

## أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية

وليد عيد الرواضية \*

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي (الإبداع، الاستباقية، وتحمل المخاطرة) على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية. تم استخدام الاستبيان لإجراء مسح لـ 213 من موظفي القيادة الإدارية الأكاديمية في ثلاث جامعات حكومية وهي جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة. باستخدام برنامج SmartPLS 2.0، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وأشارت النتائج إلى أن الإبداع وتحمل المخاطرة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية، في حين أن بُعد الاستباقية ليس له تأثير يذكر. تساهم هذه الدراسة في مجال قيادة الأعمال في البلدان النامية وتعزز معرفة أثر أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية.

**الكلمات الدالة:** التوجه الريادي، الأداء الاستراتيجي، الجامعات الحكومية الأردنية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية.

\* جامعة مؤتة.

تاريخ قبول البحث: 2020/9/2 .

تاريخ تقديم البحث: 2020/5/29.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2023.

## The Impact of Strategic Entrepreneurship Orientation on Strategic Performance of Jordanian Public Universities

\*Walid Eid Al-Rawadieh

### Abstract

This study aimed to analyze the impact of strategic entrepreneurial orientation dimensions (innovativeness, proactiveness, and risk taking) on the strategic performance of Jordanian public universities. A questionnaire was used to run a survey of 213 academic-administrative leadership employees in three public universities, namely Yarmouk University, Jordan University, and Mutah University. Using SmartPLS 2.0 Software, the data that was collected was analyzed by using a Partial Least Square (PLS) method. The findings show that innovativeness and risk-taking dimensions have a significantly positive effect on the strategic performance of public universities, whereas the proactiveness dimension has no significant effect. This study contributes to the field of entrepreneurship in developing countries and enhances the knowledge of the impacts of strategic entrepreneurial orientation dimensions on the strategic performance of Jordanian public universities.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Strategic Performance, Jordanian Public Universities, Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.

---

\* Mutah University .

Received: 4/1/2020

Accepted: 2/6/2020.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, The Hashemite Kingdom of Jordan, 2023.

## مقدمة:

تتصف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر بالكثير من التغيرات، حيث يمكن وصف هذه البيئة من خلال ازدياد حدة المنافسة وزيادة المخاطر وانخفاض القدرة على التنبؤ بالمستقبل، الأمر الذي أدى إلى اختفاء الحدود الفاصلة بين الصناعات المختلفة والتداخل فيما بينها بالإضافة إلى ظهور العديد من أشكال الهياكل التنظيمية الجديدة والعقليات الإدارية الابتكارية. وقد وصف بعض الباحثين (Hitt & Reed, 2000) هذا المشهد من خلال أربعة قوى رئيسية وهي: التغيير، التعقيد، الفوضى، والتناقض. ولا يوجد أي شركة محصنة ضد هذه الضغوطات الهائلة الناتجة عن هذه القوى البيئية. هذه التحولات السريعة في بيئة الأعمال لها آثار إيجابية وسلبية على منظمات الأعمال وفقا لاستجاباتها وتكيفها وقدراتها التنافسية. ولذلك تسعى المنظمات في الوقت الحاضر إلى تنمية وتطوير قدراتها على الاستجابة السريعة والمناسبة لمثل هذه التغيرات في العوامل البيئية المختلفة. وبذلك يمكنها الاستفادة من الفرص النادرة في بيئة الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة القيمة للعملاء وتحسين وضعهم الاستراتيجي مقارنة بالمنافسين (Wheelen & Hunger, 2010).

ويعتبر مفهوم التوجه الريادي من المفاهيم الجديدة التي تدمج بين وجهة النظر الريادية (إجراءات البحث عن الفرص) ووجهة النظر الاستراتيجية (إجراءات البحث عن المزايا) من أجل تصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادية تمكن المنظمات من تحقيق الثروة (Hitt et al., 2008). حيث يساهم هذا المفهوم في بقاء المنظمات وتحقيق أداء متفوق في البيئة المضطربة (Dimitratos & Plakoyiannaki, 2003; Barringer & Bluedorn, 1999; Hitt et al., 2008). كما أنه يمكن المنظمات من اكتشاف واستغلال فرص السوق والرد على التحديات بشكل مناسب (Wiklund & Shepherd, 2003). ومن الافتراضات الرئيسية المتعلقة بالتوجه الريادي الاستراتيجي أن المنظمات ذات الريادية العالية تكون مجهزة بشكل أفضل للتكيف مع البيئات التنافسية الديناميكية مقارنة مع نظيراتها من المنظمات ذات الريادية المنخفضة (Lumpkin & Dess, 1996). ونتيجة لذلك، تكتسب منظمات الأعمال الريادية التي لديها توجه نحو التغيير والتي تفضل الأخذ بالمخاطر وتقدر الإبداع المستمر المزيد من الرواج والانتشار (Deniz, 2016). وتشير الدراسات السابقة إلى أن التوجه الريادي الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء المنظمة، إلا أنه لا يزال هناك الكثير من القصور في فهم الآليات السببية لكيفية أو سبب تأثير التوجه الريادي الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي (Wales et al., 2011).

لذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن يلعبه التوجه الريادي الاستراتيجي في تحسين الأداء وفهم آلية هذا التأثير.

### مجال الدراسة: الجامعات الأردنية الحكومية

أجريت هذه الدراسة في قطاع التعليم العالي في الأردن والذي شهد تطورات كثيرة، حيث يشير التقرير السنوي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (MHESR, 2019) إلى أن عدد الجامعات الحكومية بلغ (10) جامعات، بالإضافة إلى (17) جامعة خاصة، و (51) كلية مجتمعية، هذا بالإضافة إلى جامعة العلوم الإسلامية العالمية. هذا التقدم في أعداد الجامعات صاحبة زيادة كبيرة في عدد الطلاب المسجلين للدراسة في هذه الجامعات، حيث يقدر عدد الطلاب المسجلين في كل من الجامعات العامة والخاصة بنحو (236) ألفاً؛ (28) ألفاً من المجموع هم من جنسيات عربية أو أجنبية. وبالتالي، هذا التطور والتقدم وضع قطاع التعليم العالي في مواجهة تحديات مختلفة، الأمر الذي يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود من أجل التغلب على الصعوبات والعقبات التي تقف أمامه، لتحقيق توازن بين انتشار التعليم العالي وتأسيسه من جهة، ومستواه وجودته من جهة أخرى (MHESR, 2019).

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

استند الباحث في تحديد مشكلة الدراسة على التقرير الصادر عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي والمتعلق بدراسة الأوضاع المالية للجامعات الحكومية واقترح الحلول المناسبة (Economic & Social Council, 2018). فقد أشار هذا التقرير إلى أن الجامعات الحكومية الأردنية تواجه الكثير من التحديات الكبيرة؛ فمن جانب هنالك مسؤولية التطوير والتحسين المستمر، والارتقاء بمستوى الجامعات الحكومية إلى مستوى الجامعات العالمية من خلال استهداف المؤشرات النوعية في التعليم العالي والبحث العلمي والتطوير، ومن جانب آخر المشاكل المالية والعجزات المتراكمة التي تجعلها تبحث عن التوسع الكمي الذي يخفف من الأعباء المادية، وشكل هذا جدلية واسعة في أوساط التعليم العالي من حيث أيهما أولاً التوسع الكمي أم التوسع النوعي (Economic & Social Council, 2018).

وللخروج من هذه المشكلات التي باتت تعصف بالجامعات الحكومية، بدأت هذه الجامعات بالتوجه نحو الاهتمام بمفهوم ريادة الأعمال كواحد من أهم الحلول المطروحة، بل الحتمية، لحل المشكلات التي تعاني منها المشاريع المختلفة، بل وصل الأمر إلى حد اعتبار الريادة كوصفة

سحرية لتحقيق الازدهار والنمو، ليس فقط على مستوى الأفراد والمؤسسات، بل أيضا على مستوى اقتصاديات الدول (Morganthaler & Barber, 2007). وبمراجعة سريعة للأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، وعلى الرغم من قيام الجامعات الحكومية باتخاذ بعض الإجراءات العملية كاستجابة لتطبيق مفهوم ريادة الأعمال في أنشطتها المختلفة، وذلك من خلال تأسيس مراكز لريادة الأعمال داخل هذه الجامعات، فإن أحد أهم الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى هذه المشكلات التي تعاني منها الجامعات الحكومية الأردنية يتمثل في غياب تطبيق مفهوم ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الذي يمثل القدرة والرغبة في تطوير وتنظيم وإدارة المشروع جنبا إلى جنب مع كافة مخاطره من أجل تحقيق الربح. ومن هنا تحاول هذه الدراسة التعرف على تأثير التوجه الريادي الاستراتيجي للجامعات الأردنية على أدائها الاستراتيجي. وعليه، فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية؟  
ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) ما هو مستوى التوجه الريادي الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية؟
- (2) ما هو مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية؟
- (3) ما هو أثر التوجه الريادي الاستراتيجي وأبعاده (الاستباقية، المخاطرة، الإبداع على الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية؟

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية المتغيرات التي تتعامل معها وكذلك أهمية المجال الذي تم إجراء الدراسة فيه وهو مؤسسات التعليم العالي الحكومية الأردنية (الجامعات)، وتتلخص هذه الأهمية من خلال المعطيات الآتية:

- (1) تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة جدا، حسب علم الباحث، التي سوف تعتمد في قياس الأداء الاستراتيجي على أسلوب "بطاقة الأداء المتوازن". فقد استخدمت غالبية الدراسات السابقة في هذا المجال المؤشرات المالية فقط لقياس أداء المنظمات.
- (2) جاءت هذه الدراسة استجابة لنتائج الدراسة التي قام بها المجلس الاجتماعي والاقتصادي (Economic and Social Council, 2018) بعنوان "الأوضاع المالية للجامعات

الحكومية في الأردن (الواقع والحلول)" والتي كشفت الغطاء عن الأوضاع الصعبة التي تعيشها الجامعات الأردنية الحكومية.

(3) إن المشاكل التي تعاني منها الجامعات الأردنية تنعكس بشكل مباشر على نوعية الخريجين ومستوى كفاءتهم وطلبهم في الأسواق الخارجية، الأمر الذي يمكن أن ينعكس سلباً على الاقتصاد الأردني، حيث يعتبر الأردن واحداً من الدول التي تعتمد على تصدير الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة.

