



## أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط

### The Impact of Strategic Entrepreneurship in Identifying Future Orientations

A Case Study to Middle East University

إعداد

دانيه "حسام الدين" الخطيب

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2012 م

## تفويض

أنا الموقع أدناه "دانيه "حسام الدين" الخطيب" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الاسم: دانيه "حسام الدين" الخطيب

التوقيع: 

التاريخ: 2012 / 5 / 17 م

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة

الشرق الأوسط

وأجيزت بتاريخ 29 / 4 / 2012 م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	رئيساً ومشرفاً الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي
	الشرق الأوسط	عضواً داخلياً الدكتور حميد عبد المجيد الشيببي
	الإسراء	عضواً خارجياً الدكتور محمد أحمد عبد القادر

## شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بفضلته ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لمشرفي الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم ييخل بجهده أو نصائحه، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية، فجزاهم الله عني خيراً.

دانيه "حسام الدين" الخطيب

## الإهداء

إلى ....

والدي الحبيب

ووالدي الغالية رحمها الله وادخلها فسيح جناته

زوجي وأبنائي وأخواتي وجميع أفراد أسرتي الذين لم يألوا جهدا في مناصرتي

السيد يعقوب ناصر الدين

السيدة سناء شقوارة

وإلى كل من كان له دور في إتمام هذه الرسالة وأدعو المولى سبحانه بأن يوفقهم في

حلهم وترحالهم وأن يوفقنا أجمعين إلى ما يحب ويرضى

دانيه "حسام الدين" الخطيب

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1 - 1): المقدمة
4	(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(1 - 3): أهمية الدراسة
6	(1 - 4): أهداف الدراسة
7	(1 - 5): فرضيات الدراسة
8	(1 - 6): أنموذج الدراسة
9	(1 - 7): حدود الدراسة
10	(1 - 8): محددات الدراسة
11	(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
13	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
14	(2 - 1): المقدمة
15	(2 - 2): الريادة الاستراتيجية
27	(2 - 3): التوجهات المستقبلية
34	(2 - 4): جامعة الشرق الأوسط
37	(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
45	(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
47	(3 - 1): المقدمة
47	(3 - 2): منهج الدراسة
48	(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
49	(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
51	(3 - 4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
52	(3 - 5): المعالجة الإحصائية المستخدمة
53	(3 - 6): صدق أداة الدراسة وثباتها

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
55	الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
56	(4 - 1): المقدمة
56	(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة
67	(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة
78	الفصل الخامس النتائج ... الاستنتاجات ... التوصيات
79	(5 - 1): النتائج
81	(5 - 2): الاستنتاجات
82	(5 - 3): التوصيات
83	قائمة المراجع
84	أولاً: المراجع العربية
87	ثانياً: المراجع الأجنبية
94	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
48	عدد أفراد عينة الدراسة	1 - 3
49	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة	2 - 3
50	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	3 - 3
45	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	4 – 3
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الإبداع في جامعة الشرق الأوسط	1 – 4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تقبل المخاطر في جامعة الشرق الأوسط	2 – 4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية المرونة في جامعة الشرق الأوسط	3 – 4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الرؤية	4 – 4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية النمو	5 – 4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط	6 – 4
68	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الريادة الاستراتيجية (الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو) في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط	7 – 4
70	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط	8 – 4

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
71	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط	9 – 4
73	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط	10 – 4
75	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط	11 – 4
76	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير النمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط	12 – 4

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل _ الشكل
9	أنموذج الدراسة	1 - 1
22	أبعاد الريادة الاستراتيجية	1 - 2

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
95	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	1
96	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

## أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط

إعداد

دانيه "حسام الدين" الخطيب

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية في حالة لجامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (84) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).

ن

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).
4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).
5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. اللجوء والإعتماد على النمط المعرفي المتروني في إتخاذ القرارات ذات العلاقة بمستقبل الجامعة، وذلك لتأثير بعض القرارات على مركز الجامعة التنافسي على المدى البعيد.
2. تخفيض التكاليف وذلك بتوزيعها على أنشطة الجامعة المختلفة وصولاً لتحقيق التميز في التكاليف التي تتحملها الجامعة بالمقارنة مع الجامعات الأخرى المنافسة لها.

## **ABSTRACT**

### **The Impact of Strategic Entrepreneurship in Identifying Future Orientations**

A Case Study to Middle East University

**Prepared by**

**Dania "Husam El Din" ALKhatib**

**Supervisor**

**Prof. Mohammad Al – Nuiami**

This study aimed to investigate the Impact of Strategic Entrepreneurship in Identifying Future Orientations at Middle East University. In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (30) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (84) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as Multi & simple regression. The main conclusions of the study were:

1. There was a significant impact of innovation in Identifying Future Orientations to Middle East University at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).
2. There was a significant impact of risk taking in Identifying Future Orientations to Middle East University at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ع

3. There was a significant impact of Flexibility in Identifying Future Orientations to Middle East University at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).
4. There was a significant impact of vision in Identifying Future Orientations to Middle East University at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).
5. There was a significant impact of growth in Identifying Future Orientations to Middle East University at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

The main recommendations of the study were:

1. Use and reliance on the careful cognitive style in decisions making related to the future of the university, in order to influence some decisions on the university competitive status in the long run.
2. Reduce costs through distributed to the various University activities to achieve excellence in the costs comparison with other universities competing.



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- (1 - 1) : المقدمة
- (2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1) : أهمية الدراسة
- (4 - 1) : أهداف الدراسة
- (5 - 1) : فرضيات الدراسة
- (6 - 1) : أنموذج الدراسة
- (7 - 1) : حدود الدراسة
- (8 - 1) : محددات الدراسة
- (9 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## (1-1): المقدمة

تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغير وأصبحت تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواءاً كانت متغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو ديمغرافية أو سياسية أو تكنولوجية، ولذا يجب على المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجيات فعالة على مستوى أنشطة المنظمة قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة (Cravens & Ship, 1991: 7-9).

من هنا، تعيش منظمات اليوم في إطار بيئة تغير ديناميكية تتسارع فيها حالات المنافسة. وتنعكس هذه الحالة على القطاع الخدمي، فتوصف صناعة الخدمات وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المنظمات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد الخدمات المقدمة (Hall & Jones, 1999: 222). ويشير (صالح، 2007) إلى اقتران مصطلح الريادة (Entrepreneurship) في بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي أنتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز.

ويشير (الغالبي، 2009) إن الريادة مفهوم بالغ الأهمية للأعمال والمنظمات على اختلاف أساليب عملها وحجومها. وقد كان هذا المفهوم سابقاً متجسداً في القدرات المنظمة والاستثمارية ما يدعى (المقاولين) وهم أفراد يتمتعون بقابليات

وقدرات تحمل المخاطر وقبول المجازفة المحسوبة وريادة الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية وتوليد الأفكار.

وفي هذا الجانب ينبغي على المنظمات أن تبحث عن وسائل جديدة للنمو من أجل البقاء في البيئة التنافسية للأعمال، وتعد الريادة وخصوصاً الاستراتيجية منها إحدى الوسائل التي تساعد المنظمات في تعزيز موقعها التنافسي (متعب وراضي، 2009).

لقد شغلت فكرة الريادة، والروح الريادية والبحث عن الرواد اهتمام المتخصصين في حقل الإدارة. ولقد تنبه علماء الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت الثورة الصناعية وما تلازم معها من مدراس فكرية متتالية ومتعاقبة في رصدها لأبعادها والسعي لتشخيصها بقصد تحليلها والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بألية التعامل معها، على وفق افتراضات عقلانية تامة ومحددة، وبمنظور مغلق وآخر مفتوح حتى نهاية الحرب العالمية الثانية. إلا أن طبيعة التحولات الراديكالية التي شهدتها فضاء الأعمال وبيئتها بعد الخمسينات من القرن العشرين، وما أعقبها من عقود حتى أوائل الألفية الثالثة، أملى حتمية منهج تفكير بالتوجهات والنقلات الفكرية في الريادة مفهوماً، ونماذجاً، وخصائصاً، وتأثيراً وتأثراً في إبداع منظمات الأعمال (الخفاجي، 2005).

ولما كان التوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع مراحلها بما في ذلك التعليم الجامعي والعالي سمة هذا العصر، فإن ذلك ما دفع المسؤولين والمتخصصين للاهتمام بمصطلح الريادة، وقد نجم عن هذا التوسع في نشر التعليم زيادة في الكثافة

الطالبة بالجامعات، صاحبها أوجه قصور عديدة تمثلت في الإبداع واللامرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.

ولأن معظم الأدبيات اتفقت على أن الريادة الإستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة، يتم استخدامها أو تطبيقها داخل المنظمة لتحقيق البقاء والنجاح على المدى البعيد. وقد أشار (Hitt, et..al., 2007) أن قضية الريادة الإستراتيجية لازالت القضية الأهم في الأدبيات الإدارية والتي ترتبط بتوجهات المنظمة المستقبلية، وعليه يمكن تحديد الغرض الاساسي من الدراسة الحالية ببيان الأثر المحتمل للريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط.

## (1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التحديات التي تواجه جميع المنظمات، أو تلك التي تنتقيها للتعامل معها فرصاً وتهديدات، وقوة وضعفاً تشكل إحدى السمات المميزة لاستمرارية تلك المنظمات وتكيفها ثم انتقالها من مركز التابع إلى المتحدي ثم إلى القيادة، وتملي عليها وجوب التفكير بمنطق استيعاب المدخل الإستراتيجي في مجابهتها، واستخدام استعداداتها لبلوغ النجاح في الأمدين القريب والبعيد، لا سيما حين تستحضر حالة التغيير في منطق تفكير الإدارة من تقليدي إلى معاصر، ومن محلي إلى دولي، ومن أحادي البعد إلى متعدد الأبعاد، وحين تعي أن رصد وتحليل مصادر التحديات وأنواعها وقياس حدتها والتفكير بأساليب التعامل معها، تعد من المهام الأساسية لهذا العقل، وحين تؤمن أن التحديات عموماً والإستراتيجية بشكل خاص، أصبحت لغة تشغل تصور ذلك العقل ومنطق تفكيره الحدسي والإبداعي، ومجالاً حيويًا للتجديد (Johnson, 2003: 641).

وقد ارتبط اتساع عدد الجامعات الخاصة بإزيادة عدد الطلبة الطالبين للخدمة التعليمية. حيث أصبحت العديد من جوانب الحياة الطلابية، بما في ذلك الجوانب

الأكاديمية والدعم الاجتماعي والمالي والرعاية البسيطة، تعاني من صعوبة في كيفية فهم وإدارة النمو الكبير في أعداد الطلبة.

أثر إدراك هذه المشكلة وتحديدًا وبشكل دقيق يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس التالي:

"إلى أي مدى تؤثر الريادة الاستراتيجية (الإبداع ، تقبل المخاطر ، المرونة ، الرؤية ، والنمو) في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط؟". يشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

**أولاً:** هل هناك أثر للإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط؟  
**ثانياً:** هل هناك أثر لتقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط؟

**ثالثاً:** هل هناك أثر للمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط؟

**رابعاً:** هل هناك أثر للرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط؟

**خامساً:** هل هناك أثر للنمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط؟

## (1-3): أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من كونها:

1. ستجمع بين دراسة موضوعات مختلفة، وستشخص تفاعل متغيراتها، وبما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة عن موضوعاتها.
2. ستتلافى النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين موضوعات الدراسة الحالية ومتغيراتها، وبما يجعلها المحاولة الأولى في البيئة الأردنية (على وفق علم الباحثة المتواضع) التي تدرس هذا الموضوع، وتسعى إلى استنباط علاقاته وتفحص تأثيراته واستشراف جدواه المستقبلية.
3. فضلاً عما ذكر، تتجسد أهمية الدراسة في:

■ تعاملها مع ما هو مستحدث في علم الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، وتحديد جوهر أفكاره عرضاً وتحليلاً لمقومات الريادة الاستراتيجية والتوجهات المستقبلية.

■ أهمية موضوعات الدراسة في الأدبين الإستراتيجي والتنظيمي، وإن دراستها ستوجه أنظار مراكز صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات لأحد الروافد الداعمة لعملية صناعتها، ثم السير قدماً بجامعة الشرق الأوسط، ومجابهة التحديات المحيطة بها، فضلاً عن الأسس العلمية التي ستوفرها لإدارة منظمات الخدمة، وهو ما يقع ضمن منطق تكيف ما هو متاح في الفكرين الاستراتيجي والتنظيمي.

## (1-4): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط ، وذلك من خلال:

1. تحديد أثر الإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط.
2. بيان أثر تقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط.
3. التحقق من أثر المرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط.
4. تحديد أثر الرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط.
5. بيان أثر النمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط.

