



## دور القوة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي

### دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في عينة من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل - إقليم كوردستان العراق

احلام ابراهيم ولي<sup>1</sup>، نارمان خلف<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، العراق

Email: [ahlam.wali@su.edu.krd](mailto:ahlam.wali@su.edu.krd)<sup>1</sup>, [arman.barzanni@gmail.com](mailto:arman.barzanni@gmail.com)<sup>2</sup>

#### الملخص:

يهدف البحث إلى تحديد علاقة وتأثير القوة التنظيمية في الجامعات الخاصة والمتمثلة بابعادها (القوة الصلبة، القوة المرنة)، في أبعد التوجه الريادي والمتمثلة بـ (التوجه نحو الابداع، التوجه نحو تحمل المخاطرة، الاستباقية). يتمثل الإطار العام للبحث بمشكلة البحث والتي حددت من خلال أثارة تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (القوة التنظيمية) والمتغير المعتمد (التوجه الريادي) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي انبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكيد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة وقد تم استخدام استمرارة الاستبانة كأدلة رئيسية للحصول على البيانات.

انتهت البحث المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك تم تحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، تمثل مجتمع البحث بكافة الجامعات الخاصة في مدينة أربيل إقليم كوردستان العراق والبالغة عددهم (9) جامعات. فيما تمثلت العينة بـ(7)جامعات، أما الأفراد المستجيبين فبلغ عددهم (79) عضواً من أعضاء مجالس الكليات في العينة المختارة من الجامعات. تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من الاختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي SPSS V.23. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط موجبة وتأثيرات قوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، على المستوى الكلي والجزئي. واقتصر البحث مجموعة من المقترنات ومنها، ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرين وتوجهها نحو خدمة الجامعات المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** القوة التنظيمية، التوجه الريادي، الجامعات الخاصة، مدينة أربيل.

#### پوخته:

ئامانچى تویىزىنەوەكە دەستتىشانكىرىدىنى پەيپەندى و كارىگەرىي ھىزى رېيکخراوەبىه له زانكۆ ئەھلىيەكەندا كە بە رەھەندەكەنائىان (ھىزى پەنم، ھىزى نەرم) نوينەرايەتى دەكىرىت، لە رەھەندەكەنai ئاراستەمى پېشەنگى (ئاراستەكىرىن بەرەن، ئاراستەكىرىن بەرەن بەرگەرن بە مەترىسى، پەرۇچوارچىبوھى گشتى بۇ تویىزىنەوە بىرىتىبە لمكىشەي تویىزىنەوەكە كە لمىگەي بەرزاڭىرەندەنەوە چەندىن پەرسىيار سەبارەت بىسروشى پەيپەندى و كارىگەرىي نىيان گۇراۋىتى سەرەبەخۇ (ھىزى رېيکخراوەبىي) دەستتىشانكىراوەئۇ گۇرەرەي ھەلگىرەنە (ئاراستەكىرىدىنى پېشەنگەنە) دىزايىن كراوه و بۇ ئەم مەبىستەش نەخشىيەكى گۈمانەي دارىزرا كە كۆمەلېك گۈمانەي كلىلى بەرەنەن، بۇ دىلىباپۇن لە رەوايەتى گۈمانەكان، كە ھەمووبان لە ژىر چەندىن تاقىكىرەنەمەدا بۇون، فۇرمى چارەسەرى وەك ئامرازىيەكى سەرەكى بۇ بەدەست ھىنانى داتا.

تویىزىنەوەكە شىوارى شىكارىي وەسەفىي گرتە بەر باسکەردنى سەرەكى و لاوەكى گۇراومەkan و هەر وەها شىكەرەنەوە پەيپەندى و كارىگەرىي نىيان گۇراومەkan و نوينەرايەتى كۆمەلگای تویىزىنەوە سەرچەمە 9 زانكۆ ئەھلىيەكەنai ھەولىر و كوردىستان و عىراق دەكتات نمونەكە لە 7 زانكۆ پېنكەتەوو، لە كاتىكدا 79 كەمسى وەلامدرەمە ئەندامى بۇردى كۆلۈز بۇونلەنمۇنە دىارييکراوى زانكۆكەندا گۈمانەكان تاقىكىرەنە لە رېيگەي كۆمەلېك تاقىكىرەنەمە ئامار لەلايمەن سۆقۇنير (تىف ئىس پى ئىس 23). تویىزىنەوەكە گەيشتە كۆمەلېك ئەنچام، كە گەنگەرەنەن ھەبۇونى پەيپەندى ئەھرىنى و كارىگەرىي بە ھىزىكەنai نىيان گۇراومەkan و لاوەكىيە، لە ئاستى ماڭرۇ و بەشىدا. تویىزىنەوەكە پېشىنارى كۆمەلېك پېشىنارى كەرد، لەوانە پېتىستى بە بەستەنەوە پەيپەندىيە بە ھىزىكەنai نىيان ھەردوو گۇراو و ئاراستەكىرىنەن بۇ خزمەتكىرىنى زانكۆ تویىزىنەوەكەن.

**كلىله وشە:** ھىزى رېيکخراوەبىي، ئاراستەمى پېشەنگ، زانكۆ ئەھلىيەكەن، شارى ھەولىر

## Abstract:

The research aims to determine the relationship and impact of organizational power in private universities, which is represented by their dimensions (solid power, flexible power), in the dimensions of the pioneering orientation of (orientation towards creativity, orientation towards risk tolerance, pro activeness).

The general framework for research is the research problem, which has been identified by raising several questions about the nature of the relationship and the impact between the independent variable (organizational power)

The variable adopted (entrepreneurial orientation) was designed, and for this reason, a hypothetical scheme was designed that produced a set of key hypotheses, and in order to ascertain the validity of the hypotheses, all of which were subject to multiple tests, the resolution form was used as a key tool for obtaining data.

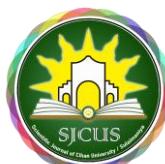
The research adopted the descriptive analytical approach, describing the main and sub-variables, as well as analysing the relationships and impact between the variables, representing the research community of all the 9 private universities in Erbil, Kurdistan, Iraq. The sample consisted of 7 universities, while the 79 responding individuals were members of college boardsIn the selected sample of universities. Hypotheses were tested through a set of statistical tests by software (SPSS V.23).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of positive correlations and strong effects between the main and sub-variables, at the macro and partial level. The research suggested a range of proposals, including the need to harness strong relationships between the two variables and their orientation towards serving researched universities.

**Keywords:** Organizational power, pioneering orientation, private universities, Erbil city.

## المقدمة:

يعد موضوع التوجه الريادي من الموضوعات المهمة في الفكر الاداري، وازدادت اهتماتها مع تسارع معدلات التغيير في بيئه الأعمال، ويعود هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلأجأ إليها المنظمة لتكون قادرة على التكيف والتطور والتلاويم مع متطلبات المنافسة والتغيير لتحقيق الدور الجوهري للمنظمة، وتعد التوجه الريادي وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص من أجل تحرك المنظمات والأشخاص إلى حالة جديدة من الوجود، ولا سيما بعد أن ازدادت حاجة المنظمات لتكون أكثر ابتكاراً وابداعاً من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئه عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي. وتؤدي التوجه الريادي دوراً مهمأً في الاقتصاديات العالمية لكونها ابرز محركات النمو الاقتصادي، من خلال إنشاء منظمات أعمال محلية فاعلة تسهم في التطور المحلي، عن طريق توفير فرص العمل وزيادة العوائد، لتفعيل دورها في تحقيق النجاح للمنظمات. اذ تمثل التوجه الريادي النشاط الذي ينشأ ويدبر منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتقدمة، وهذا ما يطلق عليه بـالريادة الخارجية، كما تكون الريادة ضمن المنظمة القائمة اذ تمثل عندها مغامرة جديدة من خلال ايجاد أعمال جديدة أو إعادة التجديد الاستراتيجي فيها وهذا ما يدعى بالريادة الداخلية أو ريادة الشركة. ولكي تحقق المنظمات هدفها في تعزيز توجهها الريادي لابد من توفر مصادر قوة تنظيمية تدعم التوجه وتسانده. وينبغي عليها ان تعمل بسرعة و بكفاءة وفعالية، مما يتطلب مصادر قوة متعددة لتتمكن من تطوير وإيجاد حلول وأفكار وآراء مواكبة وجديدة لتتمكن المنظمات من الإستثمار بـالنمو، حيث ازداد الاهتمام بموضوع القراءة التنظيمية في ظل العوامل والتحديات المتنامية التي فرضتها ظاهرة العولمة وسرعة التغيرات التقنية والمنافسة الشديدة و الثورة المعلوماتية.



في ضوء مسابق جاء البحث الحالي لدراسة دور القوة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي من خلال أربعة محاور استعرض الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات ومقتراحات.

