

## الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية

كامل محمد الحواجرة\*

### ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام)، واعتمدت عينة المسح الشامل التي بلغ تعدادها (435) مبحوثاً لجمع البيانات. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات وتكونت من (63) فقرة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بابعادها في النجاح الاستراتيجي، وان هناك أثراً للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال، علاوة على وجود أثر لقدرات ذكاء الأعمال في النجاح الاستراتيجي ووجود أثر غير مباشر لقدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي. واوصت الدراسة بتعزيز الثقافة الريادية وربطها بالاستراتيجية والاهداف ونتائج الاداء على المدى القصير والبعيد، ومحاولتها تحويل الهيكل التنظيمي من هيكل بيروقراطي الى هيكل عضوي مسطح مرتكز على قدرات ذكاء الأعمال، وتشجيع فرق العمل الابداعية.

الكلمات الدالة: تنظيم المشاريع، النجاح الاستراتيجي، ذكاء الأعمال، الجامعات الحكومية الأردنية.

### المقدمة

رؤية تقوم على التغيير والتطوير الإيجابي، مما يتطلب استخدام الطاقات الفكرية لتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة والحلول الخلاقة (Kuratko & Hodgetts, 2004). وتمثل الريادة عنصراً حيوياً في عملية التنمية الاقتصادية، وبالرغم من نشوئها وممارستها في مؤسسات القطاع الخاص، لكنها ليست ظاهرة خاصة به، إذ يمكن تطبيقها أيضاً على الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة في الدولة. وعليه لا بد من تطوير الريادة الداخلية في المنظمة بشكل يسمح بتنمية روح المبادرة وتطوير قدرات المنظمة الداخلية في ظل المنافسة القائمة على مستوى الاقتصاد الوطني، وتحفيز الأفراد بما يمتلكونه من خصائص فردية لتنمية روح الريادة والابداع في جوانب المنظمة المختلفة.

وقد اهتمت الدراسات التي تتناول ريادة الأعمال التنظيمية بالتركيز على مجالين رئيسيين هما: قيام المنظمات الحالية

يعد النشاط الريادي على المستوى الفردي أو التنظيمي من العناصر الأساسية في إنعاش الوضع الاقتصادي في أي دولة ترغب في التطور والنهوض، وعلى المدى البعيد، فإن التقدم الاقتصادي والنجاح في أية دولة إنما يعتمد على القدرة في زيادة ومضاعفة قيمة ما ينتج فيها بالاعتماد على الموارد البشرية، ورأس المال، والأرض، والمعلومات، وهذا يعتمد بشكل كبير على الأساليب الإبداعية أو الأعمال الريادية وقدرة ذكاء الأعمال (Harper, 2003).

وينظر إلى الريادة على أساس أنها عملية ديناميكية ذات

\* قسم ادارة الاعمال - جامعة مؤتة.

تاريخ استلام البحث 2017/6/4 وتاريخ قبوله 2017/11/9.

المنظمة، بحيث يكون هذا الاسلوب اداة مساعدة في الوصول الى تحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى المنظمة والسوق والصناعة.

وتحاول الجامعات أن يكون لها دور ريادي وابتكاري من خلال قيامها بتنظيم المشاريع التي تعزز التنمية الإقليمية والوطنية والقدرة التنافسية على المستوى المحلي والدولي، ولتطبيق المعرفة المنتجة فإن الجامعة تعتمد على نوعية الأعمال، لأن المعرفة من الصعب نقلها وتطبيقها في بيئات متنوعة بنفس الصورة التي وجدت عليها في بيئتها الأصلية، حيث إن لكل بيئة ظروفها الخاصة حتى وإن كانت تكاليف نشرها منخفضة.

#### مشكلة الدراسة

نظرا للتغيرات في المجتمع، وتطور التكنولوجيا الجديدة، تزداد المنافسة، لذا لا بد من رسالة أو مهمة تتبناها المنظمات لمواجهة هذه التحديات، ونتيجة لذلك، فقد أدت مجموعة متنوعة من القوى والمتغيرات إلى وجود ضغط شديد على جميع المؤسسات التعليمية حتى تصبح أكثر ديناميكية، وخصوصا نظام التعليم الجامعي (King & Boehlje, 2005; Miller, 2000). وانطلاقا من نظرة المجتمع الأردني للجامعات، فقد برزت مشكلة كان لها أثر هام في مسيرة الجامعات الحكومية الأردنية، تمثلت في عدم دخول بعض الجامعات الحكومية الأردنية التصنيف العالمي للجامعات مما أثار استياء العديد من الرموز في سلك التعليم العالي والمجتمع الأردني، وكان لابد من دراسة مجموعة العوامل التي أدت إلى هذه الظاهرة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها من خلال الدراسة الحالية. وفي ضوء ذلك يمكن ترجمة المشكلة في السؤال الرئيس التالي: ما دور الريادة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الاعمال في الجامعات الحكومية الأردنية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تصورات الباحثين لتوافر خصائص الريادة التنظيمية(المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في الجامعات الحكومية الأردنية؟

خصوصاً المنظمات الكبيرة بإنشاء المشروعات الجديدة؛ والاهتمام بالرياديين داخل المنظمات الكبيرة. وقد تضمن هذا المجال - فيما بعد - دراسة الخصائص الريادية على المستوى التنظيمي (Antoncic & Hisrich, 2005)، وقد انصبت الدراسات التي تتناول مجال ريادة الأعمال التنظيمية، على ثلاثة مجالات رئيسه تمثل أولها في: التركيز على الأفراد الرياديين، ويركز هذا المجال بصفة أساسية على الخصائص الفردية للريادي. وثانيهما: إقامة المشروعات التنظيمية الجديدة، مع التركيز بصفة رئيسة على الأنواع المختلفة للمشروعات الجديدة، ومدى توافرها وتكاملها مع أنشطة وعمليات المنظمة التي أقامت هذه المشروعات، ومدة تطورها وتدعيمها للبيئة الداخلية للمنظمة التي أقامتها. وثالث هذه المجالات هو التركيز على خصائص المنظمات الريادية.

من هنا نجد أن المساهمات الرئيسة لمجال ريادة الأعمال التنظيمية تتمثل في زيادة درجة الوعي والاستيعاب لدور ريادة الأعمال في المنظمات القائمة، والذي يمتد ليشمل إعادة الحيوية لهذه المنظمات ولأدائها التنظيمي، وزيادة الوعي بدور الأعمال التنظيميين الناجحين، وبدور المشروعات الجديدة في المنظمات القائمة، وزيادة الوعي بدور المنظمات الريادية. وقد وجدت العديد من الأبحاث أن الأفراد ينطلقون إلى العمل الخاص سعياً لتحقيق الاستقلالية، وارتفاع الدخل، وإتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والأفراد في المستقبل لا يمكن أن يصلوا إلى هذا المستوى من المرونة في المنظمات الكبيرة إلا إذا توافرت لهم المناخات المرنة والمنفتحة واعتمدت على خصائص تنظيمية قابلة لخفض معدلات دوران العمل في تقبلها لأفكار الأفراد العاملين فيها واحتضانهم وتجريب أفكارهم التي ينتجونها ويحاولون تطبيقها (Norton & Moore, 2006).

لذا حاولت العديد من المنظمات ان تسخر العديد من الاساليب لتحقيق نجاحها الاستراتيجي نتيجة التقدم التكنولوجي الهائل والممارسات التقنية في سبيل الوصول الى النجاح الاستراتيجي على مستوى الصناعة والسوق معا، ومن هذه الاساليب تسخير تقنية ذكاء الاعمال من خلال التركيز على نشر تكنولوجيا ذكاء الاعمال وثقافة ذكاء الاعمال وايجاد هيكل ممارس بين الدوائر والاقسام المختلفة لذكاء الاعمال في

ودورها في تعزيز مستوى النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. كما تتبع أهميتها في تناولها لمفهوم الجامعات الريادية الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأ الباحثون في البيئة العربية بمناقشتها والبحث فيها، وكذلك تناولها وجهة النظر الحديثة في التعلم الاستراتيجي الذي مازال في طور البحث والتحقق، في محاولة منها لتحديد أبرز الخصائص التنظيمية الريادية التي تتمتع بها الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر القيادات فيها.

أما الناحية الثانية فتتعلق بالاهمية العملية للدراسة التي يمكن تبيانها في إمكانية استفادة القيادات في الجامعات الحكومية الأردنية من نتائج هذه الدراسة في إحداث التطوير التنظيمي ومعدلات التغير في الجامعات للرفي بها نحو الجامعات الريادية العالمية، وحث القيادات في الجامعات الحكومية الأردنية على اجراءات التعليم والتطوير المستمر، لتصبح جامعات ريادية رصينة، بما يمكنها من أداء دورها في تعزيز الريادة المجتمعية. ودراسة الجامعات الحكومية الأردنية كمؤسسات ريادية مما قد يحسن من إدارة التغيير والاستعداد التنظيمي المدرك للتحويل بها الى جامعات ريادية. كما تتبع أهميتها في لفت أنظار الجامعات العربية بشكل عام والجامعات الحكومية الأردنية بشكل خاص إلى ضرورة استكشاف العلاقة بين العوامل الريادية التنظيمية الداعمة للجامعات الريادية، في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي مما يضاعف أيضا من أهمية هذه الدراسة - على حد علم الباحث- نُدرة في الدراسات والابحاث الأردنية المتعلقة بالريادة التنظيمية وخصوصا في الدراسات المتعلقة بمفهوم الجامعات الريادية.

#### أ نموذج الدراسة

تكون انموذج الدراسة من المتغيرات الافتراضية التالية :

2. ما مستوى تصورات المبحوثين حول العوامل المؤدية إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية؟

3. ما مستوى تصورات المبحوثين لقدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية ؟

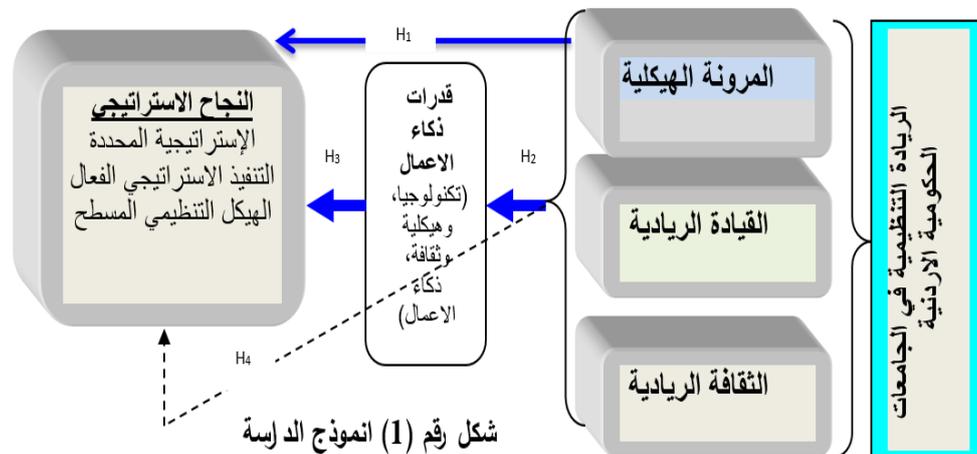
#### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- تحديد مستوى توافر العناصر الداعمة للريادة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية.
- 2- تحديد مستوى العوامل المحققة للنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية.
- 3- تحديد أثر الريادة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية.
- 4- تحديد أثر قدرات ذكاء الاعمال في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية.
- 5- تحديد أثر الريادة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الاعمال في الجامعات الحكومية الأردنية.
- 6- تقديم توصيات من شأنها دعم توجه القيادات في الجامعات الحكومية الأردنية نحو تطبيق الريادة التنظيمية لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوع الريادة التنظيمية وقدرتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لتعزيز وتحسين مستوى الأداء التنظيمي الريادي في الجامعات الحكومية الأردنية من ناحيتين: اولاهما الناحية النظرية وتكمن في تأسيس اطار نظري من واقع البيئة العربية في الجامعات الحكومية الأردنية لمفهوم الجامعات الريادية، وتعرف أبعاد الريادة التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحث باعتماد دراسات منها: Hill,2003 (Stevenson, 2010; Monsen et al., 2009; Ramakrishnan et al., 2016)

### فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات البحثية التالية:

**الفرضية الاولى:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للريادة التنظيمية بابعادها (المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بابعادها (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في الجامعات الحكومية الأردنية.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للريادة التنظيمية بابعادها (المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في قدرات ذكاء الاعمال بابعادها (تكنولوجيا وهيكلي وثقافة ذكاء الاعمال) في الجامعات الحكومية الأردنية.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لقدرات ذكاء الاعمال بابعادها (تكنولوجيا وهيكلي وثقافة ذكاء الاعمال) تحقيق النجاح الاستراتيجي بابعادها (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في الجامعات الحكومية الأردنية.

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود قدرات ذكاء الاعمال في الجامعات

### الحكومية الأردنية.

#### الاطار النظري والدراسات السابقة

**الريادة التنظيمية:** توصف الريادة التنظيمية بأنها ريادة الأعمال داخل المنظمة وتشير إلى الاهتمام بالجوانب السلوكية الناشئة والتنظيمية التي تؤدي إلى التحول من الأشكال التقليدية لممارسة الأعمال إلى ممارسة الأعمال بتحقيق قيمة مضافة للمنظمة، وتتم عمليات الريادة التنظيمية داخل المنظمة دون التفكير في حجمها، وهذه العمليات لا تشير فقط إلى إنشاء مشاريع جديدة ولكن أيضاً لتطوير منتجات جديدة وخدمات وتكنولوجيا وتقنيات إدارية واستراتيجيات تنافسية ومركز تنافسي وأنشطة مبتكرة. كما تشمل الريادة التنظيمية الابداع في المنتجات/ الخدمات والابداع في العملية، والتجديد الذاتي، والمخاطرة، والاستباقية، والتنافسية الهجومية. والريادة التنظيمية للمنظمات تقف على فلسفة الإدارة الجديدة التي تعزز الرشاقة الاستراتيجية والمرونة والإبداع المستمر لتعديل سلوك الموظفين الإداريين وتأخذ بهم إلى منحى ريادة الأعمال الداخلية (Kraus & Kauranen, 2009). وتعد الريادة التنظيمية أحد المجالات الفرعية المهمة لريادة الأعمال، وتوصف بأنها "العمليات التي يقوم فيها الفرد أو مجموعة الأفراد، بالتعاون مع منظمة قائمة، بإنشاء منظمة جديدة أو تشجيع التجديد والابداع داخل تلك المنظمة القائمة. وتتناول الدراسة الحالية الريادة التنظيمية في ثلاثة أبعاد على النحو التالي:

والثقافة والمناخ التنظيمي وأنماط القيادة وعمليات التشغيل وأنماط التعليم والتدريب وتقييم الكليات والاقسام وتقييم الاداء لاجزاء هيئة التدريس ونظام الاختبارات والعلامات للطلبة ونظام الحوافز والتشجيع للمكافآت ومصادر التمويل والتجديد وغيرها. كما بين (Monsen, 2005) ان هناك تبايناً بين الطبيعة الريادية والتنظيمية بين المجموعات وبين المواقف الادراكية للافراد بحسب عوامل الاستقلالية و فرق العمل في المجموعة، كما بينت الدراسة ان الاستقلالية و فرق العمل مدمجة مثلت عوامل موقفية ضرورية في فهم العلاقة بين التوجه الريادي والاداء الوظيفي للافراد.

