



## Entrepreneurial Orientation and Its Role in Enhancing Creative Behavior

### An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members in Private Universities in Erbil and Duhok Governorates\*

Nawaf Mohammed Ibrahim<sup>(1)</sup>, Mehvan Shareef Yousif<sup>(2)</sup>

University of Zakho - College of Administration and Economics<sup>(1),(2)</sup>

(1) [nawaf10hasnyi@gmail.com](mailto:nawaf10hasnyi@gmail.com) (2) [Mehvan.yousif@uoz.edu.krd](mailto:Mehvan.yousif@uoz.edu.krd)

#### Key words:

Entrepreneurial orientation - Creative behavior.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received | 19 Jul. 2025

Accepted | 03 Aug. 2025

Available online | 31 Dec. 2025

©2025 THIS IS AN OPEN ACCESS  
 ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Nawaf Mohammed Ibrahim**  
**University of Zakho**

#### Abstract:

This study aims to identify the role of Entrepreneurial Orientation in enhancing creative behavior. The study was conducted in private universities as the practical field for the research. It was based on a set of main hypotheses that were tested in (5) private universities in the governorates of Erbil and Duhok. The study sample consisted of (164) out of a total of (210) lecturers in the universities under study. The descriptive analytical method was used in this study, and data were collected using a questionnaire form prepared specifically for this purpose. The data were analyzed using a set of statistical methods through the SPSS program to examine the correlation and impact relationships between the study variables. The findings of the study led to several conclusions, the most important of which was the presence of a significant positive correlation between the Entrepreneurial Orientation and Creative Behavior, as well as a significant impact of Entrepreneurial Orientation on Creative Behavior. Based on these conclusions, A number of proposals were formulated, the most important of which was the need for the universities surveyed to work to maintain high levels of Entrepreneurial Orientation, given its significant role in supporting and enhancing Creative Behavior among employees.

\*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

## التوجه الريادي ودوره في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في الجامعات الخاصة في محافظتي أربيل ودهوك\*

ا.د. ميهفان شريف يوسف  
جامعة زاخو - كلية الإدارة والاقتصاد

[Mehvan.yousif@uoz.edu.krd](mailto:Mehvan.yousif@uoz.edu.krd)

الباحث: نواف محمد إبراهيم  
جامعة زاخو - كلية الإدارة والاقتصاد

[nawaf10hasny@gmail.com](mailto:nawaf10hasny@gmail.com)

### المستخلص

تهدف الدراسة الى تحديد دور التوجه الريادي في تعزيز السلوك الابداعي في الجامعات الخاصة، واستندت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة التي جرى اختبارها ميدانياً على (5) جامعات خاصة في محافظتي اربيل ودهوك، وتمثلت عينة الدراسة بـ (164) من التدريسيين في الجامعات المذكورة البالغ عددهم (210) تدريسياً. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم جمع البيانات بالاعتماد على استمارة الاستبانة اعدت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية في برنامج (SPSS) لتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وكانت حصيلة الدراسة الوصول الى عدد من النتائج من اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الريادي والسلوك الابداعي، وكذلك وجود تأثير معنوي لتوجه الريادي في السلوك الابداعي، وفي ضوء هذه النتائج تمت صياغة عدد من المقترحات اهمها ضرورة ان تعمل الجامعات المبحوثة على المحافظة على المستويات العالية لأبعاد التوجه الريادي فيها لما لها من دور كبير في دعم وتعزيز السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين. **الكلمات المفتاحية:** التوجه الريادي، السلوك الابداعي.

### المقدمة:

يرتكز نجاح المؤسسات التعليمية اليوم على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على كفاءة وتهيئة العنصر البشري فيها، فهو المورد الأكثر قوة والذي لا يمكن تعويضه بالنسبة لأي جامعة، إن الكادر البشري هو الوحيد القادر على الإبداع والتكيف والخروج من مربع التفكير لحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة خلاقة ومبتكرة، ولذلك تعمل المؤسسات على الحفاظ عليه والاستثمار فيه لضمان بقائها وتعزيز موقعها التنافسي معتمدةً على الاستراتيجيات المثلى لصقل قدرات العاملين والاستفادة منها. ومن هنا ظهرت الحاجة لتطبيق أساليب إدارية حديثة تهتم بالتوجهات الريادية وتعزيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين. إن التوجه الريادي هو أحد الأساليب الإدارية التي تبرز اهتمام المؤسسة بالموارد البشري من خلال إعطائه السلطة والمسؤولية والمشاركة وتفويض الصلاحيات مما يسهم في تعزيز الإبداع لدى الموظفين. ويمكن أسلوب التوجه الريادي في تحفيز البيئة المناسبة لإبراز السلوك الإبداعي للموظفين، وهذا ما تحتاجه المؤسسات التعليمية.

