

أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري  
على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة  
الأردنية بمدينة عمان

الاستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي - جامعة الشرق  
الاوسط / المملكة الاردنية الهاشمية

الدكتورة هنادة ماجد المومني-جامعة البترا / المملكة الاردنية  
الهاشمية

الدكتور رضوان الشغري-جامعة الجنان اللبنانية / طرابلس- لبنان



## الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي بمتغيراته (التوجه الريادي الإبداعي؛ التوجه الريادي الاستباقي؛ التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري بمتغيراته (التوجه الريادي العدائي؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية بأبعادها (النمو المهني للعاملين في الجامعة؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع؛ استقطاب الكفاءات البشرية) في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. أما عينة الدراسة فقد شملت الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات. وقد تكونت وحدة المعاينة والتحليل من القيادات الجامعية العليا في تلك الجامعات ممثلة بـ (رؤساء الجامعات، رؤساء مجالس الأمناء، أعضاء مجالس الأمناء، نواب الرئيس، والعمداء) والبالغ عددهم (151) مفردة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات طُورت على أيدي نخبة من الباحثين والكتّاب في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (50) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدارين المتعدد واليسيط وتحليل الارتباط التشابكي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي التدريجي والجذري بأبعادهما على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة التوجه الريادي التدريجي بأبعاده والتوجه الريادي الجذري بأبعاده والمتغير التابع الفعالية التنظيمية بأبعادها في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للعلاقة التشابكية ما بين للتوجه الريادي التدريجي بأبعاده والتوجه الريادي الجذري بأبعاده على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وكان من أبرز استنتاجات الدراسة أن الريادة مفهوم اساسي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، كما أن الريادة تتضمن الأنشطة التي تعتمد على منظمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات محل الدراسة سلوكيات التوجه الريادي ومحاولة الإفادة من مخرجاته في رفع فاعلية قراراتها والذي يتحقق من خلال التفكير المبدع وإدراك بيئتها الخاصة، وقيام الجامعات بدعم أنشطة البحث والتطوير مادياً ومعنوياً بما يعزز صورة الجامعة وسمعتها على المدى البعيد ويؤهلها لتكون جامعة الريادة والمستقبل الريادي.

**الكلمات الدالة:** الريادة؛ التوجه الريادي؛ التوجه الريادي التدريجي والجذري؛ الفعالية التنظيمية؛ الجامعات الخاصة؛ عمان؛ الأردن.

**Abstract**

The objectives of the study were to identify the impact of canonical correlation between Incremental and Radical Entrepreneurial Orientation on Organizational Effectiveness of Jordanian Private Universities in Amman city. The study population consists of all Jordanian Private Universities that includes (17) Universities. The study sample includes (7) Jordanian Private Universities in Amman city. The Unit of Sampling and Analysis includes top (151) university leadership. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used For data collection, analysis, and testing hypotheses. a questionnaire, which consisted of (50), items was used to collect information about study variables. A number of statistical tools and methods were used such as the arithmetic mean, standard deviation, one sample T-test, multiple, simple regression and canonical analysis. The results reached showed a significant impact of incremental and radical entrepreneurial orientation in organizational effectiveness of Jordanian Private Universities in Amman city at level ( $\alpha \leq 0.05$ ); there was a significant relationship between incremental, and radical entrepreneurial orientation and organizational effectiveness in Jordanian Private Universities in Amman city at level ( $\alpha \leq 0.05$ ) and there was a significant impact of conical relationship between incremental and radical entrepreneurial orientation on organizational effectiveness in Jordanian Private Universities in Amman city at level ( $\alpha \leq 0.05$ )

One of the main conclusions of the study is that of Entrepreneurship concept, which is essential in the strategic management literature designed to desirable outcomes at the enterprise level. Also, emphasis is given to entrepreneurship which includes activities adopted by business organizations to build the appropriate market position, create opportunities and resources investment.

The study recommends that the universities under study must adopt Entrepreneurial Orientation behaviors and try to benefit from the outputs to raise decision effectiveness achieved through innovation, thinking and understanding environment. The universities must support research and development activities in order to enhance the image of the university and its reputation in the long term.

**Keywords:** Entrepreneurship; Entrepreneurial Orientation; Incremental and Radical Entrepreneurial Orientation; Organizational Effectiveness; Private Universities; Amman; Jordan.

## تمهيد

حفلت الدراسات السابقة في مجال إدارة الأعمال بأفكار حديثة منها التغيير والتطوير التنظيمي ( Harvey & Brown, 2001: 22) وتبني الاستراتيجية (Johnson & Scholes, 2002)، ومنها أيضاً الأفكار الخاصة بالتوجهات الريادية للمنظمات. ونظراً لما تعيشه منظمات الأعمال ومنها الجامعات الخاصة في بيئة مضطربة قلقة، تعود مسبباتها إلى تنوع التحديات التي تواجهها، والعمل على تدليل هذه التحديات وبشكل مستمر، تطلب الأمر منها احتوائها والتكيف معها من خلال ابتكار تقنيات جديدة في الإدارة، والتغيير في آليات التفكير المعتمدة، والتبديل في معمارية العقل الإداري، واستخدام تقنية معلومات متطورة لاستيعابها، وتحليلها، وصنع واتخاذ القرارات المناسبة بصدها (برنوطي، 2005). فالتغيرات والتحويلات السريعة التي شهدتها السنوات الأخيرة في جميع المجالات المحيطة بمنظمات الأعمال على الصعيد الاقتصادي، والعلمي، والتكنولوجي، والاجتماعي، والسياسي، والقانوني، والثقافي، جعلت السمة الأساسية لبيئات الأعمال هي البيئة المضطربة المعقدة التي أضفت الكثير من الصعوبات على عمليات التخطيط والتنبؤ لمواجهة التحديات التي أفرزتها هذه التغيرات البيئية ( Arnoud & LeBon, 2000: 7). مما دفع الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والاستراتيجية والتنظيم إلى البحث عن الاساليب والوسائل التي يمكن أن تتكيف من خلالها المنظمات للتعامل مع هذه التغيرات المتلاحقة وإحداث التغيرات على هياكلها بما يتلاءم وطبيعة هذه التغيرات واستراتيجية المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئتها (Oliver & Roos, 2005: 902).

ونظراً لاعتبار التوجه الريادي يمثل وضع استراتيجي يتبناه المديرون وتتخذها المنظمات بشقيها السلعية والخدمية، ويتصف بمستوى عالٍ من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات / خدمات مبتكرة وجديدة ( Miller, 1983: 771) فهو يعكس الوضع الاستراتيجي لمجموعة من الممارسات والنشاطات المتعلقة بالمرونة التي تحدد كيفية التعامل مع الداخل الجديد الذي يتمثل بالأطراف أو السلع أو الخدمات الجديدة أو عمل جديد يدخل إلى السوق، وكذلك الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات وخدمات حالية أو تقديم منتجات / خدمات جديدة لتلك الأسواق إلى جانب الأسواق الحالية (Hisrich, et..al, 2005: 424).

وانطلاقاً من أهمية تحليل المتغيرات لبيئة المنظمة والاستجابة والتكيف للتغيير الحاصل فيها، وضرورة مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة. فإنه يتوجب على المنظمات التي ترغب في التنافس بفاعلية في بيئة القرن الحادي والعشرين ليس فقط قيامها بتحديد واستغلال الفرص، وإنما يجب أن تعمل ذلك بشكل مختلف ومتفرد عن المنافسين لتضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ( Hitt, et..al., 2007). وكون الفعالية التنظيمية تعد الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، وهي مبرر وجوده واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه، وانطلاقاً من أهمية العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية وضرورة التوافق بينهما وتواصل مع الجهود البحثية السابقة في هذا المجال وزيادة في الإثراء الفكري والمعرفي، جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى بيان الأثر المحتمل لعلاقة التوجه الريادي التدريجي والجزري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.

## مشكلة الدراسة الميدانية وأسئلتها

أن الريادة تعد من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول إذ تساهم مساهمة فاعلة في تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة، لكونها النواة الأولى في بناء منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة. ونظراً للعلاقة الوطيدة بين مفهوم الريادة والفكر الاستراتيجي في خصائص تتمثل بالاستقلالية وتحمل المخاطرة وعمل المنظمات ومنها الجامعات الخاصة الأردنية في ظروف بيئية غامضة غير واضحة، والشمولية في دراسة الموقف وغيرها من الأمور الأخرى، أدى بالمنظمات ومنها الجامعات الخاصة الأردنية أن تتخذ وضعاً استراتيجياً يختلف عن منافسيها لاقتناص أفضل الفرص في أسواقها المستهدفة لتحقيق أهدافها، فهي بحاجة الى فكر اداري، يشمل الريادة، وابتكار تقنيات جديدة في الإدارة، والتغيير في آليات التفكير الحالية، واستخدام تقنية معلومات متطورة لاستيعابها، وتحليلها، وصنع، واتخاذ القرارات المناسبة بصدها لضمان بقائها واستمرارها. ولأن التوجه الريادي هدفه تحقيق مخرجات مرغوب بها على مستوى المؤسسة ، وكون الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة، أو على مستوى الجامعات الخاصة الأردنية، جاء التوجه الريادي، ليمثل وضع استراتيجي يتبناه المدراء، ليتصف بمستوى عالٍ من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة وجديدة. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة التي تدور أفكارها حول التوجهات الريادية والفعالية التنظيمية التي هي في حاجة للتطبيق على أرض الواقع. والسعي الى ايجاد آليات متطورة لمواجهة التحديات البيئية والمنافسة الشديدة.