## (1-5): فرضيات الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

### الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية (الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو) في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الفرعية الأولى HO<sub>1</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

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

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الفرعية الثالثة HO<sub>3</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الفرعية الرابعة HO<sub>4</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

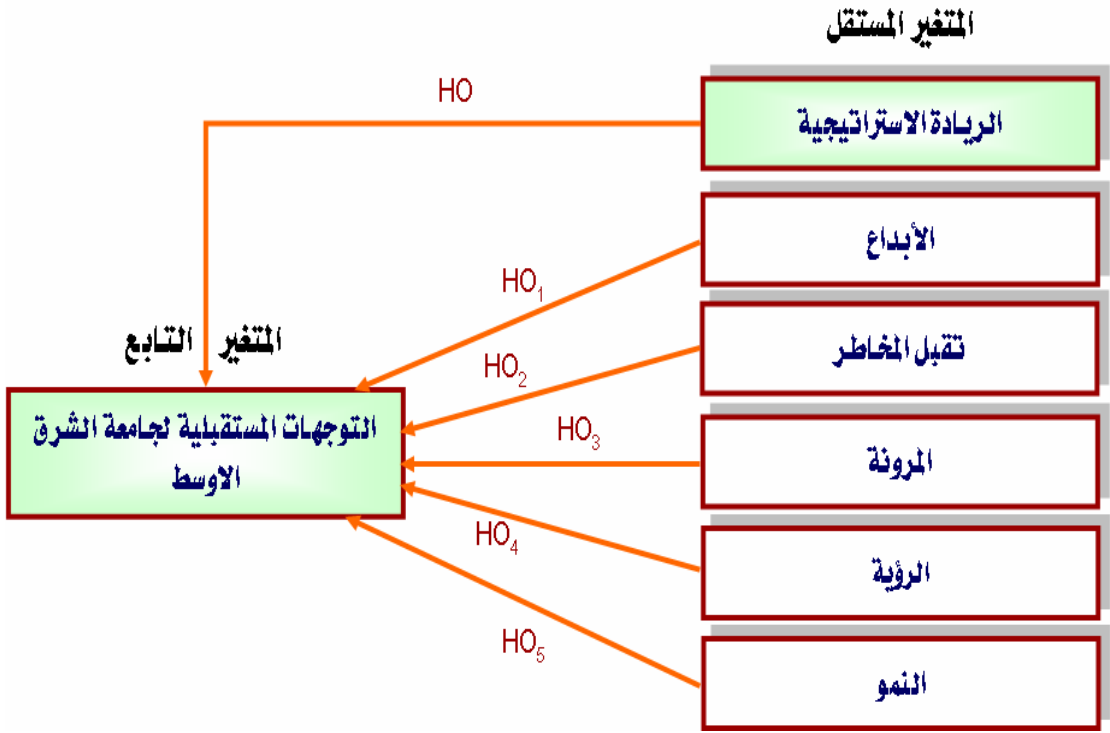
### الفرضية الفرعية الخامسة HO<sub>5</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### (1-6): أنموذج الدراسة

إذ تم الإعتماد في الدراسة الحالية في تحديد متغير الريادة الاستراتيجية بالإستناد إلى ما أورده (Kyrgidou & Hughes, 2010: 43-63) وهي (الإبداع ، تقبل المخاطر ، المرونة ، الرؤية ، والنمو). وما يتعلق بالتوجه المستقبلي فقد إعتمدت الباحثة على ما أورده (Lohtia, et.al, 2009: 239-252).





شكل (1-1)

أنموذج الدراسة  
إعداد الباحثة

## (7-1): حدود الدراسة

حددت الباحثة دراستها بالتالي:

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في جامعة الشرق الأوسط  
بالمملكة الأردنية الهاشمية.

**الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة العاملين من المستويات العليا والوسطى في جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية.

**الحدود الزمانية:** الفترة الممتدة خلال العام 2011 إلى 2012 والمتضمنة من شهر 11 عام 2011 ولغاية شهر إبريل 2012.

**الحدود العلمية:** أعتمدت الدراسة الحالية في تحديد متغير الريادة الاستراتيجية بالإستناد إلى ما أورده (Kyrgidou & Hughes, 2010: 43-63) وهي (الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو). وما يتعلق بالتوجه المستقبلي فقد إعتمدت الباحثة على ما أورده (Lohtia, et.al, 2009: 239-252).

## (1-8): محددات الدراسة

نظرا لكون جامعة الشرق الأوسط تمثل المجال التطبيقي للدراسة لذلك فان النتائج الدراسة ستبقى محددة في نطاق الجامعة باعتبارها حاله دراسية وبالتالي فان اي نتائج لايمكن تعميمها على جامعات او مؤسسات اخرى.اضافة الى ذلك فان الدراسة قد شملت كافة العاملين من المستويات العليا والوسطى لهذا فان نتائجها لايمكن تعميمها حتى على بقية الجامعات.

## (1-9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

**الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship**: مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمد عليها منظمات الأعمال ومديروها لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها (Hitt, et..al.,2007).

**الإبداع Innovation**: كل جديد أو كل تحسين في الخدمات وأساليب تقديم هذه الخدمات الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه وكذلك فعاليته (محمد، 2008).

**تقبل المخاطر Acceptance of risk**: المخاطرة التي يتحملها المسؤولين عندما يتخذون قرارات مؤيدة لفعل استراتيجي ويضعونها موضع التنفيذ وقد يكون لهذه القرارات تأثير سلبي على المنظمة ككل وعلى مكانة المسؤولين فيها (Dess & Lumpkin, 2005: 152).

**المرونة Flexibility**: قدرة المنظمة على التغيير أو الاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة أو الاداء (Upton, 1995a: 205)

**الرؤية Vision**: تمثل بيان متناغم ومنسق شديد الجاذبية والإقتدار لإعطاء منهجاً حول ما ستكون عليه المنظمة وما ترغب أن تكون عليه في المستقبل (Wilson,1992:18 – 28).

**النمو Growth**: أسلوب تتبعه المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم خدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بخدمات جديدة، وهي تركز

في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي ( Wheelen & Hunger, 2008: 165 – 170).

التوجهات المستقبلية *Future Orientations*: مثابة المنظمة والالتزام المستقبلي تجاه مختلف فئات المتعاملين (Lohtia, et..al, 2009: 242).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1-2): المقدمة
- (2-2): الريادة الاستراتيجية
- (3-2): التوجهات المستقبلية
- (4-2): جامعة الشرق الأوسط
- (5-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (6-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## (2-1): المقدمة

الريادة مفهوم اساسى فى ادبيات الادارة الاستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة (Covin, et.al, 2006: 57). وتشير ادبيات نظريه المنظمة (Quince & Whittaker, 2003: 1) الى ان الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة، وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادى الاستراتيجى، وتعزى الريادة الاستراتيجية فى الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة اكثر من مجرد النظر إليه كإفعال صادرة عن افراد يمتلكون خصائص وسمات معينة. ووصفها (Lumpkin & Dess, 1996: 135 – 172) بأنها ظاهرة متعددة الأبعاد وأكدا على أهمية الأبعاد الخمسة للريادة لفهم عملية الريادة الاستراتيجية برمتها، وهي الإبداع؛ تقبل المخاطر؛ المرونة؛ الرؤية؛ والنمو.

وبهذا بين (Miller, 1983: 771) أن الوضع الاستراتيجى الذى يتخذه مالكو ومديرو المنظمات ذات التوجه الريادى الاستراتيجى يتصفون بمستوى عال من المجازفة والتنبؤ، والاتجاه نحو تطوير وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة الى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة.

## (2-2): الريادة الاستراتيجية

من الطبيعي الإشارة إلى أن الريادة كظاهرة وجدت مع وجود الحضارات الإنسانية إلا أنها اختلفت عنها وتداولاً عبر الزمن، وكانت الاهتمامات الأولى لمصطلح الريادة في علوم الاقتصاد ثم تسربت إلى العلوم الأخرى، فقد عرفت بأنها مجمل الخصائص والسلوكيات المرتبطة بقدرات إبداعية وتجديدية، سواء تعلقت بالابتداء بعمل معين والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطر في الاستثمار فيه وإدارته وتطويره أو بممارسة أنشطة إبداعية تتصف بالقدرة العالية على تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل مستهدف وباستمرار. وهي الرغبة في الإبداع لأجل أحياء معروضات المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختبار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين (Wiklund & Shepherd,2006).

إن الريادة (Entrepreneurship) هي فن خلق أعمال جديدة (Ohtamaa,2006).

إذ أوضح (Carpenter & Sanders,2006) أنها أداة كالفرص الجديدة واستخدام الموارد والقابليات لتنفيذ الأفكار الإبداعية.

كما عرفها (الغالبى وإدريس،2007) على أنها مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها. وأشار (Lussier,2008) بأنها نشاطات تتضمن خلق منتج جديد أو عمليات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة، أو خلق مشاريع جديدة.

كما عرفها (Hitt, et..al.,2007) على أنها تعني الأنشطة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.

وعرفت الريادة بأنها طرائق، وممارسات، وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الإستراتيجي في البحث عن الإستراتيجيات الجديدة (Dess, et..al.,2007).

وبين (العاني وآخرون،2010) بأنها مجموعة الإجراءات التي يقوم بها شخص، أو مجموعة من الأشخاص، من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات.

وعبر (Dess & Lumpkin,2003) عنها بكونها ممارسات يستخدمها الإستراتيجيون في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة.

ووردت بأنها أي محاولة لخلق مشروع جديد أو أعمال جديدة، مثل خلق منظمة جديدة، أو توسيع لمنظمة جديدة من قبل فرد، أو فريق من الأفراد، أو من قبل منظمة قائمة (Hitt, et..al.,2001).

وأشار (Ma & Tan,2006) بأنها نوع مميز من العقول، طريقة فريدة في النظر إلى العالم، نوع إبداعي من المغامرة، وأداة رائعة نحو تحقيق الذات.

وعاد (Hitt, et..al.,2007) بالإشارة إلى أن الريادة عملية تستخدم من قبل الأشخاص أو المجاميع لغرض تحديد الفرص الريادية ومن خلال تجاوز القيود الآنية المتمثلة بالموارد الحاكمة، وتتمثل ريادية الشركة، التي تمّ التركيز عليها في هذا الفصل، بعملية تطبيق النشاط الريادي "متضمنة تحديد الفرص الريادية" داخل المنظمات العريقة والموجودة أصلاً، وتتمثل الفرص الريادية بالظروف التي يمكن



من خلالها استخدام السلع والخدمات الجديدة في إشباع حاجة السوق، وأصبحت الريادية تساهم بشكل إيجابي، وبشكل متزايد، في تطوير أداء الشركات، وتعمل على تحفيز النمو الاقتصادي الشامل.

وقد أشار (Miles, et..al.,2003) أنها تعني نشاطات من أجل استغلال الفرص الفريدة والتي ينتج عنها أداءً متميزاً.

وكذلك أشار (Teny,2007) بأنها العملية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تبذل وتكون أعمال جديدة وتحول نفسها عن طريق تغيير مجال أعمالها أو عملياتها).

وعرفها (Rachman, et..al.,2001) على أنها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطرة المصاحبة واستقبال المكافئة الناتجة بما يحقق تراكم الثروة.

وعرف (Hitt, et..al.,2007) الريادة على أنها عملية تستخدم من قبل الأشخاص أو المجموع لغرض تحديد الفرص الريادية ومن خلال تجاوز القيود الآنية المتمثلة بالموارد الحاكمة في الوقت الحالي.

وعبر عنها (Kehet,2007) بأنها عمليات وممارسات ونشاطات اتخاذ القرار التي تقود إلى مداخل جديدة.

ويعرفها (العلي والنجار،2006) على أنها التفرد المعتمد على الاختلاف والتنوع والتوافقات الجديدة والطرائق الجديدة، وليس على النماذج والعادات المتبعة، للوصول إلى تأمين منتجات متميزة.

ولخص (Wickham,2001) الأفكار الأساسية للريادة ضمن منظور شمولي

متكامل ومتنوع، مؤكداً على ثلاثة أوجه مهمة لفهم الريادة وهي:

1. الريادي كوكيل ومبادر اقتصادي، وهنا يلعب الريادي دوراً في أحداث تأثير اقتصادي إيجابي في حياة المنظمة وتطورها.
2. الريادي كفرد يحمل خصائص شخصية مميزة.
3. الريادي كمدير يعي ويفهم المهام الخاصة للمنظمة.

كما استخلص (متعب وراضي، 2009) بعض الأفكار التي ترتبط بمفهوم

الريادة من المنحى الاستراتيجي:

- أن الريادة يمكن أن تكون طريقة أو ممارسة أو نشاط أو عملية أو نوع مميز من العقول يستخدمها الإستراتيجيون في البحث عن الفرص الجديدة وأنها ذات صفة متقطعة.
- أنها تتضمن أفكار إبداعية في خلق منتج أو خدمة جديدة أو دخول أسواق جديدة أو خلق مشاريع جديدة أو تغيير مجال الأعمال لمنظمة قائمة.
- يمكن أن تنبع الريادة من شخص واحد أو من فريق عمل أو من قبل منظمة قائمة.
- إن الأداء المتميز هو نتاج الريادة سواء كانت على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة.

