

دور القوة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في عينة من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

احلام إبراهيم ولي¹، نارمان خلف²

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

Email: ahlam.wali@su.edu.krd¹, arman.barzanni@gmail.com²

الملخص:

يهدف البحث إلى تحديد علاقة وتأثير القوة التنظيمية في الجامعات الخاصة والمتمثلة بأبعادها (القوة الصلبة، القوة المرنة)، في أبعاد التوجه الريادي والمتمثلة بـ (التوجه نحو الابداع، التوجه نحو تحمل المخاطرة، الاستباقية) يتمثل الإطار العام للبحث بمشكلة البحث والتي حددت من خلال إثارة 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 التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لأختبارات متعددة وقد تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات.

انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك تم تحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، تمثل مجتمع البحث بكافة الجامعات الخاصة في مدينة أربيل إقليم كردستان 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 الأختبارات 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. واقترح البحث مجموعة من المقترحات ومنها، ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرين وتوجيهها نحو خدمة الجامعات المبحوثة.

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

پوخته:

نامانجی توێژینهوهکه دهستشیکردنی پهیموئدی و کاریگهیری هیزی ریکخراوهمیه له زانکۆ ئههلییهکاندا که به رهههمدهمکانیان (هیزی پنهو، هیزی نههم) نوینهراهمیه دهمکرت، له رهههمدهمکانی ناراسته پنهنگی (ناراستهکردن بهرمو داهینان، ناراستهکردن بهرمو بهرگرتن به مەترسی، پرۆچارچیهوه گشتی بۆ توێژینهوه بریتیه لهکیشهی توێژینهوهکه که لهریگهی بهرکردنهوهی چهندین پرسیار سهبارته بهسروشتهی پهیموئدی و کاریگهیری نیوان گوراویکی سهربهخۆ (هیزی ریکخراوهی) دهستشیکردنهوه گورمههی ههنگراوه (ناراستهکردنی پشهگهراوه) دیزاین کراوه و بۆ ئهم مهههستهش نهخشهیهکی گریمانهی دارێژرا که کۆمهڵیک گریمانهی کللی بهرهم هینا، بۆ دانیابوون له رهوایتهی گریمانهکان، که ههموویان له ژیر چهندین تاقیکردنهوهدا بوون، فۆرمی چارهسهری و مک نامرازیکی سههرکی بۆ بهدهست هینانی داتا.

توێژینهوهکه شیاوی شیکاری و مسفی گرتته بهر باسکردنی سههرکی و لاوهکی گوراوهکان و ههروهها شیکردنهوهی پهیموئدی و کاریگهیری نیوان گوراوهکان و نوینهراهمیه کۆمهڵگای توێژینهوهی سههرجهمی 9 زانکۆ ئههلییهکانی ههولیر و کوردستان و عیراق دهکات نمونهکه له 7 زانکۆ پیکهاتوه، له کاتیکدا 79 کهسی وهلامدهرموه ئهتامی بۆردی کۆلیژ بوونلهنمونهی دیاریکراوی زانکۆکاندا گریمانهکان تاقیکراوه له ریگهی کۆمهڵیک تاقیکردنهوهی نامار لهلاین سوفتویر (ئیف ئیس پی ئیس فی.23) (توێژینهوهکه گهیشه کۆمهڵیک ئهجام، که گرنگترین ههبوونی پهیموئدی ئهیرنی و کاریگهیری بههیزمکانی نیوان گوراوهکانی سههرکی و لاوهکیه، له ئاستی ماکرو و بهشیدا. توێژینهوهکه پنهنگی پنهنگی کرد، لهوانه پیوستی به بهستهوهی پهیموئدی بههیزمکانی نیوان ههردوو گوراو و ناراستهکردنی بۆ خزمهتکردنی زانکۆ توێژینهوهکان.

کلله وشه: هیزی ریکخراوهی، ناراسته پنهنگ، زانکۆ ئههلییهکان، شاری ههولیر

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 boards in 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 الإداري، وازدادت أهميتها مع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال، ويعد هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة لتكون قادرة على التكيف والتطور والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير لتحقيق الدور الجوهري للمنظمة، وتعد التوجه الريادي وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص من أجل تحريك المنظمات والأشخاص إلى حالة جديدة من الوجود، ولا سيما بعد أن ازدادت حاجة المنظمات لتكون أكثر ابتكاراً وابداعاً من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي. وتؤدي التوجه الريادي دوراً مهماً في الاقتصاديات العالمية لكونها أبرز 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. إذ تمثل التوجه الريادي النشاط الذي ينشأ ويدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، وهذا ما يطلق عليه بالريادة الخارجية، كما تكون الريادة ضمن المنظمة القائمة إذ تمثل عندها مغامرة جديدة من خلال إيجاد 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 أن تعمل بسرعة و بكفاءة وفعالية، مما يتطلب مصادر قوة متعددة لتتمكن من تطوير وإيجاد حلول وأفكار وآراء مواكبة وجديدة لتتمكن المنظمات من الإستمرار بل والنمو، حيث ازداد الاهتمام بموضوع القوة التنظيمية في ظل العوامل والتحديات المتنامية التي فرضتها ظاهرة العولمة وسرعة التغيرات التقنية والمنافسة الشديدة و الثورة المعلوماتية.

