العمل	
	LEGO	11	نتائج القيادة والحاكمية	
	BUFI	10	نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية	

### ثانياً: الإحصائيات الوصفية Descriptive Statistics

#### ١. التوجه الريادي (ENTORI)

##### ١-١ . الإبداعية (INN)

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

## ٢-١ . تقبل المخاطرة (RIS)

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

## ٢-٢ . الاستباقيه (PROA)

حصل بعد الاستباقيه على متوسط حسابي عام بلغ (3.70) وبانحراف معياري عام بلغ (0.93) وقد حصل هذا البعد 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 وتشير إلى 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	البعد الرئيسي
الأول	مرتفع	0.87	3.97	١. الإبداعية
الثالث	مُعتدل	1.02	3.14	٢. تقبل المخاطرة
الثاني	مرتفع	0.93	3.70	٣. الاستباقيه
-	مرتفع	0.94	3.60	المعدل العام لمتغير التوجه الريادي

## ٢. الأداء الجامعي المتميز (EXCPER)

### ٢-١ . نتائج تعلم الطلبة والعملية (STU)

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

### ٢-٢ . نتائج التركيز على الزبون (CUS)

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

### ٢-٣ . نتائج التركيز على قوة العمل (WOR)

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

### ٢-٤ . نتائج القيادة والحاكمية (LEGO)

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

### ٢-٥ . نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية (BUFI)

حصل بعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية على متوسط حسابي عام بلغ (2.99) وبانحراف معياري عام بلغ (1.07) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "معدل" 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 (EXCPER) 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	البعد الرئيسي
الثاني	مرتفع	0.79	3.92	١. نتائج تعلم الطلبة والعملية
الرابع	معدل	0.98	3.21	٢. نتائج التركيز على الزبائن
الثالث	مرتفع	0.88	3.88	٣. نتائج التركيز على قوة العمل
الاول	مرتفع	0.81	4.08	٤. نتائج القيادة والحاكمية
الخامس	معدل	1.07	2.99	٥. نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية
-	مرتفع	0.91	3.62	المعدل العام لمتغير الأداء الجامعي المتميز

### ثالثاً: اختبار الفرضيات Hypotheses Test

#### ١. 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) وبعد نتائج تعلم الطلبة والعملية .  
يُظهر جدول مصفوفة الارتباط (6) أن هنالك علاقات ارتباط قوية (أن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وبعد نتائج تعلم الطلبة والعملية (STU) . إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.665; 0.442; 0.663; 0.451) . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (١) .

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية) وبعد نتائج التركيز على الزبائن .  
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) وبعد نتائج التركيز على الزبائن (CUS) . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.568; 0.543; 0.541) . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٢) .

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وقبل المخاطرة والاستباقية) وبُعد 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 وقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RES & PROA) وبُعد 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 (٣).

جدول (6)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الأداء الجامعي المتميز

Correlations

	INN	RIS	PROA	ENTORI	STU	CUS	WOR	LEGO	BUFI	EXCPER
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	
EXCPER	.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، وقبل المخاطرة والاستباقية) وبُعد نتائج التركيز على القيادة والحاكمية

يُشير جدول مصفوفة الارتباط (6) أنّ هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RES & PROA) وبُعد نتائج التركيز على القيادة والحاكمية(LEGO) . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب (0.673; 0.598; 0.478). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٤).

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وقبل المخاطرة والاستباقية) وبُعد 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 وقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وبُعد 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، وقبل المخاطرة والاستباقية) وأبعاد الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً.  
يُبين جدول مصروفه الارتباط (6) أنّ هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين (الإبداعية وقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) ومتغير الأداء الجامعي بأبعاده مجتمعةً (EXCPER). إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها على الترتيب (0.724; 0.595; 0.756) 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 مصروفه 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).

## ٢. الفرضية الرئيسية الثانية

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

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

تهتم الفرضية الفرعية ١ بالعلاقة بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وقبل 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 ١ - ١  $P < 0.01$  ,  $\beta = 0.43$  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 مقارنة بالكليات الأخرى التي تمتلك مثل هذه السمة .

ويظهر الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية ٢ - ١ حول العلاقة بين قبل المخاطرة (RIS) ونتائج تعلم الطلبة والعملية (STU). وتنتبأ هذه الفرضية بأنّ بُعد تقبل المخاطرة سيكون له تأثير إيجابي في مستوى نتائج تعلم الطلبة والعملية داخل الكلية، إلا أنّ النتائج تعكس أنّ بُعد تقبل المخاطرة ( $P > 0.05$  ,  $\beta = -0.18$ ) ليس له تأثير إيجابي ومحظوظ 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 ١ - ٣  $P < 0.01$  ,  $\beta = 0.44$  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 مقارنة بالكليات الأخرى التي تمتلكها.

ويلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل(5) والجدول (7) بأنّ أبعاد التوجه الريادي الثلاثة (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) تسهم في تفسير (48%) من التغيير الحاصل في بُعد نتائج تعلم الطلبة والعملية و(52%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في الأنماذج. 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 فإنّ هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الفرعية ١.

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

تركز الفرضية الفرعية ٢ 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 ١-٢ ( $P > 0.05$ ,  $\beta = -0.15$ ) 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 ٢-٢ حول العلاقة بين تقبل المخاطرة (RIS) ونتائج التركيز على الزبون (CUS). وتتبّأ هذه الفرضية بأنّ بُعد تقبل المخاطرة سيكون له تأثير إيجابي في مستوى نتائج التركيز على الزبون، إذ تُظهر النتائج أنّ بُعد تقبل المخاطرة ( $P < 0.05$ ,  $\beta = 0.31$ ) له تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى (55%) 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 هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية ٣-٢ ( $P < 0.01$ ,  $\beta = 0.46$ ) 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) بأنّ أبعاد التوجه الريادي الثلاثة (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) تسهم في تفسير (34%) من التغيير الحاصل في بُعد نتائج التركيز على الزبون و (66%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في الأنماذج. 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 فإنّ هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الفرعية ٢.

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

تركز الفرضية الفرعية ٣ 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 هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية ١-٣ ( $P < 0.01$ ,  $\beta = 0.36$ ) 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 ٢-٣ حول العلاقة بين تقبل المخاطرة (RIS) ونتائج التركيز على قوة العمل (WOR). وتتوقع هذه الفرضية بأنّ بعد تقبل المخاطرة سيكون له تأثير إيجابي في مستوى نتائج التركيز على قوة العمل في الكليات المبحوثة. إذ ثبّين النتائج بأنّ بعد تقبل المخاطرة ( $\beta=0.01, P > 0.05$ ) ليس له تأثير إيجابي ومحظى على بعد 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 يلاحظ أيضاً من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) بأنّ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية ٣-٣ ( $\beta=0.44, P < 0.01$ ) التي تخص العلاقة بين الإستباقية وبعد نتائج التركيز على قوة العمل. وهذا يعني أنّ الكليات التي يكون لديها مستوى عالٍ من الإستباقية سوف تتمكن من زيادة مستوى نتائج التركيز على قوة العمل وهذا جاء مطابقاً للإطار الفكري للدراسة. ويتبيّن من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) بأنّ أبعاد التوجّه الريادي الثلاثة (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) تسهم في تفسير (58%) من التغيير الحاصل في بعد نتائج التركيز على قوة العمل (42%). يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في الأنماذج الإحصائي. وكما تؤكّد 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 تقدّم فإنّ هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الفرعية ٣.

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

تهتم الفرضية الفرعية ٤ بعلاقة الأثر بين أبعاد التوجّه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وبعد نتائج القيادة والحاكمية (LEGO) وكما يلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) فإنّ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية ١-٤ ( $\beta=0.57, P < 0.01$ ) التي تخص العلاقة بين الإبداعية وبعد نتائج القيادة والحاكمية. ويشير 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 مقارنة بالكليات الأخرى التي تمتلكها. كما يُظهر الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية ٤-٢ حول العلاقة بين تقبل المخاطرة (RIS) ونتائج القيادة والحاكمية (LEGO). وتتوقع هذه الفرضية بأنّ بعد تقبل المخاطرة سيكون له تأثير إيجابي في مستوى نتائج القيادة والحاكمية في الكليات المبحوثة. وظاهر النتائج أنّ بعد تقبل المخاطرة ( $\beta=-0.04, P > 0.05$ ) ليس له تأثير إيجابي ومحظى على بعد نتائج القيادة والحاكمية. وهذا يعني أنّ الكليات في الجامعات عينة الدراسة التي لديها قابلية على تقبل المخاطرة سوف لن يكون لها دور يذكر في تعزيز نتائج القيادة والحاكمية وهذه النتيجة جاءت معاكسة لتوقعات الدراسة أيضاً. وكما يلاحظ أيضاً من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) بأنّ لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية ٣-٤ ( $\beta=0.16, P > 0.05$ ) التي تخص العلاقة بين الاستباقية وبعد 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.