تعدّ الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل

فيما يأتي (العاني وآخرون، 2010):

1. إحداث التغيير والتحول، إذ يعدّ الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
2. إيجاد العديد من المشروعات التي تعدّ مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
3. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.

4. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفؤ وفعال.

5. إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.

6. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء الشركات الجديدة.

7. التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة، وإبداعاً اقتصادياً.

وبهذا تُعرف الريادية الإستراتيجية بأنها عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الاستراتيجي، وعندما تقوم الشركة باستخدام الريادية الإستراتيجية، فإنها تركز بشكل متزامن على إيجاد الفرص في بيئتها الخارجية، وعلى قدرتها على استغلال تلك الفرص من خلال الإبداعات، وتمثل عملية تحديد الفرص التي يمكن استغلالها من خلال الإبداعات الجزء الريادي من الريادية الإستراتيجية، في حين تمثل عملية تحديد الطريقة الأفضل لإدارة جهود الإبداع في الشركة الجزء الاستراتيجي منها، وهكذا، فإن الريادية الإستراتيجية تبين الشركات التي تتكامل أنشطتها للعثور على فرص، ولتحقيق الإبداع الناجح كوسائل رئيسة لاستغلال تلك الفرص في البيئة التنافسية للقرن الحادي والعشرين، ويعد بقاء ونجاح المؤسسات المتزايد دالة لقدرة الشركة على إيجاد الفرص الجديدة بشكل مستمر، وإنتاج الإبداعات بسرعة لاستغلال تلك الفرص (Luke & Verreynne, 2006: 6).

وبين (Dess & Lumpkin, 2003) بأنها ممارسات يستخدمها الاستراتيجيون في

أنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة.

وعبر عنها (Hitt, et.al.,2001) بأنها أي محاولة لخلق مشروع جديد أو أعمال جدية، مثل خلق منظمة جديدة، أو توسيع لمنظمة جديدة من قبل فرد، أو فريق من الأفراد، أو من قبل منظمة قائمة.

وعرفت الريادة الاستراتيجية بأنها طرائق وممارسات وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الإستراتيجي في البحث عن الإستراتيجيات الجديدة ( Dess, et.al.,2007).

وبين (جواد، 2000: 476- 477) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الريادية التي تاخذ أبعاد الريادية الاستراتيجية عن غيرها، وهي:

1. دعم والتزام الإدارة العليا للمنظمة بمساندة وترويج الافكار الريادية ودفع الآخرين نحو تبنيها.
2. المرونة في الهيكل التنظيمي من خلال منح الصلاحيات والتوجه نحو اللامركزية وذلك للتمكن من التعامل مع الأفكار الريادية.
3. تمتع الفريق المكلف بتنفيذ الأفكار الرائدة بحرية واستقلالية في التفكير.
4. دعم التحركات المغامرة وطرح الأفكار الإبتكارية نحو المستقبل المنشود.
5. إمتلاك نظام رقابي ملائم وذلك لتوفير معلومات تمكن المديرين من التخطيط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية على المدى البعيد.

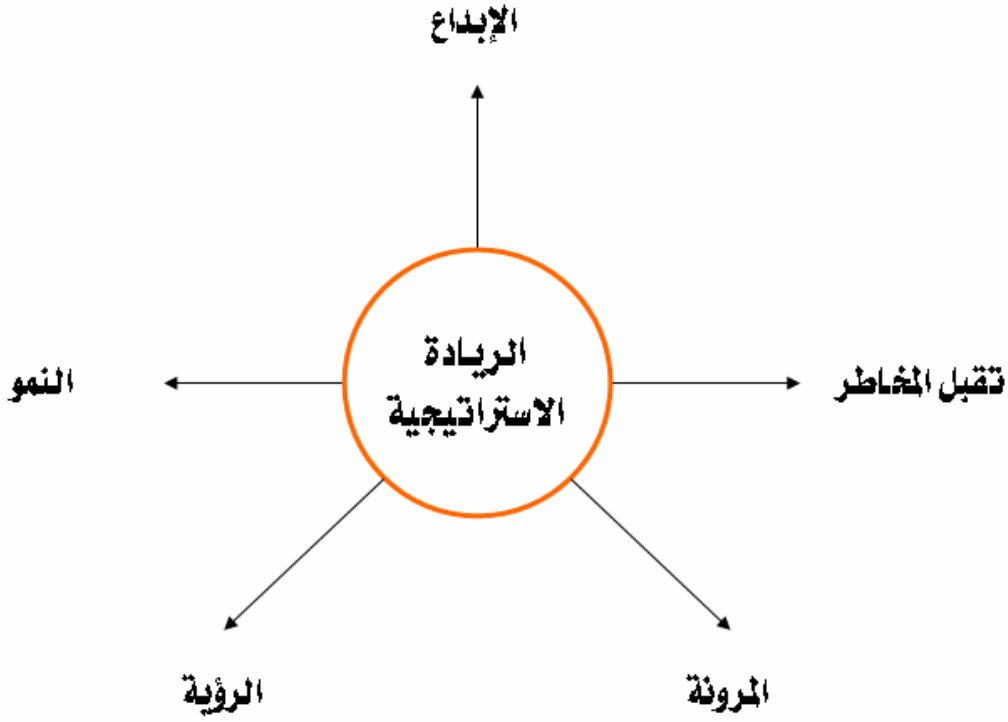
وحدد (العاني، وآخرون، 2010) أن العمل الريادي يتطلب إيجاد إستراتيجيات واضحة للمشروع، وكما يلي:

1. استراتيجية المغامرة والأخذ بزمام المبادرة: يهدف الريادي من وراء هذه الاستراتيجية الوصول إلى مركز القيادة والسيطرة على سوق جديد أو صناعة جديدة، وتعدُّ من أكثر الاستراتيجيات مخاطرة.

2. استراتيجية المفاجأة وأخذ الآخرين على حين غرة: قد يفهم الريادي الذي يتبنى هذه الاستراتيجية أهمية العمل الريادي أكثر من أولئك الذين أوجدوه أصلاً. فقد ينتظر الريادي حتى تقوم جهة ما بإنشاء العمل الريادي أو البدء فيه، ثم يحدد ما يجب أن يكون عليه العمل الجديد ليحقق رضا الزبون، أي أنه يقوم بعمل ما يريده الزبون.
  3. استراتيجية التمكّن من الجدارة الرئيسة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى مراقبة السوق وضبطه، والوصول إلى مرحلة الاحتكار الفعلي في منطقة صغيرة، مما يمنح الريادي هنا مناعة ضد المنافسة.
  4. استراتيجية الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للسلعة: وتقوم هذه الاستراتيجية على تقديم سلعة معروفة من خلال تحويل استخداماتها ومنافعها وخصائصها الاقتصادية.
- وفي معرض الحديث عن أبعاد الريادة الاستراتيجية فقد لجأت الباحثة إلى ما أورده (Kyrgidou & Hughes, 2010: 43-63) وهي (الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو). وكما هو موضح بالشكل (2 – 1).

## الشكل (2 – 1)

أبعاد الريادة الاستراتيجية



Resource: Kyrgidou, Lida P & Hughes, Mathew, (2010), "Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions", *European Business Review*, Vol. 22 No. 1: 43-63.

بعد الإبداع

فإنه يشير إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية (Dess, et. al., 2007). وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوءها يتخذون القرارات ويعالجون المشاكل. فالنمط المعرفي للفرد والذي يحدد انفتاحه على الأفكار الجديدة والتغيير، وكذلك ميله نحو اتخاذ القرارات المبتكرة بشكل

مستقل عن آراء الآخرين (Marcati, et..al.,2008). وهي تعكس ميل العاملين للاشتراك في دعم الأفكار الجديدة، والمستحدثة وتجريبها والتخلي عن الممارسات والتكنولوجيا الموجودة (Wiklund & Shepherd,2005). فالإبداعية إذاً هي اتجاهات الريادي نحو الإبداع ورغبته في الإبداع وهي تتضمن الابتكار والتجريب ونتائجها هو منتجات جديدة أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية، وتتطلب من المنظمات التخلي عن الممارسات التكنولوجية الموجودة، وفي ظل مناخ الأعمال اليوم الذي يتميز بالتغيير السريع يصبح تقديم واستيعاب واستغلال الإبداعات والتكنولوجيا وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية (Dess, et..al.,2007).

بعد تقبل المخاطر

فيشير إلى الرغبة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها. يعني هذا العمل بجرأة بدون معرفة النتائج. فالمنظمة ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن البدائل ذات المخاطرة، حتى وأن تطلب ذلك التخلي عن الطرق أو المنتجات الموجودة لأجل الحصول على أداء عالي، وتتجسد المخاطرة في هذا المجال بمستويات عالية من المديونية، الالتزام بموارد كثيرة للمشروع الجديد، تقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة، الاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة (Dess, et..al.,2007).

هنالك ثلاثة أنواع من المخاطر التي تتحملها المنظمات والمدراء

الإستراتيجيون من الذين يمتلكون روح المبادرة هي (Dess & Lumpkin,2003):

1. مخاطر الأعمال: وتتضمن المجازفة في المجهول بدون معرفة احتمال النجاح، وترتبط تلك المخاطر بالدخول في أسواق مختبرة أو الالتزام بتكنولوجيا جديد .

2. المخاطر المالية: وتنشأ من الاقتراض بدرجة كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو، وفي هذا السياق، فإن هذا النوع من المخاطرة يشير إلى الموازنة بين العائد والمخاطرة الشائع في أدبيات التحليل المالي.

3. المخاطرة التشغيلية: إن القرارات التي يتخذها التنفيذيون باعتبارهم الرياديين في المنظمة لها مضامين مهمة على مستقبلهم المهني، فالمخاطرة هنا ترتبط بنتائج الأعمال الريادة المؤثرة على المستقبل المهني للريادي.

بعد المرونة

فإنها تمثل المرونة *Flexibility* إحدى خصائص منظمات الأعمال الرائدة. وبسبب التعقيدات والتغيرات السريعة في البيئة انتقلت المرونة لتمثل محور اهتمام الإدارة العليا في المنظمة، وتشير بشكل عام، إلى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد، والتكيف مع متغيراتها. أما (Correa, 1994) فيرى أن المرونة سمة مميزة للمنظمة، تظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الداخلية وبين عوامل بيئتها الخارجية. فيما يشير (Upton, 1995a: 205) إلى المرونة بأنها قدرة المنظمة على التغيير أو الاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة أو الاداء. ومع وجود العديد من البحوث والدراسات حول المرونة بشكل عام إلا أن هذه البحوث قليلة في مجال المرونة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.



## بعد الرؤية

فالرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال أن تكون عليه، أن تحققه، أن توجده، لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداث تغييراً ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر، والتركيز على المستقبل (Synder & Graves,1994:6).

وقد أكد (Parikh & Neubaure,1993:107 – 116) أن الرؤية تعبر عن مستقبل يراد تكوينه، وليس تنبؤاً معيناً، وبنفس الإتجاه يشير كل من ( Helleriegel & Slocum, 470 :1996)، إلى ان الرؤية تتمثل في "القابلية على تصور مختلف وافضل الحالات والظروف وطرق تحقيق هذا التصور. ويؤكد (Pitts & Lei, 1996: 8)، بأن الرؤية ترتبط باهداف المنظمة الواسعة والمرغوبة اذ تتفق طموحاتها وماذا ترغب ان تكون عليه فعلا.

ووفقاً لمنظور أكثر تحديداً يعبر (Miller & Dess,1996:6) عن الرؤية في الإدارة الاستراتيجية بكونها تشير إلى مجموعة من المقاصد التي تكون واسعة وشاملة، وبإتجاه التفكير لتصف إكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم إستخدامها لتحقيق الغايات المرغوبة، وبذلك نجد أن الباحثين قد أضافا أهمية الوسائل المستخدمة للوصول إلى غايات المنظمة التي تكون الرؤية معبرة وذات مغزى في إطار استراتيجية المنظمة.

والتوجه ذاته ينسجم مع تأكيدات كل من (Johnson & Scholes,1997:14) إذ ربطا بين الرؤية Vision والقصد الاستراتيجي Strategic Intent معتبرين أنها تمثل الحالة المرغوبة لمستقبل منظمة الأعمال من وجهة نظر الاستراتيجيين فيها.

بعد النمو

يعبر عن النمو بكونه الطريقة التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، ويرتبط النمو في الغالب بالتوسعات أو الإستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة ( Wheelen & Hunger, 2008).

ويرى (الغالبى، وإدريس، 2007) ان الهدف من النمو هو زيادة المبيعات وأرباح المنظمة، إذ يتطلب تحقيق النمو إضافة منتج أو خدمة جديدة إلى سوق جديد أو سوق قائم، كذلك يتطلب تحقيق النمو التجديد والإبتكار والبحث عن الفرص وتحمل المخاطر وفي الحالات التي تتصف فيها البيئة الخارجية بالديناميكية والتغير السريع.