### **المحور الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيته**

#### **أولاً/ مشكلة البحث**

تبعد مشكلة البحث لما تشهده الجامعات اليوم من شدة المنافسة، والعمل المتتسارع والعلمة نحو تقديم خدمات متطرفة تتناسب مع رغبات واحتياجات سوق العمل، وفي ظل هذا التطور، أصبح على الجامعات البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل، تعتمد على اختيار المجالات التي تتضمن لها التفوق في أداءها، فتنتج عن ذلك بزوج مفهوم القوة التنظيمية لتعزيز التوجه الريادي والذي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات وعلى وجه الخصوص للجامعات، التي تعمل في ظروف بيئية ديناميكية ومنافسة شديدة من حيث تصنيف الجامعات (Ranking) المحدد والمنفذ من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كوردستان، إذ صاربقاء فقط للجامعات التي تتمكن من ان تكون أكثر رياديةً والتي تمكنتها من تحقيق المستويات العالمية في الترتيب العالمي للتصنيف الجامعي مما دفع بالباحثين إلى التقصي عن معرفة دور القوة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بالقوة الصلبة والقوة المرنة) في تعزيز التوجه الريادي. وفي ضوء ما سبق تم أثراء التساؤلات البحثية الآتية:

1. هل لدى الجامعات قيد الدراسة إطلاع بمفهوم القوة التنظيمية والتوجه الريادي ؟
2. هل تعتمد الجامعات قيد الدراسة على أسلوب منهاجي علمي يساعدها في تبني أبعاد القوة التنظيمية لتكون قادرة على تعزيز توجهها الريادي ؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية والتوجه الريادي في الجامعات قيد الدراسة ؟
4. ما هي تأثير القوة التنظيمية في التوجه الريادي في الجامعات قيد الدراسة ؟

#### **ثانياً/ أهداف البحث**

يهدف البحث الحالي بالدرجة الأولى إلى الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة البحث، كما تسعى إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور القوة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي. ومن هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي :

1. إجراء تحليل للأدب الإداري لمتغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة بالقوة التنظيمية والتوجه الريادي بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقييم طروحات معاصرة وبالشكل الذي يخلق تراكماً معرفياً حولها.
2. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في الجامعات المدروسة والإفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج بإستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم القطاع المدروس.
3. التحقق من استعداد الجامعات المبحوثة لتعزيز أبعاد القوة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي الوعي.
4. تصميم مخطط فرضي للبحث والسعى نحو اختبار الفرضيات المبنية منها وعميم نتائجها على القطاع التعليمي في إقليم كوردستان العراق.

#### **ثالثاً/ أهمية البحث**

يتجلّى أهمية البحث في مستويين وعلى النحو الآتي:

##### **أ. الأهمية الأكademية: تتجسد الأهمية الأكademية في النقاط الآتية:**

1. دراسة حديثة تحاول أن تغطي موضوعات في مجال الإدارة الإستراتيجية وبالشكل الذي يقدم إغناء معرفياً وفكرياً في محاولة بسيطة من الباحثان لنقدم مفاهيم ونتائج جديدة حول إمكانية تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الخاصة.
2. تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في إغناء المكتبة المحلية خصوصاً والعراقية عموماً وذلك من خلال التواصل مع الجهات البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.

3. تمثل أولى المحاولات في البيئة المحلية التي تقدم سيناريوهات للتوجه الريادي ممكنة التطبيق في القطاع (التعليمي)، الأمر الذي يكون منطلقًا للباحثين الآخرين لتناول أبعاده كل على حده بشئ من التفصيل والتعميق وفي مجالات أخرى أيضًا.

4. يقدم البحث توضيحاً لأهم أبعاد القوة التنظيمية والتي ستسهم في توضيح العلاقة بينها وبين التوجه الريادي الريادي.

#### ب. الأهمية الميدانية: ينعكس أهمية البحث الميدانية من خلال المؤشرات الآتية:

1. إثارة إهتمام القطاع المدروس (التعليمي) لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الإستفادة منها في تعزيز التوجه الريادي.

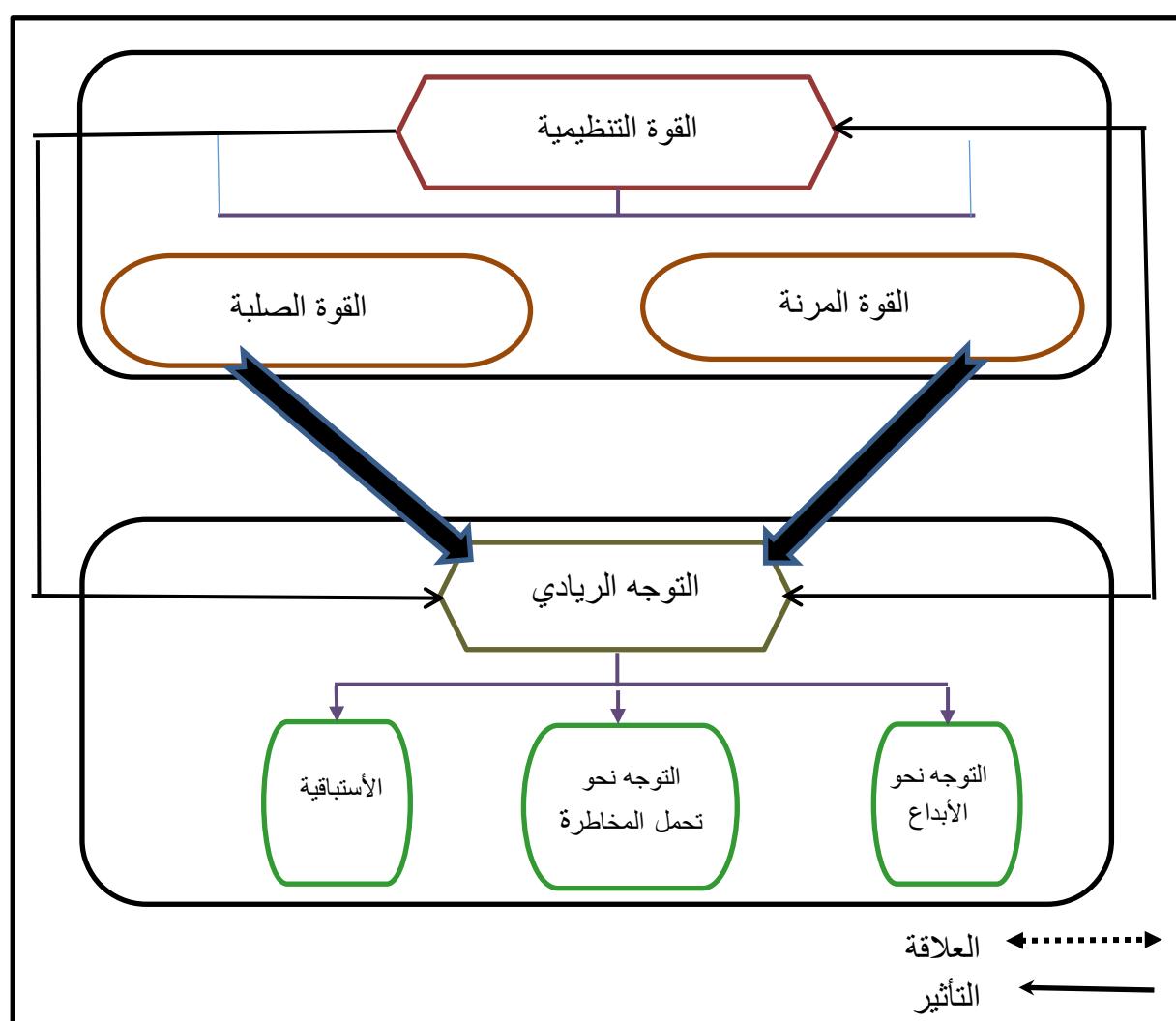
2. أهمية القوة التنظيمية وما يمكن أن تؤديه من دور إيجابي في حياة الجامعات المدرسة.

3. التوسع في دراسة أبعاد التوجه الريادي وعدم تقويت الفرص على الجامعات في الإفاده منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول الى مستويات عالية من التصنيف الجامعي العالمي

4. تقديم التوصيات لأصحاب القرار بما يتعلق بدور ابعاد القوة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي.

#### رابعاً/ نموذج البحث وفرضياته

في ضوء مشكلة البحث واهدافه وبيان العلاقات بين متغيراتها تم تصميم مخطط فرشي لبحث وشكل (1) يوضح ذلك



المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً/ فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تختلف اراء الافراد المستجيبين في جامعات الخاصة في مدينة اربيل تجاه وصف متغيرات الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القوة التنظيمية والتوجه الريادي منفردة ومحتملة.

**الفرضية الرئيسة الثالثة:** يو ج د تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للفقرة التنظيمية في التوجه الريادي.

سادساً: منهاجية البحث

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدراة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتبيؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة لمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثانين إلا القليل، وتببدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصوّرات أخرى، حديدة أذ أنها

### **المحور الثاني: الجانب النظري**

او لاً: القوة التنظيمية

## ١- مفهوم القوة التنظيمية

توالت الدراسات النظرية والتنظيمية في تقديم مفاهيم متعددة حول القوة التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها ولكونها سمة مميزة من سمات المنظمات المعاصر، ويعرف (الطائي، 2010:54)، القوة التنظيمية بأنها قدرة الفرد، أو المجموعة، أو المنظمة لإحداث حالة التغيير لدى الآخرين عبر التفاعل الاجتماعي معهم وينجس ذلك التفاعل في طيف واسع من الصور تدرج حده في الاقناع والتشجيع إلى الإجبار الشديد في سبيل تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية. وأشار (Lunenburg,2012:1) إلى القوة التنظيمية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين أو قدرة الفرد على تغيير سلوكيات الآخرين داخل أي علاقة معينة. اي ان القوة حسب هذا المنظور تمثل استخدام مجموعة من المهارات والكفاءات لإجبار الآخرين على العمل الدائم وأداء مهامهم بنجاح. أما Waite فقد أشار إلى ان مفهوم القوة يمثل أساساً للمهارات المتقدة Survival skills للأفراد "والتي تعرف بأنها التقنيات التي يمكن للشخص استخدامها من أجل الحفاظ على الحياة في أي نوع من أنواع البيئة الطبيعية.

