

التسويق الريادي ودوره في البراعة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل

نسيبة أحمد عبدالواحد¹، عبدال محمد ولی²

^{1,2} قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: nusyba-abdulwahid@su.ed.krd¹, abdal.muhamedsaleh@su.edu.krd²

الملخص:

الإطار العام: يتمثل الإطار العام لهذا البحث في مشكلة البحث والتي حدّدت بإثارة وطرح العديد من التساؤلات حول طبيعة التأثير والعلاقة بين [التسويق الريادي] كمتغير مستقل، و [البراعة التنظيمية] كمتغير معتمد. لذلك جرى التصميم المختلط الفرضي للدراسة منبثقاً منه فرضيات البحث، ولغرض التحقق من صحة الفرضيات خضعت جميعها لتحليلات إحصائية واختبارات عديدة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V.26). وتم الاستعانة بالمحكمين والأساليب الاحصائية لغرض التتحقق من صدق وثبات الاستبانة والانحدار الخطى البسيط والمتعدد وكذلك الارتباط.

الهدف: يهدف البحث الحالي إلى معرفة واقع [التسويق الريادي ودوره في البراعة التنظيمية]. وهي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، وتمثلت أبعاد المتغير المستقل التسويق الريادي (التوجه الاستباقى، إدارة المخاطر، الابداع)، بينما تمثلت أبعاد المتغير التابع البراعة التنظيمية بـ(استكشاف الفرص، استغلال الفرص، هيكل تنظيمي مرن).

منهج البحث: انتهج البحث المنهج الوصفي، في وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك المنهج التحليلي في تحليل العلاقات والأثر بين المتغيرات الرئيسية وأبعادها المعتمدة في البحث، وقد تمثل مجتمع البحث بالجامعات الخاصة في مدينة أربيل، وتم اختيار عدد من هذه الجامعات كعينة لتمثيل المجتمع تمثيلاً علمياً، الذي بلغت [8] جامعات خاصة من أصل [10] جامعات، فيما بلغ عدد الأفراد المستجيبين لملء استمار الاستبانة (90) فرداً، أما الاستمرارات الصالحة للتحليل بلغت (90) استمرارة من مجموع [100] استمرارة موزعة.

الاستنتاجات والمقترنات: توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها كشف نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالي بين التسويق الريادي والبراعة التنظيمية على المستوى الكلى والجزئى، وهذا يؤكّد استقادة الجامعات البحوثة من تحديد التسويق الريادي ومساهمتها في البراعة التنظيمية. فضلاً عن، وجود تأثير ايجابى وبمستويات معنوية لمتغير التسويق الريادي في البراعة التنظيمية، وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلى، وكذلك أشارت نتائج الانحدار عن وجود تأثير لكل بعد من أبعاد التسويق الريادي على التوالي في بناء البراعة التنظيمية. واقتصر البحث مجموعة من المقترنات أهمها ضرورة استثمار العلاقة القوية بين التسويق الريادي والبراعة التنظيمية وتوجيه هذه العلاقة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الريادي، البراعة التنظيمية، الجامعات الخاصة، مدينة اربيل.

پوخته:

چوار چیوهی گشتی: چوار چیوهی گشتی تویژینموکه بریتیبه له گرفتی تویژینموکه و خوی له کۆمەله پرسیاری تایبەت به سروشت و کاریگەری و پیوهندی نیوان (بیازار گەرمی پیشەنگانه) و مکو گۇراوی سەرەبەخۇ، و (کارامەی ریکھستەمەو) و مک گۇراوی پشت پى بەستراو، بۆیە دانان و دیزاینکردنی نەخشەی گەرمەنەکانی تویژینموکە پشت بەستوی گەرمەنەکانه، هەروەها بۆ دوپاڭردنی ئاكامەکانی گەرمەنەکان خرا بەر کۆمەلیک شیکردنەمۇو تاقىكىردنەمۇو زانستی تایبەت به زانستی ئامار لەریگاى پروگرامەکانی (SPSS V.26) هەروەها بۆ دلىا بۇونمان له راستى وجىڭىرى فورمى (راپرسى) خرا بەردەستى پىسپۇرانى ئەم بوارە و كۆمەنەك بەرنامائى تایبەت به شىۋازەکانى ئامار و مکو (ئەلفا كرونباخ، شىكارى فاكتەرى، وابستەمی ساكار و فره جۆر، ولادانى ھېلى و ساكارى فره جۆر)



نامانج: نامانجمان لەم تویژینەوە زانینی (رۆلی بە بازارگەری پیشەنگانە لە سەر کارامەیی ریکخستنەوە) کە تویژینەوە بیکی شیکارییە لە بۆچوونی نومونەبیک لە ئەندامانی ئەنجومەنی کولێز مکانی ژمارەبیک لە زانکۆکانی تایبەت لە شاری ھەولێر، کە رەھەندەکانی گۆراوی سەربەخۆی بە بازارگەری پیشەنگانە بریتییە لە (بەئاراستەکردنی پیشبرکی کردن، کارگیری مەترسییەکان، داهینیان)، ھەروەھا رەھەندەکانی گۆراوی پشت بەستوی کارامەیی ریکخستنەوە بریتی بۇون لە (دۆزینەوەی ھەلمەکان، وەبەر ھینانی ھەلمەکان، ئاوایی ریکخستتیکی نیان).

ریبازی تویژینەوە: ریبازی وەسفی بە کارهاتووە لە وەسف کردنی گۆراوە سەرەکییەکان و لادەکییەکان، وەبەر ھا ریبازی شیکاری لە چۆنیەتی شیکردنەوە پەیوەندی لە نتیوان گۆراوە سەرەکییەکان و رەھەندە پشت بەستەکراوەکانی نیو تویژینەوە کە، ھەروەھا کۆمەلگاکی تویژینەوە کە بریتی بۇن لە زانکۆکانی تایبەت لە شاری ھەولێر، بۆیە زۆربەی ئەم زانکۆ تایبەتانە کە ژمارەیان بریتین (10) زانکۆ تایبەت، کە (8) يان هاتووە ھەلبژاردن بۆ نواندنیان بەشیوەنیکی زانستی پوخە، لە کاتیکدا ژمارە فورمە دابەشکراوەکان بریتی بۇون لە (100) دانە، (90) ئى پوخەتیان لى گەراوە تەمە بۆ تویژینەوە.

درەنجمامەکان و پیشەنیازەکان: تویژینەوە کە گەمشتوتە کۆمەلیک دەرەنjamamەکانی شیکاری وابەستە لە ھەبۇنى پەیوەندى واتايى ئەرینى لە ئاستىكى بالا لە نیوان (بە بازارگەری پیشەنگانە و کارامەیی ریکخستنەوە) كەمئەمەش سەلمەنەرى سوودوورگەرنى زانکۆ تایبەتكانە لەو تویژینەوە بە سەرەرای بەرجەستەکردنی کاریگەری ئەرینى و بەئاستىكى واتايى بۆ گۆراوی بەپێى دەرەنەشەنگانی ئاماز مکانى شیکارى لە سەر ئاستى گشتى، ھەروەھا ئەنجمامەکانى نشیوی و اەرمدەخا لە بۇونى کاریگەری ھەر يەك لە دووای یەكمەکان لە رەھەندەکانی بە بازارگەری پیشەنگانە لە ئاواکردنی کارامەیی ریکخستو، بۆیە تویژینەوە کە کۆمەلیک پیشەنیارى خستە روو لەوانش بەپویست زانینى و بەرھینان لەو پەصۈنەنیبە بەھىزە ھەمیە لە نیوان (بە بازارگەری پیشەنگانە و کارامەیی ریکخستنەوە) و ئاراستەکردنیان.

کلیله و شەکان: بە بازارگەری پیشەنگانە، کارامەیی ریکخستنەوە، زانکۆ تایبەتكان، شاری ھەولێر.

Abstract:

The general framework: The general framework of this study represents the research problem, which was identified by raising many questions about the nature of the impact and the relationship between [entrepreneurial marketing] as an independent variable, and [organizational ingenuity] as a dependent variable. Therefore, the hypothesis of the study was designed from which the study hypotheses emerged, and for the purpose of verifying the validity of the hypotheses, all hypotheses were subjected to statistical analyzes and numerous tests using the statistical analysis program (SPSS V.26). Arbitrators and statistical methods were used for the purpose of verifying the validity and reliability of the questionnaire, simple and multiple linear regression, as well as the correlation.

Objective: The current study aimed to explore the reality of [entrepreneurial marketing and its role in organizational ingenuity]. It is an analytical study based on analyzing samples of members of college council's views in a number of private universities in the city of Erbil. The entrepreneurial marketing (proactive orientation, risk management, creativity) represented the dimensions of the independent variable, while the organizational ingenuity (exploring opportunities, exploiting opportunities, flexible organizational structure) represented the dimensions of the dependent variable were.

Methodology: The study followed the descriptive approach, in describing the main and sub-variables, as well as the analytical approach in analyzing the impact and relationships between the main variables and their dimensions adopted in the study. The study sample was represented by the private universities in the city of Erbil, to represent the community scientifically. Eight universities surveyed out of [10]. The number of respondents to fill out the questionnaire was (90) individuals. The valid forms for analysis amounted to (90) forms out of [100] distributed forms.



Conclusions and Suggestions: The study reached a set of main conclusions, including the results of correlation analysis revealing the existence of positive and high-level moral relationships between entrepreneurial marketing and organizational ingenuity at the macro and micro levels. This proves the benefit of the universities covered in this study from identifying entrepreneurial marketing and its contribution to organizational ingenuity. In addition, according to what was found by the analysis indicators at the aggregate level, there is a positive and significant effect of the entrepreneurial marketing variable on organizational ingenuity. Furthermore, the regression results also indicated the presence of an effect for each of the dimensions of entrepreneurial marketing, respectively, in building organizational ingenuity. The study suggested a set of proposals, the most important of which is the necessity of investing the strong relationship between entrepreneurial marketing and organizational ingenuity and how to direct this relationship.

Keywords: Entrepreneurial marketing, organizational ingenuity. Private universities, Erbil city.

المقدمة

يتجه العالم اليوم نحو مرحلة من التطور السريع والتي لم تسبق ان مرت بها منظمات الاعمال من قبل، ومع حلول الألفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات المبني على المعرفة، لابد من مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة، واعتماد منظمات الاعمال على قدراتها وامكانياتها، وإيجاد التوازن ما بين أنشطتها الاستثمارية التي ترتكز على توظيف موارد المنظمة وقابليتها ومقدراتها الجوهرية لتلبية طلبات ورغبات زبائنها الحاليين وبمستوى عالٍ من الكفاءة في عملياتها التشغيلية والحصول على الأرباح من جهة، وبين أنشطتها الاستكشافية المتوجهة للبحث عن الفرص الجديدة واستغلالها لتتمكن من تقديم منتجات وخدمات جديدة والدخول الى أسواق جديدة، وضمان تكيفها مع بيئتها الخارجية واستمرارها ونموها حيث تشهد العالم الان منافسة كبيرة بين العديد من المنظمات سواء كانت محلية أم أجنبية، وأصبحت مضطرة على الاستجابة لهذه المنافسة ببنيتها لرغبات وطلبات زبائنها المتغيرة.

