

التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي_ بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد
Entrepreneurial Orientation its influence on Organizational Excellence_ Field
research in a number of Colleges of the University of Baghdad

الباحث: زيد حضير محسن

أ.م. شفاء محمد علي العزاوي

كلية الادارة والاقتصاد -جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث الى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، ولقد اختير هذا البحث في القطاع التعليم ممثلا في (12) كلية من كليات جامعة بغداد، وطبق البحث على عينة مكونة من (115) فرداً موزعين على (العميد، معاون العميد، رئيس قسم)، وتم الاعتماد في البحث على الاستبانة كأداة رئيسة للقياس وجمع البيانات وتضمن (50) سؤالاً فضلاً عن اسلوب المقابلة الشخصية لدعم نتائج الاستبيان وتحقيق اكبر قدر من الواقعية في جمع المعلومات، استعمل البحث برنامج (spss) الاحصائي في تحليل البيانات معتمداً على مجموعة من الوسائل الاحصائية كالوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون)، معامل الانحدار الخطي البسيط، وقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية تفرعت عنها فرضيات فرعية لمعرفة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، وكذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الريادي في التميز، واستنادا الى ما توصل اليه البحث من نتائج فقد وضع مجموعة من التوصيات كان اهمها ضرورة قيام الجامعة وكلياتها بالمحوثة بدعم وتعزيز ثقافة التوجه الريادي بأبعاده في خلق المزيد من فرص تحقيق التميز التنظيمي، وضرورة استفادة الكليات المبحوثة من اهتمامها المقبول في التميز التنظيمي وتدعيم ذلك الاهتمام من خلال العمل على وضع الاليات التي تزيد من تطبيق هذه الابعاد.

Abstract

The research aims to diagnose and interpret the nature of the correlations between the orientation and influence leadership and organizational excellence, The selection of this research in the education sector, as represented by the 12 faculties of the University of Baghdad, And applied research on a sample of 115 individuals from (Dean, Associate Dean, Head of the Department), It was relying on the search on the questionnaire as a tool head for measurement and data collection and ensure (50) question as well as the style of the interview to support the results of the questionnaire and achieve the greatest degree of realism in the collection of information, Use the search program (spss) in the statistical analysis of the data based on a set of statistical Kalost arithmetic means, standard deviation, The coefficient of variation, the simple linear correlation coefficient (Pearson), simple linear regression coefficient, has sought research to test a number of key assumptions branched out by the sub-hypotheses to see correlations between research and influencing variables. The research found a set of conclusions was the most important and there are significant correlation between moral orientation leadership and organizational excellence, as well as having the effect of a relationship are significant moral orientation leadership in excellence, Based on the findings of the research results has developed a set of recommendations, the most important was the need for the university and the colleges surveyed support and promote a culture of leadership dimensions trend in creating more opportunities to achieve organizational excellence and the need for colleges surveyed acceptable interest in organizational excellence benefit and strengthen that interest through work on the development of mechanisms that increase the application of these dimensions

المقدمة:

تطور مفهوم المنظمات العامة ومنها الجامعات من المنطق التقليدي في ظل الدولة الحارسة او المتدخله الى المنطق الحديث للمنافسة وامتلاك القدرة الاستراتيجية ووضع الرؤى واستشراف المستقبل لتحقيق الريادية والتميز. حيث اكد رواد الفكر الحديث على ضرورة تحول منظمات القطاع العام المتمثلة بالوكالات الحكومية والجامعات وغيرها لمنظمات ريادية ، تتميز بقدرتها على التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة الاعمال فضلا عن استثمارها للفرص الجديدة.

اصبح موضوع التوجه الريادي في السنوات الاخيرة موضوعا يتمتع بقدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين لأنه من الموضوعات التي جاءت بها المرحلة باعتبارها عوامل فعالة للنجاح والتميز، حيث الريادي هدف من اهداف منظمات اليوم وذات اولويه اساسية في خططها واستراتيجياتها، فمن خلاله تستطيع المنظمة دعم مركزها التنافسي وقدرتها على التكيف والتنافس وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال توظيف العمليات الابداعية والابتكارية بما يضمن الارتقاء بأدائها وتميزها. لذلك على المنظمات المختلفة ومنها العمل بشكل ريادي من خلال تبني ممارسات التوجه الريادي لتكون قادرة على الابداع وتقبل المخاطر فضلا عن امتلاكها صفات الاستباقية والتنافس.

ويعد موضوع التميز التنظيمي من المفاهيم التي بدأت تتغل بصوره مكثفة في الفكر الاداري حيث يعتبر المساعد الاساس والمحرك للمنظمات في ممارسة اعمالها كونه من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي يساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية. ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة البحث الحالي ولحاجة البيئة العراقية لمثل هكذا بحوث فقد تم تطبيقه في جامعة بغداد لتوظيفه في خدمة توجهها وروبيتها المستقبلية المتمثلة ب (جامعة ريادية منتجة معرفيا تتنافس عالميا). وبغية تحقيق اهداف البحث تكونت هيكلته من اربع مباحث، خصص المبحث الاول منها الى منهجية البحث والمبحث الثاني للجانب النظري الذي تناول متغيرات البحث في حين كرس المبحث الثالث للجانب العملي للبحث والمبحث الرابع لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول: المنهجية والدراسات السابقة

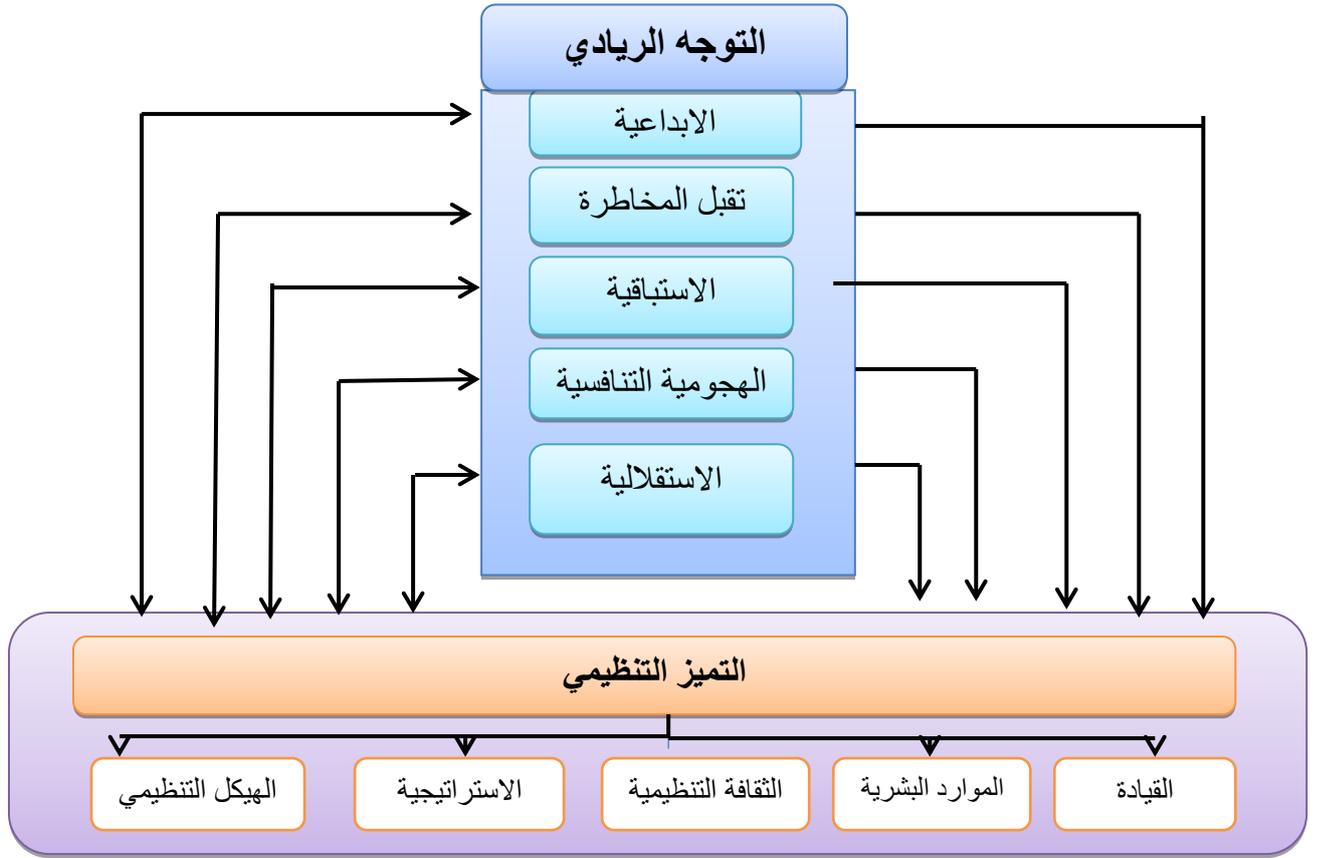
المحور الاول : منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

تواجه المنظمات اليوم بصورة عامة والجامعات بصورة خاصة تحديات وصعوبات كبيرة في ظل بيئة تتسم بظروف ديناميكية وحالة اللاتاكاد، والذي اصبح صفة ملاصقة لها ولعل الكثير من العوامل المتغيرة التي زودت البيئة بهذه الصفات، من فيها تصاعد حدة المنافسة والتقدم المتسارع في الابتكار والذي فرض على المنظمات التعليمية البحث عن فلسفة اعمق ورؤيا اشمل تعتمد على اختيار المجالات المناسبة التي تستطيع من خلالها التفوق ، فنتج عن ذلك بزوغ مفهوم التوجه الريادي الذي اصبح ضرورة ملحة للمنظمات الساعية التميز فضلا عن ابعاده الرئيسية التي لها اثر ايجابي كبير في اداء الاعمال.

وتتركز مشكلة البحث الحالي بشكل كبير في حقل التعليم العالي عموما وكليات جامعة بغداد خصوصا التي تواجه تحديات كبيرة منها توسع نطاق القطاع الخاص اذ تضاعفت عدد الجامعات والكليات الاهلية ، الى جانب توجه الجامعات العراقية في السنوات الاخيرة للدخول في التصنيفات الاقليمية والعالمية لذلك فان تطوير القطاع التعليمي امرا ليس اختياريًا وانما بسبب الضغوط والتحديات البيئية التي تواجهها جامعة بغداد تفرض عليها تبني استراتيجيات الريادة اخذة بنظر الاعتبار المنافسة على المستوى المحلي . وتبرز مشكلة البحث اكثر بأثارة التساؤلات الاتية :

- 1_ ما التوجه الريادي؟ وما الجدل الفكري الدائر حول هذا المفهوم؟
- 2_ ما مستوى تطبيق التوجه الريادي في الكليات المبحوثة في جامعة بغداد؟
- 3_ ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي في الكليات المبحوثة؟
ثانيا: اهمية البحث
تبرز اهمية البحث في ضوء الاتي:
 - 1_ ابراز البعد التطبيقي الذي يسهم من خلاله التوجه الريادي في تعزيز التميز التنظيمي في الكليات المبحوثة .
 - 2_ تبرز اهمية البحث الحالي من خلال تطبيقه على احدى الجامعات العريقة والحاصلة على التصنيفات المحلية والاقليمية مثل (QS) و (WEBO) ، كذلك يواكب البحث الحالي ما تتبناه الجامعة من رؤية استراتيجية " جامعة ريادية منتجة معرفيا تتنافس عالميا" مما يجعل البحث الحالي في صلب توجه الجامعة.
 - 3_ ابراز دور التوجه الريادي في تحقيق التميز في ظل التنافس الشديد بين الجامعات وكيفية مواجهة الجامعات الاخرى من خلال (الابداع ، تقبل المخاطرة ، الاستباقية ، الهجومية التنافسية، الاستقلالية) .
 - 4_ كما تتجلى اهمية هذا البحث من خلال تعميق ادراك وفهم القيادات في الكليات المبحوثة بمتغيرات البحث (التوجه الريادي والتميز التنظيمي) والاستفادة من نتائج البحث في احداث التطوير الاداري في الجامعة للرفي بها نحو الجامعات الريادية .ثالثا: اهداف البحث
يسعى البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الاهداف وكما يلي:
 - 1_ تشخيص واقع التوجه الريادي في الكليات المبحوثة مجتمع البحث من خلال ابعاده (الابداع ، تقبل المخاطرة ، الاستباقية ، الهجومية التنافسية ، الاستقلالية) وتقديم بعض المقترحات التي تساعد عينة البحث من الافادة من اساليب ومفاهيم الحديثة في الفكر الاستراتيجي وتقديم بعض التوصيات من اجل تحقيق الريادة.
 - 2_ توضيح ما هو مفهوم التميز التنظيمي وخطواته وابعاده والكشف عن مدى توافره في كليات المبحوثة مجتمع البحث.
 - 3_ تقديم عرض نظري توضيحي لمتغيرات البحث المتمثلة ب (التوجه الريادي ، التميز التنظيمي) وذلك لزيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع واطلاعه عليها من خلال ما تم استعراضه من ادبيات ذات الصلة بموضوع البحث.
 - 4_ التعرف على مدى ادراك القيادات الجامعية في الكليات المبحوثة لممارسات التوجه الريادي في كلياتهم ، فضلا عن التميز التنظيمي لتلك الكليات.
 - 5_ توضيح وتفسير طبيعة العلاقات الارتباط والتاثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي في الكليات المبحوثة مجتمع البحث.رابعا: المخطط الفرضي للبحث
 - 1_ المتغير المستقل : المتمثل بالتوجه الريادي بإبعاده الخمسة وهي (الابداعية ، تقبل المخاطرة ، الاستباقية ، الهجومية التنافسية) .
 - 2_ المتغير المعتمد : المتمثل بالتميز التنظيمي بأبعاده وهي (القيادة ، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية ، الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي). كما موضح في الشكل ()



خامسا: فرضيات البحث

من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار مخططه الفرضي تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الاتي :

1_ الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الريادي والتميز التنظيمي ، وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية وكالاتي:

- أ_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداعية والتميز التنظيمي .
- ب_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقبل المخاطرة والتميز التنظيمي .
- ج_ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستباقية والتميز التنظيمي .
- د_ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الهجومية التنافسية والتميز التنظيمي .
- هـ_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية والتميز التنظيمي .