تأسساً على ما سبق نورد تعريراً اجرائياً للقوة التنظيمية على أنها القدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين وعلى قراراتهم استناداً إلى خصائص الوظيفية المنشورة للفرد والذي يحصل من خلاله على السلطة الالزامية للتأثير على توجه المنظمة توجهاً رياضياً.

2. أهمية القوة التنظيمية

إن قراءة وفهم واقع القوة أمر ضروري لفهم آلية عمل المنظمة والإدارة والكيفية التي تسير عليها في ظروف معينة وكيف يعمل الأفراد فيها وكيف يمكن للشخص الذي يمتلك القوة التأثير على الآخرين، وبالتالي التأثير على المنظمة وعلى تنفيذها لواجباتها (Manda & Roy, 2012:34). وتمكن أهمية القوة ب مدى قدرتها وتأثيرها الهام والفاعل من خلال العمليات التي تقوم بها ونكتيكاتها وخططها الاستراتيجية المستقبلية وبعيدة المدى. في حين أكد Daft (2010) أن قرارات العمل الاستراتيجية والخطط التي تقوم بها المنظمة تتم عن طريق الأنشطة التي يتخذها الرؤساء بالتعاون مع الأفراد العاملين الأحداث التغييرات بما يتلاءم مع وضع المنظمة، وجعل الأفراد متطلعين وعلى معرفة تامة بالنشاطات التي يودونها وخصوصاً إذا كانت هذه الأنشطة والمهام صعبة وليس بمقدمة الجهات الأخرى، تنفذها.



بالإضافة إلى ذلك، فهناك جانب آخر لمعالجة المشاكل التي تحدث داخل المنظمة، وذلك عن طريق حل الصراع القائم الذي يحصل ما بين الأفراد نتيجة قلة الموارد المادية المتاحة. ويتمثل دور المديرين ومن يمتلك القوة من الأفراد بحل هذه المشاكل عن طريق الحصول على الموارد بالتأثير في قرارات التخصيص والموازنة وتجيئها صوب تحقيق الأهداف والغايات التي تطمح لها المنظمة وما يطمح له الأفراد العاملون (الجميلي 31:2004).

### 3. ابعاد القوة التنظيمية

في سياق نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي لم يتفق الباحثون على ابعاد محددة للقوة التنظيمية، وب يأتي هذا الاختلاف لوجود وجهات نظر متعددة في دراسة هذه الابعاد وتتميز بعض الابعاد بطبعتها الفردية، ويرتبط بعضها بالموافق، فيما يتضمن بعضها تشكيلة من العوامل الفردية والموقوية (زيدية، 2007: 28).

لا تأتي القوة من الفراغ، بل لها مصادر ومن دون هذه المصادر لما ظهرت القوة التنظيمية، ولكي نتمكن من فهم موضوع القوة التنظيمية بشكل أكثر عمقاً وأكثر شموليةً، فلا بد من توضيح وتشخيص وتحديد أهم ابعادها وأشكالها، وبما أن هنالك عدم اتفاق ما بين الباحثين في تحديد واضح ومحدد لمفهوم القوة التنظيمية والذي تمت الاشارة اليها مسبقاً، انعكس هذا الامر في توضيحيهم لابعاد القوة التنظيمية، لاسيما وانه يوجد تنوع واختلاف كبير بالسميات فمنهم من ينظر اليها على أنها أبعاد أو أنواع أو أسس أو أشكال أو مصادر إلا أنه من الممكن أن يتم وضعها وجمعها تحت مسمى كبير والذي هي الابعاد كونها جاءت في الكثير من الابحاث والدراسات وعلى وجه الخصوص الدراسات الانكليزية بهذه التسمية كما جاء في دراسات كل من (Doaei et al., 2010:5) (Isosaari, 2011:386) (Abbott et al., 2011:94) (Lunenburg, 2012:2) (Pierro et al., 2013:1124) (Lui et al., 2015:73) (Rozilah et al., 2015:338) (Toucean et al., 2016:70) (Argon & Dilekci, 2016:2196) (Zhao et al., 2016:518) (Espedal, 2016:2)" وتبني البحث الحالي الاتي كابعاد لقوة التنظيمية كونها اكثر اتفاقاً و اكثر ملائمة لميدان الدراسة.

**أولاً/ القوة الصلبة:** وتسمى أيضاً بالقوة غير الودية أو الخشنة أو العنيفة (An-Nafees Dic, 2008:544)، ويمكن تعريفها على وجه العموم بأنها القوة التي تقييد حرية الأفراد في الامتثال والالتزام بمتطلبات وأوامر القادة. (Pierro et al., 2013:1124) وتنstemد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتأتي استجابة الأفراد (التابعين) لهذه النوع من القوة بسبب امتلاك (القائد) الصلاحية والشرعية الكاملة لإصدار هذه الأوامر وكذلك امكانية القادة على إجبار التابعين على التهديد، أو اغراقهم على المكافآت والمدفوّعات، وتقابل هذه القوة من قبل المرؤوسين على إنها جزء من حياة المنظمة. (Aiello et al., 2013:489) اي انها القوة التي يطلب فيها الامثال من الآخرين للسياسات والبرامج التنظيمية دون السماح لاعطاء الحرية لهم في اختيار ما إذا كانوا سوف يتلزمون بها أم لا وذلك باستخدام القوة الشرعية والقسرية والمكافأة. وتناول كل من (Koslowsky&Stashevsky, 2005:25) القوة الخشنة (الصلبة) بأنها القوة التي قد يفضل المديرين أو القادة استخدام استراتيجياتها بشكل متكرر مع التابعين الذين يتميزون بدرجة أقل لاحترامهم بالنفس مقارنة بالآخرين، وكذلك هؤلاء الذين لديهم نوع من الاهتمام تجاه مهامهم، كما استتبع بأنه من خلال اختيار استخدام القوة الخشنة، فإن الرئيس يكون قادرًا على رفع صورته الذاتية وكمرووس يتطلب عليه اتباع القواعد سواء اكان متفقاً عليه أم لا، وعليه بالنسبة لهؤلاء الأفراد، فإن "القوة" التي يوفرها استخدام هذه الاستراتيجيات هي القوة المرضية ولذلك فهي تعد مفضلة لهم.

**ثانياً/ القوة المرنّة:** وتسمى أيضاً بالقوة اللينة أو المرنّة، وتم اختيار فلسفتها الأساسية من قبل العالم Joseph Nye الاستاذ في العلوم السياسية في جامعة هارفارد في بداية التسعينيات (Nye, 2004:15) (ناري، 2007: 17). وفي منشوراته الأخيرة، عرف Nye القوة الناعمة على أنها القدرة على تشكيل تفضيلات الآخرين من خلال التعاون معهم ومشاركةهم من دون استخدام أي شكل من أشكال العنف والقسر (Wilson, 2015:1172). وفي الوقت الذي اتفق الباحثون والرواد على ان القوة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للحصول على النتائج المراد الوصول اليه (جلاب، 2016: 410)، اكد Nye بأن هذه التأثير يمكن ان تتحقق بعدة طرائق من قبل القادة، وهي أما ان يلجأوا إلى إجبار الآخرين على التهديد، واغراقهم على المكافآت والمدفوّعات الذين يعذّبون من أساليب القوة (القوة الخشنة)، أو جذبهم وضمّهم للحصول على المطلوب باستخدام كل من القوة المرجعية والخبرة والاقناعية (القوة الناعمة)(Nye, 2012:2). ووصف (Pierro et al., 2013:1124) القوة الناعمة بأنها القوة التي تمنح الأعضاء الهيئة التنظيمية المزيد من الحرية والاستقلالية في قبول توجيهات القيادة العليا وتأثيراتهم وعدم اجبارهم على قيام بفعل اشياء غير مرغوبة من قبلهم، واضاف نفس الباحث أيضاً بأنه مقارنة بقواعد القوة الخشنة، فإن قواعد القوة الناعمة تلقى عادة بشكل أكثر إيجابية وترتبط بالنتائج الفردية والتنظيمية الأكثر إيجابية. وفي هذا السياق، اقترح (Tal et al., 2013:127) بان منهج استراتيجية القوة اللينة يستند على





مجموعة من السمات الشخصية للمرء مثل (المعرفة، والخبرة، والتجربة، والكارزم) والذي يعكس منظور أكثر ثقة ومساواة نحو الهدف. لذا وبناءً على هذا الأساس ينطلق الباحثان منحقيقة مفادها بان القوة الناعمة ما هي الا القدرة في جذب الآخرين والهيمنة على عقولهم وكسب قلوبهم، والتاثير في الوجдан والسلوك بالاعتماد على الصلة الشخصية أو الأساليب المرنة أو الخصائص الشخصية الكارزمية، أو الأساليب الاقناعية، أو الاحترام والتقدير، أو التعاون بدلاً من إجبارهم وتأنيبهم للوصول إلى النتائج والاهداف المراد الوصول اليها. أما Wilson فقد اقترح بان من أهم السمات المميزة لقوة الناعمة هي أنها غير قسرية وطويلة الامد وبطيئة؛ وتعتمد تداولها وممارستها بشكل أساس على كل من الثقافة المنظمية والقيم السياسية والسياسات الخارجية (Wilson, 2015:1172).

