

الحوالدة، غدير أحمد سالم، و الكساسبة، محمد مفضي  
عثمان. (2022). أثر التوجه الريادي في الابتكار: الدور  
الوسيط للقدرات الديناميكية في المشروعات الصغيرة  
ومتوسطة الحجم في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة).  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/132884>



# إعداد

أحمد يوسف محبوب  
252001794

## أولاً: عرض المشكلة البحثية كما وردت في الدراسة

صاغت الباحثة مشكلة الدراسة انطلاقاً من السياق العام للبيئة التنافسية التي تعمل فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، حيث أشارت إلى أن هذه المشروعات تواجه تحديات عديدة تُعيق أداءها بشكل عام، منها غياب الابتكار، وتدني مستوى مهارات الإدارة والتسويقية، وضعف الدعم المادي والكفاءات. واستندت الباحثة إلى إحصائية مهمة مفادها أن حوالي 98% من الشركات في الأردن هي شركات صغيرة ومتوسطة، مما يعكس أهمية هذا القطاع في الاقتصاد الوطني.

ثم حددت الباحثة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في تأثير التوجه الريادي في الابتكار في المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الأردن؟"، وتفرّع عن هذا السؤال ستة أسئلة فرعية تناولت الأهمية النسبية للتوجه الريادي والقدرات الديناميكية والابتكار، وأثر التوجه الريادي بأبعاده (الاستقلالية، الاستباقية، المخاطرة، العدوانية التنافسية) في الابتكار بأبعاده (ابتكار المنتج، ابتكار العملية)، وكذلك الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في هذه العلاقة.

## ثانياً: توضيح أسلوب صياغة المشكلة وكيف تم بناؤها

اعتمدت الباحثة في صياغة مشكلة الدراسة على أسلوب منهجي متدرج يمكن تلخيصه فيما يلي:

بدأت الباحثة بعرض السياق العام من خلال الإشارة إلى التحولات في بيئة الأعمال والمنافسة المتزايدة التي تتطلب من المنظمات تبني استراتيجيات مبتكرة ومستمرة. ثم انتقلت إلى التأسيس النظري بالإشارة إلى نظرية الموارد (Resource-Based View) باعتبارها الإطار النظري الذي تستند إليه القدرات الديناميكية، مع الاستشهاد بدراسات مرجعية مثل (Teece et al., 2016). بعد ذلك قُدمت الأدلة والإحصائيات الداعمة مثل إحصائيات مؤسسة تطوير المشاريع الأردنية (JEDCO, 2018) التي تؤكد أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الأردني. ثم حددت الفجوة البحثية بوضوح من خلال الإشارة إلى أن الدراسات السابقة لم تبحث بشكل كافٍ في العلاقة بين التوجه الريادي والابتكار من خلال القدرات الديناميكية في السياق العربي. وأخيراً صاغت السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية بشكل محدد وقابل للقياس..

## ثالثاً: تقييم مدى نجاح الباحثة في عرض مشكلة الدراسة

نجحت الباحثة في ربط المشكلة البحثية بالواقع العملي الأردني، مستندة إلى إحصائيات حقيقية ومراجع موثوقة مثل (Al-  
Tamimi & Jaradat, 2019) و(JEDCO, 2018)، مما أعطى المشكلة بُعداً تطبيقياً واضحاً وليس مجرد طرح نظري.  
كذلك أحسنت الباحثة في تحديد الفجوة البحثية بشكل صريح حين أشارت إلى عدم وجود دراسات عربية سابقة تجمع بين  
المتغيرات الثلاثة معاً، وهذا يُعدّ من أهم المبررات لأي بحث علمي. إضافة إلى ذلك، جاءت الأسئلة البحثية الفرعية الستة  
شاملة ومنسجمة مع نموذج الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وهو ما يعكس تماسكاً منهجياً جيداً. كما أن بناء المشكلة بتسلسل  
منطقي من العام (بيئة الأعمال التنافسية) إلى الخاص (المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن) ساعد القارئ على فهم  
سياق المشكلة بسهولة..