ومن جانب آخر يعد السلوك الابداعي في الأساس أمر بالغ الأهمية للمؤسسات التي تسعى إلى الإبداع والريادة، لأن نجاح المؤسسات يكمن في عاملها الذين تعد سلوكياتهم أهم مصدر لاعتلاء المنظمة منصة القيادة في الابداع. والسلوك الابداعي جانب رئيسي في إدارة التغيير الذي

\* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

يقود المؤسسة نحو الابداع ويعزز من مركزها التنافسي. ويأتي هذا البحث ليختبر دور التوجه الريادي في تعزيز السلوك الابداعي في عدد من الجامعات الخاصة في محافظتي أربيل ودهوك. ويشمل هيكل البحث أربعة محاور تناول المحور الأول منهجية البحث، وخصص المحور الثاني للجانب النظري للبحث، أما المحور الثالث فقد ركز على الجانب الميداني للبحث، واختتم البحث بالمحور الرابع متضمناً الاستنتاجات والمقترحات.

## المحور الأول: منهجية البحث

### 1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن المستجدات والتطورات المتلاحقة في الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها التي تشهدها البيئة المحيطة بالمنظمات ومنها الجامعات الخاصة، فضلاً عن التقارير السنوية التي تعلنها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كردستان عن تصنيفات الجامعات الخاصة تظهر أن معظم هذه الجامعات تعاني في مجال التوجهات الريادية وكذلك السلوك الإبداعي، وبالتالي فقد فرضت على هذه الجامعات السعي نحو توظيف المنهج الإبداعي في نظام اداراتها ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية وتبني أساليب ووسائل إبداعية حديثة تشجع أعضاء هيئة التدريس كطاقات مبدعة وخلاقة ومؤهلة على ممارسة مهامهم بأسلوب إبداعي وبما يتيح لهم الفرصة للبحث عن الجديد في مجال العمل والتجديد المستمر لأنظمة العمل واستخدام أقصى طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في تحسين وتطوير العمل والارتقاء به إلى الأفضل، وحيث يعد السلوك الإبداعي من أهم الركائز الإنتاجية والإبداعية وأحد القنوات التي من خلالها يظهر العمل الإبداعي فإنه يجب على المؤسسة الجامعية أخذها بعين الاعتبار وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدامها للصمود أمام تلك المستجدات والتغييرات المتسارعة والمتلاحقة المحيطة بهم والتكيف معها.

وبذلك كان لزاماً عليها أن ترسم لنفسها توجهاً ريادياً يمكنها من تحقيق التطور في حياتها من خلال استغلال الفرص المتاحة مع الحفاظ على مقدراتها في بيئتها الداخلية، وهذا يتطلب أن تتمتع إدارة الجامعة بفكر ريادي خلاق من أجل الارتقاء بمستويات مواردها البشرية، والعمل على تطويرها من خلال التدريب وتنمية المهارات وإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة باعتبارها معيار التفوق الذي يكسب الجامعة موقعاً تنافسياً يمنحها زمام السبق والمبادرة لتحقيق أهدافها المستقبلية.

عليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- هل هناك تصور لدى التدريسيين في الجامعات المبحوثة عن مفهوم وأبعاد التوجه الريادي؟ ومفهوم وأبعاد السلوك الإبداعي؟
- ما هي مستويات توافر التوجه الريادي والسلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة؟
- ما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثر بين التوجه الريادي والسلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة؟

### 2. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال الاتجاه العلمي لرسالة الجامعات في ظل الريادة تتمحور حول الخروج من نطاق التركيز على حفظ المعرفة ونشرها عن طريق التدريس والبحوث الأكاديمية، إلى مجال أرحب يتيح للبحث العلمي المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ودفع عجلة النمو الاقتصادي في المجتمع إلى الامام ، يمكن التطرق الى أهمية البحث عبر محورين هما :

- **الأهمية النظرية:** تستمد أهميتها النظرية من أهمية الموضوع الذي ستناوله كون موضوع التوجه الريادي احد المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال اذ إن تقدم المجتمع وتطور المنظمات وديومتها بات يعتمد بشكل رئيسي على التوجه الريادي

وتأثيرها بصورة مباشرة على السلوك الابداعي للتدريسيين وأضافة إلى توسع في الدراسات العربية أكثر التي تناولت المتغيرات في اطار البحث.

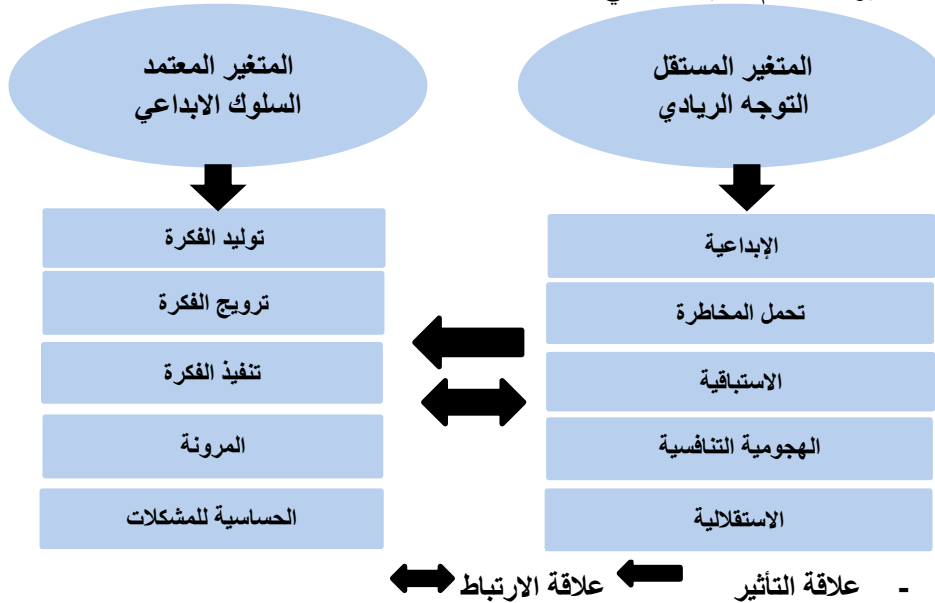
- **الاهمية التطبيقية:** تكتسب الدراسة اهميتها من اهمية القطاع المبحوث وهو القطاع التعليمي والجامعات الخاصة في محافظتي اربيل ودهوك والذي يسعى الى تقديم نموذج جيد من المؤسسات التعليمية من الناحية العلمية وخلق روح المنافسة والابتكار وايضا تقديم الخدمات بصورة عامة إلى المجتمع.