ويعتبر التسويق الريادي من التوجهات الحديثة التي يمكن لمنظمات الاعمال تبنيها وتفعيل سياساتها التسويقية والتنافسية من خلال أبعادها الاستباقية وإدارة المخاطر والإبداعية وعلى جميع المستويات، بهدف بناء البراعة التنظيمية ولا سيماً من خلال البحث والتقصي واكتشاف الفرص الجديدة ومن ثم استغلالها واستثمارها لذاك الفرص بالشكل المطلوب من أجل ضمان تحقيق نموها واستمرارها في السوق وتحقيق وبلغ الريادة ايضاً في نفس الوقت. وإن تبني هذه الفلسفة ساعدت الكثير من المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية على تحقيق العديد من المزايا والإيجاب، بلوغ ذروة التميز، ولا شك أن القطاع التعليمي كغيره من القطاعات الأخرى أصبح يواجه تحديات كبيرة نتيجة التطورات التي شهدتها بيئة الاعمال من تغير مستمر وتسارع وتعقيد كبيرين في ميادين مختلفة، التي أصبحت سمة تتنسم بها بيئة الاعمال في هذا العصر، إن التغيرات السريعة لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأعمال والبيان والتطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسboقة للتكنولوجيا في جميع البيئات، التي تمثل تحديات جديدة لقيادة منظمات الاعمال المعاصرة. اذ افرزت التحولات العالمية توجهات جديدة وابرزت واقعاً مغايراً وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة تتلاءم مع طبيعة وملامح العالم المعاصر. نتيجة لذاك التطورات المتسارعة، استوجب على المنظمات في إعادة النظر في مقرراتها عبر صياغة رسالتها من أجل مواجهة هذه التحديات والقدرة على البقاء والاستمرارية والتفوق .

ونظراً لأهمية كل من التسويق الريادي والبراعة التنظيمية في منظمات الاعمال بشكل عام والخدمة بوجه خاص، ولشحة الدراسات في هذا المجال وحدودية تبني هذه الموضعية في بيئات المنظمات في كورستان بشكل خاص والعراق بشكل عام، ولحداثة موضوع التسويق الريادي قياساً بأنواع مفاهيم التسويق الاخرى، وانتشار أفكار هذا الموضوع على الدراسات الغربية بشكل عام في الآونة الأخيرة، وللواعي عدم تقويت الفرصة للافادة من معطياتها، وتجسيد الموضوع عملياً، فقرر الباحثان من إجراء هذه الدراسة ليبحث في بيئه هي بأمس الحاجة اليها حسب ما تم المسح الاولى للباحثان في هذا المجال، وتحديداً في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، أقليم كورستان – العراق.



المحور الأول: الإطار العام ومنهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إنحوذ موضوع البراعة التنظيمية على اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة وعلى وجه الخصوص في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، أصبح على المنظمات البحث عن فلسفه جديدة تعتمد على اختيار مجالات التي تضمن لها التفوق في أدائها وتمكن من استغلال الفرص واستكشافها في ان واحد.

بعد البراعة التنظيمية من أهم العناصر المهمة التي يجب على الجامعات تبنيها لتحقيق جودة التعليم العالي ومدخلاً مهماً لإعادة النظر في نوعية مخرجات منظمات التعليم العالي وتحديثها للارتفاع بالعملية التعليمية ومخرجاتها فهي فلسفه شاملة للتحسين المستمر وخصوصاً فان الجامعات الخاصة تبحث كي تكون في المراتب الاولى من حيث تصنيف الجامعات(Ranking). ومن أجل تحقيق البراعة التنظيمية استوجبت على الجامعات الخاصة تبني التسويق الريادي. بالرغم من تناول الباحثون موضوع التسويق الريادي والبراعة التنظيمية في الكثير من الدراسات إلا أنها لاتزال قليلة في البيئة المحلية، إذ أن المستوى العالمي من التسويق الريادي لا يمكن تحقيقه إلا بوجود البراعة التنظيمية في المنظمات، ويعتبر القطاع التعليمي من أهم القطاعات وأكثرها حيوية لتقديمه الخدمات إلى شرائح مختلفة وكبيرة من فئات المجتمع المختلفة، ومن هذا المنطلق يرى الباحثان أن مشكلة الدراسة تتركز في التساؤلات الآتية:

- 1- ما هي مستويات التسويق الريادي في الجامعات المبحوثة؟
- 2- هل هناك تصوراً واضحاً لدى رؤساء الأقسام في الجامعات المبحوثة حول ممارسة التسويق الريادي بأبعادها المتمثلة بـ[التجهيز الاستباقي، إدارة المخاطر، الإبداع].
- 3- هل هناك مؤشرات للبراعة التنظيمية وما هي مستوياتها؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط بين التسويق الريادي والبراعة التنظيمية؟
- 5- ما هو تأثير التسويق الريادي في البراعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

يتدرج أهمية هذا البحث في جانبين حيث يمكن بيانهما بالآتي

1-الأهمية الأكاديمية

تجسد هذا البحث أهميتها للجمع بين موضوعين على قدر من الأهمية والتي تناوله البحث الحالي على وفق المنهجية العلمية الأكademie، حيث تم الجمع بين [التسويق الريادي والبراعة التنظيمية] في محاولة الباحثان على بناء إطار نظري لكل من المتغيرين وكذلك مساهمتهم في إثراء الموضوعين تلك بمصادر عديدة ومتعددة التي تم جمعها.

2-الأهمية الميدانية

- 1- إبراز بعد التطبيقي الذي يسهم من خلاله التسويق الريادي في تعزيز البراعة التنظيمية للجامعات الخاصة.
- 2- تبرز أهمية البحث كذلك من الضرورة الملحّة للريادة في مجال التسويق، بوصفها الوسيلة التي تعزز مكانة الجامعات الخاصة وبقائها في البيئات المضطربة، ومواجهة التحديات، وبناء البراعة التنظيمية الذي لا يمكن محاكاته أو استنساخ منافعه، وهذا ما يدعم أهمية البحث لتطوير وتحسين أداء الجامعات.
- 3- تقدم البحث حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الجامعات الخاصة مجتمع البحث ومن خلال التطبيق العملي لها، ومحاولة إدراك قيمة التسويق الريادي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة.

ثالثاً: أهداف البحث

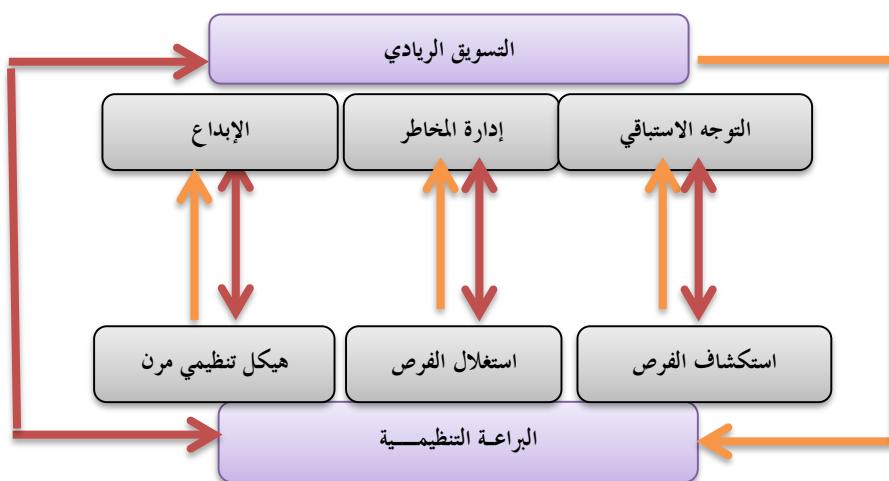
يسعى البحث أساساً إلى بيان أثر، وتحليل العلاقة بين التسويق الريادي و البراعة التنظيمية وذلك عبر التركيز على الأبعاد الثلاثة للتسويق الريادي المتمثلة بـ[التجهيز الاستباقي، إدارة المخاطر، الإبداع] والتركيز أيضاً على أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة بـ[استكشاف الفرص، استغلال الفرص، هيكل تنظيمي مرن] من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة (في مدينة أربيل، أقليم كوردستان-العراق)، وكذلك تحديد أهداف فرعية أخرى موزعة حسب محاور الدراسة وهيكلها على وفق ما يأتي:



- 1- بناء مخطط نظري يصف شكل العلاقة والأثر بين متغيراتها الرئيسية والفرعية، والتحقق من المصداقية والجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي من أجل الوصول إلى وضع الاستنتاجات والتوصيات الالزمة، لتمكين الجامعات الخاصة مجتمع البحث من التعرف على طرائق نجاحها وقرارتها على الاستمرار والتطور.
- 2- التعرف على واقع التسويق الريادي في الجامعات الخاصة مجتمع البحث وتحديد انحرافه او اتفاقه مع اطروحات الرؤاد في حقل إدارة التسويق والخروج منها بصيغة دلالات تتفق مع الهدف العام للبحث.
- 3- تشخيص واقع البراعة التنظيمية وتقييم بعض المقترنات التي تساعد الجامعات الخاصة مجتمع البحث على الاستفادة من الاساليب والمفاهيم الحديثة في مجال البراعة التنظيمية وتقييم بعض التوصيات من أجل تحقيق البراعة.
- 4- التعرف على مستويات الاتفاق بين آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او وصفية وتجمع معا الملامح الرئيسية للواقع الذي تهم به . وعلى هذا الأساس يقصد البحث من خلال تقديم هذا المخطط أن يكون شاملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في صورته الإجمالية، ويكون المخطط من نوعين من المتغيرات وهي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



خامساً: فرضيات البحث

- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الخاصة المحوسبة، وتتفق منها:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تختلف الأهمية لمتغير التسويق الريادي وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات المحوسبة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** تختلف الأهمية لمتغير البراعة التنظيمية وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات المحوسبة..

- 2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين كل من أبعاد التسويق الريادي منفردة ومجتمعة وبين أبعاد البراعة التنظيمية منفردة ومجتمعة

- 3-**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التسويق الريادي والبراعة التنظيمية



سادساً: حدود البحث

حدد البحث بعدد من المحدّدات المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية كالتالي:

- 1- **الحدود المكانية:** تناول البحث عدد من (الجامعات الخاصة) ضمن حدود مدينة أربيل حصرًا والبالغ عددهم [8] جامعات خاصة من مجموع [10] جامعات.
- 2- **الحدود الزمانية:** تمثلت في مدة اعداد الجانب التطبيقي في (الجامعات الخاصة) المبحوثة والتي بدأت بتوزيع استماره الاستبانة واسترجاعها وتحليلها التي امتدت من 17 / 3 / 2022 - 2022/4/12 .
- 3- **الحدود البشرية:** يشمل البحث الحالي أعضاء مجالس الكليات في مدينة أربيل، إقليم كوردستان - العراق، والبالغ عددهم [90] عضواً حيث شملت رؤساء الأقسام ومعاونوا العميد وعميد.
- 4- **الحدود العلمية:** اقتصر البحث على معرفة دور التسويق الريادي في البراعة التنظيمية في (الجامعات الخاصة) في مدينة أربيل.