وعليه، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة التالية:

**أولاً:** إلى أي مدى يؤثر التوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية (النمو المهني للعاملين في الجامعة ؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ؛ استقطاب الكفاءات البشرية) للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان؟

**ثانياً:** ما طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة التوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) والمتغير التابع ممثلاً بالفعالية التنظيمية (النمو المهني للعاملين في الجامعة ؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ؛ استقطاب الكفاءات البشرية) في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان؟

**ثالثاً:** إلى أي مدى تؤثر العلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية (النمو المهني للعاملين في الجامعة ؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ؛ استقطاب الكفاءات البشرية) للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان؟

## أهداف الدراسة

استنادا إلى الفجوة البحثية في الدراسات السابقة للتعرف على العلاقة بين أنواع التوجهات الريادية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى بناء واختبار نموذج مفاهيمي للعلاقة بين هذه المتغيرات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الدراسة (التوجه الريادي والفعالية التنظيمية) من خلال تتبع انجازات الأدبيات المتخصصة وتجزير المعرفة التي تحويها، في محاولة للإجابة عن تساؤلات المعضلة الفكرية.
2. تحديد أثر التوجه الريادي التدريجي على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.
3. بيان أثر التوجه الريادي الجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.
4. التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة التوجه الريادي التدريجي والتوجه الريادي الجذري والمتغير التابع الفعالية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.
5. تحديد أثر العلاقة التبادلية بين التوجه الريادي التدريجي بمتغيراته والتوجه الريادي الجذري بمتغيراته على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.

## أهمية الدراسة

تتطلب أهمية الدراسة الحالية بالمعطيات الآتية: المحدودية الكبيرة للدراسات الميدانية التي تربط بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث جاءت هذه الدراسة إلى استنباط علاقات التوجهات الريادية وتفحص تأثيراتها على الفعالية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، واستشراف جدواه المستقبلية. واعتبار موضوع التوجه الريادي وآثاره الممكنة في متغيرات كثيرة ومنها المحاولات التطويرية، من المسائل التي تشغل تفكير إدارات الجامعات والباحثين المهتمين في الكثير من دول العالم، لأنها ما زالت مثار جدل ونقاش فكري عميقين أو فلسفتين مختلفتين لم يحسما لحد الآن مما يعني ضرورة إجراء دراسات بهذا الاتجاه.

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى  $HO_1$ : لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي)؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الثانية  $HO_2$ : لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الثالثة  $HO_3$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة التوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي؛ التوجه الريادي الاستقلالي) والمتغير التابع الفعالية التنظيمية

(النمو المهني للعاملين في الجامعة ؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ؛ استقطاب الكفاءات البشرية) في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسية الرابعة  $H_{04}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية للعلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية (النمو المهني للعاملين في الجامعة ؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ؛ استقطاب الكفاءات البشرية) للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

الريادة مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة (Covin, et..al, 2006: 57). وتشير أدبيات نظريه المنظمة (Quince & Whittaker, 2003: 1) إلى أن الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة، وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادي الاستراتيجي، وتعزى الريادة الاستراتيجية في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة.

ويقترح (Covin & Miles, 1999: 48) ثلاثة أوضاع للريادة المؤسسية الوضع الأول، هو تبني المنظمة المغامرة في عمل جديد والبدء بتنفيذه، وهو ما يطلق عليه بالمغامرة المؤسسية Corporate Venturing. والوضع الثاني، هو دعم الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تبني فكرة اطلاق منتج جديد داخل المحتوى المؤسسي، وهو ما يطلق عليه بالريادة الداخلية Entrepreneurship. أما الوضع الثالث، فهو تبني ونشر الفلسفة الريادية على جميع المستويات الادارية وعبر عمليات المنظمة، ويطلق على هذا الوضع مصطلحات متعددة كالإدارة الريادية Entrepreneurial Management والوضع الريادي Entrepreneurial Posture والتوجه الريادي Entrepreneurial Orientation والريادة على المستوى المؤسسي Firm-Level Entrepreneurship وبناء الاستراتيجية الريادة Entrepreneurial Strategy Making والإدارة الابتكارية الرائدة Innovative Management Pioneering (النجار، والعلي، 2006).

وبين (Miller, 1983: 771) أن المنظمات ذات التوجه الريادي تتصف بالإبداعية Innovative، والمخاطرة Risk، والاستباقية Proactive. وبهذا يصف الوضع الاستراتيجي الذي يتخذه مالكو ومديرو المنظمات ذات التوجه الريادي والذين يتصفون بمستوى عال من المجازفة والتنبؤ، والاتجاه نحو تطوير وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة إلى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة (صالح، 2007).

أن الريادة (Entrepreneurship) هي فن خلق أعمال جديدة وهي أداة كالفرض الجديدة واستخدام الموارد والقابليات لتنفيذ الأفكار الإبداعية (Carpenter & Sanders, 2006).



تعدُّ الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل فيما يأتي (العاني وآخرون، 2010: 87):

1. إحداث التغيير والتحول، إذ يعدُّ الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
2. إيجاد العديد من المشروعات التي تعدُّ مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
3. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.
4. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفؤ وفعال.
5. إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
6. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء الشركات الجديدة.
7. التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة، وإبداعاً اقتصادياً.

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد في تحديد أبعاد التوجه الريادي على ما أورده كلٌّ من ( Awang, et..al, 2010: 130-143 ؛ Krauss, et..al, 2005: 315-344). وما يرتبط بتقسيم الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي ضمن نوعين: التوجه الريادي التدريجي والجذري فقد اعتمدت الباحثة في هذا التقسيم على ما حدده ( Bojica, et..al, 2011: 326-343).

إذ يشير التوجه الريادي التدريجي Incremental orientation إلى الأنشطة الريادية ذات العلاقة بالتحسينات على الخدمة الحالية أو خدمة جديدة بأبعاد مماثلة لأبعاد الخدمة السابقة، وأشار إلى هذا التصنيف ( Hakala, 207: 2011) لكنه أكد على أن التوجه الريادي التدريجي لا يعد جذرياً ما لم يحقق إشباع حاجة جديدة، إشباع حاجة قائمة للمستفيدين ولكن بفاعلية (5) مرات عما اعتاد عليه هؤلاء، وتخفيض التكاليف بنسبة لا تقل عن (30%) عن المنافسين. وهذا التوجه وفق وجهة نظر (Bojica, et..al, 2011) يضم التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي متحمل المخاطر.

يحيط مفهوم الإبداع شيء من الغموض، لأنه يغطي حقلاً واسعاً فضلاً عن أنه يعد وعاء لنتاج الأفراد المتنوعين معرفياً في المنظمة. ويرى (عيسى، 1999: 39) أن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور، هي: (1) أن الإبداع فعل تغيير كونه توليداً، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها. (2) والإبداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء. (3) والإبداع ابتكار تستتبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل. وأشار (Berthon, et..al, 1999: 37) إلى أن هناك مدرستين لدراسة الإبداع، الأولى، تركز على إبداع خدمات متفوقة وتحسينها باستمرار، وتؤكد الفلسفة الثانية على توجهات العميل فتركز بالتحديد على حاجات السوق ورغبات العملاء فتتجه لإبداع الخدمات التي يحتاجون إليها.

وفيما يتعلق بالتوجه الريادي الاستباقي فيعكس مستوى العمل تحسباً لحدوث مشاكل مستقبلية أو احتياجات أو تغييرات معينة، إذ أشار (Frank, et..al, 2010: 176) أن الاستباقية Proactiveness تعكس جانباً من الموقف الاستراتيجي للمنظمة التي تشير إلى استعداد المنظمة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة في أقرب

وقت ممكن ولتكون بمثابة المتحرك الأول First Mover بالمقارنة مع المنافسين العاملين بنفس القطاع، بدلاً من انتظار التطورات والاتجاهات الجديدة والتصدي لها.

وحدد كل من (Dess & Lumpkin, 2005: 147) أن التوجه الريادي الاستباقي يشير إلى قدرة المنظمة في استغلال الفرص البيئية المتاحة وتجريب التغييرات والإجراءات لتحقيق القيادة في الأسواق العاملة بها. أما التوجه الريادي بتحمل المخاطر والذي يعتمد تفسيره على المحتوى الذي تطبق فيه، فهناك المخاطرة في محتوى الفرد، والمخاطرة في المحتوى المنظمي، والمخاطرة في المحتوى المالي، والمخاطرة في المحتوى التكنولوجي (Hisrich, et..al, 2005: 9).