### ثانياً: التوجه الريادي

#### 1. مفهوم التوجه الريادي

ينظر أغلب الباحثانين المهتمين بموضوع الريادة على أنها عملية يتولى الأفراد أو المجموعة من ورائها الوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة، ولكي يمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكات لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد، وهي ما يطلق عليها السلوك الريادي(Entrepreneurial behavior)، ، أما على صعيد المنظمات فإن هذه الأفعال أو السلوكات عادة ما تغير عن التوجه الريادي لتلك المنظمات (Entrepreneurial Oreintation) حول المشروع الجديد المراد إقامته وكيفية الإسهام في إنجاحه. (Richard & Barnet,2004:257) كذلك هو احد اهم استراتيجيات الريادة التي تدفع الاعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات و حاجات الزبائن، كذلك الوصول بهذه المنظمات الى التميز (السكارنة، 2010:49) وأشار (الكلابي، 2012:41) إلى أن أول من استخدم مصطلح التوجه الريادي هو (Miller,1983) الذي يعد أول من أدخل هذا المصطلح إلى الفكر الإداري وذلك من خلال بحثه في قاعدة بيانات (ABI/INFORM) والذي استخدام عبارة التوجه المباشرة نحو الأعمال الحرة.

ويعبر (Razak & Othman,2012:165) عن التوجه الريادي على انها رغبة المجموعات في تقديم الأعمال الإبداعية والاستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهدافة إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية، أما (الكلابي، 2012:43) فيرى بأنها مجموعة العمليات، الممارسات، القرارات، الأنشطة، الموارد والقابليات التي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة من خلال الاستقلالية وتقديم ابتكارات غير مسبوقة من المنتجات والبقاء ضمن المنافسة، في حين عرفها (شكر، 2014:34) على انه الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة في خلق السلوكات السليمة من اجل تحقيق الأداء الأمثل، أما (المختار، 2018:214) فعرفها على انه فكراً سوقياً عملياً لابد للمنظمات المعاصرة من تبنيه وصولاً لتحقيق القيمة الاستراتيجية لعملياتها ومنتجاتها وأدائها من خلال ميل المنظمة لأن تكون مبدعة وسباقة في اقتناص الفرص في السوق ومستعدة لتحمل المخاطرة المحتملة. تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً اجرائياً للتوجه الريادي على انه عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الريادي، ومن خلال التركيز بشكل متزامن على إيجاد الفرض في البيئة الخارجية، وعلى القدرة على استغلال تلك الفرص من خلال الأنشطة الريادية، وتمثل عملية تحديد الفرص التي يمكن استغلالها من خلال الأنشطة الريادية الجزء الريادي، وهكذا، فإن التوجه الريادي يعمل على توجيه المنظمة تجاه تكامل أنشطتها العثور على فرص، وتحقيق الناجح كوسائل رئيسية لاستغلال تلك الفرص في البيئة التنافسية.

#### 2. أهمية التوجه الريادي

تتمثل أهمية التوجه الريادي من خلال أبعاده الرئيسية الهدافة إلى الارتفاع بمكانة ودور المنظمة وتحقيق الأداء المتميز لها وصولاً لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.

نجد أن للتوجه الريادي أهمية كبيرة من خلال تركيزه على إيجاد مسارات جديدة للمنظمة باتجاه الريادة بأبعادها الابتكارية والإبداعية لاكتشاف واقتناص فرص الأعمال مع تحمل الأخطر المتوقعة وصولاً إلى تحقيق الأهداف والارتفاع بالأداء التنظيمي على أفضل ما يمكن من خلال الاهتمام برأس المال البشري حاضراً ومستقبلاً.

كما أن التوجه الريادي المنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة لتحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل، ولتنبئ التغيير الكامل من خلال تركيزه على إيجاد وتعديل الأفكار الجديدة، وخلق سلع وخدمات جديدة، وقد تكمن أهميته أيضاً من خلال تركيزه على تأسيس منظمة ذات أعمال جديدة ومخاطر جديدة كونه يقوم بتحويل مسار المنظمة نحو الأفضل وجعلها أكثر ريادية من خلال التغيير في مجال الأداء (رشيد و الثنواي، 2013:206). استناداً إلى ما نقدم يتضح أن أهمية التوجه الريادي تتمثل في الأبعاد الرئيسية الهدافة إلى الارتفاع بمكانة ودور المنظمة في تحقيق الأداء المتميز لها وصولاً إلى تحقيق الاهداف الاستراتيجية.



فالتوجه الريادي له أهمية بالغة في دفع المنظمة لتقبل التغيير الكامل من خلال تركيزه على ايجاد وتعديل أفكار جديدة، وخلق سلع وخدمات جديدة، وقد تكمن أهميته من خلال تركيزه على تأسيس منظمة ذات أعمال جديدة ومخاطر جديدة كونه يقوم بتحويل مسار المنظمة نحو الأفضل وجعلها أكثر ريادية من خلال التغيير في مجال الأداء (عبدالله وأخرون، 2014:78).

### 3.ابعد التوجه الريادي

يتقد جميع الباحثين المختصين على إن التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد، إلا أنهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد فمنهم من يرى أنها ثلاثة الأبعاد (إبداعية، المخاطرة، الاستباقية)، ومنهم من يراها خمسية الأبعاد بإضافة بعدين آخرين هما (المهجمية التنافسية والمرونة)، ويعود القاول في هذه الأبعاد للسياسات التنظيمية والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمات، وقد تم التركيز في دراستنا على الانفاق مع التوجه الاول حيث تم اعتماد الابعاد الثلاثة (التوجه نحو الابداع، التوجه نحو المخاطرة، الاستباقية).

#### • التوجه نحو الابداع

إن ما يتميز به الإبداع والريادة أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض حيث أن كل منها يمكن الآخر ويربط بينهما علاقة تكاميلية تساعد كل منها الآخر في دعم الكيان المنظمي وجلب إليها ما يسمى بالجديد أو القيمة المضافة التي هي من أهم خصائص الإبداع والريادة على السواء والتي من خلالها تتميز المنظمات عن بعضها البعض، وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها سواء كان المنتج سلعي أو خدماتي أو معلوماتي، لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الإدارة الرائدة في مجال الابتكار والإبداع حتى تكون مؤسسات نامية وأساليبها مبدعة وخلقة، إذا تطبق مفهوم إبداع بالنسبة للجان العمل أو مؤسسة على اختلاف أنواعها لابد يهدف إلى إحداث تغيير بحيث تتجاوز العادات والتقاليد التي تعرقل الاتجاه الصحيح لمنضمات الأعمال الرائدة يجب أن يكون على أساليب منهجهي وعلمي يتخد من التكنولوجيا المعلومات ومن اختمار التجارب وتتوسيع أفكار (العيساوي، 2012:778).

#### • التوجه نحو المخاطرة

إن مهارات اخذ المخاطرة تأتي في حالات العموض وعدم التأكيد، وحتى تبقى رياديا يجب أن تحسب المخاطر التي تتشكل من القيام بالعمل الريادي وتتمثل هذه المهارات في (السكارنة، 2006:65).

- **الرؤية الإيجابية للأشياء:** فالمنضمات الريادية تتمتع بالتميز والتمكن بحيث يصبح لديها رؤية مستقبلية إيجابية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة والريادي يكون له نبرة ثاقبة وأكثر تبصرًا لدعم تنفيذ الأعمال ونقل الرؤية نحو المسار الريادي والريادي لديه الوقت لرؤية وتقييم الأهداف يومياً ووضع كل مرحلة تحت الرقابة والعمل على تقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة وعلى العكس في حالة عدم الإنجاز والمقارنة يتبن ذلك.

- **قبول المخاطرة وعدم التأكيد:** حيث التحضير لأسوأ الحالات في الأعمال وعدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة على المدى الطويل.  
 - **وضع النقاط التي توافق مع قرارات المنظمة:** وتعرف أيضاً على أنها المزايا التي يتمتع بها الفرد أو المنظمة وكلما زادت الخطورة يصبح المنظمة أكثر ريادية.