في ضوء ماسبق 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 ومقترحات.

المحور الاول: الاطار العام للبحث ومنهجيته

أولاً/ مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث لما تشهده الجامعات اليوم من شدة المنافسة، والعمل المتسارع والعولمة نحو تقديم خدمات متطورة تتناسب مع رغبات واحتياجات سوق العمل، وفي ظل هذا التطور، أصبح على الجامعات البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل، تعتمد على إختيار المجالات التي تضمن لها التفوق في أداءها، فنتج عن ذلك بزوغ مفهوم القوة التنظيمية لتعزيز التوجه الريادي والذي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات وعلى وجه الخصوص للجامعات، التي تعمل في ظروف بيئية ديناميكية ومنافسة شديدة من حي تصنيف الجامعات (Ranking) المحدد والمنفذ من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اقليم كردستان، إذ صار البقاء فقط للجامعات التي تتمكن من ان تكون أكثر ريادية والتي تمكنها من تحقيق المستويات العالية 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 إثارة التساؤلات البحثية الآتية:

1. هل لدى الجامعات قيد الدراسة إطلاع بمفهوم القوة التنظيمية والتوجه الريادي ؟
2. هل تعتمد الجامعات قيد الدراسة على أسلوب منهجي 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 للأدبيات الإدارية لمتغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة بالقوة التنظيمية والتوجه الريادي بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات معاصرة وبالشكل الذي يخلق تراكم معرفياً حولها.
2. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في الجامعات المدروسة والإفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم القطاع المدروس.
3. التحقق من استعداد الجامعات المبحوثة لتفعيل أبعاد القوة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي الوعي.
4. تصميم مخطط فرضي للبحث والسعي نحو إختبار الفرضيات المنبثقة منها وتعميم نتائجها على القطاع التعليمي في إقليم كردستان العراق.

ثالثاً/ أهمية البحث

يتجلى أهمية البحث في مستويين وعلى النحو الآتي:

أ. الأهمية الأكاديمية: تتجسد الأهمية الأكاديمية 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 لتقديم 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 الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.

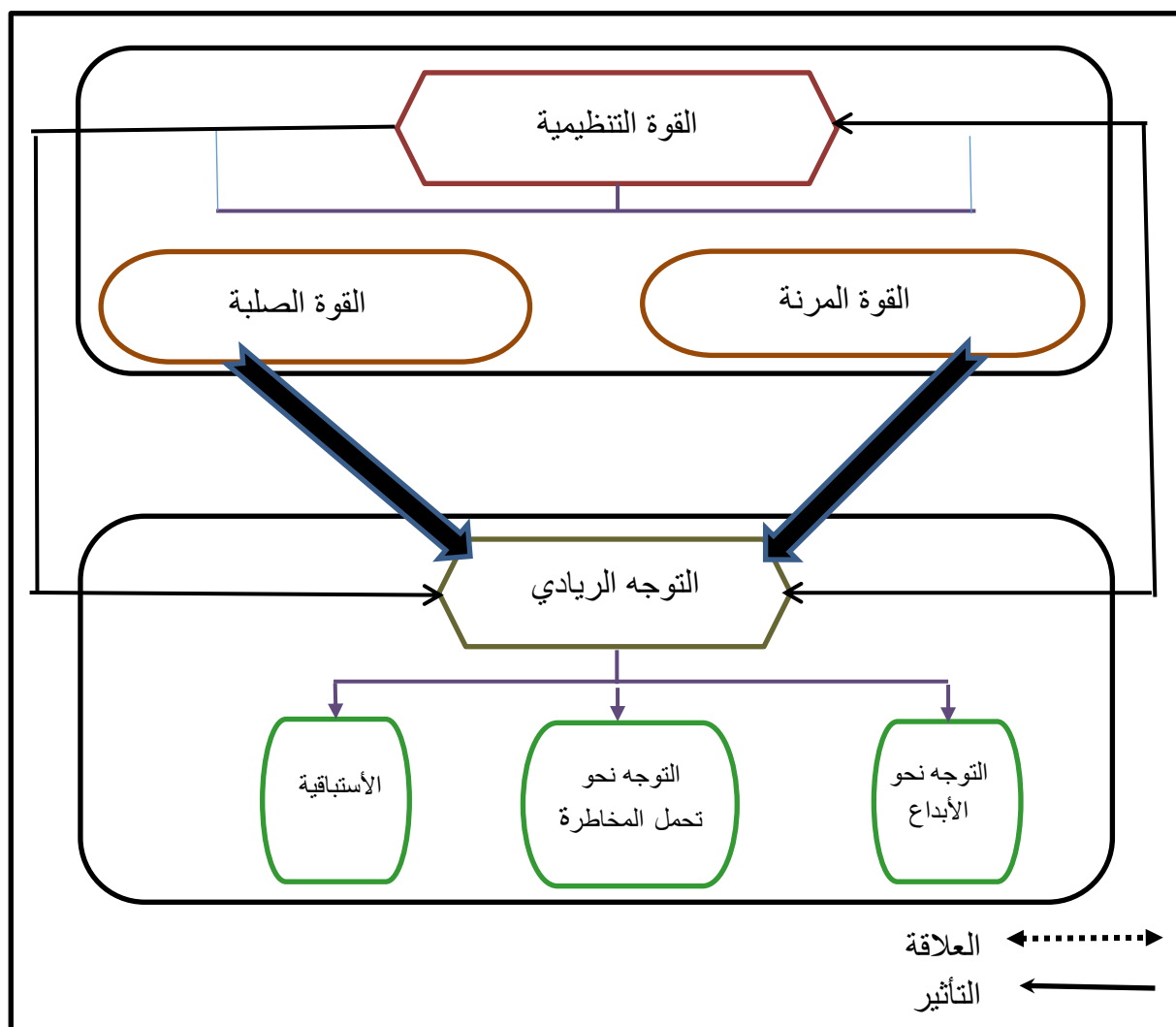
3. تمثل أولى المحاولات في البيئة المحلية التي تقدم سيناريوهات للتوجه الريادي ممكنة التطبيق في القطاع (التعليمي)، الأمر الذي يكون منطلقاً للباحثين الآخرين لتناول أبعاده كل على حده بشئ من التفصيل والتعميق وفي مجالات أخرى أيضاً.
4. يقدم البحث توضيحاً لأهم أبعاد القوة التنظيمية والتي ستسهم في توضيح العلاقة بينها وبين التوجه الريادي الريادي.