سابعاً: منهج البحث

انتهت البحث الاسلوب الوصفي التحليلي كونه يركز على استطلاع الآراء ويتميز هذا الاسلوب بنظرية شمولية حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية إذ يستخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات ويستخدم التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط البحث الافتراضي.

ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة الحالية واختبار مخطط الدراسة وفرضياتها والوصول إلى النتائج وتحقيق اهداف البحث، اعتمد الباحثان في هذا البحث على مصادر عدة لتغطية الاطار النظري و الميداني عبر الأساليب الآتية:

1- الإطار النظري

بهدف تغطية الجانب النظري للبحث اعتمد الباحثان على المصادر العربية والاجنبية المتمثلة في الرسائل والأطروحات الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات العالمية والكتب، فضلاً عن الاطلاع على شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت) والتي ساهمت بمساعدة الباحثان في هذا المجال.

2- الاطار الميداني

للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني اعتمد الباحث على الأساليب الآتية:

- أ- **الزيارات الميدانية والمقابلات:** بهدف تمين النتائج قام الباحثان بإجراء مجموعة من الزيارات الميدانية، بدأ فيها أولًا من مسؤول الجامعات الخاصة في وزارة التعليم العالي في حكومة إقليم كوردستان - العراق، ومن ثم قام الباحثان بزيارة مجموعة (من الجامعات الخاصة) في مدينة أربيل والغرض منها الحصول على البيانات الأولية وتحديد مجتمع البحث وعينتها وقام الباحثان من خلال تلك الزيارات بمقابلة عدد من رؤساء الأقسام في (الجامعات الخاصة) المبحوثة.
- ب- **الاستبيانة:** تم الاعتماد على استمار الاستبيان لأنها تعد الأداة الرئيسية للحصول على بيانات فيما يتعلق بالجانب العملي للبحث، وقد اعتمد البحث في تحديد عبارات الاستمار على جانب النظري للبحث. فضلاً في الافادة في آراء الخبراء والمحكمين ذوي الاختصاص في هذا المجال وتم تصحيح العبارات لتناسب مع مجال البحث ومتغيراتها. وتتضمن استمار الاستبيانة ثلاثة محاور، وعلى النحو الآتي:

• **المحور الأول:** وهو المحور الخاص بالمعلومات الشخصية التعريفية العامة عن الأفراد المستجيبين، وعدددها [7] عبارات متمثلة في (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في القطاع التعليمي، عدد سنوات الخدمة كعضو في مجلس الادارة).

• **المحور الثاني:** فقد ركز على المقاييس الخاصة بمتغيري البحث، وعبر الجزأين الآتيين:

- **الجزء الأول:** يشمل ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل (التسويق الريادي) المتمثلة بـ(التوجه الاستباقي، إدارة المخاطر، الابداع وحدد عبارات لكل بعد).

- **الجزء الثاني:** حدد هذا الجزء للمتغير المعتمد (البراعة التنظيمية) وهو يتضمن ثلاثة أبعاد متمثلة في (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، هيكل تنظيمي منن)، إذ حدد لكل بعد (7) عبارات.

وبلغ عدد عبارات الاستبانة الاجمالية (49) عبارة، وقد تم استخدام مقاييس (ليكرت) الخمسية في جميع مقاييس الاستبانة ويتدرج (أتفق بشدة، أتفق، محابيد، لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وتشير إجابات المستجيبين (أتفق بشدة، أتفق) إلى قوة تأثير متغير البحث، في حين تعبّر إجابات المستجيبين (لا أتفق ولا أتفق بشدة) عن ضعف تأثير متغير البحث، وما كان بين ذلك (محابيد) فإنه يعبر عن الاعتدال والوسطية لمتغير البحث. والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) هيكل الاستبانة

المصدر	مجموع العبارات	ترتيب الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
من إعداد الباحثان	7	7-1	الخصائص الفردية للمستجيبين، الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، عدد سنوات الخدمة في التعليم العالي	المعلومات الشخصية	المحور الأول
2012:87، Stokes D، البارجي، 2018: 288 الزعيبي والمومني، 2020: 76 فقيحة، 2021: 321	7	X ₇ - X ₁	التوجه الاستباقي	التسويق الريادي	١
	7	X ₁₄ - X ₈	إدارة المخاطر		٢
	7	X ₂₁ - X ₁₅	الابداع		٣
2018: 12، Hughe 2018: 1046، Mardiet al. 2019: 38، Martin et al. Ahammad et al., 2019: 503	7	Y ₇ - Y ₁	استكشاف الفرص	البراعة التنظيمية	٤
	7	Y ₁₄ - Y ₈	استغلال الفرص		٥
	7	Y ₂₀ - Y ₁₅	هيكل تنظيمي منن		٦
49		مجموع فقرات الاستبانة			

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

تاسعاً/ وصف مجتمع البحث ومسوغات اختياره

تعد محور تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة والتي لها الاسهام المباشر في نجاح أو فشل البحث، لأنها تعتبر المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالبحث، ويتضمن مجتمع البحث الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كوردستان والمكونة من (8) جامعات خاصة من بين [10] جامعات، واختبرت فرضيات البحث على رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (90) فرداً في تلك الجامعات.

وقد دعت الأسباب في اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات التالية:

1- النمو المتزايد الذي شهدتها الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان – العراق بشكل عام ومدينة أربيل بوجه خاص، وما تقدمه هذه الجامعات من الخدمات والوسائل التعليمية.

- 2- الطلب المتزايد على الجامعات الخاصة لاحتواء هذه الجامعات على مختلف الأقسام والاختصاصات وإن البحث في جامعة خاصة أصبح بديلاً جيداً عن الجامعات الحكومية.
- 3- المنافسة الشديدة القائمة بين الجامعات الخاصة والتي تتطلب بدورها من استغلال الفرص واستكشافها والتي تعد من أولويات المنظمات الريادية والبارعة.
- 4- افتراض البيئة التنظيمية للجامعات من أكثر البيئات الملائمة لتطبيق مفهوم التسويق الريادي.
- 5- تعتبر الجامعات الخاصة روافد مهمة لما تحتوي سوق عمله للمؤهلات العلمية وبمختلف التخصصات.
- 6- لكون الجامعات الخاصة مطالبة بتحقيق التميز، بالنظر لتراجع معدلات نمو الطلب على التسجيل في هذه الجامعات، وارتفاع المنافسة فيما بينها من جهة وبينها وبين الجامعات الخارجية من جهة أخرى في ظاهرة العولمة وعالمية المنافسة.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: التسويق الريادي

1-مفهوم وتعريف التسويق الريادي

لقد تزايد استخدام مفهوم التسويق الريادي في السنوات الأخيرة ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة والتي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها وأن تضمن استمراريتها وبقاءها، إن نجاح التسويق الريادي يتطلب اعتماد المنظمة على التكتيكات التسويقية الإبداعية غير المعقّدة، والابتكارات، وتطوير الأفكار بما يتماشى مع الفهم البسيط لاحتياجات السوق في حين يفترض التسويق التقليدي على التقييم العام لاحتياجات الزبائن يسبق تطوير المنتجات أو الخدمات (Stokes, 2000:14). كما يؤكد(حسن، 2012:4) بأن التسويق الريادي يمثل مجموعة فاعلة من الطرائق التسويقية المتصلة ببعضها البعض من حيث قدرة المنظمة على استكشاف الفرص وتميزها وابراكتها وتقدير مستوى المخاطرة لتلك الفرص من خلال توليد وابتكار مصادر جديدة للإبداع والابتكار بما يعزز إنتاجية المنظمة وقرتها على الرد السريع للتحوّلات في أولويات الزبائن وتعزيز العلاقة معهم على المدى البعيد. ولقد تعددت وتنوعت تعاريف التسويق الريادي بحسب آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال كما في الجدول (2).

الجدول (2) مجموعة تعاريف للتسويق الريادي بحسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

التعريف	الباحث والسنة والصفحة
يعد بمثابة التوجه الاستباقي نحو الفرص المتاحة والناشرة بغض النظر عن الموارد المتاحة التي تمتلكها المنظمة وذلك بالاستناد على عمليات التحسين وإعادة توزيع الموارد وتسخير أدوات الابداع والابتكار التي تسهل عملية تحويل الفرص إلى أحداث واقعية ملموسة.	et, Kilenthong 2010:40.al.
البحث الاستباقي عن طرق جديدة لخلق القيمة للعملاء وتلبية رغباتهم عن طريق الأساليب التسويقية المبتكرة لكسب والحفاظ على العملاء المربيين، حيث يتم استغلال الفرص المتاحة مع مراعاة اتجاه العناصر الريادية الخارجية غير المؤكدة، والاستفادة من الموارد المتاحة.	Eren,Eren,Hacioglu 2012:32,&Calakoglu
فقد عرفا التسويق الريادي بأنه مجموعة من الانشطة الحيوية التي تقود إلى الإبداع والابتكار.	داود وحسن، 2016: 4
هو توحيد بين التوجهات الرئيسية للتطورات الحديثة في الفكر والممارسات التسويقية، من جهة، والتطورات الحديثة في الفكر وممارسات الريادة من جهة أخرى	البجاري، 2018: 288
هو التسويق القائم على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بطرق جديدة ومبتكرة من خلال أفكار ريادية جديدة ذات قيمة للزبون بما يلبي حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إيجاد منتجات وخدمات ذات جودة وكفاءة وريادية	المعلواني، 2020: 15

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه

وتأسيساً على ما تقدم عرضه من تعريف سابقة توصل الباحثان الى تعريف اجرائي للتسويق الريادي: بأنه " مجموعة من الأنشطة والممارسات التسويقية الحيوية ذات التوجه الريادي التي تساهم في إضافة قيمة للمنظمة من خلال استغلال الفرص وطرح أفكار مبتكرة التي من شأنها أن تخلق قيمة مدركة للزبائن، كما يساهم في تعزيز عمليات الابتكار في المزيج التسويقي، وجعل عملية التسويق أكثر فعالية خاصة مع إضافة القيمة على العميل لضمان تعامله مع الشركة، والحفاظ على ولائه لها فضلاً عن تحقيق البراعة التنظيمية".



2- أبعاد التسويق الريادي

من خلال التفاصص والاستقصاء لعدد من الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالتسويق الريادي، لم يجد الباحثون نموذجاً جاهزاً لقياس هذا المتغير وذلك بسبب تعدد الاراء للدراسات التي تناولت هذا الموضوع. في حين اعتمد البحث الحالي على الابعاد التي تم الاتفاق عليها من قبل غالبية الدراسات وكما يلي: (الزعبي والمومني، 2020: 76). (D, Stokes, 2012: 87).