**الثقافة الريادية:** اشار Autio, Sapienza, & Almeida (2000) وزملاؤه إلى ان تحفيز السلوك الريادي المبكر عند الموظف يعد نمطا يعزز نفسه باضطراد ويولد ما يرقى إلى الثقافة الريادية. في حين تناول (Hult et al., 2003) وزملاؤه الثقافة الريادية من ناحية تنظيمية، و اشار الى انه على المنظمات التي ترغب في أن تكون رائدة في أعمالها بشكل كبير ان تعمل على تطوير ثقافة ريادية بحيث تشمل عوامل مثل القدرة على التعلم والتركيز على التوجه نحو الأسواق وتلبية حاجات الزبائن. وقد ركز (Politis, 2005) على أن تنمية ثقافة ريادية يتأثر بشدة بالجهود الفردية نحو الابداع والنمو في المنظمات الناشئة". وقد وصف (Ralston et al., 2006) وزملاؤه ان الثقافة الريادية تعد ثقافة مرنة متكيفة تعمل على ايجاد وتهيئة مناخ عمل نام وديناميكي وخلق، ويقع على عاتق الموظفين في هذه الثقافة الريادية التنظيمية الالتزام بالتجريب والابداع. والهدف من الثقافة الريادية هو أن تكون قادرة على إنتاج منتجات وخدمات مبتكرة والتكيف بسرعة مع الفرص الاستراتيجية الجديدة. وتعتبر المبادرة الفردية والحرية والتحسين المستمر المكونات الرئيسية لكونها تشكل اداة لقيادة المنتج أو الخدمة. وبين (Sundaramurthy & Kreiner, 2008) أن المرحلة المبكرة للمنظمة تتميز بثقافة ريادية تغذي رغبة المنظمة في البقاء والاستمرارية، ففي هذه المرحلة تكون الاحتياجات من الموارد مرتفعة واصحاب المصالح يشاركون في التخطيط بشكل أقل، ويتخذون القرارات بشكل عفوي أكثر مع وجود رؤية وعاطفة للعمل. و اشار (Ring, Peredo, &

**المرونة الهيكلية:** تعني قدرة نظام العمل المؤسسي على التغيير مع التطورات المصاحبة، الذي يمكن ايضا تحقيقه من خلال التنسيق بين الاقسام الداخلية للعمل بشكل فرق عمل بالاعتماد على خطط مدروسة (Kirikova, 2006). وتعزز هذه المرونة من خلال اعتماد اللامركزية وذلك باتباع تطورات السوق من خلال عملية عقلانية تتداخل فيها الانشطة وعمليات المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية. كما ان التوسع في تطبيق اللامركزية يعزز من سلطة اتخاذ القرارات ضمن اليات رقابية ملائمة تسمح بتوسيع نطاق الاشراف وزيادة المشاركة في العملية الهيكلية لاتخاذ القرارات بشكل يعزز من ممارسة الريادة والابداع عند الموظفين للتعبير عن افكارهم وممارستها دون ممانعة لهذه الممارسة من قبل المديرين (Altinay, 2004).

**القيادة الريادية:** تشير القيادة الريادية الى وجود قدرة على التنبؤ بحل المشكلات، مع وجود نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يتقون بمهارات ذلك القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر (Kumar and Kapan, 2007). كما تمثل النظم التنظيمية لشركات ريادة الأعمال العامل الأكثر اهمية في انشاء المنظمة الريادية وهو بالتأكد من وضع العاملين في بيئة العمل المبتكرة، وبالتالي تعزيز روح المبادرة لتزدهر مع ضرورة الاستماع والاعتراف بالأفكار الجيدة لخلق ثقافة الريادة والتي تشمل خفض الروتين، والسماح للموظفين بتطبيق ابداعاتهم لخلق منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة (Mokaya, 2012). كما تعرف القيادة الريادية بانها عملية خلق رؤية ريادة الأعمال الملهمة لفريق العمل وتتكون من ثلاثة عوامل هي المبادرة: وتشير الى قدرة التأثير في الاخرين لحفزهم على الابداعات بدلا من انتظار الفرصة الجيدة للقدم. والابداع: ويعني القدرة على التفكير وتطوير الأفكار المفيدة للمنظمة وزيادة الاستفادة منها بشكل أفضل من الموارد. وتحمل المخاطر: وهو الاستعداد لتحمل عدم التأكد والتعقيد البيئي واتخاذ عبء المسؤولية للتنبؤ بمتغيرات المستقبل (Bagheri and Pihie, 2009). وقد اشار (Hasanmoradi and Ghahramani, 2008) الى عدد من الخصائص الريادية المتميّز بها للجامعات الريادية الايرانية منها: التركيز على السياسات والقواعد التنظيمية

إلى ذكاء الأعمال كنهج أو وسيلة لدعم صنع القرار (Moss and Atre, 2007). وتقع فاعلية ذكاء الأعمال في قدرتها على دعم عملية صنع القرار داخل المنظمة وتزويد صانعي القرار بمعلومات ذات صلة وفي الوقت المناسب (Massa and Testa, 2005)، لذلك تكافح المنظمات من أجل فهم التنوع المتنامي والسرعة وحجم البيانات التي تنتجها المصادر الداخلية والخارجية، كما تلعب قدرات ذكاء الأعمال دورا هاما في فهم الحجم الضخم من البيانات ومساعدة المنظمات على تحسين أدائها (Isik et al., 2013). وتساعد قدرات ذكاء الاعمال على تعبئة ونشر وظائف الجمع أو المشاركة في تنظيم الموارد والقدرات التنظيمية الأخرى، والبنية التحتية، ولا بداع ذكاء الاعمال القدرة على تحريك وتفعيل وتعبئة ونشر وظائف ذكاء الأعمال لدعم الابداع في المنظمة من خلال البنية التحتية والثقافة والتحسينات التكنولوجية. وتتشكل هذه القدرات في ثلاثة أبعاد:

**تكنولوجيا ذكاء الاعمال:** وتشير الى درجة ومدى الجاهزية والاستعداد التكنولوجي لتبني ذكاء الأعمال في المنظمة، مثل نظم الاتصالات، ونماذج نظم ذكاء الاعمال، ونظم المعلومات الرابطة التي تساعد في الربط والدمج وتدقق البيانات والذكاء عبر فرق العمل وأجزاء المنظمة جاعلة الهيكل التنظيمي هيكلاً منظماً بطريقة سلسة وخادمة لاتخاذ القرارات. ويمكن أن يشمل البعد التكنولوجي أيضا ذكاء الأعمال، والتعاون، والتعلم النقاعي، والاكتشاف، ورسم الخرائط، وادراك الفرص وتوليدها، فضلا عن الجوانب المتعلقة بالأمن والخصوصية للبيانات والتحليلات.

**هيكلية ذكاء الاعمال:** يشير العنصر الهيكلي في البنية التحتية لذكاء الأعمال إلى التصميم التنظيمي المعياري الذي يساعد على تسهيل الهندسة التقنية والوظائف والابداعات اللاحقة ذات الصلة بذكاء الأعمال، وفي كثير من الأحيان تمثل الهياكل التنظيمية هياكل منطقية تشمل الوظائف أو الوحدات والشعب داخل المنظمة. ومع ذلك، فإن الهياكل المبنية منطقيا قد تؤدي إلى منظمة جامدة احيانا، حيث تبادل المعلومات والتعاون عبر الاقسام والدوائر والشعب المختلفة قد لا يحدث؛ مما يؤدي إلى وظيفة دون المستوى الأمثل للهيكل التنظيمي لذكاء الأعمال الفعال، وعلى الرغم من أن البحوث

(Chrisman, 2010) إلى أن الأفراد في المناطق التي لا توجد فيها نماذج لريادة الأعمال أو ثقافة ريادة الأعمال هم أقل عرضة للتأثير لإنشاء المشاريع الريادية". وبين (Bradley et al., 2011) ان المنظمة تكون أكثر ريادة عندما تعزز ثقافتها التنظيمية بمجموعة واسعة من الأفكار الجديدة، والتجريبية، والإبداعية، وتكون المنظمة أقل ريادة عندما تكون ثقافتها عكس ذلك، ولكن ضمن الموارد التي تسيطر عليها المنظمة فقط أي تكون مواردها محدودة جدا.

### قدرات ذكاء الاعمال

يشير ذكاء الأعمال إلى مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد على تحويل كمية كبيرة من البيانات من مصادر متباينة إلى معلومات ذات مغزى لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي. وقد برزت ادوات ذكاء الاعمال في العقد الماضي، كقوة دافعة رئيسة لتعزيز الاداء التنظيمي (Ramakrishnan et al., 2012). وتشير التقارير الأسبوعية إلى أن الاستثمارات في ادوات ذكاء الاعمال من المتوقع أن تتضاعف على مستوى الخدمات (Tabbitt, 2013)، وفي إطار بيئة دعم القرار، فقد حسنت نظم ذكاء الاعمال من فاعلية اتخاذ القرارات وعلى اختلاف المستويات في مجالات متعددة (Popovic et al., 2012) منها مجالات قطاع الصناعة في شركات الطيران، والخدمات المصرفية، والتأمين، والتمويل والأوراق المالية، والتصنيع، والاتصالات، والتجزئة (Ramakrishnan et al., 2012)، ويبقى لهذه الانظمة أعلى أولوية لكثير من المنظمات من حيث امتلاكها (Isik et al., 2013)، وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات نجحت في تنفيذ انظمة ذكاء الاعمال لدعم صنع واتخاذ القرار والأداء التنظيمي، لكن ليس كل منظمة يمكن أن تفخر بهذا النجاح. فعلى سبيل المثال، في دراسة استقصائية أجرتها مجلة أسبوع المعلومات عن 385 من المهنيين في مجال تكنولوجيا الأعمال استخدموا أدوات ذكاء الاعمال، علق 19% فقط أنهم ناجحون جدا في استخدام هذه الانظمة لدعم وتحسين أداء الأعمال في منظماتهم (Henshen, 2008). وقد نظر الباحثون والمهنيون الى ذكاء الأعمال من وجهات نظر مختلفة، حيث درس بعض الباحثين ذكاء الأعمال كأداة أو من منظور تقني (Elbashir, 2008)، في حين نظر آخرون

التخطيط الاستراتيجي في الستينيات والسبعينات والثمانينيات كان يتم بطريقة رسمية وطويلة الأمد وتميل إلى أن تكون من أعلى إلى أسفل ثم من أسفل إلى أعلى. ويشير إلى أن هذا النوع من التخطيط عفا عليه الزمن، لأنه ميكانيكي ويستبعد الموظفين من عملية التخطيط. واليوم يجب أن ينظر إلى المخطط الاستراتيجي كجزء من التنفيذ الاستراتيجي. وتصبح الاستراتيجيات أكثر تراكماً، كما يجب أن ينظر إليها ضمن اتصال مفهوم قاعدة المعرفة المتنامية في المنظمة. وتحتاج الاستراتيجيات إلى إعادة تعريف وتحديث باستمرار حيث إن معرفة المنظمة تتطور مما يسمح بايجاد رؤى جديدة ومتطورة، وبالتالي من الضروري أن تتكيف الاستراتيجية مع التغييرات وتصبح أكثر ديناميكية وذات مراجعة متتالية. وتناول (Monsen & Boss, 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على اثر الريادة الاستراتيجية في المنظمات بالتركيز على دراسة ضغوط العمل ومعدل الدوران الوظيفي، حيث اعتمدت عينة من المديرين والموظفين ذات توجه ريادي (أخذ المخاطرة، والمبادأة، والابداعية)، وتوصلت الدراسة الى ان الريادة الاستراتيجية تؤثر على الادارة والموظفين بدرجات متفاوتة، مما يتطلب تصميم فلسفة ونظم تفصيلية لتحديد نوع الاستراتيجية الريادية المراد اتباعها في الدوائر المبحوثة. ويشير Slater and Olson (2010) إلى أن الاستراتيجية يجب ان تكون حيوية، بمعنى انها يجب أن تكون ذات توجه عام مع ما تتوجه به المنظمة وأهدافها.

**الهيكل التنظيمي المسطح:** تعد الهياكل التنظيمية إحدى الوسائل المهمة لتنفيذ الاستراتيجية المحددة للمنظمة وصولاً إلى هيكلية تكون أكثر انسجاماً مع مخرجات وحدة أعمالها وتتطابق مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة. (Wright et. al., 1996, 205) ويعد الهيكل التنظيمي الإطار الذي تحدد المنظمة من خلاله محتوى ونوعية علاقاتها الداخلية بين الوحدات والأقسام لضمان التنسيق والتعاون فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة، ويظهر ذلك من خلال خطوط السلطة والاتصالات فيما بين تلك الوحدات والأقسام (الزعيبي، 2002) وإن التنفيذ الجيد للاستراتيجية يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال تنمية وتطوير هيكل تنظيمي يلائم هذه الاستراتيجية (المغربي، 1999)، وليس هناك هيكل تنظيمي مثالي صالح

السابقة كانت متغاممة لصالح الهياكل التنظيمية المختلفة، مثل تصميم هيكل بحسب المنتج أو الوظائف (Mahone, 1995)، إلا أن آثار هياكل نكاه الاعمال غير مكتشفة أو معروفة، ومع ذلك، فإن التكيف الهيكلي الذي يتضمن الهيكل الهرمي الرسمي، مع امكانية تحقيق المرونة والتنسيق والتعاون من أجل جمع البيانات والمعلومات والاستخبارات واستخدامها يبدو أن لها تأثيراً مباشراً على تحفيز المنظمة نحو منظمة ذات نكاه أعمال فعالة.