ويتبّين من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) بأنّ أبعاد التوجّه الريادي الثلاثة (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) تساهُم في تفسير (44%) من التغيير الحاصل في بعد نتائج القيادة والحاكمية بينما يعود ما نسبته (56%) لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في الأنماذج الإحصائي. وكما تؤكّد 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 ٤.

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

تعاطى الفرضية الفرعية ٥ مع علاقة الأثر بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وبُعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية (BUFI) ، وكما يلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) فإن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية ١-٥ ( $P < 0.01$ ,  $\beta = 0.10$ ) التي تخص العلاقة بين الإبداعية وبُعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية. ويشير هذه النتيجة إلى أن 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 ٢-٥ حول العلاقة بين تقبل المخاطرة (RIS) ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية (BUFI). وتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد تقبل المخاطرة سيكون له تأثير إيجابي في مستوى نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية في الكلية. إذ ترعرع النتائج بأن بُعد تقبل المخاطرة ( $\beta = -0.05$ ) ليس له تأثير إيجابي ومحظى على بُعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية. وهذا يعني أن 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 يلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) فإن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (5 %) تدعم الفرضية الفرعية ٣-٥ ( $P < 0.35$ ,  $\beta = 0.35$ ) التي تخص العلاقة بين الاستباقية و بُعد 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.

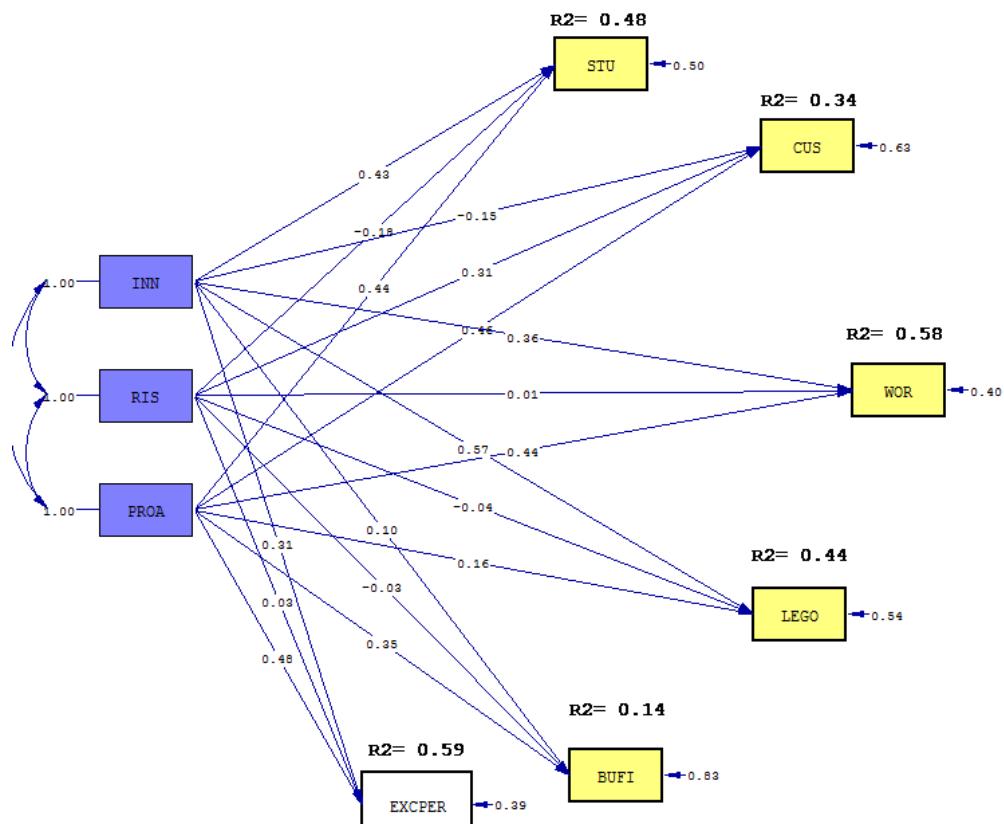
ويظهر من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) أن أبعاد التوجه الريادي الثلاثة (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) تُسهم في تفسير (14 %) فقط من التغير الحاصل في بُعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية و (86 %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في الأنماذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ( $F = 6.48$ ,  $P < 0.01$ ) 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 ٥.