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

1. إثارة إهتمام القطاع المدرس (التعليمي) لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الاستفادة منها في تعزيز التوجه الريادي.
2. أهمية القوة التنظيمية وما يمكن أن تؤديه من دور إيجابي في حياة الجامعات المدروسة.
3. التوسع في دراسة ابعاد التوجه الريادي وعدم تقويت الفرص على الجامعات في الإفادة 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/ أنموذج البحث وفرضياته

في ضوء مشكلة البحث واهدافه وبيان العلاقات بين متغيراتها تم تصميم مخطط فرصي للبحث والشكل (1) يوضح ذلك



المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً/ فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: تختلف آراء الأفراد المستجيبين في جامعات الخاصة في مدينة أربيل تجاه وصف متغيرات الدراسة.
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية والتوجه الريادي منفردة ومجمعة.
الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية في التوجه الريادي.

سادساً: منهجية البحث

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثان إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: القوة التنظيمية

1. مفهوم القوة التنظيمية

توالت الدراسات النظرية والتنظيمية في تقديم مفاهيم متنوعة 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 ويتجسد ذلك التفاعل في طيف واسع من الصور تتدرج حدته في الإقناع والتشجيع إلى الإكراه 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. أي أن القوة حسب هذا المنظور تمثل استخدام مجموعة من المهارات والكفاءات لإكراه الآخرين على العمل الدائم وأداء مهامهم بنجاح. أما Waite فقد أشار إلى أن مفهوم القوة يمثل أساساً للمهارات المنقذة Survival skills للأفراد "والتي تعرف بأنها التقنيات التي يمكن للشخص استخدامها من أجل الحفاظ على الحياة في أي نوع من أنواع البيئة الطبيعية.

وهذا ما أكد (Ozcan et al., 2014:561) وزملاؤه من خلال دراستهم للبيئة التعليمية، عندما استنتجوا بأن القوة التنظيمية تتمثل في قدرة الفرد على تغيير سلوكيات الآخرين داخل المنظمات واقناعهم على العمل بجد وإتقان، وعلى وجه الخصوص (القوة الشرعية، وقوة الإكراه) اللتان كانتا أكثر تأثيراً في تغيير سلوكيات الأفراد في تلك البيئة، ثم أشاروا إلى أن بفضل القوة كمهارة والتكنيك الذي يمارسونها المديرون، فإن الأفراد قادرون على تحقيق أهدافهم من خلال تلبية احتياجاتهم وتغيير سلوكياتهم، ويتواجد القدرة في توجيه الموظفين إلى إنجاز المهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المقرر. (Ozcan et al., 2014:561) وركز كل من (Edward et al., 2021:335) في تعريفهم للقوة التنظيمية على أنها حصيلة قدرات وامكانيات وقابليات الأفراد للتأثير على سلوكيات الآخرين داخل المنظمة بغرض تحقيق نتائج مرغوبة

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للقوة التنظيمية على أنها القدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين وعلى قراراتهم استناداً إلى خصائص الوظيفية المشروعة للفرد والذي يحصل من خلاله على السلطة اللازمة للتأثير على توجه المنظمة توجهاً ريادياً.

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 بمدى قدرتها وتأثيرها الهام والفاعل من خلال العمليات التي تقوم بها وتكتيكاتها 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 بالأنشطة التي يؤديونها وخصوصاً إذا كانت هذه الأنشطة والمهام صعبة وليس بمقدرة الجهات الأخرى تنفيذها.