وقد وضع (Miller, 1983: 771) مقاييس عديدة لقياس توجه المخاطرة إجرائياً على مستوى المنظمة، من خلال سؤال المديرين حول مدى رغبة المنظمة في الانخراط في مشاريع مغامرة، وسعيهم في تبني المديرين القيام بأفعال شديدة المخاطرة بدلاً من أفعال حذرة، لتحقيق أهداف المنظمة.

وفيما يرتبط بالتوجه الريادي الجذري Radical Orientation فيشير إلى عملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة استراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح خدمة جديدة مختلفة جذرياً عن تلك الموجودة في الأسواق. وهذا التوجه وفق وجهة نظر (Bojica, et..al, 2011) يضم التوجه الريادي العدائي، والتوجه الريادي الاستقلالي. وفيما يتعلق بالتوجه الريادي العدائي فقد حددا (Lumpkin & Dess, 1996: 148) أن العدائية في التنافس، تشير إلى التحدي المباشر للمنافسين لتحقيق دخول ملحوظ إلى السوق، أو تحسين مركزها التنافسي فيه، إذ تتصف العدائية في التنافس بالاستجابة التي تأخذ شكل مواجهة أطراف متكافئة، ويكون هدف المواجهة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما أن التوجه الريادي العدائي يتصف بالسرعة في الدخول الجديد إلى السوق، من خلال تسريع دورة تطوير المنتج.

أما التوجه الريادي الاستقلالي فعرف (Lumpkin & Dess, 1996: 140) أن التوجه الريادي الاستقلالي هو الفعل المستقل لفرد أو فريق عمل في استحضار فكرة أو رؤية، والعمل على دفعها نحو التنفيذ؛ بمعنى آخر امتلاك الفرد القدرة والرغبة في أن يكون قادراً على ممارسة التسيير الذاتي في اقتناصه للفرص، ومن منظور المحتوى المنظمي، فإن التوجه الريادي الاستقلالي هو الفعل الذي يحرر اللاعب المنظمي من القيود التنظيمية، من حيث توفر الموارد، وأفعال المنافسين، والاعتبارات التنظيمية الداخلية، بشكل يجعله قادراً على التصرف باستقلالية في اتخاذ قرارات مصيرية تخص المنظمة، وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بمدى تمتع متخذي القرارات بالاستقلالية، ودون الوقوع تحت تأثيرات الآخرين.

وقد حظي مفهوم الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، إذ يعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، إذ أن أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية التنظيمية في مجال الإدارة كان (Barnard, 1983). وقد بدأ الاهتمام بدراسة الفاعلية التنظيمية في الخمسينيات من القرن المنصرم، وكان ينظر إلى الفاعلية التنظيمية طوال فترة الخمسينيات بأنها الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه (خاطر، 1990: 121 . 122)، فقد عرف (Barnard, 1983: 20) الفاعلية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف مؤشراً رئيسياً للفاعلية، إذ عد أن فاعلية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط. كما عرفت بأنها إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم

يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أولاً، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفاعلية التنظيمية غير مرضية (المدهون والجزراوي، 1995: 535). كما عرفت الفاعلية بأنها فعل الأشياء الصحيحة Doing right things وهي بذلك تتعلق بصحة القرار وما إذا كانت مخرجاته مطلوبة أم لا، ولتحقيق الفاعلية المطلوبة يجب أن تتكامل ثلاثة عوامل رئيسة هي الأفراد والهيكل والمعلومات ( Tofighi, 175: 2011, et..al).

وتعد الفاعلية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه. وهي ليست ظاهرة منعزلة أو متقطعة بل تعد ظاهرة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم (السلمي، 1995: 228).

#### الدراسات السابقة

أجرى (Chang, et..al, 2007) دراسة بعنوان " *Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation* " هدفت إلى فحص أثر أبعاد التوجه الريادي على الأنواع المختلفة للمرونة التصنيعية. تكونت عينة الدراسة من (115) مصنعاً يعمل في مجال صناعة لوحات التحكم الحاسوبية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلٌّ من الاستقلالية والإبداعية وتحمل المخاطر والاستباقية تؤثر بشكل إيجابي على مرونة المنتج الجديد، وأن كلٌّ من الاستقلالية والإبداعية والعدائية التنافسية تحسن من مرونة مزيج المنتج.

وهدف دراسة (Lee & Sukoco, 2007) بعنوان " *The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital* " إلى بيان أثر كلٍّ من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية بالإضافة إلى بيان الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال الاجتماعي في هذا التأثير. تكونت عينة الدراسة من 1000 شركة تايوانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن كلٍّ من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة تؤثر على الفعالية التنظيمية لهذه الشركات، وأن رأس المال الاجتماعي يعزز من هذا الأثر في هذه الشركات.

كما أجرى (Green, 2008) دراسة بعنوان " *Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit* " هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة بين رد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي، بالإضافة إلى بيان أثر رد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي بوجود متغير المواعمة بين النمط والهيكل. تكونت عينة الدراسة من (110) مصنع. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها عدم وجود علاقة بين رد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي. وأن هناك تأثير لرد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي بوجود متغير المواعمة بين النمط والهيكل.

وكذلك أجرى (المناصرة، 2008) دراسة بعنوان "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية" هدفت إلى بيان أثر التوجه الريادي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (66) شركة من الشركات المساهمة العامة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة.

بالإضافة إلى دراسة (Margaret, 2009) بعنوان " *The Role of Human Capital and Entrepreneurial Orientation on Radical Product Innovations in Small Scale Carpentry Workshops in Nairobi*". حيث هدفت إلى بيان دور رأس المال البشري والتوجه الريادي على إبداع المنتج التدريجي في نيروبي. تكونت عينة الدراسة من (218) ورشة نجارة صغيرة في نيروبي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها التوجه الريادي لدى ورش النجارة الصغيرة يقود إلى تبني إبداع المنتج التدريجي.

وهدف دراسة (Richarda, et..al, 2009) بعنوان " *The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure*" إلى فحص كيف أن خصائص المديرين التنفيذيين تؤثر على طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من 579 بنك في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن خصائص المديرين التنفيذيين تلعب دوراً مركزياً في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمة.

بالإضافة إلى دراسة (Rauch, et..al, 2009) بعنوان " *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*" التي هدفت إلى مراجعة الأدب النظري والعملي فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال. بالإضافة إلى تحديد مجموعة من المتغيرات الوسيطة والتي تؤثر على طبيعة هذه العلاقة. وقد تكونت عينة الدراسة من 53 دراسة جرى تحليلها والتي أشارت أن هناك علاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة رابطة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال وأن للعوامل الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة دور وسيط ومؤثر في تعزيز طبيعة هذه العلاقة.

كما أجرى (Fairoz, et..al, 2010) دراسة بعنوان " *Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka*" هدفت إلى فحص درجة التوجه الريادي لدى (25) مصنع متوسط وصغير الحجم في سيرلانكا. وأثر أبعاد التوجه الريادي على أداء تلك المصانع. وقد توصلت الدراسة إلى أن 52% من المصانع تتبنى التوجه الريادي بشكل متوسط وأن التوجه الريادي بشكل عام يرتبط بشكل معنوي بنمو الحصة السوقية وأن بعد الاستباقية يرتبط مع أداء تلك المصانع بشكل عام.

وهدف دراسة (الغانم، 2011) بعنوان "أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية" إلى بيان أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على

الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. تكونت عينة الدراسة المكونة من (78) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج Statistica. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الريادي على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية، وجود أثر ذي دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية، ووجود أثر مشترك ذي دلالة احصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية.

وأوضحت دراسة (Bojica, et..al,2011) بعنوان " *Radical and incremental entrepreneurial orientation: The effect of knowledge acquisition* " إلى بيان تأثير إكتساب المعرفة على التوجه الريادي الجذري والتدريجي. تكونت عينة الدراسة من (203) شركة إسبانية صغيرة الحجم من قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتي أكدت على أن اكتساب المعرفة تلعب أدوراً مختلفة بالإعتماد على نوع التوجه الريادي. وبعد إجراء التحليل اللازم توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن اكتساب المعرفة السوقية والتكنولوجية تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين التوجه الريادي الجذري والأداء. كما ان التوجه الريادي التدريجي يتأثر بشكل مباشر بكل من الأداء واكتساب المعرفة السوقية.

وكذلك دراسة (Mousa & Wales,2012) بعنوان " *Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation* " هدفت إلى بيان أثر التوجه الريادي على بقاء المنظمة واختبار كفاءة المديرين ذوي التوجه الريادي عن غيرهم من مديري منظمات الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يؤثر على بقاء المنظمة، وأن مديري المنظمات ذوي التوجه الريادي هم أكثر نجاحاً في بقاء منظماتهم، وأنهم يلعبون دوراً كبيراً في بقاء منظماتهم.