2_ الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي في التميز التنظيمي، وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية وكالاتي :

- أ_ يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للإبداعية في التميز التنظيمي .
- ب_ يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتقبل المخاطرة في التميز التنظيمي .
- ج_ يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاستباقية في التميز التنظيمي .

د_ يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للهجومية التنافسية في التميز التنظيمي .

ه_ يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاستقلالية في التميز التنظيمي

سادسا: حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بحدود وكالاتي :

1_ الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للبحث في احد عشر كلية من كليات جامعة بغداد وهي (كلية الزراعة ، كلية الطب البيطري ، كلية الطب ، كلية الهندسة ، كلية الهندسة الخوارزمي ، كلية الادارة والاقتصاد ، كلية القانون ، كلية تربية ابن الهيثم للعلوم الصرفة ، كلية العلوم ، كلية العلوم السياسية ، كلية الاعلام، كلية الصيدلة) .

2_ الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية للبحث ب (عمداء الكليات، معاون العميد ، رؤساء الاقسام) في عدد من كليات جامعة بغداد المعنية بالبحث.

3_ الحدود الزمانية للبحث : لقد امتدت حدود البحث الزمانية من 15 / 11 / 2015 الى 10 / 8 / 2016.

سابعا: ادوات البحث

اعتمد الباحث على مجموعة من الادوات في تغطية البحث وكالاتي :

1_ ادوات الجانب النظري : اعتمد الباحث في تغطية الجانب النظري على اسهامات الكتاب والباحثين من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية العربية والاجنبية من الكتب ، الاطاريح ، المجلات ، البحوث ، والمقالات المتخصصة بمواضيع التوجه الريادية والتميز التنظيمي ، فضلا عن الدراسات العلمية التي وفرتها شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

2_ ادوات الجانب العملي : استخدم الباحث عدد من الادوات في هذا الجانب وهي :

أ_ برنامج المقابلة : تم اجراء عدد من المقابلات الشخصية والمثبتة في الملحق () مع افراد عينة البحث حول مدى العمل بموجب بعض المتغيرات ذات الصلة بموضوع البحث (التوجه الريادي والتميز التنظيمي) في الكليات المبحوثة وذلك لدعم نتائج الاستبانة او التأكد منها.

ب_ الزيارات الميدانية : قام الباحث بعدة زيارات الى الكليات المبحوثة وقد اجري عدد من اللقاءات مع بعض افراد عينة البحث والحصول على بعض البيانات وذلك لإسناد البحث واغناؤه.

ج_ الاستبانة : وهي الاداة الرئيسية التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والتي جرى تعديلها على وفق اراء المحكمين في الملحق () وبما يتناسب ومتطلبات البحث في البيئة العراقية وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي تتراوح قيمه بين (5) اتفق تماما، و(1) لا اتفق تماما. وتضمنت محورين:

المحور الاول: التوجه الريادي: بأبعاده (الابداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية، الهجومية التنافسية، الاستقلالية) بالاستناد الى المقياس الذي اعدده كل من (Hughes & Morgan, 2007، السلطاني، 2012).

المحور الثاني : التميز التنظيمي: بأبعاده (القيادة، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي) بالاستناد الى المقياس الذي اعدده كل من (Qawasmeg,et,al,2013، البحيصي، 2014/ القيسي 2014/ النويقة 2014)

ثامنا: الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على عدد من ادوات التحليل الاحصائية لغرض تحليل ومعالجة البيانات من خلال برنامج الاحصائي (SPSS) وكالاتي:

1_ الاساليب الاحصائية الوصفية : وتتمثل ب :

- أ_ الوسط الحسابي (men): يستخدم لتحديد مستوى اجابات افراد العينة حول الفقرات ومعرفة مستوى التغيرات.
- ب_ الانحراف المعياري (standsrd deviation): تم استخدامه لقياس درجة تشتت اجابات افراد العينة المطلق عن وسطها الحسابي.
- ج_ معامل الاختلاف (coefficient of variation): يستخدم لقياس التشتت النسبي على وفق اجابات العينة ومدى انسجام الاجابات.
- د_ الاهمية النسبية: يستخدم لمعرفة ترتيب الاهمية لكل متغير من متغيرات البحث.

2_ الاساليب الاحصائية التحليلية : وتتمثل ب:

- أ_ معامل الارتباط البسيط (parson): استخدم لقياس قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين.
- ب_ معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): استخدم لقياس العلاقة التأثيرية لمتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة.
- ج_ معامل التحديد (R^2): استخدم لمعرفة مقدار التغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.
- د_ اختبار (F) : استخدم لاختبار معنوية التأثير وقياسها بين متغيرات البحث.
- تاسعا: مجتمع وعينة البحث

بعد اختيار مجتمع البحث من الامور المهمة لأي بحث تطبيقي كونه يشكل ميدان لاختبار الفرضيات وهو الذي يحدد مدى صحتها ومنه تأتي الاستنتاجات والتوصيات ، وسعيا لتحقيق الهدف المنشود، فقد وقع اختيار الباحث على جامعة بغداد لتكون ميدان البحث بوصفها اكثر المنظمات ملائمة لموضوع البحث، ويتألف مجتمع البحث من (12) كلية في جامعة بغداد من اصل (24) كلية اي ما نسبته (50%) وهذه النسبة كافية لإجراء البحوث الادارية.

أما بالنسبة لعينة البحث فقد تركزت في الكليات المبحوثة في جامعة بغداد على اعضاء مجالس الكليات المتمثلة ب (العميد ، معاون العميد، رئيس قسم) كونهم صانعو القرار في كلياتهم ويمتلكون تصورات بعيدة المدى عنها، فضلا عن المعرفة والخبرة العملية لهم. وبذلك فقد تم توزيع (115) استبانة على افراد عينة البحث اذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (95) وكانت جميعها صالحة للتحليل.

المحور الثاني: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات ذات الصلة بالتوجه الريادي

1_ دراسة الزيايدي، 2013

(دو التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز)

تهدف الى الكشف عن مستوى التوجه الريادي للجامعات وكليات مجتمع البحث و فحص الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في بلوغ الاداء الجامعي المتميز، حيث تمثل مجتمع الدراسة ب كليات جامعات الفرات الاوسط، وتكونت عينة البحث من (100) مديرا شملت (العميد، معاون العميد، رؤس قسم)، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والاداء الجامعي المتميز.

2_ دراسة Sriprasert, 2013

(The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Success of Community Enterprise)

(تأثير التوجه الريادي في نجاح المنظمة المجتمعية)

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر التوجه الريادي على نجاح المنظمة المجتمعية، تمثل مجتمع الدراسة في محافظة ناخون التايلاندية، وتكونت عينة البحث من (197) من رجال الاعمال، وتوصلت الدراسة الى ان رجال الاعمال الذين يطبقون ابعاد التوجه الريادي بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، فضلا ان رجال الاعمال الذين ياخذون بعد تقبل المخاطرة بنظر الاعتبار سوف يتمتعون بالارتياح وعدم القلق على اعمالهم اضافة الى بقية الابعاد سوف يقود الى نجاح المنظمة المجتمعية.

ثانيا: الدراسات ذات الصلة بالتميز التنظيمي

1_ دراسة الفتلاوي، 2013

(التأثير الوسيط للدعم وعلاقته بالعدالة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي)

تهدف هذه الدراسة الى كشف التداخلات العملية لتعزيز نقاط الدعم التنظيمي المدرك في اعداد وتفعيل العدالة من خلال توفير التفاعل بين الموارد البشرية وتشجيع الاقتراحات على مدى تأثير شعور الموظفين من قبل المنظمات التي ينتمون اليها، تمثل مجتمع البحث في جامعة الكوفة وتكونت عينة الدراسة من (299) تدريسيًا، وتوصلت الدراسة ان موضوع الدعم المدرك التنظيمي من الموضوعات المعاصرة التي لا تزال اطرها الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير على مستوى النظري والتطبيقي، وان ضعف الكليات المبحوثة في استثمار دعمها التنظيمي للأفراد العاملين فيها يؤدي الى حدوث انخفاض في تميزها التنظيمي.

2_ دراسة Qawasmeh, et, al, 2013

(The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence)

(دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي)

تهدف هذه الدراسة الى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي و تطوير الاساليب الممكنة التي يمكن من خلالها تاسيس ثقافة جامعية مناسبة مع الثقافة الوطنية، تمثل مجتمع البحث في جامعة جدارا الاردنية، بلغت عينة البحث من (158) موظفا شملت (الاكاديمين والاداريين)، وتوصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز التميز التنظيمي، لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات العينة نحو الثقافة التنظيمية، وجود ارتباط ايجابي قوي بين التميز للجامعة والثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: الاطار النظري

المحور الاول : التوجه الريادي

اولا: مفهوم التوجه الريادي

يعد التوجه الريادي من المواضيع الجذابة في الفكر الاداري خلال الفترة الماضية، فقد حظي باهتمام كبير من الناحيتين المفاهيمية والتجريبية واصبح من المواضيع الرئيسة في ميداني الريادة والادارة الاستراتيجية على حد سواء في العقدين الاخيرين (Huang,et,a;,2011:49). اذ اصبح التوجه الريادي نموذجا مؤثرا وبشكل كبير في عملية صنع الاستراتيجية التي تنظم أنشطة وقرارات المنظمة والذي يؤدي الى خلق قيمة واداء عالي للمنظمات (Beliaeva,2014:45). كما ان المنظمة ذات التوجه الريادي عليها ان تكون قادرة على تحمل المخاطر وفي ذات الوقت قادرة على الابداع وامتلاكها صفة الاستباقية (Bleeker,2011:4). ووضح (Swiss,2016:42) ان التوجه

الريادي في المنظمات العامة يأتي نتيجة الاستجابة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية الى جانب ضغوط المنافسة التي تدعو الى الانفتاح والتغيير .

ويرى (Li,2013:371) ان التوجه الريادي هو عبارة عن مؤشر لسلسلة من العمليات ،الاساليب ،الانماط والقرارات التي تدعم الفرص الريادية في المنظمة. وأشار (Otache & Mahmood,2015:408) اليه على انه السلوك الذي تتبعه المنظمة والذي ينعكس على الاستراتيجيات ،العمليات والانشطة داخل المنظمة. فيما يشير اليه (Matanda,2011:11) على انه يعبر عن مدى التزام المنظمة بمتابعة الاعمال الجديدة وكذلك بوصف مجموعة من الانشطة والعمليات ذات الصلة من تخطيط وتحليل واتخاذ قرارات كما انه يعكس ثقافة المنظمة الداعمة نحو الريادة. بينما يرى كل من (Kokash & Hages,2014:3) ان الغرض من اعتماد التوجه الريادي كاستراتيجية في المنظمة يعود الى امرين هما :

الاول : معرفة الوسيلة التي يمكن ان تساعد المنظمة في توسيع نطاق عملها لكي تستطيع الوصول الى (اسواق جديدة، زيادة إيراداتها).

الثاني : يتعلق بقدرة المنظمة على استخدامها للطاقات المتاحة لديها بهدف زيادة استعمالها في عملية التنافس وبذكاء. وفيما يأتي اسهامات بعض الباحثين حول مفهوم التوجه الريادي :

جدول(1) اسهامات بعض الباحثين حول مفهوم التوجه الريادي

ت	الباحث	المفهوم
1	Lumpkin & Dess,1996: 136	عمليات وممارسات وأنشطة اتخاذ القرار التي تؤدي الى ايجاد مشروع جديد.
2	Douglas,et,al,2000:1056	مجموعة من العمليات والسلوكيات التي يمكن وصفها على انها ابداعية واستباقية وتنبئ المخاطرة.
3	Voss, et,al , 2005:1134	رغبة المنظمة في اتخاذ سلوكيات في العمل تعكس تحمل المخاطرة ، الابداع، الاستباقية، الاستقلالية ، الهجومية التنافسية، والتي تؤدي الى حدوث تغيير في المنظمة.
4	(Covin, et al.,2006:57)	ممارسات وعمليات هدفها تحقيق مخرجات مرغوبة على مستوى المنظمة، ليشجع على انتقاء التفضيلات الادارية ونشر معتقدات وسلوكيات ريادية تساعد في نجاح المنظمة.
5	Clools & Broeck,2007:27	استراتيجية الادارة العليا في المنظمة فيما يتعلق بالابداع والمخاطرة والاستباقية.
6	Stam & Elfring,2008:98	السلوك الذي يدفع المنظمة نحو الاعتماد على (الابداع ،المخاطرة، الاستباقية،. الاستقلالية، المنافسة) وذلك للحصول على الفرص الاستثمارية وخلق قيمة للمنظمة مع تحقيق افضل العوائد.
7	Allegra&Chiva.2009:762	هو الموقف الاستراتيجي للمنظمة والمتمثل في رغبتها في طرح الافكار الجديدة وبشكل اسرع من المنافسين كما انه بعد بمثابة فلسفة واتخاذ القرارات

في الانشطة التي تقود المنظمة نحو الريادة.		
هو مجموعة من الانشطة من تخطيط وتحليل وصنع القرار فضلا عن انه يعكس الثقافة التنظيمية ومنظومة القيم في المنظمة .	Perez-luno, et,al: 2010:2	8
هو التوجه الاستراتيجي للمنظمة والذي يشمل انماط صنع القرار والاساليب والممارسات التي توصف على انها ابداعية ، تنافسية ، استباقية وتبنى المخاطر.	Yu,2012:1713	9
الطرائق والممارسات وعمليات اتخاذ القرار التي تستخدمها الادارة العليا في المنظمة لتحويلها الى كيان ريادي .	AL-dhaafri&Yusof,2013,74	10
قدرة المنظمة واستعدادها في اتخاذ القرارات التي تدعم الابداع والافكار الجديدة والتي تؤدي الى الدخول في اعمال جديدة.	Aliyu, et,al 2015,142	11

وعليه يمكن القول بان التوجه الريادي هو استراتيجية الادارة العليا في المنظمة التي تشمل العمليات والممارسات وانشطة اتخاذ القرار التي تدفع المنظمة نحو تحقيق التميز بالاعتماد على السلوكيات الريادية وذلك لاستثمار الفرص لجعل المنظمة اكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