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 وتوجيهها صوب تحقيق الأهداف والغايات التي تطمح لها المنظمة وما يطمح له الأفراد العاملون (الجميل، 2004: 31).

3. ابعاد القوة التنظيمية

في سياق نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي لم يتفق الباحثون على ابعاد محددة للقوة التنظيمية، ويأتي هذا الاختلاف لوجود وجهات نظر متعددة في دراسة هذه الابعاد وتتميز بعض الابعاد بطبيعتها الفردية، ويرتبط بعضها بالمواقف، فيما يتضمن بعضها تشكيلة من العوامل الفردية والموقفية (زبيدة، 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 شمولية، فلا بد من توضيح وتشخيص وتحديد أهم أبعادها وأشكالها، وبما أن هنالك عدم اتفاق ما بين الباحثين في تحديد واضح ومحدد لمفهوم القوة التنظيمية والذي تمت الإشارة إليها مسبقاً، انعكس هذا الامر في توضيحهم لابعاد القوة التنظيمية، لاسيما وأنه يوجد تنوع واختلاف كبير بالمسميات فمنهم من ينظر إليها على أنها أبعاد أو أنواع أو أسس أو أشكال أو مصادر الا 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) “(Lui et al., 2013: 1124) (Pierro et al., 2013: 1124) (Lunenbourg, 2012: 2) 97 (Abbott et al., 2011: 94) (Isosaari, 2011: 386) (Zhaoh et al., 2015: 73) (Rozilah et al., 2015: 338) (Taucean et al., 2016: 70) (Argon & Dilekci, 2016: 2196) (Espedal, 2016: 2) et al., 2016: 518” وتكون أكثر ادراكاً وفهماً من قبل المنظمات اذا ما وضعناها تحت مسمى الابعاد، وتبنى البحث الحالي الاتي كابعاد للقوة التنظيمية كونها أكثر اتفاقاً وأكثر 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 تقيد حرية الأفراد في الامتثال والالتزام بمتطلبات وأوامر القادة. (Pierro et al., 2013: 1124) وتستمد 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 اغرائهم على المكافآت والمدفوعات، وتقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على إنها جزء من حياة المنظمة. (Aiello et al., 2013: 489) اي انها القوة التي يطلب فيها الامتثال من الآخرين للسياسات والبرامج التنظيمية دون السماح لاعطاء الحرية لهم في اختيار ما إذا كانوا سوف يلتزمون بها ام لا وذلك باستخدام القوة الشرعية والقسرية والمكافأة. وتناول كل من (Koslowsky & Stashevsky, 2005: 25) القوة الخشنة (الصلبة) بانها القوة التي قد يفضل المديرين أو القادة استخدام استراتيجياتها بشكل متكرر مع التابعين الذين يتميزون بدرجة اقل لاحترامهم بالنفس مقارنة بالآخرين، وكذلك هؤلاء الذين لديهم نوع من الاهمال تجاه مهامهم، كما استنبط بانه من خلال اختيار استخدام القوة الخشنة، فان الرئيس يكون قادراً على رفع صورته الذاتية وكمؤوس يتطلب عليه اتباع القواعد سواء اكان متفقاً عليه أم لا، وعليه فبالنسبة لهؤلاء الأفراد، فإن "القوة" التي يوفرها استخدام هذه الاستراتيجيات هي القوة المرضية ولذلك فهي تعد مفضلة لهم.

ثانياً/ القوة المرنة: وتسمى أيضاً بالقوة اللينة أو المرنة، وتم اختراع فلسفتها الأساسية من قبل العالم Joseph Nye الاستاذ في العلوم السياسية في جامعة هارفارد في بداية التسعينيات (Nye, 2004: 15) (ناي، 2007: 17). وفي منشوراته الاخيرة، عرف Nye القوة الناعمة على انها القدرة على تشكيل تفضيلات الآخرين من خلال التعاون معهم وتشاركهم 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 بان هذه التأثير يمكن ان تتحقق بعدة طرائق من قبل القادة، وهي أما ان يلجأوا إلى إجبار الآخرين على التهديد، واغرائهم على المكافآت والمدفوعات اللذين يعدان من أساليب القوة (القوة الخشنة)، أو جذبهم وضمهم للحصول على المطلوب باستخدام كل من القوة المرجعية والخبرة والاقناعية (القوة الناعمة) (Nye, 2012: 2). ووصف (Pierro et al., 2013: 1124) القوة الناعمة بانها 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 بانه 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، والكارزما) والذي يعكس منظور أكثر ثقة ومسأوة نحو الهدف. لذا وبناءً على هذا الأساس ينطلق الباحثان من حقيقة مفادها بان القوة الناعمة ما هي الا القدرة في جذب الآخرين والهيمنة على عقولهم وكسب قلوبهم، والتأثير في الوجدان والسلوك بالاعتماد على الصلة الشخصية أو الأساليب المرنة أو الخصائص الشخصية الكارزمية، أو الأساليب الاقناعية، أو الاحترام والتقدير، أو التعاون بدلاً من إجبارهم وتانيبهم للوصول إلى النتائج والاهداف المراد الوصول اليها. اما Wilson فقد اقترح بان من أهم السمات المميزة للقوة الناعمة هي أنها غير قسرية وطويلة الامد وبطيئة؛ وتعتمد تدأولها وممارستها بشكل أساس على كل من الثقافة التنظيمية والقيم السياسية والسياسات الخارجية (Wilson, 2015: 1172).