وبينت دراسة (Zhi & Clyde ,2012) بعنوان " *An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs* " التي هدفت إلى بيان أثر التوجه الريادي على عدائية البيئة والتطبيقات الاستراتيجية بين الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم الصينية. وقد تكونت عينة الدراسة من (170) شركة متوسطة وصغيرة الحجم صينية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يؤثر على تخفيض العدائية البيئية، بالإضافة إلى تأثيره على التطبيقات الاستراتيجية للشركات الصينية المتوسطة والصغيرة الحجم.

كما قام (Ekpe & Mat,2012) بإجراء دراسة بعنوان " *The Moderating Effect of Social Environment on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Intentions of Female Students at Nigerian Universities* " هدفت إلى بيان الأثر الوسيط للبيئة الاجتماعية في العلاقة بين التوجه الريادي النية الريادية لطلبة البكالوريوس من الإناث الدراسات في الجامعات النيجيرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليل من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (120) طالبة في المرحلة النهائية للدراسة

الجامعية. وبعد إجراء التحليل اللازم توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي على النية الريادية بين الطالبات الدراسات لتخصص إدارة الأعمال في الجامعات النيجيرية.

بالإضافة إلى دراسة (Taatila & Down, 2012) بعنوان "Measuring entrepreneurial orientation of university students" التي هدفت إلى مناقشة قياس التوجه الريادي في مجتمع الطلبة من مختلف البرامج الأكاديمية. تكونت عينة الدراسة من (277) طالب يدرسون في جامعة Laurea للعلوم التطبيقية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لقياس مؤشرات التوجه الريادي لدى الطلبة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أنه تم تطوير مقياس يتعلق بالتوجه الريادي للطلبة متضمناً الأبعاد والفقرات لكل بعد.

ودراسة (ربي، وآخرون، 2013) بعنوان "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الاستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة اختباريه على الخطوط الجوية الملكية الأردنية" التي هدفت إلى التعرف على أثر التوجه الريادي الاستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود المرونة الاستراتيجية المتضمنة مرونة الموارد ومرونة القدرات. وقد تكونت عينة الدراسة من (77) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه الريادي الاستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛ ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه الريادي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود مرونة الموارد في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛ ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه الريادي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود مرونة القدرات في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

ودراسة (Doorn, et.al, 2013) بعنوان "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Drawing Attention to the Senior Team" هدفت إلى بيان كيف أن إتجاهات الفريق القيادي تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة. تكونت عينة الدراسة من (346) شركة تعمل صناعات مختلفة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة أعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة. وبعد إجراء التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن تجانس الفريق القيادي يساعد الشركات محل الدراسة في رفع توجهها الريادي وتحسين مستويات أدائها. كما ان التكيف للظروف البيئية يمكن أن تساعد في تحسين قدرة الشركات على تحديد توجهات الريادية على المدى البعيد.

ودراسة (Kraus, 2013) بعنوان "The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria" التي هدفت إلى فحص طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة. وقد تكونت عينة الدراسة من (310) شركة خدمية تعمل في Austria. وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استبانة طورت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين التوجه الريادي وأداء الشركة.

اما الدراسات السابقة ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية فأجرى (Chacko & Anantharaman, 1996) دراسة بعنوان "A Factor analytic model on Organization Effectiveness" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الفعالية التنظيمية وبناء أداة لقياسها. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث أسلوباً يجمع بين الاستقرار والاستدلال لتحديد أبعاد الفعالية المناسبة. تكونت عينة الدراسة من (148) مديراً يمثلون (49) مؤسسة صناعية. بالإضافة إلى سؤال وجه إلى (52) مديراً يمثلون (30) مؤسسة صناعية لتحديد أبعاد الفعالية التنظيمية من وجهة نظرهم. وقد أظهرت النتائج أن الفعالية مفهوم مركب متعدد الأبعاد ، كما تبين أن بُعدي النمو التنظيمي، والقدرة على التكيف، من أكثر أبعاد الفعالية التنظيمية أهمية، كما أظهرت الدراسة أهمية مناخ العمل في تحديد الفعالية التنظيمية الكلية للمؤسسة.

ودراسة (Wang, 2005) بعنوان "Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies" التي هدفت إلى فهم الفاعلية التنظيمية من خلال التطورات في الإبداع التكنولوجي واستراتيجيات الموارد البشرية. وقد قام الباحث أولاً بوصف الحاجة إلى التكامل بين الإبداع التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية. وقد قام الباحث بتبني نموذج ثلاثي المراحل للإبداع التكنولوجي والتطوير التنظيمي والمتضمن استراتيجيات الأفراد، واستراتيجية النظام، واستراتيجية المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات الأفراد تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أثر إدارة الموارد البشرية والريادة من خلال دعمها للأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وأن استراتيجيات النظام تستخدم لتسهيل الإبداع التكنولوجي من خلال إدارة المعرفة، بينما تبني استراتيجيات المنظمة بولد ثقافة تنظيمية إيجابية وأنظمة أداء عالي.

وكذلك دراسة (Zheng, et..al, 2010) بعنوان "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management" التي هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والهيكل، والاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، بالإضافة إلى معرفة الدور الوسيط لإدارة المعرفة. تكونت عينة الدراسة من (301) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً في تأثير الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية، وأنها تتوسط تأثير الهيكل التنظيمي والاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية.

وأجرى (الجريا، 2011) دراسة بعنوان "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان" التي هدفت إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان. تكونت عينة الدراسة من (86) مفردة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للقدرة التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لزيادة فاعلية العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

بالإضافة إلى دراسة (Altaf, 2011) بعنوان "The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model" التي هدفت إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية. وقد تكونت عينة الدراسة من (123) مستجيب، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة تؤثر بشكل إيجابي على الفاعلية التنظيمية، وأن متغيرين من متغيرات الإطار الثقافي المستخدمة ترتبط بشكل إيجابي بالفاعلية التنظيمية.

كما قام (Antalyall, 2011) بإجراء دراسة بعنوان "Dimension of Organizational Effectiveness in Turkish Universities" التي هدفت إلى فحص أبعاد الفاعلية التنظيمية في الجامعات التركية. وقد تكونت عينة الدراسة من (1185) مستجيب من (28) جامعة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تسعة أبعاد رئيسة لقياس الفاعلية التنظيمية في الجامعات التركية، وهي رضا الطلبة، والتطور الأكاديمي والفردية للطلبة، والتطور المهني للطلبة، ورضا الموظفين، والتطور المهني وجودة الطلبة، والتفاعل مع المجتمع والأنظمة المفتوحة، والقدرة على الحصول على الموارد، وكل من الاتصالات ولياقة المنظمة.

هذا بالإضافة إلى دراسة (Tofighi, et..al, 2011) بعنوان "Effect of organizational changes on organizational health indicators and its relationship with organizational effectiveness" التي هدفت إلى تقييم تأثير التغيرات على مؤشرات اللياقة التنظيمية وعلاقتها مع الفاعلية التنظيمية. وقد تكونت عينة الدراسة من (59) مكتب فرعي عسكري. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤشرات التنظيمية تم تقييمها قبل وبعد التغيرات، وأن هذه التغيرات تم تقييمها وأن العلاقة بين مؤشر الفاعلية التنظيمية ومؤشرات اللياقة التنظيمية تم تقييمها. وأن الفاعلية التنظيمية ترتبط بشكل عالي وإيجابي مع مؤشرات اللياقة التنظيمية.

ودراسة (Cakar, et..al, 2011) بعنوان "The Relationship between Knowledge Management and Organizational Effectiveness: The Effects of Organizational Culture and Structure" التي هدفت إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية والهيكل على عمليات إدارة المعرفة وعلى الفاعلية التنظيمية، وذلك بالتعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المذكورة. تكونت عينة الدراسة من (71) مستجيب من المدققين والعاملين في قطاع البنوك. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها: أن الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي يؤثران على عمليات إدارة المعرفة وأن هذه العمليات تزيد من الفاعلية التنظيمية إذا تم إدارتها بشكل صحيح.

### منهجية الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء القيادات العليا في الجامعات الخاصة الأردنية، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عنها. يمكن عد هذه الدراسة استطلاعية وصفية تحليلية، لكونها تبحث في وصف أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. وهي بنفس الوقت دراسة مسحية بالاعتماد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة، واختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام



الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. وذلك من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقا للخطوات العلمية المتعارف عليها، إذ تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستبانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة. ومن أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والنثبت من صدقها، والتي شملت على عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج Statistica . حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha \geq 0.60$ ) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran, 2003). وكانت نتيجة ثبات أداة القياس (96.7%) وهي نسبة جيدة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون Person للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة الرئيسة والفرعية، واستخدام تحليل الارتباط التشابكي Canonical Correlation باستخدام برنامج Statistica لدراسة علاقة الارتباط التشابكية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بالتوجه الريادي التدريجي والتوجه الريادي الجذري وأثر هذه العلاقة على الفعالية التنظيمية.