1. الإطار النظري والدراسات السابقة

### التوجه الريادي الاستراتيجي:

يعتبر التركيز على الفرص أساساً جيداً لوصف العلاقة بين ريادة الأعمال والاستراتيجية. وقد حظي مفهوم الإستراتيجية بأهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين وذلك بسبب البيئة التنافسية التي تشكلت بشكل كبير من خلال التكنولوجيا الجديدة والعولمة المرتبطة بشكل كبير بحالة عدم التأكد (Hitt et al., 2001). وتمثل ظروف عدم التأكد مؤثر الزيادة مخاطر الإدارة، وصعوبة متزايدة في وضع التوقعات، وتلاشي الحدود بين الشركات والصناعات، وظهور أشكال هيكلية جديدة وعقليات إدارية ذات قدرات ابتكارية عالية (Hitt et al., 2001; Ajagbe & Ismail, 2015). وبسبب هذه البيئة التنافسية، تزايد الاهتمام مؤخراً بالتكامل بين ريادة الأعمال (التوجه الريادي) والإدارة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي) من قبل العديد من الباحثين استناداً إلى مفهوم التوجه الريادي الاستراتيجي (Ireland et al., 2003). وعلى الرغم من أن مجال الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال قد تطورا بشكل منفصل عن بعضهما بعضاً، إلا أنه يوجد بينهما شيء مشترك. حيث يركز كلاهما على كيفية تبني الشركات للتغييرات البيئية واستغلال الفرص الناتجة عن حالة عدم التأكد في البيئة (Shane, 2003). وبما أن حالات عدم التأكد البيئية تمثل فرص متاحة، فإنه من الممكن استخدام العقلية الريادية لصالح المنظمة (McGrath & MacMillan, 2000).

لذلك يمكن تعريف التوجه الريادي الإستراتيجي على أنه السلوكيات المترامنة للانخراط في البحث عن الفرص (توجه ريادي) والمزايا التنافسية (توجه استراتيجي) لوضع وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الثروة (Hitt et al., 2001). وبالتالي فإن التكامل بين ريادة الأعمال والمعرفة الإدارية الاستراتيجية يمثل مفهوم ريادة الأعمال الاستراتيجية (Ireland et al., 2003). ويشير (Covin & Slevin, 2002) إلى أن ريادة الأعمال الاستراتيجية تمثل نشاطاً ريادياً من منظور استراتيجي، حيث يفترض الباحثون أن العقلية الريادية مطلوبة للمساهمة في نجاح ريادة الأعمال

الاستراتيجية. ويعتبر مفهوم ريادة الأعمال الاستراتيجية من المفاهيم الجديدة سواء على المستوى الأكاديمي أو مستوى ممارسات الأعمال (Ireland & Webb, 2007).

### أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي:

لأسباب استراتيجية، فقد اعتمدت الدراسات السابقة على مقياس التوجه الريادي لقياس التوجه الريادي الاستراتيجي (Monsen & Boss, 2009; Ireland et al., 2003). وقد حدد (Miller, 1983) ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي وهي الإبداع والمخاطرة والاستباقية.

### الإبداع:

وضع (Covin & Miles, 1999) نظرية تقول بأن الإبداع هو العامل الأكثر أهمية في تعريف وتحديد التوجه الريادي. وقد أشار (Lumpkin & Dess, 1996) إلى أن الإبداع هو العامل أو الفكرة الرئيسية المشتركة الذي تقوم عليه جميع أشكال التوجه الريادي، وقالوا إنه بدون الإبداع فإنه لا يوجد توجه ريادي بغض النظر عن وجود الأبعاد الأخرى. وقد عرف (Proctor, 2014) الإبداع على أنه التطبيق العملي للاختراعات أو الابتكارات الجديدة على شكل منتجات وخدمات قابلة للتسويق. كما عرف (Tonnessen, 2005) الإبداع على أنه يبدأ باقتراح وتوليد أفكار جديدة وينتهي باستخدام النتائج واستغلالها تجارياً. حيث يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع هو عبارة عن عملية تبدأ بالأفكار وتنتهي في السوق (مخرجات). كما أشار (Wang & Ahmed, 2007) إلى أن القدرة الإبداعية الكلية للمنظمة تتكون من المنتج، والسوق، والعملية، والإبداع السلوكي والاستراتيجي. حيث يوضح هذا التعريف أن الإبداع في المنتجات والسوق يتركز خارجياً، بينما يتركز الإبداع في مجال العمليات والسلوك داخلياً، وذلك من أجل تهيئة الظروف لحدوث الإبداع وتطوير السلوكيات والقدرات الضرورية.

### تحمل المخاطرة:

عزف (Miller & Friesen, 1978) المخاطر التنظيمية على أنها "الدرجة التي يكون لدى المدراء فيها الرغبة والاستعداد للقيام بالتزامات كبيرة ومحفوفة بالمخاطر، أي أولئك الذين يكون لديهم فرصة معقولة للفشل المكلف. كما عرف (Lumpkin et al., 2009) وكذلك (Monsen & Boss, 2009) المخاطرة على أنها الميل لاتخاذ تصرفات جريئة مثل المغامرة في أسواق جديدة غير معروفة، أو تخصيص جزء كبير من الموارد لمشروعات ذات النتائج غير المؤكدة أو الاقتراض بكثافة. والمنظمات المعروفة بإقبالها على المخاطرة عادة تقوم باتخاذ خطوات

جريئة لتعزيز العوائد من أنشطتها (Baker & Sinkula, 2009). وتتضمن هذه الخطوات الجريئة، ضمن سياق الريادة، المخاطر التنظيمية التي تنتج عن تقديم شيء أو ابتكار جديد للسوق، أو الرغبة في استثمار الموارد في فرص العمل التي يملكها احتمالاً فشل مكلفة. كما تنطوي المخاطرة على الدخول في مجال أعمال جديد دون معرفة احتمالية النجاح أو الفشل، وقد يشمل ذلك تطوير منتجات جديدة، قطاعات سوقية جديدة، خدمات أو عمليات جديدة، هياكل تنظيمية جديدة، توجهات استراتيجية جديدة (Lumpkin & Dess, 1996).

### الاستباقية:

يمثل مفهوم الاستباقية سلوك البحث عن الفرص ومنظور تطعي للمستقبل يتضمن تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين والعمل تحسباً للطلب في المستقبل لخلق التغيير وتشكيل البيئة (Lumpkin et al., 2009; Monsen & Boss, 2009). ويرى (Miller & Friesen, 1978) أن الاستباقية تمثل قدرة الشركة على تشكيل البيئة بشكل استباقي بدلاً من مجرد الاستجابة للتغيرات في السوق، كما أن الاستباقية تهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية وأن الشركة الاستباقية عادةً ما تكون رائدة في السوق وليست تابعة، حيث تمتلك البصيرة والرؤية لفهم الفرص المتاحة في السوق. وقد أكد (Lumpkin & Dess, 2001) أن مفهوم الاستباقية يشير إلى "كيفية ارتباط الشركات بفرص السوق من خلال الاستيلاء على المبادرة والريادة في السوق من أجل تشكيل البيئة التي تهدف إلى التأثير على الاتجاهات وربما حتى خلق الطلب". ويعتبر البحث عن المعلومات، واليقظة، والشبكات الاجتماعية، والطلب المتوقع والمعرفة المسبقة بالمنتجات والأسواق من المقاييس الرئيسية المرتبطة ببعيد الاستباقية (Lumpkin & Dess, 2001).

### الأداء الاستراتيجي:

يمثل الأداء الاستراتيجي النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها (Wheelen & Hunger, 2010)، أو كيفية استخدام الموارد من قبل المنظمة بكفاءة وفاعلية لإرضاء العملاء وتحقيق أهدافها (Jones & George, 2008). وقد تطورت نظم قياس الأداء تاريخياً كوسيلة للرقابة التنظيمية (Brignall & Ballantine, 1996)، وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. لذلك، يعكس قياس الأداء "الثقافة والفلسفة التنظيمية، ويصف مدى جودة العمل من حيث التكلفة والوقت والجودة" (Tatikonda & Tatikonda, 1998). ومن خلال نظام قياس أداء مناسب،



يمكن للمنظمة مراقبة تنفيذ خططها لتحديد مدى نجاحها وكيفية تحسينها. وفي ظل ما تواجهه الجامعات الحكومية من منافسة شديدة فيما بينها ومنافسة أيضا من قبل الجامعات الخاصة، فقد اعتمد الباحث على بطاقة المتوازن كمقياس ملائم لتقييم الأداء الاستراتيجي.

#### **بطاقة الأداء المتوازن:**

تمثل بطاقة الأداء المتوازن نموذج يهتم بإدارة وتقييم الأداء في مختلف المنظمات، وذلك بترجمة رؤية وإستراتيجية هذه المؤسسات إلى مجموعة شاملة من المقاييس المترابطة المالية وغير المالية والتي تتنوع لتشمل كل جوانب الأداء المؤسسي. ويتكون هذا المقياس من الأبعاد التالية (Kaplan & Norton, 2001):

#### **البعد المالي:**

يجيب هذا البعد على السؤال التالي: كيف تبدو لأصحاب المصالح (الأطراف ذات العلاقة)؟ ويعتبر هذا البعد عن مدى كفاءة العمليات المالية وتحديد الإيرادات والنفقات ومدى تليبيتها للعمليات الإدارية والتنظيمية والتطوير والتحديث. ويعتبر هذا البعد من أهم الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث تشير أدبيات الموضوع إلى أن جميع الأبعاد الأخرى في البطاقة تتجه في النهاية إلى دعم هذا البعد (Kaplan & Norton, 2001).

#### **البعد المتعلق بالعملاء:**

يجيب هذا البعد على السؤال التالي: كيف يرانا العملاء؟ ويتمثل هذا البعد في تحقيق أعلى درجات الرضا للعملاء من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح. ويتضمن هذا البعد العديد من المجالات التي تشكل القيمة من وجهة نظر العميل والتي تشمل قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية ببسر وسهولة وأسعار معقولة والسمعة والشهرة وتوفير بيئة تعليمية جذابة والرضا عن الأداء الأكاديمي والإداري والخدمي ومدى استجابة الجامعة للحاجات الطلابية (Kaplan & Norton, 2001).