ثانياً: التوجه الريادي

1. مفهوم التوجه الريادي

ينظر أغلب الباحثين المهتمين بموضوع الريادة على أنها عملية يتوخى الأفراد أو المجموعة من ورائها الوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة، ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكيات لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد، وهي ما يطلق عليها السلوك الريادي (Entrepreneurial behavior)، أما على صعيد المنظمات فإن هذه الأفعال أو السلوكيات عادة ما تعبر عن التوجه الريادي لتلك المنظمات (Entrepreneurial Orientation) حول المشروع الجديد المراد إقامته وكيفية الإسهام في إنجاحه. (Richard & Barnett, 2004: 257) كذلك هو احد اهم استراتيجيات الريادة التي تدفع الاعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، كذلك الوصول بهذه المنظمات الى التميز (السكرانة، 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 استخدم عبارة التوجه المباشرة نحو الأعمال الحرة.

ويعبر (Razak & Othman, 2012: 165) عن التوجه الريادي على انها رغبة المشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية والاستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهادفة إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية، اما (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 السلوكيات السليمة من اجل تحقيق الأداء الأمثل، اما (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 وسباقه 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 الفرص 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 للعثور على فرص، ولتحقيق الناجح كوسائل رئيسة لاستغلال تلك الفرص في البيئة التنافسية.

2. أهمية التوجه الريادي

تتمثل أهمية التوجه الريادي من خلال أبعاده الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء 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 والابداعية لاكتشاف واقتناص فرص الأعمال مع تحمل الأخطار المتوقعة وصولاً إلى تحقيق الأهداف والارتقاء 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، ولتقبل 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 الثنوي، 2013: 206). استناداً إلى ما تقدم يتضح أن أهمية التوجه الريادي تتمثل في الأبعاد الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء 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 ريادة من خلال التغيير في مجال الأداء (عبدالله وآخرون، 2014:78).

3. ابعاد التوجه الريادي

يتفق جميع الباحثين المختصين على إن التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد، إلا أنهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد فمنهم من يرى أنها ثلاثية الأبعاد (إبداعية، المخاطرة، الاستباقية)، ومنهم من يراها خماسية الأبعاد بإضافة بعدين آخرين هما (الهجومية التنافسية والمرونة)، ويعود التفاوت في هذه الأبعاد للسياقات التنظيمية والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمات، وقد تم التركيز في دراستنا على الاتفاق مع التوجه الأول حيث تم اعتماد الأبعاد 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 منهما يمكن الآخر ويربط بينهما علاقة تكاملية تساعد كل منهما 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 سلعياً أو خدماتياً أو معلوماتياً، لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الإدارة الرائدة في مجال الابتكار والابداع حتى تكون مؤسسات نامية وأساليبها مبدعة وخلاقة، إذا تطابق مفهوم إبداع بالنسبة للجان العمل أو مؤسسة على اختلاف أنواعها لابد يهدف إلى إحداث تغيير بحيث تتجاوز العادات والتقاليد التي تعرقل الاتجاه الصحيح لمنظمات الأعمال الرائدة يجب أن يكون على أساليب منهجية وعلمية يتخذ من التكنولوجيا المعلومات ومن اختبار التجارب وتوسع أفكار (العيسوي، 2012:778).

• التوجه نحو المخاطرة

إن مهارات اخذ المخاطرة تأتي في حالات الغموض وعدم التأكد، وحتى تبقى ريادياً يجب أن تحسب المخاطر التي تنشئ من القيام بالعمل الريادي وتتمثل هذه المهارات في (السكرانة، 2006:65).

- **الرؤية الإيجابية للأشياء:** فالمنظمات الريادية تتمتع بالتميز والتمكن بحيث يصبح لديها رؤية مستقبلية إيجابية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة والريادي يكون له نظرة ثاقبة وأكثر تبصراً 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 التأكد:** حيث التحضير لأسوأ الحالات في الأعمال وعدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة على المدى الطويل.
- **وضع النقاط التي تتوافق مع قدرات المنظمة:** وتعرف أيضاً على أنها المزايا التي يتمتع بها الفرد أو المنظمة وكلما زادت الخطورة يصبح المنظمة أكثر ريادة.

المخاطرة ويعنى القدرة على المنع أو التقليل المسبق وإلى أدنى حد ممكن من حصول الخطر. فهي السيطرة المسبقة للتنظيم على بعض نواحي عدم التأكد. وتعد نشاطات معالجة المخاطرة المسبقة التصور (تحديد الخطر، تقييم الخطر، رقابة الخطر، وتقويمه) والتي يتم اتخاذها 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 اللازمة للمعالجة وأن تحمل الخطر يعد بعداً مهماً في العملية الريادة على مستوى الفرد والمنظمة، وهذا ما يستدعي من المورد البشري في المنظمات عموماً والمؤسسات الريادية ضرورة الانتباه والتحسب لكل أنواع المخاطر المحتملة واستعداد لمواجهةها والتغلب عليها من خلال إدراكها بكفاءة.