**ثقافة نكاه الاعمال:** جنباً إلى جنب مع التكنولوجيا والهيكل، فإن ثقافة نكاه الاعمال تسهل قدرة المنظمة على إدارة البيانات والمعرفة والاستخبارات التنظيمية. ويعد التفاعل بين الأفراد والجماعات الأساس لخلق أفكار وابداع جديد، وبالتالي فإن وجود وترسيخ ثقافة أكثر تفاعلية وتعاونية كفيلاً بتحويل البيانات و/أو المعلومات الضمنية الواقعية إلى نكاه أكثر وضوحاً، ونقله من الفرد إلى المستوى التنظيمي. ويمكن للموظفين في مثل هذا الربط الثقافي داخل المنظمة تطوير قدرة التنظيم الذاتية لمعارف وممارسات الموظفين ليجاد حلول للمشاكل الجديدة أو القائمة، وبالتالي تعزيز الأنشطة المبتكرة.

### النجاح الاستراتيجي

ينظر إلى الاستراتيجية ذاتها على أنها خطة للمنظمة، مع إدراك الحاجة إلى التغيير الاستراتيجي، وعلى المدير تحديد الأهداف، والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وربطها مع الموارد المتاحة، وهنا يمكن التعامل مع ثلاثة عوامل حاسمة في النجاح الاستراتيجي تتمثل في:

**الاستراتيجية المحددة:** إن التخطيط وصياغة الاستراتيجية أمران حيويان، وفقاً Noble (1999). وينبغي قبل قيام الأفراد بتنفيذ عدد من الوظائف أن يتم إشراكهم في مرحلة الصياغة للاستراتيجية. أولئك الذين يتم إشراكهم في الصياغة يجب أن يكونوا ذوي مصداقية، مما يشكل نموذجاً للآخرين لاتباع زمام المبادرة نحو أحداث التغيير من خلالهم، لذلك يجب أن يكون لدى المشاركين المعنيين المعرفة المناسبة لتوعية الآخرين، وفي مرحلة التخطيط يجب على المدير تنظيم جهود التنفيذ بنجاح. ويجب تخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والسلطات، كما ينبغي تعيين القدرات والشواغل المتعلقة بالوظائف. ويضيف (Lorange 1998) أن

استراتيجية) وتحديد الادوار والمسؤوليات المرتبطة بآدارة الابداع (كقضايا تنظيمية) واليات التشغيل (التخطيط والموازنات والرقابة وادارة الموارد البشرية، ونظم المعلومات) والتركيز على التحفيز لتطوير الريادة والريادة الداخلية والابداع (كقضايا ادارية). وتوصلت الدراسة الى اهمية تطبيق مثل هذه القضايا لانعكاساتها المهمة على بيئة المنظمات الطبية الايطالية. وأجرى (Stewart, 2009) دراسة بحثت في التوجهات الريادية بين الموظفين في منظمات الخدمات بالاعتماد على الروح الريادية عند القادة والموظفين في هذه المنظمات والتركيز على السلوك الريادي في العمل من خلال خصائص الافراد لاحداث التوجه الريادي حيث تبين اثر هذا التوجه على اداء الافراد والرضا الوظيفي ضمن نطاق الخدمات. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الموظفين الموجهين بالمستهلك (رجال البيع) والسمات الريادية التي يتمتعون بها كموظفين ريادين تنظيميين، كما توصلت الدراسة الى ان هناك اثرا للتوجه الريادي على اداء الموظفين بالمقارنة مع التوجه نحو المستهلك، بالاضافة الى ذلك اظهرت الدراسة ان هناك تأثيرا سلبيا للتوجه الريادي على الرضا الوظيفي كأحد متغيرات بيئة العمل. لذا فان الدراسة الحالية ترى ان التفاعل ليس فقط مع تكييف الهيكل والسلوك مع الاستراتيجية، ولكن الاستراتيجية الجديدة المحددة يجب أن تتماشى مع الهيكل والسلوك الحاليين للمنظمة، وهذه هي بالفعل أكثر صعوبة يمكن ان تواجه المنظمة لاحداث التغيير. ومع ذلك، إذا كانت هناك استراتيجية جديدة جذرية لا تتماشى مع الهيكل والسلوك الحاليين، عندها يجب تكييف الهيكل والسلوك مع الاستراتيجية الجديدة ويمكن أن يحدث التأثير في كلا الاتجاهين.

**التنفيذ الاستراتيجي الفعال:** صياغة الاستراتيجية هي في الأساس عملية ريادية في المشاريع وتتطلب قدرا كبيرا من التحليل، والحكم، والابداع. غير أن التنفيذ يتطلب موهبة إدارية وقدرة على التنبؤ بالعقبات التي قد تنشأ في التنفيذ. كما يمثل التنفيذ الاستراتيجي حلقة وصل بين الصياغة والرقابة الاستراتيجية. وقد ذكر Herbiniak (2006) أنه إذا كانت صياغة الاستراتيجية صعبة، فإن التنفيذ الاستراتيجي يعد أكثر صعوبة. وبالمثل، خلص Cater and Pucko (2010) إلى أن 80% من الشركات لديها الاستراتيجيات الصحيحة، إلا أن

للتطبيق في أي منظمة وذلك لاعتماد الهيكل على أهداف المنظمة وطبيعة أعمالها والظروف البيئية المحيطة بها "إذ يخضع اختيار الهيكل التنظيمي للملائم لعدة عوامل منها حجم المنظمة، والمرحلة التي تمر بها في دورة حياتها، ومكان عملها، والتخصص الذي تعمل فيه، والقدرات الإنسانية، والتقنية، والبيئة التي تعمل فيها" (أبو رذن، 2005). كما يعد الهيكل التنظيمي النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الأقسام وروابط الاتصالات بين أجزائه، ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فان تقسيما للعمل الى مهام رئيسة وفرعية يصبح أمرا ضروريا، وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل (العامري والغالبى، 2008). وتوصل الخالدي (2007) الى وجود أثر في إقامة المشاريع الريادية يعود الى العوامل التي تتعلق بكل من المديرين وتشمل (الخصائص الفردية، والدوافع، وصفات أداء العمل)، والعوامل التي تتعلق بالمنظمة والتي تشمل (الهيكل التنظيمي، والبحث والتطوير، والثقافة التنظيمية، والاتصالات، والاستراتيجية)، والى العوامل الخارجية التي تشمل (السياسات الحكومية، والعوامل التي تتعلق بالمجتمع، والعوامل القانونية، والأسواق). وتعد أكثر العوامل إعاقة لإقامة المشاريع الريادية، الصعوبات التسويقية، وعدم إدراك الفرصة بالوقت المناسب. والعلاقات بين القادة والمرؤوسين أو بين المرؤوسين بعضهم مع البعض الآخر من خصائص بيئة العمل، وهي التي تشكل المناخ الإيجابي للعمل بانسجام وتوافق مع جميع الموظفين في المنظمة، وهذا لا يتوفر إلا بوجود بيئة عمل صالحة تسودها روح التعاون والانسجام والتماسك في العمل مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للموظفين بما يسهم في زيادة ولائهم للمنظمة، وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء وكفاءته ونوعيته (Rishipal, 2014)، فبيئة العمل تعد موقفا اجتماعيا تتم العلاقات فيه بين الموظفين بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة (التويجري، 2003).

**العلاقة بين الاستراتيجية المحددة والهيكل التنظيمي والسلوك:** تناولت (Lega, 2009) في دراستها عددا من القضايا الاستراتيجية والتنظيمية والادارية وكيفية بناء بيئة العمل بالتركيز على الابداع والريادة والريادة الداخلية (كقضية

الأدوات الإدارية (الخطط والميزانيات والسياسات) وبطاقة الاداء المتوازن وأنظمة التحكم والمكافأة. اما الأنشطة غير الرسمية، فإشار إليها بالقيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والمصالح والسلطة والصراع الداخلي. وأشار الى مجموعة من العوامل الحاسمة في التنفيذ الاستراتيجي الفعال وهي: الاتصالات، وإنشاء هيكل تنظيمي مناسب، وإيجاد وتنفيذ نظم الدعم الإداري، وأنظمة الرقابة وإنشاء نظم مجزية ومحفزة، وصياغة ثقافة المنظمة، والقيادة الاستراتيجية، في حين أشار Misankova and Kocisova (2014) الى الأدوات التي يمكن من خلالها التنفيذ الاستراتيجي والتي تمثلت في القيادة الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية للمنظمة، وأخلاقيات العمل والإدارة الاستراتيجية، والنظام التحفيزي للمنظمة وتخصيص الموارد وهذه الأدوات تتم من خلال تعزيز كفاية رصد وتنفيذ المعلومات، وخفض مقاومة الموظفين للتغيير وإيجاد نظام المكافآت على أساس النجاحات السابقة وليس الأهداف المستقبلية وكذلك القيادة الاستراتيجية، والمناخ والثقافة، وتخصيص الموارد.

**منهج الدراسة:** تبنت الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تشكل مجتمع الدراسة من جميع القيادات في الجامعات الحكومية الأردنية (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام) واعتمدت عينة المسح الشامل التي بلغ تعدادها (475) مبحوثاً. وتم استبعاد (15) استبانة لدخولها في العينة الاستطلاعية، كما استبعدت (25) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل مما يعني ان حجم العينة الخاضع للتحليل الاحصائي للبيانات بلغ (435) استبانة بنسبة بلغت (91.57%) من مجتمع وعينة الدراسة. والجدول رقم (1) يبين اعداد رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام في الجامعات الحكومية الاردنية.

14% فقط تمكنت من تنفيذها بشكل جيد. ووجد Zaribaf and Bayrami (2010) أن معظم المديرين التنفيذيين في المنظمات يقضون قدراً كبيراً من الوقت والجهد في صياغة الاستراتيجية، ولكنهم لا يقدمون المدخلات الكافية لتنفيذها بشكل صحيح. وفي العادة، تقوم الشركات بتغيير استراتيجيتها لتغيير مركزها التنافسي وتكييفها أو الاستجابة لفرص السوق وتهديداته؛ وعند النظر في كيفية تنفيذ الاستراتيجية، على الأرجح سيقيد الابداع في تنفيذ الاستراتيجية الجديدة. ولذلك، يجب على المديرين أن يحققوا توازناً بين استراتيجية مبتكرة وقابلة للتنفيذ بنجاح. ولا تكون الاستراتيجية المصاغة ناجحة في حالة عدم تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية من خلال المنظمة بأكملها. ويستند هذا الرأي الى الأدبيات ذات الصلة وآراء وأدوات تنفيذ الاستراتيجية كعوامل حاسمة للتنفيذ، حيث أشار Gurowitz (2012) الى انه لا يمكن الفصل بين تنفيذ الاستراتيجية والقيادة الفاعلة والاتصالات داخل المنظمة، وان هناك جملة من العوامل لتنفيذ الاستراتيجية بفاعلية منها: الصياغة والاتصال الفعال للرؤية والرسالة والقيم، وتوليد الحماس على جميع المستويات، والالتزام بالاعمال ونتائجها التي ستحقق الرسالة، وتصميم الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالتمكين والاتصالات، ووضع التكتيكات والأهداف القصيرة الأجل لانجاز العمل الفعال في سياق المساءلة. وقد توصل (Paul, 2009) في دراسته للعلاقة بين التوجه الريادي وضرورة الاستدامة التنظيمية في المنظمات، من خلال نطاق القيادة التنظيمية مركزة على التأثير الديناميكي الاستراتيجي للريادة، إلى وجود علاقة إيجابية بين توجهات الريادة لدى القادة والاستدامة التنظيمية للريادة في المنظمات المبحوثة، وان هناك علاقة إيجابية بين المستوى التنظيمي للتوجهات الريادية والاستدامة التنظيمية الضرورية في المنظمات. كما حدد Slavik (2009) ادوات التنفيذ الاستراتيجي الفعال بوجود مجموعتين هما الأنشطة الرسمية، وتتمثل في

الجدول رقم (1) اعداد رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعدتهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام

اسم الجامعة	رئيس الجامعة	النواب والمساعدين للرئيس	العمداء ورؤساء الأقسام	المجموع
الجامعة الاردنية	1	3	89	93
جامعة اليرموك	1	3	58	62
جامعة مؤتة	1	2	72	75
جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية	1	2	67	70
الجامعة الهاشمية	1	4	51	56
جامعة ال البيت	1	4	40	45
جامعة البلقاء التطبيقية (المركز)	1	3	30	34
جامعة الحسين بن طلال	1	2	22	25
جامعة الطفيلة التقنية	1	2	12	15
المجموع	9	25	441	475

الفعال وقاسته الفقرات (37-39) أما البعد الثالث فتناول الهيكل التنظيمي المسطح وقاسته الفقرات من (40-44) وقد اعتمد في تصميم وصياغة هذه الاجزاء على المقياس الوارد في دراسة (Monsen et al., 2009; Stevenson, 2010) مع تكيفه بحسب الدراسة الحالية، واخيرا الجزء الرابع المتعلق بقدرات ذكاء الاعمال واعتمد فيه على ثلاثة ابعاد هي: تكنولوجيا ذكاء الاعمال وقاستها الفقرات من (45-51) وثقافة ذكاء الاعمال وقاسته الفقرات (52-57) أما البعد الثالث فتناول هيكلية ذكاء الاعمال وقاسته الفقرات من (58-63) وقد اعتمد في تطوير وصياغة هذه الاجزاء على المقياس الوارد في دراسة (Ramakrishnan et al., 2016) مع تكيفه بحسب الدراسة الحالية.