ويؤكد (Lynch, 2006: 449) أن تحقيق النمو بالنسبة للمنظمات مهم للأسباب

التالية:

1. يمكن المنظمة النامية من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءتها بشكل أيسر من المنظمة المستقرة.
2. يوجد مزيد من فرص الرقي والمهام الشيقة في المنظمة سريعة النمو، ويؤدي النمو في حد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية لقيادة المنظمة.

3. يستخدم النمو من أجل زيادة وإتساع فرص المنظمة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو خدمات جديدة، فالغرض من النمو هو السماح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها وزيادة إنتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي.

## (2-3): التوجهات المستقبلية

أظهرت العديد من البحوث والدراسات السابقة أن الاستراتيجية تعني استشراف المستقبل، وتقديم الفكرة المستقبلية، وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية، أي أن الاستراتيجية هي توجه المنظمة بشكل متكامل وشامل نحو المستقبل، وأصبحت من المهام الجوهرية للمديرين الاستراتيجيين لكي يديروا أعمالهم بشكل استراتيجي لأنهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد ، والمحفوف بالمخاطر ، وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجهها توجهاً استراتيجياً ( Macmillan & Tompoe, 2000: 12).

ويؤكد ( Webster, 1992: 7) أن توجه المنظمة لفئة معينة من المستفيدين يحدث في سياق الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للمنظمة والتي تسعى لتحسين الوضع التنافسي لها أو إحداث تغيير جذري به.

عرف (Ginter, et.al, 1998:174) التوجه المستقبلي بأنه مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل وتبتكر هذه الاستراتيجيات بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها.

ويعرف (الخفاجي، 2000: 14) التوجه المستقبلي ضمن الإطار النسوي لفكرة الاستراتيجية كمنظور لإدراك العالم ورسم أيديولوجية المنظمة، وأساس

لثقافتها وشخصيتها ودستورها والتزامها واقتدارها في تصميم الاستجابة الصحيحة للبيئة والتأكيد على العقل الجماعي والتفكير والسلوك.

ويعرف كل من (Shunnaq & Reid, 2000: 21) التوجه المستقبلي بأنه يوفر وبدرجة مساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة ، وتلبية احتياجاتها.

ويرى (الراوي، 2001: 35) بأن التوجه المستقبلي أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها، وكمرشد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها.

ويوضح كل (Hitt, et.al., 2001: 497) بأن التوجه المستقبلي للمنظمة يتضمن

تطوير رؤية طويلة الأمد للمقصد الاستراتيجي لها، والتي تمتد ما بين (5 – 10) سنوات في المستقبل، وتستند عليها بوصفها صورة مثالية، وهي الشخصية التي تبحث عنها المنظمة، وللرؤية جانبين، الأول: متمثل بالأيدلوجية الأساسية للمنظمة، والثاني: هو المستقبل الاستشرافي الذي يحفز العاملين على التوسع إلى ما وراء تطلعاتهم الحالية في الإنجاز، وإحداث تغيير هام، وتقدم يراد تحقيقه، وإنه يعمل بوصفه موجهاً للكثير من الجوانب الخاصة بعملية تنفيذ استراتيجية المنظمة، ويشمل ذلك: الدافعية، والقيادة، وقدرات العاملين، والتصميم المنظمي.

وتناول كل من (Hill & Jones, 2001: 45) في كتابهما المقصد الاستراتيجي،

والذي يتضمن ضرورة قيام المديرين بوضع الأهداف الاستراتيجية الطموحة لتوسيع المنظمة وتطويرها، وكذلك فإن كلاً من الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية تحددان المقصد الاستراتيجي للمنظمة، وإن فائدة وضع الأهداف

الاستراتيجية التوسعية تعطي شعوراً بالتوجه المستقبلي والغرض للأفراد داخل المنظمة، وكذلك المساعدة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتجميع الموارد، ودعم المديرين داخل المنظمة للبحث والاهتمام بالتحسينات المعنوية لأنها الطريقة الوحيدة لتحقيق الأهداف المحدودة، وكذلك أهمية القيم في تحديد سلوك المديرين وترجمة الرسالة.

وقد ذكر (Lehtonen, 2003: 9) أن لفظ التوجهات المستقبلية يعني عمق وطول العلاقة بين المنظمات في بعض الأحيان، كما أن بعضهم يستخدم نفس التعبير ليصف توجه المنظمة المستقبلي نحو فئة معينة من المستفيدين. وقد قدم (Lohtia, et..al, 2009: 242) تعريفاً للتوجه المستقبلي متضمناً مثابرة المنظمة والالتزام المستقبلي تجاه مختلف فئات المتعاملين.

ولغرض دراسة التوجه المستقبلي بشكل أعمق تحاول الدراسة من تناول الإسهامات الفكرية لإدارة الاستراتيجية المتمثلة بمجموعة من مظاهر استراتيجية تعد أساساً لتصور التوجه المستقبلي، والتي هي بمثابة مسارات يركز عليها تصميم الحركة الاستراتيجية للمنظمة حاضراً ومستقبلاً ، وتتألف هذه المظاهر مما يأتي (الخفاجي، 2000: 14 ؛ David, 2001: 52):

1. فلسفة إدارة المنظمة: بشكل عام تتبنى المنظمات ثلاثة نماذج فلسفية تحدد مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياساتها، وهذه النماذج هي على النحو الآتي:

- **فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي:** تهتم الإدارة بموجبها بمعايير المنظمات الأم، ووفقاً لهذه المعايير تتخذ الإدارة قراراتها بتجاهل الاختلافات البيئية، لذلك فإن تطبيق هذه الفلسفة يواجه صعوبة كبيرة عند التعامل مع بيئات مختلفة. وخاصة عندما تكون تلك الاختلافات جوهرية، وغير منسجمة مع النظريات الحديثة في الإدارة، وفي مقدمتها النظرية الموقفية في الإدارة.

■ **فلسفة ترتبط بالجانب السياسي:** تلائم المنظمات متعددة الجنسيات حيث يمكن لوحداتها الفرعية المنتشرة في بيئات مختلفة أن تحقق تكيفاً تاماً للانسجام مع البيئة التي وجد الفرع فيها. لأن المنظمة الرئيسية لا تستطيع ان تحقق هذا التكيف ذاتياً.

■ **فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي:** تفيد هذه الفلسفة تطبيقها في أية بقعة من العالم، لأنها تساعد المديرين في وضع أهداف شاملة، واستخدام الموارد على مستوى البلدان، والاستفادة من تبادل خبرات الأفراد والأموال والتكنولوجيا من أجل تعظيم الأرباح.

2. التوجه المنظمي: هناك ارتباط قوي بين التوجه المستقبلي والتوجه المنظمي بوصف الأخير مرشداً وموجهاً استراتيجياً لدى المديرين، سواءً أكانت أداة تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها، أم وسائل لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي في المستقبل، أم أنه يتغير نتيجة لتغيرات الموقف، أم أنه لعدم وجود استراتيجية محددة تلائم جميع البيئات أو المواقف. والتوجه هذا مرتبط بتحليل البيئة وصياغة الاستراتيجيات مستفيداً من إدراك مدخل حل مشكلات استراتيجية، وكذلك من معطيات العولمة، والجودة، والتحسين المستمر، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، والمعطيات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية. وهناك دور بارز للإدارة العليا في توجه المنظمة، وتصميمها وفعاليتها وذلك الغايات العمليات والاستراتيجيات التنافسية.

3. مهام الاستراتيجية وعناصرها: يمكن فهم التوجه المستقبلي من خلال المهام الاستراتيجية الآتية:

- تكوين رسالة المنظمة وتشمل الغرض، أو الفلسفة والغايات.
- تحليل الظروف الداخلية للمنظمة وتطويرها واستعدادها، وكذلك تقويم بيئتها الخارجية فيما يتعلق بالمنافسين والعوامل الأخرى المؤثرة بهدف تحديد خيارات المنظمة لمقابلة إمكاناتها الداخلية مع بيئتها الخارجية وفي ضوء رسالة المنظمة.
- انتقاء الأهداف بعيدة المدى والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد المنظمة لبلوغ خياراتها المرغوبة.

▪ تطوير الأهداف التشغيلية القصيرة الأمد بما يتناسب ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة المدى.

▪ تطبيق الاختيارات الاستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد، والتي تتم من خلال مقابلة المهام، والموارد البشرية، والتراكيب المنظمة، والتكنولوجيا، ونظم المكافأة الواجب التأكيد عليها، ونظم رقابة التنفيذ .

▪ تقويم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخل لاتخاذ قرار المستقبل.

4. حركية الاستراتيجية: للمديرين دور بارز في فهم حركية المنظمة وتأثيرها في أسلوبهم في صياغة الاستراتيجيات بتفكير مدرك وقدرات عقلية. ويتجلى هذا الدور للتوجه المستقبلي في تقليل هامش الخطأ في الحكم، ونفقات التغيير وصعوباته، وتحقيق التوازن بين الإنفاق والصعوبات النفسية، وتحقيق التكيف الاستراتيجي، استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي.

5. مدخل الاختيار: يفيد في وصف القدرة الاستراتيجية لكي يتمكن التوجه المستقبلي من الإجابة عن تساولين الأول هو: ما هي الأعمال التي ينبغي أن تكون المنظمة فيها؟ والثاني: ما هو مدخل الأعمال الذي ستتحدها؟ وإن الإجابة عليهما تعدّ الأساس لمعرفة قدرة المنظمة التي تمكنها من أن تنصرف إلى اختيارات للتحليلات، والخطط، والقرارات والسلوك المحددة للتوجه المستقبلي للمنظمة، لبلوغ غاياتها الاستراتيجية وأهدافها في بيئة حركية.

6. المجالات المنظمة: يمكن ربط التوجه المستقبلي بالمجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة فيها عند تأسيس غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات: الربحية، والنمو، وثروة المالكين، ومساهمات الموارد البشرية، والمساهمة في خدمة المجتمع، وقيادة السوق، وقيادة التكنولوجيا، والبقاء والاستمرارية، وحاجات المنظمة للموارد البشرية من أفراد مؤهلين للإدارة العليا.

وحدد كل من (Rajagopalan & Finkelstein, 1992: 132) الاستراتيجيات

الخمس الآتية التي هي بمثابة مؤشرات إدراكية لدى المديرين بوصفها مقياساً للتوجه المستقبلي:

1. استراتيجيات اختراق السوق: وهي الاستراتيجيات التي تركز على الاختراق الحذر وتطوير الأسواق الحالية من خلال الدعاية والترويج وإدارة الحمل *Load Management* وقوة الحجم/ الطاقة للمبيعات.

2. استراتيجيات ابتكار السوق: وهي الاستراتيجيات التي تبحث في تطوير أسواق جديدة وأجزائها من خلال التسويق المبدع المتقدم، مثل التسعيرة المبتكرة، وتحديد وقت الاستخدام، وبلوغ المعدلات المرغوبة من المبيعات وذروتها.

3. استراتيجيات الإبداع التكنولوجي: وهي الاستراتيجيات التي تطور طرائق جديدة للتوليد وإرسال التيار الكهربائي، مثل: استعمال المصادر المتجددة من التكنولوجيا، ونظم التوزيع الذاتية.

4. الاستراتيجيات الموجهة بفاعلية: هي الاستراتيجيات التي تبحث عن أسلوب تحسين الفعالية الخاصة بالعمليات التشغيلية من خلال الإجراءات المتعلقة بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.

5. استراتيجية توسيع الحقل أو الميدان: وهي الاستراتيجيات التي تبحث عن تطوير أسواق منتجات جديدة من خلال الاندماجات، والاككتسابات، والتوسع الجغرافي، والتنوع.



هذا ولأن نجاح المنظمات في بيئة العمل المعاصرة يعتمد في قدرتها على مجاراة ظروف السوق المتغيرة. فرغم أن معظم المنظمات العالمية تتبنى ممارسات جديدة، كالمكننة، وإعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، والتسليم في الوقت المناسب للبقاء في إطار المنافسة، إلا أن هذه الممارسات لا تكفي، إذ أنها تساهم في التحسين المستمر فقط، ولا تعمل على توليد ميزة تنافسية مستدامة وتوجه مستقبلي، حيث إن الاهتمام بالتوجه المستقبلي يبين كيفية تفكير وآلية عمل المنظمة، كما يعد التوجه المستقبلي ذا فائدة لأنه يركز على فئات المستفيدين من خدمات المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات المستفيدين (Bucknall, 2006: 23). وهو بهذا يعطي المنظمة القدرة على الإدراك تماماً من هم المستفيدون من أو الخدمات التي يقدمها، ويفيده في التعرف على بيئة العمل المحيطة به، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليب العمل (Gulbro & Herbig, 1995: 21).