### 3. اهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة دور التوجه الريادي في تعزيز السلوك الإبداعي للتدريسيين في الجامعات الخاصة في محافظتي اربيل و دهوك، فضلاً عن تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- تقديم مجموعة من المفاهيم الخاصة بالتوجه الريادي وأبعاده والسلوك الإبداعي وأبعاده من قبل كُتّاب وباحثين في هذا المجال.
  - تحديد مستوى توافر التوجه الريادي والسلوك الابداعي في الجامعات الخاصة في محافظتي اربيل و دهوك.
  - التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة في محافظتي اربيل و دهوك .

### 4. المخطط الفرضي للدراسة:

يوضح المخطط الفرضي للدراسة شكل ونوع العلاقات بين المتغيرات كما موضح في الشكل (1) ويمثل المتغير المستقل التوجه الريادي والمتغير التابع السلوك الابداعي، فيما يتعلق بأبعاد المتغيرات فقد تم تحديدها كالآتي:



الشكل (1) الأنموذج الفرضي للدراسة

## 5. فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي والسلوك الابداعي في الجامعات المبحوثة، وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية.  
**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي في السلوك الابداعي في الجامعات المبحوثة، وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية.

## 6. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكما يلي:
  - أ- أبعاد التوجه الريادي التي تمثلت بـ: (الإبداعية، تحمل المخاطر، الاستباقية، الهجومية التنافسية، الاستقلالية).
  - ب- أبعاد السلوك الإبداعي المتمثلة بـ: (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة، المرونة، الحساسية للمشكلات).
2. **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة الواقعة بين 01/11/2024 ولغاية 01/5/2025.
3. **الحدود المكانية:** شملت الدراسة الجامعات الخاصة في محافظة أربيل ( جيهان – تيشيك – لبناني فرنسي) ومحافظة دهوك ( نوروز – جيهان).
4. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة بعينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة.
7. **وصف مجتمع الدراسة وعينتها:**

يهدف المبحث إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها، ومُسوّغات اختيارها، ووصف الأفراد المبحوثين، وكما هو مبين في المحاور الآتية:

  - أ- **وصف مجتمع الدراسة وعينتها ومبررات اختيارها:**

يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في إنجاح الدراسة أو فشلها، لأنها تمثل المصدر الأساسي في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، والإفادة منها في الوصول إلى نتائج دقيقة، عليه تم اختيار أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات الخاصة في محافظتي أربيل ودهوك في إقليم كردستان قيد الدراسة بوصفها مجتمعاً للدراسة. وأن عملية اختيار هذه الجامعات تمت في ضوء عدة مبررات منها:

    - تعد هذه الجامعات من الجامعات الخاصة الرئيسية في إقليم كردستان، ومن أقدم الجامعات فيها، مما يساعد على إمكانية قياس أبعاد السلوك الإبداعي.
    - عدم إجراء دراسات سابقة (على حد علم الباحث) في تلك الجامعات تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية، أو تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تطمح الدراسة الحالية إلى تحقيقها.
  - ب- **وصف الأفراد المبحوثين:**

جاء اختيار الباحث على عينة من الأفراد المبحوثين وهم عينة من التدريسيين في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان في محافظتي ( أربيل ودهوك ) قيد الدراسة، وقام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة على (210) من الأفراد المبحوثين البالغ عددهم (269) في هذه الجامعات، وشكلت نسبة (78%) من مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث أسلوب المقابلات الشخصية مع العديد من الأفراد المبحوثين لتوضيح فقرات الاستبانة، ليتسنى للباحث الحصول على أكبر عدد من الاستثمارات الموزعة.

وتم جمع (172) استمارة من بين (210) استمارة التي تم توزيعها لغرض الدراسة، أي أن نسبة الاستجابة كانت (81.9%). وتم فرز الاستمارات للتعرف على الاستثمارات الصالحة، واستبعاد الاستثمارات غير الصالحة، ثم أصبحت العينة النهائية بعد التصفية المذكورة (164) استمارة من مجموع (172) من الاستثمارات المستلمة.