المخاطرة ويعنى القدرة على المنع أو التقليل المسبق وإلى أدنى حد ممكן من حصول الخطر. فهي السيطرة المسبقة للتنظيم على بعض نواحي عدم التأكيد. وتعد نشاطات معالجة المخاطرة المسبقة التصور (تحديد الخطر، تقدير الخطر، رقابة الخطر، وتقديره) والتي يتم أتخاذها قبل حدوث الخطر إجراءات استباقية ضد المخاطر. ومن تلك الإجراءات: الفهم المسبق للبيئة التي تمكن فيها المخاطر، تقويم المخاطر المحتملة بجمع أنواعها ومدى احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها، تحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل مع هذا الخطر والأسلوب الفاعل في استخدام تلك الإجراءات، فضلاً عن تعديل وتحسين النشاطات الازمة للمعالجة وأن تحمل الخطر بعد بما في العملية الريادة على مستوى الفرد والمنظمة، وهذا ما يستدعي من المورد البشري في المنظمات عموماً والمؤسسات الريادية ضرورة الانتباة والتحسب لكل أنواع المخاطر المحتملة واستعداد لمواجهتها والتغلب عليها من خلال إدراكها بكفاءة.

## • الاستباقية

لهذا بعد أهمية وميزة وأساسا لعملية التوجه الريادي حيث يتمحور حول استشعار الفرص بأنواعها والعمل على أدراكيها، ثم تقييمها واكتشافها بهدف اقتناصها على أكمل وجه وعليه يشير مفهوم اقتناص الفرص بالفاعلية والنشاط المسبق للتعامل مع الصعوبة أو المشكلة المتوقعة (Kroeger, 2007, P:23). وينظر إليها من منظور البحث عن الفرص والتطلع إلى إدخال منتجات جديدة قبل المنافسين تحسبا للطلب المستقبلي لخلق التغيير، وهي تعتبر منظور استشرافي لزعماء السوق الذي تكون لهم بصيرة اغتنام الفرص والمنظمات الريادية تقوم برصد الاتجاهات وتحديد الاتجاهات المستقبلية للعملاء الحاليين، تغيرات الطلاب المستقبلي التي قد تؤدي إلى فرص لمشاريع جديدة (Wang & y F YEN:4).

اي التطلع إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة في صدارة المنافسة والعمل على تلبية الطلب المستقبلي وإحداث التغيير في بيئة الأعمال الديناميكية (LUMPKIN & DESS, 1996:16)

كما يمكن تعريفها على أنها قيام المؤسسات الريادية بخدمة الحاجات الغير المشبعة في السوق واستحواذ على الفرص الناشئة قبل المنافسين وتعتبر عملية تمييز الفرص واستغلالها من أساسيات الريادة في موضوعات سوقية غير ملحوظة فالمبادرة توحى بالاستشراف المستقبلي تحسبا للمشاكل أو التغيرات المستقبلية (Mertens & all, 2010:4). فهي تعني جهود المنظمة لاستحوذ على الفرص الجديدة حيث ترافق المنضمات الريادية الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك التغيرات والطلب أو أدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص ومشاريع جديدة ولا تتضمن فقط أدراك التغيرات بل تكون قادرا على العمل عليها والتقدم على المنافسين. (DESS & all, 2005:458).

وفي السياق نفسه تمت الإشارة إليها على أنها السلوك الريادي الذي يرتبط باقتناص واغتنام الفرص في السوق وصولا إلى تقديم سلع وخدمات جديدة ومتقدمة عن المنافسين فضلا عن تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمليات والأنشطة بشكل مستمر.

### المحور الثالث: الجانب الميداني.

#### أولاً: وصف مجتمع البحث ومسوغات الإختيار

يشكل التحديد السليم لمجتمع البحث أحد الأسس التي يتوقف عليها نجاح أي دراسة حيث يشير مجتمع الدراسة إلى جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحثان إلى أن يعمم عليه النتائج، وقد تم اختيار الجامعات الخاصة في محافظة أربيل مجتمعاً للدراسة. وبلغ عددهم (9) جامعات حسب بيانات وحدة الدراسات الخاصة في وزارة التعليم العالي في أربيل.

ويعود الدافع وراء اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمبررات الآتية:

1. التطور الذي حققه الجامعات الخاصة برعاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق وفي أقليم كوردستان.
2. النهج المتميز للجامعات الخاصة في إقليم كوردستان والإستمرارية في التحديث والتطوير والتنمية في الخدمات التعليمية.
3. مساهمة الجامعات الخاصة في تزويد سوق العمل بالمؤهلات العلمية المطلوبة وضمن تخصصات متعددة.
4. توسيع النشاط للجامعات الخاصة والمساهمة مع المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع العلمي والبحثي.
5. تعاون إدارات هذه الجامعات مع الباحثان وإبداء المساعدة له في الحصول على البيانات والمعلومات الازمة عند توزيع الإستثمارات وتقديم التسهيلات الضرورية حول ذلك.
6. عدم إجراء اختبار ودراسة متغيرات الدراسة وتطبيقها في القطاع التعليمي في بيئة إقليم كوردستان من قبل على حد علم الباحثان، الأمر الذي يستوجب إجراء الدراسة الحالية في هذا القطاع.

#### ثانياً: وصف عينة البحث

بما إن العينة جزء من المجتمع الأصلي تحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي، لذلك يعد الباحثان عملية تحديد حجم العينة الكافي والملازم خطوة جوهيرية تحتاج إلى أن يأخذها الباحثان بنظر الإعتبار في مراحل مبكرة من عملية تصميم البحث وكلما كانت العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً كلما كانت النتائج أكثر مقبولاً للتعيمى بمعنى إن تعليم النتائج يستلزم أن تكون قيمة الوسط الحسابي للعينة يقع من مدى قريب من الوسط الحسابي للمجتمع. وإستخدم الباحثان (الطريقة العشوائية) لإختيار عينة البحث أي عملية جمع البيانات هي من العينة المختارة، وشملت عينة الدراسة (7) جامعات في إقليم كوردستان من أصل (9) جامعات، وتم إستبعاد جامعة جيهان/أربيل من العينة لإمتلاعهم عن ملة الإستبانة وعدم أبدائهم التعاون



لأسباب غير مصرحة بها من قبلهم، وتم اختيار أعضاء مجالس الكليات في جامعات عينة الدراسة كمستجيبين للإستبانة وبلغ عددهم (82) مستجيبةً تم توزيع الإستمارة عليهم وتم إسترجاع (79) إستمارة وكانت كلها صالحة للتحليل.

### ثالثاً: وصف الخصائص الشخصية المستجيبين

يتبع من النتائج الظاهرة في الجدول (1) والممثلة لوصف السمات الديموغرافية للمستجيبين الآتي:

- الجنس:** يتضح أن نسبة من المستجيبين هم (78.50%) من الذكور، بينما كانت نسبة الإناث أقل من ذلك وبنسبة (21.50%). مما يشير إلى أن أغلبية المستجيبين في الجامعات المحوثة هم من الذكور.
- العمر:** يلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب سمة العمر كانت في مقدمتها الفئة العمرية (31 – 40) سنة وبنسبة (41.8%) من حجم العينة، بينما كانت أقل نسبة للفئة العمرية (61 سنة فأكثر) سنة والتي كانت (2.5%)، وجاءت نسب باقي فئات العمر بين هاتين النسبتين. وتعكس هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الفئات العمرية المتوسطة وذات النضج الفكري والمعرفي.
- التحصيل الدراسي:** تبين أن توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة التحصيل الدراسي قد أظهرت أن حملة شهادة الدكتوراه قد مثلت أغلبية أفراد العينة وبنسبة (60.80 %)، في حين أن حملة شهادة الماجستير جاءت بنسبة (39.20 %) والتي مثلت أقل نسبة في العينة.
- عدد سنوات الخدمة الإجمالية:** يظهر من نتائج التحليل في الجدول (1) توزيع الأفراد المستجيبين حسب سنوات الخدمة الإجمالية، إذ تبين أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين تراوحت مدة خدمتهم في الجامعات ضمن فئة (11 – 20 سنة) والذين بلغت نسبتهم (48.11%)، بينما كانت نسبة الأفراد الذين كانت مدة خدمتهم (21 سنة فأكثر) قد بلغت (36.70%) من المجموع الكلي للأفراد المستجيبين، في حين جاءت فئة (1 – 10 سنة) بنسبة بلغت (15.19%) في المرتبة الأخيرة. مما يدل على أن أغلبية المستجيبين في الجامعات المحوثة لديهم الخبرة في العمل الوظيفي وذلك لإمتلاكهم سنوات خدمة إجمالية كبيرة.
- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي:** يظهر من نتائج التحليل في المثلث (1) توزيع الأفراد المستجيبين حسب سنوات الخدمة في المنصب الحالي في الجامعات المحوثة، إذ تبين أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين كانت مدة خدمتهم في المنصب الحالي في الجامعات المحوثة ضمن فئة (1 – 5 سنة) والذين بلغت نسبتهم (51.90%)، بينما كانت نسبة الأفراد الذين بلغت مدة خدمتهم (6 – 10 سنة) في الجامعة قد بلغت (25.32%) من المجموع الكلي للأفراد المستجيبين، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة فئة (11 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (22.78%).