#### حدود ومحددات الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية من الحدود المكانية والمتمثلة بالجامعات الخاصة بمدينة عمان، وهي (البتراء؛ والزيتونة؛ والإسراء؛ والشرق الأوسط؛ والعلوم التطبيقية؛ وعمان العربية للدراسات العليا؛ وعمان الأهلية). أما الحدود البشرية: أن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في القيادات العاملة بالجامعات الخاصة بمدينة عمان من المواقع الوظيفية (رؤساء الجامعات، ورؤساء مجالس الأمناء، وأعضاء مجلس الأمناء، ونواب الرئيس، والعمداء). وما يرتبط بالحدود العلمية فقد اعتمد الباحثون في تحديد أبعاد التوجه الريادي على ما أورده كل من (Awang, 130-143: 2010; et..al, 315-344: 2005; Krauss, et..al). وما يرتبط بتقسيم الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي ضمن نوعين التوجه الريادي التدريجي والجذري فقد اعتمدت الباحثة في هذا التقسيم على ما حدده (Bojica, et..al, 326-343: 2011). أما ما يتعلق بأبعاد الفعالية التنظيمية فقد لجأت الباحثة الاعتماد على ما أشار إليه (Huang, 2000)، وهي النمو المهني للعاملين في الجامعة؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع؛ استقطاب الكفاءات البشرية.

وقد أرتبطت هذه الدراسة بمجموعة من المحددات والقيود التي تنعكس في تحديد الاستفادة من نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعها ومتغيراتها ومنها: الصعوبة في توزيع الاستبانة من حيث الوصول إلى كافة مجتمع الدراسة حيث انه يصعب التواصل مع كافة الجامعات لاختلاف مواقعها وصعوبة الوصول لأفراد عينة الدراسة حيث يتم توزيع الاستبانات فيما بين أفراد عينة الدراسة وبعد ذلك اعادتها الى الباحثين. وأن دقة نتائج هذه الدراسة مرهونة بمدى تعاون أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة بمدينة عمان.

**مجتمع الدراسة وعينتها**

تكوّن مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن والبالغ عددها (17). أما عيّنة الدراسة فهي من الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات، وهي (جامعة البترا، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة الإسراء، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، وجامعة عمان الأهلية). وبهذا تكونت وحدة المعاينة والتحليل من القيادات الجامعية العاملة في تلك الجامعات ممثلة بـ (رؤساء الجامعات، رؤساء مجالس الأمناء، أعضاء مجالس الأمناء، نواب الرئيس، والعمداء) والبالغ عددهم في هذه الجامعات (190) أستاذ منها (169)، وأستاذة منها (18) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ما مجمله (151) استبانة موزعة بين فئات أفراد عينة الدراسة.

**متغيرات الدراسة وأنموذجها**

**التوجه الريادي *Entrepreneurial Orientation***: توجه تتبناه الإدارات العليا بالمنظمات ويتصف بالابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة والأسواق المستهدفة والميل نحو تحدي المنافسين والتحرك بشكل سريع لمواجهة تحركات المنافسين والفعل المستقل في ظل ظهور فرص جديدة في السوق والتفوق على المنافسين (Awang, et..al, 2010:131).

**التوجه الريادي التدريجي *Incremental Entrepreneurial Orientation***: توجه تتبناه الإدارات العليا بالمنظمات وذلك من خلال القيام بتحسين تدريجي للمنتجات أو الخدمات ولا يشترط أفكار جديدة، ولا يحتاج إلى مهارات جديدة، وهو عملية إتقان للخدمات أو أساليب تقديمها، بطريقة تحسن النوعية، الإنتاجية والتتويج. وفي الدراسة الحالية سيتم قياس التوجه الريادي التدريجي من خلال (Bojica, et..al, 2011).

**التوجه الريادي الإبداعي**: مجموعة الوسائل التي تبتكرها المنظمة أو مديروها وذلك بهدف تقديم خدمات ذات قيمة أو منح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة (Bojica, et..al, 2011: 326-343).

**التوجه الريادي الاستباقي**: وهي السلوك الفعّال للمنظمة والمكوّن الرئيس للابتكار والتجديد. وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمة، والميل نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد (Bojica, et..al, 2011: 326-343).

**التوجه الريادي بتحمل المخاطر**: مدى رغبة المنظمة في الانخراط في مشاريع مغامرة، والسعي في تبني المديرون القيام بأفعال شديدة المخاطرة بدلاً من أفعال حذرة، وهي بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها أو قيام مديروها بسلوك معين (Bojica, et..al, 2011: 326-343).

**التوجه الريادي الجذري *Radical Entrepreneurial Orientation***: توجه تتبناه الإدارات العليا بالمنظمات والذي يشير إلى العملية المتكاملة بكافة الوظائف الإدارية بحيث يتم تقديم خدمات جديدة أو خدمات مختلفة

جذباً عن خدمات المنظمات الاخرى المتماثلة بعمل المنظمة. وفي الدراسة الحالية سيتم قياس التوجه الريادي التدريجي من خلال ( Bojica, et..al,2011 ) :

**التوجه الريادي العدائي:** وهو التوجه الذي تتبناه المنظمات والمرتبطة بتباطؤها في التكيف مع البيئة المحيطة بهم (Bojica, et..al, 2011: 326-343).

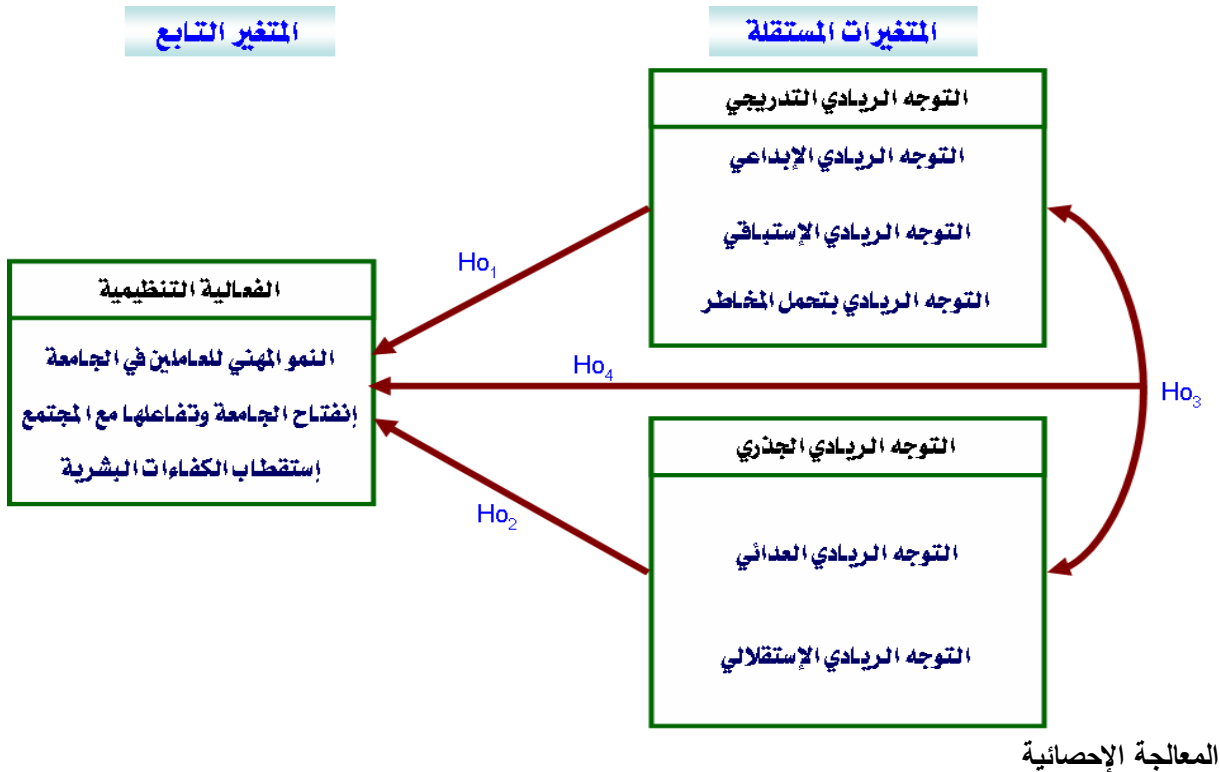
**التوجه الريادي الاستقلالي:** درجة توفر الحرية للمديرين في العمل، والاستقلالية للأفراد في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل ( Bojica, et..al, 2011: 326-343 ).

**الفعالية التنظيمية *Organizational Effectiveness*:** اصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإثبات لمطوحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها بحيث تكون هذه الأحكام أساساً لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي (بنات، 2002: 66-67).

ويتفق الباحثين مع ما تطرق إليه الباحثون والكتاب حول تعريف متغيرات الدراسة الحالية والتي اعتمدها في الدراسة.