ومن إجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات الاستبانة الخاصة بالمعلومات التعريفية (الشخصية) أظهرت تميزها بالخصائص الآتية:

- يتضح من الجدول (1) أن ما نسبته (68.9%) من الأفراد المبحوثين هم من الذكور، أي أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة هم من فئة الذكور، وهذا مؤشر واضح على أن ثقافة الجامعات تتماشى مع الثقافة السائدة بالمجتمع.

- من حيث العمر أن أغلب أفراد عينة الدراسة يقعون ضمن الفئة الأولى (25 - 35 سنة) بمعدل (40.8%) في المرتبة الأولى من المجموع الكلي، وتليها الفئة الثانية (36 - 45 سنة) بمعدل (34.8%) في المرتبة الثانية من مجموع أفراد العينة، وجاءت الفئة الرابعة (أكبر من 55 سنة) بمعدل (15.9%) في المرتبة الثالثة من مجموع أفراد عينة الدراسة، وجاءت الفئة الثالثة (46 - 55 سنة) بمعدل (8.5%) في المرتبة الرابعة من مجموع أفراد عينة الدراسة، مما يدل على امتلاك الجامعات المبحوثة لأفراد ذوي خبرة متراكمة في مجال التدريس.

- من حيث التحصيل الدراسي أن غالبية الأفراد المبحوثين في الجامعات مجتمع الدراسة هم من حملة شهادة (الماجستير) بنسبة (61.6%)، في حين أن الباقي يحملون شهادة (الدكتوراه) بنسبة (38.4%). مما يدل على أن العديد من التدريسيين مقبلين على إكمال الدكتوراه وحاجة الجامعة إلى تدريسيين آخرين.

- من حيث اللقب العلمي أن (45.2%) من الأفراد المبحوثين هم من حملة اللقب العلمي (مدرس مساعد) وتعد هذه النسبة متوافقة تماماً مع تكوين أعلى نسبة لحاملي شهادة الماجستير في الجامعات المبحوثة، ونسبة (27.4%) منهم من حملة اللقب العلمي (مدرس)، ونسبة (18.3%) منهم من حملة اللقب العلمي (أستاذ مساعد)، في حين كان أقل نسبة لحاملي اللقب العلمي (أستاذ) بنسبة (9.1%). وقد يدل ذلك على أن التدريسيين في هذه الجامعات بحاجة إلى إجراء بحوث علمية لرفع لقبهم العلمي.

- من حيث مدة الخدمة في التدريس أن أغلب أفراد العينة هم من الذين لهم خدمة تدريسية من (6 - 10 سنوات)، إذ بلغت نسبتهم (35.4%)، في حين أن نسبة من كانت خدمتهم التدريسية (5 سنوات فأقل) في المرتبة الثانية، إذ بلغت (32.9%)، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً ملحوظاً للجامعات المبحوثة للحصول على التدريسيين الجدد، أما الذين تتراوح نسبة خدمتهم ما بين (11 - 15 سنوات) فإن نسبتهم تمثل (17.1%) من أفراد العينة، و الذين تتراوح نسبة خدمتهم ما بين (15 سنوات فأكثر) فإن نسبتهم تمثل (14.6%) من أفراد العينة وتعد هذه النسب مؤشراً جيداً، لكونها تعكس درجة النضج الفكري عند أفراد العينة نظراً لما يتمتعون به من خبرات وأفكار وممارسة.

#### الجدول (1): توزيع أفراد التدريسيين حسب سماتهم الشخصية

ت	الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية
1.	الجنس	ذكر	113	68.9
		أنثى	51	31.1
		المجموع	164	100%
2.	العمر	25 - 35	67	40.8
		36 - 45	57	34.8
		46 - 55	14	8.5
		أكبر من 55 سنة	26	15.9
		المجموع	164	100%
		ماجستير	101	61.6
3.	التحصيل الدراسي			

38.4	63	دكتوراه	4.	اللقب العلمي
100%	164	المجموع		
45.2	74	مدرس مساعد		
27.4	45	مدرس		
18.3	30	أستاذ مساعد		
9.1	15	أستاذ		
100%	164	المجموع	5.	مدة الخدمة في التدريس
32.9	54	5 سنوات فأقل		
35.4	58	6 – 10 سنوات		
17.1	28	11 - 15 سنوات		
14.6	24	15 سنوات فأكثر		
100%	164	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات استمارة الاستبانة.

## 8. الدراسات السابقة:

تهدف هذه الفقرة الى مراجعة الدراسات السابقة التي تخص متغيرات الدراسة الحالية، فهي تعد الركيزة التي يستند عليه الباحث من اجل التعرف نظرياً وفكرياً على أسس الدراسة حيث يتم استعراض الجهود المعرفية حسب التسلسل الزمني للدراسة الحالية وكالاتي:

أ. أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتوجه الريادي.

- دراسة (أبو داؤد، منصور، 2022)، بعنوان دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري بالكلية الجامعية الفلسطينية: تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين الأكاديميين والإداريين البالغ عددهم (243) من مجموع (475) في الكليات الفلسطينية. استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ضعف اهتمام الكليات الجامعية بمبادرات العاملين الإبداعية والابتكارية، وعدم رغبة العاملين بالكليات الجامعية بتحمل المخاطر، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة الريادة الإبداعية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بهدف تنمية رأس المال البشري، وتخصيص الموازنات الكافية لتطوير وتنمية الكوادر البشرية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.