### الجدول 1 وصف أفراد العينة حسب سماتهم الديموغرافية

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	62	78.50
	إناث	17	21.50
<b>المجموع</b>			100.0
العمر	سنّة 30-21	7	21.5
	سنّة 40-31	33	41.8
	سنّة 50-41	18	22.8
	سنّة 60-51	9	11.40
	سنّة فأكثر 61	2	2.50
<b>المجموع</b>			100.0
التحصيل الدراسي	دكتوراه	48	60.80
	ماجستير	31	39.20
<b>المجموع</b>			100.0
مدة الخدمة الإجمالية	سنّة 1-10	12	15.19
	سنّة 11-20	38	48.11
	سنّة فأكثر 21	29	36.70
<b>المجموع</b>			100.0
مدة الخدمة في المنصب الحالي	سنّة 1-5	41	51.90
	سنّة 6-10	20	25.32
	سنّة فأكثر 11	18	22.78
<b>المجموع</b>			100.0

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على بيانات إستماراة الإستبانة.

### رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

#### أ - وصف وتشخيص متغير القوة التنظيمية

١ - **وصف بُعد القوة الصلبة:** تشير نتائج الوصف لبعد القوة الصلبة والمذكورة في الجدول (2) بأن نسبة إتفاق آراء المستجيبين في وصف العبارات (X5) تمثل إلى الإتفاق بنسبة (83.08%) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الإتفاق حوله كانت (3.25%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.11) وإنحراف معياري (0.766)، ويتبين من معامل التوافق والبالغة (82.12%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يرون بأن القوة الصلبة جاءت بمستويات إتفاق جيدة وإستناداً لقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يرون بأن بُعد القوة الصلبة يعد من المضامين الضرورية لقوة التنظيمية.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في إرتقاء أو إنخفاض مستويات الإتفاق تجاه بُعد القوة الصلبة، فقد تبين أن العبارات (X5) أسهمت بأعلى نسبة إتفاق والتي بلغت مساحتها (85.47%) وبوسط حسابي (4.28) وإنحراف معياري (0.705) ويعزز نسبة الإتفاق العالية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (85.64%) مما يشير إلى أن أعضاء مجالس الكليات تقوم بممارسة سلطاتهم الرسمية في مراقبة وتقدير أداء العاملين بشكل عادل. بينما كان للعبارة (X1) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الإتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة إتفاق بلغت (78.63%) وبوسط حسابي (3.97) وإنحراف معياري (0.787)، والتي تشير إلى إمتلاك المستجيبين لصلاحيات يخولهم لتغيير بعض إجراءات العمل في الكلية، ويفيد مستويات الإتفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (%) 79.32



الجدول 2 وصف بُعد القوة الصلبة

معامل التوافق	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
79.32	0.787	3.97	0.85	1	3.42	3	17.09	13	55.56	44	23.08	18	X1
81.20	0.791	4.06	0.00	0	4.27	4	15.38	12	50.43	40	29.91	23	X2
81.71	0.761	4.09	1.71	1	1.71	1	9.40	7	60.68	56	26.50	21	X3
82.74	0.787	4.14	0.00	0	4.27	4	11.97	9	49.57	39	34.19	27	X4
85.64	0.705	4.28	0.00	0	0.00	0	14.53	11	42.74	33	42.74	33	X5
			0.51		2.74		13.68		51.79		31.28		المعدل
82.12	0.766	4.11			3.25						83.08		المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

٢- وصف بُعد القوة المرنة: تشير نتائج الوصف لبعد القوة المرنة والمذكورة في الجدول (3) بأن نسبة إتفاق آراء المستجيبين في وصف العبارات (X6-X10) تمثل إلى الإنفاق بنسبة (87.35%) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في فياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الإنفاق حوله كانت (3.59%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.23) وإنحراف معياري (0.762)، ويتبين من معامل التوافق والبالغة (84.65%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وتدل هذه النتائج على أن المستجيبين يرون بأن القوة المرنة جاءت بمستويات إتفاق جيدة وإستناداً لقيمة المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يرون بأن بُعد القوة المرنة يعد من المضامين الضرورية للفوترة التنظيمية.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في إرتقاء أو إنخفاض مستويات الإنفاق تجاه بُعد القوة المرنة، فقد تبين أن العبارة (X9) أسهمت بأعلى نسبة إتفاق والتي بلغت مساحتها (94.87%) وبوسط حسابي (4.37) وإنحراف معياري (0.677) ويعزز نسبة الإنفاق العالمية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (87.35%) مما يشير إلى تمعن أعضاء مجالس الكليات بشخصية جذابة ويعتبرون قدوة للعاملين. بينما كان للعبارة (X8) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الإنفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة إتفاق بلغت (76.92%) وبوسط حسابي (4.05) وإنحراف معياري (0.849)، والتي تشير إلى تبني إدارة الكلية للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع، ويفوز مستويات الإنفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (81.03%)

الجدول 3 وصف بُعد القوة المرنة

معامل التوافق	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.39	0.832	4.12	0.00	0	5.98	5	11.11	8	47.86	38	35.04	28	X6
86.84	0.697	4.34	0.85	1	0.85	1	5.13	4	49.57	39	43.59	34	X7
81.03	0.849	4.05	0.00	0	5.13	4	17.95	14	43.59	34	33.33	26	X8
87.35	0.677	4.37	0.85	1	0.85	1	3.42	3	50.43	40	44.44	35	X9
85.64	0.753	4.28	0.00	0	3.42	3	7.69	6	46.15	37	42.74	34	X10
			0.34		3.25		9.06		47.52		39.83		المعدل
84.65	0.762	4.23			3.59						87.35		المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

### ب - وصف وتشخيص متغير التوجه الريادي

**1. وصف بُعد التوجه نحو الإبداع:** تشير نتائج الوصف لبعد التوجه نحو الإبداع والمذكورة في الجدول (4) بأن نسبة إتفاق آراء المستجيبين في وصف العبارات (Y1 – Y5) تميل إلى الإتفاق بنسبة (84.27 %) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الإتفاق حوله كانت (1.71 %)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.15) وإنحراف معياري (0.728)، ويتبين من معامل التوافق والبالغة (83.01 %) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وتدل هذه النتائج على أن المستجيبين يرون بأن التوجه نحو الإبداع جاءت بمستويات إتفاق جيدة وإستناداً لقيمة المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يرون بأن بُعد التوجه نحو الإبداع يعد من المضامين الضرورية للتوجه الريادي.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في إرتفاع أو إنخفاض مستويات الإتفاق تجاه بُعد التوجه نحو الإبداع، فقد تبين أن العبارات (Y3) أسهمت بأعلى نسبة إتفاق والتي بلغت مساهمتها (88.03 %) وبوسط حسابي (4.22) وإنحراف معياري (0.671) ويعزز نسبة الإنفاق العالمية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (84.44 %) مما يشير إلى قيام الكليات بمكافأة المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين. بينما كان للعبارة (Y1) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الإنفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة إتفاق بلغت (76.32 %) وبوسط حسابي (4.07) وإنحراف معياري (0.774)، والتي تشير حث إدارة الكليات عاملها على الإبداع من خلال تشجيعهم على تقديم أفكار إبداعية لحل المشكلات. ويؤكد مستويات الإنفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (81.37 %).

**الجدول 4 وصف بُعد التوجه نحو الإبداع**

معامل التوافق	إنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
81.37	0.774	4.07	0.00	0	1.71	2	21.37	17	45.30	35	31.62	24	Y1
84.10	0.676	4.21	0.00	0	0.85	1	11.97	9	52.99	42	34.19	27	Y2
84.44	0.671	4.22	0.00	0	0.85	1	11.11	8	52.99	42	35.04	28	Y3
82.91	0.769	4.15	0.85	1	1.71	2	12.82	10	51.28	40	33.33	26	Y4
82.22	0.752	4.11	0.85	1	1.71	2	12.82	10	54.70	43	29.91	24	Y5
			0.34		1.37		14.02		51.45		32.82		المعدل
83.01	0.728	4.15	1.71						84.27		المؤشر الكلي		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

**2. وصف بُعد التوجه نحو تحمل المخاطرة:** تشير نتائج الوصف لبعد التوجه نحو تحمل المخاطرة والمذكورة في الجدول (5) بأن نسبة إتفاق آراء المستجيبين في وصف العبارات (Y6 – Y10) تميل إلى الإتفاق بنسبة (84.44 %) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الإنفاق حوله كانت (3.25 %)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.14) وإنحراف معياري (0.769)، ويتبين من معامل التوافق والبالغة (82.70 %) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وتدل هذه النتائج على أن المستجيبين يرون بأن التوجه نحو تحمل المخاطرة جاءت بمستويات إتفاق جيدة وإستناداً لقيمة المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يرون بأن بُعد التوجه نحو تحمل المخاطرة يعد من المضامين الضرورية للتوجه الريادي.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في إرتفاع أو إنخفاض مستويات الإنفاق تجاه بُعد التوجه نحو تحمل المخاطرة، فقد تبين أن العبارات (Y9) أسهمت بأعلى نسبة إتفاق والتي بلغت مساهمتها (88.03 %) وبوسط حسابي (4.20) وإنحراف معياري (0.746) ويعزز نسبة الإنفاق العالمية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (83.93 %) مما يشير قيام إدارات الكليات بإختيار الإستراتيجيات الأكثر ربحية رغم مخاطرها العالية للوصول إلى الريادة. بينما كان لعبارة (Y7) و (Y8) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الإنفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءتا بنسبة إتفاق بلغتا (82.05 %) وبوسط حسابي (4.09) وإنحراف معياري (0.794) و (0.738) على التوالي، واللتان تشيران تخوف إدارة الكليات من المخاطر الناتجة عن التحسين والإبتكار وكذلك عدم