#### صدق الأداة وثباتها

**صدق الاداة:** استخدم الباحث طريقتين للتأكد من صدق محتوى اداة الدراسة هما:

1. **الصدق الظاهري:** تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات إدارة الأعمال والبحث العلمي، وبناء على مرنيات هؤلاء المحكمين قام الباحث بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبانة.
2. **الصدق البنائي:** تم التأكد من الصدق البنائي

**أسلوب جمع البيانات:** اعتمد الباحث على نوعين من المصادر لجمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة:

**المصادر الثانوية:** تمثلت في الادبيات المتعلقة بهذا الموضوع من أبحاث ودوريات ومؤتمرات، بشكل ساعد في تحديد الابعاد النظرية وتحديد متغيرات الدراسة وصياغة مشكلتها ووضع فرضياتها، فضلا عن الاستفادة منها في مقارنة النتائج.

**المصادر الاولية:** اداة الدراسة (الاستبانة)، بالاعتماد على دراسة الادب الاداري المتعلق بأبعاد الريادة التنظيمية قام الباحث بتطوير الاستبانة بالاعتماد على عدد من المصادر تناولت مختلف جوانب الدراسة التي تكونت من اربعة أجزاء: تناول الجزء الأول رسالة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، وتناول الجزء الثاني العبارات التي تتعلق بمتغير الريادة التنظيمية حيث تناول البعد الاول: المرونة الهيكلية وقاسته الفقرات من (1-12)، كما تناول البعد الثاني: القيادة الريادية وقاسته الفقرات من (13-22)، أما البعد الثالث والآخر فتناول الثقافة الريادية وقاسته الفقرات من (23-32). وقد اعتمد في تصميم وصياغة هذه الاجزاء على المقياس الوارد في دراسة (Hill, 2003). أما الجزء الثالث فتناول النجاح الاستراتيجي واعتمد فيه على ثلاثة ابعاد هي: الاستراتيجية المحددة وقاستها الفقرات من (33-36) والتنفيذ الاستراتيجي

1. اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test of Sphericity) ويبين مدى الصدق البنائي لفقرات الدراسة، ويجب أن تكون قيمة هذا الاختبار أعلى من (0.60) (Kaiser, 1974)، كما استخدم تحليل Bartlett's Test of Sphericity:

للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (15) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة من أجل تحديد مدى التجانس الداخلي للاستبانة، ثم الحكم عليها بالاعتماد على معاملات الصدق البنائي الدالة إحصائياً عند المستوى المحدد إحصائياً، واختبارات معاملات الصدق البنائي يوضحها الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2) نتائج اختبار Kaiser-Meyer-Olkin and the Bartlett's Test of Sphericity

Bartlett's Test of Sphericity			Kaiser-Meyer-Olkin Values	متغيرات الدراسة
Sig.	Df	Approx. Chi-square		
0.00	3	452.781	0.768	الريادة التنظيمية
0.00	3	382.456	0.827	النجاح الاستراتيجي
0.02	3	287.451	0.852	قدرات نكاء الاعمال

قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع ابعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد، مع الاخذ بعين الاعتبار ان تدرج المقياس المستخدم في الدراسة صمم لإجابة فقرات الدراسة على أساس مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات، أدناها (1) وأعلىها (5): موافق بشدة (5)، موافق (4) محايد (3) غير موافق (2) غير موافق بشدة (1). واستناداً إلى ذلك ولتحديد الوزن النسبي الفارق تم حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا) من مقياس ليكرت الخماسي ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة (الفوزان، 2002)، وعليه فان قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

بناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (4.20) فهذا يشير إلى أهمية مرتفعة جداً، وهذا يعني موافقة الباحثين على الفقرة، أما إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (3.4) وأقل من (4.2) فهذا يشير إلى أهمية مرتفعة، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (2.6) وأقل من (3.4) فهذا يشير إلى أهمية متوسطة، وإذا كان

2. ثبات أداة الدراسة: تم استخراج معامل الثبات، طبقاً لاختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي. وظهرت النتائج ان معامل الثبات للمتغير المستقل الريادة التنظيمية (0.821) وبلغ معامل الثبات لابعاد المتغير المستقل على النحو التالي: المرونة الهيكلية (0.793) وللقيادة الريادية (0.851) وللثقافة الريادية (0.765)، أما معامل الثبات للمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) فقد بلغ (0.835) وبلغت معاملات الثبات لابعاد المتغير التابع: الاستراتيجية المحددة (0.664) والتنفيذ الاستراتيجي الفعال (0.732) أما البعد الثالث والآخر (قدرات نكاء الاعمال) فقد بلغ معامل ثباته (0.786) في حين كانت معاملات الثبات لابعاد المتغير الوسيط (0.817) وكانت معاملات الثبات لابعاد هذا المتغير (نكاء الاعمال): تكنولوجيا نكاء الاعمال (0.883)، وهيكلية نكاء الاعمال (0.876)، وثقافة نكاء الاعمال (0.748) ويلاحظ ان معاملات الثبات لكافة متغيرات الدراسة قد تجاوزت الحد الأدنى المسموح به هو (60%) وبالتالي فان المقياس يعطي نتائج مقبولة إحصائياً (Hair, et al., 1998).

#### عرض وتحليل البيانات

فيما يأتي عرض لنتائج الاحصاء الوصفي للبيانات، وهي

(3) فإن المتوسطات الحسابية المتعلقة بقرارات القيادة الريادية في الجامعات الحكومية الأردنية جاءت متوسطة وبلغ متوسطها الحسابي (3.04)، وهذا يدل على ان القيادات في الجامعات الحكومية الأردنية ليس لديها القناعة العالية في نمط القيادة الريادية، وانما تركيزهم على القيادة التي تميل الى الاوتوقراطية، وهذا ما اشارت اليه فقرات البعد المتعلق بالقيادة ومنها عدم تشجيع القادة في الجامعات الحكومية الأردنية الموظفين للعمل والابداع بشكل كبير، وعدم قدرتهم للتأثير في الاخرين لانجاز الاهداف وانخفاض ميلهم لتشجيع اشكال الحوار المفتوح بين العاملين، بالاضافة الى انخفاض غرسهم قيم الريادة التنظيمية لدى العاملين، مما ينعكس على انخفاض الروح المعنوية لدى هؤلاء الموظفين، كما ان البعد الاستراتيجي المتعلق بالرؤية فيه انخفاض ملموس وهو عنصر مهم في توفير الاتجاه الريادي لارتكازه على القيم المعنوية من القادة في الجامعات الحكومية الأردنية.

أما فيما يتعلق ببعد الثقافة الريادية، يشير الجدول رقم (3) الى ان المتوسطات الحسابية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.95) مما يشير الى ان هناك اهتماماً متوسطاً بالجوانب المتعلقة بالثقافة الريادية في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر القيادات ومن هذه الجوانب عدم اهتمام القيادات بتربسوخ ثقافة تنمية الموارد البشرية فيها وعدم محاولتها استقطاب ذوي الكفاءات العالية للعمل في الجامعات الحكومية الأردنية وعدم تعزيزها ايجاد حوار يسمح بتطوير وجهات النظر بين العاملين للاستفادة منها في تعزيز فرق العمل، بالاضافة الى عدم تركيزها على برامج توجيهية لتعزيز رؤية القيادة العليا للجامعات الاردنية.

المتوسط الحسابي يتراوح بين (1.8) واقل من (2.6) فيكون المتوسط يشير إلى أهمية ضعيفة. وأخيراً إذا كان المتوسط يتراوح بين أكثر من (1) واقل من (1.8) فذا يشير إلى أهمية ضعيفة جداً.

**السؤال الاول : ما مستوى تصورات المبحوثين حول توافر خصائص الريادة التنظيمية(المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في الجامعات الحكومية الأردنية؟**

تبين النتائج الاحصائية في الجدول رقم (3) ان مستوى تصورات القيادات لتوافر خصائص المرونة الهيكلية في ادارة الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر قياداتها جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.32) مما يدل على توافر خصائص المرونة الهيكلية ودرجات تراوحت بين المستوى المرتفع والمتوسط لدى ادارة الجامعات الحكومية الأردنية ومنها: اتباع الجامعة النظام البيروقراطي والهيكل الهرمي الضيق في المسارات الوظيفية وعدم تفعيل الافكار المأخوذة من الموظفين بجدية بالاضافة الى عدم تشجيع ادارة الجامعة الموظفين على حل مشكلاتهم بطرق ريادية جديدة. ويمكن تبرير هذه النتائج بشكل اساسي كون الجامعات الحكومية جامعات تتصف بارتباط حكومي من حيث اتباع الاجراءات والتقيد بالقوانين والانظمة الناضمة للعمل والنشاط فيها وبالتالي هذه السمات تضفي عليها السمة البيروقراطية المتمسكة بالروتين والاجراءات اكثر من كونها جامعات منفتحة تميل الى الانفتاحية من حيث الهيكل التنظيمي واتباع فرق العمل والعمل بالمرونة من حيث تنفيذ الاجراءات التي تحتاج الى اتباع اساليب متنوعة ومختلفة عما اعتادت على تنفيذه الجامعات الحكومية الاردنية.

وبخصوص القيادة الريادية وكما يتضح من الجدول رقم

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الريادة التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
<b>المرونة الهيكلية</b>				
1.	توصف جامعتنا بأنها جامعة بيروقراطية	3.56	0.84	مرتفع
2.	الهيكل التنظيمي لجامعتنا هرمي مع تحديد واضح للسلطة والمسؤولية.	3.76	0.64	مرتفع
3.	عدد المستويات الهرمية للهيكل التنظيمي لجامعتنا ازداد في آخر خمس سنوات.	3.03	0.77	متوسط
4.	الهيكل التنظيمي لجامعتنا مرن ويسمح بالمشاركة في الموارد.	2.76	0.54	متوسط
5.	المسارات الوظيفية للعاملين في جامعتنا ضيقة ولا مجال فيها للتغيير.	3.84	0.62	مرتفع
6.	تؤخذ الأفكار والاقتراحات من الموظفين في المستوى الوظيفي بجدية.	2.89	0.72	متوسط
7.	يطلب الموظف الإذن من رئيسه الأعلى قبل تنفيذ المهمة بأسلوب مختلف.	4.23	0.67	مرتفع جدا
8.	تعتمد جامعتنا تصاميم وظيفية مرنة بدلا من توصيف الوظائف الرسمية.	2.54	0.82	ضعيف
9.	تبذل الجامعة جهودا لتدوير الموظفين بانتظام في وظائف مختلفة.	2.94	0.89	متوسط
10.	عدد المرؤوسين الخاضعين لتقرير الاداء يزيد عن (20) موظفاً.	3.43	0.61	مرتفع
11.	نشجع الموظفين على إدارة أعمالهم بمرونة لحل المشاكل المختلفة.	2.65	0.77	متوسط
12.	لدى موظفينا وظائف متخصصة مع مجموعة محدودة من الأنشطة.	4.22	0.76	مرتفع جدا
		3.32	متوسط	
<b>المتوسط العام لفقرات المرونة الهيكلية</b>				
<b>القيادة الريادية</b>				
13.	تستند المخاطرة المحسوبة لقادة جامعتنا إلى الفرص المكتشفة وحجمها	2.67	0.98	متوسط
14.	يوصف قادة جامعتنا بأنهم طموحون ومشجعون للآخرين	2.87	0.84	متوسط
15.	يعالج القادة في جامعتنا مشكلات الجامعة بطريقة العصف الذهني بينهم.	2.99	0.93	متوسط
16.	يبحث قادة جامعتنا باستمرار عن الفرص السوقية محتملة جديدة.	3.08	0.87	متوسط
17.	لا يظهر قادة جامعتنا أي ملل أو فقدان الحماس لعمل الجامعة.	3.56	0.88	متوسط
18.	لدى قادة جامعتنا القدرة العالية في إقناع الآخرين لانجاز أهدافهم	2.77	1.09	متوسط
19.	لا يشجع قادة جامعتنا المناقشات المفتوحة مع الموظفين	4.22	0.99	مرتفع جدا
20.	يغرس قادة جامعتنا الفلسفة الريادية في كل موظفي الجامعة.	2.88	1.12	متوسط
21.	يوصف قائد جامعتنا بأنه صاحب رؤية ومرن	2.55	0.67	ضعيف
22.	يفوق حماس قائد جامعتنا جميع حماس الموظفين الآخرين	2.78	0.77	متوسط
		3.04	متوسط	
<b>المتوسط العام لفقرات القيادة الريادية</b>				
<b>الثقافة الريادية</b>				
23.	هناك اعتقاد قوي بأن الإبداع ضرورة مطلقة لبقاء جامعة مستمره.	3.89	0.65	مرتفع
24.	يشجع الموظفين بشكل مستمر لتنمية قدراتهم لتحقيق إنجاز عال.	2.98	0.77	متوسط
25.	تعمل جامعتنا على تعزيز أنماط جديدة من التفكير.	2.88	0.84	متوسط
26.	نحن مُشجَّعون للنظر إلى الأشياء بشكل مستمر بطرق حديثة.	2.74	0.82	متوسط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
27.	لدى الجامعة برنامج توجيه شامل للموظفين لضمان إشراكهم في التوجه الاستراتيجي	2.34	0.73	ضعيف
28.	هناك توظيف مستمر من الأفراد الرياديين في الجامعة.	2.67	0.58	متوسط
29.	تؤكد جامعتنا على تفعيل فرق العمل في تطوير عمل المنظمة.	3.09	0.99	مرتفع
30.	تشجع الجامعة الأفراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة لتحفيز الإبداع.	2.54	0.78	ضعيف
31.	لدى جامعتنا رؤية واضحة لضمان منظمة ريادية.	3.54	0.71	مرتفع
32.	الاعتمادية والثقة والمساءلة جميعها تصف كيف تتصرف الجامعة مع الموظفين	2.78	0.69	متوسط
المتوسط العام لفقرات الثقافة الريادية		2.95	متوسط	
المتوسط العام لفقرات الريادة التنظيمية مجتمعة		3.10	متوسط	

والنوعية المستهدفة كما يمكنها ذلك من تحديد الاساليب والمدخل الملائمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية بالاضافة الى ذلك فانه يكون بمقدور الجامعة ان تعمل على تنظيم مكان انجاز الاهداف الاستراتيجية التي ترغب في انجازها.

وفيما يتعلق ببيد التنفيذ الاستراتيجي الفعال فقد جاء بمستوى مرتفع للدلالة على ان الجامعات الحكومية الاردنية تربط ما بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بقاعية عالية، وهذا يتم عن طريق تحديد الاسلوب الملائم للتنفيذ والاهتمام بالموارد البشرية لديها لتوفير اعلى الكفاءات منها والمحافظة عليها وتطويرها ما استطاعت الى ذلك مع توفير مناخ تنظيمي ناظم لاطر التعاون بين العاملين لما لذلك من اثر في انجاز التنفيذ الاستراتيجي الفعال.