- دراسة (السنباني، عامر، 2023)، بعنوان أثر التوجه الريادي في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في الجامعات اليمنية الأهلية البالغ عددهم (300) من مجموع (371). استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن هناك تأثير معنوي للتوجه الريادي في التميز المنظمي، وأوصت الدراسة باستمرار في ممارسة التوجه الريادي من قبل الجامعات اليمنية الخاصة وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة لضمان تحسين مستوى التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الخاصة.

ب. أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالسلوك الإبداعي.

- دراسة (القرغولي وآخران، 2020)، بعنوان دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين (دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة): تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة البالغ عددهم (94) من مجموع (121). استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الريادية بأبعادها في تعزيز السلوك للعمل الإبداعي للعاملين في الكليات الأهلية عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوجه الريادي لقيادات الكليات



الاهلية من اجل توفير مناخ عمل ابداعي للعاملين بما يسهم في تعزيز مكانتها الاستراتيجية في البيئة التعليمية العراقية.

- دراسة (راضي، جبار، 2022)، بعنوان ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية/ محافظة بابل: تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الدراسة على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الاهلية بمحافظة بابل في العراق البالغ عددهم (232) من مجموع (250). استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ان الجامعات والكليات المبحوثة تهتم بشكل كبير في مرونة سلوك مواردها البشرية وهي تسعى الى تعزيز سلوكياتهم وكيفية مواجهة التطورات والتغيرات البيئية وكيف يمكن للمنتسبين من تغيير سلوكهم وتكيفه حسب تلك التغيرات، واوصت الدراسة باعتماد الضوابط القانونية في عملية تسمية المسؤولين في الكليات الاهلية عينة الدراسة الذين سيشغلون المناصب القيادية ذلك من اجل تعزيز متطلبات تحقيق السلوك الابداعي لدى المنتسبين.

### المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

#### اولا. مفهوم التوجه الريادي:

يعد التوجه الريادي من المواضيع الجذابة في الفكر الاداري خلال العقدین الاخيرین، فقد حظي باهتمام كبير من الناحيتين المفاهيمية والتجريبية واصبح من المواضيع الرئيسة في ميداني الريادة والادارة الاستراتيجية على حد سواء.

تعود جذور التوجه الريادي إلى أدبيات الاستراتيجيات للباحث Miller، حيث وصف التوجه الريادي بأنه المشاركة في ابتكار المنتجات والخدمات والدخول بمشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، والسعي مبكراً نحو الاستباقية (Miller, 1983,771)، ثم يأتي من بعده Lumpkin و Dess الذي يعتبر مجدد مفهوم التوجه الريادي، ويعرفه بأنه استراتيجية المؤسسات لتحقيق التميز والبدء بتنفيذ برامج وأنشطة إبداعية واستباقية (Lumpkin & Dess, 1996).

أما في السنوات الأخيرة فقد تم التطرق إلى مفهوم التوجه الريادي بشكل أكثر سعة وشمولية إذ أشار (السكرنة، 2005: 22) إلى أنه يمكن فهم التوجه الريادي من خلال الاجابة على التساؤل الاتي وهو كيفية القدرة على إنشاء منظمات أكثر ريادة وأن تصبح أكثر إبداعاً وأخذاً للمخاطر وأكثر سرعة في اقتناص الفرص، وهذا يأتي من البعدين الآتيين:

- أن تؤسس منظمة ذات اعمال جديدة ومخاطرة جديدة.
- أن تقوم بتحويل المنظمة وتجعلها اكثر ريادة من خلال التغيير في مجال معايير الاداء وانظمة الموارد والحوافز والمكافآت ومعايير التوظيف والتعيين بالاضافة الى الثقافة التنظيمية.

ويرى الباحثان ان التوجه الريادي يشير الى عدد من السلوكيات والاتجاهات التي تتصف بالابداع، والاستقلالية، والمخاطرة المدروسة، ويعمل على تحفيز الملاكات التدريسية في الجامعات على التفكير النقدي ومساندة المشاريع الريادية والمبادرة في وقت مبكر نحو الاستباقية.

#### ثانياً. أهمية التوجه الريادي:

اصبح التوجه نحو الريادة موضوعاً مهماً في مجال الادارة والذي تم تطويره باعتباره التوجه الاستراتيجي للمنظمة حيث يساعدها في التغلب على المشكلات التي يمكن ان تواجهها وتحسين الاداء الحالي لها (et al, 2012:163 Karacoglu). فالتوجه الريادي يسمح بالابداع التنظيمي من خلال ميل المنظمة الى الانخراط في متابعة فرص السوق واستغلالها، ويخلق مناخاً مبتكراً واستباقياً للمنظمة من خلال تبني توجه قوي في مجال المشاريع والتعلم التنظيمي وتسهيل



العلاقات الاجتماعية بين المنظمات ويمكن المنظمة من تعزيز المعرفة المطلوبة للابتكار ( Farsi et al, 2013: p28).