## (2-4): جامعة الشرق الأوسط

جامعة الشرق الأوسط مؤسسة وطنية تعليمية بحثية استشارية غير ربحية، تعود ملكيتها لشركة جامعة الشرق الأوسط التي تديرها هيئة مديرين ثلثا أعضائها من حملة درجة الدكتوراه، وهي متعاقدة مع شركة استثمارية (العالم العربي للتعليم) لتوفير الأرض والمباني والأصول الثابتة ومتطلبات الاعتماد العام. تهتم الجامعة بالمعرفة باعتبارها القوة الدافعة في نشر الثقافة وبناء مهارات علمية عالية للطلبة وتأهيلهم وتزويدهم بها، تلبية لمتطلبات التنمية الإنسانية القادرة على مواكبة التطورات العلمية العالمية وتطبيقاتها المختلفة.

استمدت الجامعة رؤيتها ورسالتها والتي تنص على – مؤسسة وطنية متميزة محلياً وإقليمياً وعالمياً في التعليم والبحث العلمي وخدمة الإنسانية، ورأسمالها المادي والمعنوي مسخر لتعميق المعرفة لدى أساتذتها وطلبتها وخرّيجيها باعتبارها قوة للبقاء والنماء والرفق – من خلال مبدأ "المعرفة قوة" إذ جعلته الأساس في وضع إستراتيجيتها؛ لضمان الجودة والتميز في البحث العلمي والخبرات في التعلم والتعليم، باعتبارها مركزاً لخلق القيمة في معارفها المتقدمة ورأسمالها الفكري الذي يمثل أرقى أنواع الاستثمار البشري في علم اقتصاد المعرفة.

ولغرض تحسين الفاعلية في تحقيق الأهداف واستخدام الموارد، تعدّ جامعة الشرق الأوسط إحدى المؤسسات التي تطمح إلى بناء إستراتيجية فعّالة تعتمد على تحسين الأداء بما يتوافق مع معايير الجامعات العالمية بحيث تتيح للخرّيجين فرص تولي وظائف قيادية في مواقع العمل بعد تخرّجهم.

بدأت الجامعة مرحلتها الأولى باسم جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتاريخ 30 / 6 / 2005، بعد أن استكملت جميع متطلبات الترخيص والاعتماد بما فيها توفير أعضاء هيئة تدريس متميزين، وهيئة إدارية مؤهلة، وخطط دراسية متطورة. واستقبلت الفوج الأول من طلبتها في اثني عشر تخصصاً في برنامج الماجستير في بداية الفصل الثاني من العام الجامعي 2005 / 2006 في موقع الجامعة المجهز تجهيزاً كاملاً ومتطوراً. ومع بداية العام الجامعي 2008/2009 إستقبلت الجامعة في المرحلة الثانية من مسيرتها الفوج الأول من طلبة البكالوريوس في اثني عشر تخصصاً في مساحة إجمالية للمباني بلغت (25000)م<sup>2</sup>.

وتهدف الجامعة إلى خلق بيئة ملائمة للتفاعل الأكاديمي وإلى مواكبة التطور العلمي والتقني، ورفد السوق المحلي والإقليمي والعالمي بالكوادر القيادية المؤهلة على المستوى العالمي؛ وذلك عن طريق استقطاب الكفاءات العلمية المتميزة من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة المتفوقين لنيل درجة البكالوريوس والدراسات العليا في التخصصات التي تقدمها الجامعة، لتتمكن من تطوير البحث العلمي وإعداد الخريجين الأكفيا والقادرين على دخول سوق العمل بمهارة تنافسية عالية وقيادة متميزة والمساهمة في التنمية المستدامة. بالإضافة إلى:

- بيئة علمية خصبة للطلبة لتبادل الآراء والأفكار والمعارف بسبب تعدد الثقافات. فهي تضم (23) جنسية مختلفة.
- الأولوية في التعيين والابتعاث محلياً ودولياً لخريجي الجامعة.
- برنامج تشغيلي أثناء الدراسة للطلبة داخل الجامعة.

- تطوير وتحسين مهارات الطلبة في اللغتين العربية والإنجليزية من خلال دورات مكثفة ومتخصصة.
- منح تشجيعية محوّزة للطلبة المتفوقين علمياً وأقل حظاً.
- الغالبية العظمى من خريجي الجامعة يشغلون مراكز ووظائف هامة محلياً وإقليمياً.
- أعضاء هيئة تدريس متميزون حيث أن (60%) منهم خريجو جامعات عالمية مرموقة (أمريكا، بريطانيا، كندا، فرنسا). و(40) منهم خريجو جامعات عربية عريقة، مما يُثري العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- جو جامعي مريح ومميز.
- الجامعة مجهّزة بأحدث التقنيات وكافة مرافقها مكيفة

## (2-5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

### (2-5-1): الدراسات العربية

- دراسة (المناصرة، 2008) بعنوان "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية".

هدفت إلى بيان اثر التوجه الريادي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. تكونت عينة الدراسة من 66 شركة من الشركات المساهمة العامة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة.

- دراسة (الغانم، 2011) بعنوان "أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية".

هدفت إلى بيان أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. وقد تكونت عينة الدراسة من (78) مفردة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد)

على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ ووجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- دراسة (البنوان، 2011) بعنوان "أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة".

هدفت إلى التعرف على أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت. وقد تكونت عينة الدراسة المكونة من (52) فرد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الربحية؛ نمو عدد العاملين)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الحصة السوقية؛ نمو عدد العاملين)، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الحصة السوقية؛ نمو عدد العاملين)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية.

## (2-5-2): الدراسات الأجنبية

- دراسة (Messegem, 2003) بعنوان " *Strategic Entrepreneurship and*

### *Managerial Activities in SMEs*."

هدفت إلى دور الريادة الاستراتيجية والنشاطات الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أجريت الدراسة على (218) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية والنشاطات الإدارية ذات التوجه الاستراتيجي تلعب دوراً في نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية.

- دراسة (Bhardwaj & Momaya, 2006) بعنوان " *Role of Organizational*

### *Flexibility for Corporate Entrepreneurship: Case Study of FedEx Corporation*

."

هدفت إلى بيان دور المرونة التنظيمية في الريادة المؤسسية في شركة FedEx للطرود البريدية في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (55) مديراً يعملون في هذه الشركة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المرونة التنظيمية المتمثلة بمرونة الهيكل ومرونة الإجراءات لها دور كبير في التوجه المؤسسي لتوجه شركة FedEx للطرود البريدية.

- دراسة (Luke & Verreyne, 2006) بعنوان " *Exploring strategic*

***entrepreneurship in the public sector***

هدفت إلى تطوير أنموذج للريادة الاستراتيجية في القطاع الحكومي. وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق اهدافها على أسلوب دراسة الحالة من خلال دراسة state-owned enterprises (SOEs). وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تحلي وإمتلاك هذه المؤسسة لكل من المرونة وتقبل المخاطر لبناء أنموذج ريادتها الاستراتيجية.

- دراسة (Li, et..al, 2008) بعنوان " *Entrepreneurial orientation, strategic*

***flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China***

هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية والإبداع المشخص في النقل الصيني. بالإضافة إلى بيان الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والإبداع. تكونت عينة الدراسة من 585 مؤسسة من المؤسسات الصينية. وقد توصلت الدراسة على العديد من النتائج، أبرزها وجود علاقة دالة بين كلاً من التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية والإبداع، وان هناك تأثير دال للمرونة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والإبداع في هذه الشركات.



- دراسة (Monsen & Boss, 2009) بعنوان " *The Impact of Strategic Entrepreneurship inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention* ."

هدفت إلى بيان كيف ان تبني الريادة الاستراتيجية سيخفض من ضغوط العمل ويحسن من إستقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية. تكونت عينة الدراسة من 1975 مديراً وموظفاً يعملون في 110 قسماً في مؤسسات القطاع الصحي. وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني الريادة الاستراتيجية في مؤسسات القطاع الصحي سيخفض من ضغوط العمل ويحسن من إستقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية.

- دراسة (Patzelt & Shepherd, 2009) بعنوان " *Strategic Entrepreneurship at* "

*Universities: Academic Entrepreneurs' Assessment of Policy Programs* ."

هدفت إلى دور الريادة الاستراتيجية في تطوير الرياديين في المؤسسات الأكاديمية والجامعات. تكونت عينة الدراسة من 3136 يعملون في 98 مؤسسة أكاديمية. وقد توصلت إلى ان تبني الريادة الاستراتيجية بمضامينها سيحقق مكاسب على المدى البعيد متمثلة في التطوير والتحسين المستمر لمهارات العاملين وهو ما ينعكس بالنتيجة النهائية على وصولهم للمرحلة الريادية.

- دراسة (Fairoz, et..al,2010) بعنوان " *Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka* "

هدفت إلى فحص درجة التوجه الريادي لدى (25) مصنع متوسط وصغير الحجم في سيرلانكا. وأثر أبعاد التوجه الريادي على أداء تلك المصانع. وقد توصلت الدراسة إلى أن 52% من المصانع تتبنى التوجه الريادي بشكل متوسط وأن التوجه الريادي بشكل عام يرتبط بشكل معنوي بنمو الحصة السوقية وأن بعد الإستباقية يرتبط مع اداء تلك المصانع بشكل عام.

- دراسة (Kraus, et..al, 2011) بعنوان " *Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach* "

هدفت إلى. توضيح نتائج الأعمال المعاصرة في حقل الإدارة الاستراتيجية متمثلة بحوث الريادة والريادة الاستراتيجية وصولاً إلى أنموذج مقترح يصلح للتطبيق في كافة بيئات العمل. ومن خلال المسح المكتبي من قبل الباحثين توصل الباحثين إلى تطوير أنموذج يتضمن أربعة أبعاد رئيسة وهي الاستراتيجية، والبيئة والهيكل والموارد. وان الانموذج المقترح سيساهم في تحسين اداء المنظمات وصولاً إلى الريادية العالمية.

- دراسة (Pongpearchan & Ussahawanitchakit, 2011) بعنوان " **Strategic Entrepreneurship Management Competency and firm Success: A Comparative Study of SMEs in Aoto and Electronic Parts in Thailand** ."

هدفت إلى إختبار العلاقة بين الرؤية التنظيمية للنمو المستدام، وقدرات التعلم التنافسي، وتنفيذ الثقافة السوقية، وفاعلية تطبيقات الأعمال، والتميز خلق القيمة، وكفاءة الإبداع التشغيلي، والميزة الاستراتيجية، ونمو الشركة. تكونت عينة الدراسة من (480) شركة متوسطة وصغيرة الحجم تعمل في مجال المركبات، و (332) شركة متوسطة وصغيرة الحجم تعمل في مجال الالكترونيات في تايلاند. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة دالة إحصائياً بين الرؤية التنظيمية للنمو المستدام، وقدرات التعلم التنافسي، وتنفيذ الثقافة السوقية، وفاعلية تطبيقات الأعمال، والتميز خلق القيمة، وكفاءة الإبداع التشغيلي، والميزة الاستراتيجية، ونمو الشركة.

- دراسة (Lassen & Laugen, 2011) بعنوان " **The influence of strategic**

**entrepreneurship on the outcome of innovation projects** ."

هدفت إلى إختبار أثر الريادة الاستراتيجية في العوائد المتحققة من المشاريع الإبداعية. تكونت عينة الدراسة من (512) مهندس دنماركي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الريادة الاستراتيجية تؤثر على مشاريع الإبداع التدريجية، بالإضافة إلى أن الريادة الاستراتيجية لا تؤثر على مشاريع الإبداع الجذري.

- دراسة (Kansikas, et..al, 2012) بعنوان " *Entrepreneurial leadership and*

***"familiness as resources for strategic entrepreneurship***

هدفت إلى فحص كيف أن الملكية العائلية والقيادة الريادية ترتبط مع بعضها البعض في الشركات العائلية. تكونت عينة الدراسة من (3) شركات عائلية. ولتحقيق أهداف البحث لجأ الباحثين إلى إعتقاد أسلوب المقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الملكية العائلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع القيادة الريادية وبالتالي الريادة الاستراتيجية.

## (2-6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه،

بالآتي:

■ من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح وبما ينعكس على مستويات أدائها. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية.

■ من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أما في الدراسة الحالية فقد لجأت الباحثة في قياس الريادة الاستراتيجية بالإستناد إلى ما أورده (Kyrgidou & Hughes, 2010: 43-63) وهي (الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو). وما يتعلق بالتوجه المستقبلي فقد اعتمدت الباحثة على ما أورده (Lohtia, et.al, 2009: 239-252).

بالإضافة إلى ما ذكر فإن معظم الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية اعتمدت في قياس الريادة الاستراتيجية على متغير واحد، فيما تُعنى الدراسة الحالية في تحديد متغيرات قياس الريادة الاستراتيجية على خمسة متغيرات وهي الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- (3 - 1): المقدمة
- (3 - 2): منهج الدراسة
- (3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
- (3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

### (3-1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية في جامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

### (3-2): منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في دراستها الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. إذ إن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، لذلك عدّ المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب للدراسة الحالية. حيث يعرف المنهج الوصفي التحليل بأنه منهج يسعى للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (النعمي، وآخرون، 2009). وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية.