#### **البعد المتعلق بالعمليات الداخلية:**

يجيب هذه البعد على السؤال التالي: ما الذي يجب علينا التفوق فيه؟ ويشتمل هذا البعد تطبيق معايير الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات والتخلص من الهدر في الموارد ورفع معدلات الإنتاجية (البحوث، براءات الاختراع...) وترشيد الإنفاق وخفض كلفة العمليات

التشغيلية وتحسين نظام الإنتاج من حيث جودة المنتجات والخدمات ونظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة مثل استقبال الزبون وحل المشكلات (Kaplan & Norton, 2001).

### البعد المتعلق بالتعلم والنمو:

يجيب هذه البعد على السؤال التالي: هل نستطيع الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ ويتضمن هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على إعداد البنية التحتية وتهيئة الأجواء المناسبة اللازمة لتطوير وتحسين عملية التعلم والنمو بعيد المدى والتحسين المستمر في كل العمليات التركيز على البحث والتطوير تعزيز قيم الإبداع وتكوين مخزون معرفي للجميع على المستوى العالي، كما يحدد هذا البعد الكيفية التي يمكن للمنظمة أن تستمر في التطوير والإبداع من خلال استخدام التقنيات الحديثة مما يخلق قيمة أعلى لها مقارنة بباقي المنظمات (Kaplan & Norton, 2001).

### تطوير فرضيات الدراسة:

تدعم الأدبيات السابقة العلاقة الإيجابية بين ريادة المنظمات والأداء التنظيمي (Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, 1991, 1993; Gupta & Gupta, 2015; Rodrigues et al., 2015). حيث تزيد أنشطة ريادة الأعمال من تنوع منتجات المنظمة وتخلق فرصاً جديدة في السوق وتولد طرقاً جديدة للتنافس مع المنظمات الأخرى في السوق، وكل هذه العوامل تساهم في تعزيز نجاح المنظمة. وقد تم إثبات تأثير ريادة الأعمال على نمو الشركة وربحيتها بشكل كبير في الأدب (Zahra & Covin, 1995; Zahra & Antoncic, 2006; Garvis, 2000). وفي تحليل إحصائي شمل العديد من الدراسات أجراه (Rauch et al., 2009) حول العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة أشار إلى أن العلاقة قوية إلى حد ما ولكنها تتوقف على تصورات مختلفة لمفهوم التوجه الريادي وسياقات ثقافية مختلفة. وقد أشار (Rauch et al., 2009) إلى أن الأبحاث المستقبلية التي تدرس التوجه الريادي وعلاقته بالأداء في سياقات ثقافية مختلفة ستسهم في أبحاث ريادة الأعمال على مستوى المنظمة لتوضيح ما إذا كانت العلاقة الإيجابية بين هذين المفهومين ستكرر أم لا. ويشير (Lumpkin & Dess, 1996) إلى أن التوجه الريادي للمنظمة يصور توجهاً استراتيجياً يكتسب جوانب ريادية معينة في أساليب وممارسات وأنماط اتخاذ القرار. وغالباً ما يُبرز ميل المنظمة نحو الاستباقية والإبداع وأخذ المخاطرة (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996). ويشير مصطلح الاستباقية إلى الموقف الاستراتيجي المتمثل في توقع الاحتياجات المستقبلية والعمل بها في السوق، مما يخلق ميزة المتحرك الأول ضد المنافسين (Lumpkin & Dess, 1996). ومن خلال

استغلال ميزة المتحرك الأول في السوق، قد تتمتع الشركات الاستباقية بمكانة أفضل للحصول على عوائد عالية في السوق. كما يشير مصطلح الإبداع إلى ميل الشركة إلى الانخراط في أنشطة جديدة لإنشاء الأفكار والتجريب والبحث والتطوير مما يؤدي إلى منتجات وعمليات جديدة (Lumpkin & Dess, 1996). وقد تفوز الشركات المبتكرة بالمنافسة السوقية من خلال توفير منتجات مبتكرة للغاية تميزها عن منافسيها. أما تحمل المخاطرة فيرتبط بالرغبة في تخصيص مبالغ كبيرة من الموارد للأعمال عالية المخاطر والعائدات (Miller & Friesen, 1978). وقد تتمتع الشركات التي تتحمل المجازفة بمواقع تنافسية أفضل إذا نجحت في تحويل المبادرات ذات المخاطرة العالية إلى أعمال مربحة من خلال الاستفادة بشكل مناسب من مهاراتها وكفاياتها. واستنادا إلى ماسبق، يقترح الباحث الفرضيات الرئيسية التالية:

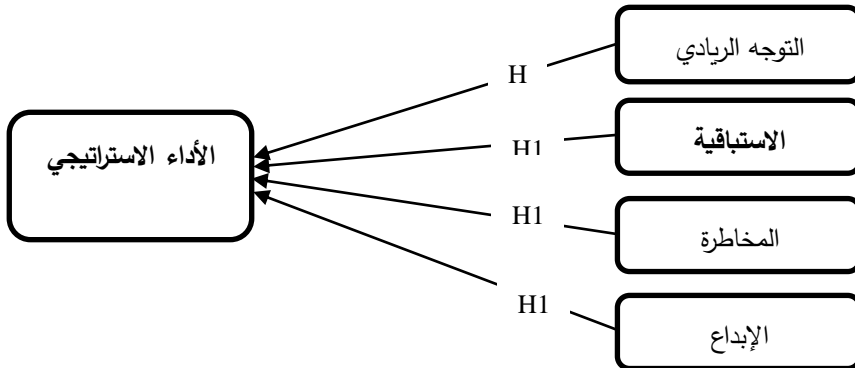
H<sub>01</sub>: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

H<sub>01:1</sub>: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للاستباقية على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H<sub>01:2</sub>: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H<sub>01:3</sub>: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للإبداع على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

الدراسات السابقة:

يلخص الجدول (1) أهم الدراسات السابقة التي اختبرت العلاقة المباشرة بين التوجه الريادي الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي.

جدول (1) ملخص لأهم وأحدث الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع

أهم النتائج	المتغيرات		العنوان	المؤلف/ المؤلفون والسنة
	التابع	المستقل		
هناك علاقة قوية بين التوجه الريادي وأداء السوق وأن قدرات التعلم للشركة تؤثر جزئيًا على العلاقة بين هذين المفهومين.	أداء الشركات	التوجه الريادي	Entrepreneurship Orientation and Market Performance: Mediating Role of Learning capability.	Zehir, Kiral, Özgül, and Akdağ (2019)
وجود علاقة بين أساليب ريادة الأعمال وأداء الإبداع الداخلي وأن النهج الاستراتيجي للريادة يؤدي إلى زيادة أداء الإبداع الداخلي.	أداء الإبداع الداخلي	أساليب ريادة الأعمال	Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance.	Tseng and Tseng (2019)
ارتبطت استراتيجية التسويق الريادي والثقافة التنظيمية ارتباطاً كبيراً بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنغلادش. كما أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التسويق الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.	أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة	التسويق الريادي	The Effect of Entrepreneurial Marketing on Bangladeshi SME performance and the Role of Organizational Culture: A Structural Equation Modelling.	Hoque, Awang, and Gwadabe (2019).
الاستباقية الإبداعية أثرت على الأداء غير المالي للشركات، في حين لم يؤثر الميل إلى المخاطرة على كل من الأداء المالي وغير المالي. أخيراً، ليس للتعليم الريادي أي صلة بالتوجه الريادي أو الأداء.	أداء الأعمال	التوجه الريادي	Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance.	Cho and Lee (2018)
الإبداع، والاستباقية والاستقلالية كانت مرتبطة بشكل كبير بأداء شركات السياحة، في حين أن المخاطرة والمنافسة لم تكن كذلك.	أداء الشركات	التوجه الريادي	The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector.	Fadda (2018)
متغيرات ريادة الأعمال	أداء	التوجه	Strategic Entrepreneurship and Performance of Small	Makindea and Agu

المؤلف/	العنوان	المتغيرات	أهم النتائج
(2018)	and Medium Scale Enterprises in Aba Metropolis.	الريادي الشركات الصغيرة والمتوسطة	الإستراتيجية لها تأثيرات على متغيرات الأداء. وأن ريادة الأعمال الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تعزيز أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة أبا.
Hoque (2018)	The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture.	التوجه الريادي أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة	يرتبط كل من التوجه الريادي والثقافة التنظيمية بشكل كبير بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد وجد أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.
Yangand Ju(2017)	Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Is Product Quality a Missing Link?	التوجه الريادي أداء الشركة	تتوسط جودة المنتج جزئياً العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة. الإبداع والاستقلالية تزيد جودة المنتج. المخاطرة تقلل جودة المنتج. الاستباقية لها تأثير على شكل حرف U على جودة المنتج. العدوانية التنافسية لها تأثير غير خطي وغير إيجابي على شكل المنتج.
(Al Shawaheen, 2017)	أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.	التوجه الريادي التشارك المعرفي	التوجه الريادي للجامعات يؤثر في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي؛ وأن التوجه الريادي للجامعات يؤثر في تنشيط الاتصالات التنظيمية؛ كما أن التوجه الريادي للجامعات يؤثر في تنشيط التفاعات الشخصية.
(Al-Halalma & Al-Khafaji, 2017)	أثر الوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات في شركات الاتصالات الأردنية.	الوعي بالتوجه الريادي جودة العمليات	وجود تميز بمستوى وعي المديرين بأبعاد التوجه الريادي واهتمام المديرين بجودة العمليات وأبعادها؛ بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات.
(Zagmar, 2017)	أبعاد التوجه الريادي ودورها في	التوجه فاعلية	وجود دور إيجابي للتوجه الريادي