إن التوجه الريادي له أهميته الجوهرية المتمثلة بأبعاده الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة لتحقيق الأداء المتميز لها وصولاً إلى تحقيق الأهداف على المدى القصير والبعيد (المختار واسماعيل، 76 : 2014). ويعد التوجه الريادي ذو أهمية حقيقية تتجلى في إسهامها على تعجيل التنمية الاقتصادية من خلال توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى مخاطر مربحة والنشاطات الريادية ليست فقط تكون حاضنة للأبداع وإنما تؤدي إلى زيادة فرص التوظيف والمنافسة ( صلاح الدين، 2015 : 41). ومنهم من أوضح أهمية التوجه الريادي للمنظمة من خلال استكشاف الفرص المتاحة في السوق والاستفادة منها لأن المنظمة إذا قدمت منتجات جديدة بمعدل أعلى من المتوسط ودخلت أسواق جديدة فيمكن القول أن هذه المنظمة هي منظمة ريادية ( Zehir et al, 2015:359).

### ثالثاً. أبعاد التوجه الريادي:

بعد مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بالتوجه الريادي لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول أبعاد التوجه الريادي، وفي الإطار التحليلي لهذه الأبعاد تبين أن معظم الباحثين بنوا دراساتهم على ما أشار إليه (Miller, 1983) من خلال استخدامه لثلاثة أبعاد هي (الابداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية) والتي تمثل الأبعاد الجوهرية للتوجه الريادي، ثم أضاف ( Lumpkin & Dess, 1996) بعدين آخرين للتوجه الريادي هي (الهجومية التنافسية، الاستقلالية) اللذان أكدا على ضرورة استخدامها جميعاً في قياس التوجه الريادي، لذا سوف تعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي كونها أكثر قبولاً من الباحثين وأكثر انسجاماً مع متطلبات الدراسة الحالية، وسيتم توضيح هذه الأبعاد كالآتي:

### 1. الإبداعية (Innovativeness):

يصنف الإبداعية إلى إبداع في منتج/ سوق، والابداعات التكنولوجية، فالإبداعية في منتج/ سوق يتضمن التأكيد على التصميم الانتاجي والابحاث السوقية والاعلان والترويج، بينما يركز الابداعات التكنولوجية على الانتاجية وخطواتها الاساسية، تطوير العمليات، الهندسة، البحث والتطوير، الخبرة التقنية والمعرفة الصناعية (Kaya & Ağca, 2005: 6-8). ويضيف (Kroeger, 2007: 20) إلى هذا التصنيف صنف ثالث والمتمثل في الابداع الاداري والذي بدوره يؤكد على كفاءة النظام وإدارة المعلومات وتقنيات السيطرة أو الهيكلية في المنظمة.

يمثل الابداع ميل المنظمة للانخراط في العمليات الابداعية، وتجريب الأفكار الجديدة بما يؤدي إلى تطوير طرائق إنتاج جديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة، كما أنها تشير إلى عملية تطوير الأفكار أو السلوكيات الجديدة وتوظيفها في المنظمات لتقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو طرائق إنتاج، أو أسواق جديدة، أو هيكل تنظيمي أو نظام إداري جديد، كما وتشير إلى تحسين المنتجات الحالية أو تقديم تقنية جديدة، إذ أن التجديد يمثل عنصراً جوهرياً في العملية الإبداعية، كما أنها رغبة المنظمة في تبني الأفكار الجديدة ودعم جهود البحث والتطوير واستثمار الفرص بهدف إدخال عمليات أو أنظمة جديدة أو تحسين موقع المنظمة التنافسي فلا وجود للريادة بدون إبداع. (البدوي، 2023: 971).

### 2. تحمل المخاطرة (Risk Taking):

إن أفضل الطرق لإدارة المخاطر التي تتبعها المنظمات هي أن تعمل بالتقصي عن العواقب المحتملة ووضع السيناريوهات للنتائج المحتملة، كما أن المدخل إلى إدارة المخاطر الريادية هو العمل على تقييم فرص الأعمال الجديدة بشكل كافٍ لاجل خفض حالات عدم التأكد فيها، (Dess, et al, 2007: 462). ويرى (الباشقالي، 2010: 60) بأن تحمل المخاطرة تعني الاستعداد لاتخاذ موقف جريء أو رغبة الجامعة/ الكلية في التعامل مع المواقف الغامضة للحصول على الفرص قبل الآخرين لاجل تحقيق ما هو غير أكيد.

تعرف المخاطر التنظيمية بأنها الدرجة التي يكون لدى المديرين فيها الاستعداد والرغبة للقيام بالتزامات كبيرة ومحفوفة بالمخاطر، وأولئك الذي يكون لديهم فرص معقولة للفشل حيث تمثل المخاطرة الميل لاتخاذ قرارات جريئة مثل الخوض في أسواق جديدة غير معروفة، أو العمل في المشاريع ذات نتائج غير المؤكدة أو الاقتراض بكثافته، وأن المنظمات المعروفة باقبالها على المخاطرة عادة تقوم باتخاذ خطوات جريئة وتتضمن هذا الخطوات، ضمن سياق الريادة المخاطر التنظيمية التي تظهر عن تقديم أو ابتكار شيء جديد للسوق، الرغبة باستثمار الموارد التي يصابها احتماليه فشل مكلفه. (الرواضية، 2020: 183).