أ - التوجة الاستباقية

يوصف Razvani&Khazaei (2013: 12) الاستباقية بأنها ظروف بيئية تعمل فيها المنظمات وتأخذ بالاعتبار الاجراءات التي قد تؤثر على بيئة المنظمات وهذا يعني إن المنظمات ستتحقق مزايا تنافسية من خلال التغييرات الداخلية من خلال تحسين وتقدير ممارسات الصحة والسلامة، حيث يمكن أن تكون التغييرات الداخلية في جزء من أجزاء هذه التغييرات في أساليب الإنتاج والمبيعات والتوزيع تستكشف أعمال المنظمة، والتي يتم توجيهها إلى تقديم المنتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين وبالتالي تنجح في السوق، وتخلق طلباً أكبر على الإجراءات المقدمة. وكما يعرف بأنه: "القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة" والذي يتضمن ثلات عناصر أساسية: (السكارنة، 2008: 68)

- 1- إقرار ملاحة أو عدم ملاحة المنافسين بالإبداع.
- 2- المفاضلة بين المحاولات الحقيقة في النمو والإبداع والتطوير.
- 3- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

ب- إدارة المخاطر

يرى الباحثون أنه لا يُنظر إلى المنظمات التي تتبنى نهجاً رياضياً للتسويق كمغامرين بل يقبلون المخاطر، فالابتکار في الأسواق المعاصرة يتطلب مناهج مبنية على العقلانية لإدارة المخاطر، ويؤكد Morris (2021: 322) أن مناهج تنظيم المشاريع في التسويق ستحاول إعادة تعريف عناصر البيئة الخارجية غير المؤكدة بطرق تقلل من عدم اليقين، وقد تعدل بيئة المهام عمل المنظمة. إن إدارة المخاطر في المنظمات هو محاولة السوق أن يقوم بتحديد عناصر البيئة الخارجية ويحدد المخاطر فيها ويعمل على تقليلها وتخفيضها من خلال أنشطة البيئة الداخلية (الخاصة) فضلاً عن أن تدار بطريقة تمكن من رصد الفرص والمشاريع الجديدة مما يدعم المرونة في عمل المنظمة (البغدادي والعطوي، 2014: 63). وذكر (حمد وآخرون، 2020: 106) أن إدارة المخاطر هي طريقة التقصي والبحث عن المشاكل والمخاطر التي يمكن حدوثها في المستقبل مع وضع الخطط والبرامج المحتملة بوصفها أدوات لإدارة المخاطر الممكن حدوثها للوصول إلى خفض حالة اللاإنداك، والمنظمات التي تسعى الوصول إلى الريادة يجب أن تمتلك القدرة على إدارة المخاطر بشكل جيد.

ت- الإبداع

الإبداع هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن شمول جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل وإن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، إذ وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتفع بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواءً لخبرات الفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العالم. أن الإبداع كما يشير (الخاجي، 2004: 145) يمثل صمام الأمان اللازم للإدارة الناجحة في المنظمات والتي تحرص على تحقيق المنافسة في الأسواق بقفزات كمية ونوعية عالية في مختلف مجالات العمل للمنظمات الانتاجية والخدمية، لذا فمن الأهمية أن يكون الفرد والمنظمة مبدعة في عالم اليوم لمواجهة التغييرات في الحياة، وأن أية منظمة إدارية أو قيادة إدارية أو عملية إدارية تتغلب هذا المطلب تحكم على نفسها بالخلف والانهيار، لأن الإبداع تمثل مفتاح المستقبل لأية منظمة ودونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى المستقبـل مهما كانت كفـوة في حاضـرها. ومن جهة أخرى قام كل من Harrison&Samson (2002: 50) بوضع نموذج عام يحدد ثلات سمات تنظيمية أساسية للمنظمات المبدعة وهي:

- تبني المنظمة للاستراتيجيات الريادية المجازفة والاستباقية والالتزام الإداري.
- امتلاك المنظمة التنظيم المرن إلى جانب المرنة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناهـم.
- الشفافية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، وتأسيس ثقافة الإفتخار ومكافأة الانجاز.

ثانياً/ البراعة التنظيمية

1- مفهوم وتعريف البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية تشكل وفي الوقت الحالي مدخل أساسي للعديد من التخصصات الإدارية وأن الشركات البارعة هي التي تعمل على تحقيق مزايا تنافسية من خلال التطوير والتغيير الجذري والسعى باستمرار للاستثمار والاستكشاف.. لقد ازداد الاهتمام بمفهوم البراعة التنظيمية للضغوطات الكبيرة التي واجهت المنظمات للحصول على الميزة التنافسية في الأسواق المضطربة. وقد ظهر هذا المصطلح في العديد من البحوث المرتبطة بالتصميم التنظيمي والإدارة والإبداع الإداري والإبداع الاستراتيجي وقد بُرِز مفهوم البراعة التنظيمية كعلم ناشئ في دراسات المنظمة مع تزايد البحث حول هذا الموضوع (Papachroni, 2014:1).

البراعة التنظيمية بناءً متَّكِّم يشير إلى توجه المنظمة المزدوج صوب الاستثمار والاستكشاف، فالاستثمار يزيد من الانتاجية والكفاءة من خلال تحسين الاختيار والتنفيذ عبر التركيز على الأنشطة الحالية التي تزاولها المنظمة، فيما يرتبط الاستكشاف بالبحث والتجريب أي التركيز على الأنشطة الجديدة في المجالات المستحدثة (حسين والعاني، 2018: 278). وأن هناك تعاريف عديدة ووجهات نظر مختلفة حول البراعة التنظيمية لذلك قام الباحثان بوضعها في جدول لكي يوضح فيها ما جاء بها الباحثين في هذا المجال كما موضح في الجدول (3).

الجدول(3) تعريف البراعة التنظيمية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

تعريف البراعة التنظيمية	الباحث والسنة
البراعة التنظيمية بأنها "القدرة على استثمار الكفاءات الموجودة، واستكشاف الفرص الجديدة"	2015: 113, Popadic
بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي، ويوفِّق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة".	عويس، 2015 : 247
القدرة على الاستغلال والاستكشاف بصورة حركية مستمرة خصوصاً عندما تعمل المنظمات في بيئات متغيرة وغير مؤكدة.	2017:20, Ramukumba
التفوق والتكامل بين أنشطة استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، وأنشطة استكشاف الفرص الجديدة	2019:38, Martin et al.
أنها القدرة على متابعة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن وإجراء تغيرات ناتجة عن اعتماد عمليات متناقضه داخل المنظمة نفسها.	Ahammad et 2019: 503, al.

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على المصادر أعلاه.

ونتيجة لكل ما استعرضه الباحثان من ما ذكره من تعاريف الباحثين للبراعة التنظيمية، فإنه يرى بأن البراعة التنظيمية: أنها قدرة المنظمة على تصميم هيكلها التنظيمي مشكلاً من فريق عمل أكفاء ومبدعين وقدرين على تحقيق التوازن بما هو متاح من الموارد واستغلالها، والتركيز والعمل على ايجاد الفرص الجديدة واستكشافها بشكل متزامن، وإجراء تغيرات ناتجة عن احتواء عمليات متناقضه داخل المنظمة يسبب هرداً للموارد.

2- أبعاد البراعة التنظيمية

أ - استكشاف الفرص

إن بيئه الأعمال الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة البحث عن الفرص الجديدة، والعمل على مراقبة احتياجات ورغبات العملاء، وتوقع التغيرات التي تحصل على هذه الاحتياجات، (Maximilian et al., 195:2018) حيث يمكن تعريف الاستكشاف بأنها: رؤية المنظمة القائمة على استمرارية طرح سلع وخدمات جديدة تتوهلهما للتنافس والاستمرارية في السوق (Hoholmet (al., 2005:36-37)، (Jansen, 2018:330). فقد أقترح

هي:

- قبول التناقض بين الاستغلال الفرص واستكشاف الفرص وتعلم التعايش معه.

- حل التناقض بين استغلال الفرص واستكشاف الفرص من خلال توضيح المستويات والصلات فيما بينهما.

- حل التناقض بين استغلال الفرص واستكشاف الفرص من خلال مراعاة دور الوقت والفصل بينهما مع مرور الوقت.

ب - استغلال الفرص

يمارس الاستغلال من خلال التغيير المستمر وتمكن من الواقع المثالية وتحقيق الكفاءة القصوى (Pai, 2007:22) إلى إن استغلال المنظمة لتطوير أنشطتها وأعمالها للتوصل إلى قيمة في الأداء القريب. ويرى (Oreilly & Tushman, 2013: 4) أن الاستغلال هو استخدام النشاطات التي تتحقق زيادة الكفاءة وهذا السلوك يركز على العمليات وتقليل الكلف والجودة لتحسين الأداء، لذلك فالشركت المتوجهة إلى الاستغلال تهدف إلى تحقيق أفضل كفاءة ممكنة من خلال التركيز على الإنتاج والعمليات وتقليل الكلف. وقد أشار (الباشقالي والداود، 2015:332-344) إلى إن الاستثمار يعني استغلال جميع الفرص المتاحة في بيئة عمل المنظمة لزيادة احتمالات النمو والحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وهناك بعض الفرص التي بإمكان المنظمة أن تستغلها مثل:

- تقديم البرامج الترويجية التي تؤثر على قرارات الزبائن بخصوص المنتجات.

- التوسع في الأسواق من خلال سلع وخدمات موجدة أصلاً أو مستحدثة.

- القدرة على التوسيع في المنتجات والخدمات.

- التقنيات الجديدة والحديثة التي من شأنها أن تزيد من الجودة أو أن ترفع الانتاجية.

- التدريب المستمر للعاملين لتنمية مهاراتهم.

ت - هيكل تنظيمي من

تمثل براعة الهيكل التنظيمي المرن قدرة المنظمات على التحمل والتكيف للتغيير الحاصل في البيئة المحيطة وبأكثر من أسلوب كفء، كما يساعد هذا البعض المنظمات البارعة لإدارة الطلبات المتعددة والمتناقصة، كونه يؤدي إلى تشكيل الفرق الاستكشافية المكانية، والوحدات الاستغلالية في المواقع المختلفة مما يولد الإحساس بالحرارة في أنشطة العمل المتعددة وبالتالي توليد المرونة الهيكلية، وذلك من خلال تطوير الآليات الهيكلية التي تتواكب مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق الموائمة والقدرة على التكيف مع البيئات المحلية المترابطة. (البغدادي والجبوري، 2015:23). في حين ذكر (الكرعاوي، 2016:27-26) أن البراعة تتطلب إنشاء هيكلة مستقلة لكل منها استراتيجية الخاصة (هيأكل، نظم، ثقافات، حواجز، ومقاييس) فالبراعة المقسمة والمترابطة داخل وحدات هيكلية مختلفة تعمل كل وحدة بشكل مستقل وبالوقت ذاته مع وجود تواصل تنظيمي بينهم وكذلك التنسيق بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة وتحقيق التوازن من خلال رؤية مشتركة وعمل كفريق واحد في الادارة.