## رابعاً: تقييم مدى مراعاة الباحثة لاعتبارات اختيار المشكلة البحثية

أظهرت الباحثة وعياً واضحاً بأغلب اعتبارات اختيار المشكلة البحثية الجيدة، فقد حرصت على تقديم مشكلة تتسم بالأصالة والجدة من خلال تأكيدها الصريح على عدم وجود دراسات عربية سابقة تجمع بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية والابتكار في سياق واحد، مما يمنح الدراسة قيمة علمية مضافة حقيقية. كما أبرزت أهمية المشكلة على الصعيدين العلمي والعملية، حيث تفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين من جهة، وتفيد الحكومات وأصحاب المشروعات ومديريها في تطوير استراتيجيات الابتكار من جهة أخرى. فضلاً عن ذلك، ربطت الباحثة مشكلتها بنظرية الموارد (Resource-Based View) كإطار نظري يُعزز التأصيل الأكاديمي، واستندت إلى إحصائيات رسمية من مؤسسة تطوير المشاريع الأردنية (JEDCO) ودراسات محكمة تدعم وجود المشكلة على أرض الواقع..

## رابعاً: تقييم مدى مراعاة الباحثة لاعتبارات اختيار المشكلة البحثية

راعت الباحثة معيار القابلية للبحث والقياس بشكل جيد، إذ صاغت المشكلة في صورة سؤال رئيس وأسئلة فرعية واضحة ومحددة، ووضعت فرضيات قابلة للاختبار الإحصائي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مع تحديد دقيق للمتغيرات وأبعادها وتعريفاتها الإجرائية. كذلك وضعت حدوداً واضحة للدراسة من حيث الموضوع والمكان والزمان والبشر، مما يجعل المشكلة واقعية وقابلة للتنفيذ ضمن إمكانيات الباحثة. غير أنه كان من الممكن تعزيز هذا الجانب أكثر لو أجرت الباحثة دراسة استطلاعية ميدانية أولية أو مقابلات مع أصحاب المشروعات للتأكد من وجود المشكلة فعلياً من وجهة نظر الممارسين وليس فقط من خلال مراجعة الأدبيات، وكذلك لو وضّحت بشكل أعمق مبررات اختيار الأردن تحديداً مقارنة بدول عربية أخرى تشترك في خصائص مشابهة...

## عنوان الدراسة المقترح:

أثر القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن.



يشهد قطاع الرعاية الصحية الخاصة في الأردن تحولات جوهرية وتحديات متسارعة في ظل التنافسية المتزايدة والتطورات التكنولوجية المستمرة وارتفاع توقعات المرضى والمراجعين، مما يفرض على المستشفيات الخاصة ضرورة تبني أنماط قيادية فعّالة قادرة على تحسين أدائها المؤسسي بشكل مستدام. وتُشير الإحصائيات إلى أن الأردن يضم أكثر من 69 مستشفى خاصاً، يُساهم القطاع الصحي الخاص بنسبة تقارب 31.75% من إجمالي الإنفاق الصحي في المملكة (Al-Shawabkeh et al., 2024)، إلا أن العديد من هذه المستشفيات تواجه تحديات جوهرية تتمثل في ارتفاع معدلات دوران العاملين وتراجع مستويات رضا المرضى وضعف الكفاءة التشغيلية وتدني مستويات الابتكار في تقديم الخدمات الصحية (Raoush, 2023).



وتُعدّ القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت الأدبيات الإدارية فاعليتها في تحفيز العاملين وإلهامهم وتمكينهم من تجاوز حدود الأداء المتوقع، إذ يتميز القائد التحويلي بقدرته على بناء رؤية مشتركة وتحفيز الإبداع الفكري والاهتمام الفردي بالعاملين والتأثير المثالي فيهم. وقد أكدت دراسة (Xuan et al., 2025) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في الأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي والرضا الوظيفي، كما أثبتت دراسة (Pasamar et al., 2023) أن هذا النمط القيادي يرتبط بتحسين مؤشرات الأداء على مستوى المنظمات المختلفة. وفي السياق الصحي تحديداً، أشارت دراسة (Raoush, 2023) إلى أن القيادة التحويلية تُعزز السلوك الابتكاري لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، فيما أكدت دراسة (Al-Hawary et al., 2024) أهمية الممارسات القيادية التحويلية في رفع مستوى الأداء المؤسسي في البيئة الأردنية.