المؤلف/	العنوان	المتغيرات	أهم النتائج
	تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة عمر ابن عمر للعجائن (قائمة) مؤسسة نقاوس للمصبرات.	الريادي القرارات الإستراتيجية	في تحقيق فاعلية قرارات الإستراتيجية، وتم استنتاج أن المؤسسات الغذائية في الجزائر لا زالت بعيدة عن تبني جميع أبعاد التوجه الريادي خاصة المرونة.
(Ayoub, 2017)	دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة - الجزائر.	التوجه الريادي	وجود علاقة تأثيرية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
Esther et al. (2017)	The influence of entrepreneurial orientation on the performance of academic research groups: The mediating role of knowledge sharing.	التوجه الريادي	أن التوجه الريادي للمجموعات البحثية له تأثير سلبي مباشر على الأداء إذا لم يحدث تبادل المعرفة بين أعضاء المجموعة. تؤكد هذه النتائج على أهمية مشاركة المعرفة في مجموعات البحث من أجل ضمان أن تكون استراتيجيات المجموعة الريادية (المخاطرة والاستباقية والإبداعية) إيجابية ضمن السياق الأكاديمي.
(Mohamed, 2017)	العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك.	التوجه الريادي التوجه السوقي	هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغيرات التوجه الريادي والتوجه السوقي في الميزة التنافسية.
(Al-Nuaimi et al., 2016)	أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجزري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.	التوجه الريادي التدريجي والجزري	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي التدريجي والجزري بأبعادهما على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.
Yeni (2015)	The Influence of Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation on Firm Performance of MSMEs in West Sumatra.	التوجه الريادي التوجه نحو التعلم	إن التوجه الريادي يرتبط بالتعلم وأداء الشركة. كما أن التعلم يرتبط بالأداء، وأن العلاقة بين التوجه الريادي والأداء تتم من خلال التعلم.
Real et al. (2014)	From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analyzing the	التوجه الريادي	أن التعلم التنظيمي يتوسط جزئياً في العلاقة بين التوجه الريادي

المؤلف/	العنوان	المتغيرات	أهم النتائج
	Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size.		والأداء. كما أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين التوجه الريادي والتعلم التنظيمي كانت أقوى بالنسبة للشركات الكبيرة مقارنة مع الشركات الصغيرة والمتوسطة.
(Rashid & Al-Ziyadi, 2013)	دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط.	التوجه الريادي الأداء الجامعي	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثراً معنوياً بين أبعاد التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز.

### منهجية الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية الأردنية والذين يشغلون وظائف إدارية قيادية من الأكاديميين وتشمل رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية باستخدام أسلوب المسح الميداني. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام استبانة تستند إلى الإطار النظري للحصول على استجابات أفراد العينة المتعلقة بإدراكاتهم لمستوى التوجه الريادي الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي، ومن ثم اختبار التفاعل بين هذه المتغيرات.

### مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من جميع القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية الأردنية، التي يبلغ عددها عشر جامعات، موزعة حسب الأقاليم الثلاثة. ويقصد بالقيادات الإدارية في هذه الجامعات كل من يشغل وظيفة إدارية قيادية من الأكاديميين وتشمل رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية. وقد بلغ العدد الكلي لهذه القيادات الإدارية في جميع الجامعات الحكومية 916 موقعا موزعة حسب الجامعة كما هو منشور على مواقع الجامعات.

### عينة الدراسة:

تم أخذ عينة الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى تمثلت باختيار جامعة واحد من كل إقليم من الأقاليم الثلاثة (الشمال، الوسط، الجنوب) وذلك اعتمادا على عدد الوظائف الإدارية في الجامعة (عينة حكمية)، حيث تم اختيار أكبر ثلاث جامعات من حيث عدد القيادات الإدارية العاملة فيها. وهذه الجامعات هي جامعة اليرموك من إقليم الشمال، والجامعة الأردنية من إقليم الوسط، وجامعة

مؤتة من إقليم الجنوب. في المرحلة الثانية فقد تم إجراء مسح شامل لهذه القيادات في الجامعات الحكومية الثلاث والتي بلغ عددها 341 وظيفة قيادية. واستطاع الباحث توزيع (313) استبانة على موظفي القيادات الإدارية في الجامعات الثلاثة، والذين يمثلون وحدة المعاينة. وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم استردادها من أفراد العينة (213) استبانة، بنسبة استجابة كلية بلغت 68% من الاستبانات الموزعة، وقد خضعت جميع هذه الاستبانات للتحليل.

#### أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية". وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة. تكونت الاستبانة النهائية من أربعة أجزاء وما مجموعه (46) سؤالاً (ملحق رقم 1). والجدول (2) يبين التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

جدول (2) التعريفات الإجرائية\*

المتغير	التعريف الاجرائي	البندود	المصدر
الاستباقية	تقديم تخصصات وخدمات وأفكار جديدة واستهداف أسواق جديدة لجذب الطلبة وخلق فرص جديدة وتحسين جودة المنتجات لتصبح قادرة على المنافسة وتوقع التغيرات البيئية المحتملة والمتطلبات والطلب المستقبلي على التعليم.	7-1	
تحمل المخاطرة	الميل لتحمل المخاطر وقبول المشاريع عالية المخاطرة واستغلال الفرص التي تتطلب الجرأة والشجاعة وتشجيع الموظفين لتحمل المخاطر ودعم المشاريع الأكاديمية ذات المخاطرة العالية ونشر ثقافة "تحمل المخاطرة" في الجامعة.	13-8	Miller (1983); Covin and Slevin (1989); Lumpkin and Dess (1996)
الإبداع	تجربة الأفكار الجديدة والإبداع في أساليب العمل والبحث عن طرق جديدة للقيام بالأعمال والتأكيد على تطوير خدمات جديدة وإنفاق الكثير على الأنشطة المتعلقة بتطوير خدمات جديدة والاستثمار في تطوير	19-14	



المتغير	التعريف الاجرائي	البندود	المصدر
	الأنظمة والتطبيقات.		
البعد المالي	الوفاء بالالتزامات تجاه المجتمع وتقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين العائدات ووضع خطط لزيادة استثمار الاموال في خدمه أصحاب المصالح وتقديم خدمات جديدة لزيادة العائدات.	26-20	Kaplan and Norton (2001)
العملاء والمنتجات	تطوير الخدمات المقدمة والاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع المحلي وإجراء المسوحات لقياس رضا المجتمع وتبسيط إجراءات العمل وجدولة العمل لتجنب الاختناقات والتراحم بين المتعاملين.	32-27	
العمليات الداخلية	توفير هيئه تدريسية متخصصة وكفؤه وتقنيات تعليمية حديثة ومتطورة ومقررات دراسية متخصصة تناسب التطوير الحاصل في المجتمع وتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة.	39_33	
التعلم والنمو	زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة واعتماد برامج تدريبية وتشجيع المبدعين وتبنى أفكارهم الإبداعية وإشاعة ثقافة الإبداع بين العاملين واستثمار الكثير من الموارد المالية لتأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا.	46-40	

\* تم الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة في تعريف الريادة الاستراتيجية (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996) والأداء الاستراتيجي (Kaplan & Norton, 2001).

## تحليل البيانات وعرض النتائج:

### الخصائص الشخصية

أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من المستجيبين (86.9%) كانوا من الذكور، بينما كانت نسبة الإناث لا تتجاوز 13.1% من أفراد العينة. وهذا مؤشر على أن معظم المراكز القيادية في الجامعات الحكومية كانت من نصيب الذكور. كما أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من

المستجيبين كانوا من فئة رئيس قسم (64.8%)، تلاها المستجيبون من فئة نائب عميد (19.7%)، عميد كلية (13.1%)، نائب رئيس (1.4%)، رئيس (0.9%) على التوالي. أيضا أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة (32.4%) كانوا من فئة الخبرة الأقل (1-5 سنوات)، في حين توزع أفراد العينة الباقين على فئات الخبرة الأخرى بنسب متقاربة. أخيراً، أشارت النتائج إلى أن أفراد العينة توزعوا على الكليات العلمية والإنسانية بنسب متقاربة مع أفضلية قليلة للكليات الإنسانية (55.9%) مقارنة بالكليات العلمية (44.1%).

### مستويات متغيرات الدراسة:

تشير النتائج في الجدول (3) إلى قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى وترتيب أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (3) المتوسطات الحسابية لأبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط*	الأبعاد
1	عالي	0.724	3.75	الاستباقية
2	متوسط	0.741	3.64	الإبداع
3	متوسط	0.797	93.5	المخاطرة
	متوسط	0.666	3.66	التوجه الريادي الاستراتيجي
	متوسط	0.713	3.58	الأداء الاستراتيجي

\* المقياس المستخدم من (1-5)، حيث تمثل 1: غير موافق بشدة؛ 5: موافق بشدة. مستوى منخفض: من 1 إلى 2.33؛ مستوى متوسط: من 2.33 إلى أقل من 3.66؛ مستوى مرتفع: من 3.67 إلى 5.

ومن الواضح أن الاستباقية احتلت الترتيب الأول من حيث مستوى التطبيق في هذه الجامعات بمعدل (3.75)، وهو مستوى عالي حسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة. يليه مباشرة البعد المتعلق بالإبداع، والذي احتل الترتيب الثاني من حيث مستوى التطبيق في هذه الجامعات بمعدل (3.64)، وهو مستوى متوسط حسب المعيار. وقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة البعد المتعلق بالمخاطرة بمعدل (3.59) وهو أيضاً مستوى متوسط. كما تشير النتائج في الجدول (2.4) إلى أن مستوى التوجه الريادي الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية بشكل عام كان متوسطاً بمعدل

(3.66) حسب المعيار المعتمد. كما تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية بشكل عام كان متوسطا بمعدل (3.58) حسب المعيار المعتمد.

#### اختبار الفرضيات:

تم استخدام نموذج المعادلات البنائية (Structural Equation Model – SEM) باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Square – PLS) من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SmartPLS 2.0). وتجدر الإشارة هنا إلى أن طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لا تشترط تحقق الافتراضات المتعلقة بالتوزيع الطبيعي، كما أنه مناسب لتحليل البيانات في حالة العينات صغيرة الحجم (Hair et al., 2018).

#### ثبات ومصدقية أداة القياس:

تم إجراء نوعين من اختبارات المصدقية على أداة القياس وهي مصداقية التقارب (convergent validity) ومصدقية التمييز (discriminant validity) (Sekaran & Bougie, 2010). حيث تشير النتائج في الجدول (4) إلى أن قيم متوسط التباين المحسوب (Average Variance Extracted-AVE) لجميع المتغيرات كان أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو 0.50 (Hair et al., 2013; Barclay et al., 1995). كما تشير النتائج في الجدول رقم (17.4) إلى أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المحسوب (القيم على الخط القطري في الجدول رقم 17.4) لكل متغير كانت أعلى من قيم معاملات ارتباط المتغير مع المتغيرات الأخرى (أفقيا وعموديا). مما يشير إلى أن أداة القياس تمتلك مصداقية تقارب عالية (Hair et al., 2013).