### 3. الاستباقية (Proactiveness):

الاستباقية هي ميل المنظمة إلى استباق الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال استخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة (Jantunen et al, 2005: 226). ويشير (زيد والشجاع، 2021: 75) هي ميل المؤسسات إلى توقع وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية والتغيرات البيئية بحيث يمكنها هذا التوقع من تقديم، منتجات وخدمات مبتكرة، واستهداف أسواق جديدة، وإيجاد فرص جديدة، وتطوير أعمالها، لتحقيق أهدافها وتميزها. وحسب (زيد والشجاع، 2021: 75) هي ميل المؤسسات إلى توقع وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية والتغيرات البيئية بحيث يمكنها هذا التوقع من تقديم: منتجات وخدمات مبتكرة، واستهداف أسواق جديدة، وإيجاد فرص جديدة، وتطوير أعمالها؛ لتحقيق أهدافها وتميزها.

### 4. الهجومية التنافسية (Competitive Aggressiveness):

تعتبر الهجومية التنافسية من المظاهر الهامة للمنظمات التي تسعى للدخول الى الاسواق الجديدة والوقوف بوجه المنافسين، وبإمكان المدراء الاستراتيجيين استخدام هذا التوجه لمواجهة التوجهات الصناعية التي تهدد بقاءها أو موقعها في السوق، ففي بعض الاحيان يتطلب من المنظمة ان تكون قوية في الدفاع عن موقعها التنافسي التي جعلها ان تكون رائدة في مجال عملها، كما انه في احيان اخرى يتطلب من المنظمة ان تكون هجومية كي تؤكد أو تضمن ميزاتها وذلك من خلال القيام بالاستثمار في التقنيات الجديدة أو الإيفاء بمتطلبات السوق (Dess, et al, 2007: 460). ويشير (Belousova & Gailly, 2008: 10) الى هذا التوجه بأنه عبارة عن قدرة المنظمة لخلق نتائج تنافسية في مجال عملها، وتتميز بمواقف جريئة واستجابة قوية لآعمال وفعاليات المنافسين.

### 5. الاستقلالية (Autonomy):

تشير الاستقلالية الى الدرجة التي تكون فيها العوامل التنظيمية من افراد وفرق عمل قادرين على العمل بشكل مستقل واتخاذ القرارات اللازمة لمتابعة الفرص (Ujwary-Gil, 2013: 7). فيما اشار (القيسي و الطائي، 2014: 774) الى انها المدى الذي يسمح للعاملين القيام بالافعال والانشطة والتي لا تمنعها المحددات التنظيمية والسماح للأفراد والادارة ان يديروا انفسهم ذاتيا. ويرى (Otache & Mahmood, 2015: 408) الاستقلالية تعني الحرية الممنوحة للأفراد والادارة من خلال تشجيعهم على ممارسة ابداعاتهم من خلال عرض الافكار الجديدة ومتابعتها للوصول الى النتائج اللازمة من استغلال الفرص.

تمثل الدرجة التي تكون فيها العوامل التنظيمية من أفراد وفرق عمل قادرين على العمل بشكل مستقل واتخاذ القرارات اللازمة لمتابعة الفرص (العزاوي ومحسن، 2017: 287). وتعرف الاستقلالية بأنها العمل المستقل لفرد أو فريق في تقديم فكرة أو رؤية وتنفيذها وهو أحد المكونات الرئيسة للتوجهات الريادية لأنه يتيح للفرد أو مجموعة من الأفراد تنفيذ إبداعاتهم والأفكار الواعدة اللازمة لممارسة ريادة الأعمال (Metawa, 2018: 56).

### رابعاً. مفهوم السلوك الإبداعي:

تعددت وجهات النظر التي تم طرحها من قبل الباحثين لتحديد مفهوم السلوك الإبداعي وبيان ما أهميته وذلك بسبب تعقد العملية الإبداعية ذاتها من جهة ولتعدد المجالات التي انتشر فيها السلوك الإبداعي من جهة أخرى، لذلك جاءت الاختلافات في المنظمات النظرية لموضوع السلوك الإبداعي

بسبب اختلاف اجتهادات العلماء واختلاف مناهجهم العلمية والثقافية، وكذلك المدارس الفكرية التي ينتمون إليها (الحقاني، 2007:12).

ويرى (العزاوي، 2013: 321) أن السلوك الإبداعي يكمن في كيفية تفكير الفرد بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغيير ودعّمه، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها وهو ترجمة فعلية لأداء فريد ومتميز مدعوم بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع.

ومن جانب آخر ينتج السلوك الإبداعي من تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية وهي امتلاك الفرد لمهارات لها علاقة بالمجال (مثل المهارات التكنولوجية، والمعرفة المرتبطة بالعمل، والمعلومات الأساسية من زملاء العمل أو المشرفين)، وامتلاك الفرد لمهارات إبداعية، والدافعية التي تخلقها الوظيفة ذاتها (Kim et al, 2021:12).