### (3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

عمدت الباحثة إلى اختيار جامعة الشرق الأوسط ميداناً للدراسة الحالية التي مثلت مجتمع الدراسة. أما عينة الدراسة فتكونت من كافة الأفراد العاملين في جامعة الشرق الأوسط من المستويين الإداريين العليا والوسطى، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد عمدت الباحثة بتحديد وحدة المعاينة والتحليل بكافة الأفراد العاملين في جامعة الشرق الأوسط من المستويات الإدارية العليا والوسطى، وكما هو موضح بالجدول (3 – 1).

الجدول (3 – 1)

عدد أفراد عينة الدراسة

الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الجامعة
104	16	جامعة الشرق الأوسط
120		المجموع

وقد تم توزيع (120) استبانة، استرد منها (87) بنسبة (72.5%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (3) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (84) استبانة. وكما هو موضح بالجدول (3 – 2).



## الجدول (3 - 2)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة

الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		جامعة الشرق الأوسط
عدد الاستبانات المستردة والصالحة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة	عدد الاستبانات الموزعة	
73	104	11	16	
73		11		المجموع
84				المجموع

## (3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 - 3) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والخبرة ؛ والمنصب الوظيفي)، إذ يتضح أن 27% هم من الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة إلى 39، وأن 73% هم ممن تراوحت أعمارهم من 40 سنة فأكثر.

واظهرت النتائج أن 98% هم من الذكور وما نسبته 2% هم من الإناث. وتبين أن 6% من الباحثين هم من حملة درجة البكالوريوس وأن 7% هم من حملة درجة الماجستير، وأن 87% هم من حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم.

وما يتعلق بمتغير الخبرة فقد أظهرت النتائج إلى أن 4% هم ممن لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، وأن 13% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6- 10 سنوات، وأن 20% من الباحثين هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11- 15 سنة،

وأخيراً، أن 63% هم ممن لديهم خبرة عملية من 16 سنة فأكثر. وبالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن 13% هم من الإداريين، وأن 87% هم من أعضاء هيئة تدريس.

### الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	2	2%
		من 30 - 34 سنة	4	5%
		من 35 - 39 سنة	17	20%
		40 سنة فأكثر	61	73%
المجموع				
2	الجنس	ذكور	82	98%
		أنثى	2	2%
المجموع				
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	6	7%
		ماجستير	5	6%
		دكتوراه	73	87%
المجموع				
4	الخبرة	5 سنوات فأقل	3	4%
		من 6 - 10 سنوات	11	13%
		من 11 - 15 سنة	17	20%
		16 سنة فأكثر	53	63%
المجموع				
5	المنصب الوظيفي	إداري	11	13%
		عضو هيئة تدريس	73	87%
المجموع				

### (3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

1. المصادر الأولية، والمتمثلة بالمعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات ، والمقالات ، والرسائل الجامعية ، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية، والمتمثلة بالاستبانة وذلك لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بأراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5)

متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة العلمية ؛ والمنصب الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: تضمن قياس الريادة الاستراتيجية (25) فقرة. مقسمة بين متغيرات

الريادة الاستراتيجية الخمسة، وعلى النحو التالي:

الإبداع	تقبل المخاطر	المرونة	الرؤية	النمو
5	5	5	5	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس *LiKert* وكالاتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق الإطلاق
5	4	3	2	1

ثالثاً: تضمن هذا الجزء قياس التوجهات المستقبلية من خلال (5) فقرات

لقياسها. وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس *LiKert* وكالاتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق الإطلاق
5	4	3	2	1

وبهذا تكون المقياس وبشكله النهائي من (30) فقرة.

### (3-6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى استخدام

الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

■ مستوى التطبيق، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون:

التطبيق المنخفض من 1 – أقل من 2.33

التطبيق المتوسط من 2.33 – لغاية 3.66

التطبيق المرتفع من 3.67 فأكثر

### (3-7): صدق أداة الدراسة وثباتها

#### أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

## ب) ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 – 4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة ( $\alpha$ ) ألفا
1	الريادة الاستراتيجية	25	0.840
1-1	الإبداع	5	0.815
2-1	تقبل المخاطر	5	0.741
3-1	المرونة	5	0.809
4-1	الرؤية	5	0.739
5-1	النمو	5	0.701
2	التوجهات المستقبلية	5	0.812
	الإستبانة ككل	30	0.869

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

- (1-4): المقدمة
- (2-4): تحليل نتائج الدراسة
- (3-4): اختبار فرضيات الدراسة

## (4-1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

## (4-2): تحليل نتائج الدراسة

### أولاً: الريادة الاستراتيجية في جامعة الشرق الأوسط

لوصف مستوى الريادة الاستراتيجية (الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو) في جامعة الشرق الأوسط، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-1) ؛ (4-2) ؛ (4-3) ؛ (4-4) ؛ (4-5).



جدول (4 - 1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى

الإبداع في جامعة الشرق الأوسط

ت	الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تشجع الجامعة العاملين فيها على تجربة أساليب جديدة في العمل	4.15	0.52	31.945	0.000	1	مرتفعة
2	تقدم الجامعة مكافآت للعاملين الذين يقدمون أفكاراً جديدة في العمل	4.07	0.57	26.681	0.000	2	مرتفعة
3	تسعى الجامعة إلى إسقاط أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات	3.70	0.55	18.227	0.000	3	مرتفعة
4	تدعم الجامعة أنشطة البحث والتطوير مالياً ومعنويًا	3.63	0.71	12.753	0.000	4	متوسطة
5	تنفذ الجامعة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل	3.55	0.74	10.713	0.000	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع		3.82	0.61				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 — 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة

بالإبداع في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.55 – 4.15). بمتوسط مقداره (3.82) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق الإبداع في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تشجع الجامعة العاملين فيها على تجربة أساليب جديدة في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.52)، فيما حصلت الفقرة "تنفذ الجامعة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.82) وانحراف معياري (0.74). ويبين الجدول

أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الإبداع بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الإبداع في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الإبداع حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الإبداع في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يظهر الجدول (4 – 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتقبل المخاطر في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.33 – 3.53). بمتوسط مقداره (3.45) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتقبل المخاطر في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقتنص الجامعة الفرص المتاحة دون التخوف من مخاطرها" بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.45)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، فيما حصلت الفقرة "تتخذ الجامعة قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.45) وانحراف معياري (0.87). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تقبل المخاطر بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير تقبل المخاطر في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ

أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير تقبل المخاطر في جامعة الشرق الأوسط، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تقبل المخاطر في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تقبل المخاطر في جامعة الشرق الأوسط

ت	تقبل المخاطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	تستثمر الجامعة في تكنولوجيا عالية التقنية لتقديم خدماتها	3.49	0.65	9.287	0.000	3	متوسطة
7	تتخذ الجامعة قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التاكيد التي تحيط بها	3.33	0.87	8.597	0.000	5	متوسطة
8	تسعى الجامعة إلى إرضاء متعاملها حتى لو تحملت أعباء أكبر قياساً بإمكاناتها	3.37	0.83	11.760	0.000	4	متوسطة
9	تؤكد فلسفة الإدارة العليا في الجامعة على تطوير آلية تقديم خدماتها بغض النظر عن وضعها المالي	3.52	1.24	8.152	0.000	2	متوسطة
10	تقتنص الجامعة الفرص المتاحة دون التخوف من مخاطرها	3.53	0.82	10.693	0.000	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتقبل المخاطر	3.45	0.88				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية

المرونة في جامعة الشرق الأوسط

ت	المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	تؤكد إدارة الجامعة على الاستجابة السريعة لإحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع	3.32	1.00	2.183	0.034	4	متوسطة
12	تتجه الجامعة نحو تطوير وتحسين عملياتها لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة	3.64	0.97	4.534	0.000	1	متوسطة
13	لدي إدارة الجامعة القدرة على وضع خيارات استراتيجية لمواجهة تهديدات المنافسين	3.62	1.11	3.797	0.000	2	متوسطة
14	تمتلك الجامعة القدرة على تحسين نوعية خدماتها لتلائم الإحتياجات المتغيرة للمتعاملين	3.45	1.04	2.949	0.005	3	متوسطة
15	تؤكد إدارة الجامعة على إبتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على خدماتها	3.02	1.07	2.073	0.042	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة		3.41	1.04				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة

في جامعة الشرق الأوسط. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.02

— 3.64). بمتوسط مقداره (3.41) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى

المستوى المتوسط لمرونة جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة

"تتجه الجامعة نحو تطوير وتحسين عملياتها لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة" بمتوسط

حسابي بلغ (3.64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.41)، وانحراف

معيارى بلغ (0.97)، فيما حصلت الفقرة "تؤكد إدارة الجامعة على إبتكار وسائل جديدة

لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على خدماتها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.41) وانحراف معياري (1.07). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المرونة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير المرونة في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير المرونة في جامعة الشرق الأوسط حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير المرونة في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ويبين الجدول (4 – 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالرؤية في جامعة الشرق الأوسط. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.23 — 3.56). بمتوسط مقداره (3.38) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للرؤية في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تنشط رؤية الجامعة العاملين لبناء حالة الإلتزام وتحفيز الأداء" بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.38)، وانحراف معياري بلغ (1.00)، فيما حصلت الفقرة "تتصف رؤية الجامعة بالتماسك نحو صورة كاملة ومدركة لمستقبل الجامعة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.38) وانحراف معياري (0.73).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرؤية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الرؤية في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الرؤية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الرؤية في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الرؤية

ت	الرؤية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	تتصف رؤية الجامعة بالتماسك نحو صورة كاملة ومدركة لمستقبل الجامعة	3.23	0.73	2.202	0.033	5	متوسطة
17	تنشط رؤية الجامعة العاملين لبناء حالة الإلتزام وتحفيز الأداء	3.56	1.00	3.658	0.001	1	متوسطة
18	رؤية الجامعة تولى أهمية كبيرة لحاجات وطموحات الإدارة والعاملين وأصحاب المصالح	3.26	0.99	2.107	0.044	4	متوسطة
19	تهتم رؤية الجامعة بتحديد أدوار الإدارة والهيكل التنظيمي والثقافة كأساس لها في العمل	3.53	1.04	3.508	0.001	2	متوسطة
20	نصف رؤية الجامعة التركيز المستقبلي لها	3.30	0.95	2.141	0.038	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للرؤية	3.38	0.94				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية النمو

ت	النمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	تتجه الجامعة نحو زيادة حصتها من الطلبة في الداخل والخارج	3.82	0.81	12.359	0.000	1	مرتفعة
22	تستخدم الجامعة التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من الخدمات من خلال إجراء بعض التحويرات عليها لتتلاءم مع احتياجات متلقي الخدمة	3.81	0.76	11.977	0.000	2	مرتفعة
23	تؤكد إدارة الجامعة على تحسين عملية تقديم الخدمة وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار	3.74	0.71	9.220	0.000	3	مرتفعة
24	تؤكد إدارة الجامعة على تخفيض كلفة الخدمة الواحدة من خلال زيادة عدد الخدمات تجاه متلقيها	3.51	0.61	12.077	0.000	5	متوسطة
25	تسعى إدارة الجامعة للبحث عن مجالات عمل جديدة تختلف عن مجالات العمل الحالية	3.53	0.76	10.051	0.000	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمو	3.68	0.73				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يظهر الجدول (4 - 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمو

في جامعة الشرق الأوسط. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.51)

— (3.82). بمتوسط مقداره (3.68) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى

المستوى المرتفع للنمو في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة

"تتجه الجامعة نحو زيادة حصتها من الطلبة في الداخل والخارج" بمتوسط حسابي بلغ

(3.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ

(0.81)، فيما حصلت الفقرة "تؤكد إدارة الجامعة على تخفيض كلفة الخدمة الواحدة من

خلال زيادة عدد الخدمات تجاه متلقيها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.68) وانحراف معياري (0.61). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير النمو فقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير النمو في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير النمو حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية النمو في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

#### ثانياً: التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط

لوصف مستوى التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 6).



جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية

التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط

ت	التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
26	الجامعة مستعدة لتحمل الخسارة على المدى القصير مقابل تحقيق أهدافها في المدى البعيد	3.57	0.85	2.757	0.008	2	متوسط
27	تسعى جامعتنا باستمرار بالبحث عن الأعمال الجديدة التي تقود إلى تميزها	3.64	0.94	2.569	0.014	1	متوسط
28	تؤكد جامعتنا على جودة الخدمات من خلال استخدام حلقات الجودة	3.23	1.03	4.644	0.000	5	متوسط
29	عادة ما يتم تطوير تحليل شمولي عند مواجهتنا لقرار رئيسي	3.36	1.15	2.564	0.025	4	متوسط
30	يلجأ متخذي القرارات في الجامعة إلى استخدام أسلوب (ماذا لو) في تحديد أعمالها المستقبلية	3.49	1.25	2.156	0.036	3	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجهات المستقبلية		3.46	1.04				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 — 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة

بالتوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا

المتغير بين (3.23 — 3.64). بمتوسط مقداره (3.46) على مقياس ليكرت الخماسي

الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط. إذ

جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى جامعتنا باستمرار بالبحث عن الأعمال الجديدة

التي تقود إلى تميزها" بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي

العام البالغ (3.46)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، فيما حصلت الفقرة "تؤكد جامعتنا على جودة الخدمات من خلال استخدام حلقات الجودة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.46) وانحراف معياري (1.03). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التوجهات المستقبلية بقرائنه وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغير التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ يلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

### (4-3): اختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وكما يلي.

#### الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية (الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو) في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الريادة الاستراتيجية (الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو) في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، وكما هو موضح بالجدول (4) –

(7).

## جدول (4 - 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الريادة الاستراتيجية (الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو) في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	الإبداع	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.019	2.752	0.111	الإبداع	0.000	5	7.053	0.311	0.558	التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط
0.001	3.485	0.273	المخاطر		بين المجاميع				
0.007	2.374	0.258	المرونة		البواقي				
0.008	2.667	0.306	الرؤية		المجموع				
0.017	2.444	0.138	النمو						

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

يوضح الجدول (4 - 7) أثر الريادة الاستراتيجية (الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو) في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية (الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو) في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.558) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.311)، أي أن ما قيمته (0.311) من التغيرات في مستوى تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالريادة الاستراتيجية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة

التأثير  $\beta$  (0.111) للإبداع، (0.273) لتقبل المخاطر، (0.258) للمرونة، (0.306) للرؤية؛ (0.138) للنمو. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالريادة الاستراتيجية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.111) للإبداع، (0.273) لتقبل المخاطر، (0.258) للمرونة، (0.306) للرؤية؛ (0.138) للنمو. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (7.053) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية (الإبداع؛ تقبل المخاطر؛ المرونة؛ الرؤية؛ والنمو) في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مسته  $\alpha$  دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى خمسة فرضيات فرعية، وكما يلي:

#### الفرضية الفرعية الأولى $H_{O1}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، وكما هو موضح بالجدول (4 - 8).

## جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية  
لجامعة الشرق الأوسط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسو بة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.018	2.416	0.185	0.018	1 الانحدار	5.839	0.066	0.258	تحديد التوجهات المستقبلية
				82 البواقي				
				83 المجموع				

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

يوضح الجدول (4 - 8) أثر الإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.258) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.066)، أي أن ما قيمته (0.066) من التغيرات في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالإبداع، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.185). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالإبداع يؤدي إلى زيادة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.185). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (5.839) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة بلغت (2.416). وهذا يؤكد عدم

صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

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

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).

#### جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.051	0.467	0.000	1 الانحدار	25.517	0.237	0.487	تحديد التوجهات المستقبلية
				82 البواقي				
				83 المجموع				

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

يوضح الجدول (4 - 9) أثر تقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية

لجامعة الشرق الأوسط. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية لتقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.487) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.237)، أي أن ما قيمته (0.237) من التغيرات في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بتقبل المخاطر. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.467). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتقبل المخاطر يؤدي إلى زيادة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.467). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (25.517) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة بلغت (5.051). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$



### الفرضية الفرعية الثالثة HO<sub>3</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

#### جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.006	2.851	0.245	0.006	1 الانحدار	8.129	0.090	0.300	تحديد التوجهات المستقبلية
				82 البواقي				
				83 المجموع				

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

يوضح الجدول (4 - 10) أثر المرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.300) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.090)، أي أن ما قيمته (0.090) من التغيرات في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالمرونة. كما بلغت قيمة درجة التأثير

$\beta$  (0.245). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمرونة يؤدي إلى زيادة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.245). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (8.129) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة بلغت (2.851). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### الفرضية الفرعية الرابعة $H_{O4}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، وكما هو موضح بالجدول (4 - 11).

## جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية  
لجامعة الشرق الأوسط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسو بة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.022	2.328	0.189	0.022	1 الانحدار	5.421	0.062	0.249	تحديد التوجهات المستقبلية
				82 البواقي				
				83 المجموع				

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

يوضح الجدول (4 - 11) أثر الرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.249) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.062)، أي أن ما قيمته (0.062) من التغيرات في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالرؤية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.189). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالرؤية يؤدي إلى زيادة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.189). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (5.421) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة بلغت (2.328). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### الفرضية الفرعية الخامسة HO<sub>5</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر النمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

#### جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير النمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.434	0.495	0.000	1 الانحدار	19.656	0.193	0.440	تحديد التوجهات المستقبلية
				82 البواقي				
				83 المجموع				

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

يوضح الجدول (4 – 12) أثر النمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.440) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.193)، أي أن ما قيمته (0.193) من التغيرات في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالنمو. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.495). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالنمو يؤدي إلى زيادة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط بقيمة (0.495). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (19.656) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة بلغت (4.434). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

## الفصل الخامس

### النتائج ... الاستنتاجات ... التوصيات

(1 - 5): النتائج

(2 - 5): الاستنتاجات

(3 - 5): التوصيات

## (5-1): النتائج

1. بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن مستوى أهمية الإبداع في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. فيما أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تقبل المخاطر في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
3. وقد تبين أن مستوى أهمية متغير المرونة في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
4. كما تبين أن مستوى أهمية الرؤية في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
5. وأشارت نتائج التحليل أن مستوى أهمية النمو في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
6. ووفقاً لنتائج التحليل الوصفي تبين أن مستوى الأهمية للتوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة. حيث تبين ومن خلال الترتيب وحسب الأهمية النسبية أن جامعة الشرق الأوسط أولاً تسعى باستمرار بالبحث عن الأعمال الجديدة التي تقود إلى تميزها وهو ما يعكس التوجه الإستباقي في إقتناص الفرص البيئية. وفي المرحلة الثانية من التوجهات المستقبلية فإن الجامعة مستعدة لتحمل الخسائر على المدى القصير مقابل تحقيق أهدافها في المدى البعيد وهذا ما يعكس العدائية في التنافس مع الجامعات الأخرى في البيئة التي تعمل بها. وثالثاً، فإن جامعة الشرق الأوسط تستخدم مجموعة أساليب وسيناريوهات منها سيناريو ماذا - لو في تحديد أعمالها ونشاطاتها المستقبلية وهو ما يعكس التوجه المستقبلي. وفي المرحلة الرابعة من تحديد

التوجهات لجامعة الشرق الأوسط فإنها تقوم بتطوير وتحليل شمولي لمتطلبات ونشاطات أعمالها الداخلية منها والخارجية تجاه إتخاذ القرارات وهذا يبين إتباع التوجه التحليلي. واخيراً، فإن جامعة الشرق الأوسط تلتزم بمضامين ومتطلبات الجودة وهذا التوجه يشكل توجهاً دفاعياً للبقاء على المدى البعيد.

7. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية (الإبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة ؛ الرؤية ؛ والنمو) في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).

8. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).

9. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقبل المخاطر في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).

10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).

11. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).

12. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنمو في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (0.05).



## (5-1): الاستنتاجات

1. الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة، وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادي الاستراتيجي، وتعزى الريادة الاستراتيجية في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة.
2. تمثل الريادة طريقة أو ممارسة أو نشاط أو عملية أو نوع مميز من العقول يستخدمها الإستراتيجيون في البحث عن الفرص الجديدة وأنها ذات صفة متقطعة.
3. تتطلب الأعمال الريادية تبني استراتيجيات معاصرة للمؤسسات بغرض تحقيق أهدافها بعيدة المدى.
4. توجه المنظمة لفئة معينة من المستفيدين يحدث في سياق الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للمنظمة والتي تسعى لتحسين الوضع التنافسي لها أو إحداث تغيير جذري به.
5. يوفر التوجه المستقبلي للمنظمات جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة لكي يكيفوا توجههم مع البيئة وتلبية احتياجاتها.
6. نجاح المنظمات في بيئة العمل المعاصرة يعتمد في قدرتها على مجاراة ظروف السوق المتغيرة وتحديد توجهات مستقبلية واضحة للبقاء في إطار المنافسة.

## (5-2): التوصيات

1. قيام جامعة الشرق الأوسط بمسؤوليتها ذوي الفكر الاستراتيجي بدعم أنشطة البحث والتطوير مادياً ومعنوياً بما يعزز صورة الجامعة وسمعتها على المدى البعيد ويؤهلها لتكون جامعة الريادة والمستقبل الريادي.
2. قيام الجامعة بتبني وتنفيذ الأفكار المبتكرة من قبل العاملين فيها بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية وبما ينعكس على مستويات أداء الجامعة بإختلاف وحداتها التنظيمية.
3. اللجوء والإعتماد على النمط المعرفي المتروفي في إتخاذ القرارات ذات العلاقة بمستقبل الجامعة، وذلك لتأثير بعض القرارات على مركز الجامعة التنافسي على المدى البعيد.
4. قيام جامعة الشرق الأوسط بتحقيق رضا مختلف فئات متعاملها من الطلبة والعاملين فيها وفئات المتعاملين الخارجيين من خلال التعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم وأن يتم ذلك بشكل نصف سنوي بسبب التغييرات المستمرة في إحتياجات المتعاملين.
5. إعادة النظر برؤية الجامعة قدر المستطاع وبيان أهم متطلبات تطويرها وبما يتلائم مع التطورات والتغييرات في البيئة المحيطة بالجامعة وعلى المدى البعيد، بحيث تتضمن حاجات وطموحات الإدارة والعاملين وأصحاب المصالح.
6. تخفيض التكاليف وذلك بتوزيعها على أنشطة الجامعة المختلفة وصولاً لتحقيق التميز في التكاليف التي تتحملها الجامعة بالمقارنة مع الجامعات الأخرى المنافسة لها.
7. قيام الجامعة بالبحث عن مجالات عمل جديدة تختلف عن مجالات العمل الحالية وذلك من خلال الإستعانة ببيوت الخبرة في ذلك.
8. إعتماد التوصيات المحددة لأغراض الإستفادة منها في الجامعات الأخرى في المملكة الأردنية الهاشمية.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية  
ثانياً: المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية

1. البنوان، مشاري عبد القادر، (2011)، "أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
2. جواد، شوقي ناجي، (2000)، "إدارة الاستراتيجية"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
3. الخفاجي، نعمة عباس خضير، (2000)، "التحليل المعرفي للتصور والتفكير والتوجه الاستراتيجي"، بحث القي في المؤتمر العلمي بعنوان (المعلوماتية ودورها في التنمية الاقتصادية العربية) الذي انعقد في نيسان / 2001 في رحاب جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
4. الخفاجي، نعمة عباس، (2005)، "الريادة الإستراتيجية: المضلة، والأصول والقيمة"، بحث نوقش ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع تحت عنوان (الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة) جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالي، للمدة من 15 - 16 آذار، عمان - الأردن. <http://www.philadelphia.edu.jo>
5. الراوي، زوبع عبد العزيز، (2001)، "الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في اللجنة الأولمبية العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

6. صالح، أحمد علي، (2007)، "الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث استكشافي ميداني"، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.
7. العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، (2010)، "إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. العلي، عبد الستار، النجار، فايز، (2006)، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، (2007)، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان: الأردن.
10. الغالبي، طاهر محسن، (2009)، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الغانم، سلمان عبدالله سلمان، (2011)، "أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الاردن.
11. متعب، حامد كاظم، وراضي، جواد محسن، (2009)، "الريادة و أثرها في الأداء الجامعي المتميز دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية ي جامعة القادسية"، بحث منشور في المجلد الأول لوقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية للمدة من 17-18 آذار.
12. محمد، قريشي، (2008)، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة: العدد 37: ربيع.

13. المناصرة، إكسمري، (2008)، "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
14. النعيمي واخرون، محمد عبد العال، (2009)، "طرق ومناهج البحث العلمي"، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bhardwaj, B.R & Momaya, K, (2006), "Role of Organizational Flexibility for Corporate Entrepreneurship: Case Study of FedEx Corporation", ***Global Journal of Flexible Systems Management***, Vol. 7, No. 1&2: 37-44.
2. Bucknall, K. (2006), "***Japan: Doing Business in a Unique Culture***", Bason Books.
3. Carpenter, Mason A. & Sanders ,W.G. (2006), "***Strategic Management: Creating Competitive Advantage***", McGraw-Hill , New York.
4. Covin, J.G; Green, Kimberly M & Slevin, Dennis, (2006), "Strategic Process Effects on the entrepreneurial orientation – Sales Growth Rate Relationship", ***Entrepreneurship Theory & Practice***, Vol.30, No.1: 57-81.
5. Cravens, D & Ship, S.H, (1991),"Analysis of Co-operative Interorganizational Relationship, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness", ***Journal of Strategic Marketing***, March: 7-28.
6. David, Fred R., (2001),"***Strategic Management concepts cases***", 8<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
7. Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005), "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", ***Academy of Management Executive***, Vol.19, No.1: 147–156.
8. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003), "***Strategic Management Creating Competitive Advantages***", McGraw-Hill Companies, Irwin. New York.