المotor الثالث: الجانب الميداني

وصف وتشخيص وتحليل علاقات الارتباط وتأثير بين متغيرات البحث

أولاً: وصف عينة البحث وخصائص الأفراد المستجيبين

1- وصف عينة البحث

تمثلت عينة البحث بـ(8) جامعات خاصة والتي مثلت (80%) من مجتمع البحث، وتمثل المستجيبين بعدد من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، حيث قام الباحثان بتوزيع (100) استمارة استبيان على أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة (عينة البحث) في مدينة أربيل. وتم استعادة (90) استمارة صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (90%). والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة

الجامعة	ت	عدد الاستثمارات			
		الموزعة	المعادة	الصالحة	النسبة
جامعة جيهان	1	25	22	22	%24
الجامعة اللبنانية الفرنسية	2	17	17	17	%19
جامعة نولج	3	15	15	15	%17
جامعة بيان	4	12	12	13	%13
جامعة اربيل الدولية	5	10	10	13	%11
جامعة الكاثوليك	6	4	4	7	%4
جامعة إيشك	7	5	5	5	%6
كلية القاعة الجامعية	8	5	5	5	%6
المجموع		90	100	20	%100

المصدر: من اعداد الباحثان وفق نتائج التحليل الاحصائي.

2- وصف خصائص الأفراد المستجيبين

تم في هذه الفقرة استعراض الخصائص الشخصية للمستجيبين والمتمثلة بأعضاء مجالس الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة المبحوثة، وجاء اختيارهم لتكون منسجمة مع طبيعة البحث التي تستلزم فهماً وإدراكاً للتعامل مع فقرات الاستبانة، ونستعرض أيضاً في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، المنصب الوظيفي، عدد السنوات الخدمة في التعليم العالي، عدد سنوات الخدمة كعضو في مجلس الكلية، وعلى النحو الآتي:

أ- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس: يشير نتائج التحليل في الجدول (5) أن نسبة الذكور في الجامعات المبحوثة هي (67.8%)، أما نسبة الإناث هي (32.2%) مما يشير مشاركة كلا الجنسين كأعضاء في مجالس الكليات، ولكن نسبة الذكور كانت أكبر وسجلت نسبة مضاعفة مقارنة بنسبة الإناث في شغل المناصب.

ب-توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر: يستدل الجدول (5) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، وقد تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31-40) والتي بلغت نسبتهم (43.3%)، وتلتها نسبة (27.8%) للفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، ثم جاءت الفئة العمرية (41-50) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (23.3%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (30 فأقل) وبنسبة بلغت (5.6%). وهذا يدل على أن غالبية المستجيبين من أعضاء مجالس الكليات المبحوثة هم من الفئة العمرية الشبابية والتي تمتلك مستويات عالية، إضافة إلى القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل.

ت-توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل العلمي: تظهر النتائج في الجدول (5) إلى أن توزيع المستجيبين على وفق التحصيل العلمي، وتمأخذ آراء حملة شهادة الدكتوراه والماجستير، وقد تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من حملة شهادة الماجستير والبالغ عددهم (51) والتي بلغت نسبتهم (56.7%)، ثم جاءت حملة شهادة الدكتوراه بـ (39)، وبنسبة (43.3%) مما يدل بأن المستجيبين من أعضاء مجالس الكليات المبحوثة هم من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه والتي تتسمج مع التعليمات الجامعية المطبقة فيها.

ث-توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي: تشير النتائج في الجدول (5) إلى أن توزيع المستجيبين على وفق اللقب العلمي، إن فئة أستاذ سجلت (37) فرداً وجاءت في المرتبة الأولى وبنسبة (41.1%)، أما فئة مدرس جاءت في المرتبة الأخيرة فقد سجلت (9) فرداً وبنسبة (10%)، بينما سجلت فئة أستاذ مساعد (24) فرداً وبنسبة (26.7%) فرداً، وسجلت فئة مدرس مساعد (20) فرداً وبنسبة (22.2%)..حيث يتبيّن من أن أغلبية المستجيبين هم من فئة أستاذ.

ج- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي: أظهرت النتائج في الجدول (5) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة المنصب الوظيفي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من فئة رؤساء الأقسام وسجلت أكبر الأعداد حيث وصلت إلى (81) فرداً

وسجلت أيضاً أعلى النسب بـ (90%)، أما فئة معاون عميد فقد سجلت أقل الأعداد وكانت (4) وبمعدل (4.4%) فهو أقل معدل، بينما بلغت فئة عميد عددهم إلى (5) وبنسبة (5.6%).

ح- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة في التعليم العالي: يوضح الجدول(5) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة في التعليم العالي تقع بين (11-20) والبالغ عددهم (51) فرداً والتي شكلت نسبتهم (56.7%)، ثم تلتها فئة (10) سنوات فأقل (بنسبة 18.9%) والبالغ عددهم (17) فرداً، وبعدها جاءت فئة (31-40) حيث بلغت عددهم (9) أفراد وبنسبة (10%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (30-21) إذ بلغت عددهم (7) أفراد وبنسبة (7.8%) ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (40 سنة فأكثر) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت عددهم (6) أفراد وبنسبة (6.7%). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أغلبية المدراء لا تتجاوز (10) سنوات وهذا قد يعود إلى حداثة خبرات العينة المبحوثة.

خ- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة كعضو في مجلس الكلية: توضح المعلومات المستمدة من الجدول (5) إلى أن نسبة (36.7%) من الأفراد المستجيبين تراوحت مدة خدمتهم كعضو في مجلس الكلية بـ(6) سنوات فأكثر، والبالغ عددهم (33) فرداً، وتلتتها فئة (ستة دون) والذي يبلغ عددهم (30) فرداً، وبنسبة (33.3%) من بين الأفراد المستجيبين، وجاءت فئة (5-3) في المرتبة الأخيرة والبالغ عددهم (27) فرداً، وبنسبة (30%) في الخدمة كأعضاء في مجالس الكليات.

جدول (5) وصف خصائص الأفراد المستجيبين

السمات الشخصية	ت	الجنس	العمر	التحصيل العلمي	اللقب العلمي	المنصب الوظيفي	عدد سنوات الخدمة في التعليم العالي	عدد سنوات الخدمة كعضو في مجلس الكلية	المجموع
ذكور	.A	الجنس							67.8
إناث	.A	الجنس							32.2
سنة فأقل 30									5.6
40-31	.B	الجنس	العمر	التحصيل العلمي					43.3
50-41									23.3
51 سنة فأكثر	.B	الجنس	العمر	التحصيل العلمي					27.8
ماجستير									56.7
دكتوراه	.C	الجنس	العمر	التحصيل العلمي					43.3
مدرس مساعد									22.2
مدرس	.D	الجنس	العمر	التحصيل العلمي					10
أستاذ مساعد									26.7
أستاذ	.D	الجنس	العمر	التحصيل العلمي					41.1
رئيس قسم									90.0
معاون عميد	.E	الجنس	العمر	التحصيل العلمي					4.4
عميد	5.6								
سنوات فأقل 10									18.9
20-11	.F	الجنس	العمر	التحصيل العلمي					56.7
30-21	7.8								
40-31	10.0								
فأكثر 41	6.7								
أقل من ستة									33.3
4-2	.G	الجنس	العمر	التحصيل العلمي					30.0
5 سنوات فأكثر	36.7								
% 100	المجموع								90

المصدر: من أعداد الباحثان.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

١- وصف متغير التسوية، الريادي

أ - وصف بعد التوجّه الاستباقي

تشير معطيات الجدول (6) إلى أن إجابات المستجيبين على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة حول هذا البعد عبر عباراته (X_7) (X_1) — تميل باتجاه الاتفاق وبمستويات جيدة، على أن بعد التوجه الاستباقي موضوع الاهتمام من قبل أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (77.62%) من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة متقدرون على عبارات هذا البعد مقابل نسبة (3.7%) غير متقدرين مع ذلك، وكان الاتفاق (77.62%) بوسط حسابي مقداره (3.8) و انحراف معياري مقداره (0.72).

وعلى المستوى الجزئي، تأتي عبارة (X_1) بالمرتبة الأولى، إذ بلغت نسبة الاتفاق (80.67%) بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.72)، إذ تبين أن الجامعات المبحوثة يتبعون التغيرات الناشئة في مناهج البحث التي يمكن أن يقود إلى فرص ريادية. وتأتي عبارة (X_6) بالمرتبة الأخيرة، إذ بلغت نسبة الافق (74.44%) بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.65)، وهذا يدل على سعي الجامعات المبحوثة في الحصول على المعلومات عن ظروف التعليم.

الجدول [6] وصف بعد التوجه الاستباقي

نسبة الالتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير اتفاق بشدة		غير اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		أبعاد التسويق الرياضي
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80.67	17.60	0.710	4.03	0.0	0	1.1	1	20.0	18	53.3	48	25.6	23	X1
76.44	19.05	0.728	3.82	0.0	0	2.2	2	30.0	27	51.1	46	16.7	15	X2
77.78	15.15	0.589	3.89	0.0	0	3.3	3	13.3	12	74.4	67	8.9	8	X3
78.22	17.82	0.697	3.91	0.0	0	2.2	2	22.2	20	57.8	52	17.8	16	X4
79.78	20.06	0.800	3.99	0.0	0	6.7	6	12.2	11	56.7	51	24.4	22	X5
74.44	17.57	0.65	3.72	0.0	0	3.3	3	28.9	26	60.0	54	7.8	7	X6
76.00	23.08	0.877	3.80	2.2	2	4.4	4	23.3	21	51.1	46	18.9	17	X7
77.62	18.62	0.72	3.88	0.3		3.3		21.4		57.8		17.1		المعدل
						3.7						74.9		

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

ب - وصف بعد إدارة المخاطر

تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X₁₄-X₈) وخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد إدارة المخاطر والتي تمثل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (66.5%) من المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.9%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا العدد، ولعنة نسبة الالقاء (75.94%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (.81). وهذا يمثل نتائحة



أولية على توافر مؤشرات بعد إدارة المخاطر لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وبحسب المؤشر الجزيئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X₁₃) والتي بلغت (%) 81.11، وبوسط حسابي بلغ (4.06)، والتي تشير إلى حرص مجلس الكلية على الاتصال بأعضاء هيئة التدريس عند التعامل مع المخاطر.