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

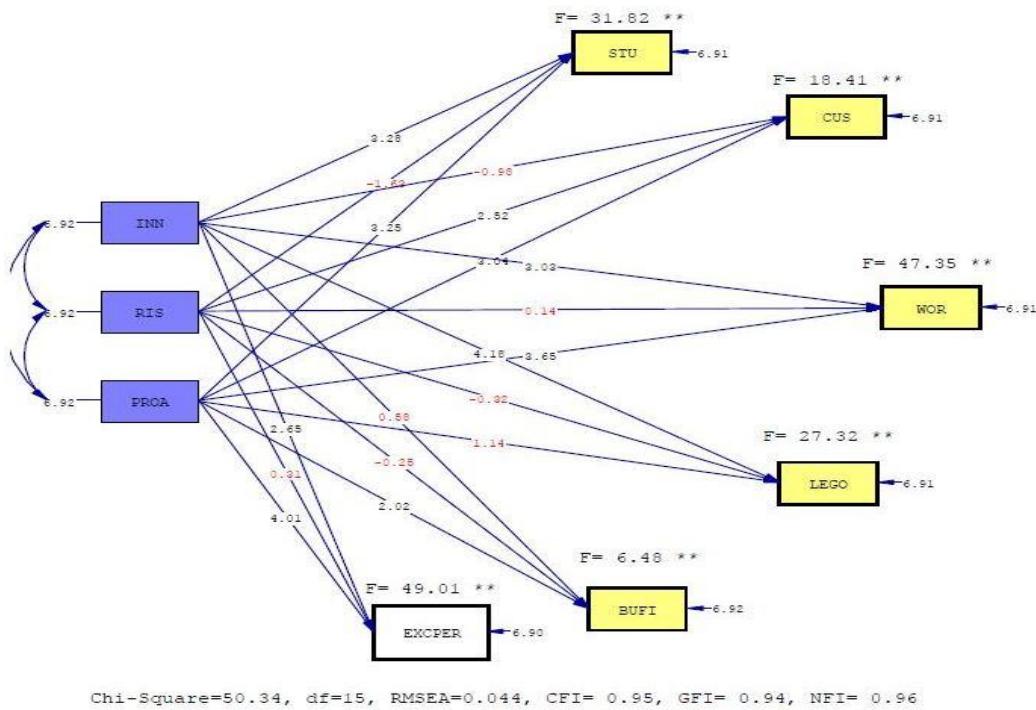
تهتم الفرضية الفرعية ٦ بعلاقة الأثر بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية) (INN, RIS & PROA) وأبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً (EXCPER) ، وكما يلاحظ من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) فإن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية ١-٦ ( $P < 0.01$ ,  $\beta = 0.31$ ) التي تخص العلاقة بين الإبداعية وأبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً. ويشير مضمون هذه النتيجة إلى أن الكليات التي يكون لديها مستوى عالٍ من الإبداعية سوف تتمكن من المساهمة في تعزيز الأداء الجامعي المتميز. كما يُظهر الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية ٦-٢ حول العلاقة بين تقبل المخاطرة (RIS) وأبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً (EXCPER). وتنتُقُ هذه الفرضية بأن بُعد تقبل المخاطرة سيكون له تأثير إيجابي في مستوى الأداء الجامعي المتميز. إذ تعرّض النتائج أن بُعد تقبل المخاطرة ( $P < 0.05$ ,  $\beta = 0.03$ ) ليس له تأثير إيجابي ومحظى على أبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً. وهذا يعني أن الكليات في الجامعات عينة الدراسة

التي لديها القابلية على تقبل المخاطرة فلن يكون لها دور في المساهمة في تعزيز الأداء الجامعي المتميز. وكما يلاحظ أيضاً من خلال الشكل (4) والشكل (5) والجدول (7) أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية  $3-6$  ( $\beta=0.48$ ,  $P < 0.01$ ) التي تخص العلاقة بين الاستباقية وأبعاد متغير الأداء الجامعي المتميز مجتمعةً. وهذا يعني أن 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) أن 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 داخلة في الأنماذج الإحصائية. 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 فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الفرعية ٦.