ثانيا: اهمية التوجه الريادي

اصبح التوجه نحو الريادة موضوعا مهما في مجال الادارة والذي تم تطويره باعتباره التوجه الاستراتيجي للمنظمة حيث يساعدها في التغلب على المشكلات التي يمكن ان تواجهها وتحسين الاداء الحالي لها (Karacoglu,et,al, 2012: 163). وتعد الريادة ذات اهمية حقيقة تتجلى في إسهامها في تعجيل التنمية الاقتصادية من خلال توليد الافكار الجديدة وتحويلها الى مخاطر مريحة والنشاطات الريادية ليست فقط تكون حاضرات للأبداع وإنما تؤدي الى زيادة فرص التوظيف والمنافسة (صلاح الدين ، 2015: 41). ويعزو (محمد واخرون، 2012:648) اهمية التوجه الريادي على صعيد الفرد والمجموعة والمنظمة حيث اشار (Stevenson, 1990) ان اهمية التوجه تكمن في تحديد توجهات الادارة العليا في المنظمة بشكل علمي مدروس، الى جانب اهميته في تحفيز روح الريادة في المنظمات . وبحسب (Shah & Bhutta,2013:79) فان هناك مجموعة من الاسباب التي شجعت المنظمات للاهتمام بالتوجه نحو الريادة وهي :

1. يعزز من قيمة الابداع في بيئة العمل وتقديم فرصة للعاملين للاستفادة من مهارتهم وتعزيز ثقافة تشجع على تحسين الاداء
2. يسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الاداري من خلال العلاقة بين مفهوم الريادية والمنافسة في المنظمات
3. يساعد المنظمات في معرفة كيفية التعامل مع التهديدات ومخاطر المنظمات الاخرى في ظل بيئة تنافسية.
4. بلورة تصورات جديدة لدى القيادات الادارية لإقرار التوجهات الريادية واهمية اعتماد انماط قيادية تتلائم وتلك التوجهات التي تبحث عن التغيير وتؤمن بالنتائج المترتبة عليه.
5. زيادة قدرة المنظمات على اكتشاف الفرص الجديدة لتعزيز وتطوير الميزة التنافسية اذ تساعدها على التغلب على الصعوبات التي تواجهها في ظل بيئة ديناميكية والتي تظهر فيها الفرص بشكل نادر اضافة الى محدودية الموارد (Ambad & Wahad, 2013:97).

6. احد العوامل الرئيسية والحاسمة في نجاح المنظمات حيث من الممكن الاعتماد عليه في تحقيق الاداء العالي اذا ما توفرت الموارد الداخلية الازمة وتم استخدامها بشكل مناسب (Nair,2013:165).

ان التوجه الريادي يمثل اهمية كبيرة للمنظمات وذلك توخيا للمزايا التي يتضمنها وهي : اولا / تحقيق ربحية عالية للمنظمات ، ثانيا / زيادة مستوى الرضا الوظيفي ، ثالثا / رفع مستوى التزام الوظيفي (جلاب ، 2013 : 47).

ومن وجهة نظر الباحث فان اهمية التوجه الريادي تكمن في الاتي:

- 1_ يعزز من جعل المنظمة مسابرة للحدثة ومواكبة التطور وعدم الانغلاق.
- 2_ يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية التي تحدث من خلال وضع الاستراتيجيات الاستباقية.
- 3_ يساهم بشكل كبير في استفادة القيادات الموجودة في المنظمات من احداث التطوير الريادي في منظماتهم للرقى نحو المنظمات الريادية.

4_ يعزز من موقع المنظمة التنافسي وتحسين ادائها التنظيمي.

ثالثا: ابعاد التوجه الريادي

اختلف الكتاب والباحثون حول ابعاد التوجه الريادي وفي الاطار التحليلي لهذه الابعاد فان معظم الباحثين بنوا دراساتهم على ما اشار اليه (Miller,1983) من خلال استخدامه لثلاثة ابعاد هي (الابداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية) (Aclkdili & Ayhan, 2013:146). ثم اضاف (Lumpkin & Dess,1996) بعدين اخرين للتوجه الريادي وهي (الهجومية التنافسية، الاستقلالية) اللذان اكدا على ضرورة استخدامها جميعا من اجل قياس ريادة الاعمال (Kee- SeonYoo,2015:194). وسيتم توضيح هذه الابعاد كالاتي:

1_ الابداع

يمثل الابداع ظاهرة معقدة تتفاعل فيها عوامل متعددة ولها جوانب مختلفة اسهم في تفسيرها الكثير من مجالات المعرفة ووردت بالعديد من المفردات الفلسفية والادبية والاجتماعية ، كعلم النفس والاجتماع والادارة وغيرها (صلاح الدين ، 2015: 49) ويعد الابداع هدفا تسعى المنظمات الى تحقيقه من خلال الريادة وبالتالي غالبا ما يكون المصدر الرئيسي في تحقيق النجاح التنافسي وخصوصا في بيئة تتسم بالاضطراب وارتفاع حدة التنافس (العيساوي واخرون ، 2012: 77). ويدات الكتابات حول مفهوم الابداع من قبل العالم (Schumpeter,1934) والذي شدد على دور الابداع في المنظمة حيث وصف الابداع كأحد اهم ابعاد التوجه الريادي (Murad,2014:4). ولقد جرت العديد من المحاولات لتعريف الابداع ، فقد عرف على انه " قدرة المنظمة لدعم الافكار الجديدة والحدثة والخروج عن التكنولوجيا او تقديم حلول للمشاكل " (AL-Naiamai,et,al,2014:114). فيما اشار (Pieohowski,2010:11) الى ان الابداع هو تقديم شى ما جديد للمنظمة كمنتج ، عملية ، تكنولوجيا او استراتيجية او حتى في الممارسات الادارية. والابداع في المنظمات هو تطبيق الافكار الخلاقة والتي قد تؤدي الى تقديم خدمات جديدة وتضيف قيمة للمنظمة (Wach,2015:14). اما الابداع عند (Zipple,2001) (هو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل اشكال المخاطرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات ابداعية في بيئة المنظمة وعملياتها اضافة لمخرجاتها الى بيئتها الخارجية) (الملوك، 2015: 251). ويرى (Vondaek,1987) بضرورة وجود استراتيجية فاعلة للأبداع لكل منظمة تتمكن من خلالها مواجهة التحديات البيئية المتمثلة باشتداد المنافسة اولا، وقلة الموارد سواء المادية او البشرية ثانيا ، فضلا عن التغيرات الاخرى (الطويل، اغا ، 2012: 1059). ويرى الباحث انه يمكن تعريف الابداع بانه (رغبة المنظمة في تبني الافكار الجديدة ودعم جهود البحث والتطوير واستثمار الفرص بهدف ادخال عمليات او انظمة جديدة او تحسين موقع المنظمة التنافسي) فلا وجود للريادة بدون ابداع .

2_ تقبل المخاطرة

يعد تقبل المخاطرة من العناصر الجوهرية للتوجه الريادي فمن غير الممكن الانطلاق بالأعمال والمشاريع من دون ان يتحمل كل من الريادي والمنظمة قدرا معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية (Filler,2013:78). و اضاف (الناصرى، 2015:67) ان المخاطرة هي رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها ، والعمل بصورة جريئة دون معرفة النتائج فالمنظمات ذات التوجه الريادي ينبغي ان تبحث عن بدائل تتسم بالمخاطرة. فيما اشار (AL-Naiami,2014:114) بان المخاطرة هي الاستراتيجية التي تعكس رغبة المنظمة في الدخول الى مجال الاعمال التي تتسم بالمخاطرة لتحقيق اهدافها. ويرى (Otache,2015:408) ان تقبل المخاطرة يمثل نزعة المنظمة لتحمل المخاطر المتمثلة في تخصيص الموارد اللازمة التي تمكنها من استثمار الفرص ولكن ليس بشكل عشوائي وانما بشكل علمي مدروس. وفي السياق نفسه اكد (Muchiri,2013:4) ان تقبل المخاطرة يشير الى استعداد المنظمة على اتخاذ خطوات جريئة وذلك من خلال المغامرة او الاقتراض، او استعمال الموارد في مشاريع موجودة في بيئة غير مستقرة. ويعد تقبل المخاطرة جانباً من جوانب الموقف الاستراتيجي للمنظمة والذي يعكس قدرتها على تخصيص الموارد للمشاريع التي تتسم بالنتائج غير المؤكدة (Frank,et,al,2010:180). ويرى الباحث ان تقبل المخاطرة تمثل رغبة الادارة العليا في المنظمة في الدخول في المشاريع الجديدة التي فيها مخاطر وحالة عدم التأكد، مع حشد الموارد اللازمة لها وذلك لتحقيق نتائج وعوائد جيدة للمنظمة.

3_ الاستباقية

تعد الاستباقية من اهم خصائص المنظمات ذات التوجه الريادي وتمثل رغبة الادارة العليا في ان تكون المنظمة قادرة على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتحقيق رضائهم وفق ما هو جديد (Yeboah,2013:2340). وتشير الى جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة حيث ترافق الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للمستفيدين الحاليين (Filler,2013:78). كما عرفت الاستباقية في قاموس (websters,1991:937) على انها استعداد المنظمة تحسباً للمشكلات في المستقبل وحاجتها الى التغيير. وهي تمثل استراتيجية المنظمة التي تؤكد على النظر للامام والبحث عن الفرص الجديدة بشكل مستمر مع استجابة سريعة لاتجاهات البيئية المتغيرة وممارسة الانشطة التي تؤثر في البيئة، كما تتضمن التركيز على المستقبل وخلق الافكار والمحافظة على التكيف من خلال تنفيذ عمليات ادارية جديدة، او اعتماد تكنولوجيا حديثة (Razak,et,al,2012:169). وهذا ما اكد عليه (Tirfe,2014:135) عندما نظر الى الاستباقية على انها سلوك تتبعه المنظمة ينعكس على نشاطاتها الحالية لاستثمار الفرص لتكون القائدة في مجالها وليس تابع. وهي ليست مجرد سلوك تتخذه المنظمة، وانما لها علاقة بمرحلة التنفيذ الاداري حيث ينقل المفاهيم من الحالة النظرية الى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال احتلال المنظمة مكانة متميزة (جندب، 2013:22). ويرى الباحث ان الاستباقية تعكس الموقف الاستراتيجي للمنظمة في اقتناص الفرص واستثمارها قبل غيرها من المنظمات اضافة الى قدرتها على توقع التغيرات بشكل استباقي والعمل على التكيف معها.

4_ الهجومية التنافسية

تشير التنافسية الى ميول ونزعات ادارية تعكس رغبة المنظمة بالاستمرار والعمل للسيطرة على الوضع التنافسي كأحد المنافسين وهذا يتحقق عن طريق التحركات الاستباقية والمسعبي الابداعية بحيث تكون اول من يأخذ زمام المبادرة في ادخال خدمات جديدة، تقنيات ادارية، تكنولوجيا حديثة، تزيد من قدرتها على التنافس (Bleeker,2011:6). فيما اشار (Boohene,et,al,2012:79) الى انها سلوك استراتيجي يركز على تطوير قدرات المنظمة على المنافسة وتحقيق مركز تنافسي وذلك باستخدام اساليب غير تقليدية للمنافسة. فيما يرى (AL-naiamai,2015:114) انها

تصف ميول المنظمة واستعدادها لتحدي المنافسين وبشكل مكثف وذلك لتحقيق التفوق عليهم في الاداء. والهجومية التنافسية تعد بعدا هاما من ابعاد التوجه الريادي وذلك للتداخل والترابط الذي يجمع بينهما على جميع المستويات (Bleeker,2011:6). ومن خلال ذلك فان الادارة العليا ذات التوجه الاستراتيجي في المنظمة تستخدم الهجومية التنافسية لمواجهة المخاطر التي تهدد المنظمة او موقعها الريادي، لذلك تحتاج ان تكون قوية للدفاع عن موقعها التنافسي للبقاء رائدة في مجال تخصصها، وذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا حديثة، تقنيات ادارية جديدة، خدمات غير مألوفاً، مما يساعدها على التنافس (الكرعائي، 2015:90). ويرى الباحث ان الهجومية التنافسية تمثل جهود المنظمة للعمل بشكل افضل من منافسيها في مجال تخصصها اذ تعمل على زيادة قدرة المنظمات في اتباع اساليب وممارسات غير تقليدية مما يزيد من قوتها ومركزها التنافسي.

5_ الاستقلالية

تشير الاستقلالية الى الدرجة التي تكون فيها العوامل التنظيمية من افراد وفرق عمل قادرين على العمل بشكل مستقل واتخاذ القرارات اللازمة لمتابعة الفرص (Ujwary-Gil,2013:7). فيما اشار (القيسي و الطائي، 2014:774) الى انها المدى الذي يسمح للعاملين القيام بالأفعال والانشطة والتي لا تمنعها المحددات التنظيمية والسماح للأفراد والادارة ان يديروا انفسهم ذاتيا. و اضاف (Scheepers,2008:3) ان الاستقلالية تعد من العوامل البيئية الداخلية للمنظمة التي تؤثر على المناخ الداعم للأبداع في المنظمة. ويرى (Otache & Mahmood,2015:408) الاستقلالية تعني الحرية الممنوحة للأفراد والادارة من خلال تشجيعهم على ممارسة ابداعاتهم من خلال عرض الافكار الجديدة ومتابعتها للوصول الى النتائج الازمة من استغلال الفرص. اما (Pearce,et,al,2010:227) فيشير اليها بانها القدرة على اتخاذ القرارات والإجراءات المستقلة ذات التأثير المهم على استراتيجية المنظمة. وبين كل من (Tajeddini, & Mueller,2012: 359) ان الرغبة في العمل باستقلالية يعد هدفا للوصول في المستقبل الى الروية والفرصة الريادية، وهي تطبق على كل من الافراد والادارة التي تعمل ضمن مساحة اوسع خارج المبادئ التنظيمية، وفي مجال الريادة فان العمل باستقلالية داخل المنظمة يعد ضرورة لرفع نقاط القوة الموجودة، ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة .

المحور الثاني: التميز التنظيمي

اولا: مفهوم التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي من المفاهيم الادارية الحديثة التي نالت اهتمام علماء الادارة حيث ينطلق هذا المفهوم من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث والذي يعكس اهمية هذا المفهوم والذي جعل المداخل الادارية تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي (Durrah,et,al,2014:21). واصبح لمفهومه مكانه مهمة في الفكر الاداري وهو مشابه لمفهوم تفوق الاعمال غير انه يظهر اكثر جاذبية في منظمات القطاع العام (حافظ و عباس،2015: 127) وفسرت كلمة التميز في قاموس اللغة الانكليزية (American Herican Dictionary) في اكثر من معنى ، تفوق ، جودة، وكذلك تعني التفرد او الاداء المتميز او العالي (الغزالي، واخرون،2012:708). يعبر التميز التنظيمي عن نمط فكري وفلسفة ادارية تعتمد على منهج متكامل يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الاطراف كافة سواء اصحاب المصلحة او المجتمع ككل في اطار ثقافة من التعلم والابداع والتحسين المستمر (البحيصي، 2014: 28). وأشار (Ajaif,2008: 227) ان التميز هو عبارة عن اسلوب للحياة ويحدث في جميع المنظمات ذات القطاع العام او الخاص الكبيرة منها او الصغيرة. فالتميز مفهوم شامل غير قابل للتجزئة اي لا يمكن تميز المنظمة في مجال معين بينما ضعف اداؤها في مجالات اخرى، بمعنى ان التوازن والترابط سمتان رئيسيتان

في التميز على مختلف قطاعات المنظمة (حسن، 2010: 39). لذلك تعددت الآراء بشأن تحديد مفهوم التميز التنظيمي في الادبيات الادارية والجدول الاتي يوضح مجموعة اسهامات الكتاب والباحثين في مفهوم التميز التنظيمي.

جدول(2) اسهامات بعض الباحثين حول مفهوم التميز التنظيمي

المفهوم	اسم الباحث والسنة	
حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات عالية من الاداء عن طريق تنفيذ العمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة ومما ينتج عنها من انجازات تتفوق فيها على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء واصحاب المصالح في المنظمة.	السلمي، 2001: 80	1
قدرة المنظمة على توفير الفرص التطويرية واستثمارها وخلق الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشاكل الاداء بفاعلية.	Grote,2002: 45	2
سعي المنظمة لاستثمار اقصى ما لديها من الموارد والقدرات الفكرية داخل المنظمة لتحقيق اهدافها واهداف اصحاب المصلحة ذات الصلة بها.	Marrewij,et,al,2004:9	3
هو عملية استثمار الفرص المتاحة في اطار يسبقه التخطيط الاستراتيجي الفعال لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الاهداف وكفاية الموارد والحرص على تحقيق اداء متميز.	Zairi,2005: 2	4
مجموعة من القواعد والاساليب المنطقية والمحكمة التي تقوم بموازنة بين الاهداف والقدرات والممارسات داخل المنظمة حيث يقودها نحو تحقيق افضل الانجازات.	الدويري، 2006: 31	5
طريقة شاملة من العمل الذي يحقق التوازن بين اصحاب المصالح ويزيد من احتمالية تحقيق النجاح التنظيمي على المدى البعيد من خلال العمليات والممارسات والاداء المتميز.	Foley,2007: 9	6
وهو قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي عن طريق التفوق في ادائها وحل مشاكلها ثم تحقيق اهدافها بصورة فعالة تميزها عن غيرها من المنظمات.	السعودي، 2008: 206	7
التميز الذي تحققه المنظمة من خلال دمج الخصائص التنظيمية حيث يكون للإدارة العليا والقوة العاملة دور اكثر ايجابية في وضع القواعد والمعايير والقيم التنظيمية للقيادة وجعل المنظمة على المسار الصحيح مما يؤدي الى تميز الاعمال.	Khalid,et,al,2010: 40	8
تفاعل مجموعة من القيم والانشطة والاجراءات التي تؤدي الى تحقيق الانجازات بل هو القوة الدافعة نحو تحقيق المزيد من التنمية والتطور.	Stock,et,al,2010: 307	9
مدخل اداري شامل يقوم على مبدا الاستثمار الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءتها في احسن التوليفات الممكنة وهذا ليعظم الاستفادة منها مما يجعلها واحدة من افضل المنظمات في ميدان عملها في الحاضر والمستقبل.	شوقي، 2011: 5	10
يعكس درجة النمو حيث يعزز من مستوى المنظمة في جميع ابعادها بحيث يؤدي الى زيادة فرص نجاح المنظمة للمدى الطويل من خلال الحصول على الدعم ورضا	Shadid ,2012: 30	11

جميع اصحاب العلاقة فضلا عن خلق التوازن فيما بينهم.		
هو أنشطة هادفة لخلق وتعزيز التغيير لتحسين فاعلية المنظمة.	Omar,2012: 30	12
انشطة المنظمة التي تقوي الانجاز من خلال استثمار الفرص للوصول لاعلى المستويات والحرص على تحقيق الانجازات باستمرار وامتلاك الجراة على التغيير والحرص الدائم على اداء المهام بشكل لا يتوقعه الاخرون.	الهالات،2014: 277	13
مفهوما شاملا في الفكر الاداري والاستراتيجي المعاصر، اذ يجمع بين مقومات تطوير المنظمات على اسس التمايز والرقى في مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية من جهة، وبين كيفية تحقيقي الترابط والتناسق المتكامل بين عناصرها الداخلية واستثمار مقدراتها الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية وصولا لتلبية تطلعات واهتمامات اصحاب المصالح كافة .	العنزي ، 2015 : 419	14

واستنادا لما تقدم من مفاهيم وافكار يرى الباحث ان التميز التنظيمي هو مدخل شامل من الممارسات والاساليب التي تتسم بالأبداع والتميز من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، واحداث التغيرات المطلوبة للوصول الى الاداء الجيد الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في مجال عملها.

ثانيا: اهمية التميز التنظيمي

إذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها في القرن الحادي والعشرين، فهي لاشك لغة التميز فقد غدا التميز هو الشاغل الاول والاخير للعاملين في مجال الادارة، حتى أمكن القول أن الاداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل حتمية فرضتها الظروف والقوى الخارجية، إذ اصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الاهداف والاولويات التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة (الفاعوري،2012: 28). واصبح له دور بالغ الاهمية وهدف للعديد من المنظمات لمساعدتها في الحفاظ على قدرتها للتكيف مع التغيرات التي تحصل في ظل بيئة تنافسية، فهو يمثل اعلى مستويات الاداء (Al-Dhafri & Bin Yusoff,2013: 67).

ولتحديد هذه الأهمية من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية فعلى المنظمات التي تسعى لبلوغ مستوى متميز في أدائها أن تأخذها بالحسبان لما يلي (السعودي،2008: 264)، (منصور والعايد، 2013: 8):

أ_ حاجتها الى وسائل وطرائق للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها.

ب_ تطوير اعضائها بشكل مستمر سواء كان المدراء او الموظفين حتى يتمكنوا في جعل المنظمة الاكثر تميزا في الاداء مقارنة مع المنظمات المنافسة الاخرى.

ج_ توفير المهارات والقدرات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا او جماعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به واهميته في تحقيق الابداع والتميز في المنظمات. ومن وجهة نظر الباحث فان اهمية التميز التنظيمي تكمن في الاتي:

أ_ يساعد المنظمة على التكيف من خلال اعطائها المرونة العالية لمواجهة التغيرات البيئية .

ب_ تحقيق مستوى عال من الاداء المتميز والذي بدوره يؤدي الى بناء سمعة جيدة للمنظمة مقارنة مع غيرها من المنظمات وبالتالي الحصول على مكانة متميزة وتحقيق الربحية والنمو.

ج_ يكون الحافز الرئيسي للمنظمة لمواكبة التطورات والعمل على الاستخدام الامثل للموارد بالشكل الذي يزيد من قيمتها.

د_ السعي الدائم على ادخال التكنولوجيا الحديثة والذي له دور كبير في بقاء المنظمة في موقع متميز.

ثالثاً: مبادئ التميز التنظيمي

تشير العديد من الدراسات الى ان التميز التنظيمي يقوم على مجموعة من المبادئ تتمثل في :
(2 :2005، Australian Framewok) (النقار، 2007: 157) (العبادي، 2011: 56)

أ_ وضوح التوجهات : حيث تقوم المنظمة بالتركيز على مسارها المخطط لها مسبقا وكذلك الاهداف الواجب تنفيذها.
ب_ الخطط المقبولة: ان الاشتراك في الخطط التي تضعها المنظمة يسهل عملية ترجمة تلك الخطط الى الواقع.
ج_ التركيز على العملاء: لا بد من فهم قيمة العميل حاضرا ومستقبلا وتأثيره على توجهات المنظمة.
د_ تحسين العمليات: لكي تتحسن مخرجات المنظمة يجب تحسين الانظمة ومجمل عملياتها.
هـ_ اشراك العاملين: يبدأ التغيير الاساسي لأي منظمة في تغيير افكار الافراد التعصبية والعمل على اشراكهم في الاداء.

و_ استخدام البيانات بكفاءة : على المنظمة استخدام البيانات لتحسين عملية اتخاذ القرارات لديها.
ز_ دور النماذج القيادية : القائد الاعلى الذي يتسم بسلوكيات تومن الدعم البيئي للمنظمة وذلك لتحقيق الاهداف الرئيسية.

وهناك مجموعة اخرى من مبادئ التميز التنظيمي لجميع انواع المنظمات وخاصة للمنظمة ذات الجودة كما اشار اليها (Canada,2011: 5)

أ_ التركيز على الزبون : فهم حاجات الزبون والعمل على وتلبيتها .
ب_ القيادة التشاركية : تنشأ القيادة العليا وحدة الاهداف ، تعزز الاتصال ، وتدعم التغييرات اللازمة للتحسين.
ج_ التعاون والعمل الجماعي : يشمل تطوير العلاقات، والتعاون الجماعي.
د_ ادارة العملية : عن طريق فهم النظام العام والعمل على الوقاية من الخطأ.
هـ_ نظام واقعي لاتخاذ القرارات : يتم اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والبيانات وفهم السبب والنتيجة وقياس الاليات.

رابعاً: خصائص التميز التنظيمي

تتسم المنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز بخصائص تختلف عن المنظمات الاخرى. وهذه الخصائص هي : (العنزوي، 2016: 416)

أ_ التوجه نحو الزبون لمعرفة احتياجاته ورغباته .
ب_ امتلاك المنظمة موقعا متميزا وفريدا في بيئة شديدة التغيير مقارنة بالمنافسين الاخرين.
ج_ تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل رائد لتحقيق التميز.
د_ منح العاملين الاستقلالية لتعزيز الريادية والابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات.
هـ_ قدرة عالية على تحمل المصاعب وادارة الازمات ومواجهة الاخطاء.
و_ توافر خبرات ، مهارات وسمات المنظمة المتعلمة سريعة التكيف مع البيئة.
في حين حدد (النصور، 2010: 33) مجموعة اخرى من خصائص المنظمات المتميزة وهي:
أ_ قبول الاعمال الصعبة: والتي تعتبر من اهم مصادر التميز التنظيمي اذ يحقق فرصا للنمو والتعلم السريع للمنظمة وكذلك تحسين العمليات.

ب_ توفير القيادة الكفوءة : من خلال عملها كقدوة للإفراد في المنظمة ودورها البارز في تحقيق التميز والتشجيع عليه.

ج_ الخبرات البعيدة عن العمل : المنظمات المتميزة تلك التي يتوفر لديها خبرات تكون نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الاداء.

د_ برامج التدريب : تركز المنظمات بصورة كبيرة على الفرص التدريبية وذلك لزيادة قدرة وامكانيات العاملين فيها لتحقيق التميز.

يعتبر التعلم المنظمي من خصائص التميز التنظيمي بوصفه وسيلة المنظمة للحصول على المعلومات وتجاوز الافكار القديمة واستبدالها باخري جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم الا ان قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير اصبحت كفاءة جوهرية للبقاء ولاكتساب المعرفة ونشرها دور مهم في تحسين السلع والخدمات (الكبيسي ودهام،2007: 140-141).

رابعا: ابعاد التميز التنظيمي

قام العديد من الباحثين بوضع ابعاد مختلفة للتميز التنظيمي والتي تتيح للمنظمة الحصول على التميز في حالة الاخذ بها وذلك لتحقيق الاهداف المرغوبة، وبعد الاطلاع على الدراسات والبحوث التي تناولت التميز التنظيمي سنعرض الابعاد التي وقع عليها وهي (القيادة ، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية ، الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي) والتي هي اكثر تكرارا من قبل الباحثين.

1_ القيادة

تعد القيادة هي المحرك الاساس ولها دور رئيس في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون فيما بينهم من اجل تحقيق الاهداف المشتركة وذلك للوصول الى تحقيق التميز (خليل، 2014: 118). فالقيادة لها تأثير مباشر على التميز عن طريق تنمية قدرات الافراد وتشجيعهم نحو الابداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، والاهتمام بالبحث عن انظمة عمل جديدة والاخذ بنظر الاعتبار المرونة في وضع الاستراتيجيات وذلك للتمكن من أحتواء كل المتغيرات التي تودي نحو تحقيق التميز (البحيصي،2014، 33) . والقيادة هي استخدام النفوذ غير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة اعضاء المجموعة لتحقيق هدف مشترك، كذلك هي مجموعة من السمات التي تعزى الى اولئك الذين يستخدمون هذا التأثير لتحقيق النجاح (Griffin & Moorhead,2014: 324).