● الاستباقية

لهذا البعد أهمية وميزة وأساساً لعملية التوجه الريادي حيث يتمحور حول استشعار الفرص بأنواعها والعمل على أدراكها، ثم تقييمها واكتشافها بهدف اقتناصها على أكمل وجه و عليه 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 تحسباً 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 الطلب المستقبلي التي قد تؤدي إلى فرص لمشاريع جديدة (Wang & y F YEN:4)

أي 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 تحسباً للمشاكل أو التغيرات المستقبلية. (Mertens & all,2010:4). فهي تعني جهود المنظمة لاستحواذ على الفرص الجديدة حيث تراقب المنظمات 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 قادراً 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 وصولاً إلى تقديم سلع وخدمات جديدة ومتميزة عن المنافسين فضلاً عن تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمليات والأنشطة بشكل مستمر.

المحور الثالث: الجانب الميداني.

أولاً: وصف مجتمع البحث ومسوغات الاختيار

يشكل التحديد السليم لمجتمع البحث أحد الأسس التي يتوقف عليها نجاح أي دراسة حيث يشير مجتمع الدراسة الى جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحثان الى أن يعمم عليه النتائج، وقد تم إختيار 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 إختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمبررات الآتية:

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

ثانياً: وصف عينة البحث

بما إن العينة جزء من المجتمع الأصلي تحتوي على بعض العناصر التي تم إختيارها منه بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي، لذلك يعد الباحثان عملية تحديد حجم العينة الكافي والملائم خطوة جوهرية تحتاج الى أن يأخذها الباحثان بنظر الإعتبار في مراحل مبكرة من عملية تصميم البحث وكلما كانت العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً كلما كانت النتائج أكثر مقبولة للتعميم بمعنى إن تعميم 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 كردستان من أصل (9) جامعات، وتم إستبعاد جامعة جيهان/أربيل من العينة لإمتناعهم عن ملء الإستبانة وعدم أبدائهم التعاون

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

ثالثاً: وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

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

1. **الجنس:** يتضح أن نسبة من المستجيبين هم (78.50%) من الذكور، بينما كانت نسبة الإناث أقل من ذلك ونسبة (21.50%). مما يشير إلى أن أغلبية المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الذكور.
2. **العمر:** يلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب سمة العمر كانت في مقدمتها الفئة العمرية (31 – 40) سنة ونسبة (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.
3. **التحصيل الدراسي:** تبين أن توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة التحصيل الدراسي قد أظهرت أن حملة شهادة الدكتوراه قد مثلت أغلبية أفراد العينة ونسبة (60.80%)، في حين أن حملة شهادة الماجستير جاءت بنسبة (39.20%) والتي مثلت أقل نسبة في العينة.
4. **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 المبحوثة لديهم الخبرة في العمل الوظيفي وذلك لإمتلاكهم سنوات خدمة إجمالية كبيرة.
5. **عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي:** يظهر من نتائج التحليل في الجدول (1) توزيع الأفراد المستجيبين حسب سنوات الخدمة في المنصب الحالي في الجامعات المبحوثة، إذ تبين أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين كانت مدة خدمتهم في المنصب الحالي في الجامعات المبحوثة 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
المجموع		79	100.0
العمر	21-30 سنة	7	21.5
	31-40 سنة	33	41.8
	41-50 سنة	18	22.8
	51-60 سنة	9	11.40
	61 سنة فأكثر	2	2.50
	المجموع	79	100.0
التحصيل الدراسي	دكتوراه	48	60.80
	ماجستير	31	39.20
المجموع		79	100.0
مدة الخدمة الإجمالية	1 - 10 سنة	12	15.19
	11 - 20 سنة	38	48.11
	21 سنة فأكثر	29	36.70
المجموع		79	100.0
مدة الخدمة في المنصب الحالي	1 - 5 سنة	41	51.90
	6 - 10 سنة	20	25.32
	11 سنة فأكثر	18	22.78
المجموع		79	100.0

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات إستمارة الإستبانة.

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

أ - وصف وتشخيص متغير القوة التنظيمية

١ - وصف بُعد القوة الصلبة: تشير نتائج الوصف لبُعد القوة الصلبة والمذكورة في الجدول (2) بأن نسبة إتفاق آراء المستجيبين في وصف العبارات (X1 - X5) تميل إلى الإتفاق بنسبة (83.08 %) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي إستخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الإتفاق حوله كانت (3.25 %)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.11) وبإنحراف معياري (0.766)، ويتضح 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 للقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يرون بأن بُعد القوة الصلبة يعد من المضامين الضرورية للقوة التنظيمية.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في إرتفاع أو إنخفاض مستويات الإتفاق تجاه بُعد القوة الصلبة، فقد تبين أن العبارة (X5) أسهمت بأعلى نسبة إتفاق والتي بلغت مساهمتها (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 وتقييم 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، ويؤكد مستويات الإتفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (79.32 %).