شكل (4)  
قيم معاملات **B** المعيارية والمسارات الانحدارية الخاصة بالفرضيات الفرعية من ٦-١  
وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية



شكل (5)  
قيم معاملات  $F$  الخاصة بالفرضيات الفرعية من ١-٦  
وفقاً لأسلوب معادلة المذكورة الهيكلية

جدول (٧)  
ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و(R2) وقيمة (F) الخاصة  
باختبار الفرضية السادسة

قيمة $R^2$ & $F$	قيم $t$	معاملات الانحدار	المسارات الانحداريه	الفرضيه الرئيسيه السادسه
$R^2=0.48$ $F= 31.82^{**}$	** 3.28 -1.63 * * 3.25	0.43 -0.18 0.44	STU <--- INN STU <--- RIS STU <--- PROA	الفرضيه الفرعية ١
$R^2=0.34$ $F= 18.41^{**}$	-0.98 ** 2.52 * * 3.04	-0.15 0.31 0.46	CUS <--- INN CUS <--- RIS CUS <--- PROA	الفرضيه الفرعية ٢
$R^2=0.58$ $F=47.35^{**}$	**3.03 0.14 * * 3.65	0.36 0.01 0.44	WOR <--- INN WOR <--- RIS WOR <--- PROA	الفرضيه الفرعية ٣
$R^2=0.44$ $F= 27.32^{**}$	**4.18 -0.32 1.14	0.57 -0.04 0.16	LEGO <--- INN LEGO <--- RIS LEGO <--- PROA	الفرضيه الفرعية ٤
$R^2=0.14$ $F= 6.48^{**}$	0.58* -0.25 * * 2.02	0.10 -0.03 0.35	BUFI <--- INN BUFI <--- RIS BUFI <--- PROA	الفرضيه الفرعية ٥
$R^2=0.59$ $F= 49.01^{**}$	** 2.65 0.31 * * 4.01	0.31 0.03 0.48	EXCPER <--- INN EXCPER <--- RIS EXCPER <--- PROA	الفرضيه الفرعية ٦

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

## المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات & Conclusions & Recommendations

### أولاً. الاستنتاجات Conclusions

١. 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 الهدف إلى النهوض بواقع الجامعات العراقية نحو مراتب متقدمة من التطوير .
٢. 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 نحوأخذ زمام المبادرة للظهور بالمستوى المتميز أمام الجهات العليا في الجامعات.
٣. أظهرت الكليات عينة الدراسة مستوىً متواسطً في مجال التوجه نحو الأعمال التي تتسم بدرجة عالية من الغموض وحالة عدم التأكيد ، إذ أنّ أداء الكليات في هذا الجانب كان معتدلاً . وقد يعود ذلك إلى قلة الثقافة وعدم توفر المناخ التنظيمي الكافي للذين يشجعون على تبني روح المخاطرة لغرض تحقيق نتائج استثنائية .
٤. 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 .
٥. 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 .
٦. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، والاستباقية، وتقدير المخاطرة) ، وأبعاد الأداء الجامعي المتميز (نتائج تعلم الطلبة والعملية، ونتائج التركيز على الزبون، ونتائج التركيز على قوة العمل، ونتائج القيادة والحاكمية، ونتائج الموازنة والناتج المالي والسوقية) تجسست من خلال الآتي :
  - ❖ إن 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 تلبي رغباتهم وتطبعاتهم بما يفوق توقعاتهم يمثل 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 يُعد 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 .

❖ إن نجاح الكليات في مجال زيادة إيراداتها وحسن 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.

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

## ثانياً: التوصيات Recommendations

١. 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 .
٢. 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 .
٣. العمل على اعتماد هيكل تنظيمية تتسم بالمرنة وتسهل عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام وتقسح المجال أمام الأفكار الخلاقة المبدعة والاستفادة من المعلومات التي يمتلكها العاملون لغرض الوصول إلى القرارات التي تحقق الأداء الجامعي المتميز .
٤. العمل على إقامة علاقات شراكة مع الجامعات العربية أو الأجنبية المتميزة على المستوى العالمي بهدف تبادل الخبرات والمعرف معها والاطلاع على البرامج والأساليب الدراسية المعتمدة في تلك الجامعات ، والاستفادة من خبراتها ومعرفتها ونقل خبراتها المترادفة إلى جامعاتهم وتوظيفها في تعزيز الأداء الجامعي المتميز .
٥. أهمية قيام الجامعات بتوفير تقنية المعلومات والاتصالات وتطوير نظم المعلومات من خلال توفير الأجهزة والمعدات المتقدمة والبرمجيات الحديثة والشبكات الإلكترونية التي تُسهم بشكل فاعل في تحسين أدائها.
٦. ضرورة قيام الجامعات بتشجيع منتسبيها على ممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة من خلال السماح لهم بالتجارب والأخطاء ، ومنهم فرص التعلم من أخطائهم بهدف تعزيز توجهها نحو الريادية دون خوف أو تردد .
٧. تعزيز العمل الاستباقي في الجامعات عن طريق التعرف على رغبات واحتياجات الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات .
٨. وضع معايير مرعية لمؤشرات الأداء المتميز يتم من خلاله المقارنة المرجعية مع أفضل الجامعات المناظرة الأخرى وتحديد مستوى كل كلية أو جامعة في رحلتها للتميز .
٩. 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 للتقدير 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