الجدول(7) وصف بعد إدارة المخاطر

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الأثر على المعيار ي	توافق مع البيان الافتراضي	غير اتفاق بشدة		غير اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		البعاد التسويقي الريادي
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.44	25.30	0.967	3.82	1.1	1	7.8	7	26.7	24	36.7	33	27.8	25	X8
75.56	19.35	0.731	3.78	0.0	0	3.3	3	30.0	27	52.2	47	14.4	13	X9
68.44	24.37	0.834	3.42	1.1	1	11.1	10	40.0	36	40.0	36	7.8	7	X10
76.67	18.44	0.707	3.83	0.0	0	3.3	3	24.4	22	57.8	52	14.4	13	X11
76.67	19.25	0.738	3.83	0.0	0	2.2	2	30.0	27	50.0	45	17.8	16	X12
81.11	19.33	0.784	4.06	0.0	0	2.2	2	21.1	19	45.6	41	31.1	28	X13
76.67	22.88	0.877	3.83	0.0	0	8.9	8	21.1	19	47.8	43	22.2	20	X14
75.94	21.27	0.81	3.80	0.3		5.6		27.6		47.1		19.4		المعدل
						5.9						66.5		

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

ب- وصف بعد الابداع

تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X₂₁-X₁₅) – الخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الابداع والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (65.7%) من المستجيبين متلقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.1%) غير متلقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (76.10%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.86). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد الابداع لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X₁₅) والتي بلغت (%) 82.89، وبوسط حسابي بلغ (4.14)، والتي تشير باهتمام مجلس الكلية بأية فكرة تطرح من أعضاء هيئة التدريس تحسن من أدائهم وممارسة الدور الريادي ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X₁₅) ما قيمته (20.0%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الابداع.



الجدول [8] وصف بعد الابداع

نسبة الاتفاق %	معامل الأناقة %	غير المعيار ي	غير الاتساق	غير اتفاق بشدة		غير اتفق		محايد		اتفق		اتفاق بشدة		أبعاد التسو يق الرياد ي
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.8 9	20.0 0	0.82 9	4.1 4	0.0	0	4.4	4	14. 4	1 3	43. 3	3 9	37. 8	3 4	X1 5
74.0 0	23.7 8	0.88 0	3.7 0	0.0	0	8.9	8	31. 1	2 8	41. 1	3 7	18. 9	1 7	X1 6
77.3 3	20.9 5	0.81 0	3.8 7	0.0	0	5.6	5	23. 3	2 1	50. 0	4 5	21. 1	1 9	X1 7
77.1 1	20.0 5	0.77 3	3.8 6	0.0	0	3.3	3	27. 8	2 5	48. 9	4 4	20. 0	1 8	X1 8
78.4 4	21.0 1	0.82 4	3.9 2	0.0	0	4.4	4	24. 4	2 2	45. 6	4 1	25. 6	2 3	X1 9
70.2 2	28.4 0	0.99 7	3.5 1	0.0	0	12. 2	1	33. 1	3 3	34. 0	3 4	17. 8	1 6	X2 0
72.6 7	25.2 4	0.91 7	3.6 3	0.0	0	11. 1	1	33. 0	3 3	36. 7	3 3	18. 9	1 7	X2 1
76.1 0	22.7 8	0.86 0	3.8 0	0.0		7.1		26.8		42. 9		22.9		المعدل
						7.1						65.7		

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X_{20}) والتي بلغت (70.22%) وبوسط حسابي بلغ (3.51)، والتي تشير إلى توفير مجلس الكلية الدعم المالي والتكنى من أجل تدفق أفكار إبداعية متميزة.

2-وصف البراعة التنظيمية

أ- وصف بعد استكشاف الفرق

تشير إجابات المستجيبين في الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات ($Y_7 - Y_1$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد استكشاف الفرق والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (70.2%) من الأفراد المستجيبين متلقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.4%) غير متلقين مع مضمون عبارات هذا البعد، بلغت نسبة الاتفاق (76.29%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.68). وهذا يعطي مؤشرًا على اتفاق العينة على توافر بعد استكشاف الفرق لدى الجامعات المحوسبة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y_2) بنسبة (78.67%)، وبوسط حسابي بلغ (3.93)، أمتلك القدرة على توقع احتياجات سوق العمل العلمية المتاظرة. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لتلك العبارة ما قيمتها (16.96%) والتي نقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكّد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد استكشاف الفرق. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X_7) والتي بلغت (72%) وبوسط حسابي بلغ (3.60)، والتي تشير إلى أمتلك الرغبة في المجازفة وتجربة الفرصة الجديدة التي لم يسبق إليها أحد، مع تخصيص الموارد اللازمة لإنجازها.



الجدول [9] وصف بعد استكشاف الفرص

نسبة الانفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير اتفق بشدة		غير اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		أبعاد البراعة التنبطي مية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.2	15.6	0.61	3.91	0.0	0	0.0	0	23.3	21	62.2	56	14.4	13	Y1
78.6	16.9	0.66	3.93	0.0	0	1.1	1	22.2	20	58.9	53	17.8	16	Y2
77.7	16.5	0.64	3.89	0.0	0	2.2	2	20.0	18	64.4	58	13.3	12	Y3
74.6	16.9	0.63	3.73	0.0	0	2.2	2	30.0	27	60.0	54	7.8	7	Y4
78.2	17.8	0.69	3.91	0.0	0	1.1	1	25.6	23	54.4	49	18.9	17	Y5
74.4	18.9	0.70	3.72	0.0	0	3.3	3	32.2	29	53.3	48	11.1	10	Y6
72.0	21.9	0.79	3.60	0.0	0	6.7	6	38.9	35	42.2	38	12.2	11	Y7
76.2	17.8	0.68	3.81	0.0		2.4		27.5		56.5		13.7		المعدل
						2.4						70.2		

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

ب - وصف بعد استغلال الفرص

تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y_8 – Y_{14}) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد استغلال الفرص والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (72.7%) من الأفراد المستجيبين متلقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.6%) غير متلقين مع مضمون عبارات هذا البعض، وبلغت نسبة الانفاق (75.81%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.76). وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة المبحوثة تمثل إلى استغلال الفرص وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعض هي للعبارة (Y_8) والتي بلغت (80.44%)، وبوسط حسابي (4.02)، وهذا يشير إلى حرص إدارة الكلية على استغلال الإمكانيات والطاقات المتاحة في القسم لنقديم خدمات متميزة في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعض هي للعبارة (Y_{12}) والتي بلغت (66.89%)، وبوسط حسابي بلغت (3.34) وبانحراف معياري (0.873)، مشيراً إلى قيام إدارة الكلية بإجراء تعديلات مستمرة على خدمات القسم العلمي.

الجدول [10] وصف بعد استغلال الفرص

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	غير اتفاق بشدة		غير اتفاق		محابي		اتفاق		اتفاق بشدة		أبعاد البراعة التنظيمية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80.44	17.08	0.687	4.02	0.0	0	2.2	2	15.6	14	60.0	54	22.2	20	Y8
78.67	16.96	0.667	3.93	0.0	0	1.1	1	22.2	20	58.9	53	17.8	16	Y9
76.00	19.00	0.722	3.80	1.1	1	3.3	3	21.1	19	63.3	57	11.1	10	Y10
77.56	20.01	0.776	3.88	0.0	0	6.7	6	16.7	15	58.9	53	17.8	16	Y11
66.89	26.10	0.873	3.34	1.1	1	4.4	4	26.7	24	44.4	40	13.3	12	Y12
75.56	24.06	0.909	3.78	3.3	3	3.3	3	24.4	22	50.0	45	18.9	17	Y13
75.56	18.93	0.715	3.78	0.0	0	5.6	5	22.2	20	61.1	55	11.1	10	Y14
75.81	20.31	0.76	3.79	0.8		3.8		21.3		56.7		16.0		المعدل
												72.7		

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

- وصف بعد هيكل تنظيمي من

تشير معطيات الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات ($Y_{15} - Y_{21}$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد هيكل تنظيمي من و التي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (69.8%) من الأفراد المستجيبين متقوون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (64.0%) غير متقوين مع مضمون عبارات هذا البعض، وبلغ نسبة الاتفاق (76.32%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.75). وهذا يشير إلى أن الجامعات الخاصة المبحوثة تمثل إلى التركيز على بعد هيكل تنظيمي من وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعض هي للعبارة (Y_{15}) والتي بلغت (78.89%)، وبوسط حسابي (3.94)، وهذا يشير إلى إتصاف الهيكل التنظيمي في كليات الجامعات المبحوثة بسهولة التغيير لمواجهة التغيرات الحاصلة في السوق. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعض هي للعبارة (Y_{21}) والتي بلغت (74.67%)، وبوسط حسابي بلغت (3.73) وبانحراف معياري (0.981)، والتي تشير إلى تكيد إدارة الكليات على تقليل المستويات الإدارية لإزالة الحلفات الزائدة.

الجدول [11] وصف بعد هيكل تنظيمي من

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الفرق المعياري بي	الاتفا ق السي اسي	غير اتفاق بشدة		غير اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		أبعاد البراعة التنظيمي مية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.8 9	16.2 8	0.64 2	3.94	0.0	0	0.0	0	23.3	2 1	58.9	53	17.8	1 6	Y1 5
77.1 1	18.4 7	0.71 2	3.86	0.0	0	2.2	2	26.7	2 4	54.4	49	16.7	1 5	Y1 6
75.3 3	18.2 7	0.68 8	3.77	0.0	0	3.3	3	27.8	2 5	57.8	52	11.1	1 0	Y1 7
76.2 2	16.1 6	0.61 6	3.81	0.0	0	1.1	1	26.7	2 4	62.2	56	10.0	9	Y1 8
76.6 7	22.8 8	0.87 7	3.83	2.2	2	3.3	3	24.4	2 2	48.9	44	21.1	1 9	Y1 9
75.3 3	20.3 1	0.76 5	3.77	1.1	1	2.2	2	30.0	2 7	52.2	47	14.4	1 3	Y2 0
74.6 7	26.2 8	0.98 1	3.73	1.1	1	11.1	1 0	24.4	2 2	40.0	36	23.3	2 1	Y2 1
76.3 2	19.8 1	0.75	3.82	0.6		3.3		26.2		53.5		16.3		المعدل
						4.0						69.8		

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وأن المعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات البحث تشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تتصل على أنه " تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف الاعتماد عليها من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة".

ثالثاً: الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات البحث

يمكن تحديد الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها على وفق وصف آراء العينة في الجامعات الخاصة المبحوثة، وذلك استناداً إلى قيم الوسط الحسابي، ونسبة الاتفاق الخاصة بكل بعد من أبعاد الدراسة وعلى وفق النتائج في الجدول (12) والجدول (13)، حيث تشير تلك النتائج إلى أن متغير التسويق الريادي جاء بالمرتبة الأولى بمستوى أهمية جيدة وبوسط حسابي (3.83) وبنسبة الاتفاق بلغ (76.55 %)، أما متغير البراعة التنظيمية فقد جاءت بالمرتبة الثانية وبمستوى أهمية جيدة وذلك بحسب آراء المستجيبين بنفس الوسط الحسابي (3.81) لكن بنسبة الاتفاق أقل بلغ (76.14 %)، أما الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة فيمكن تحديدها كما يلي:

1- أبعاد التسويق الريادي

يشير الجدول (12) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد التسويق الريادي حيث احتلت أبعاد التوجه الاستباقى، إدارة المخاطر، الإبداع، أهمية مختلفة، إذ جاء بعد التوجه الاستباقى بالمرتبة الأولى وبوسط حسابي (3.88) وبنسبة الاتفاق (77.62 %)، في حين جاء بعد الإبداع بالمرتبة الثانية بوسط الحسابي بلغ (3.8) وبنسبة الاتفاق (%76.1).