كما يمكن تبرير النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي المسطح بانه جاء متوسطاً وهذا يشير الى ان هياكل الجامعات التنظيمية ما زالت تميل الى الهياكل البيروقراطية التقليدية وليس الى الهياكل المسطحة وهذا واضح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل محدد، حيث جاء بمتوسط مرتفع، كما ان الجامعات الحكومية الاردنية تحرص على الروح المعنوية للعاملين وجعلها مرتفعة لما لذلك من اثر على انجاز العمليات والانشطة وبالتالي تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تطمح الى تحقيقها الجامعات الحكومية الأردنية. وبخصوص الاحباط الذي يعاني منه العاملون

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين حول العوامل المؤدية إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية؟

يتضح من الجدول رقم (4) ان المتوسط الكلي لابعاد المتغير التابع قد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، وقد جاءت الاستراتيجية المحددة في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.98) تلاها في المرتبة الثانية بعد التنفيذ الاستراتيجي الفعال بمتوسط حسابي بلغ (3.57) اما المرتبة الاخيرة فقد مثلها بعد الهيكل التنظيمي المسطح بمتوسط حسابي (2.83) وجاء متوسطاً، ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من اسباب النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية يعد مؤشراً ايجابياً لان البعد الاستراتيجي صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والاداء وزيادة درجة الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة وبما يعزز قدراتها التنافسية وتفرداها بين المنافسين.

وفيما يتعلق بتبرير نتائج هذا التحليل نجد ان الفقرات المتعلقة بالاستراتيجية المحددة تنسم فيها الجامعات الحكومية الاردنية بصياغة استراتيجية واضحة وهذا امر مهم جدا فمن خلال الاستراتيجية المحددة تستطيع الجامعات الحكومية الاردنية ان تحدد مواردها وموازاناتها وتعمل على تخصيص الموارد على الاهداف التي ترغب في تحقيقها مسبقاً وبالكمية

سن التقاعد وترك العمل. كما اشارت النتائج الى وجود درجة متوسطة من المشاركة والشفافية في المعلومات وربما يعود هذا الى التنافسية القائمة بين موظفي المراكز الوظيفية مما يعني ان هناك درجة من حجب المعلومات الامر الذي ربما يحقق ضعفا او عرقلة في انجاز الاهداف الاستراتيجية التي تطمح في تحقيقها الجامعات الحكومية الاردنية.

وضعف الشعور بالاستقرار الوظيفي فقد اشارت النتائج الى ان هذه السمات كانت ضعيفة مما يشير الى ان النتيجة معاكسة تماما اي انه لا يكاد يوجد شعور بضعف الاستقرار الوظيفي او الاحباط وهذا يعود الى ما تتمتع به الجامعات من كونها حواضن للاستقرار الوظيفي والاستدامة للعاملين فيها، مما يعني ان الموظف يمكث فترات طويلة من الزمن ليصل الى

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اسباب النجاح الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
<b>الاستراتيجية المحددة</b>				
33.	تهتم الجامعة بصياغة استراتيجية واضحة محددة	4.23	0.67	مرتفع جدا
34.	يتم بلوغ النوعية المستهدفة غالبا.	3.58	0.85	مرتفع
35.	يتم تحديد أسلوب العمل المناسب على الدوام من قبل إدارة الجامعة	4.13	0.94	مرتفع
36.	تدخل الجامعة تغييرات وتحسينات في أشكال وتصاميم أماكن عملها من الداخل	3.98	0.82	مرتفع
<b>المتوسط العام لفقرات بعد الاستراتيجية المحددة</b>		<b>3.98</b>		<b>مرتفع</b>
<b>التنفيذ الاستراتيجي الفعال</b>				
37.	يتم تنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة داخل الجامعة	3.66	0.77	مرتفع
38.	تولي الجامعة أهمية كبيرة لسمعة العاملين الطيبة	3.86	0.82	مرتفع
39.	تسود سمة حب العمل للجامعة بين العاملين	3.18	0.69	مرتفع
<b>المتوسط العام لفقرات بعد التنفيذ الاستراتيجي الفعال</b>		<b>3.57</b>		<b>مرتفع</b>
<b>الهيكل التنظيمي المسطح</b>				
40.	يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل محدد في الجامعة	3.55	0.81	مرتفع
41.	تهتم الجامعة بالروح المعنوية لدى العاملين	3.14	0.85	مرتفع
42.	لا يعاني العاملون من ضعف الشعور بالاستقرار الوظيفي	2.54	0.73	ضعيف
43.	تسود حالة روح التعاون في الجامعة وأقسامها كنظام عائلي	2.15	0.83	ضعيف
44.	توجد مشاركة شفافة في المعلومات بين المراكز الوظيفية في الجامعة	2.77	0.71	متوسط
<b>المتوسط العام لفقرات بعد الهيكل التنظيمي المسطح</b>		<b>2.83</b>		<b>متوسط</b>
<b>المتوسط العام لفقرات ابعاد النجاح الاستراتيجي</b>		<b>3.52</b>		<b>مرتفع</b>

الوقت، وعليه لابد للجامعات ان تنتبه لمثل هذه الممارسات للحيلولة دون عدم الاستفادة منها على الوجه الاكمل.

اما فيما يتعلق بثقافة ذكاء الاعمال فبالنظر الى المتوسطات في جدول رقم (5) يجد الباحث تركيز الاهتمام في ممارسات ثقافة ذكاء الاعمال في جوانب محددة تمثلت في: التركيز على ان يفهم الموظفون في الجامعة أهمية ذكاء الأعمال لنجاح الجامعة واعتبار هذا الفهم جزء من ثقافة الجامعة التنظيمية، والعمل على تشجيع الموظفين لاستكشاف الذكاءات والتجريب دونما خوف من الفشل او تكاليفه ولهذا ركزت الجامعة على توفير دعم الإدارة العليا في الجامعة على تحقيق دور ذكاء الأعمال في نجاح الجامعة. اما الجوانب التي نالت مستوى اقل من الاهتمام فتمثلت في توقع ادارة الجامعة مستوى عال من المشاركة في تطوير وتبادل الخبرات للذكاء ولكن كان رأي المبحوثين ذا مستوى متوسط مما يعني ان ادارة الجامعة تشارك الموظفين في الجامعة بقدر متوسط في القرارات التي تتعلق بالمستوى الاستراتيجي وليس بمستوى عال، كما ان ادارة الجامعات الحكومية تولي اهمية متوسطة للتدريب لممارسات ذكاء الأعمال للتعلم أثناء العمل، مما يعني اهتماما متوسطا بتلك الذكاءات وممارستها في أنشطة الجامعات الحكومية، علاوة على ان الرؤية والهدف حول ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الاردنية ليس واضحا بمستوى عال ولم تصل الى درجة الفهم الكافي للعمل على ممارستها في أنشطة الجامعات الحكومية واداراتها واقسامها المختلفة.

### 3. ما مستوى تصورات المبحوثين حول قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية ؟

يتضح من الجدول رقم (5) ان المتوسط العام لابعاد المتغير الوسيط قد جاء بدرجة متوسط، حيث بلغ (2.97)، وقد جاء بعد تكنولوجيا ذكاء الاعمال في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.09) تلاه في المرتبة الثانية ثقافة ذكاء الاعمال بمتوسط حسابي بلغ (3.03) اما المرتبة الاخيرة فقد مثلها بعد هيكلية ذكاء الاعمال بمتوسط حسابي (2.79).

وبالنظر الى الجدول رقم (5) الذي يشير الى المتوسطات الحسابية لقدرات ذكاء الاعمال نجد ان المتوسطات جاءت ضمن رؤية متوافقة مع آراء المبحوثين في الجامعات الحكومية الاردنية فيما اشتملت عليه من الابعاد الثلاثة التي يبررها الباحث على النحو التالي:

فيما يتعلق بالفقرات التي تناولت تكنولوجيا ذكاء الاعمال جاءت جميع الفقرات في المدى المتوسط مما يشير الى ان المبحوثين في الجامعات الحكومية الاردنية لديها اهتمام متوسط بتكنولوجيا ذكاء الاعمال وان هذا الاهتمام اقتصر على نواح كان اعلاها استخدام تقنية ذكاء الأعمال للمراجعة وانجاز العمليات وتقديم الخدمات، ولتوثيق وصياغة وتصنيف معرفة المنتج، وللمراجعة والاستخدام حول السوق والمنافسة بينما كانت الاهتمامات الاقل تتعلق بجوانب منها التعاون مع الافراد داخل وخارج المنظمة والبحث عن المعارف الجديدة والانواع الاخرى من المعرفة المحددة والسماح للافراد التعلم في مواقع متعددة للتعلم كمجموعة من مصدر واحد في نفس

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات قدرات ذكاء الأعمال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
<b>تكنولوجيا ذكاء الاعمال</b>				
45.	تستخدم جامعتي تقنية ذكاء الأعمال لتوثيق وصياغة وتصنيف معرفة المنتج.	3.22	0.67	متوسط
46.	تستخدم جامعتي تقنية ذكاء الأعمال لتوثيق وتنسيق وتصنيف العمليات.	3.17	0.85	متوسط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
47.	تستخدم جامعتي تقنية ذكاء الأعمال للمراجعة وانجاز العمليات وتقديم الخدمات.	3.28	0.94	متوسط
48.	تستخدم جامعتي تقنية ذكاء الأعمال للتعاون مع الأفراد داخل وخارج المنظمة.	3.05	0.82	متوسط
49.	تستخدم جامعتي تقنية ذكاء الأعمال للمراجعة والاستخدام حول السوق والمنافسة.	3.15		متوسط
50.	تستخدم جامعتي تقنية ذكاء الأعمال للبحث عن معارف جديدة (على سبيل المثال، نظام فردي أو قاعدة بيانات)	2.85	0.65	متوسط
51.	تستخدم جامعتي تقنية ذكاء الأعمال للسماح للموظفين في مواقع متعددة للتعلم كمجموعة من مصدر واحد في نفس الوقت	2.92	0.57	متوسط
<b>المتوسط العام لفقرات</b>		<b>3.09</b>	<b>متوسط</b>	
<b>ثقافة ذكاء الاعمال</b>				
52.	يفهم الموظفون في جامعتي أهمية ذكاء الأعمال لنجاح الجامعة	3.06	0.77	متوسط
53.	تشجع جامعتي الموظفين لاستكشاف الذكاءات والتجريب	3.34	0.82	متوسط
54.	تدعم الإدارة العليا في جامعتي دور ذكاء الأعمال في نجاح الجامعة.	3.28	0.69	متوسط
55.	تتوقع ادارة جامعتي مستوى عالياً من المشاركة في تطوير وتبادل الخبرات للذكاء.	2.95	0.73	متوسط
56.	تولي جامعتي اهمية عالية للتدريب حول ذكاء الأعمال للتعلم أثناء العمل.	2.84	0.68	متوسط
57.	الرؤية والهدف حول ذكاء الأعمال في جامعتي واضحة.	2.71	0.77	متوسط
<b>المتوسط العام لفقرات</b>		<b>3.03</b>	<b>متوسط</b>	
<b>هيكلية ذكاء الاعمال</b>				
58.	يعززهيكل جامعتي في الدوائر والاقسام تبادل معلومات ذكاء الاعمال	3.05	0.81	متوسط
59.	تعزز جامعتي الذكاء الجماعي بدلا من الفطنة الفردية	2.84	0.85	متوسط
60.	تسهل جامعتي تطوير واكتشاف الذكاء الجديد	2.74	0.73	متوسط
61.	تحفز جامعتي الأداء على أساس ذكاء الأعمال	2.91	0.83	متوسط
62.	لدى جامعتي عمليات لتسهيل تبادل وتشارك معلومات ذكاء الاعمال	2.07	0.71	متوسط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
63.	تسهل جامعتي نقل معلومات الذكاء عبر الوحدات والاقسام المختلفة للجامعة	3.15	0.67	متوسط
	المتوسط العام لفقرات	2.79	متوسط	
	المتوسط العام لفقرات لابعاد قدرات ذكاء الاعمال	2.97	متوسط	

## اختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، تم اجراء بعض الاختبارات، من اجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد، وعلى النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل

متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم ايضا التأكد من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) واختبار (Kurtosis) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الالتواء وقيمة اختبار (Kurtosis) تتراوح بين  $(3 \pm)$  (Hair et al., 1998). والجدول رقم (6) يبين نتائج هذه الاختبارات.

## الجدول رقم (6) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء واختبار (Kuortsis)

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness	Kurtosis
المرونة الهيكلية	2.854	0.698	-0.426	0.422
القيادة الريادية	2.674	0.476	-0.406	0.323
الثقافة الريادية	2.587	0.569	-0.409	0.710

لتحديد ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، تم إجراء تحليل التباين للانحدار. ويبين الجدول رقم (6) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الاولى، استنادا الى ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  ودرجات حرية (3،435). وبناء على ثبات صلاحية النموذج، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

الفرضية الاولى: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للريادة التنظيمية بابعادها (المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بابعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في الجامعات الحكومية الأردنية.

الجدول رقم (7) نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المصدر	معامل R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	0.337	92.525	3	30.84		
الخطأ		33.724	431	.078	243.631	0.000
الكل		125.250	434			

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

في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً تعكس قوة نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض الفرضية العدمية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة التنظيمية بابعادها (المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بابعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في الجامعات الحكومية الأردنية. ولتحديد اثر كل بعد من ابعاد الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي فقط تم اللجوء الى اختبار الانحدار المتعدد على النحو التالي:

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (7) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضية الأولى، وأن هناك اثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة التنظيمية بابعادها (المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بابعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في الجامعات الحكومية الأردنية. اعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (243.631) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما تبين أن الريادة التنظيمية بابعادها (المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) تقسر ما مقداره (33.7%) من التباين

الجدول (8) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الريادة التنظيمية بابعادها في تحقيق النجاح الاستراتيجي

ابعاد المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta ( $\beta$ )	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحد الثابت (constnt)	.348	.113		3.087	.002
المرونة الهيكلية	.236	.041	.258	5.775	.000
القيادة الريادية	.225	.038	.240	5.934	.000
الثقافة الريادية	.172	.034	.193	5.066	.000

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

الريادة التنظيمية لها اثر في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الاردنية.