توفر موارد كبيرة بمخاطر عالية للوصول إلى الإبتكار في الخدمات المقدمة. ويؤكد مستويات الإنفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (81.71%)

#### الجدول 5 وصف بُعد التوجه نحو تحمل المخاطرة

معامل التوافق	إنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.74	0.765	4.14	0.00	0	3.42	4	12.82	10	50.43	40	33.33	26	Y6
81.71	0.794	4.09	0.85	1	2.56	3	14.53	11	51.28	41	30.77	24	Y7
81.71	0.738	4.09	0.00	0	2.56	3	15.38	15	52.99	42	29.06	20	Y8
83.93	0.746	4.20	0.85	1	1.71	2	9.40	7	52.99	42	35.04	27	Y9
83.42	0.802	4.17	0.85	1	3.42	4	9.40	7	50.43	40	35.90	28	Y10
82.70	0.769	4.14	0.51		2.74		12.31		51.62		32.82		المعدل
			3.25						84.44				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

3. وصف بُعد الإستباقية: تشير نتائج الوصف لبعد الإستباقية والمذكورة في الجدول (6) بأن نسبة إتفاق آراء المستجيبين في وصف العبارات (Y11 – Y15) تمثل إلى الإنفاق بنسبة (84.79%) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الإنفاق حوله كانت (3.25%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.10) وإنحراف معياري (0.745)، ويتبين من معامل التوافق والبالغة (81.98%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وتدلل هذه النتائج على أن المستجيبين يرون بأن الإستباقية جاءت بمستويات إتفاق جيدة واستناداً لقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يرون بأن بُعد الإستباقية يعد من المضامين الضرورية للتوجه الريادي.

ولتتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في إرتفاع أو إنخفاض مستويات الإنفاق تجاه بُعد الإستباقية، فقد تبين أن العبارة (Y13) أسهمت بأعلى نسبة إتفاق والتي بلغت مساهمتها (86.32%) وبوسط حسابي (4.16) وإنحراف معياري (0.719) ويعزز نسبة الإنفاق العالية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (%83.25) مما يشير إلى إيمان إدارات الكليات بأن الفرص التي لم يلاحظها المنافسين تمثل أحدي أهم مصادر التوجه الريادي. بينما كان للعبارة (Y11) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الإنفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة إتفاق بلغت (77.78%) وبوسط حسابي (3.99) وإنحراف معياري (0.804)، والتي تشير إلى تركيز إدارة الكليات على تقديم خدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن المستقبلية والمحتملة. ويؤكد مستويات الإنفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (79.83%)

#### الجدول 6 وصف بُعد الإستباقية

معامل التوافق	إنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
79.83	0.804	3.99	0.00	0	5.13	4	17.09	14	51.28	42	26.50	21	Y11
82.22	0.752	4.11	0.85	1	2.56	3	10.26	7	57.26	45	29.06	20	Y12
83.25	0.719	4.16	0.00	0	2.56	3	11.11	8	53.85	43	32.48	26	Y13
82.05	0.736	4.10	0.85	1	1.71	2	11.97	9	57.26	45	28.21	22	Y14
82.56	0.714	4.13	0.85	1	1.71	2	9.40	7	59.83	47	28.21	22	Y15
81.98	0.745	4.10	0.51		2.74		11.97		55.90		28.89		المعدل
			3.25						84.79				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي



بناءً على المعطيات الإحصائية الواردة في جدول (2، 3، 4، 5، 6)، تم التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "تختلف آراء أفراد المستجيبين في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل تجاه وصف متغيرات الدراسة".

#### خامساً: اختبار فرضيات البحث

##### أ - فرضية علاقات الارتباط

تبين من النتائج المذكورة في الجدول (7)، الآتي:

1. أن هناك ارتباط معنوي وطريقي بين متغير القوة التنظيمية ومتغير التوجه الريادي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (\*\*0.753)، وبمستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وجود نوع من التلازم الإيجابي بين المتغيرين وعلى المستوى الكلي، وأنه كلما تحسنت القوة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات التوجه الريادي لدى العينة المبحوثة.
2. أما على مستوى الارتباط بين متغير أبعاد القوة التنظيمية وأبعاد التوجه الريادي فقد كانت أعلى قيمة للارتباط بين أبعاد القوة التنظيمية وبين بُعد الاستباقية وبمعامل (\*\*0.733) وبمستوى معنوية (0.01). في حين كانت أقل علاقة ارتباط مع بُعد التوجه نحو المخاطرة وبمعامل (\*\*0.655) وبمستوى معنوية (0.01).
3. بينما كانت علاقات الارتباط بين متغير التوجه الريادي وأبعاد القوة التنظيمية فقد كانت أعلى قيمة للارتباط بين التوجه الريادي وبين بعد القوة الصلبة وبمعامل (\*\*0.656) وبمستوى معنوية (0.01). في حين كانت أقل علاقة ارتباط مع بعد القوة المرنة وبمعامل (\*\*0.654) وبمستوى معنوية (0.01).
4. تبين وجود علاقات ارتباط إيجابية بين أبعاد القوة التنظيمية وأبعاد التوجه الريادي وقد كانت أعلى قيمة للارتباط بين بعد القوة المرنة وبين بُعد الاستباقية وبمعامل (\*\*0.655) وبمستوى معنوية (0.01). في حين كانت أقل علاقة ارتباط بين بعد القوة المرنة وبين بُعد التوجه نحو الابداع وبمعامل (0.528) وبمستوى معنوية (0.01).

وبالإشتراك على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن (توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية والتوجه الريادي منفردةً ومجمعة).

**الجدول 7** الارتباط بين القوة التنظيمية و التوجه الريادي منفردة و مجتمعة

المؤشر الكلى	الاستباقية	التجاه نحو تحمل المخاطرة	التجاه نحو الإبداع	التجاه الريادي	
				أبعاد القوة التنظيمية	
0.656**	0.615**	0.571**	0.573**		القوة الصلبة
0.654**	0.655**	0.577**	0.528**		القوة المرنة
0.753**	0.733**	0.655**	0.668**		المؤشر الكلى

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي \*\* معنوي عند مستوى (0.01)

#### ب - تحليل علاقات التأثيرية

1. التأثير على المستوى الكلى: تم استخدام معامل الإنحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الإدخال (Enter) وذلك لإختبار التأثير المباشر لأبعاد القوة التنظيمية في متغير التوجه الريادي، وقد تبين من نتائج التحليل في الجدول (8) وعلى المستوى الكلى أنه يوجد تأثير لمتغير أبعاد القوة التنظيمية في متغير التوجه الريادي، وذلك إستناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (149.411)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.924) وبدرجات حرية (1، 76)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي تقل بشكل كبير عن مستوى المعنوية الإفتراضية للدراسة والبالغة (0.05)، كما يتبيّن من معلمات هذا التحليل على المستوى الكلى النتائج الآتية:

أ. في ضوء معادلة الإنحدار، تشير قيمة (B0) أن هناك ظهوراً للتوجه الريادي ومن خلال أبعادها بقيمة (0.766) وذلك عندما تكون قيمة القوة التنظيمية ومن خلال أبعاد متساوية للصفر، مما يدل على أن التوجه الريادي في الجامعات المبحوثة تستمد جزء من

خصائصها من القوة التنظيمية وأبعاده والتي اعتمدت其 الدراسة الحالية، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت الجامعات المبحوثة على توظيف القوة التنظيمية في عملياتها كلما تمكنت تلك الجامعات من تحسين مستويات التوجّه الريادي.

بـ. قيمة الميل الحدي (B1) بلغت (0.809) والتي تفسّر على أن التغيير في القوة التنظيمية بمقدار (1) لدى الجامعات المبحوثة، سيساهم في تغيير في التوجّه الريادي بمقدار (0.809)، وهي نسبة جيدة يمكن الإستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لقوة التنظيمية في التوجّه الريادي.

تـ. قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (0.567) والتي تشير إلى أن التغيير في التوجّه الريادي لدى الجامعات المبحوثة والذي كان بنسبة (56.7%) يمكن إسناده إلى متغير القوة التنظيمية، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (43.3%) من التغيير في التوجّه الريادي يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في أنموذج الدراسة الحالية.

#### **الجدول 8 تأثير القوة التنظيمية في التوجه الريادي**

الاتجاه الريادي						النموذج	
Sig.	F			R <sup>2</sup>	Beta		
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة				
0.000	76 ، 1	-	-	-	0.766	B <sub>0</sub> الثابت	
0.000		3.924	149.411	0.567	0.809	B <sub>1</sub> أبعاد القوة التنظيمية	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.  $N=79$   $P < 0.05$ .

2. التأثير على المستوى الجزئي: لاستيعاب حالة التأثير لمتغير أبعاد القوة التنظيمية في التوجه الريادي لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل بعد من أبعاد القوة التنظيمية في التوجه الريادي، لذلك تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (9) إلى الآتي:

أ. تبين وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد القوة التنظيمية في متغير التوجه الريادي، وذلك إستناداً لقيم معامل الاختبار ( $t$ ) والتي بلغت (6.532)، (8.355)، وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.658) ودرجة حرية (76,1)، ويؤكد ذلك قيم معاملات (Sig.) المحسوبة والتي كانت متساوية لكل منها والبالغة (0.000) وهي قيم تقل عن مستوى المعنوية الإفتراضية للدراسة والبالغة (0.05).