فيما اشار كل من (العامري، الغالي، 2007: 424) ان نجاح المنظمات او فشلها يتوقف على مدى النجاح الذي يحققه القادة في اعمالهم وادوارهم والمهام المناطة اليهم، وكذلك الاسهام في تطوير منظماتهم وفق ما لديهم من قدرات واستعداد لتحقيق الاهداف المرسومة. فالقيادة المتميزة هي التي تعكس قدرتها على استثمار الفرص التنظيمية وتوفير فرص التطوير وقبول الاعمال التي تتصف بالتحدي والتي تساعد على مواجهة العمليات المضطربة والازمات المتعددة (Park & Gray,2011:1). ويرى الباحث ان مفهوم القيادة يتعدى المفهوم التقليدي للسلطة فهي ليست مجرد اعطاء الاوامر وانما تشمل القدرة والتأثير على الاخرين وتوجيههم من خلال ما يمتلكه من صفات وسمات شخصية نحو تحقيق الاهداف الموضوعية من قبل المنظمة، والقيادة لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية لقدرات الافراد وتشجيعهم نحو الابداع ..

2_ الموارد البشرية

الموارد البشرية هي كل فرد ينتمي الى المنظمة ويقوم بممارسة الانشطة داخلها وبالتالي يتأثر بقراراتها، حيث يعتبر مصدر الثروة وهو تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات ، الكفاءات ، والخبرة ، فهو يعتبر اعلى اصل مستدام من اصولها واهم مورد يقتضي على المنظمة استثمار تلك الخصائص اذ يتوقف نجاح او فشل المنظمة في بيئة

الاعمال على المورد البشري بشكل كبير (شوقي ، 2011: 7). ويمثل التميز من خلال الموارد البشرية درجة اتصاف افراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وامكانيات ابداعية متميزة تساعد على تحطي العقبات التي تواجهها بالشكل الذي يعزز من امكانية تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة (حسوني،2010:214). وذكر كل من (Kalyani & Sahoo, 2011:280) الى ان الموارد البشرية تعتبر احد اهم الموجودات الفكرية للمنظمة التي تساعد في تحقيق التميز التنظيمي عن طريق استخدام استراتيجية الموارد البشرية كاداة للمستقبل يعتمد عليها النجاح الكلي للمنظمة، ويمكن للمنظمة من تحقيق التميز التنظيمي عن طريق الموارد البشرية اذا استطاعت تحقيق المعايير التالية:

أ_ موارد ذات قيمة: الموارد البشرية تعتبر مصدرا رئيسيا للتميز التنظيمي من خلال تحسين فاعلية المنظمة وازافة قيمة لها.

ب_ صعوبة التقليد: تحقق الموارد البشرية التميز وذلك عن طريق الاسهامات والقدرات التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الاخرين مثل خلق ثقافة مميزة او العمل الجماعي الفريد.

ج_ تنظيم الموارد: يتطلب من المنظمة جمع الموارد المنتشرة في العمل في مهام جديدة من خلال فريق عمل او التعاون الجماعي لضمان تحقيق التميز.

د_ استراتيجية الموارد البشرية: على المنظمة النظر الى نفقات الموارد البشرية كاستثمار استراتيجي بدلا من تكلفة وذلك لان المعارف والمهارات والقدرات التي تعتبر الاساس في التميز.

ويرى الباحث ان الموارد البشرية يعد ركنا اساسيا في نجاح اي منظمة من خلال سعي المنظمة في امتلاك موارد بشرية ذات قدرات تستطيع القيام بمهامها بشكل كفوء مع قدرتها على الابداع والتميز في اعمالها .

3_ الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية مدخل مهم للتميز التنظيمي فهي مجموعة من المواقف والقيم والمعايير السلوكية التي يشترك بها افراد المنظمة (Xiaoming & Janchen,2012:29). فقد اصبحت المنظمات تتبارى بقوة ثقافاتنا وقدرتها على استثمار اصولها الثقافية وذلك لتعظيم عوائد اداء المنظمة بشكل عام بالاعتماد على على فلسفة التنوع والتكيف والتركيز في ادارة ثقافة المنظمة على ما يودي الى تحقيق النجاح والتميز، فهي تشمل العناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، المصادقية، الاستقلالية، مواجهة المشاكل)،(Kalyani,2011:85). كذلك هي تلك البودقة التي تتصهر فيها الثقافات الفردية المختلفة والاتجاهات المتباينة لتعطي هوية واحدة يتفق عليها اعضاء المنظمة ويعملون في اطار قيمها وافترضاياتها الصحيحة التي من خلالها تتحقق الاهداف (المالكي، 2011: 75). اما قاموس اكسفورد فقد نظر اليها على انها الانجاز الفكري الانساني الذي يطبق في المنظمة فهي تشمل الاعتقاد الفردي والقيم والممارسات في المنظمة، وكذلك ينظر الى الثقافة التنظيمية على انها تعبر عن شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات (Yahaya,et,al,2011:3957). ووضح (ال مزروع ، 2010:29) انها تمثل الروية المشتركة للقيادة والعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتتم ترجمتها الى سياسات وممارسات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل الرائعة في المنظمة. وكد كل من (Nikbakgt,et,al,2012:2876) على ان الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز التميز التنظيمي. ولها دور فعال في تحقيق التكامل بين الافراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية، فضلا عن تحقيق التكيف بين افراد المنظمة والبيئة الخارجية، والقيام بدور المرشد للإفراد والانشطة في المنظمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق اهداف المنظمة ورسالتها (Belias & Koustelion,2014:133).

4_ الاستراتيجية

يهتم هذا البعد بتوضيح الالية التي تتبعها المنظمة في تحقيق اهدافها ورسالتها ورويتها المستقبلية من خلال تحويلها الى خطط وبرامج واجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز (الجعبري،2009:84). فهي سعي المنظمات المعاصرة الى تحقيق التميز في ادائها من خلال تحركها وفق روية متكاملة وواضحة وقناعة بانها الاطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من امكانياتها ومواردها الحالية بما يحقق رضا عملائها، اذ اصبح التوجه الاستراتيجي هو الاداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات ونموها وتحقيق التميز (القيسي،2014:93). فالتميز من خلال الاستراتيجية يعكس درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رويتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة تربط مزاي المنظمة ، قدراتها وامكانياتها الاستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية المعقدة (Kandlula,2005:39). وهذا ما اكد عليه (Wheelen & Hunger,2012:19) ان الاستراتيجية تمثل الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح للمنظمة الطريق الى تحقيق رسالتها واهدافها. فالمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجيات الواضحة المعززة بالخطط والسياسات والبرامج وتطبيقها لتحقيق التميز (جابر،2015:43).

ويرى الباحث ان الاستراتيجية هي الخطوات او الاليات التي تضعها المنظمة للعمل المستقبلي ومدى توافرها مع موارد المنظمة وتطابق هذه الاستراتيجية مع البيئة الخارجية، اضافة الى مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة.

5_ الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي اطارا تتحدد من خلاله العلاقات وادوار السلطة والمسؤولية التي صممت لإنجاز مهام المنظمة وتحقيق اهدافها (Agdim,2013:57). كما انه بناء منسق من الفعاليات وموجه نحو ادارة هدف المنظمة وجد لتلبية متطلبات حاجات ومكونات المنظمة وبيئتها، ويعتبر من اهم العناصر في تحديد مديات نجاح المنظمة (حميد،2014:14). في حين عرفه كل من (AL hijji & AL badi,2015:27) بانه النظام الرسمي الذي تستخدمه الادارة في توزيع الاعمال والمسؤوليات بين الافراد وتحديد العلاقات فيما بينهم للعمل معا لتحقيق اهداف المنظمة ، وكذلك وصف على انه بنية المنظمة باعتباره نمط من العلاقات والادوار بين اجزاء التنظيم المختلفة الغرض منه تعزيز التخصص والمسؤولية في العمل. اما (العنزي،2015:2238) فقد وضع تعريف شامل للهيكل التنظيمي حيث يمثل بحقيقته تطوير شكل رسمي للمنظمة، يتحدد بموجبه التركيب الداخلي للعلاقات السائدة فيها، من حيث توضيح التقسيمات او الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الاعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الاهداف، فضلا عن تحديد نوعية الاتصالات وشبكات العلاقات التفاعلية القائمة. يعكس التميز من خلال الهيكل التنظيمي قدرة الاطار الهيكلي الذي يربط بين اجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الاعمال والمراكز والاقسام وكذلك التعاون المتوقع بين اجزاء التنظيم يوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد الانشطة المختلفة لتحقيق الاهداف المطلوبة (الضلاعين،2010:71). كذلك يؤثر الهيكل التنظيمي على سلوكيات وانشطة المنظمة اذ يحدد قدرة التنظيم على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تأثيره على قدرة المنظمة التنافسية (Jiang,2011:15). يمكن توضيح مفهوم الهيكل التنظيمي على وفق رأي الباحث بأنه الاطار الذي يوضح من خلاله المهام والادوار المختلفة لأعضاء المنظمة والتنسيق بين الوحدات الادارية المختلفة فضلا عن ادارة العمليات التي تحدث داخل المنظمة مما يعزز من فاعلية المنظمة بشكل عام .

المبحث الثالث: الاطار العملي

المحور الاول: عرض و تحليل النتائج في ضوء اجابات العينة

يسعى هذا المبحث للتعرف على واقع التوجه الريادي والتميز التنظيمي في عدد من كليات جامعة بغداد وفق استجابة العينة، أذ سيتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث و النسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات. و قد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (5-1) بأربعة مستويات و الجدول () يوضح ذلك، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) و جيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) و ضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2).

جدول () قوة المتوسطات

درجات المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع الأوزان} \div \text{عدد البدائل}) = 3 = 5 \div 1+2+3+4+5$$

اولاً: التوجه الريادي

تم قياس هذا المتغير الرئيسي من خلال خمسة أبعاد فرعية هي (الابداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية، الهجومية التنافسية، الاستقلالية)، والجدول (3) يوضح مستوى اجابات العينة وكما يأتي:

جدول (3) مستوى اجابات العينة عن متغير التوجه الريادي

المتغير	ت	البعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه الريادي	1	الابداعية	4.04	0.56
	2	تقبل المخاطرة	3.36	0.78
	3	الاستباقية	4.06	0.59
	4	الهجومية التنافسية	3.43	0.77
	5	الاستقلالية	3.89	0.77
			اجمالي التوجه الريادي	3.75

1_الابداعية: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (4.04) وبمستوى جيد جداً وبأنحراف معياري (0.56) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة حوله و تأكدهم على ان الدوافع الرئيسية لدى الكليات المبحوثة هو السير نحو خلق بيئة عمل مبدعة تساهم في دعم الافكار الجديدة من خلال الابحاث و الدراسات ذات الصلة بنشاطاتها، مع توظيفها للمتغيرات التكنولوجية الحديثة التي تساهم بصورة اساسية في تحسين ادائها. لذا يجد الباحث ان الكليات عينة الدراسة قد مارست دورها الرئيسي في تبنيتها للابداع والذي يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز الذي تسعى اليه تلك الكليات.

2_ تقبل المخاطرة: أشارت النتائج ضمن هذا البعد وسط حسابيا اجماليا (3.36) وبمستوى متوسط الاهمية وبأنحراف معياري (0.78) مما يدل على وجود تراجع في تقبل المخاطرة في عمل الكليات المبحوثة، اذ ان عمادات الكلية تعمل على تقبل المهام الوظيفية المضمونة التي لا تتحمل نسب مخاطرة، كما أن الثقافة السائدة في الكليات لا تشجع على تقديم العاملين الأفكار الجريئة المرتفعة المخاطرة . واذا ما استمرت الكليات على عدم تقبل المخاطرة فأنها سوف تكون امام فرص لا يتم استثمارها وقد تستثمر من كليات اخرى .

3_ الاستباقية: حقق بعد الاستباقية وسط حسابي اجمالي (4.06) وبمستوى جيد جدا وبأنحراف معياري (0.59) مما يدل على وجود ميزة الاستباقية في عمل الكليات المبحوثة لانها تعمل وفق الاستباقية التي توفر لها التأثير في البيئة قبل وقوع التغيرات البيئية، كما أنها تعمل على ان تكون الاولى في اقامة المؤتمرات و الدورات العلمية و اكتساب اغلب ما هو جديد في المعرفة قياسا بالكليات الاخرى. وبالرغم من النتائج السابقة التي تؤكد على ان الكليات تعمل على استثمار اغلبية الفرص المتاحة امامها، الا ان ما يعيب عليها انها تستثمر الفرص فقط المضمونة و القابلة للتحقيق بدون مخاطر عمل وكما ما تم تأكيده سابقا في بعد المخاطرة، لان الاستباقية لا تكتمل كمبدأ عمل بدون وجود الشجاعة في استثمار الفرص المتاحة حتى لو تضمنت بعض المخاطرة.

4_ الهجومية التنافسية: أشارت النتائج الى ان هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً اجمالياً هو (3.43) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.77) مما يدل على وجود رغبة لدى الكليات المبحوثة في التنافس و التقدم مقارنة بمنافسيها و ذلك من خلال تحفيظ تكلفة العمل مقارنة بمنافسيها و كذلك تبنيتها مبدأ الاستراتيجية التنافسية لتحسين وضعها الحالي. الا ما يعيب ادائها هو عدم وجود تخصيص مالي كافي للبحث و التطوير بما يضمن لها الريادة.

5_ الاستقلالية: : حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.89) و بمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.77) مما يدل على وجود الاستقلالية في عمل الكليات الى درجة جيدة وبدلالة وجود صلاحيات كافية موزعة على الاقسام مع اعطاءهم الحرية في بعض القرارات التي تساهم بدورها في تنمية الابداع لأيمانها بأن الاستقلالية ستعمل على تميز موظفيها بالادارة الذاتية التي تخلق الدافعية و الثقة لديهم، وكلما زادت ثقة الفرد بنفسه و بقدراته ساعد على تنمية تلك القدرات و تطويرها. وهذا ما ينسجم مع نتائج برنامج المقابلة التي اكدت بان الادارة العليا فيها تراعي اراء ومقترحات رواساء الاقسام مع اعطائهم الحرية في اختيار الموظفين في الاقسام التابعة لهم.

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (التوجه الريادي) حقق هذا المتغير لدى عينة البحث في الكليات المبحوثة في جامعة بغداد. وسطا حسابيا بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.69) و هو فوق الوسط الفرضي (3) مما يدل على وجود توجه ريادي للكليات المبحوثة، اي ان القيادات العليا في الكليات المبحوثة تعمل باتجاه الريادة ولكنها تعاني من وجود ضعف في بعد المخاطرة.

