

# التوجه الريادي في منظمات الاداء العالي: دراسة تحليليه لأراء عينة

## من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة

م. م. علي عصام السلطاني

أ. د. صالح عبد الرضا رشيد

### المستخلص

تناولت هذه الدراسة أثر الخصائص التي تميز منظمات الاداء العالي في التوجه الريادي لتلك المنظمات، إذ حاولت تقديم إطار نظري متكامل لأهم ما تناوله الكتاب والباحثون حول متغيرات الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لأراء عينة مختارة ضمن مجتمع الدراسة شملت القيادات الجامعية في كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة: (مساعد رئيس الجامعة، وعميد، ومعاون عميد، ومدير بحث وتطوير، ورئيس قسم)، والبالغ عددهم (101) قائداً إدارياً، وقد تم اختيار جامعة الإمارات العربية المتحدة لكونها حصلت على المرتبة (227) من بين أفضل (500) جامعة في العالم لعام (2008) وفقاً لتصنيف (Time) Higher Education (THE-QS). وتمثل المتغير المستقل للدراسة بخصائص منظمات الاداء العالي (خصائص التصميم، وخصائص الاستراتيجية، وخصائص العملية، وخصائص التكنولوجيا، وخصائص القيادة، وخصائص الأفراد والأدوار، وخصائص الثقافة، وخصائص التوجه الخارجي)، أما المتغير المعتمد فهو التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (الإبداعية، وتقبل المخاطرة، والأستباقية). وقد حاولت الدراسة الإجابة عن جملة من التساؤلات جسدت مشكلتها ((ماهي الخصائص الأساسية لمنظمات الاداء العالي؟ وهل توجد علاقة ارتباط وأثر بين خصائص منظمات الاداء العالي والتوجه الريادي لتلك المنظمات؟)).

وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين خصائص منظمات الاداء العالي والتوجه الريادي لتلك الكليات. كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات جاء في مقدمتها: التأكيد على أهمية خصائص الاداء العالي التي تميزت بها الجامعة في تحقيق نتائج الاداء المتميز التي حصلت عليها الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية وتعزيز المزايا المتحققة من تلك الخصائص للارتقاء بأداء الجامعة وكلياتها إلى مستويات أداء أعلى.

---

ملخص رسالة ماجستير في الادارة

## التوجه الريادي في منظمات الاداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من

## القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة

ملخص منهجية الدراسة *Study methodology*أولاً. مشكلة الدراسة *Study problem*

تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في ضوء محورين أساسيين يجسدان في طبيعتهما الدوافع الجوهرية لإعداد هذه الدراسة، وهما:

١. إن معظم بحوث التوجه الريادي (*Entrepreneurial Orientation*) تركز على قضية تعريفه وقياسه ودراسه علاقتَه بأداء المنظمة (*Organization Performance*) ضمن سياقات وأنواع مختلفة من المنظمات (Wiklund & Shepherd, 2005:71-91; Hughes & Morgan, 2007:651-661). في حين يرى (Basso et al., 2007: 1) أن عدداً قليلاً من البحوث والدراسات قد تناولت العوامل والظروف التي تدفع وتساعد المنظمات على تبني فكرة التوجه الريادي. وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات الجادة التي حاولت التحقق من دور عوامل أو خصائص معينة في التأثير على التوجه الريادي للمنظمات، إلا أن ما يجلب الانتباه افتقار تلك الدراسات إلى دراسة شاملة تأخذ بالحسبان جميع العوامل والخصائص التي يمكن أن تؤثر على استعداد المنظمة ورغبتها للتوجه نحو الأعمال الريادية. ولهذا فإن الدراسة الحالية تسير بهذا الاتجاه من خلال دراسة خصائص المنظمة التي تؤثر على التوجه الريادي لتقليص هذه الفجوة المعرفية والندرة من خلال استهداف العوامل التي تؤثر على التوجه الريادي للمنظمات.

٢. لقد سلّطت تشكيلة واسعة من القوى ضغوطاً مفرطاً على كل المؤسسات التعليمية وبشكل خاص الجامعات. وقد تضمنت هذه الضغوط على سبيل المثال قضايا التطور السريع في توفير المعلومات، والتوقعات تجاه تحقيق وقت الاستجابة السريع تجاه المشكلات التي تواجهها المنظمات وتطور التكنولوجيا الجديدة والتغيرات الاجتماعية وغيرها (King & Miller, 2005; Boetlije, 2000).