**الجدول [12] الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير التسويق الريادي**

الترتيب حسب الأهمية	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الوسط الحسابي	المتغير	ت
الأول	77.62	18.62	3.88	التوجه الاستباقي	1
الثالث	75.94	21.27	3.8	ادارة المخاطر	2
الثاني	76.1	22.78	3.8	الابداع	3
	76.55	20.89	3.83	المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

ثم جاء بالمرتبة الثالثة بعد إدارة المخاطر بنسبة اتفاق (75.94%) وبمتوسط حسابي (3.8) وبمعامل اختلاف (21.27%)، مما يمكن الاستنتاج معه أن الجامعات المبحوثة تعتمد على أبعاد التسويق الريادي بمستويات ترتيبية مختلفة وعلى وفق رؤية المستجيبين، وهذه المعطيات الإحصائية تقود إلى الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير التسويق الريادي وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات المبحوثة.

2-أبعاد متغير البراعة التنظيمية

جاءت أبعاد البراعة التنظيمية بأهمية ترتيبية متباعدة أيضاً حيث احتلت أبعاد استكشاف الفرص، استغلال الفرص، هيكل تنظيمي مرن، أهمية مختلفة. وجاء متغير هيكل تنظيمي مرن بالمرتبة الأولى بنسبة اتفاق (76.32%) وبمتوسط حسابي (3.82) وبمعامل اختلاف (19.81%).

في حين جاء بعد استكشاف الفرص بالمرتبة الثانية، وبنسبة اتفاق (76.29%) وبمتوسط حسابي (3.81) وبمعامل اختلاف (17.82%)، ثم جاء بالمرتبة الثالثة بعد استغلال الفرص بنسبة اتفاق (75.81%) وبمتوسط حسابي (3.79) وبمعامل اختلاف (20.31%)، مما يمكن الاستنتاج معه أن الجامعات المبحوثة تعتمد على أبعاد البراعة التنظيمية بمستويات ترتيبية مختلفة وعلى وفق رؤية المستجيبين.

الجدول [13] الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير البراعة التنظيمية

الترتيب حسب الأهمية	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الوسط الحسابي	المتغير	ت
الثاني	76.29	17.82	3.81	استكشاف الفرص	1
الثالث	75.81	20.31	3.79	استغلال الفرص	2
الأول	76.32	19.81	3.82	هيكل تنظيمي مرن	3
-	76.14	19.31	3.81	المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

و هذه المعطيات الإحصائية تقود إلى صحة اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه " تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير البراعة التنظيمية وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات المبحوثة، وهذه النتائج الإحصائية تقود إلى صحة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات المبحوثة ".

رابعاً: اختبار فرضية العلاقات

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والمتعلقة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من التسويق الريادي منفردة ومجمعة وبين أبعاد البراعة التنظيمية منفردة ومجمعة). إذ تم استخدام





معامل الارتباط البسيط والمتعدد (Pearson) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

1- العلاقة حسب المؤشر الكلي:

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (14) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التسويق الريادي ومتغير البراعة التنظيمية بقيمة (0.887**) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازمًا بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الجامعات المبحوثة على التسويق الريادي يؤدي إلى تحسين البراعة التنظيمية لديها. وبناءً على هذه النتائج يمكن للباحثان الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري البحث لدى الجامعات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الجامعات المبحوثة للتسويق الريادي كلما أدى ذلك إلى تحسين أسلوبها في البراعة التنظيمية.

2- العلاقة حسب المؤشر الجزئي

لكي يتضح عننا الصورة حول علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجتمعه وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (14) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية ومحصلة بين أبعاد متغير التسويق الريادي وأبعاد متغير البراعة التنظيمية منفردة ومجتمعه، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين بعد إدارة المخاطر وبعد استكشاف الفرص والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (0.739**) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة فكانت بين بعد التوجه الاستباقي وبعد استكشاف الفرص وبقيمة بلغت (0.564**) وبمستوى معنوية (0.01). أما علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التسويق الريادي وبين متغير البراعة التنظيمية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد الابداع ومتغير البراعة التنظيمية وبقيمة بلغت (0.782**) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل ارتباط معنوية فكانت بين بعد التوجه الاستباقي ومتغير البراعة التنظيمية وبقيمة بلغت (0.698**) وبمستوى معنوية (0.01). وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرات الكلية والعام، وأنه كلما زاد توجه الجامعات الخاصة المبحوثة على استخدام أبعاد التسويق الريادي تساعده ذلك الجامعات في البراعة التنظيمية عندهم.

الجدول[14] علاقات الارتباط بين متغيري البحث منفردة ومجتمعة

المؤشر الكلي	البراعة التنظيمية (Y)				المتغير المعتمد	
	هيكل تنظيمي	استغلال الفرص	استكشاف الفرص	التوجه الاستباقي	المتغير المستقل	
0.698**	0.629**	0.712**	0.564**	التجه الاستباقي	التسويق الريادي(x)	
0.768**	0.611**	0.635**	0.739**	ادارة المخاطر		
0.782**	0.664**	0.646**	0.696**	الابداع		
0.887**	0.764**	0.775**	0.776**	المؤشر الكلي		

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية ($Sig. \leq 0.01$)

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية ($Sig. \leq 0.05$) $N=90$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الريادي منفردة ومجتمعه وبين أبعاد البراعة التنظيمية منفردة ومجتمعه). وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من التسويق الريادي منفردة ومجتمعه وبين البراعة التنظيمية منفردة ومجتمعه".

خامساً: تحليل التأثير بين متغيري البحث

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثل بالتسويق الريادي في المتغير المعتمد المتمثل في البراعة التنظيمية على المستوى الكلى والجزئى، ولاختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوى ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لأبعد التسويق الريادي على البراعة التنظيمية"..... تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط والممتد كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات البحث وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

1-تحليل الإنحدار البسيط

تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (التسويق الريادي) في المتغير المعتمد (البراعة التنظيمية) وعلى المستوى الكلى لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (15) إلى الآتى:

أ. وجود تأثير معنوى للمتغير المستقل (التسويق الريادي) في المتغير المستجيب أو المعتمد (البراعة التنظيمية) وعلى مستوى المؤشر الكلى، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده البحث (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (351.090) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.95) وبدرجات حرية (1.88) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير التسويق الريادي في متغير البراعة التنظيمية والذي يشير إلى أن اعتماد الجامعات المبحوثة على التسويق الريادي يؤثر في تطبيق مستويات عالية من البراعة التنظيمية لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلى إلى الآتى:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B_0) والبالغة (0.477) أن هناك ظهوراً للبراعة التنظيمية من خلال أبعادها وبمقدار (0.477) وذلك عندما تكون قيمة التسويق الريادي ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البراعة التنظيمية تستمد خصائصها وبمستويات عالية من التسويق الريادي التي تستخدمها الجامعات المبحوثة.
- أما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.876) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير التسويق الريادي يؤدي إلى تغير مقداره (0.876) في البراعة التنظيمية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية لمتغير المستقل التسويق الريادي في المتغير المعتمد البراعة التنظيمية.
- أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.80) والتي تشير إلى أن ما نسبته (80%) من التغير الذي يحدث في البراعة التنظيمية يعود إلى التسويق الريادي، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (80%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبعة والبالغة (20%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمونة في الأنماذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالى.

الجدول [15] دور التسويق الريادي في تحقيق البراعة التنظيمية على المستوى الكلى

البراعة التنظيمية					المتغير المعتمد المتغير المستقل
R^2	F	B_1	الثابت- B_0		
%80	351.090 Sig.(0.000)	0.876 t(18.737) Sig.(0.000)	0.477 t(2.645) Sig.(0.010)		التسويق الريادي

($Sig. \leq 0.05$) $F_{(1, 88)} = 3.95$ $N = 90$ *

2- تحليل الانحدار على المستوى الجزئي

بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة أبعاد المتغير المستقل التسويق الريادي في المتغير المعتمد والمتمثل بالبراعة التنظيمية فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول (16) وكالآتي:

أ- التوجه الاستباقي

تشير معطيات الجدول(16) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً بعد التوجه الاستباقي في البراعة التنظيمية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (143.946) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (60.5%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (39.5%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.686) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في التوجه الاستباقي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في البراعة التنظيمية بمقدار (0.686)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (5.045) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود البراعة التنظيمية بمقدار (1.167) حتى لو كانت قيمة التوجه الاستباقي صفراء.

ب- إدارة المخاطر:

تشير معطيات الجدول(16) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لإدارة المخاطر في البراعة التنظيمية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (112.443) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (56.1%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (43.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.644) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في إدارة المخاطر بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في البراعة التنظيمية بمقدار (0.644)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (5.942) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود البراعة التنظيمية بمقدار (1.384) حتى لو كانت قيمة إدارة المخاطر صفراء.

ت- الابداع:

تشير معطيات الجدول(16) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للابداع في البراعة التنظيمية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (115.996) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (56.9%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (43.1%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.577) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في الابداع بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في البراعة التنظيمية بمقدار (0.577)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.917) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود البراعة التنظيمية بمقدار (1.634) حتى لو كانت قيمة الابداع صفراء.

الجدول [16] تأثير ابعاد التسويق الريادي في البراعة التنظيمية

F	R2	البراعة التنظيمية(Y)		المتغير المعتمد المتغير المستقل	التسويق الريادي(X)
		β_1	الثابت-C		
134.946 Sig.=0.000	%60.5	0.686 T(11.617) Sig.=0.000	1.167 T(5.045) Sig.=0.000	التوجه الاستباقي	
112.443 Sig.=0.000	%56.1	0.644 T(10.604) Sig.=0.000	1.384 T(5.942) Sig.=0.000	ادارة المخاطر	
115.996 Sig.=0.000	%56.9	0.577 T(10.770) Sig.=0.000	1.634 T(7.917) Sig.=0.000	الابداع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS 90

وتأسساً على نتائج تحليل الإنحدار فإنه يمكن القول برفض فرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لأبعاد التسويق الريادي على البراعة التنظيمية" وقبول بالفرضية البديلة التي تنص "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التسويق الريادي في البراعة التنظيمية".