ثانيا: التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي المتغير الثاني لمتغيرات البحث الحالي ويتضمن هذا المتغير حمسة ابعاد فرعية وسيتم عرض النتائج كما مبين في جدول () وعلى النحو الاتي:

جدول (4) مستوى اجابات العينة عن متغير التميز التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الفرعي	ت	المتغير
0.67	3.88	القيادة	1	التميز التنظيمي
0.71	3.69	الموارد البشرية	2	
0.56	4.04	الاستراتيجية	3	
0.74	3.70	الثقافة التنظيمية	4	
0.76	3.85	الهيكل التنظيمي	5	
0.69	3.83	اجمالي التميز التنظيمي		

1_ القيادة: حقق بعد القيادة وسط حسابي (3.88) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.67) وهذا يدل على وجود نمط قيادي جيد في الكليات المبحوثة من خلال تحقيق اهدافها الرئيسية، و التاكيد على الاداء المتميز من خلال الدورات التخصصية التي تقوم بها موظفي الكلية وبكافة المستويات. هذا من جانب ومن جانب اخر نجد مشاركة فاعلة في مراجعة وتطوير الاداء ومحاولة استثمار الفرص القابلة للتحقيق.

2_ الموارد البشرية: وأشارت النتائج الى ان هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.69) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.71) وتؤكد النتائج السابقة على وجود تميز واضح في اداء الموارد البشرية من حيث وجود الكفاءات و القدرات ووجود الدورات التطويرية المستمرة لهم مع المحاولة المتكررة للنهوض بمستوى اجراءات تقييم موظفي الكلية، و تحفيزهم على تحقيق طموحاتهم و اهدافهم والتي تصب في مصلحة الكلية.

3_ الاستراتيجية: حقق هذا البعد وسطا حسابيا هو (4.04)بمستوى جيد جدا وبأنحراف معياري (0.56) وهذا يدل على تبني الكلية المبحوثة استراتيجية واضحة و محددة ولها رؤية ورسالة موضوعية، والعمل على تحقيق اهدافها من خلال مواردها البشرية المتميزة ذات الاداء العالي، مع وجود موائمة ما بين الخطة الاستراتيجية و البرامج و الانشطة الموضوعية. وتاكدت هذه النتائج المقابلات التي اجراها الباحث مع معاوني وروساء اقسام بعض الكليات الذين اكدوا ان الاستراتيجية تصاغ بشكل تعاوني بين العمادة وروساء الاقسام ومما يعزز ذلك وجود رسالة وروية لكل كلية في جامعة بغداد مع سعي هذه الكليات للحفاظ على الميزة التنافسية باعتبارها الجامعة الام في العراق وثاني اكبر جامعة بالوطن العربي.

4_ الثقافة التنظيمية: حقق بعد الثقافة التنظيمية وسط حسابي (3.70) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.74) مما يدل على وجود اهتمام جيد بالثقافة التنظيمية من قبل الكليات المبحوثة، اذ وجد الباحث ان الكليات غالبا ما تؤكد على توفير ثقافة عالية القيم منسجمة مع التغييرات البيئية المتسارعة التي لا تقف عند حد معين، ولا يمكن تحقيق ذلك بدون وجود انسجام و تعاون ما بين الموظف و الكلية.

5_ الهيكل التنظيمي: حقق هذا البعد وسط حسابي (3.85) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.76) مما يدل على مراعاة الكلية عند تصميمها للهيكل التنظيمي جملة من الامور التي تحقق فاعلية العمل وسيره بانسيابية عالية من خلال تقليل الحواجز بين الاقسام و العمل بمرونة وذلك عبر توضيح خطوط السلطة و المسؤولية و توزيع الاعمال بشكل

منظم ما بين العاملين. وكلما كان هناك هيكل تنظيمي واضح و محدد ومدروس كلما تحقق عنه توزيع عادل للمهام الوظيفية بين العاملين.

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (التميز التنظيمي) حقق هذا المتغير لدى عينة البحث في الكليات المبحوثة في جامعة بغداد. وسطا حسابيا بلغ (3.83) وبمستوى جيد بانحراف معياري (0.69) و هو فوق الوسط الفرضي (3) مما يدل على وصول الكليات المبحوثة الى مستوى مقبول من التميز التنظيمي مقارنة بالكليات الاخرى الموجودة في العراق.

المحور الثاني: علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

1_ الارتباط بين ابعاد التوجه الريادي والتميز التنظيمي

لاختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى و التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين ابعاد التوجه الريادي والتميز التنظيمي) ومن خلال الجدول (29) نلاحظ :

بلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي اجمالا و التميز التنظيمي اجمالا (0.614**) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى جيد وطردي وذو دلالة معنوية، أي ان للتوجه الريادي الذي تتميز به الكليات المبحوثة بنسب معينة له دور فاعل و جوهري في تحقيق التميز التنظيمي و المحافظة عليه.

جدول (5) تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

	الارتباط ومستوى الدلالة	القيادة	الموارد البشرية	الاستراتيجية	الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	التوجه الريادي	التميز التنظيمي
الابداعية	الارتباط	0.340**	0.253*	0.188	0.219*	0.316**	0.625**	0.348**
	Sig	0.001	0.014	0.069	0.033	0.002	0.000	0.001
تقبل المخاطرة	الارتباط	0.393**	0.451*	0.326**	0.315**	0.181	0.682**	0.427**
	Sig	0.000	0.000	0.001	0.002	0.079	0.000	0.000
الاستباقية	الارتباط	0.498**	0.325*	0.547**	0.195	0.157	0.600**	0.391**
	Sig	0.000	0.001	0.000	0.058	0.128	0.000	0.000
الهجومية التنافسية	الارتباط	0.338**	0.398*	0.071	0.353**	0.282**	0.725**	0.394**
	Sig	0.001	0.000	0.496	0.000	0.006	0.000	0.000
الاستقلالية	الارتباط	0.547**	0.443*	0.367**	0.468**	0.495**	0.693**	0.588**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

التوجه الريادي	الارتباط	0.592**	0.526* *	0.379**	0.448**	0.387**	1	0.614**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
التميز التنظيمي	الارتباط	0.703**	0.743* *	0.505**	0.758**	0.685**	0.614**	1
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ودرجة حرية 94

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 94

2_ الارتباط بين الابداعية والتميز التنظيمي

لاختبار فرضية البحث الفرعية الاولى و التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين الابداعية و ابعاد التميز التنظيمي اجمالاً)

اوضحت نتائج الارتباط بين بعد الابداعية و التميز التنظيمي اجمالاً اذ بلغت قيمتها (0.348**) عند مستوى دلالة (0,01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى مقبول وطردى وذو دلالة معنوية. وهذه النتيجة تدل على ان الكليات المبحوثة تعد الابداع عامل مهم وحاسم لتحقيق التميز وذلك لانه يساعد هذه الكليات على تطوير خدماتها من خلال تنفيذ الافكار الجديدة والمبدعة لمنسوبيها والذي يؤدي بدوره نحو تحسين ادائها، لذلك للابداع دور فاعل في عمل الكليات المبحوثة اذا ما ارادت الوصول الى تحقيق التميز التنظيمي.

3_ الارتباط بين تقبل المخاطرة والتميز التنظيمي

لاختبار فرضية البحث الفرعية الثانية و التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين تقبل المخاطرة و ابعاد التميز التنظيمي اجمالاً)

بلغ معامل الارتباط بين بعد تقبل المخاطرة و التميز التنظيمي اجمالاً (0.427**) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى مقبول وطردى وذو دلالة معنوية. وهذا يشير الى ان لتقبل المخاطرة و العمل به في الكليات المبحوثة من خلال الدخول في المشاريع والمبادرات ذات المخاطرة سعياً منها لتحقيق عوائد مالية وتعظيم الفوائد وهذا سوف يؤهلها الى الوصول بنسب جيدة نحو تحقيق التميز التنظيمي.

4_ الارتباط بين الاستباقية والتميز التنظيمي

لاختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة و التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين الاستباقية و ابعاد التميز التنظيمي اجمالاً) نلاحظ ما ياتي:

اشارت نتائج الارتباط بين بعد الاستباقية و التميز التنظيمي اجمالاً والتي بلغت قيمتها (0.391**) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى مقبول وطردى وذو دلالة معنوية. وهذا يدل على ان انتهاج الكليات المبحوثة لمبدأ الاستباقية له دور جوهري وفاعل في الوصول للتميز التنظيمي ، وذلك لانه يساعد هذه الكليات على التصرف مسبقاً واخذ زمام المبادرة في مجال استثمار الفرص ومتابعة التغيرات التي تحصل في البيئة لتجنب المفاجات مما يعطيها الوقت الكافي لاتخاذ القرارات الصحيحة وبالتالي يساعد على وصول الكليات المبحوثة في تحقيق التميز التنظيمي.

5_ الارتباط بين الهجومية التنافسية والتميز التنظيمي

لاختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة و التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين الهجومية التنافسية و ابعاد التميز التنظيمي اجمالاً)

بلغ معامل الارتباط بين بعد الهجومية التنافسية و التميز التنظيمي اجمالاً (0.394**) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى مقبول وطردى وذو دلالة معنوية. مما يدل على ان انتهاز استراتيجية الهجومية التنافسية من قبل الكليات المبحوثة سوف يساعدها على تحقيق التميز التنظيمي لكونها سوف تكون اسرع من غيرها في اقتناص الفرص المتاحة امامها سعياً منها للتطوير او في ادخال تكنولوجيا جديدة لتكون متميزة عن غيرها من الكليات الاخرى وبالتالي الوصول الى تحقيق التميز التنظيمي.

6_ الارتباط بين الاستقلالية والتميز التنظيمي

لاختبار فرضية البحث الفرعية الخامسة و التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين الاستقلالية و ابعاد التميز التنظيمي اجمالاً)

اوضحت نتائج الارتباط بين بعد الاستقلالية و التميز التنظيمي اجمالاً اذ بلغت قيمتها (0.588**) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط وطردى وذو دلالة معنوية. وهذا مما يدل على ان للاستقلالية دور فاعل وجوهري في الوصول للتميز التنظيمي، اذ كلما كان هناك مساحة و تمكين للعاملين كلما ساعد على اطلاق العنان لأبداعات العاملين والتي تؤدي بدورها الى تميز الكلية في عملها و مخرجاتها.

المحور الثالث: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

يختص هذا المحور بأختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث. لتحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. اذ كانت فرضية التأثير الرئيسية الاولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه الريادي في ابعاد التميز التنظيمي) . إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد . كالآتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6$$

و تمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني إن التميز التنظيمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد التوجه الريادي (X₁, X₂, X₃, X₄, X₅, X₆) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (95) مفردة و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

أستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول () لإظهار النتائج

اولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الريادي في التميز التنظيمي) . والجدول () يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر ابعاد التوجه الريادي (X₁, X₂, X₃, X₄, X₅, X₆) في التميز التنظيمي (Y) .

اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه الريادي في التميز التنظيمي)

اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي

$$Y = a + \beta_1 (X_1)$$

$$Y = 0.710 + 0.830 (X_1)$$

ويتضح من الجدول () ما يأتي :

أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (110.078) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في التميز التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان للتوجه الريادي دور جوهري و فاعل في قيادة الكلية نحو تحقيق التميز التنظيمي. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.542) يتضح بان التوجه الريادي قادر على تفسير الباقية (46%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_1) البالغ (0.830). بان زيادة التوجه الريادي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي بنسبة (83%) .

1 اختبار الفرضية الفرعية الاولى

اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الابداعية في التميز التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta_2 (X_2)$$

$$Y = 2.221 + 0.398 (X_2)$$

ويتضح من الجدول () ماياتي :

أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (15.500) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الابداعية في التميز التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي أن تنمية الابداع و الاهتمام به ونشره كثقافة في الكلية المبحوثة سوف يساعد على التأثير بصورة إيجابية في تحقيق التميز التنظيمي. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.378) يتضح بان الابداعية قادرة على تفسير مانسبته (38%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (التميز التنظيمي) اما النسبة الباقية (62%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_2) البالغ (0.398). بان زيادة بعد الابداعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي بنسبة (40%) .

2 . اختبار الفرضية الفرعية الثانية

و لاختبار الفرضية والتي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد تقبل المخاطرة في التميز التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي

$$Y = a + \beta_3 (X_3)$$

$$Y = 2.535 + 0.384 (X_3)$$

ويتضح من الجدول () ماياتي :

أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (30.726) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تقبل المخاطرة في التميز التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان لتقبل المخاطرة و العمل معها سوف يؤثر بصورة ايجابية على تحقيق التميز التنظيمي في الكليات المبحوثة. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.248) يتضح بان بعد تقبل المخاطرة قادره على تفسير مانسبته (25%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (التميز التنظيمي) اما النسبة الباقية (75%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث.

يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_3) البالغ (0.384). بان زيادة بعد تقبل المخاطرة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي بنسبة (38%) .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الاستباقية في التميز التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي

$$Y = a + \beta_4 (X_4)$$

$$Y = 1.553 + 0.560 (X_4)$$

ويتضح من الجدول () ما يأتي :

أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (34.979) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الاستباقية في التميز التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.273) يتضح بان بعد الاستباقية قادره على تفسير مانسبته (27%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (التميز التنظيمي) اما النسبة الباقية (73%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_4) البالغ (0.560). بان زيادة بعد الاستباقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي بنسبة (56%) .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الهجومية التنافسية في التميز التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta_5 (X_5)$$

$$Y = 2.415 + 0.413 (X_5)$$

ويتضح من الجدول () ما يأتي :

أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (37.568) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الهجومية التنافسية في التميز التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان السير وفق بعد الهجومية التنافسية سوف يتيح الى الكلية التميز بصورة استباقية مقارنة بالمنافسين الاخرين من الكليات الاخرى. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.288) يتضح بان بعد الهجومية التنافسية قادره على تفسير مانسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (التميز التنظيمي) اما النسبة الباقية (71%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_5) البالغ (0.413). بان زيادة بعد الهجومية التنافسية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي بنسبة (41%) .