جدول (4) الجذر التربيعي لمتوسط التباين المحسوب (القيم القطرية) ومعاملات الارتباط

المخاطرة	الاستباقية	الابتكار	الأداء الاستراتيجي	
			0.878	الأداء الاستراتيجي
		0.873	0.688	الابتكار
	0.822	0.785	0.617	الاستباقية
0.802	0.760	0.752	0.768	المخاطرة

بالنسبة لثبات الأداة، فتشير النتائج في الجدول (5) إلى أن أقل قيمة تحميل للأسئلة على المتغير الذي تقيسه كانت 0.754 وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (70%) حسب توصيات الباحثين (Hair et al., 2017). كما أشارت النتائج في الجدول (5) إلى أن قيم كرونباخ ألفا وقيم الثبات المركب لجميع المتغيرات كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول وهو 0.70 (Hair et al., 2017)، الأمر الذي يشير إلى ثبات أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة.

جدول (5) اختبار موثوقية (ثبات) أداة القياس

المتغير	المؤشرات	التحميل	متوسط التباين المحسوب AVE	الثبات المركب CR	كرونباخ ألفا $\alpha$	معامل تضخم التباين (VIF)
الأداء الاستراتيجي	CUP	0.903	0.771	0.931	0.901	
	FIP	0.880				
	GRP	0.870				
	OPP	0.860				
الابتكار	INN1	0.843	0.762	0.950	0.937	2.22
	INN2	0.855				
	INN3	0.846				
	INN4	0.871				
	INN5	0.893				
	INN6	0.926				
الاستباقية	PRO1	0.828	0.676	0.936	0.920	2.19
	PRO2	0.904				
	PRO3	0.754				
	PRO4	0.851				
	PRO5	0.808				
	PRO6	0.780				
	PRO7	0.822				
المخاطرة	RT1	0.766	0.643	0.915	0.889	2.11
	RT2	0.777				
	RT3	0.822				
	RT4	0.807				
	RT5	0.798				
	RT6	0.841				

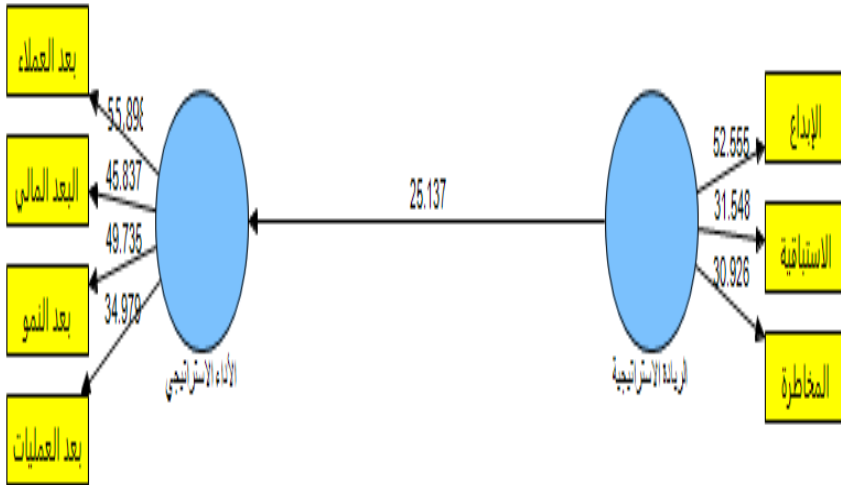
## نتائج اختبار الفرضيات:

وقبل البدء باختبار فرضيات الدراسة، تم التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد (Multicollinearity). وقد أشارت النتائج في الجدول (5) إلى أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (3.3)، وبالتالي، لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة (Hair et al., 2018). بعد ذلك، تم إجراء اختبار الفرضيات من خلال تقييم نتائج النموذج البنائي، والجدول (6) وكذلك الشكل (2) والشكل (3) يعرض هذه النتائج.

جدول (6) نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	المسار	معاملات المسار	الخطأ المعياري	قيمة T	الدلالة
H1	التوجه الريادي -> الأداء الاستراتيجي	0.725	0.029	25.14	*0.000
H1:1	الاستباقية -> الأداء الاستراتيجي	-0.063	0.102	20.6	0.539
H1:2	المخاطرة -> الأداء الاستراتيجي	0.601	0.075	7.97	*0.000
H1:3	الإبداع -> الأداء الاستراتيجي	0.285	70.08	93.2	*0.001

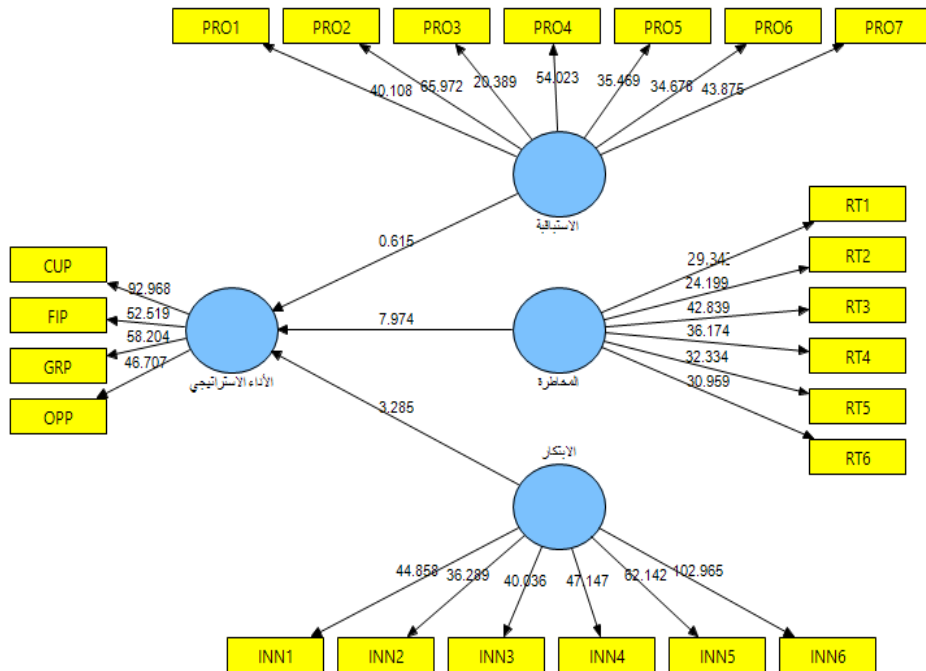
• دالة عند مستوى ( $\alpha < 0.001$ ).



الشكل رقم (2) نتائج النموذج البنائي للفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية (H1): والتي تتعلق بأثر التوجه الريادي الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية. وقد تم قبول هذه الفرضية، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثراً إيجابياً مباشراً للتوجه الريادي الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي، حيث بلغ معامل المسار (0.725)، وقيمة T (25.14) وقيمة الدلالة (0.000). وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى التوجه الريادي الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، زاد الأداء الاستراتيجي لهذه الجامعات. ونتيجة لذلك، تم إثبات الفرضية H1.

الفرضية الفرعية الأولى (H1:1): والتي تتعلق بأثر الاستباقية على الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية. وقد تم رفض هذه الفرضية، وبالتالي نستطيع القول إن الاستباقية لا تؤثر على الأداء الاستراتيجي للجامعات، حيث بلغ معامل المسار (-0.063)، وقيمة T (0.62) وقيمة الدلالة (0.539). وهذا يدل على أنه بغض النظر عن قيام الجامعة باستباق المنافسين في الكشف عن واستغلال الفرص الجديدة، فإن ذلك لا يؤثر على مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية.



الشكل (3) نتائج النموذج البنائي للفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الثانية (H1:2): والتي تتعلق بأثر المخاطرة على الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية. وقد تم قبول هذه الفرضية، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثراً إيجابياً مباشراً للمخاطرة على الأداء الاستراتيجي، حيث بلغ معامل المسار (0.601)، وقيمة T (7.97) وقيمة الدلالة (0.000). وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى الإقبال على المخاطرة في الجامعات الحكومية الأردنية، زاد الأداء الاستراتيجي لهذه الجامعات.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1:3): والتي تتعلق بأثر الإبداع على الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية. وقد تم قبول هذه الفرضية، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابياً مباشراً للإبداع على الأداء الاستراتيجي، حيث بلغ معامل المسار (0.285)، وقيمة T (3.29) وقيمة الدلالة (0.001). وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى الإبداع في الجامعات الحكومية الأردنية، زاد الأداء الاستراتيجي لهذه الجامعات.

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### الأداء الاستراتيجي

أشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية بشكل عام كان متوسطاً بمعدل (3.58) حسب المعيار المعتمد. حيث حقق بُعد العمليات المرتبة الأولى بمعدل متوسط (3.63)، في حين حقق بُعد العملاء المرتبة الثانية (3.58) بمعدل متوسط، وبُعد التعلم والنمو المرتبة الثالثة بمعدل متوسط (3.56)، وأخيراً حقق بُعد المالي المرتبة الرابعة بمعدل متوسط (3.53).

- في مجال العمليات الداخلية، تخصصت الجامعات الحكومية مبالغ طائلة للابتعاث من أجل توفير هيئة تدريسية متخصصة وكفؤة، بالإضافة إلى الإنفاق على تشجيع الأبحاث العلمية المتميزة التي يقوم بها المنتسبون للجامعة، فبعض الجامعات خصصت جوائز مالية للأبحاث المتميزة. كما توفر هذه الجامعات تقنيات تعليمية حديثة ومنطورة من مختبرات ووسائل إيضاح لحوسبة العملية التعليمية وعملية تقديم الخدمات الأخرى للمنتسبين.
- وفي مجال العملاء، فقد حرصت هذه الجامعات على تطوير خدماتها المقدمة للمتعاملين معها لمواكبة المستجدات الأكاديمية، كما استثمرت في وسائل التكنولوجيا الحديثة لتسهيل تواصل العملاء معها وتوفير الأجواء المناسبة لتمكين الطلبة من تطوير مهاراتهم المختلفة.