**أنموذج الدراسة:**

شكل (1) أنموذج الدراسة إعداد الباحثين



تمت الاستفادة من الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS . Statistical Package For Social Sciences . في تحليل البيانات التي جمعت وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات، والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخدام معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، ومعامل ارتباط بيرسون *Pearson* للتعرف على مقدار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة. وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، استخدام تحليل الارتباط التشابكي Canonical Correlation باستخدام برنامج Statistica لدراسة علاقة الارتباط التشابكية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بالتوجه الريادي التدريجي والتوجه الريادي الجذري وأثر هذه العلاقة على الفعالية التنظيمية.

#### وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (1) يبين المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ، الجنس ، عدد سنوات الخبرة ، والمسمى الوظيفي)، حيث يتضح من الجدول (4) أن 15.9% من أفراد عينة الدراسة هم من الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، وأن 29.8% من عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 44 سنة، كما أظهرت النتائج أن 17.9% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 45 إلى 49 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 36.4%. وفيما يتعلق بمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (4 . 2) أن 91.4% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 8.6% هم من الإناث. وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج أن ما نسبته 23.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل، وأن 33.8% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 إلى 10 سنوات؛ كما أظهرت النتائج أن 13.9% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 إلى 15 سنة. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 16 سنة فأكثر بلغت 29.1%. وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، فقد تبين أن 32% هم من عمداء الكليات في الجامعات محل الدراسة، وأن 53% من أفراد عينة الدراسة هم من أعضاء مجلس الأمناء في الجامعات، كما تبين أن 6% هم من نواب رؤساء الجامعات محل الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن 5% هم من رؤساء الجامعات، وأخيراً، تبين أن 4% من المبحوثين من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء مجالس الأمناء.

الجدول ( 1 ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 40 سنة	24	15.9
	من 40 - 44 سنة	45	29.8
	من 45 - 49 سنة	27	17.9
	50 سنة فأكثر	55	36.4
المجموع			
100	151		
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	138	91.4
	إناث	13	8.6
المجموع			
100	151		
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	35	23.2
	6 - 10 سنوات	51	33.8
	11 - 15 سنة	21	13.9
	16 سنة فأكثر	44	29.1
المجموع			
100	151		
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	رئيس مجلس أمناء	6	4
	عضو مجلس أمناء	80	53
	رئيس جامعة	7	5
	نائب رئيس جامعة	9	6
	عميد	49	32
المجموع			
100	151		

## إختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحثين في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson*، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وإستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t". واستخدام تحليل الارتباط التشابكي *Canonical Analysis*.

الفرضية الرئيسية الأولى  $H_{01}$ :

لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (2).

حيث يبين الجدول (2) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية للتوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.652)$  عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.426)$ ، أي أن ما قيمته  $(0.484)$  من التغيرات في الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي التدريجي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta(0.308)$  للتوجه الإبداعي، و  $(0.676)$  للتوجه الاستباقي، و  $(0.257)$  للتوجه بالمخاطر. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي التدريجي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان بقيمة  $(0.308)$  للتوجه الإبداعي، و  $(0.676)$  للتوجه الاستباقي، و  $(0.257)$  للتوجه بالمخاطر، كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة  $(36.302)$  وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويؤكد معنوية تأثير قيمة  $F$  المحسوبة قيم  $T$  المحسوبة لكل بعد من أبعاد التوجه الريادي التدريجي المعتمدة في الدراسة الحالية التي بينت معنوية درجة تأثير كل بعد من أبعاد التوجه الريادي التدريجي وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  وكما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه الريادي التدريجي بأبعاده على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار لعناصر نظم المعلومات	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.02 2	2.307	0.30 8	0.00 0	3 الانحدار	36.30 2	0.42 6	0.652	الفعالية التنظيمية للجامعات
0.00 0	4.823	0.67 6		14 7 البواقي				
0.00 4	2.105	0.25 7		15 0 المجموع				

\*يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفوية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة احصائية للتوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الرئيسية الثانية HO<sub>2</sub>

لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الريادي الجزري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (3).

يوضح الجدول (3) أثر التوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.708)$  عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.501)$ ، أي أن ما قيمته  $(0.501)$  من التغيرات في الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي الجذري بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta (0.345)$  للتوجه العدائي، و  $(0.792)$  للتوجه الاستقلالي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي الجذري بأبعاده يؤدي إلى زيادة في مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان بقيمة  $(0.345)$  للتوجه العدائي، و  $(0.792)$  للتوجه الاستقلالي، كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة  $(74.333)$  وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويؤكد معنوية تأثير قيمة  $F$  المحسوبة قيم  $T$  المحسوبة لكل بعد من أبعاد التوجه الريادي الجذري المعتمدة في الدراسة الحالية التي بينت معنوية درجة تأثير كل بعد من أبعاد التوجه الريادي الجذري وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  وكما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه الريادي الجذري بأبعاده على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار لعناصر نظم المعلومات	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الفعالية التنظيمية للجامعات	0.708	0.501	74.333	2	0.000	التوجه العدائي	5.156	0.000
				14		التوجه الاستقلالي	11.746	0.000
				8				
				15				
				0				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الثالثة  $H_{O3}$ 

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة التوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) والمتغير التابع الفعالية التنظيمية (النمو المهني للعاملين في الجامعة ؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ؛ استقطاب الكفاءات البشرية) في الجامعات الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Person للتحقق من العلاقة بين المتغيرات المستقلة ممثلة بالتوجه الريادي التدريجي والجذري بأبعادهما والمتغير التابع الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4).

يبين الجدول (4) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة التوجه الريادي التدريجي بأبعاده والتوجه الريادي الجذري بأبعاده والمتغير التابع الفعالية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، حيث يتضح وجود خمس عشرة علاقة ارتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها. فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين التوجه الريادي الاستباقي وانفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع بقيمة بلغت  $(0.662^{**})$  وهي دالة عند مستوى احتمالي  $(\alpha \leq 0.01)$  فأقل، فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين التوجه الريادي العدائي وانفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع بقيمة بلغت  $(0.179^{**})$  وهي دالة عند مستوى احتمالي  $(\alpha \leq 0.05)$  فأقل. وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترايب بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى.

الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابعة في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان (N = 151)

المتغير التابع المتغيرات المستقلة	النمو المهني للعاملين في الجامعة	انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع	استقطاب الكفاءات البشرية
التوجه الريادي الإبداعي	R = 0.526** P = 0.000	R = 0.586** P = 0.000	R = 0.539** P = 0.000
التوجه الريادي الاستباقي	R = 0.565** P = 0.000	R = 0.662** P = 0.000	R = 0.592** P = 0.000
التوجه الريادي بتحمل المخاطر	R = 0.332** P = 0.000	R = 0.360** P = 0.000	R = 0.211** P = 0.009
التوجه الريادي العدائي	R = 0.199* P = 0.014	R = 0.179* P = 0.025	R = 0.224** P = 0.006
التوجه الريادي الاستقلالي	R = 0.639** P = 0.000	R = 0.595** P = 0.000	R = 0.605** P = 0.000



\* Significant at  $P \leq 0.05$ \*\*Significant at  $P \leq 0.01$ الفرضية الرئيسية الرابعة  $HO_4$ 

لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية للعلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط التشابكي Canonical Analysis، لبيان أثر العلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي بأبعاده والتوجه الريادي الجذري بأبعاده على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، كما هو موضح في الجدول (5).

إذ يوضح الجدول (5) الأثر المشترك للعلاقة التشابكية ما بين التوجه الريادي التدريجي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري بأبعاده (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. حيث أظهرت النتائج وجود أثر مشترك ذي دلالة احصائية للعلاقة التشابكية ما بين التوجه الريادي التدريجي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري بأبعاده (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. إذ تبين أن كل من التوجه الريادي التدريجي والتوجه الريادي الجذري بأبعادهما (المتغيرات المستقلة) قد فسرت ما نسبته (65.981%) من التباين الحاصل في الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع (الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان) تجاه العلاقة المشتركة بين التوجه الريادي التدريجي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري بأبعاده (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) بلغت (38.032%). وهو ما يؤشر العلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري بأبعاده (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي). وقد تراوحت معدلات تحميل الارتباط التشابكي ما بين (0.189) كحد أدنى و (0.641) كحد أعلى، وهو ما يؤشر وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغت معدلات تحميل الارتباط التشابكي المتبادل ما بين (0.233) كحد أدنى و(0.789) كحد أعلى. وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (Canonical R) (0.812)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (Canonical R2) (0.659)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.659) من التغيرات في الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى العلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر). والتوجه الريادي الجذري بأبعاده (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب التوجه الريادي التدريجي بأبعاده والتوجه الريادي الجذري بأبعاده من أجل التنبؤ بمقدار الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (25.094%)

تقريباً. وبينت نتائج التحليل الارتباط التشابكي أن قيمة Chi2 بلغت (157.967) وهي دالة عند مستوى  $\alpha \leq (0.05)$ .