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

اما اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الاستقلالية في التميز التنظيمي) اذ جاءت نتائج التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي

$$Y = a + \beta_6 (X_6)$$

$$Y = 1.891 + 0.499 (X_6)$$

ويتضح من الجدول () ما يأتي :

أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (107.677) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقلالية في التميز التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.537) يتضح بان بعد الاستقلالية قادره على تفسير مانسبته (54%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (التميز التنظيمي) اما النسبة الباقية (46%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_6) البالغ (0.499). بان زيادة بعد الاستقلالية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي بنسبة (50%) .

جدول (6) تحليل ابعاد التوجه الريادي في التميز التنظيمي							
المتغير التابع	الدلالة	Sig	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة معامل الميل الحدي (a)	(R^2) معامل التحديد	ابعاد التوجه الريادي
التميز التنظيمي Y	معنوي	0.000	15.500	0.398	2.221	0.378	الابناعية
	معنوي	0.000	30.726	0.384	2.535	0.248	تقبل المخاطرة
	معنوي	0.000	34.979	0.560	1.553	0.273	الاستباقية
	معنوي	0.000	37.568	0.413	2.415	0.288	الهجومية التنافسية
	معنوي	0.000	107.677	0.499	1.891	0.537	الاستقلالية
	معنوي	0.000	110.078	0.830	0.710	0.542	التوجه الريادي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول: الاستنتاجات

- 1_ يوجد مستوى جيد من التوجه الريادي في الكليات المبحوثة وهذا يدل على اهتمام هذه الكليات ب (الابداع ، تقبل المخاطرة ، الاستباقية ، الهجومية التنافسية ، الاستقلالية) وقد يكون هذا الاهتمام ناتج من توجه الحالي لجامعة بغداد ورويتها الاستراتيجية الهادف الى النهوض بواقع كليات الجامعة نحو مراتب متقدمة من التطوير .
- 2_ يوجد قدرا كبيرا من الاهتمام ببعده الابداع وبمستوى جيد جدا وهذا يعكس دعم الكليات المبحوثة للأنشطة الابداعية سواء من خلال استثمارها الفرص المتاحة في مجال استحداث الاقسام العلمية الجديدة او دعمها للأفكار الجديدة لمنتسبيها وتنفيذها فضلا عن اهتمامها في توظيف التكنولوجيا الحديثة في مختلف اعمالها لتحسين ادائها .
- 3_ تهتم الكليات المبحوثة ببعده تقبل المخاطرة ولكن ليس بالمستوى العالي اذ حقق مستوى متوسط وهذا يدل على تراجع عمل الكليات في تقبل المخاطرة فهناك خوف من تبني المشاريع والمبادرات الجديدة غير المضمونة والتي تتسم بدرجة من المخاطرة.
- 4_ تحرص الكليات المبحوثة على الاستباقية والذي جاء بمستوى جيد وذلك من خلال تركيزها وسعيها لأخذ زمام المبادرة في مجال استحداث الاقسام العلمية الجديدة فضلا عن حرصها على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة وذلك لتجنب المفاجآت .
- 5_ اظهرت الكليات المبحوثة مستوى جيد من الاهتمام ببعده الهجومية التنافسية وذلك من خلال تطويرها لأساليب العمل بشكل افضل من الكليات الاخرى ، ولكن هناك ضعف واضح في قدرة الكليات الاعتماد على نظام استخباراتي رصين لمتابعة نشاطات الكليات الاخرى فضلا عن عدم وجود تخصيصات مالية اللازمة للبحث والتطوير بما يضمن لها الريادة.
- 6_ وجود اهتمام جيد من قبل الكليات المبحوثة ببعده الاستقلالية مما يدل على اهتمامها بمراعاة اراء ومقترحات رؤساء الاقسام عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية فضلا عن الرغبة في توسيع قاعدة الابداع والابتكار من خلال الاستقلالية.
- 7_ يتوفر مستوى جيد للتميز التنظيمي في الكليات المبحوثة حسب اجابات افراد العينة من (العمداء، معاوني العميد، رؤساء الاقسام) وهذا يعطي مؤشرا على انها اظهرت الاهتمام ب (القيادة، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي) فضلا انها تأخذ في الحسبان المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وطبيعة المنافسة والتطورات الحاصلة في سعيها لتحقيق التميز .
- 8_ يوجد مستويات جيدة لبعده القيادة في الكليات المبحوثة والتي تحققت نتيجة الاهتمام التي اظهرته القيادة المتمثلة ب (العميد، معاون العميد، رئيس قسم) لعملية التخطيط لاحتياجات المستقبلية وسعيها نحو تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة.
- 9_ حقق بعد الموارد البشرية مستوى جيد في الكليات المبحوثة مما يشير اهتمام هذه الكليات بالموارد البشرية من خلال امتلاكهم القدرات العقلية والابداعية الكفيلة بمواجهة التحديات الداخلية والخارجية وسعيها لتطوير كفاءتهم في انجاز الاعمال المناطة اليهم.
- 10_ جاء بعد الاستراتيجية في الكليات المبحوثة بمستوى جيد جدا وهذا يعكس حرص القيادات الجامعية الموجودة فيها بان تكون صياغة الاستراتيجية بالتعاون بين اكثر من جهة واحدة (العمادة، الاقسام) وأن تكون منسجمة مع برامج وانشطة الموضوعية وتوافقها مع رسالة وروية الجامعة.

- 11_ يتوفر مستوى جيد من الثقافة التنظيمية في الكليات المبحوثة فالثقافة السائدة في الكليات تدعم الموظفين للوصول الى تحقيق افضل الممارسات في تحقيق الاداء الجامعي ، فضلا عن توجه الثقافة التنظيمية للموظفين لمواكبة التطورات الحاصلة والاستفادة من كل ما هو جديد.
- 12_ حقق بعد الهيكل التنظيمي مستوى جيد في الكليات المبحوثة مما يدل على ان الهيكل في الكليات المبحوثة يسمح بالتعاون والتنسيق بين الاقسام والوحدات الادارية المختلفة والذي يساعد على تقليل العوائق التنظيمية فضلا عن الحرص على امتلاك الموظفين الصلاحيات اللازمة لإداء الاعمال.
- 13_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي بأبعاده (الابداعية ، تقبل المخاطرة ، الاستباقية ، الهجومية التنافسية ، الاستقلالية) والتميز التنظيمي بأبعاده (القيادة ، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية ، الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي) مما يشير الى ان الممارسات الايجابية لسلوك التوجه الريادي في الكليات المبحوثة يسهم ويزيد في تحقيق التميز التنظيمي، وبالتالي قبول فرضية البحث الرئيسية الاولى.
- 14_ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده (الابداعية ، تقبل المخاطرة ، الاستباقية ، الهجومية التنافسية ، الاستقلالية) في التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة ، الموارد البشرية ، الاستراتيجية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي) وهذا يشير الى ان تبني الكليات المبحوثة للتوجه الريادي سوف يؤثر وبشكل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي.

المحور الثاني : التوصيات

- 1_ ضرورة قيام جامعة بغداد وكلياتها المبحوثة بدعم وتعزيز ثقافة التوجه الريادي بأبعاده في خلق المزيد من فرص تحقيق التميز التنظيمي.
- 2_ زيادة دعم عمل الكليات المبحوثة في استثمار وتعزيز الابداع من خلال الاستمرار في توفير الدعم الكافي للأنشطة الابداعية سواء في مجال استحداث الاقسام العلمية الجديدة او العمل على تنفيذ الافكار الجديدة ، وكذلك السعي لتوفير المناخ المناسب مع ضرورة اعتماد برامج محفزة لذوي الافكار المبدعة على اعتبارهم راس المال الفكري الذي يقود المنظمات للتطوير والتميز.
- 3_ ضرورة تشجيع القيادات الجامعية على تقبل المخاطرة والخوض في الاعمال التي تتسم بدرجة من المخاطرة للحصول على الفرص الجديدة واستثمارها، على ان هذه المخاطرة محسوبة ولا تعني التضحية بمقدرات الجامعة ، مع العمل على تحديث الخطط الدراسية والمناهج وبما يواكب التطور والذي يقع في مصلحة الجامعة.
- 4_ التأكيد على استثمار وتعزيز العمل الاستباقي في الكليات المبحوثة عن طريق الاستمرار في مجال استحداث الاقسام والتخصصات العلمية الجديدة او من خلال اقتناص الفرص واستثمارها قبل غيرها من المنظمات وتوقع الطلبات المستقبلية.
- 5_ يوصي الباحث بضرورة الاستفادة من سياسات الهجومية التنافسية التي تتبعها الكليات المبحوثة ولكن مع ضرورة احداث المزيد من التغييرات لتعزيز من هذه السياسات التنافسية ومن خلال :
- أ_ اعتماد الجامعة والكليات المبحوثة نظام ا معلوماتي رصين ويكون له وحدات عمل داخل الجامعة تقوم برصد نشاطات وتحركات الجامعات الاخرى ورفع التقارير للجهات المختصة في الجامعة ولأخذ بها بنظر الاعتبار في رسم خططها ووضع الاستراتيجيات.

ب_ العمل على توفير التخصيصات المالية اللازمة من قبل الجامعة والكليات المبحوثة للبحث والتطوير من خلال اعطاء الاولوية للمشاريع الريادية والعمل على وضع تبويبات جديدة للأنفاق على هذه المشاريع من خلال ايجاد حله من الاستقلال المالي لتمويل هذه البحوث والمشاريع وذلك من خلال دعم الشراكة والعلاقة مع القطاع العام والخاص في مجال التدريب وتقديم الاستشارات والقيام بالمشاريع المشتركة.

ج_ العمل على تطوير اساليب عمل الكليات المبحوثة بشكل افضل من خلال الاستثمار في التطبيقات التكنولوجية الحديثة او تطوير والاستفادة من الحالية بالشكل الذي يعزز من القدرة على التنافسيه.

6_ ضرورة قيام الجامعة والكليات المبحوثة الاستمرار في دعم وتعزيز السياسات الرامية للاستقلالية من خلال اعتماد اللامركزية وتفويض الصلاحيات وتخفيف من مركزية القوانين والانظمة لتمكين الكليات المبحوثة التحرك والمبادرة بحرية اكثر نحو تحقيق اهدافها.

7_ يوصي البحث ضرورة قيام الكليات المبحوثة الاستفادة من اهتمامها الجيد في التميز التنظيمي وابعاده وتدعيم ذلك الاهتمام من خلال العمل على وضع الاليات التي المزيد من الاهتمام بهذه الابعاد.

8_ يوصي البحث القيادة في الكليات المبحوثة العمل وتعزيز دورها من خلال الاتي:

أ_ المشاركة الفعالة في عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.

ب_ الاهتمام بإقامة الدورات والندوات التخصصية الهادفة لتعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز.

ج_ العمل على استثمار الفرص المتاحة لتطوير ملاكاتها التدريسية.

9_ تعزيز الاهتمام بالموارد البشرية في الكليات المبحوثة من خلال الاتي:

أ_ العمل على أستقطاب الموارد البشرية الكفؤة وصاحبة القدرات الابداعية الكفيلة بمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

ب_ اعداد دورات وبرامج تدريب خلال الفترة القادمة للموارد البشرية فضلا عن توفير التطبيقات التكنولوجية الحديثة كأجهزة الحاسوب والمعدات اللازمة لتحسين وتطوير اداء الموظفين.

ج_ ان تكون عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية في الكليات المبحوثة على اساس الكفاءة والفاعلية والشروط اللازمة والابتعاد عن العلاقات والمحسوبية او خضوع الادارة العليا الى الانتماءات الحزبية في الاختيار.

10_ يوصي الباحث بدعم وتعزيز الاستراتيجية في الكليات المبحوثة على اعتبارها الحجر الاساس لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والتغيرات لذلك يوصي بالاتي:

أ_ ان تكون صياغة الاستراتيجية للكليات المبحوثة بالتعاون بين اكثر من جهة (العمادة ، الاقسام).

ب_ ان تكون البرامج والانشطة الموضوعية منسجمة مع الاستراتيجية الشاملة للكلية.

ج_ ان تكون الاستراتيجية اكثر مرونة مع العمل على مراجعة الاستراتيجية من قبل الادارة العليا وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وتجنبها، وهذا يؤدي بدوره الى تعزيز هذه الاستراتيجية.

11_ يوصي البحث بنشر الثقافة التنظيمية الحديثة في الكليات المبحوثة والعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة في فيها والتي تتمثل في دعم جهود الموظفين لتحقيق افضل ممارسات الاداء الجامعي وتحقيق التواصل لمواكبة المتغيرات الحاصلة في البيئة والاهتمام بجعل قيم ومعتقدات الموظفين تتسجم مع قيم وثقافة المنظمة مع توفير مستوى عالي من الثقة بين الموظفين داخل الكليات المبحوثة.

12_ ضرورة قيام الكليات المبحوثة بأعتماد هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الاقسام ، وللوصول الى تحقيق الاداء الجامعي المتميز في الكليات المبحوثة يوصي البحث الاتي:

أ_ العمل على اجراء تحديث مستمر على الهياكل التنظيمية واستبدال الاساليب والإجراءات الروتينية لتنسجم مع الاستراتيجية الموضوعية من قبل الكلية.

ب_ قيام الكليات المبحوثة بتوزيع الاعمال والصلاحيات بشكل منظم فضلا عن الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية الحديثة (الحكومة الكترونية) بطريقة اوسع بالشكل الذي يساعد على تقليل العوائق بين الاقسام والوحدات الادارية وذلك دعما لتحقيق السرعة والدقة في انجاز الاعمال.