الفرضية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للريادة التنظيمية بابعادها (المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن أبعاد الريادة التنظيمية (المرونة الهيكلية، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية) ذات تأثير دال إحصائياً في تحقيق النجاح الاستراتيجي بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقوة التأثير الدالة إحصائياً لقيم Beta كما أشارت النتائج الى ان جميع الابعاد في

التنظيمية بابعادها) المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في قدرات ذكاء الاعمال بابعادها(تكنولوجيا وثقافة وهيكلية ذكاء الاعمال) في الجامعات الحكومية الأردنية، كما هو موضح بالجدول(9).

قدرات ذكاء الاعمال بابعادها(تكنولوجيا وثقافة وهيكلية ذكاء الاعمال) في الجامعات الحكومية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية للتحقق من أثر الريادة

الجدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية

المصدر	معامل R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	0.390	95.791	3	31.93	127.904	0.000
الخطأ		66.505	431	.154		
الكل		162.295	434			

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

تفسيرية متوسطة نسبيا تعكس قوة نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض الفرضية الفرعية العدمية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بابعادها(المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في قدرات ذكاء الاعمال بابعادها(تكنولوجيا وثقافة وهيكلية ذكاء الاعمال) في الجامعات الحكومية الأردنية.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول(9) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضية الثانية، وأن هناك اثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الاعمال، اعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة(127.904) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما تبين النتائج الإحصائية أن أبعاد الريادة التنظيمية تفسر ما مقداره (39.0%) من التباين في قدرات ذكاء الاعمال وهي قوة

الجدول (10) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الريادة التنظيمية بابعادها في تحقيق قدرات ذكاء الاعمال

ابعد المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta(β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحد الثابت(constant)	.395	.158		2.495	.013
المرونة الهيكلية	.203	.057	.196	3.545	.000
القيادة الريادية	.312	.053	.294	5.876	.000
الثقافة الريادية	.257	.048	.255	5.407	.000

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

الى ان هناك اثرا للريادة التنظيمية بابعادها(المرونة الهيكلية، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية) في قدرات ذكاء الاعمال بابعادها(تكنولوجيا وثقافة وهيكلية ذكاء الاعمال) في الجامعات الحكومية الأردنية بدلالة ارتفاع معاملات (Beta)

ولتحديد كل بعد من ابعاد الريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الاعمال بابعادها(تكنولوجيا وثقافة وهيكلية ذكاء الاعمال) في الجامعات الحكومية الأردنية. تم اللجوء الى اختبار الانحدار المتعدد، حيث تشير المعطيات الاحصائية

بإبعادها (تكنولوجيا وثقافة وهيكلية ذكاء الاعمال) تحقيق النجاح الاستراتيجي بإبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في الجامعات الحكومية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للتحقق من أثر قدرات ذكاء الاعمال بإبعادها (تكنولوجيا وثقافة وهيكلية ذكاء الاعمال) تحقيق النجاح الاستراتيجي بإبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في الجامعات الحكومية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (11).

وبدلالة قيم (T) المحسوبة (3.545، 5.876، 5.407) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.326) عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) ودرجات حرية (434) وان ابعاد المتغير المستقل (المرونة الهيكلية، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية) فسرت ما مقداره (19.6%) للمرونة الهيكلية، (29.4%) القيادة الريادية، (25.5%) للثقافة الريادية) من التباين في المتغير التابع (قدرات ذكاء الاعمال)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود اثر ذا دلالة احصائية للريادة التنظيمية بإبعادها (المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في قدرات ذكاء الاعمال في الجامعات الحكومية الأردنية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لقدرات ذكاء الاعمال

الجدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل $R^2$	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.376	82.533	3	27.511		
الخطأ		60.825	431	.141	120.493	0.000
الكل		143.358	434			

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

الفعال، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً تعكس قوة نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض الفرضية العدمية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات ذكاء الاعمال بإبعادها (تكنولوجيا وثقافة وهيكلية ذكاء الاعمال) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بإبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في الجامعات الحكومية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (11) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضية الثالثة، وأن هناك اثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات ذكاء الاعمال في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، اعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (120.493) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما تبين النتائج الإحصائية لقدرات ذكاء الاعمال في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية تفسر ما مقداره (37.6%) من التباين في تحقيق التنفيذ الاستراتيجي

الجدول (12) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الريادة التنظيمية بابعادها في تحقيق التنفيذ الاستراتيجي

ابعد المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	$\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحد الثابت (constnt)	.549	.151		3.623	.000
المرونة الهيكلية	.184	.047	.205	3.919	.000
القيادة الريادية	.200	.055	.185	3.653	.000
الثقافة الريادية	.175	.051	.176	3.445	.001

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

ولتحديد كل بعد من ابعاد قدرات ذكاء الاعمال في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الاردنية تم اللجوء الى اختبار الانحدار المتعدد، حيث يلاحظ من المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (12) ان هناك تأثيرا لقدرات ذكاء الاعمال بابعادها (تكنولوجيا وثقافة وهيكلية ذكاء الاعمال) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بابعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في الجامعات الحكومية الأردنية، بدلالة ارتفاع معاملات (Beta)، وبدلالة قيم (T) المحسوبة (3.919، 3.653، 3.445)، ودرجات حرية (434)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.326) عند مستوى دلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) ودرجات حرية (434) وان ابعاد قدرات ذكاء الاعمال بابعادها (تكنولوجيا وثقافة وهيكلية ذكاء الاعمال) فسرت ما مقداره (20.5%) لنتائج ذكاء الاعمال، و18.5% لثقافة ذكاء الاعمال، و17.6% وهيكلية ذكاء الاعمال) من التباين في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود اثر ذو دلالة احصائية لقدرات ذكاء الاعمال بابعادها (تكنولوجيا وثقافة وهيكلية ذكاء الاعمال) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بابعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في الجامعات الحكومية الأردنية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود قدرات ذكاء الاعمال في الجامعات الحكومية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos V.20* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للريادة التنظيمية مجتمعة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود قدرات ذكاء الاعمال في الجامعات الحكومية الاردنية، أذ يوضح الجدول (13) نتائج تحليل المسار حيث بلغت قيمة  $Chi^2$  المحسوبة (58.067)، وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة (GFI) Goodness of Fit Index (0.992) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.994) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* (0.041) وهي تقترب من قيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر للريادة التنظيمية بابعادها مجتمعة في قدرات ذكاء الاعمال (0.514)، وهو ما يشير إلى أن الريادة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية تؤثر في قدرات ذكاء الاعمال، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالريادة التنظيمية من شأنه توليد تأثير في قدرات ذكاء الاعمال. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لقدرات ذكاء الاعمال في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية (0.396)، وهو ما يشير الى أن قدرات ذكاء الاعمال تؤثر في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية، وقد بلغ التأثير غير المباشر للريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود قدرات ذكاء

الحكومية الأردنية وجود قدرات ذكاء الاعمال كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بالريادة التنظيمية من قبل الجامعات الحكومية الأردنية بوجود قدرات ذكاء الاعمال من شأنه توليد تأثير في تحقيق النجاح الاستراتيجي لهذه الجامعات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية العدمية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بإبعادها مجتمعة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود قدرات ذكاء الاعمال في الجامعات الحكومية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الاعمال (0.203)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه قدرات ذكاء الاعمال في تعزيز تأثير الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (الريادة التنظيمية ← قدرات ذكاء الاعمال) (9.727) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (قدرات ذكاء الاعمال ← تحقيق النجاح الاستراتيجي) (7.007) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات

الجدول (12) اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود قدرات ذكاء الاعمال في الجامعات الحكومية الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	RMSEA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
0.000	9.727	OE ← BIC	*0.203	الريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الاعمال	0.011	0.041	0.994	0.992	58.067	الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود قدرات ذكاء الاعمال كمتغير وسيط
0.000	7.007	SCF ← CA		قدرات ذكاء الاعمال في تحقيق النجاح الاستراتيجي						

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

مؤشر الموازنة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

RMS : Root Mean Square Error of Approximation

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها

EA

محصورة بين 0.05، 0.08

OE : Organizational Entrepreneurship

الريادة التنظيمية

BIC : Business Intelligence Capabilities

قدرات ذكاء الاعمال

SS : Strategic Success

النجاح الاستراتيجي

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

## مناقشة النتائج

لقد توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج فعلية تمثل جوانب متعددة يمكن مناقشتها على النحو التالي:

اشارت النتائج الى ان مستوى توافر خصائص الريادة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية بمستوى متوسط، وهذا يشير الى توافر بعض خصائص الريادة التنظيمية في الجامعات الأردنية ويمتويات متنوعة حيث توافرت خاصية المرونة الهيكلية كاحد ابعاد الريادة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية ودرجات تراوحت بين المستوى المرتفع والمتوسط، فقد اشارت النتائج الى اتباع الجامعة النظام البيروقراطي والهيكل الهرمي كاحد المنظمات التي تتبع الهيكل الحكومي من حيث تصميم الهيكل التنظيمي العام والمبني على الهيكل الوظيفي البيروقراطي في توزيع السلطات والمسؤوليات الذي يتسم بانخفاض تفعيل الافكار الابداعية والريادية الناتجة من الموظفين بجدية، اضافة الى انخفاض تشجيع ادارة الجامعات للموظفين على اتباع حل المشكلات باساليب ومداخل ريادية معاصرة. ويمكن تبرير هذه النتائج بشكل اساسي كون الجامعات الحكومية جامعات تتصف بارتباط حكومي من حيث اتباع الاجراءات والتقييد بالقوانين والانظمة الناظمة للعمل، وبالتالي هذه السمات تضي عليها السمة البيروقراطية المتمسكة بالروتين والاجراءات اكثر من كونها جامعات منفتحة على بيئتها تميل الى الانفتاحية من حيث الهيكل التنظيمي واتباع فرق العمل والعمل بالمرونة من حيث تنفيذ الاجراءات التي تحتاج الى اتباع اساليب متنوعة ومختلفة عما اعتادت على تنفيذه الجامعات الحكومية الأردنية.

أما فيما يتعلق بالقيادة الريادية من حيث النتائج التي آلت اليها فإن المتوسطات الحسابية المتعلقة بفقرات القيادة الريادية في الجامعات الحكومية الأردنية جاءت متوسطة، مما يدل على ان القيادات في الجامعات الحكومية الأردنية ليس لديها القناعة العالية في نمط القيادة الريادية، وانما تميل الى اتباع النمط الاوتوقراطي - البيروقراطي، وهذا ما اشارت اليه نتائج تحليل البعد المتعلق بفقرات القيادة الريادية حيث اشارت النتائج الى ان قادة الجامعات الحكومية الأردنية تميل الى تشجيع الموظفين للعمل والابداع بشكل منخفض، وانخفاض قدرة القادة في الجامعات الأردنية للتأثير في الاخرين لانجاز

الاهداف وانخفاض ميلهم لتشجيع اشكال الحوار المفتوح بين العاملين، بالاضافة الى انخفاض غرسهم قيم الريادة التنظيمية لدى العاملين، مما ينعكس على انخفاض الروح المعنوية لدى هؤلاء الموظفين، كما ان البعد الاستراتيجي المتعلق بالرؤية فيه انخفاض ملموس وهو عنصر مهم في توفير الاتجاه الريادي لارتكازه على القيم المعتمدة من القادة في الجامعات الحكومية الأردنية، ولعل مرد ذلك كله الى العديد من الجوانب اولها ان معظم قادة الجامعات عملوا منذ بداية حياتهم في السلك الحكومي ولم يكن لديهم المهارة العالية لاتباع اساليب القطاع الخاص في العمل والمرتكز الى مفهوم الربح والتكاليف علاوة على عدم اكثرث الموظف بالعمل كون نظام المكافآت والحوافز في الجامعات الحكومية ذات مستوى متدنٍ من التفعيل الامر الذي لا ينعكس على تشجيع الموظفين للعمل بترويج الافكار الاخلاقية او العمل بها حتى اذا تم انتاجها اي عدم تبنيها من قبل قادة الجامعات الحكومية الأردنية.

وفيما يتعلق ببعد الثقافة الريادية، تشير النتائج الى انها اتت بالمستوى المتوسط ايضا، مما يعني ان هناك اهتماما متوسطا بالجوانب المتعلقة بالثقافة الريادية في الجامعات الحكومية الأردنية، ومن اهم هذه الجوانب انخفاض اهتمام القيادات بتسيخ ثقافة تنمية الموارد البشرية فيها وعدم محاولتها استقطاب ذوي الكفاءات العالية للعمل في الجامعات الحكومية الأردنية واعتماد مبدأ توظيف النظام الحكومي وتسعير الشهادات وانخفاض تعزيزها نحو حوار يسمح بتطوير وجهات النظر بين العاملين للاستفادة منها في تعزيز فرق العمل، بالاضافة الى انخفاض تركيزها على برامج توجيهية لتعزيز رؤية القيادة العليا للجامعات الأردنية.

وتعزى هذه النتيجة لدى القيادات في الجامعات الحكومية الأردنية، الى استناد الجامعات الحكومية الأردنية الى هياكل تنظيمية بيروقراطية جامدة وليست مرنة، وعدم تسخير النمط القيادي التحولي في الممارسات للانشطة المتنوعة فيها، اضافة الى اعتمادها نظام حوافز غير مرن، ناتج عن تسخير ثقافة تنظيمية جامدة وتقليدية وليس ثقافة ريادية تنظيمية للاعمال فيها.

بينت النتائج ان تصورات القيادات في الجامعات الحكومية الأردنية لاسباب النجاح الاستراتيجي جاءت مرتفعة، ويمكن

والاستدامة للعاملين فيها مما يعني ان الموظف يمكث فقرات طويلة من الزمن ليصل الى سن التقاعد وترك العمل. كما اشارات النتائج الى وجود درجة متوسطة من المشاركة والشفافية في المعلومات وربما يعود هذا الى التنافسية القائمة بين المراكز الوظيفية في الجامعات الحكومية الاردنية مما يعني ان هناك درجة من حجب المعلومات الامر الذي ربما يحقق ضعفا او عرقلة في انجاز الاهداف الاستراتيجية التي تطمح في تحقيقها الجامعات الحكومية الاردنية.