بـ. كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.430)، (0.428)، وعلى التوالي وهذه النتائج تشير إلى أن القوة الصلبة من أكثر أبعاد القوة التنظيمية في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير التوجه الريادي وبنسبة بلغت (43%) وجاءت القوة المرنة، بـ تفسيرية أقل. وبالرغم من أن النتائج التفسيرية للأبعاد كانت مقبولة في حدود المستوى الأدنى إلا أنه يمكننا من الاستنتاج بأن الجامعات المدروسة تركز في التوجه الريادي على القوة الصلبة بدرجة كبيرة.

وتأسِيساً على نتائج تحليل الإنحدار لمتغير أبعاد القوة التنظيمية وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول فرضية التأثير الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمتغير أبعاد القوة التنظيمية في التوجه الرياضي وعلى المستوى الكلي والجزئي في الجامعات المبحوثة).

#### **الجدول 9 تأثير أبعاد القوة التنظيمية منفردة في التوجه الريادي**

Sig.	قيمة t المحسوبة	R <sup>2</sup>	قيمة B <sub>1</sub>	قيمة B <sub>0</sub>	الأنماذج
0.000	6.532	0.430	0.587	1.720	القوة الصلبة
0.000	8.355	0.428	0.530	1.980	القدرة المرنة

قيمة  $T$  الجدولية  $(P \leq 0.05)$  ،  $N = 79$  ،  $1.658 = (115)$

## المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي



#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الاستنتاجات

1. تبين مع نتائج الوصف بأن اغلبية المستجيبين هم من ذوي الفئات العمرية المتوسطة مما يدل على امتلاكهم للقوة التنظيمية لكونها ملائمة لهذه الفئة العمرية لأنهم يجمعون بين الخبرة والنجاح من جهة والإبداع والريادة من جهة أخرى.
2. كشفت النتائج بأن أغلبية المستجيبين هم من الذكور وهذه دلالة على عزوف الإناث أحياناً للعمل في الجامعات الخاصة نتيجة لطول فترات الدوام الرسمي أو التشدد في تطبيق التعليمات.
3. جاءت النتائج مطابقة مع اعتبار القوة الصلبة بعداً رئيسياً للقوة التنظيمية لأن أعضاء مجالس الكليات تقوم بمارسة سلطاتهم الرسمية في مراقبة وتقدير أداء العاملين بشكل عادل.
4. أكدت النتائج توافر القوة المرنة في الجامعات المبحوثة من خلال تمنع أعضاء مجالس الكليات بشخصية جذابة ويعتبرون قدوة للآخرين.
5. أظهرت مخرجات التحليل الوصفي المستوى عالي للتوجه الريادي من خلال الإعتماد على التوجه نحو الإبداع على وفق حد ادارة الكليات في الجامعات قيد البحث عاليتها على الإبداع من خلال تشجيعهم على تقديم أفكار ابداعية لحل المشكلات.
6. أوضحت مؤشرات الوصف توجه الجامعات المبحوثة نحو تحمل المخاطرة من خلال قيام ادارات الكليات باختيار الإستراتيجيات الأكثر ربحية على الرغم من مخاطرها العالمية وذلك بقصد الوصول إلى الريادية.
7. أكدت نتائج الوصف صحة إحتساب بعد الاستباقية وبعد للتوجه الريادي من خلال ايمان ادارات الكليات بان الفرص التي لم يلاحظها المنافسين تمثل احدى اهم مصادر توجهها الريادي
8. يمكن الاستنتاج من تحليل الإرتباط الآتي: كلما زاد الإرتباك على ابعد القوة التنظيمية كلما أدى ذلك الى الإرتقاء بمستويات التوجه الريادي
9. يمكن الإستنتاج من نتائج تحليل التأثير الآتي: أن هناك تأثيراً لابعد القوة التنظيمية في التوجه الريادي على المستوى الكلي والجزئي في الجامعات قيد البحث.

##### ثانياً: المقترنات

1. ضرورة تركيز الجامعات المبحوثة على تكليف الإناث بالمهام الإدارية والإستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والتحمل والقدرة على التفكير المتعدد وكذلك التوجه نحو تكليف الفئة العمرية الناضجة جنباً إلى جنب مع الشباب لاستثمار خبراتهم ومعارفهم من خلال تبني إستشاراتهم وتجاربهم في الجامعات المبحوثة.
2. ضرورة زيادة التركيز على بعد التوجه نحو الإبداع من خلال حد ادارة الكليات على تشجيع عاليتها على تقديم الأفكار والمقترحات الابداعية عن طريق تهيئة مناخ تنظيمي داعم للإبداع والابتكار.
3. ضرورة سعي إدارة الكليات على تبني الاستثمارات ذات المخاطرة العالمية مثل فتح اقسام علمية جديدة وعدم التخوف من تحمل تلك المخاطر وكذلك توفير الموارد الازمة لتطبيق الافكار الابداعية بهدف تحقيق توجهها الريادي.
4. توجية أنظار إدارة الجامعات قيد البحث بتقديم خدمات جديدة لتلبية احتياجات السوق واصحاب المصالح الحالية والمستقبلية بهدف تحقيق الاستباقية من خلال اعادة توزيع مواردها كإسلوب لتحقيق الاستباقية واعادة النظر بأهدافها على ضوء إستراتيجياتها المستقبلية.
5. ضرورة إستثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها الى خدمة الجامعات المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين القوة التنظيمية والتوجه الريادي.



### المصادر:

- 1- الجميلي، خميس طالب عباس (2004)" أثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي: دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام" ، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية- العراق
- 2- زيدية، منى على (2007)" اثر مصادر قوة الادارة العليا في تحديد الاهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على المصادر التجارية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة – فلسطين
- 3- الطاني، ابراهيم خليل ابراهيم (2010) " تطوير نموذج المسؤلية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة و الاخلاقيات في الكليات الاهلية العراقية ببغداد" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد- العراق
- 4- كلابي ، أمير نعمة مخيف 2012," دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة – دراسة استطلاعيةلأراء عينة من مديرى منظمات القطاع السياحي الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة النجف الأشرف "، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال، جامعة الكوفة
- 5- السكارنة، بلال خلف ، "اخلاقيات العمل" الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، 2010.
- 6- Abbott, Brian & Heery, Edmund & Stephen Williams, (2012),"Civil society organizations and the exercise of power in the employment relationship", Employee Relations, Vol. 34 Iss 1 pp. 91 – 107.
- 7- Isosaari, Ulla (2011)," Power in health care organizations", Journal of Health Organization and Management, Vol. 25 Iss 4. 385 – 399
- 8- Lunenburg, F. C. (2012)" Power and leadership: An influence process", International Journal of Management, Business, and Administration, 15(1), 1-9.
- 9- Özcan, K., Karataş, İ. H., Çağlar, Ç., & Polat, M. (2014)"Administrators' Power Usage Styles and Their Impact on the Organizational Culture in Colleges of Education: A Case Study", Educational Sciences: Theory & Practice, 14(2), 560 569.
- 10-Daft, R.L , (2010)," Organization Theory And Design", Tenth Edition , By South-Western, Cengage Learning , USA.
- 11-Edwards et al., (2015)," Exploring power assumptions in the leadership and management debate ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 Iss 3 pp. 328
- 12-Manda, Kaushik & Roy, Koushick, (2012)," In search of factor's Affecting Variation of power Perception Distribution channel: An Exploratory study", International Conference on Economics and Finance Research, Singapore, Vol (32), 2012.
- 13-Doaei et al. (2010)" The Study between Emotional Intelligence and Organizational Power, the Proceeding of the Seventh Academy for Global Business Advancement World Congress", Putra Malaysia, Malaysia, 1–11. Electronic copy
- 14-Wilcoxon, J.E. (2012)" Strategic planning implementation: A case study of California community College" PhD Dissertation, Doctoral Program in Educational Leadership at Fresno State, Kremen School of Education and Human Development, California State University, Fresno.
- 15-Pereira, G., Prada, R., & Santos, P. A. (2016)" Integrating social power into the decision-making of cognitive agents" , Artificial Intelligence, 241, 1–44.
- 16-Zhao, X., Shang, Y., Lin, J., Tan, J., Li, H., & Liu, T. (2016),"Leader's relational power: Concept, measurement and validation", European Management Journal, 34(5), 517–529
- 17-Richarda, Orlando C; Wu, Ping and Chadwick, Ken, (2009), "The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 5, May: 1078–1095.



- 18- Wangsn , Zhongming, (2004) "Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies", International Journal of Manpower, Vol. 26, No.6: 481 – 487.
- 19- Mertens & Antalyall, (2010), "Dimension of Organizational Effectiveness in Turkish Universities", Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, Vol. 16, No.3:285-309.
- 20- Razak & G. T. (2012), "Strategic Management Creating Competitive Advantages", McGraw-Hill Companies, Irwin.