وعلى الرغم من هذه الأهمية المتزايدة للقيادة التحويلية، إلا أن تحقيق أداء مؤسسي متميز قد لا يتحقق بالقيادة وحدها ما لم تتوفر بيئة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر وتبادل المعرفة. وتُعدّ ثقافة التعلم التنظيمي الآلية التي تتحول من خلالها الممارسات القيادية إلى نتائج ملموسة على صعيد الأداء، حيث أكدت دراسة (Udin, 2023) أن ثقافة التعلم التنظيمي تلعب دوراً بسيطاً ومعدّلاً بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. كما أثبتت دراسة (Kumar et al., 2024) أن التعلم التنظيمي يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء المؤسسي والأداء المستدام. وفي قطاع المستشفيات تحديداً، أشارت دراسة (AI-Maqbali et al., 2023) إلى أن تبني أبعاد المنظمة المتعلمة يُعزز الأداء المؤسسي في المستشفيات بشكل ملحوظ..

وتستند هذه الدراسة إلى نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory) التي طوّرها (Senge, 2006) ونظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) التي أسسها (Burns, 1978) وطوّرها Bass, (1985)، حيث تفترض أن ثقافة التعلم التنظيمي تمثل متغيراً وسيطاً جوهرياً ينقل أثر القيادة التحويلية إلى الأداء المؤسسي. وفي حدود اطلاع الباحث، فإن الدراسات التي تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة — القيادة التحويلية وثقافة التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي — في قطاع المستشفيات الخاصة في البيئة العربية عموماً والأردنية خصوصاً تُعدّ محدودة للغاية (Raoush, 2023; Udin, 2023)، مما يشكّل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.



وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في الأردن؟"

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

ما مستوى ثقافة التعلم التنظيمي بأبعادها (التعلم المستمر، الحوار والتساؤل، التعلم الجماعي، التمكين المعرفي) في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

ما مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، رضا المرضى، التعلم والنمو، الأداء المالي) في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها في ثقافة التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

ما أثر ثقافة التعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

هل تتوسط ثقافة التعلم التنظيمي العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

## المراجع.

- Al-Hawary, S. et al. (2024). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Management*.
- Al-Maqbali, M. et al. (2023). Utilization of the dimensions of learning organization for enhanced performance at hospitals. *Frontiers in Communication*, 8, 1189234.
- Al-Shawabkeh, R. et al. (2024). The transformation of Jordan's healthcare system in an area of conflict. *PMC*.
- Kumar, S. et al. (2024). Linking organisational learning, performance, and sustainable performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 3114.
- Pasamar, S. et al. (2023). Transformational leadership and organizational innovation: The role of organizational learning. *Journal of Business Research*.
- Raoush, A. (2023). Transformational leadership impact on innovative behaviour as perceived by healthcare workers in private hospitals in Jordan. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2265606.
- Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and performance. *Journal of Business Review*, 12(3), 1229.
- Xuan, V. et al. (2025). How transformational leadership affects job performance. *Problems and Perspectives in Management*.

العثامين، طه علي خليل. (2024). أثر ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية في نجاح مراحل إدارة الأزمات: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المؤسسات - دراسة تطبيقية في القوات المسلحة

الأردنية - الجيش العربي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة مؤتة. <http://search.mandumah.com/Record/1500370>

Huang, S., Cheng, H., & Luo, M. (2024). Exploring factors influencing student performance and educational strategies in logistics management contests: An ISM study. *Systems*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/systems12020049>

Ijirshar, V. U., Asue, E. A., Tarlumun, J., & Adudu, E. J. (2024). Impact of logistics management practices on organizational performance of Jumia Company in Nigeria. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 12(1), 45-58. <https://www.researchpublish.com/journal/IJMCI>

Mizrak, K. C. (2024). Crisis management and risk mitigation: Strategies for effective response and resilience. *Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management*, 254-278. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1560-9.ch014>

Sætren, G. B., Vaag, J. R., & Lund, M. S. (2024). What and how to train for strategic crisis management: A systematic literature review. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(2), e12568. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12568>



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