بينت النتائج ان تصورات القيادات العليا في الجامعات الحكومية الأردنية لقدرات ذكاء الاعمال جاءت بدرجة متوسطة. وقد احتل المرتبة الاولى بعد تكنولوجيا ذكاء الاعمال وتم التركيز فيه على توثيق وصياغة وتصنيف معرفة المنتج وتوثيق وتنسيق وتصنيف ذكاء العمليات والمراجعة والاستخدام حول السوق والمنافسة وللتعاون مع الأفراد داخل وخارج المنظمة في حين احتل المرتبة الثانية ثقافة ذكاء الاعمال التي تم التركيز فيها على الجوانب المتعلقة بفهم الموظفين لأهمية ذكاء الأعمال في نجاح الجامعة وتشجيعهم لاستكشاف الذكاءات والتجريب من خلال تدعيم الإدارة العليا لهم من خلال المشاركة في تطوير وتبادل الخبرات للذكاء وايلاء اهمية عالية للتدريب حول ذكاء الأعمال للتعلم أثناء العمل المستند الى الرؤية والاهداف حول ذكاء الأعمال وممارسته، واخيرا جاء بعد هيكلية ذكاء الاعمال الذي تناول دور تعزيز الهيكل في الدوائر والاقسام لتبادل ومشاركة معلومات الذكاء والتركيز على الذكاء الجمعي بدل الفردي، وتطوير واكتشاف الذكاء الجديد وتحفز الأداء على أساس ذكاء الأعمال من خلال تسهيل تبادل وتشارك معلومات الذكاء ونقل معلومات الذكاء عبر الوحدات والاقسام المختلفة للجامعة.

وتبرير هذه النتائج يعود الى ان الاهتمام اقتصر على نواح كان اعلاها استخدام تقنية ذكاء الأعمال للمراجعة وانجاز العمليات وتقديم الخدمات، ولتوثيق وصياغة وتصنيف معرفة المنتج، وللمراجعة والاستخدام حول السوق والمنافسة بينما كانت الاهتمامات الاقل تتعلق بجوانب منها التعاون مع الافراد داخل وخارج المنظمة والبحث عن المعارف الجديدة والانواع الاخرى من المعرفة المحددة والسماح للافراد التعلم في مواقع متعددة للتعلم كمجموعة من مصدر واحد في نفس الوقت،

مناقشة هذه النتيجة وتبريرها على النحو التالي :  
فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بالاستراتيجية المحددة كاحد ابعاد النجاح الاستراتيجي يتضح من النتيجة اتسام الجامعات الحكومية الاردنية بصياغة استراتيجية واضحة، وهذا امر مهم جدا لكل منظمة، حيث من خلال الاستراتيجية المحددة تستطيع الجامعات الحكومية الاردنية ان تحدد مواردها وموازناتها وتعمل على تخصيص الموارد على الاهداف التي ترغب في تحقيقها مسبقا وبالكمية والنوعية المستهدفة، كما يمكنها ذلك من تحديد الاساليب والمداخل الملائمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، بالاضافة الى ذلك فانه يكون بمقدور الجامعة ان تعمل على تنظيم مكان انجاز الاهداف الاستراتيجية التي ترغب في اجازها.

وفيما يتعلق ببعد التنفيذ الاستراتيجي الفعال الذي يمثل البعد الثاني في النجاح الاستراتيجي فقد اتضح من نتائج هذا البعد ان الجامعات الحكومية الاردنية تربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بفاعلية، وهذا يتم عن طريق تحديد الاسلوب الملائم للتنفيذ والاهتمام بالموارد البشرية لديها لتوفير اعلى الكفاءات منها والمحافظة عليها وتطويرها ما استطاعت الى ذلك مع توفير مناخ تنظيمي ناظم لاطر المحبة والتعاون بين العاملين لما لذلك من اثر في انجاز التنفيذ الاستراتيجي الفعال.

كما يمكن تبرير النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي المسطح بانه جاء متوسطاً وهذا يشير الى ان هياكل الجامعات التنظيمية ما زالت تميل الى الهياكل البيروقراطية التقليدية وليس الى الهياكل المسطحة. وهذا واضح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل محدد، حيث ان الجامعات الحكومية الاردنية تحرص على الروح المعنوية للعاملين وجعلها مرتفعة لما لذلك من اثر في انجاز العمليات والانشطة، وبالتالي تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تطمح الى تحقيقها الجامعات الحكومية الاردنية وبخصوص الاحباط الذي يعاني منه العاملين وضعف الشعور بالاستقرار الوظيفي فقد اشارت النتائج الى ان هذه السمات كانت ضعيفة مما يشير الى ان النتيجة معاكسة تماما اي انه لا يكاد يوجد شعور بضعف الاستقرار الوظيفي او الاحباط وهذا يعود الى ما تتمتع به الجامعات من كونها حواضن للاستقرار الوظيفي

يعود الى ان الجامعات الحكومية ما زالت تعتمد على التمويل من الجهات الرسمية ولم ترق بنفسها الى مستوى الفهم والتطبيق لمفهوم الجامعات الريادية الذي يركز على تطوير القيادات والمهارات انطلاقاً من عقلية رواد الاعمال المتعلقة بمجموعة من المهارات الشخصية، والصفات، والقدرات السلوكية والتحفيزية والتي يمكن استخدامها في أي سياق (اجتماعي، وتنظيمي، وترفيه... الخ). ومن ابرز أبرز هذه العوامل؛ صنع القرار ببديهية، والقدرة على جعل الأمور تحدث بشكل مستقل، واتباع نظام شبكات العمل والانجاز، واتخاذ المبادرات، وتحديد الفرص، وحل المشكلات الإبداعية والتفكير الاستراتيجي، كما يركز المفهوم على قدرة الفرد على التعامل مع بيئة خارجية لا يمكن التنبؤ بها وما يرتبط بها وإيجاد طرق العمل الريادية، والتفكير، والشعور، والتواصل، والتنظيم والتعلم، وهذه الخصائص لم تتحقق بعد في هياكل الجامعات او الرؤساء لهذه الجامعات باعتبارها جامعات حكومية مما جعل تأثير الريادة التنظيمية فيها ضعيفا نوعا ما.

هناك تأثيرات ذات دلالة احصائية للريادة التنظيمية بابعادها في قدرات ذكاء الاعمال، فقد اشارت نتائج تحليل الى ان ابعاد الريادة التنظيمية (المرونة الهيكلية، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية) فسرت على التوالي ما مقداره (19.6 %، و29.4 %، و25.5 %) من التباين في المتغير التابع (قدرات ذكاء الاعمال). وبالنظر الى هذه النتيجة نجد انها ذات تأثير ضعيف نسبيا في قدرات ذكاء الاعمال، وانطلاقاً من ان ذكاء قدرات الاعمال في سياق الجامعة يتجاوز التكنولوجيا حيث يشير ذكاء قدرات الاعمال الى خلق وإيجاد واستغلال الفرص لطرق جديدة للقيام بالمهام مما ينتج عنه منتجات وخدمات أفضل، ونظم قيادة / إدارة الافراد والمنظمات، مما يعني النظر إلى ذكاء قدرات الاعمال في سياق التنمية الجامعية للمشاريع من حيث: استحداث مبادرات التنمية التنظيمية والقيادية؛ والتجارب في التعليم الجامعي، وتنظيم المعرفة وتطوير البرامج؛ وإشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛ وإيجاد النشاط المتعدد التخصصات؛ واستكشافات البحث الجديدة، والأساليب والتطبيقات لممارسة السعي الناجح للابتكار والابداع التكنولوجي هو وظيفة من جهد قيادة فردية وتنظيمية وريادة الأعمال بما يعزز قدرة

وعليه لا بد للجامعات ان تنتبه لمثل هذه الممارسات للحيلولة دون عدم الاستفادة منها على الوجه الاكمل، وربما يعود ذلك الى عدم تبني مستوى عال من قبل القيادات في الجامعات الحكومية الاردنية لتبني وممارسة قدرات ذكاء الاعمال في انجاز الانشطة والعمليات، او ربما نتيجة عدم توفر الكوادر الفنية اللازمة لادارة وتشغيل انظمة قدرات ذكاء الاعمال في الجامعات الحكومية الاردنية.

اما فيما يتعلق بثقافة ذكاء الاعمال يجد الباحث تركيز الاهتمام في ممارسات ثقافة ذكاء الاعمال في جوانب محددة تمثلت في: التركيز على ان يفهم الموظفون في الجامعة أهمية ذكاء الأعمال لنجاح الجامعة واعتبار هذا الفهم جزءاً من ثقافة الجامعة التنظيمية، والعمل على تشجيع الموظفين لاستكشاف الذكاءات والتجريب دونما خوف من الفشل او تكاليفه، ولهذا ركزت الجامعة على توفير دعم الإدارة العليا في الجامعة على تحقيق دور ذكاء الأعمال في نجاح الجامعة. اما الجوانب التي نالت مستوى اقل من الاهتمام فتمثلت في توقع ادارة الجامعة مستوى عال من المشاركة في تطوير وتبادل الخبرات للذكاء ولكن كان رأي المبحوثين ذا مستوى متوسط مما يعني ان ادارة الجامعة تشارك الموظفين في الجامعة بقدر متوسط في القرارات التي تتعلق بالمستوى الاستراتيجي وليس بمستوى عال كما ان ادارة الجامعات الحكومية تولي أهمية متوسطة للتدريب لممارسات ذكاء الأعمال للتعلم أثناء العمل مما يعني اهتماما متوسطا بتلك الذكاءات وممارستها في أنشطة الجامعات الحكومية، علاوة على ان الرؤية والهدف حول ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الاردنية ليس واضحة بمستوى عال ولم تصل الى درجة الفهم الكاف للعمل على ممارستها في أنشطة الجامعات الحكومية واداراتها واقسامها المختلفة.

هناك تأثيرات ذات دلالة احصائية للريادة التنظيمية بابعادها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، فقد اشارت نتائج التحليل الى ان المرونة الهيكلية، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية، فسرت على التوالي ما مقداره (25.8 %، و24.0 %، و19.3 %) من التباين في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي). ويستنتج من ذلك ان تأثير الريادة التنظيمية بابعادها المختلفة كان ذا تأثير ضعيف نوعا ما، وتبرير ذلك

أوسع من العلاقات من أجل الاستفادة من الموارد؛ وفهم أكبر للسياقات الأوسع لمصادر المعرفة كل ذلك انعكس في تأثير ضعيف بمقدار الضعف المترکز في قدرات ذكاء الاعمال في الجامعات الحكومية الاردنية.

واخيرا هناك تأثيرات مهمة وذات دلالة احصائية للريادة التنظيمية بابعادها في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الاعمال، فقد اشارت نتائج التحليل الى ان هناك تأثيراً مباشراً للريادة التنظيمية بابعادها مجتمعة في قدرات ذكاء الاعمال، وهو ما يشير إلى أن ممارسات الريادة التنظيمية تؤثر في قدرات ذكاء الاعمال تأثيراً ضعيفاً نوعاً ما، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بممارسات الريادة التنظيمية من شأنه توليد تأثير في قدرات ذكاء الاعمال. وبذات السياق هناك تأثير مباشر لقدرات ذكاء الاعمال في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، وهو ما يشير الى أن قدرات ذكاء الاعمال تؤثر في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية، كما تبين ان هناك تأثير غير مباشر لممارسات الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود قدرات ذكاء الاعمال، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه قدرات ذكاء الاعمال في تعزيز تأثير ممارسات الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية كمتغير بسيط. ويستنتج من ذلك انه كلما اهتمت الجامعات الحكومية الأردنية بعناصر قدرات ذكاء الاعمال وممارستها كلما انعكس ذلك في تحقيق النجاح الاستراتيجي لأعمالها المتنوعة وتحولها نحو التوجه الى الجامعات الريادية الامر الذي يعزز من امكانية التنسيق بين النشاطات والفعاليات المختلفة من قبل الادارة والقيادة في الجامعات الحكومية الاردنية.

#### التوصيات

بناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز الثقافة الريادية وربطها بالاستراتيجية والاهداف ونتائج الاداء على المدى القصير والبعيد، وتقديم حوافز ابتكارية منها التعويضات المباشرة، والتعويضات التقديرية، وابداع اوضاع ذات تحدٍ في العمل، والتشجيع على الفرص التعليمية.

المنظمة (الجامعة)، هذه شروط ضرورية وكافية فقط عندما تقترن ثقافة المنظمة والبيئة الأوسع التي تفضي وتدعم لمثل هذا النشاط. وبما ان الريادة التنظيمية لم تصل بعد في الجامعات الحكومية الاردنية لمستوى تفعيل الريادة التنظيمية بمستوى عال فان نتيجة تأثيرها في قدرات ذكاء الاعمال سيكون ايضا ضعيفا بمقدار ضعفها او يزيد.

واشارت النتائج الى ان هناك تأثيرات ذات دلالة احصائية لقدرات ذكاء الاعمال بابعادها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، فقد اشارت نتائج التحليل الى ان ابعاد قدرات ذكاء الاعمال (تكنولوجيا ذكاء الاعمال، وثقافة ذكاء الاعمال، وهيكلية ذكاء الاعمال) فسرت على التوالي ما مقداره (20.5 %، 18.5 %، و17.6 %) من التباين في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي). ويستنتج من ذلك انه كلما كان هناك اهتمام بالريادة التنظيمية بابعادها وتفعيلها عزز ذلك من امكانية تحقيق النجاح الاستراتيجي الفعال للانشطة والفعاليات الراضية في تحقيقها الجامعات الحكومية الأردنية كاحد الوسائل لتحقيق النجاح الاستراتيجي. كما يستنتج منه انه كلما اهتم قادة الجامعات الحكومية الأردنية بعنصر تكنولوجيا وثقافة ذكاء الاعمال وممارستها كلما انعكس ذلك في تحقيق النجاح الاستراتيجي الفعال لأعمالها المتنوعة وتحولها نحو التوجه الى الجامعات الريادية بدل بقائها ضمن المفهوم التقليدي للجامعات الذي لا يتوازي مع مجتمع المعرفة الذي تحاول تكريسه المنظمات المختلفة في اعمالها. وكون قدرات ذكاء الاعمال لم تحقق تفعيلاً مهماً من حيث ممارستها في الجامعات الحكومية الاردنية نتيجة ضعف توجهها نحو تكنولوجيا المعلومات وخصوصاً في تسخير ممارسات قدرات ذكاء الاعمال في استغلال الفرص وانجاز الانشطة والعمليات بشكل اكبر وادخال تخصصات غير مشابهة لما تقدمه الجامعات اخرى المنافسة وهذا كله بسبب ضعف التمويل في الجامعات الحكومية الاردنية، والابتكار التقني، والتوظيف مثل هذه العوامل شكلت ضعفاً في تطبيق ذكاء الاعمال وقدراته بشكل واسع وحيث ان الجامعات لم تعد قادرة على المطالبة ببيئة المعرفة الفريدة. لذا فان الضغوط المذكورة أعلاه في البيئة توفر الفرص وكذلك التهديدات التي تؤدي إلى: السعي والشراكات الدولية في مجال البحث والتدريس؛ وبناء شبكات

4. محاولتها تحويل الهيكل التنظيمي فيها من هيكل ميكانيكي الى هيكل عضوي مرتكز على قدرات ذكاء الاعمال، وتشجيع فرق العمل ذات المشاريع الابداعية المتنوعة.