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

### ثانياً: بحوث ودوريات

- 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 ، ٣ - ٢٠٠٩ / ٥ / ٤ ، ص ٥٥ - ٣ .
- رشيد ، صالح عبد الرضا (2009) ، أثر بيئة العمل الابتكارية في الأداء الابتكاري ، دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية ، المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية ١٧-١٨ آذار ، ص ٢٦ - ٣٥ .
- رشيد ، صالح عبد الرضا ، وجlap ، 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 ٣٥ - ٣ .
- متعب ، حامد كاظم ، وراضي ، جواد محسن (2009) ، دور الرياضيات 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 ١٤٧ - ١٤٨ .

### ثالثاً رسائل: وأطاريح

- 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 .
- الرويشدي ، حسام على محيبس (2009) ، اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من عدءاء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 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 .

١١. عبد العال ، عبد العزيز عبد العال زكي (2010) ، ادارة الجودة ودورها في بناء الشركات ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة ، الجهة الإشرافية ، الاستشاري البريطاني ، قسم التعلم عن بعد.
١٢. 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 .
١٣. 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 creating 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. Adebanjo, 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. Jogaaratnam, 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. Laplainen., 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 construct and linking it to performance**, Academy of Management Review, 21(1) , PP. 135 – 172 .

29. Lumpkin, G. T., Coyliser, 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. Marcato, 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. Okhomina., 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.& Barnet, 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 a wards, 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_Education_Criteria . 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 Puplising, Inc <http://www.eurojournals.com/ejsr.htm> .
43. Galetic, fran & Milovanovic, Bojan, 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.trustafrika.org/ICBe](http://www.trustafrika.org/ICBe) .
46. [WWW. Personnel zone . com /Pztraining . USF .](http://WWW. Personnel zone . com /Pztraining . USF .)

ملحق رقم (٣)  
استماره الاستبيان  
بسم الله الرحمن الرحيم

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

م / استبيانه

السادة المحترمون

نديكم أجمل التحيات ..... .

نشكر سلفاً اهتمامكم وتعاونكم في ملئ الاستماره المرفقة والخاصه 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 لأجابتكم بما ينسجم مع الواقع الفعلي في كليةكم .  
إجابتكم 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 تفهمها ووعيا رفيعا للسعى 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  
١. الجنس: ذكر  أنثى

٢. العمر:  ٥٠ - ٤١  ٤٠ - ٣١  ٣٠ - ٢٠ فما فوق

٣. التحصيل العلمي: دكتوراه  ماجستير

٤. اللقب العلمي:

٥. المنصب الوظيفي:

<input type="checkbox"/>	15 – 11 <input type="checkbox"/>	10 – 5 <input type="checkbox"/>	أقل من 5 <input type="checkbox"/>	٦. عدد سنوات الخدمة:
<input type="checkbox"/>	30 – 26 <input type="checkbox"/>	25 – 21 <input type="checkbox"/>	20 – 16 <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>				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 وزبائنها.

أولاً : الإبداعية *Innovativeness*

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: ٥٩٥)

العبارة	أتفق تماماً	غير متأكد	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق	أتفق تماماً	ت
تحرص الكلية على استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تخصصات علمية جديدة.							1
توفر الكلية الدعم الكافي لمنتسبيها لتنفيذ الأفكار الجديدة.							2
تميل هذه الكلية إلى تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.							3
يتمتع منتسبو الكلية بالقابلية على تحويل التحديات التي تواجهها الكلية إلى فرص للتطوير والتحسين.							4
تحرص الكلية دائماً على تبني الأفكار الجديدة التي تتضمنها الأبحاث والدراسات العلمية ذات الصلة بنشاطاتها.							5
تجري الكلية تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها التعليمية .							6
تسعى الكلية إلى توظيف التكنولوجيا الجديدة لتحسين أدائها في مختلف الميادين.							7
تشجع الكلية ملاكها التدريسي على تبني طائق جديدة في التدريس والبحث العلمي.							8
تنظر الكلية إلى الابتكار والإبداع بعدهما مصدراً لتحقيق التميز في أعمالها ونشاطاتها المختلفة.							9

\* مأخوذ من (Hughes & Morgan, 2007) (Lumpkin & Dess, 1996) (رشيد ، 2009) ، (السلطاني 2011)

ثانياً : تقبل المخاطرة *Risk-taking*

وهي ميل المنظمة لممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بدرجة عالية من الغموض بهدف الاستحواذ على الفرص السوقية للحصول على عوائد عالية.