الجدول 2 وصف بُعد القوة الصلبة

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

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

٢- وصف بُعد القوة المرنة: تشير نتائج الوصف لبُعد القوة المرنة والمذكورة في الجدول (3) بأن نسبة إتفاق آراء المستجيبين في وصف العبارات (X6-X10) تميل إلى الإتفاق بنسبة (87.35%) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي إستخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الإتفاق حوله كانت (3.59%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.762)، ويتضح 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 للقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يرون بأن بُعد القوة المرنة يعد من المضامين الضرورية للقوة التنظيمية.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في إرتفاع أو إنخفاض مستويات الإتفاق تجاه بُعد القوة المرنة، فقد تبين أن العبارة (X9) أسهمت بأعلى نسبة إتفاق والتي بلغت مساهمتها (94.87%) وبوسط حسابي (4.37) وإنحراف معياري (0.677) ويعزز نسبة الإتفاق العالية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (87.35%) مما يشير إلى تمتع أعضاء مجالس الكليات بشخصية جذابة ويعتبرون قدوة للعاملين. بينما كان للعبارة (X8) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الإتفاق 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، ويؤكد مستويات الإتفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (81.03%)

الجدول 3 وصف بُعد القوة المرنة

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

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ب - وصف وتشخيص متغير التوجه الريادي

1. وصف بُعد التوجه نحو الإبداع: تشير نتائج الوصف لبُعد 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) وبانحراف معياري (0.728)، ويتضح 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 للقيم 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 العبارة (Y3) أسهمت بأعلى نسبة إتفاق والتي بلغت مساهمتها (88.03%) وبوسط حسابي (4.22) وإنحراف معياري (0.671) ويعزز نسبة الإتفاق العالية 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 الإتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة إتفاق بلغت (76.32%) وبوسط حسابي (4.07) وإنحراف معياري (0.774)، والتي تشير إلى إدارة الكليات عاملها على الإبداع من خلال تشجيعهم على تقديم أفكار إبداعية لحل المشكلات. ويؤكد مستويات الإتفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (81.37%).

الجدول 4 وصف بُعد التوجه نحو الإبداع

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

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

2. وصف بُعد التوجه نحو تحمل المخاطرة: تشير نتائج الوصف لبُعد 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 الإتفاق حوله كانت (3.25%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.769)، ويتضح 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 للقيم 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 الإتفاق تجاه بُعد التوجه نحو تحمل المخاطرة، فقد تبين أن العبارة (Y9) أسهمت بأعلى نسبة إتفاق والتي بلغت مساهمتها (88.03%) وبوسط حسابي (4.20) وإنحراف معياري (0.746) ويعزز نسبة الإتفاق العالية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (83.93%) مما يشير إلى قيام إدارات الكليات باختيار الإستراتيجيات الأكثر ربحية رغم مخاطرها العالية للوصول إلى الريادة. بينما كان لعلبارتي (Y7) و (Y8) أقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الإتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءتا بنسبة إتفاق بلغت (82.05%) وبوسط حسابي (4.09) وإنحراف معياري (0.794) و (0.738) على التوالي، واللذان تشيران تخوف إدارة الكليات من المخاطر الناتجة عن التحسين والإبتكار وكذلك عدم

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

الجدول 5 وصف بُعد التوجه نحو تحمل المخاطرة

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

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

3. وصف بُعد الإستباقية: تشير نتائج الوصف لبُعد الإستباقية والمذكورة في الجدول (6) بأن نسبة إتمام آراء المستجيبين في وصف العبارات (Y11 – Y15) تميل إلى الاتفاق بنسبة (84.79%) وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي إستخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (3.25%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.10) وإنحراف معياري (0.745)، ويتضح 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 إتمام جيدة وإستناداً للقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يرون بأن بُعد الإستباقية يعد من المضامين الضرورية للتوجه الريادي.

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

الجدول 6 وصف بُعد الإستباقية

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

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

بناءً على المعطيات الإحصائية الواردة في جدول (2، 3، 4، 5، 6)، تم التوصل الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على "تختلف اراء افراد المستجيبين في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل 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 وطردى 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 بُعد القوة الصلبة وبمعامل (0.656^{**}) وبمستوى معنوية (0.01). في حين كانت أقل علاقة ارتباط مع بُعد 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 بُعد القوة المرنة وبين بُعد الاستباقية وبمعامل (0.655^{**}) وبمستوى معنوية (0.01). في حين كانت أقل علاقة ارتباط بين بُعد القوة المرنة وبين بُعد التوجه نحو الابداع وبمعامل (0.528) وبمستوى معنوية (0.01).
- وبالاستناد على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أن (توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية والتوجه الريادي منفردة ومجموعة).