5. التركيز على تطبيق استراتيجيات محددة قائمة على التوجه نحو السوق، لتعزيز مبدأ السلوك الابداعي لدى الافراد وفرق العمل والتحول الى جامعات ريادية.

6. اجراء دراسات مشابهة بتناول متغيرات اخرى لم تتناولها الدراسة، مثل اثر التوجه الريادي في النجاح الاستراتيجي، واثر غموض الدور والمبادأة واتخاذ المخاطر على النجاح الاستراتيجي وغيرها من المواضيع المتعلقة بادارة الجامعات الحكومية الاردنية.

2. بالرغم من الصعوبة في تعديل الثقافة التنظيمية الى ثقافة ريادية، الا ان الجامعات الحكومية الاردنية تستطيع تبني توجهات متكاملة من الافعال لانجاز ذلك ومنها: تسخير الطقوس والقصص وتوضيح الوسائل وتحديد المبادرات الاستراتيجية، وتقدير المساهمات الصغيرة والمتميزة التي تضيف قيمة للمنظمة، بالاضافة الى التشارك في المعرفة ودعم تطوير القادة.

3. التركيز على الفرص التي تعزز القيمة المضافة للجامعات الاردنية وتميزها، من خلال ايجاد محفظة من الابداعات المتنوعة، آخذة في اعتبارها المخاطر المحسوبة على المدى القصير والبعيد، واتباع مدخل التسويق الريادي في الابداع.

## المراجع

### المراجع العربية

الزعيبي، ماجد راضي، (2002). تحليل الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو : دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي، مجلة الإداري، العدد (89).

العامري، صالح محسن والغالب، طاهر محسن، (2008). الإدارة والأعمال، ط2، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الفوزان، ناصر، (2002). خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، م14، ع2.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

### المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Abu R, I. (2005), *Strategic Orientation and its Impact on Areas of Change: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers of Industrial Organizations in Ninawa Governorate*. Unpublished Master Thesis, Faculty of Management and Economics, University of Mosul.

AL Maghribi A. (1999), *Strategic Management to Meet the Challenges of the 21st Century*. Cairo, Egypt: Nile Group for Publishing and Distribution.

Altwaijri, A. (2003), *The Internal Environment of Work*

أبو ربن، إيمان بشير، (2005). التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير : دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

التويجري، عبد العزيز إبراهيم، (2003). البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي للأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية.

الخالدي، محمد، (2007). العوامل المؤثرة في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

*and the Level of Performance of the Security Services: An Applied study on the Satisfaction of Customs Observers at King Khalid International Airport*. Unpublished Master Thesis, Graduate School, Riyadh, Saudi Arabia.

Amiri, S., and Al-Ghalebi, T. (2008), *Management & Business*, 2<sup>nd</sup> ed. Amman: Wael Publishing & Distribution.

Zoubi, M. (2002), "Analysis of the Compatibility between the Nature of the Organizational Structure and the Growth Strategy: A Field Study of a Sample in the

- Banking Sector". *Administrative Journal*, 89: 174-198.
- Khalidi, M. (2007), *Factors Affecting Establishment of Public Shareholding Companies for Pilot Projects*. Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- المراجع الأجنبية**
- Antoncic, B. (2003), "Risk Taking in Intrapreneurship: Translating the Individual Level Risk Aversion into the Organizational Risk Taking". *Journal of Enterprising Culture*, 11(1): 1-23.
- Antoncic, B., and Hisrich, R. (2005), "Clarifying the Entrepreneurship Concept". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 7-24.
- Autio, E., Sapienza, J., and Almeida, G. (2000), "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth". *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
- Bagheri, A., Lope P., A., and Krauss, E. (2013), "Entrepreneurial Leadership Characteristics among Malaysian University Students". *Asia Pacific Journal of Education*, 33(4): 493-508. doi10.1080/02188791.2013.822789.
- Bradley, W., Wiklund, J., and Shepherd, A. (2011), "Swinging a Double-Edged Sword: The Effect of Slack on Entrepreneurial Management and Growth". *Journal of Business Venturing*, 26(5): 537-554.
- Cater, T., and Pucko, D. (2010), "Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice". *Journal for East European Management Studies*, 15(3): 207-236.
- Egelhoff, G. (1993), "Great Strategy or Great Strategy Implementation—Two ways of Competing in Global Markets". *Sloan Management Review*, 34(2): 37-50.
- Elbashir Z., Collier A., and Davern J. (2008), "Measuring the Effects of Business Intelligent Systems: The Relationship between Business Process and Organizational Performance". *International Journal of Accounting Information Systems*, (9): 135-153.
- Furmanczyk, J. (2010), "The Cross Cultural Leadership Aspect". *Journal of Intercultural Management*, 2(2): 67-82.
- Gurowitz, E. (2012), *The Challenge of Strategy Implementation*. Available: [http:// gurowitz.com/2012/12/the-challenge-of-strategyimplementation](http://gurowitz.com/2012/12/the-challenge-of-strategyimplementation).
- Hair, J., Anderson E., Tatham L., and Black C. (1998), *Multivariate Data Analysis* 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Harper, D. (2003), *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*. New York: Routledge.
- Hasanmoradi, N., and Ghahramani, M. (2008), "A Model For Assessment of University Entrepreneurship Capability (Uec): A Case Study In Iranian Universities". *EABR & 1 TLC Conferences Proceedings*. Rothenburg, Germany.
- Henshen, D. (2008), "Special Report: Business Intelligence Gets Smart". *Information Week*.
- Herbiniak, G. (2006), "Obstacles to Effective Strategy Implementation". *Organizational Dynamics*, 35(1): 12-31.
- Hill, Elizabeth, M. (2003), *The Development of an Instrument to Measure Entrepreneurship: Entrepreneurship with the Corporate Setting*. Unpublished PhD, Dissertation, Rhodes University.
- Isik O., Jones C., and Siorova A. (2013), "Business Intelligence Success: The Roles of BI Capabilities and Decision Environments". *Information & Management*, (50): 13-23.
- Kaiser, F. (1974), "Analysis of Factorial Simplicity". *Psychometrika*, 39(4): 31-36.
- Kassay S. (2014), "Enterprise and Entrepreneurship: Learning and Growth. Development of Adaptive Abilities in the Complex and Turbulent Environment".

- Veda, Bratislava, 5.
- King, D., and Boehlje, M. (2000), "Extension: On the Brink of distinction or extinction?". *Journal of Extension*, 38(5): 25-47. Retrieved from joe.org/joe/2000october/comm1.php
- Kraus, S. and Kauranen, I. (2009), "Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes?" *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(1): 37-50.
- Kumar, S., and Kapan, R. (2007), *The Leadership in Management*, (A.P.H). Corporation, India.
- Kuratko, F. and Hodgetts, M. (2004), *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Mason, OH; South-Western Publishers.
- Kuratko, F. Naffziger, W., and Montagno, V. (1993), "Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations". *SAM Advanced Management Journal*, 58(1): 28-39.
- Lega, F. (2009), "Strategic, Organisational and Managerial Issues Related to Innovation, Entrepreneurship and Intrapreneurship in the Hospital Context: Remarks from the Italian Experience". *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 2(1): 77-93.
- Lorange, P. (1998), "Strategy Implementation: The New Realities". *Long Range Planning*, 31(1): 18- 29.
- Mahoney, T. (1995), "The Management of Resources and the Resources of Management". *Journal of Business Research*, (33): 91-101.
- Massa, S., and Testa S. (2005), "Data Warehouse-In-Practice: Exploring the Function of Expectations in Organizational Outcomes". *Information Management*, (42): 709-718.
- Miller, R. (2005), "Revenue Generation, A Snapshot of Revenue Generation Policies and Practices in Cooperative Extension. Manhattan, KS: K-State Research and Extension". *Journal of Extension*, 38(5). Retrieved from: joe.org/joe/2000october/comm1.html.
- Misankova M., and Kocisova K. (2014), "Strategic Implementation as a Part of Strategic Management. Contemporary Issues in Business, Management and Education Conference". *Procedia - Social and Behavioral Sciences Science Direct*, 110: 861 – 870.
- Mokaya, S. (2012), "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance". *International Journal of Arts and Commerce*, 1(4): 133-143.
- Monsen, E. (2005), *Employees Do Matter: Autonomy, Teamwork and Corporate Entrepreneurial Culture*. Unpublished PhD Dissertation, Leeds School of Business.
- Monsen, E. and 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.
- Moss, T., and Atre S. (2007), *Business Intelligence Roadmap*. Boston: Pearson Education Inc.
- Noble, H. (1999), "Building the Strategy Implementation Network". *Business Horizons*, 42(6): 19-28.
- Nonaka, I., and Takeuch, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?*. New York: Oxford University Press.
- Norton, J., and Moore, T. (2006), "The Influence of Entrepreneurial Risk Assessment on Venture Launch or Growth Decisions". *Small Business Economics*, 26: 215-226. mohe.gov.sa/ar/news/Pages/nsps7.aspx.
- Paul, D. (2004), *Entrepreneurial Orientation and Sustained Organizational Vitality*. Unpublished PhD, Dissertation, Capella University.
- Politis, D. (2005), "The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(4): 399-424.
- Popovic A., Hackney R., Coelho S. and Jaklic J. (2012), "Towards Business Intelligence Systems Success: Effects of Maturity and Culture on Analytical Decision Making". *Decision Support Systems*, (54): 729-739.
- Ralston, A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, H., Wang, X., and Egri, C. (2006), "Today's State-Owned Enterprises of China: Are They Dying Dinosaurs or Dynamic

- Dynamo?" *Strategic Management Journal*, 27(9): 825-843.
- Ramakrishnan T., Jones C. and Sidorova A. (2012), Factors Influencing Business Intelligence (BI) Data Collection Strategies: An Empirical Investigation. **Decision Support Systems**, 52, 486-496.
- Ramakrishnan T., Khuntia J., Kathuria A., and Saldanha T. (2016), **Business Intelligence Capabilities and Effectiveness: An Integrative Model**. 49th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Ring, K., Peredo, M. and Chrisman, J. (2010), Business Networks and Economic Development in Rural Communities in the United States. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 34(1), 171-195.
- Rishipal, R. (2014), Analytical Comparison of Flat and Vertical Organizational Structures **European Journal of Business and Management**, 6(36), 56-67.
- Slater, F. and Olson, M. (2010), Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis", **Strategic Management Journal**, 22:1055-1067. DOI: 10.1002/smj.198.
- Slavik, S. (2009), Strategicky manazment.2. Vydanie Bratislava: Sprint dva.
- Stevenson J. (2010), **Entrepreneurial Characteristics: The Phenomenological study of the Perceived Characteristics that influence women to pursue Entrepreneurship**, unpublished Ph.D. Dissertation Capella University.
- Stewart, J. (2009), **An Investigation of an Intrapreneurial Orientation Among Employees in Service Organizations**, Unpublished Dissertation, Ohio State University.
- Sundaramurthy, C., and Kreiner, E. (2008), "Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(3): 415-436.
- Tabbitt, S. (2013), "BI Services Market Predicted to Double by 2016" *Information Week*.
- Wright. P., Kroll, J., and Parnell. J. (1996), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 3<sup>rd</sup> ed. New York: Prentic – Hall Int.
- Zaribaf, M., and Bayrami, H. (2010), *An Effective Factors Pattern Affecting Implementation of Strategic Plans*. Academic and Business Research Institute.

## The Mediating Role of Business Intelligence Capabilities between Organizational Entrepreneurship and Strategic Success at Jordanian Governmental Universities

*Kamel Mohammad Al-hawajreh\**

### ABSTRACT

This study aims at measuring and analyzing the impact of organizational entrepreneurship on achieving strategic success through business intelligence capabilities at Jordanian governmental universities. The study population consisted of all top leadership members of Jordanian governmental universities (Presidents, Vice Presidents, Assistant Presidents, Deans of Faculties, Vice Deans and Heads of Departments). A survey sample, which consisted of 435 respondents, was used for data collection. To achieve the objectives of the study and to test its hypotheses, the descriptive analytical method was used through a questionnaire that consisted of 63 items and was employed as the main tool for data collection. A number of statistical tools and methods were used, such as: Means, Standard Deviations, One-Sample T-test, Multiple Regression and Path Analysis. Following the analysis of the collected data, a number of results were obtained: (1) there was a significant impact of organizational entrepreneurship on achieving strategic success at Jordanian governmental universities, (2) there was a significant impact of organizational entrepreneurship on business intelligence capabilities at Jordanian governmental universities, (3) there was a significant impact of business intelligence capabilities on achieving strategic success at Jordanian governmental universities and (4) there was an indirect impact of business intelligence capabilities as a mediating variable in the relationship between organizational entrepreneurship and strategic success. The study recommends promoting pioneer culture and connecting it to strategy, goals, long - term and short-term performance results, as well as emphasizing its role in changing the organizational structure from bureaucratic structure to flat member structure, relying on business intelligence capacities and promoting pioneer team work.

**Keywords:** Organizational entrepreneurship, Strategic success, Business intelligence capabilities, Jordanian governmental universities.

---

\*Business Administration Department, Mutah University.

Received on 4/6/2017 and Accepted for Publication on 9/11/2017.