العبارة	أتفق تماماً	غير متأكد	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق	أتفق تماماً	ت
تنظر عمادة الكلية إلى تحمل المخاطرة بعدها سمة ايجابية.							10
تشجع الكلية منتسبيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطر.							11
يحرص الجميع في هذه الكلية على تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد.							12
تقبل الكلية المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.							13
تحمل المخاطرة يشكل عنصراً جوهرياً في إستراتيجية الكلية لتحقيق النجاح.							14

15 تفضيل الكلية إجراء تغييرات جوهيرية في برامجها العلمية وخططها الدراسية بين الحين والآخر.

### ثالثاً: الاستباقية *Proactiveness*

وهي جهود المنظمة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات.

العبارة	لا أتفق تماماً	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً	T
تسعى الكلية دائماً إلىأخذ زمام المبادرة في مجال استحداث أقسام ذات تخصصات علمية جديدة.					16
تتميز الكلية بكونها السباقة في إقامة الأنشطة العلمية بالمقارنة مع الكليات الأخرى.					17
تحرص الكلية على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات.					18
تسعى الكلية دائماً إلى اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال.					19
تستطيع الكلية تلبية احتياجات ورغبات الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين بما يفوق توقعاتهم.					20
تحرص الكلية على اكتساب المعرفة الجديدة بطريقة أسرع من الكليات المناظرة الأخرى.					21
تتادر الكلية إلى إقامة الشراكات العلمية مع الكليات المناظرة خارج البلد بهدف الحصول على المعرفة الجديدة قبل غيرها.					22
تسعى الكلية للتأثير على بيئه عملاً لتعزيز وجودها فيها.					23

القسم الثالث: الأداء الحامض المعتمد \*Excellent Performance

وهو أعلى أداء يمكن أن تصل إليه المؤسسة التعليمية على وفق معايير جائزة مالكوم بالدریج للتميز التعليمي إصدار 2011 - 2012 بالمقارنة مع المؤسسات التعليمية المناظرة الأخرى.

العبارة	لا تتفق تماماً	غير متأكد	لا تتفق	أتفق	أتفق تماماً
تنسجم البرامج الدراسية في الكلية مع البرامج المعتمدة في الكليات المناظرة والمتغيرة على المستوى العالمي.					39
يتم تحديث البرامج والخطط الدراسية باستمرار بما يتواافق والمستجدات العلمية في حقل الاختصاص.					40
تركز المفردات الدراسية على تهيئة الطلبة لخلق فرص العمل المناسبة لاختصاصاتهم بعد التخرج.					41
تعتمد الكلية أسلوب التعلم المستند إلى الابتكار والإبداع بدلاً عن التقليد والحفظ.					42
تحرص الكلية على تنظيم زيارات العلمية لطلبتها إلى مواقع العمل المختلفة لتطوير خبراتهم ومهاراتهم.					43
تللزم الكلية بتنفيذ مفردات المناهج الدراسية على وفق الخطط المقررة.					44
هناك تحسن واضح في مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة.					45
يلاحظ التحسن المستمر في نتائج الطلبة من سنة إلى أخرى .					46
يمتلك الخريجون المعرفة والمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع مشكلات العمل.					47

ثانياً: نتائج التركيز على الزبائن *Customer - Focused outcomes*

وتتلخص في نتاج التركيز على الطلبة وأصحاب المصالح المهمين في الكلية (العاملين، سوق العمل، والمجتمع المحلي)، وانخراطهم في أنشطتها، ومدى رضاهن عن الخدمات المقدمة من قبلها (Baldrige performance excellence program).