**جدول (5) نتائج اختبار الأثر المشترك للعلاقة التشابكية ما بين التوجه الريادي التدريجي بأبعاده والتوجه الريادي الجذري بأبعاده على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان**

معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) (Canonical)	معامل الارتباط (Canonical) (R)	المتغير التابع	معدلات تحميل Canonical المتبادلة	معدلات تحميل Canonical	المتغيرات المستقلة	
0.659	0.812	الفعالية التنظيمية للجامعات	0.709	0.576	التوجه الإبداعي	التوجه الريادي التدريجي
			0.783	0.636	التوجه الاستباقي	
			0.325	0.264	التوجه المخاطر	
			0.233	0.189	التوجه العدائي	التوجه الريادي الجذري
			0.789	0.641	التوجه الاستقلالي	
مستوى الدلالة Sig*	مربع كاي Chi <sup>2</sup>	38.032 %	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	%65.981	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة	
0.000	157.967					

وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للعلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري بأبعاده (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة احصائية للعلاقة التشابكية ما بين للتوجه الريادي التدريجي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري بأبعاده (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## النتائج والتوصيات

## النتائج

## أولاً: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. أشارت النتائج أن مستوى التوجه الريادي التدريجي في الجامعات الخاصة الأردنية الواقعة في مدينة عمان بشكل عام كان متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.08)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.36 - 3.57)، وقد جاء متغير التوجه الريادي الإبداعي بالمرتبة الأولى، فيما جاء متغير التوجه الريادي بتحمل المخاطر بالمرتبة الثالثة والأخيرة. وكما هو موضح أدناه:
  - ❖ تبين أن مستوى التوجه الريادي التدريجي الإبداعي في الجامعات الخاصة الأردنية محل الدراسة كان متوسطاً.
  - ❖ أشارت النتائج إلى أن مستوى التوجه الريادي التدريجي الاستباقي في الجامعات الخاصة الأردنية محل الدراسة كان متوسطاً.
  - ❖ أظهرت النتائج أن مستوى التوجه الريادي التدريجي المخاطر في الجامعات الخاصة الأردنية محل الدراسة كان متوسطاً.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التوجه الريادي الجذري في الجامعات الخاصة الأردنية الواقعة في مدينة عمان أن مستوى أهميته كان متوسطاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير بين (2.88 - 3.31) بمتوسط مقداره (3.09) على مقياس ليكرت الخماسي. وكما هو موضح أدناه:
  - ❖ تبين أن مستوى التوجه الريادي الجذري العدائي في الجامعات الخاصة الأردنية محل الدراسة كان متوسطاً.
  - ❖ وأشارت النتائج إلى أن مستوى التوجه الريادي الجذري الاستقلالي في الجامعات الخاصة الأردنية محل الدراسة كان متوسطاً.
3. أوضحت النتائج أن مستوى الفعالية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية الواقعة في مدينة عمان كانت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الفعالية التنظيمية بين (3.50 - 3.81)، إذ جاء بُعد النمو المهني للعاملين في الجامعات بالمرتبة الأولى. فيما جاء بعد انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع بالمرتبة الثالثة والأخيرة، وكما يلي:
  - ❖ أظهرت النتائج أن مستوى أهمية النمو المهني للعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية الواقعة في مدينة عمان كان مرتفعاً.

❖ وأشارت النتائج إلى أن مستوى أهمية انفتاح الجامعة وتفاعلها في الجامعات الخاصة الأردنية الواقعة في مدينة عمان كان متوسطاً.

❖ وتبين أن مستوى أهمية استقطاب الكفاءات البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية الواقعة في مدينة عمان كان مرتفعاً.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذي دلالة احصائية للتوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
2. وجود تأثير ذي دلالة احصائية للتوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
3. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة التوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) والمتغير التابع الفعالية التنظيمية (النمو المهني للعاملين في الجامعة ؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ؛ استقطاب الكفاءات البشرية) في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
4. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الريادي التدريجي (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والمتغير التابع الفعالية التنظيمية (النمو المهني للعاملين في الجامعة ؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ؛ استقطاب الكفاءات البشرية) في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
5. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الريادي الجذري (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) والمتغير التابع الفعالية التنظيمية (النمو المهني للعاملين في الجامعة ؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ؛ استقطاب الكفاءات البشرية) في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
6. وجود أثر ذي دلالة احصائية للعلاقة التشابكية ما بين للتوجه الريادي التدريجي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي ؛ التوجه الريادي الاستباقي التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري بأبعاده (التوجه الريادي العدائي ؛ التوجه الريادي الاستقلالي) على الفعالية التنظيمية (النمو المهني للعاملين في الجامعة ؛ انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ؛ استقطاب الكفاءات البشرية) للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## التوصيات

1. ضرورة تبني الجامعات محل الدراسة سلوكيات التوجه الريادي ومحاولة الإفادة من مخرجاته في رفع فاعلية قراراتها والذي يتحقق من خلال التفكير المبدع وإدراك بيئتها الخاصة.
2. تشكيل ثقافة تنظيمية تسهم في تنمية الروح الريادية عند المسؤولين في الجامعات الخاصة الأردنية وتعزيز روح المشاركة للإدارة العليا.
3. منح العاملين مساحة من الحرية والاستقلالية في عملهم وتخصيص وقت مناسب يجتمع فيه المعنيون في الجامعات لمناقشة كل ما هو جديد وفق برنامج يعد مسبقاً حتى يصبح جزءاً من ثقافة الجامعة.
4. تفعيل أكثر للجامعات في مجال البحث والتطوير من خلال المشاريع المشتركة بينهم بما يساعد على تحويل الأفكار المبدعة في الأبحاث والدراسات من مجرد أفكار نظرية إلى جعلها نماذج أولية ذات صبغة عملية يمكن تطويرها وتسويقها بصيغ معرفية ومعلومات مستهدفة داعمة للنجاح على المدى البعيد.
5. ضرورة تبني إدارة الجامعات البعد نحو المخاطرة عند التفكير بتبني مشاريع ريادية تسهم بنقل الجامعة من وضع استراتيجي إلى وضع أفضل مع أهمية تهيئة مستلزمات النجاح.
6. تحقيق التوازن بين سياسة استقطاب الخبراء وأصحاب الأفكار المبدعة من خارج الجامعة والعمل على وضع نظام حوافز خاص بالمبدعين بحيث يحقق النظام طموحاتهم ويقدر جهودهم ويولد إحساس بالعدل والمساواة.
7. قيام الجامعات محل الدراسة بمسؤوليتها ذوي الفكر الاستراتيجي بدعم أنشطة البحث والتطوير مادياً ومعنوياً بما يعزز صورة الجامعة وسمعتها على المدى البعيد ويؤهلها لتكون جامعة الريادة والمستقبل الريادي.
8. قيام الجامعة بتبني وتنفيذ الأفكار المبتكرة من قبل العاملين فيها بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية وبما ينعكس على مستويات أداء الجامعة باختلاف وحداتها التنظيمية.
9. قيام الجامعات بتحقيق رضا مختلف فئات متعاملها من الطلبة والعاملين فيها وفئات المتعاملين الخارجيين من خلال التعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم وأن يتم ذلك بشكل نصف سنوي بسبب التغيرات المستمرة في احتياجات المتعاملين.
10. إعادة النظر بروية الجامعات الحالية قدر المستطاع وبيان أهم متطلبات تطويرها وبما يتلاءم مع التطورات والتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعة وعلى المدى البعيد، بحيث تتضمن حاجات وطموحات الإدارة والعاملين وأصحاب المصالح.
11. تخفيض التكاليف وذلك بتوزيعها على أنشطة الجامعات المختلفة وصولاً لتحقيق التميز في التكاليف التي تتحملها الجامعة بالمقارنة مع الجامعات الأخرى المنافسة لها.

12. قيام الجامعات بالبحث عن مجالات عمل جديدة تختلف جذرياً عن مجالات العمل الحالية وذلك من خلال الاستعانة ببيوت الخبرة في ذلك.

13. بناء نظام تعيين في الجامعات يتضمن معايير للتوجه الريادي يكشف عن مدى تمتع من يتم اختياره بالتوجه الريادي مع ملاحظة أن يكون للمعايير المختارة وزن لا يستهان به لأغراض البت بأمر تعيينهم أو الاستعانة في أعمال التقييم السنوي للعاملين وبما يجري المسار المهني والوظيفي للفرد داخل الجامعات.