الجدول 7 الارتباط بين القوة التنظيمية و التوجه الريادي منفردة ومجموعة

المؤشر الكلي	الإستباقية	التوجه نحو تحمل المخاطرة	التوجه نحو الإبداع	التوجه 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 الكلي

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

ب - تحليل علاقات التأثيرية

1. التأثير على المستوى الكلي: تم استخدام معامل الانحدار 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 الكلي 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 يتبين من معلمات هذا التحليل على المستوى الكلي النتائج الآتية:

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

خصائصها من القوة التنظيمية وأبعاده والتي إعتدتها الدراسة الحالية، وبذلك نستنتج أنه كلما إرتكزت الجامعات المبحوثة على توظيف القوة التنظيمية في عملياتها كلما تمكنت تلك الجامعات من تحسين مستويات التوجه الريادي.

ب. قيمة الميل الحدي (B1) بلغت (0.809) والتي تفسر على أن التغير في القوة التنظيمية بمقدار (1) لدى الجامعات المبحوثة، سيصاحبه تغير في التوجه الريادي بمقدار (0.809)، وهي نسبة جيدة يمكن الإستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقوة التنظيمية في التوجه الريادي.

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

الجدول 8 تأثير القوة التنظيمية في التوجه الريادي

Sig.	F			R ²	Beta	الأنموذج
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة			
0.000	76 ، 1	-	-	-	0.766	الثابت B ₀
0.000		3.924	149.411	0.567	0.809	أبعاد القوة التنظيمية B ₁

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

2. التأثير على المستوى الجزئي: لإستيعاب 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 إختبار الإنحدار 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 الإختبار (t) والتي بلغت (6.532)، (8.355)، وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.658) وبدرجة 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).

ب. كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R2) 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 ، بنسب تفسيرية أقل. وبالرغم من أن النتائج التفسيرية للأبعاد كانت مقبولة في حدود المستوى الأدنى إلا أنه يمكننا من الإستنتاج بأن الجامعات المبحوثة تركز في التوجه الريادي على القوة الصلبة بدرجة كبيرة.

وتأسيساً 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 الريادي وعلى المستوى الكلي والجزئي في الجامعات المبحوثة).

الجدول 9 تأثير أبعاد القوة التنظيمية منفردة في التوجه الريادي

الأنموذج	قيمة B ₀	قيمة B ₁	قيمة R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة Sig.
القوة الصلبة	1.720	0.587	0.430	6.532	0.000
القوة المرنة	1.980	0.530	0.428	8.355	0.000

قيمة T الجدولية (115) = 1.658 ، N = 79 ، (P ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين مع نتائج الوصف بأن أغلبية المستجيبين هم من ذوي الفئات العمرية المتوسطة مما يدل على امتلاكهم للقوة التنظيمية لكونها ملائمة لهذه الفئة العمرية لأنهم يجمعون بين الخبرة والنضج 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 بممارسة سلطاتهم الرسمية في مراقبة وتقييم أداء العاملين بشكل عادل.
4. أكدت النتائج توافر القوة المرنة في الجامعات المبحوثة من خلال تمتع 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 حث إدارة الكليات في الجامعات قيد البحث عاملها 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 العالية وذلك بقصد الوصول الى الريادية.
7. أكدت نتائج الوصف صحة إحتساب بعد الاستباقية كبعد للتوجه الريادي من خلال ايمان ادارات الكليات بان الفرص التي لم يلاحظها المنافسين تمثل إحدى اهم مصادر توجهها الريادي
8. يمكن الإستنتاج من تحليل الارتباط الآتي: كلما زاد الإرتكاز على ابعاد القوة التنظيمية كلما أدى ذلك الى الإرتقاء بمستويات التوجه الريادي
9. يمكن الإستنتاج من نتائج تحليل التأثير الآتي: أن هناك تأثيراً لابعاد القوة التنظيمية في التوجه الريادي على المستوى الكلي والجزئي في الجامعات قيد البحث.

ثانياً: المقترحات

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 الى جنب مع الشباب لإستثمار خبراتهم ومعارفهم من خلال تبني إستشاراتهم وتجاربهم في الجامعات المبحوثة.
2. ضرورة زيادة التركيز على بعد التوجه نحو الإبداع من خلال حث إدارة الكليات على تشجيع عاملها على تقديم الافكار والمقترحات الإبداعية عن طريق تهيئة مناخ تنظيمي داعم للإبداع والابتكار.
3. ضرورة سعي إدارة الكليات على تبني الاستثمارات ذات المخاطرة العالية مثل فتح اقسام علمية جديدة وعدم التخوف من تحمل تلك المخاطر وكذلك توفير الموارد اللازمة لتطبيق الافكار الإبداعية بهدف تحقيق توجهها الريادي.
4. توجيه 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"، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية- العراق
- 2- زبيدة، منى علي (2007) " اثر مصادر قوة الادارة العليا في تحديد الاهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة – فلسطين
- 3- الطائي، ابراهيم خليل ابراهيم (2010) " تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوئ قياسات القوة و الاخلاقيات في الكليات الاهلية العراقية ببغداد"، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد- العراق
- 4- كلاي، أمير نعمة مخيف 2012، " دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة – دراسة أستطلاعية لأراء عينة من مديري 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- Wilcoxson, 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.