- وفي مجال التعلم والنمو، فقد كانت هذه الجامعات تدعم تطوير براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة من قبل الهيئة التدريسية وتخصص لهم المكافآت كما في بعض الجامعات، بالإضافة إلى تشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية، وأيضاً توفر مصادر التعلم والمعرفة وقواعد المعلومات وخدمات المكتبات المركزية.
  - أما في مجال الأداء المالي، تهتم هذه الجامعات بأنظمة الرقابة المالية والمحاسبية لضبط الإيرادات والنفقات المختلفة وذلك بسبب الرقابة المالية من الجهات الحكومية، كما تضع هذه الجامعات استراتيجيات واضحة لإدارة مواردها المالية والتي تمكنها من تقدير تكاليف أنشطتها المستقبلية المختلفة بدقة وتوفر لها قاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة.
- ويمكن تفسير فشل هذه الجامعات في تحقيق مستوى عالي من الأداء الاستراتيجي من خلال عدة أسباب:

- فمن حيث العمليات الداخلية، لم تكن هذه الجامعات تهتم كثيراً بالتواصل مع خريجها ومتابعة أوضاعهم من حيث توفير فرص العمل، كما أنها لم تكن تهتم بدراسة سوق العمل لتحديد التخصصات الجديدة المطلوبة بغية طرحها.
- أما من حيث العملاء، فقد أشارت استجابات المبحوثين إلى عدم اهتمام الجامعات بإجراء المسوحات الميدانية التي تهدف إلى قياس مدى رضا المتعاملين معها عن خدماتها، كما أنها لم تكن تستجيب لشكاوى المتعاملين معها وتعمل على معالجتها بسرعة، ولم تهتم أيضاً بتقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع.
- أما من حيث التعلم والنمو، فلم تخصص هذه الجامعات الميزانية المناسبة لتطوير الهيئة التدريسية من حيث البرامج التدريبية الداخلية والخارجية، كما أن هذه الجامعات تقتصر إلى الآليات التي تمكنها من نشر ثقافة الإبداع بين منتسبيها ولا تلتقى الأفكار التي يقدمها المنتسبون الاهتمام الكافي والتشجيع.
- وأخيراً، ففي المجال المالي تواجه هذه الجامعات صعوبات كبيرة في تحقيق الإيراد التي يمكن أن تعطي نفقاتها وذلك بسبب الإنفاق الكبير على العمليات الداخلية وانخفاض الرسوم الدراسية لكثير من التخصصات والبعثات الحكومية التي غالباً ما تواجه الجامعة صعوبة بالغة في تحقيق رسومها، كما أن الدور المطلوب من الجامعة في تنمية المجتمعات المحلية يفرض عليها المزيد من التعيينات غير الضرورية والتي يصعب معها ترشيد النفقات المختلفة.



## التوجه الريادي الاستراتيجي:

أشارت النتائج إلى أن مستوى التوجه الريادي الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية بشكل عام كان متوسطاً بمعدل (3.66) حسب المعيار المعتمد. حيث حقق بعد الاستباقية معدلاً مرتفعاً (3.75)، في حين حقق بُعداً الإبداع (3.64) والمخاطرة (3.59) معدلاً متوسطاً على الترتيب.

- في مجال الاستباقية، اهتمت الجامعات بتقديم تخصصات جديدة مستفيدة من التسهيلات التي تقدمها وزارة التعليم العالي وهيئة الاعتماد لمواكبة التغيرات في سوق العمل. كما ركزت الجامعات على استهداف أسواق جديدة لجذب طلبة جدد من غير الأردنيين، خاصة من دول الخليج. بالإضافة إلى تطوير جودة الخدمات من خلال استخدام التكنولوجيا في التعليم وتوسيع قاعدة التطبيق العملي في هذه التخصصات.
- وفي مجال الابتكار، اهتمت الجامعات بتجربة الأفكار الجديدة التي تم الحصول عليها من خلال سلوك البحث عن الفرص وذلك من خلال تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس، بالإضافة إلى تطوير طرق جديدة لتنفيذ الأعمال وتطوير خدمات جديدة لتقديمها للمتعاملين.
- أما في مجال تحمل المخاطرة، فقد أبدت هذه الجامعات الميل لتحمل المخاطرة مقارنة مع الجامعات الأخرى، والميل أيضاً لاستغلال الفرص التي تتطلب الجرأة والشجاعة لتعظيم احتمالية الاستفادة منها، بالإضافة إلى الميل لقبول المشاريع الأكاديمية عالية المخاطرة، وقد يكون هذه الميل بسبب الدعم المادي والمعني الذي تتلقاه هذه الجامعات من قبل الجهات الحكومية.

ويمكن تفسير فشل هذه الجامعات في تحقيق مستوى عالٍ من التوجه الريادي الاستراتيجي، من خلال عدة أسباب:

- فمن حيث الاستباقية، لم تبد الجامعات اهتماماً كبيراً بدراسة البيئة والتغيرات التي تحدث على حجم السوق ومتطلباته المختلفة، وبالتالي انخفاض مستوى استعدادها لمواكبة المستجدات التي تحدث في البيئة الخارجية. إن طبيعة الجامعات الحكومية وتبعثها للدولة واعتمادها الكلي على الدعم الحكومي قد يكون السبب في عدم اهتمام هذه الجامعات بدراسة التغيرات البيئية من أجل الاستعداد للتكيف معها. كما أن هذه الجامعات لم تبد اهتماماً كافياً بعملية التنبؤ بحجم الطلب على التعليم الجامعي، سواء في السوق المحلي أو الأسواق الإقليمية. وقد يكون السبب

في ذلك أن غالبية الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي يفضلون الالتحاق بالجامعات الحكومية وبالتالي اعتمدت هذه الجامعات على التوقع الذي يشير إلى ارتفاع الطلب على مقاعدها بشكل طبيعي الأمر الذي لا يحتاج إلى القيام بالدراسة والتنبؤ بالطلب على التعليم الجامعي.

- أما من حيث الإبداع، فلم تهتم الجامعات بتخصيص الموارد المالية اللازمة للقيام بتطوير الخدمات الجديدة، أو الاستثمار في تطوير التطبيقات والأدوات التي تمكنها من تطوير عملية الابتكار. ومما هو واضح، فقد كانت الجوانب المتعلقة بالإنفاق على متطلبات الإبداع تشكل تحدياً لهذه الجامعات، وهذه نتيجة غير مفاجئة، لأن جميع هذه الجامعات تعاني من مشاكل مالية تتمثل في انخفاض إيراداتها من الرسوم والإيراد الأخرى، وفي نفس الوقت زيادة في النفقات المتعلقة بالتوسع في وتحسين البنية التحتية وتطوير الكادر الأكاديمي من خلال الابتعاث وغيرها من النفقات.

- وأخيراً، ففي جانب تحمل المخاطرة، فقد كانت استعداد متخذي القرار في الجامعة لتحمل المخاطر منخفضاً حسب تصورات عينة الدراسة، وأن مصطلح تقبل المخاطرة " Risk Taking" ليس السمة لمتخذي القرار في الجامعة. وقد يكون ذلك بسبب أن القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية تتغير باستمرار، وبالتالي فإنه من الطبيعي أن يتجنب متخذو القرارات تحمل المخاطرة خوفاً من الفشل إذا ما علمنا أن نسبة عالية من المشاريع الريادية تفشل. أضف إلى ذلك حرص هذه القيادات على عدم الوقوع في الفشل والذي، إذا حدث، يمكن أن يؤثر سلباً على استمرار هذه القيادات في مواقعها. كما أن الظروف المالية الصعبة التي تعاني منها الجامعات الحكومية تحد من حرية متخذي القرارات في تحمل المخاطر خاصة في بيئة شديدة التنافس وتمتاز بحالة من عدم التأكد.

### أثر التوجه الريادي الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي

فيما يتعلق بالتوجه الريادي الاستراتيجي، تشير النتائج إلى أن التوجه الريادي الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية. وبعبارة أخرى، فإن مستوى عالياً من التوجه الريادي الاستراتيجي الذي يشمل الإبداع والاستباقية والمخاطرة يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات. هذه النتيجة تتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Dess, 2001; Wang, 2008; Wiklund & Shepherd, 2005). وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الأبعاد المختلفة للتوجه الريادي الاستراتيجي (الاستباقية والإبداع

وتحمل المخاطرة) على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية. إن الاختلافات في نتائج أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي تبرر الحاجة إلى اختبار تأثيرات هذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي بشكل فردي وليس كمتغيراً واحداً وهو التوجه الريادي الاستراتيجي. وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن أبعاد التوجه الريادي لها تأثيرات مختلفة على أداء المنظمات (Rauch et al., 2009; Kreiser et al., 2002; Lumpkin & Dess 1996).

• فيما يتعلق بالاستباقية، فعلى الرغم من أن بعد الاستباقية، التي تمثل استباق المنافسين في الكشف عن واستغلال الفرص الجديدة، قد حقق مستوى مرتفعاً مقارنة بأبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي الأخرى (تحمل المخاطرة والابداع)، إلا أن هذا البعد لم يكن له تأثير يذكر على الأداء الاستراتيجي للجامعات. هذه النتيجة اتفقت مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Filser and Eggers, 2014; Lechner and Gudmundsson, 2014; Musthofa et al., 2017; Moreno and Casillas, 2008). ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن الفرص في قطاع التعليم العالي محدودة إلى درجة كبيرة، وهي تتمثل بشكل أساس باكتشاف الفرص (التخصصات والخدمات والأسواق الجديدة لجذب الطلبة). وهذه الفرص متاحة لجميع الجامعات الأردنية ضمن إجراءات تحكمها ضوابط ومعايير التعليم العالي وهيئة الاعتماد. كما أن قيام أي جامعة باكتشاف فرصة جديدة يدفع الجامعات الأخرى إلى تقليدها بسرعة كبيرة، وبالتالي فإن محدودية الفرص وتوفرها للجميع بدون استثناء لا يحدث الأثر المطلوب على الأداء الاستراتيجي لهذه الجامعات، أضف إلى ذلك المنافسة التي تواجهها الجامعات الحكومية من قبل الجامعات الخاصة التي تحظى أيضاً بنفس الفرص المتاحة. إن محدودية الفرص وتوفرها للجميع ضمن ضوابط ومعايير التعليم العالي وهيئة الاعتماد يؤدي انخفاض كفاءة السوق في قطاع التعليم العالي.