أما مقترحات الباحثين تركزت على ما يلي:

1. إجراء دراسات مماثلة على منظمات أخرى في الأردن والعالم العربي من شأنه الكشف عن فروق التوجه الريادي ومدى إمكانية تنمية التوجه الريادي في المنظمات بشقيها السلعي والخدمي.
2. إيجاد قنوات اتصال متنوعة بين العاملين تتمتع بالمرونة بحيث تسمح بتدفق الأفكار المبدعة ونقلها بسهولة وحرية ويجري عبر تلك القنوات تبادل الآراء الجديدة دون أية تحفظات وكذلك العمل على بناء قنوات اتصال ذات اتجاهين بين العاملين والمسؤولين في الجامعات بحيث تسمح بطرح أفكار جديدة دون وجود أية معوقات تنظيمية أو إدارية.
3. استحداث مساق على مستوى الدراسات الأولية والعليا في الجامعات الأردنية في مجال الريادة لتطوير قدرات العاملين والدارسين نحو تفعيل التوجه الريادي والإفادة من مخرجات المساق في رسم معالم الطريق نحو مستقبل الجيل القادم.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

## (أ) الكتب

1. برنوطي، سعاد، (2005)، "إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد للريادة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. خاطر، أحمد مصطفى، (1990)، "الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الصحية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: مصر.
3. السلمي، علي، (1995)، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة: مصر.
4. العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، (2010)، "إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. العلي، عبد الستار، النجار، فايز، (2006)، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. المدهون، موسى توفيق؛ والجزراوي، إبراهيم محمد علي، (1995)، "تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور"، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

## (ب) الرسائل والأطاريح

1. الجربا، فخر فيصل، (2011)، "أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
2. الغانم، سلمان عبدالله سلمان، (2011)، "أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
3. المناصرة، إكسمري، (2008)، "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان : الأردن.

## (ج) الدوريات

1. ربي، رشيد عبد الرحمن ؛ وإدريس، وائل محمد صبحي ؛ وبنو حمدان، خالد محمد طلال، (2013)، "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أقر التوجه الريادي الاستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة اختيارية على الخطوط الجوية الملكية الأردنية مجلة الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، العدد 315.
2. صالح، أحمد علي، (2007)، "الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث استكشافي ميداني"، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.
3. عيسى، محمد (1999)، "الإبداع والمبدع والنص الأدبي مجلة جامعة البعث، المجلد (21)، عدد(1).

## ثانياً: المراجع الأجنبية

## (A) Books

1. Barnard, C, (1983), "*The Function of the Executive*", Cambridge, Mass: Harvard University Press.
2. Carpenter, Mason A & Sanders, William Gerard, (2006), "*Strategic Management: A Dynamic Perspective, Concepts and Cases*", Pearson Education, Limited.
3. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2005), "*Strategic Management Creating Competitive Advantages*", McGraw-Hill Companies, Irwin. New York.
4. Harvey, Don & Brown, Donald R, (2001), "*An Experiential Approach to Organizational Development*", 6<sup>th</sup> ed, Prentice – Hall, New Jersey, U.S.A.
5. Hisrich, Robert D; Peters, Michael P & Shepherd, Dean, (2005), "*Entrepreneurship*", 6<sup>th</sup> ed, McGraw – Hill, New York, U.S.A.
6. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "*Management of Strategy: Concepts and Cases*", South-Western, 11<sup>th</sup> ed., New York.
7. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (2002), "*Exploring Corporate Strategy*", 6<sup>th</sup> ed, The Financial Times Prentice – Hall, United Kingdom.

## (B) Thesis &amp; Dissertation

1. Huang, C. C. D., (2000), "The impacts of information technology on organizational effectiveness in human service Organizations", (*Unpublished Ph.D. Dissertation*, The University of Texas at Austin).

## (C) Journals

1. Altaf, Amal, (2011), "The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model", *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Vol.6, No. 1:161-174.
2. Antalyall, Ömer Lütfi, (2011), "Dimension of Organizational Effectiveness in Turkish Universities", *Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, Vol. 16, No.3:285-309.
3. Arnoud, D & LeBon, T, (2000), "Practical and theoretical wisdom", *Practical Philosophy*, Vol. 3. No.1: 6-9.
4. Awang, Amran; ahmad, Zainal ariffin; Asghar, Abdul Rashid Said & Subari, Khairul Anwar, (2010), "Entrepreneurial Orientation among Bumiputera Small and Medium Agro Based Enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy Implication in Malaysia", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 5: 130-143.
5. Berthon, P.; Mulbert, J.M and Pitt, L.F., (1999), "To Serve or Create? Strategy Orientations towards Customers and Innovation", *California Management Review*, Vol. 42, No. 1: 78.



6. Bojica, Ana Maria; Fuentes, Maria del Mar; Gómez-Gras, José María, (2011), “Radical and incremental entrepreneurial orientation: The effect of knowledge acquisition”, *Journal of Management & Organization*, Vol. 17 No.3: 326-343.
7. Cakar, W; Yang, B & McLean, G. N, (2011), “The Relationship between Knowledge Management and Organizational Effectiveness: The Effects of Organizational Culture and Structure”, *Journal of Business Research*, Vol. 63, No.7: 763-771.
8. Chacko, A., & Anantharaman, R.N., (1996), “A Factor analytic model on Organization Effectiveness”, *Indian Journal of Applied Psychology*, Vol.33, No.2: 45-54.
9. Chang, Shih-Chia; Lin, Ru-Jen; Chang, Fu-Jen & Chen, Rong-Huei, (2007), “Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 No. 7: 997-1017.
10. Covin, J.G & Miles, Morgan, (1999), “Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of competitive Advantage”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Spring:47-63.
11. Covin, J.G; Green, Kimberly M & Slevin, Dennis, (2006), “Strategic Process Effects on the entrepreneurial orientation – Sales Growth Rate Relationship”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol.30, No.1: 57-81.
12. Doorn, Sebastiaan Van; Jansen, Justin J. P; Van den Bosch, Frans A. J & Volberda, Henk W, (2013), “Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Drawing Attention to the Senior Team”, *Journal of Production and Innovation Management*, Vol.30, No.5:821–836
13. Ekpe, Isidore & Mat, Norsiah, (2012), “The Moderating Effect of Social Environment on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Intentions of Female Students at Nigerian Universities”, *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol. 1, No. 4: 1 – 16.
14. Fairoz, Fauzul Mafasiya; Hirobumi, Takenouchi & Tanaka, Yukiko, (2010), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka”, *Asian Social Science*, Vol.6, No.3: 34-46.
15. Frank, Hermann; Kessler, Alexander & Fink, Matthias, (2010), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Replication Study”, *SBR*, Vol.62:175-198.
16. Green, Kimberly M; Covin, Jeffrey G & Slevin, Dennis P., (2008), “Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 23: 356–383.
17. Hakala, Henri, (2011), “Configuring Out Strategic Orientation”, *Business Administration* 95, *Management and Organization*, University Wasaensis.
18. Kraus, Sascha, (2013), “The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria”, *The Service Industries Journal*, Vol. 33, No. 5: 427–444,
19. Krauss, Stefanie I; Frese, Michael; Friedrich, Christian & Unger, Jens M., (2005), “Entrepreneurial Orientation: A psychological model of success among southern African small business owners”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.14, No. 3: 315-344.
20. Lee, Les Tien-Shang & Sukoco, Badri Munir, (2007), “The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in

- Taiwan: The Moderating Role of Social Capital”, *International Journal of Management*, Vol. 24, No. 3: 549-572.
21. Lumpkin, G.T & Dess, Gregory, G, (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, Vol.21, No. 1:135-172.
  22. Margaret, Matanda, (2009), “The Role of Human Capital and Entrepreneurial Orientation on Radical Product Innovations in Small Scale Carpentry Workshops in Nairobi”, *Working Paper*: 1-20.
  23. Miller, Danny, (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms”, *Management Science*, Vol.29, No.7: 770-791.
  24. Mousa, Fariss-Terry & Wales William, (2012) "Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation", *Management Decision*, Vol. 50, No. 2:305 - 324
  25. Oliver, David & Johan, Roos, (2005), “Decision making in high velocity environments: The importance of guiding principles”, *Organization Studies*, Vol. 26, No. 6: 889–913.
  26. Quince, Thelma & Whittaker, Hugh, (2003), “Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs Intentions and Objectives”, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, *Working Paper* No. 271: 1-25.
  27. Rauch, Andreas; Wiklund, Johan; Lumpkin, G.T and Frese, Michael, (2009), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May: 761-787.
  28. Richarda, Orlando C; Wu, Ping and Chadwick, Ken, (2009), “The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 5, May: 1078–1095.
  29. Taatila, Vesa & Down, Samuel, (2012), “Measuring entrepreneurial orientation of university students”, *Education & Training*, Vol. 54 No. 8/9: 744-760
  30. Tofighi, Sh; Chaghary, M; Amerioun, A; Zarchi, A. & A. Karimi, (2011), “Effect of organizational changes on organizational health indicators and its relationship with organizational effectiveness” *Journal of Military Medicine*, Vol. 13, No. 3: 173-179.
  31. Wang, Zhongming, (2005) "Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies", *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No.6: 481 – 487.
  32. Zheng, Wei; Yang, Baiyin & McLean, Gary N, (2010), “Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management”, *Journal of Business Research*, Vol.63, No.7: 763–771
  33. Zhi, Tang & Clyde, Hull, (2012), “An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 50, No. 1: 132-158.