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي أن غالبية أعضاء مجالس الكليات هم من الذكور ويعزى عدم تكليف الإناث في شغل المناصب الإدارية، بسبب عزوف الإناث للعمل في القطاع الخاص وذلك لأسباب تتعلق بطول فترات الدوام الرسمي.
- تركزت أعمار غالبية أعضاء مجالس الكليات من الفئة العمرية الناضجة مما يجعلهم أكثر قدرة للعمل لمؤهلات ومستويات عالية.
- تبين بأن الغالبية العظمى من أعضاء مجالس الكليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير ولديهم خدمة كافية في مجال التعليم العالي مما يدل على اعتماد الجامعات الأهلية على ذوي الخبرة والشهادات العالية، وهذا ما يتناسب مع جوهر الدراسة الحالية.
- أظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن غالبية أعضاء مجالس الكليات تزيد مدة خدمتهم الإجمالية عن عشر سنوات وهذه المؤشرات جاءت متواقة مع أعمار الجامعات الخاصة إذ أنها جامعات فتية ولا زالت في مراحل النمو والتطور.
- كشفت نتائج الوصف والتحليل عن وجود انفاق وبمستوى جيد في آراء المستجيبين حول وصف بعد استكشاف الفرص، وكما أنها معلوم بأنها متوافرة في الجامعات الخاصة المبحوثة، ويدعم ذلك بأن أعضاء مجالس الكليات يمتلكون القدرة على توقع احتياجات سوق العمل قبل الأقسام العلمية المتاظرة.
- يستنتج الباحثان من خلال نتائج التحليل الإحصائي بأنه هناك علاقة ارتباط معنوية بين التسويق الريادي والبراعة التنظيمية من جانب ودرجات متفاوتة بين كل بعد من الأبعاد التسويق الريادي وخففة الحركة الاستراتيجية من جانب آخر.
- كشفت نتائج تحليل الإنحدار بان للتسويق الريادي تأثيراً دالاً معنويًا وموجباً في البراعة التنظيمية، اذ ان زيادة الاهتمام بعمليات التسويق الريادي تؤدي بشكل ملحوظ الى تحقيق البراعة التنظيمية في الجامعات قيد البحث .

التوصيات

- يقترح البحث إلى الضرورة في تطبيق مبادئ التسويق الريادي في الجامعات الخاصة مجتمع البحث ومحاولة تكيف أبعادها مع واقع تلك الجامعات لأنها تعتبر من الاستراتيجيات الحديثة للتسويق التي تسعى إلى الريادة والإبداع واستكشاف الفرص واستغلالها.
- من الضروري توفير الدعم المعنوي والنفسي لأعضاء الهيئة التدريسية من قبل مجالس الكليات في الجامعات الخاصة، وذلك لتعزيز كفاءتهم الذاتية ومنحهم الثقة اللازمة لتنفيذ وأداء المهام المنوط إليهم في ضوء الجدول التدريسي والإداري.
- فضلاً عن تلك الأنشطة التي تتجاوز تلك المهام التقليدية، فعلى إدارة مجالس الكليات تشجيع الأنشطة المتعلقة باستكشاف الفرص الجديدة في ايجاد الحلول المبتكرة للمشاكل التي تواجههم والتي يعاني منها أجهزة الدولة المختلفة أو القطاع الخاص على حد سواء.
- ضرورة قيام الجامعات الخاصة بتوظيف أفراداً من الإداريين المختصين في مجال بحوث التسويق من خلال تكليفهم بإجراء البحوث والدراسات الميدانية لكي يواكبوا التطورات الحديثة ويوافقوا ارتقاءهم بالجامعات العالمية من خلال الريادة والبراعة.
- قيام الجامعات المبحوثة بالاستفادة من الفئات العمرية الناضجة من خلال استثمار خبراتهم و المعارف المترسبة والأخذ بأرائهم وتجاربهم والاستشارة بهم في الأمور والمشاكل التي تواجههم.
- من الضروري التركيز على إعطاء الدور وتوكيل العنصر النسوی ومشاركةهن الأكثراً كأعضاء في مجالس الكليات وإعطائهن المسؤولية والالتزام الإداري جنباً إلى جنب مع إخوانهن الرجال.
- ضرورة الدعم المستمر لأعضاء مجالس الكليات والهيئة التدريسية من خلال إقامة المؤتمرات والندوات العلمية أو المشاركة في تلك الفعاليات التي تجرى خارج الحرم الجامعي، لزيادة وإثراء مستواهم العلمي والأكاديمي.

المصادر والمراجع

أ- [الرسائل والأطارات]

- المعلواني، لوبي علي غالب، 2020، أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية، لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجمع الملك حسين للأعمال، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط.
- الحقاني، تركي، 1997، أثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري، دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الاجهزه الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض: المملكة العربية السعودية.
- العطوي،مهند حميد ياسر (2013)أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللا سيماء الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنثائية في محافظة النجف.
- المحاسنة، لميس عارف عبد ربه، 2017، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- حسن، محمد محمود حامد،2012، التكامل بين الاستخارات والشخصنة التسويقيتين وانعكاسه على عمليات التسويق الريادي، بالتطبيق على مجموعة من منظمات صناعة الاثاث في مدينة الموصل، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- داود، فضيلة سلمان، 2016، تنافسية المنظمات بين الحكومية وريادية الاعمال: دراسة تحليلية مقاربة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية، اطروحة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد. كلية – السكاننة، بلا لخلف،(2008)
- عويس، ممدوح زكي احمد(2015)،دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغير والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، الادارة العامة: معهد الادارة العامة،س.55،ع.2.
- نعيمي، صابر، وخضراوي، حنان،2018،واقع التسويق الريادي في وكالات السياحة والسفر في الجزائر، دراسة حالة وكالة الرأية للسياحة والسفر بالمسيلة(كنموذج).رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

ب- [الدوريات والمجلات والمؤتمرات]

- الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، الداود، ألفن ناظر ججو(2015)"دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات دهوك"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد(35)، عدد(2)، ص 329-356.
- ابراهيم، مها صباح،2017، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي :دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد39 ، مجلد12 ، العراق.
- البجاري، أحمد يوسف فتحي (2018). التسويق الريادي في إطار توظيف ادارة علاقة الزبائن، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 1، ص 288 ، عدد 41.
- البغدادي، عادل هادي، العطوي،مهند حميد ياسر،2014،تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي، دراسة تحليلية على عينة من مديرى الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف، مجلة الفادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد16، العدد4.
- البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد،2015 ، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية/دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسيا سيل)في العراق، مجلة الفادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17 ، العدد 1.
- الزعبي، علي فلاح، المؤمني،يسرى عيسى (2020)، دور الابداع والابتكار في عمليات التسويق الريادي، في شركات الاعمال الصغيرة في الاردن(دراسة تحليلية)/ مجلة استراتيجيات التحقيقـات الاقتصادية والمالية، المجلد (02)العدد(01)،ص 86-63.
- الكرعاوي،محمد ثابت (2016) "دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي:دراسة تطبيقية لعينة من أسنانـة الجامعـات الأهلـية في النـجـفـالأـشـرفـ،مـجلـةـالـإـدـارـةـوـالـاقـضـادـ،المـجلـدـ(5)ـالـعـدـدـ(20)،كلـيـةـالـإـدـارـةـوـالـاقـضـادـجـامـعـةـالـكـوفـةـ.

- حسين، هدى عبدالرحيم، والعاني، آلاء عبدالموجود(2018)"التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق،مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد(105)، المجلد(24).).
- حمد، عامر علي، سالم، طلحة كوان، ابراهيم، علي محمد(2020) دور أبعد التسويق الريادي في تعزيز إدارة علاقات الزبون: دراسة تحليلية على عينة مختارة من المصارف التجارية الخاصة في صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية/المجلد(16) العدد(52).
- داود، فضيلة سلمان، حسن، ساهرة محمد،2016،دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف الاهلية، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد28.
- قميحة، فيصل(2021) أثر التسويق الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال الصغيرة: دراسة حالة عينة من منظمات الاعمال الصغيرة في الشرق الجزائري، مجلة دراسات العدد الاقتصادي/المجلد(12)، العدد 01(2021)،ص317-334.
- كاظم، سناء جواد، وشبر، رونق كاظم حسين،2014، توظيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي، دراسة تحليلية لأراء مدراء مصرف الرافدين، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(3) العدد (7) لسنة(2014)(107)).

ت- [الكتب]

- الخفاجي، عباس خضرير(2004) الادارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات. الطبعة الاولى، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

A. Thesis & Dissertations:

- Harrison, N & Samson, D, (2002), "Technology Management: Text and International Cases", McGraw Hill, U.S.A.
- Kilenthong, P.; Hills, G. E.; Hultman, C.; Sclove, L. S. 2010. Entrepreneurial Marketing
- O Reilly, Charles A.,& Tushman, Michael L., 2013, Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, Research Paper series Stanford: `Graduate school of Business.
- Pai, A. (2007). "Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry". Master's Dissertation, University of Nottingham.
- Practice: Systematic Relationships with Firm Age, Firm Size, and Operator"s Status.

B. Journal & Periodical

- Ahammad, Mohammad F., Glaister, Keith W. & Junni, Paulina, 2019, organizational ambidexterity and human resource Practices, the International Journal of human Resource Management, VOL. 30, No. 4.
- Maximilian R., Lisa S., and Katharina S. (2018), " How to Put Organizational Ambidexterity into Practice –Towards a Maturity Mod", FIM Research Center, University of Bayreuth, Bayreuth, Germany, 195-210.
- Papachroni A., Heracleous L. & Paroutis S., (2014) ,
- Popadić M., Matej Č., and Ines M. (2015), "Organizational Ambidexterity,
- Rezvani, Mehran., Khazaei, Morteza, (2013) Prioritization of entrepreneurial marketing dimensions: A case of in higher education Institutions by using entropy,INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, APRIL 2013 VOL 4, NO 12
- Hacioglu, Gungor, Eren, Selim S Eren,, M. Sule& Hale Celikkan,(2012)" the effect of Entrepreneurial Marketing on firm innovative performance in Turkish SMEs" Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol.58 ,Pp:871 – 878.



- Hoholm T, Fred S., Kari J. K., and Linn N.S., (2018), " Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting", Journal Pragmatic, Vol. 50, 328-342.
https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/64916/Ramukumba_Building_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hughe, Mathew, 2018, organizational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholar, journal of marketing management, Loughborough university, school of Business and Economics Loughborough <http://www.informaworld.com/smpp/>.
- Jansen, Justin J. P. (2005), "Ambidextrous Organizations A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance", Erasmus Universities Rotterdam. Journal of The Leadership Quarterly, Vol.20,434- 451.
- Mardi M., Mts A., Furinto A., and Kumaradjaja R. (2018), "Sustaining Organizational Performance Through Organizational Ambidexterity by Adapting Social Technology", J Knowl Econ, Vol. 9, No. 9, 1049-1066.
- Martin A., Arne K., and Johann F., (2019), "Introducing conflict as the micro foundation of organizational ambidexterity", Strategic Organization, Vol.17, No. 1, 38–61.
- Ramukumba, Ndivhuwo, 2017, Building an organisational self-disruption capability for a competitive advantage: an investigation of the organisational antecedents:
- Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. Journal of research in marketing and entrepreneurship, 2(1), p. 1-16.
- Stokes, D. , “Putting Entrepreneurship into marketing: The process of entrepreneurial marketing”, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship.Vol.2 No. 1,2012,p87.