• فيما يتعلق بالمخاطرة، تشير النتائج إلى أن المخاطرة لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية. وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي أجريت في مختلف الدول (Arshad et al., 2014; Ambad and Wahab, 2013; Karacaoglu et al., 2013; Kraus, 2013; Koe, 2013; Zhang and Zhang, 2012; Wang and Yen, 2012; Su et al., 2011; Casillas and Moreno, 2010; Li et al., 2009; Wiklund and Shepherd, 2005; Lee et al., 2001; Miller, 1983). حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن تحمل المخاطرة له آثار إيجابية على تحسين أداء المنظمات. وهذا يثبت أنه من خلال عدم الإفراط في تحمل المخاطرة

وتبني طرق جديدة لممارسة الأعمال واتخاذ القرارات الاستراتيجية واستغلال فرص جديدة يمكن أن يكون له تأثير كبير على أداء الجامعات. ومع ذلك، تتصح الدراسات السابقة المدراء بتحمل المخاطر المحسوبة فقط (Naldi et al., 2007) في جهودهم لتحسين أداء منظماتهم.

- فيما يتعلق بالإبداع، تشير النتائج إلى أن الإبداع له تأثير إيجابي وهام على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية. وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج الدراسات السابقة التي تفيد بأن الإبداع يمكن أن يحفز نمو الشركة من خلال البحث عن فرص جديدة في عملية الإنتاج والأسواق (Fadda, 2018; Wang and Yen, 2012; Setiawan et al., 2012; Lim et al., 2010; Gambatese and Hallowell, 2010; Slaughter, 2010; Wiklund et al., 2010; and Shepherd, 2005; Klomp and van Leeuwen, 2001). كما تتوافق نتائج هذه الدراسة أيضًا مع النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون مفادها أن "الشركات التي تستثمر في الإبداع وتلتزم أيضًا بتقديم منتجات أو خدمات جديدة من المحتمل أن تشهد نموًا متزايدًا" (Kraus, 2013; Zhang and Zhang 2012; Su et al. 2011; Li et al. 2009; Lee et al. 2001; Miller 1983). وهذا يفسر كيف يمكن أن تصبح الجامعات مبتكرة من خلال التركيز على تطوير الخدمات الجديدة والمحسنة، عمليات الإنتاج، أساليب تنظيم الموارد، تطورات السوق، وتعديل الإستراتيجية التنظيمية لتنسجم مع بيئة الأعمال المتغيرة والتي تترجم إلى تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، يمكن تقديم عدد من التوصيات والتي من شأنها مساعدة الجامعات الحكومية على تعزيز توجهاتها الريادية الاستراتيجية وبالتالي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي وذلك على النحو التالي:

- (1) بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أهمية التوجه الريادي الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية. وتشير هذه النتائج إلى أنه يتعين على متخذي القرار في هذه الجامعات تبني وتطبيق السلوك الريادي خصوصاً فيما يتعلق بالابتكارات وتحمل المخاطرة.
- (2) بسبب زيادة المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية على جذب الطلبة للالتحاق بالجامعات، فإنه يتعين على الجامعات الحكومية أن تستثمر بشكل أكبر في المجالات التالية:

- الاستمرار في متابعة التغييرات في سوق العمل من أجل تطوير برامجها الحالية وإضافة المزيد من التخصصات الجديدة التي يمكن أن تكون ملائمة أكثر لمتطلبات سوق العمل والتخلص من التخصصات التي أصبحت تقليدية وغير مناسبة في الوقت الحاضر. ويمكن أن تسترشد بالتقارير التي تصدر عن بعض الجهات الرسمية مثل وزارة العلم وديوان الخدمة المدنية حول التخصصات الراكدة والتخصصات المشبعة والتخصصات المطلوبة.
  - البحث عن المزيد من الأسواق الجديدة لجذب الطلبة، سواء في السوق المحلي أو السوق الإقليمي وحتى السوق العالمي. ففي مجال السوق المحلي، تستطيع الجامعات الحكومية استهداف فئات معينة من الأفراد الذين يرغبون في إكمال دراساتهم الجامعية وذلك من توفير برامج دراسية مناسبة من حيث الوقت والتكلفة. أيضا في السوق الإقليمية والسوق العالمية من خلال عقد اتفاقيات تبادل بينها وبين الجامعات الأخرى.
  - المزيد من الاهتمام بالهيئة التدريسية في الجامعة من خلال برامج تأهيل خاصة للأعضاء الجدد من أجل تمكينهم من اكتساب المهارات المتنوعة في عملية التدريس، وبالذات في مجال تطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال. أيضا الاهتمام بالمحتوى الأكاديمي للمسابقات الجامعية وربطها بمتطلبات السوق وذلك من خلال الاطلاع المستمر على التطورات التي تحدث على المستوى العالمي والمتعلقة بكل ما هو جديد في محتوى هذه المسابقات من أجل اعتمادها.
2. في ظل تزايد عدد الجامعات الخاصة وتغير الصورة الذهنية لدى غالبية الناس عن مستوى هذه الجامعات والتخصصات النوعية التي تقدمها والنتائج المميزة التي تحققها في مجال نوعية الخريجين من خلال الامتحانات الوطنية وامتحانات الكفاءة، جعل منها منافسا قويا للجامعات الحكومية، الأمر الذي يتطلب من الجامعات الحكومية بإعادة النظر في موضوع التنبؤ بحجم الطلب والاستعداد لمواجهة هذه المنافسة.
3. كما أن تخلي الحكومة التدريجي عن الجامعات الحكومية أمر وارد بسبب الأوضاع الاقتصادية السيئة، الأمر الذي يتطلب من هذه الجامعات الاستعداد لمواجهة التغييرات والظروف البيئية وحدها والاعتماد على نفسها.
4. يخشى الموظفون عادة من الفشل، وقد يُنظر إلى السلوك الجديد في البيئة التنظيمية على أنه سلوك محفوف بالمخاطر، لأنه يمثل تحديًا للوضع الراهن. والمخاطرة تعني عدم التأكد بشأن النتائج المحتملة لقرار الفرد وقد تثير ردود فعل سلبية من الزملاء والمشرفين (Zhou and

(George, 2001). لذلك، من المتوقع أن يحجم الكثير من الموظفين عن المشاركة في المخاطرة. ويمكن التغلب على هذا الحاجز إذا رأى الموظفون أن مناخ المنظمة يدعم المجازفة والابتكار. وبهذا المعنى، يمكن للمديرين الذين لديهم ميل كبير نحو المجازفة أن يعملوا على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالمخاطرة بين الموظفين، مما قد يشجعهم على تبني السلوكيات التي تتضمن درجة من المخاطرة.

5. ويمكن تنمية القدرة على الإبداع من خلال استخدام بعض الاستراتيجيات منها جلسات العصف الذهني الذي يعتبر أحد أكثر أشكال تحفيز الإبداع شيوعاً (Adams, 2006; Rietzschel et al., 2006). كذلك فرق العمل متعددة التخصصات أو الوظائف والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة كمية ونوعية وتنوع الأفكار عند توليد معرفة جديدة للإبداع (Alves et al., 2007). أيضا الدوران الوظيفي للموظفين والذي يساعد في تبادل المعرفة بين الموظفين الأمر الذي يمكن أن ينعكس إيجابا على قدرهم على تقديم أفكار جديدة للمنظمة. كما أن تقديم الحوافز المالية وغير المالية يمكن أن تحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة. أخيرا، إن عناصر الثقافة التنظيمية التي تدعم الإبداع يمكن تعزيزها من خلال برنامج تدريبي يستهدف الإدارة العليا مع التركيز على تطوير السلوكيات اللازمة لدعم عمل الفريق وأفكاره ثم متابعة هذا التدريب في الإدارات الرئيسية (McLean, 2005).

6. تمهد هذه الدراسة الطريق لمجالات بحث جديدة في المستقبل، حيث من الممكن أن تقوم الدراسات المستقبلية بالأخذ بعين الاعتبار الجامعات الخاصة ومقارنتها بالجامعات الحكومية. كما يمكن استخدام بعض المتغيرات الوسيطة التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي. أيضا يمكن أن تأخذ الدراسات المستقبلية بعين الاعتبار إعادة إجراء هذه الدراسة في قطاعات خدمية أخرى مثل الخدمات الصحية. كما يمكن تطبيق هذه الدراسة على خدمات القطاع الخاص مثل القطاع المصرفي والتأمين والخدمات الصحية وغيرها.

## Reference:

- Adams, K. (2006). *The sources of innovation and creativity: a paper commissioned by the National Center on Education and the Economy for the New Commission on the Skills of the American Workforce*. Washington DC: National Centre on Education and the Economy.
- Ajagbe, A. & Ismail, K. (2015). *Technology Entrepreneurship: Financing Technology Entrepreneurs*. Published by Lambert Academic Publishing, Germany. Editor: Andrei Gisca.
- Al Shawaheen, I. (2017). *The effect of university leadership in stimulating knowledge sharing behaviors - a field study on Jordanian private universities in the city of Amman*. Unpublished Master Thesis, College of Business Administration, Middle East University, Amman - Jordan.
- Al-Halalma, M. & Al-Khafaji, N. (2017). The impact of awareness of the entrepreneurial approach on the quality of operations in Jordanian telecom companies of international scope. *Journal of Economic and Management Research*, Faculty of Economics, Business and Management Sciences. Muhammad Khader University in Biskra. Algeria.
- Al-Nuaimi, M., Al-Momani, H. & Al-Shaghri, R. (2016). The effect of the relationship between the gradual and radical entrepreneurial orientation on the organizational effectiveness of Jordanian private universities in Amman. *Journal of Baghdad College for University Economic Sciences*. Issue 48.
- Alves J. Marques M. Saur I. & Marques P. (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. *Emerald Management Reviews* 16(1), 27-34.
- Ambad, S. & Wahab, K. (2013). Entrepreneurial orientation among large firms in Malaysia: contingent effects of hostile environments. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16), 96–107.
- Antonicic, B. (2006). Impacts of diversification and corporate entrepreneurship strategy making on growth and profitability: a normative model, *Journal of Enterprising Culture*, 14(1), 49-63.