2011-2012:24)

العبارة ت 2011-2012.24)

					تقدّم الكلية خدماتها على وفق رغبات الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين.	48
					تحرّص الكلية على الاعتراف بحقوق الطلبة وتميّز جهودهم العلمية.	49
					تعتمد الكلية التغذية العكسية للمعلومات المسترجعة من الطلبة وأصحاب المصلحة لتحسين خططها وبرامجهما الدراسية.	50
					تبث الكلية دائمًا عن الأساليب الجديدة والمبكرة لزيادة مستوى رضا الطلبة وضمان ولائهم.	51
					تعمل الكلية على إشراك أصحاب المصلحة في إعداد خططها وبرامجهما الدراسية.	52
					غالبًا ما تتصرّف الكلية بما يلبي رضا أصحاب المصلحة الآخرين.	53
					هناك شعور واضح لدى طلبة الكلية وأصحاب المصلحة الآخرين بالرضا عن أدائهم.	54
					تحرّص الكلية على اختيار ممثّلين عن أصحاب المصلحة في مجلس الكلية ولجانها العلمية.	55
					الثقة المتبادلة هي السمة المميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها وأصحاب المصلحة الآخرين.	56

ثالثاً : نتائج التركيز على قوة العمل *Workforce – Focused outcomes*  
وتحضمن النتائج الجوهرية للتركيز على الموارد البشرية في الكلية فيما يتعلق بتطوير قدراتهم ومهاراتهم، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة لعملهم بهدف زيادة اندماجهم فيها وتحقيق رضاهما عن أدائهم *(Baldrige performance excellence program, 2011-2012:24)*

العبارة	ت	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	غير متأكد
تحرّص الكلية على إشراك العاملين الإداريين في الدورات التدريبية ذات الصلة باختصاصاتهم ومهام عملهم.	57					
تعمل الكلية على تطوير خبرات العاملين ومهاراتهم في الأقسام الإدارية والخدمية.	58					
تسعى الكلية إلى إشراك العدد الأكبر من أعضاء الهيئة التدريسية في الندوات والمؤتمرات العلمية داخل وخارج العراق.	59					
تعمل الكلية على تبادل الخبرات والمعرف بين أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية والكليات المناظرة الأخرى.	60					
تسعى الكلية إلى خلق بيئة علمية محفزة للابتكار والإبداع.	61					
توفر الكلية الدعم المادي والمعنوي لأصحاب البحث العلمية ذات الصفة التطبيقية التي تنفذ لصالح مؤسسات الدولة.	62					
تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق الترقيات العلمية في مختلف المراتب العلمية.	63					
تحرّص الكلية على زيادة عقود العمل الإنتاجية التي تنفذ لصالح مؤسسات الدولة والقطاع الخاص.	64					
تسعى الكلية إلى تحسين مستوى الرضا لدى الأساتذة والعاملين عن خدماتها المختلفة.	65					

رابعاً : نتائج القيادة والحاكمية *Leadership and Governance outcomes*  
وتحضمن 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)*

العبارة	ت	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	غير متأكد
هناك التزام واضح بتنفيذ رسالة الكلية وأهدافها.	66					
استثمرت الكلية مواردّها المالية والمادية بطريقة مسؤولة.	67					
أظهرت الكلية التزاماً تاماً بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.	68					

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 و مختلف أصحاب المصلحة داخل وخارج الكلية.
72	تحتمل عمادة الكلية مسؤولية القرارات التي تصدر عنها.
73	غالباً ما تقدم الكلية النصح والمشورة المجانية لأصحاب المشروعات الصغيرة في المجتمع المحلي.
74	هناك إلتزام 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 ترکيز واضح لزيادة عدد البحوث العلمية الموجهة للمحافظة على البيئة وحمايتها.

خامساً : نتائج الموارنة والنتائج المالية والسوقية *Budgetary , Financial and Market outcomes* و تتضمن 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)

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً	لا أتفق
77	الحصول على تخصيصات مالية كافية لتغطية أنشطتها المختلفة.					
78	تلافي النفقات غير الضرورية.					
79	استثمار مواردتها المالية لتنفيذ خططها وبرامجها المختلفة.					
80	زيادة أعداد الطلبة المقبولين في الدراسات المسانية.					
81	زيادة أعداد الطلبة المقبولين في الكلية بالمقارنة مع السنوات السابقة.					
82	زيادة إيرادات الكلية من الدراسات المسانية بالمقارنة مع السنوات السابقة.					
83	زيادة حجم الأيرادات 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 النفقه الخاصة.					

\* مأخوذ من (رشيد والزيادي،2012) بالاستناد إلى محاور جائزة مالكوم بالدريج للتميز في الأداء التعليمي  
إصدار ٢٠١٢-٢٠١١