وفي ظل ظروف هذا العالم سريعة التغيير أصبحت الجامعات في حاجة إلى التحديد المستمر للفرص الجديدة الموجودة ما وراء مقدراتها الحالية إذا ما أرادت البقاء والاستمرار (Fox, 2005: 5)، من خلال اهتمامها بتبني فكرة التوجه الريادي. وهذا ما دفع الدراسة الحالية صوب استكشاف طبيعة التوجه الريادي في قطاع المؤسسات التعليمية ودراسة تأثير خصائص منظمات الاداء العالي عليها.

ثانياً. أهداف الدراسة *Study objectives*

لدراسة الحالية هدفين أساسيين هما:

١- الكشف عن مستوى توفر خصائص منظمات الاداء العالي (خصائص التصميم، وخصائص العملية، وخصائص الإستراتيجية، وخصائص الثقافة، وخصائص الأفراد والأدوار، وخصائص القيادة، وخصائص التكنولوجيا، وخصائص التوجه الخارجي) في الجامعة موضوع الدراسة، فضلاً عن الكشف عن مستوى ممارسة الجامعة عينة الدراسة لسلوك التوجه الريادي في ضوء الابعاد الأساسية الثلاثة (الإبداعية، وتقبل المخاطرة، والاستباقية) وفقاً لوجهة نظر القيادات الجامعية فيها.

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

٢- اختبار العلاقة والأثر بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، وخصائص العملية، وخصائص الإستراتيجية، خصائص الثقافة، خصائص الافراد والادوار، خصائص القيادة، خصائص التكنولوجيا، خصائص التوجه الخارجي) وأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة، والاستباقية).

**ثالثاً. أهمية الدراسة Study significance**

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

**رابعاً. مجتمع الدراسة وعينتها Study population and sample**

إن هذه الخصائص التي تميزت بها جامعة الإمارات العربية المتحدة دفعت الباحثان إلى اعتمادها كمجتمع للدراسة الحالية، لكونها منظمة تتوفر فيها خصائص الاداء العالي. ومن هذا المنطلق فقد قام الباحثان باختيار عينة من القيادات الجامعية: (عمداء الكليات ومعاونيهم، مديري البحث والتطوير، ورؤساء الأقسام، ومساعد رئيس الجامعة)، لاختبار أثر الخصائص التي تميز منظمات الاداء العالي على التوجه الريادي لتلك المنظمات، إذ تم توزيع (105) استمارة استبيان بلغ عدد الاستمارات المعادة (103) استمارة، استبعد منها (2) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذا أصبح عدد الاستمارات الصالحة (101) استمارة وتمثل مانسبته (96%) تقريبا من مجموع الاستمارات الموزعة.

**التوجه الريادي في منظمات الاداء العالي: دراسة تحليليه لأراء عينة من****القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة**

خامساً. فرضيات الدراسة Study hypotheses

تضمنت الدراسة الحالية فرضيتان رئيسيتان تفرعت منها عشر فرضيات فرعية وكالاتي:  
الفرضية الرئيسية الأولى:

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

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي :

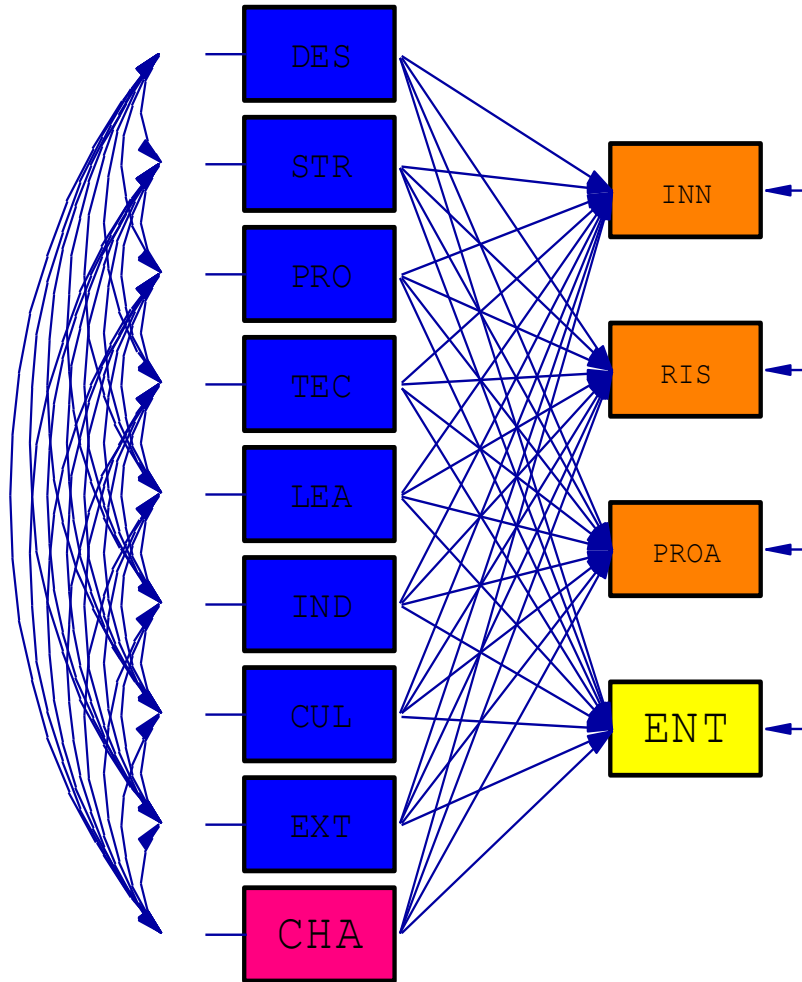
الفرضية الرئيسية الثانية:

( يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمات الاداء العالي في التوجه الريادي )

وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية :

الشكل الآتي يوضح المخطط الفرضي للدراسة<sup>(١)</sup>

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



Source: LISERAL Program. (V:8.7)

(١) INN = الابداعية ، RIS = تقبل المخاطرة ، PROA = الاستباقية، ENT = التوجه الريادي

## التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من

## القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة

سادساً: أداة الدراسة

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

جدول (1) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
خصائص منظمات الأداء العالي (CHA)	١. خصائص التصميم	4	DES	de Waal (2010)
	٢. خصائص الإستراتيجية	6	STR	
	٣. خصائص العملية	9	PRO	
	٤. خصائص التكنولوجيا	5	TEC	(Weick & Sutcliffe , 2001)
	٥. خصائص القيادة	14	LEA	
	٦. خصائص الأفراد والأدوار	7	IND	(Hammer,2001)
	٧. خصائص الثقافة	5	CUL	(Katzenbach, 2000)
	٨. خصائص التوجه الخارجي	6	EXT	
التوجه الريادي (ENT)	١. الابداعية	9	INN	(Lumpkin & Dess, 1996 ) , (Hughes & Morgan, 2007), (رشيد، 2009)
	٢. تقبل المخاطرة	6	RIS	
	٣. الاستباقية	8	PROA	

سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

اختبار الفرضيات وتتضمن استعمال الآتي :

أ. تحليل التباين الاحادي (ANOVA).

ب. معادلة النمذجة الهيكلية (SEM).

ت. مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson). ث. تحليل الانحدار البسيط (SRA)

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

١. على الرغم من وجود تباين واضح في وجهات نظر الدارسين والمختصين حول الخصائص التي تميز منظمات الأداء العالي ومداخل دراستها إلا أن هناك إجماعاً واسعاً على أهمية الدور الذي تلعبه في نجاح المنظمات وتميزها عن المنظمات التقليدية.
٢. على الرغم من تعدد الأبعاد التي تنضوي تحت مفهوم التوجه الريادي إلا أنه يمكن الاستنتاج بان الباحثين والمختصين في مجال الفكر الريادي يتفقون على أن أبعاد التوجه الريادي تتحدد في ثلاثة أبعاد أساسية هي (الإبداعية، وتقبل المخاطرة ، والاستباقية).
٣. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي حرص الكليات المبحوثة على تبني خصائص منظمات الأداء العالي الثماني بشكل بارز وان اختلفت في أهميتها النسبية، وإن هذه النتيجة تنسجم تماماً مع النتيجة التي حصلت عليها الجامعة وفقاً لتصنيف تايمز هاير اديوكيشن (THE-QS) باحتلالها المرتبة (227) من بين أفضل (500) جامعة على مستوى العالم للعام (2008) .
٤. حصلت خصائص التكنولوجيا على المرتبة الأولى في درجة الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد العينة بالمقارنة مع خصائص منظمات الأداء العالي الأخرى على مستوى الجامعة ممّا يفسر حرصها على امتلاك تكنولوجيا متقدمة والاستثمار فيها بهدف تحسين أداء عملياتها وأنشطتها المختلفة ومن ثمّ بلوغ مستويات عالية من الأداء.
٥. أظهرت كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة توجهها واضحاً نحو الأعمال الريادية وفقاً للأبعاد المعتمدة لقياس ذلك التوجه (الإبداعية، وتقبل المخاطرة، والاستباقية)، إذ سجلت جميع الكليات أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار، ممّا يؤشر بأن الكليات عينة الدراسة لديها ميل واضح للانخراط في الأنشطة الريادية، وهذا ما انعكس على الواقع العملي من خلال حصول الجامعة على تسلسل جيد في التصنيف ضمن أفضل (500) جامعة في العالم وفقاً للتصنيف المذكور آنفاً.
٦. احتل بعد الإبداعية المرتبة الأولى في ترتيب الأهمية النسبية من بين الأبعاد الثلاثة للتوجه الريادي مما يعكس اهتمام الجامعة ودعمها المتميزين للنشاطات الإبداعية سواء في مجال تبني طرائق جديدة في التدريب والبحث العلمي أو توظيف التكنولوجيا لإجراء تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها.
٧. سجلت خصائص منظمات الأداء العالي مجتمعة قيمة ارتباط موجبة عالية وذات دلالة إحصائية مع متغير التوجه الريادي كما أظهرت خصائص منظمات الأداء العالي منفردة علاقة ارتباط ذات مستوى عالٍ من القوة بين كل خاصية من تلك الخصائص والتوجه الريادي. وهذا يفيد بان مستوى التوجه الريادي لأي منظمة يزداد ايجابياً بزيادة إمتلاكها للخصائص ذات الاداء العالي.

**التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لأراء عينة من**

**القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة**

٨. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة تأثير ايجابية ومعنوية لخصائص منظمات الأداء العالي في بعض أبعاد التوجه الريادي المتمثلة ببعدي (الإبداعية والاستباقية)، إذ تحققت الفرضية الخاصة بوجود علاقة تأثير ايجابية ومعنوية لخصائص منظمات الأداء العالي في بعد الإبداعية بنسبة (37%) وهذا يشير إلى أن خصائص منظمات الأداء العالي لها تأثير ايجابي جزئي على تبني المنظمة عينة الدراسة للمدخل الإبداعي ودعم الأفكار الجديدة، أما الفرضية الخاصة بوجود علاقة تأثير ايجابية ومعنوية لخصائص منظمات الأداء العالي في بعد الاستباقية فقد تحققت بنسبة (50%)، في حين لم تظهر النتائج أي علاقة تأثير معنوية بين تلك الخصائص وبعد تقبل المخاطرة وهذا يعود لسببين الأول هو عدم رغبة عينة الدراسة في الدخول بالأعمال التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة واقتصار العمل في الأعمال المضمونة العوائد، والسبب الثاني هو احتمالية وجود خصائص اخرى غير ما تضمنته الدراسة الحالية تؤثر على رغبة المنظمة في تحمل المخاطرة مما يعني قبول الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة ورفض الفرضية الفرعية الثانية منها. وهذا يشير الى إمكانية التنبؤ بوجود الإبداعية والاستباقية لدى المنظمات التي تمتلك خصائص الأداء العالي.

## **Entrepreneurial orientation in high performance organizations: Analytical study of the opinions of administrative leaderships in United Arab Emirates' University**

### **Abstract**

This study aimed to test the impact of characteristics of high performance organizations on their Entrepreneurial orientation, where the study tried to introduce an integrated theoretical framework of the most important view point about its variables. It also introduced an analytical practical framework for the opinions of chosen sample included (101) administrative leaders at the colleges of United Arab Emirate's University (Vice president, Dean, Dean assistance, Department head, R&D manager)

The researcher choose U.A.E. University because it got (227) rank among the top (500) universities in the world for the year (2008) according to the classification of (Times Higher Education- THE Q-S).The independent variable of the study was represented by the characteristics of high performance organizations (design, strategy, process, technology, leadership characteristics, individual and roles, culture and external orientation characteristics), while the dependent variable was represented by the entrepreneurial orientation with its three dimensions (Innovativeness, Risk-Taking, Proactiveness) The study tried to answer a set of questions that represent its problem: (What are the basic characteristics of high performance organizations? and finally Is there any effect relationship between the characteristics of high performance and entrepreneurial orientation?). By using a group of statistical tools, the study came into set of recommendations. The most important are (the studied colleges varied in possessing the characteristics of high performance organizations and their entrepreneurial orientation, besides the effect relationship between the two variables). In Light of these conclusions, a proposed set of recommendation is also introduced. Among them are: (The need for focusing on the importance of the characteristics of high performance that differentiated the university in achieving superior performance compared with other universities whether they were local, Arabic or foreign through embedding these concepts in university mission and strategic objectives)