- Arshad, A., Rasli, A., Arshad, A. & Zain, Z. (2014). The impact of entrepreneurial orientation on business performance: a study of technology-based SMEs in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130: 46–53.
- Ayoub, M. (2017). The Role of Entrepreneurial Orientation in SME Enterprises Success Study of a Sample of Small and Medium Enterprises in Skikda- Algeria. *An-Najah University Journal for Research (Humanities)*. 31(11), Palestine.
- Baker, W. & Sinkula J. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*. 47(4),443–464.
- Barclay, D., Higgins, C. and Thompson, R. (1995), “The partial least squares (PLS) & to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration”, *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barringer, B. & Bluedorn, A. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- Brignall, S. & Ballantine, J. (1996). "Performance measurement in service businesses revisited", *International Journal of Service Industry Management*, 7(1). 6-31.
- Casillas, J. & Moreno, A. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: the moderating role of family involvement. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3–4), 265–291.
- Cho, Y. & Lee, J. (2018), "Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2): 124-134.
- Covin, J. & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23: 47-63.
- Covin, J. & Slevin, D. (2002). *The entrepreneurial imperatives of strategic leadership*. In B. M. A. Hitt (ED.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 309-327). Oxford, UK: Blackwell.
- Covin, J. & Slevin, D. (1989). “The strategic management of small firms in hostile and benign environments”, *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.



- Covin, J. & Slevin, D. (1991). *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 7-25.
- Deniz, K. (2016) "Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation performance link", *Management Decision*. 54(1),24-43
- Dimitratos, P. & Plakoyiannaki, E. (2003) Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), 187-215.
- Economic and Social Council (2018). "The Financial Situation of Public Universities in Jordan: The Reality and the Solutions". Available at: <http://www.esc.jo/Documents/0a6f002d-8894-44d8-9d6e-3dabdf1d9179.pdf>
- Estherm H., Petra Saá-Pérez., Nieves L. Díaz-Díaz., José Luis Ballesteros-Rodríguez & Inmaculada Aguiar-Díaz, (2017). "The influence of entrepreneurial orientation on the performance of academic research groups: the mediating role of knowledge sharing," *The Journal of Technology Transfer*, 42(1),10-32.
- Fadda, N. (2018), "The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector", *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(1): 22-44.
- Fadda, N. (2018). The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector. *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 22–44.
- Filser M. & Eggers, F. (2014). Entrepreneurial orientation and firm performance: A comparative study of Austria, Liechtenstein and Switzerland. *South African Journal of Business Management*, 45(1), 55-65.
- Gambatese, J. & Hallowell, M. (2010). Enabling and measuring innovation in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 29(6): 553–567.
- Gupta, V. & Gupta, A. (2015), "Relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in large organizations over time", *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1),7-27.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage, Thousand Oaks, C.A.

- Hair, J., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2013). "Partial least squares structural equation modeling: rigorous applications, better results and higher acceptance", *Long Range Planning*. 46 (1-2), 1-12.
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C. & Gudergan, S. (2018) . *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hitt, M. & Reed, T. (2000). "Entrepreneurship in the new competitive landscape", in Meyer, G. D. and Heppard, K. A. (Eds), *Entrepreneurship as Strategy*, Sage, Thousand Oaks, C.A, pp. 23-47.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. & Sexton, D. (2001). "Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*. 22 . 479- 491
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. & Sexton, D. (2008). "Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell, Oxford.
- Hoque, A. (2018). The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture. *International Journal of Data and Network Science*. 2. 1-14.
- Hoque, A., Awang, Z. &Gwadabe, U. (2019). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Bangladeshi SME performance and the Role of Organizational Culture: A Structural Equation Modelling. *Journal of Management and Operation Research*, 1(16),1-21.
- Ireland, R. & Webb, J. (2007). Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50:49-59.
- Ireland, R., Hitt, M. & Sirmon, D.G. (2003). "A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions", *Journal of Management*, 29 (6), 963-89.
- Jones, G. & George, J. (2008). *Contemporary management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.

- Karacaoglu, K., Bayrakdaglu, A., & San, F. (2013). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firm's Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms. *International Business Research*, 6(1), 163–175.
- Klomp, L. & Van Leeuwen, G. (2001). Linking innovation and firm performance: a new approach. *International Journal of the Economics of Business*, 8(3), 343–364.
- Koe, W. (2013). Entrepreneurial orientation and entrepreneurial orientation (EO) and companies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 2: 21–41.
- Kraus, S. (2013). The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria. *The Service Industries Journal*, 33(5), 427–444.
- Kreiser, P., Marino, L. & Weaver, K. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-94.
- Lechner, C. & Gudmundsson S. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36–60.
- Lee, C., Lee, K. & Pennings, J. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technologybased ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6–7): 615–640.
- Li, Y., Huang, J. & Tsai, M. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4): 440–449.
- Lim, J., Schultmann, F. & Ofori, G. (2010). Tailoring competitive advantages derived from innovation to the needs of construction firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(5): 568–580.
- Lumpkin G. & Dess G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.

- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-173.
- Lumpkin, G., Cogliser, C. & Schneider, D. (2009) Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33(3), 47–69.
- Makinde, O. & Agu, C. (2018). Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Aba Metropolis. *Archives of Business Research*, 6(9), 49-69.
- McGrath, R. & MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston: Harvard Business School Press.
- McLean L. (2005). ‘Organizational culture’s influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development’. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- MHESR (Ministry of Higher Education & Scientific Research). (2019) “Brief on Higher Education Sector in Jordan”. Available at: <http://www.mohe.gov.jo/en/pages/BriefMohe1.aspx>
- Miller D. & Friesen P. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24 (9), 921-933.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Mohamed, Omar Yassin (2017). The relationship between entrepreneurial orientation and market orientation and their effect on competitive advantage. *Journal of the Baghdad College of Economic Sciences*, 51, 423-446.
- Monsen, E. & Boss, R. (2009). “The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: examining job stress and employee retention”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 71-104.
- Moreno, A. & Casillas, J. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507–528.
- Morganthaler, D. and Barber D. (2007). Importance of Entrepreneurship to Economic Growth, Job creation and Wealth creation, *Canada-United States Law Journal*. 33(1), 7-46.

- Musthofa, Sugeng, Nailiand & Ngatno (2017). Effect of Entrepreneurial Orientation on Business Performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8(9), 82–90.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Proctor, T. (2014). *Creative problem solving for managers: Developing skills for decision making and innovation*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Rashid, Saleh Abdul-Ridha and Al-Ziyadi, Sabah Hussein (2013). The Role of Entrepreneurial Orientation in Achieving Excellence in University Performance. An Analytical Study of the Views of University Leaders in a Sample of Colleges of the Middle Euphrates Universities. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*. 15(2), 198-233.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. & Frese, M. (2009). “Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Real, Juan C., Roldán, José L. & Leal, A. (2014). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analyzing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management*. 25, 186–208.
- Rietzschel, E., Nijstad B. & Stroebe, W. (2006). ‘Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection’. *Journal of Experimental Social Psychology*. 42: 2 244-251.
- Rodrigues, M., Moreno, P. & Tejada, P. (2015). “Entrepreneurial orientation and performance of SMEs in the service &”, *Journal of Organizational Change Management*. 28(2), 194-212.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 7th Edition. Chichester, United Kingdom: Wiley.
- Setiawan, H., Erdogan, B. & Ogunlana, O. (2012). *Corporate entrepreneurship for contracting companies: the current issues*. In Proceedings 28th Annual ARCOM Conference (pp. 3–5).

- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: the individual opportunity nexus*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Slaughter, E. (2010). Implementation of construction innovations. *Building Research and Information*, 28(1), 2–17.
- Su, Z., Xie, E. & Li, Y. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 558–577.
- Tatikonda, L. & Tatikonda, R. (1998). 'We Need Dynamic Performance Measures' *Management Accounting, September*, pp.49 -53
- Tonnessen, T. (2005). Continuous innovation through companywide employee participation. *TQM Magazine*, 17(2), pp. 195-207.
- Tseng, C. & Tseng, C. (2019). "Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 108-120.
- Wales, W., Monsen, E. & McKelvie, A. (2011). 'The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), pp. 895–923.
- Wang, C. (2008). 'Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance' *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), pp. 635-657.
- Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews* 9, 31-51.
- Wang, H. & Yen, Y. (2012). An empirical exploration of CEO and performance in Taiwanese SMEs: a perspective of multidimensional construct. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(9), 1035–1044.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2010). *Strategic management and business policy: Achieving sustainability*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). 'Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach', *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71–91.

- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314.
- Yang, Y. & Ju, X. (2017). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Is Product Quality a Missing Link? *Entrepreneurship Research Journal*, 8(1).
- Yeni, Y. (2015). *The Influence of Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation on Firm Performance of MSMEs in West Sumatra*. Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences.
- Zagmar, S. (2017). *The dimensions of the entrepreneurial approach and its role in achieving the effectiveness of strategic decisions in the Algerian food industries sector - case study of the Omar Bin Omar Desserts Foundation (Guelma), Naqous Foundation for Cactus (Batna)*. A magister message that is not published. College of Economic, Business and Management Sciences. Al-Arabi Bin Mahidi University - Umm Al-Baqi - Algeria.
- Zahra S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing* 6(4), 259–285.
- Zahra, S. & Covin, J. (1993). Business strategy, technology policy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.
- Zahra, S. & Covin, J. (1995). “Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis”, *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. & Garvis, D. (2000). “International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility”, *Journal of Business Venturing*, 15( 5-6), 469-492.
- Zehir, C., Kırıl, A., Özgül, B. & Akdağ, H. (2019). “Entrepreneurship Orientation and Market Performance: Mediating Role of Learning capability.” Joint Conference ISMC 2018-ICLTIBM 2018 - 14th International Strategic Management Conference & 8th International Conference on Leadership, Technology, *Innovation and Business Management*. 842-857.

- 
- Zhang, Y. & Zhang, X. (2012). The effect of entrepreneurial orientation on business performance a role of network capabilities in China. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2), 132–142.
- Zhou J. & George J. (2001). ‘When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice’. *Academy of Management Journal* 44: 4 682-696.