المصادر

اولا: المصادر العربية

1. البحيصي، عبد المعطي محمود، (2014)، " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادلارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية _جامعة الأزهر -غزة.
2. جابر، علاء سعيد، (2015). " واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، غزة ، فلسطين.
3. الجعبري، عدنان، (2009)، "دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"، رسالة ماجستير منشورة ' كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة الخليل، فلسطين.
4. جندب، عبد الوهاب احمد، (2013)، " اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي" دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في اليمن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
5. جلاب، احسان دهش، (2013)، " دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 3.
6. حسوني، اثير عبد الامير، (2009)، "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، بغداد"، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.
7. حميد، مهند طالب، (2014)، " تحليل العلاقة بين ابعاد الهياكل التنظيمية التقليدية وابعاد الهياكل العضوية _ بحث تطبيقي في هيئة النزاهة"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 20 العدد 79 .
8. خليل، اريج سليم، (2014)، "تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز، بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 16 العدد 3.
9. الدويري، غسان غريب، (2006)، " ادارة التميز في القطاع الاردني" مجلة المسارات الثقافية ، الامارات العربية المتحدة.
10. المزروع، بدر بن سليمان بن عبد الله، (2010)، "بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية"، كلية الدراسات العليا. جامعة نايف للعلوم العسكرية. الرياض. السعودية.
11. السلمي، علي (2002)، "نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة"، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

12. السعودي، موسى احمد، (2008)، " أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 4 العدد 3.
13. شوقي، عبطان، (2011)، "ادارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة" ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
14. صلاح الدين، أحمد ضياء الدين، (2015) " نجاح منظمات الأعمال على وفق التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات بحث ميداني لعينة من المصارف العراقية الخاصة " رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.
15. الضلاعين، علي، (2010)، " أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية" ، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 37 ، العدد 1.
16. الطائي، علي حسون، والقيسي، فاضل حمد، (2014) " الادارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل ، وامثلة وقضايا معاصرة" دار الصفا للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن.
17. الطويل، اكرم احمد، واغا، احمد عوني، (2012)، "العلاقة والتاثير بين استراتيجيات الريادة والتنمية المستدامة دراسة استطلاعية لاراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في محافظة نينوى". مجلة الريادة وذكاء الاعمال في المنظمات العراقية.
18. العامري، صالح مهدي محسن، و الغالبي، طاهر محسن منصور، (2011)، " الادارة والاعمال" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
19. العنزوي، سعد علي، (2016)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد
20. العنزوي، سعد علي، (2015) " ابداعات الاعمال، قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي" الورق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
21. العيساوي، محمد حسين، و العارضي، جليل كاظم، و العبادي، هاشم فوزي، (2012). " الادارة الاستراتيجية المستدامة ، مداخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة "مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن.
22. الفاعوري، اسماء مروان، (2012)، " اثر فاعلية انظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الاداء المؤسسي" دراسة تطبيقية في امانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعمال الالكترونية، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
23. القيسي، سنان فاضل حمد، (2014)، " دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في الهيئة العامة للضرائب"، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

24. الكرعوي، محمد ثابت فرعون، (2015)) "استراتيجية ريادية الاعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية" دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق_ اسيا سيل_ كورك)، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد /جامعة مو
25. المزروع، بدر بن سليمان بن عبد الله، (2010)، "بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية"، كلية الدراسات العليا. جامعة نايف للعلوم العسكرية. الرياض. السعودية.
26. _ المالكي، مصطفى صباح حليجل، (2011)، "اثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الابداع الاستراتيجي / دراسة وصفية تحليلية في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي"، رسالة ماجستير، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد، قسم الادارة العامة.
27. _ منصور، مجيد، والعباد، حسين، (2013))، "علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الثاني - دور التميز والريادة في تفوق منظمات الاعمال | جامعة العلوم الاسلامية العالمية.
28. الملوك، جلال سعد، (2012))، " الابتكار، الاختراع: المسارات المزدوجة لتحقيق الريادة ، تصورات فكرية لنموذج مقترح" ، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، مجلة الريادة وذكاء الاعمال في المنظمات العراقية.
29. محمد، سعيد عبد الله، وسلطان، سندية مروان، وعبود، نور علي، (2012)، "اسهام التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة استطلاعية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، المؤتمر العلمي السنوي الخامس.
30. النصور، اسماء سالم، (2010)، " اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم والبحث العلمي الاردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
31. الهالات، صالح علي عودة، (2014)، "ادارة التميز، الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.

ثانياً: المصادر الانكليزية

1. Abdul Razak, Roslida, and Othman, Mohd, Shahril, (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 Sciences, Vol. 2, No. 4.
2. Agbim, Kenneth Chukwujioké, (2013), " The Impact of Organizational Structure and Leadership Styles on Innovation", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* ISSN: 2278-487X. Volume 6, Issue 6.
3. Ajaiif, Mona, (2008)," Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai, Paper for Quality Congress Middle East8 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East RESPONSIBILITIES": Challenges, Dubai: TQM College.

4. Al-Dhaafri, Hassan Saleh,, and Yusoff, RushamiZien Bin, (2013) " The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence A Proposed Research Framework", International Journal of Business Administration
5. Al Hijji, Khalfan bin Zahran, and Al Badi, Waleed Ali Salim, (2015), "The impact of organizational structure on internal communication at the main library of Sultan Qaboos University" , THE GENERAL CONFERENCE CONGRESS OF SOUTHEAST ASIAN LIBRARIANS (CONSAL) XVI BANGKOK – THAILAND.
6. AL- Nuiami, Mohammad,, SubhiIdris, WaelMohamad,, AL-Ferokh, FayizAbdelrahmanMoh□d, and Abu Joma, Mah□d Hussein Moh□d, (2014) " An Empirical Study of the Moderator Effect of Entrepreneurial Orientation on the Relationship between Environmental Turbulence and Innovation Performance in Five-star Hotels in Jordan" , International Journal of Business Administration.
7. Aliyu, MukhtarShehu,,Rogo, Halilu Bello,, and Mahmood, Rosli, (2015) " Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Culture" Asian Social Science; Vol. 11, No. 23.
8. Allegre, Joaquín,, and Chiva, Ricardo, (2009) " ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE: THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY",The authors are grateful to the IVIE, the UJI-Bancaja (P1·1B2008-13) and the Ministry of Science and Innovation (ECO2008-00729) programs for the financial support for this research
9. Ambad, Sylvia Nabila Azwa, and Wahab, Kalsom Abdul, (2013) " Entrepreneurial Orientation among Large Firms in Malaysia: Contingent
10. Belias, Dimitrios, and Koustelios, Athanasios, (2014), " Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review", International Review of Management and Marketing.
11. Bleeker, I, (2011), "The influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: An Empirical Research on Manufacturing SMEs", Master thesis Business Administration, specialization track Innovation & Entrepreneurship, University of Twente.
12. Boohene, Rosemond, and Yiadom, Edward Marfo, and Yeboah, Moses Ahomka, (2012), "An empirical Analysis of the Effect of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance of Auto Artisans in the Cape Coast Metropolis", Developing Country Studies www.iiste.org ISSN 2224-607X (Paper) ISSN 2225-0565 (Online) Vol 2, No.9,
13. Canada, Excellence, (2011), "Organizational Excellence Assessment Training Course Pre-Course Assignment", Allrights reserved.", International Journal of Management Reviews 9:1, PP. 31–51.

14. Covin, J., & Green, K., & Slevin, D (2006), " Strategic process effects on the entrepreneurial orientation—Sales growth rate relationships", *Entrepreneurship Theory and Practice* ,Vol30.No 1,pp 57–81.
15. Cools, Eva., and Broeck, Herman Van den, (2007) " THE HUNT FOR THE HEFFALUMP CONTINUES: CAN TRAIT AND COGNITIVE CHARACTERISTICS PREDICT ENTREPRENEURIAL ORIENTATION", *Journal of Small Business Strategy*
16. Douglas W. Lyon., Lumpkin, G. T., & Gregory G. Dess, (2000), " Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process" *Journal of Management*
17. Durrah, Omar, Khmour, Naser, and AL-Abbadi, Samir, (2014), " the Impact of the Implementation of organizational Excellence policies on the contextual performance: A case study in the cardiovascular surgery Hospital", *International Business Research*; Vol. 7, No. 9..
18. Filler, Karen Smith, (2013), "AN ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION OF EXECUTIVES WITHIN THE LICENSED ASSISTED LIVING FACILITY INDUSTRY IN INDIANA",
19. Foley .Kevin & A. Hensler , Douglas and Editors Janjonker , (2007) , "Quality management and Organizational Excellence : Oxymorons to management thought and practice". *Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 32, No. 4, PP. 635-657.
20. Frank, H.; Kessler, A.; and Fink, A., (2010), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study “, *Entrepreneurial Orientation SBR* 62 April 2010, PP. 175-198.
21. GRIFFIN, W; RICKY, and MOORHEAD, GREGORY, (2014), " Organizational Behavior Managing People and Organizations " 11th Edition
22. Grote, Dick, (2002), "The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers", United States Of America.
23. Huang, Kai_Ping., Wang, Karen, Yuan., Chen, Kno_Hsiung., and Yien, Jui_Mei, (2011), " Revealing The Effects of Entrepreneurial orientation on Firm Performance: A Conceptual Approach", *Journal of Applied Sciences* 11(16) : 3049-3052,
24. Kalyani, Muna., and Sahoo, Mahima Prakashan, (2011) , " Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence", *International Journal of Business and Management*.
25. Kandula, Srinivas, R., (2005), Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers, Delhi.
26. Karacaoglu, K., Bayraktaroglu, A., & San, F. B. (2012), "The impact of corporate entrepreneurship on firms' financial performance Evidence from Istanbul stock exchange firms", *International Business Research*, 6(1), 163–176. doi:10.5539/ibr.v6n1p163

27. Khalid, M.; Hussain,T, and Waheed,S, (2010), " FACTORS THAT LEAD ORGANIZATIONS TO ACHIEVE BUSINESS EXCELLENCE", Journal of Quality and Technology Management
28. Li, Chia-Ying, (2012)," The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization: The moderating roles of technological turbulence and integration" African Journal of Business Management Vol. 6(1), pp. 370-387,11 January, 2012
29. Lumpkin, G., T., and Dess, G., G., (1996) "Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role Of Environment and Industry Life Cycle ", Journal of Business Venturing 16, PP. 429–451
30. Marrewijk, Marcel van, Wuisman, Iris, Cleyn, Wim de, Timmers, Joanne, Panapanaan, Virgilio, and Linnanen,Lassi, (2004)", A Phase-wise Development Approach to Business Excellencehttp://www.mindz.com/images/Marcel_van_Marrewijk/file/JoBE%20-%20Excellence%20and%20Sustainability.pdf
31. Matanda, Margaret Otenyo, (2011) " Entrepreneurial Orientation and Access to New Markets by Small-Scale Earthenware Manufacturers in Kenya ",Kenyatta University Nairobi, Kenya. Investment Climate and Business Environment Research Fund (ICBE-RF).
32. Muchiri, K; Michael, (2013), "Entrepreneurial Orientation and Leadership: A Review, Model and Research Agenda", Small Enterprise Association of Australia and New Zealand
33. Murad, Salem, (2014), " Influence of entrepreneurial orientation on leadership styles", 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, July 3rd, 2014, Enschede, The Netherlands. Copyright 2014, University of Twente, Faculty of Management and Governance.
34. Nikbakht, Asghar, and Nikbakht, Elham,and Rad, Ali Soleimani,, and Iravani, Mohammad Reza,(2012) " A study to measure the impact of organizational culture and organizational excellence ", Journal of Industrial and Business Management
35. Otache,Innocent,, and Mahmood, Rosli, (2015), " Entrepreneurial Orientation and Performance of Nigerian Banks:The Mediating Effect of Teamwork" Mediterranean Journal of Social Sciences.
36. Parks , Jeff & Gray , Ellen , (2011) , "Business Ventures Achieving Organizational Excellence Strategies for the High Perfomance Organization model",
37. Pearce, M.; Joshua,,Grafman, Lonny,, and Colledge, Thomas, (2010), "Leveraging Information Technology, Social Entrepreneurship, and Global Collaboration for Just Sustainable Development
38. Shadid, Esra Omar, (2013), " Measuring the effect of Strategic Fit between Adaptive Competitive Strategy and Business Intelligence in achieving Organizational Excellence", An Empirical Study on Jordanian Insurance

Companies, THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF Master in E-Business

39. Shah, Syed Zulfiqar Ali, and Bhutta, Nousheen Tariq, (2013) "Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective", Open Journal of Accounting, 2013, 2, 79-86.
40. Štok, Zlatka Meško; Markič, Mirko; Bertoneclj, Andrej; and Meško, Maja, (2010), "Elements of organizational culture leading to business excellence", Preliminary communication UDC 658:304.2:316.776.
41. Tajeddini, Kayhan, and Mueller, L, Stephen, (2012), "Corporate entrepreneurship in Switzerland: evidence from a case study of Swiss watch manufacturers" *IntEntrepManag J* (2012) 8:355–372.
42. Ujwary-Gil, Anna, (2013), "Entrepreneurial Orientation and Opportunities", Quarterly Journal of Nowy Sacz School of Business – National-Louis University
43. Voss, Z.G., Voss, G.B., & Moorman, C. (2005) "An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation & stakeholder support" *European Journal of Marketing*, 39(9), 1132–1150.
44. Wach, Krzysztof, (2015), "Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theoretical Foundations of International Entrepreneurship", *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 9-24. doi: 10.15678/EBER.2015.030202.
45. Wheelen, T. L. and Hunger, D. J. (2012) 'Strategic Management and Business Policy', 13th Edition, Pearson Education, Inc. USA.
46. Xiaoming, Cui, and Junchen, Hu, (2012), "A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance", *International Journal of Business Administration*, Vol. 3, No. 2; March\
47. Yahaya, Azizi, and Yahaya, Noordin, and Ismail, Jasmi, and Shariff, Zainudin, and Ramli, Jamaludin, (2011), "The factors influencing organizational culture in Federal Agricultural Marketing Authority (FAMA)", *African Journal of Business Management* Vol.5 (10), pp. 3955-3961, 18 May.
48. Yeboah, Moses, A., (2013) "Do auto Artisans Practice Entrepreneurial Orientation? Empirical evidence From the Cape Coast Metropolis, Ghana", *International Journal of Development and Sustainability*, Vol.2, No.4
49. YU, Feifei, (2012) "Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China", *African Journal of Business Management* Vol. 6(4), pp. 1711-1720, 1 February.
50. Zairi, Mohamed, (2005). "Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance", Publishing TQM College, Dubai: E.TQM College.