9. Dess , Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B. (2007), “**Strategic Management: Creating competitive Advantage**”, McGraw-Hill, Barded. New York.
10. Fairoz, Fauzul Mafasiya; Hirobumi, Takenouchi & Tanaka, Yukiko, (2010), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka”, **Asian Social Science**, Vol.6, No.3: 34-46.
11. Ginter, Peter M., Swayne, Linda M., & Dunean, W., Jack, (1998), “**strategic Management of Health care organizations**”, 3<sup>rd</sup> , Ed., Blacks well publishers Inc, U.S.A.
12. Gulbro, R., & Herbig, P. (1995), “Differences in cross-cultural negotiation behavior between industrial product and consumer product firms”, **The Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol.10, No.3:18–29.
13. Helleriegel, D., & Slocum, J.R., (1996), "**Management**", 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall.
14. Hill, Charles, W. L., & Jones, Gareth R., (2001), “**Strategic Management Theory: An Integrated Approach**”, 5<sup>th</sup> ; Ed., Houghton Mifflin Co., Boston, New York.
15. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), “**Management of Strategy: Concepts and Cases**”, South-Western, 1<sup>th</sup> ed., New York.



16. Hitt, Michael A., Ireland, R., Duane, & Hoskisson, Robert E., (2001), "**Strategic Management competitiveness and Globalization**", 4<sup>th</sup> ; Ed., South-Western college publishing Thomson learning, U.S.A.
17. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (1997), "Exploring corporate strategy", 4<sup>th</sup> ., Ed., Prentice Hall Pearson Education Limited, Harlow.
18. Johnson Jones, Sandra, (2003), "Measuring the Quality of Higher Education: linking teaching quality measures at the delivery level to administrative measures at the university level", **Quality in Higher Education**, Vol. 9, No. 3, November: 223-229
19. Kansikas, Juha; Laakkonen, Anne; Sarpo, Ville & Kontinen, Tanja, (2012) "Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 18, No. 2: 141 – 158.
20. Kraus, Sascha; Kauranen, Ilkka & Reschke, Carl Henning, (2011), "Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach", **Management Research Review**, Vol. 34 No. 1: 58-74.
21. Kyrgidou, Lida P & Hughes, Mathew, (2010), "Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions", **European Business Review**, Vol. 22 No. 1: 43-63.

22. Lassen, Astrid Heidemann & Laugen, Bjorge Timenes, (2011), "The influence of strategic entrepreneurship on the outcome of innovation projects", ***International Journal of Engineering Management and Economics***, Vol.2, No.2/3: 208-230
23. Lehtonen, Jako, (2003), "***Alliance Capability, Institute of Industrial Management***", Helsinki University of Technology.
24. Li, Yuan; Liu, Yi & Duan, Yi, (2008), "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China", ***International Journal of Technology Management***, Vol.41, No.1/2: 223-246.
25. Lohtia, Ritu; Bello, Daniel C & Porter, Constance Elise, (2009), "Building trust in US–Japanese business relationships: Mediating role of cultural sensitivity", ***Industrial Marketing Management***, Vol.38: 239–252.
26. Luke, Belinda & Verreynne, Martie-Louise, (2006), "Exploring strategic entrepreneurship in the public sector", ***Qualitative Research in Accounting & Management***, Vol. 3 No. 1: 4-26.
27. Lumpkin, G.T & Dess, Gregory, G, (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", ***Academy of Management Review***, Vol.21, No. 1:135-172.
28. Lussier ,Robert N. (2008), "***Management Fundamentals :Concepts, Application, Skill Development***", South-Western, Mason, USA.

29. Lynch, Richard, (2006), "**Corporate strategy**", 4th, Ed., Financial Times, Prentice Hall.
30. Ma ,H & Tan, J. (2006), "Key Components and Implication of Entrepreneurship :A4-p framework", **Journal of Business Venturing**, Vol.21:704-725.
31. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen (2000), "**Strategic Management: Process, Content, and Implementation**" oxford university press, Inc.
32. Marcati, A., Guido, G .& Peluso ,A .M. (2008), "The Role of SME Entrepreneur's Innovativeness and Personality In the Adoption of Innovations", **Research Policy** , 37:1579-1590.
33. Messeghem, Karim, (2003), "Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs", **International Small Business Journal**, Vol. 21, No.2:197-212.
34. Miles ,M.P., Paul, C.W .,& Wilhite , A. (2003), "Modeling Corporate Entrepreneurship as Rent –Seeking Competition", **Technovation**, Vol.23:393-400
35. Miller, A. Dess, G., (1996), "**Strategic Management**", USA, 2<sup>nd</sup> Ed, McGraw-Hill.
36. Miller, Danny, (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms", **Management Science**, Vol.29, No.7: 770-791.

37. Monsen Erik & Boss, R. Wayne, (2009), "The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention", ***Entrepreneurship Theory & Practice***, January: 71-104.
38. Parikh, J. & Neubaure, F., (1993), "Corporate Visioning", *International Review of Strategic Management*, Vol.4: 107 – 116.
39. Patzelt, Holger & Shepherd, Dean A., (2009), "Strategic Entrepreneurship at Universities: Academic Entrepreneurs' Assessment of Policy Programs", ***Entrepreneurship Theory & Practice***, January: 319-340.
40. Pitts, R.A., and D. Lei, (1996), "***Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages***", West Pub. Co., New York.
41. Pongpearchan, Purit & Ussahawanitchakit, Phapruek (2011), "Strategic Entrepreneurship Management Competency and firm Success: A Comparative Study of SMEs in Auto and Electronic Parts in Thailand", ***International Journal of Business Strategy***, Vol.11, No.2: 1 – 31.
42. Quince, Thelma & Whittaker, Hugh, (2003), "Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs Intentions and Objectives", ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, ***Working Paper*** No. 271: 1-25.
43. Rachman, D., et al., (2001), "***Business Today***", McGraw-Hill Co., New York.
44. Rajagopalan, Nandini, & Finkelstein, Sydney, (1992), "Effect of strategic orientation and Environment change on senior Management Reward systems", ***strategic Management Journal***, Vol. 13.

45. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons.
46. Shunnaq, mahammad, & Reid, Margret, (2000), "**From Antiquity laws to heitage legislation : Towards a National Strategy for Jordanian cultural Resource management**", Abhath Al-Yarmouk, Yarmouk University.
47. Synder, N., H., & Graves, M., (1994), "Leadership and Vision", **Business Horizons**, Jan – Feb.
48. Teny, B-S. (2007), "Corporate Entrepreneurship Activities Through Strategic Alliances :A Resource –Based Approach Toward Competitive Advantage", **Journal of Management Studies**, Vol.44, No.1:119-142.
49. Upton, D. M., (1995a), "Flexibility as Process Mobility: the Management of Plant Capabilities for Quick Response Manufacturing", **Journal of Operations Management**, Vol. 12: 205-224.
50. Webster, Jr Frederick. E. (1992) "The Changing Role of Marketing In the Corporation", **Journal of Marketing**, Vol.56, No.4, Oct: 1-17.
51. Wheelen, T. and Hunger, J., (2008), "**Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**", 11th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.
52. Wickham, P. A., (2001), "**Strategic Entrepreneurship**", Harlow, England, Prentice-Hall.

53. Wiklund ,J. & Sheperd ,D. (2005), "Entrepreneurial Orientation and small Business performance :A Configurationally Approach", ***Journal of Business Venturing***, Vol.20:71-91.
54. Wilson, Ian, (1992), "Realizing the Power of Strategic Vision", ***Long Range Planning***, Vol.25, No.5:18 – 28.

## قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة  
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

## الملحق (1)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	أ.د. كامل المغربي	1
الشرق الأوسط	تسويق	د. ليث الربيعي	2
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. علي عباس	3
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. هيثم الزعبي	4



## الملحق (2)

استبانة بحث ميداني

الأخ المستجيب / الأخت المستجيبة

تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة "أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط"، نرجو التفضل بقراءة بنود وفقرات الاستبانة وتوخي الدقة في إختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، وأن هذه الدراسة سرية لا تحتاج لذكر الاسم وهي لأغراض البحث العلمي راجين التفضل بالإطلاع والإجابة على كافة أسئلة الاستبانة. مع خالص الشكر والتقدير.

المشرف: الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي  
الطالبة: دانيه "حسام الدين" الخطيب

## الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية

## (1) العمر

- |                          |                |                          |                |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 34 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة  |
| <input type="checkbox"/> | 40 سنة فأكثر   | <input type="checkbox"/> | من 35 – 39 سنة |

## (2) الجنس

- |                          |      |                          |     |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

## (3) المؤهل العلمي

- |                          |         |                          |           |
|--------------------------|---------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ماجستير | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
|                          |         | <input type="checkbox"/> | دكتوراه   |

## (4) عدد سنوات الخبرة العملية

- |                          |                 |                          |                |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل   |
| <input type="checkbox"/> | 16 سنة فأكثر    | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |

## (5) المنصب الوظيفي

- |                          |                |                          |       |
|--------------------------|----------------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | عضو هيئة تدريس | <input type="checkbox"/> | إداري |
|--------------------------|----------------|--------------------------|-------|

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الريادة الاستراتيجية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
1	تشجع الجامعة العاملين فيها على تجربة أساليب جديدة في العمل				
2	تقدم الجامعة مكافآت للعاملين الذين يقدمون أفكاراً جديدة في العمل				
3	تسعى الجامعة إلى إستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات				
4	تدعم الجامعة أنشطة البحث والتطوير مالياً ومعنوياً				
5	تنفذ الجامعة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل				
6	تستثمر الجامعة في تكنولوجيا عالية التقنية لتقديم خدماتها				
7	تتخذ الجامعة قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بها				
8	تسعى الجامعة إلى إرضاء متعاملينها حتى لو تحملت أعباء أكبر قياساً بإمكاناتها				
9	تؤكد فلسفة الإدارة العليا في الجامعة على تطوير آلية تقديم خدماتها بغض النظر عن وضعها المالي				
10	تقتصر الجامعة الفرص المتاحة دون التخوف من مخاطرها				
11	تؤكد إدارة الجامعة على الاستجابة السريعة لإحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع				
12	تتجه الجامعة نحو تطوير وتحسين عملياتها لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة				
13	لدي إدارة الجامعة القدرة على وضع خيارات استراتيجية لمواجهة تهديدات المنافسين				
14	تمتلك الجامعة القدرة على تحسين نوعية خدماتها لتلائم الإحتياجات المتغيرة للمتعاملين				
15	تؤكد إدارة الجامعة على إبتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على خدماتها				
16	تتصف رؤية الجامعة بالتماسك نحو صورة كاملة ومدركة لمستقبل الجامعة				
17	تنشط رؤية الجامعة العاملين لبناء حالة الإلتزام وتحفيز الأداء				

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الريادة الاستراتيجية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					رؤية الجامعة تولى أهمية كبيرة لحاجات وطموحات الإدارة والعاملين وأصحاب المصالح	18
					تهتم رؤية الجامعة بتحديد أدوار الإدارة والهيكل التنظيمي والثقافة كأساس لها في العمل	19
					تصف رؤية الجامعة التركيز المستقبلي لها	20
					تتجه الجامعة نحو زيادة حصتها من الطلبة في الداخل والخارج	21
					تستخدم الجامعة التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من الخدمات من خلال إجراء بعض التحويلات عليها لتتلاءم مع احتياجات متلقي الخدمة	22
					تؤكد إدارة الجامعة على تحسين عملية تقديم الخدمة وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار	23
					تؤكد إدارة الجامعة على تخفيض كلفة الخدمة الواحدة من خلال زيادة عدد الخدمات تجاه متلقيها	24
					تسعى إدارة الجامعة للبحث عن مجالات عمل جديدة تختلف عن مجالات العمل الحالية	25

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					الجامعة مستعدة لتحمل الخسارة على المدى القصير مقابل تحقيق أهدافها في المدى البعيد	26
					تسعى جامعتنا باستمرار بالبحث عن الأعمال الجديدة التي تقود إلى تميزها	27
					تؤكد جامعتنا على جودة الخدمات من خلال استخدام حلقات الجودة	28
					عادة ما يتم تطوير تحليل شمولي عند مواجهتنا لقرار رئيسي	29
					يلجأ متخذي القرارات في الجامعة إلى استخدام أسلوب (ماذا _ لو) في تحديد أعمالها المستقبلية	30