ويرى الباحثان أنه لا يوجد هنالك مفهوم ثابت وموحد للسلوك الإبداعي حيث ينبثق السلوك الإبداعي من أفكار ريادية التي يظهرها الفرد أو الجماعة في العمل من خلال التخلص من النمط الروتيني للتفكير وإظهار كل ما هو حديث واكتشاف التحديات وحلها بالطرق الإبداعية.

#### خامساً. أهمية السلوك الإبداعي:

إن للسلوك الإبداعي أهمية كبيرة في تطوير المنظمات كون نجاح المنظمات يعتمد اعتماداً أساسياً وبشكل كبير ورئيس على الأفراد العاملين وعلى الرغم من أهمية التطور التكنولوجي الكبير في تسهيل الأعمال إلا أن الاعتماد الأكبر أصبح على العنصر البشري وهذا ما زاد بتوجه الإدارة الحديثة على الاهتمام بتحليل بيئة العمل الإبداعي على مستوى أداء العاملين واخذة الإدارة على تهيئة بيئة عمل قادرة على تحفيز الأفراد المبدعين في أدائهم لكي يقوموا على تقديم إبداعات أفضل وتطوير الأنظمة وهذا ما يزيد من النفع لهم ولها (حمدونة، 2010:86).

وتبرز أهمية السلوك الإبداعي إلى أن النجاح للمنظمات يعتمد على الأفراد العاملين، مما يزيد من اهتمام الإدارة الحديثة بالسلوك الإبداعي، عن طريق التركيز على دراسة بيئة العمل الإبداعي على مستويات الأداء للعاملين، وأصبح التركيز على إيجاد بيئة قادرة على تحفيز الإبداع لدى العاملين في أدائهم (المبعضين، 2011). وذكر (Kim et al., 2021: 12) أن منظمات الأعمال تسعى إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفيها نظراً لأن السلوك الإبداعي ينعكس بشكل إيجابي على أدائها فهو يساهم في نجاحها وتنمية قدراتها على تنمية ابتكارات جديدة تساهم في تحسين قدرتها التنافسية. وأشار (محمد، والكرداوي، 2023: 32) إلى أن الأداء الإبداعي يساعد الفرد أو مجموعة من الأفراد على تقديم الحلول المبتكرة للمشكلات والالتيان بكل ما هو جديد لتصبح المنظمة التي يعملون فيها قادرة على المنافسة والنجاح.

#### سادساً. أبعاد السلوك الإبداعي:

بعد مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بالسلوك الإبداعي لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول أبعاده، وفي الإطار التحليلي لهذه الأبعاد تم قياس السلوك الإبداعي من خلال التركيز على الأبعاد التي تناولها أغلب الدراسات وهي (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار، الحساسية للمشكلات، والمرونة)، لذا سوف تعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد الخمسة للسلوك الإبداعي كونها أكثر قبولاً من الباحثين وأكثر انسجاماً مع متطلبات الدراسة الحالية. وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأبعاد:

#### 1. توليد الأفكار (Ideas Generating):

يعد توليد الأفكار خطوة أساسية في عملية الإبداع الفردي، حيث يبدأ الإبداع عندما يتم اكتشاف فرصة أو ظهور مشكلة ما والتي قد تكون المحفز لتحسين الظروف، أو تهديداً يتطلب استجابة فورية، وبالتالي يمكن للأفراد العاملين توليد الأفكار من خلال الانخراط في السلوكيات لاستكشاف الفرص، أو تحديد فجوات الأداء، أو إنتاج حلول للمشكلات، وتكمن فرص توليد الأفكار في التناقضات - أي القضايا التي لا تتناسب مع الأنماط المتوقعة التي تعمل كمحفزات مثل

المشكلات في أساليب العمل الحالية ، أو احتياجات الزبائن الغير محققة ، أو المؤشرات التي تشير إلى أن الاتجاهات من الممكن ان تتغير (Jong and Hartog,2007:43). كما تهتم هذه المرحلة بالدراسة عن الفرص الإبداعية بهدف التعلم والاستفادة منها وهو امر مهم لبدء عملية التغيير والتجديد للمنظمة، فضلاً عن تقديم افكار جديدة تهتم بالتغيرات داخل المنظمة وان الافراد العاملين هم مصدر تلك الأفكار والتي هي شرط أساسي للابداع (سعيد، 2018: 397).

## 2. ترويج الأفكار Idea Promotion:

بعد توليد الأفكار تأتي المرحلة الثانية وهي ترويج الأفكار فعندما تتولد الفكرة سيسعى الفرد الذي ولد هذه الفكرة بالعثور على الأصدقاء أو الجهات الداعمة للفكرة أو يقوم ببناء تحالفات من المؤيدين فعندما يجد هؤلاء الداعمين أو مجموعة الحلفاء لتلك الأفكار سيتم تعزيز الأفكار الجديدة التي لم تطبق بعد في المنظمة اذ ينصب تركيز الدراسة على الدعم من عملية الإبداع (Jong,2007:7)، لذلك يحتاج التسويق الفكري دعم وتأييد الموظفين الآخرين في تطبيق الأفكار الإبداعية بفعالية في العمل، وعندما تكون الأفكار الإبداعية مقبولة يمكن تطويرها من قبل الجميع مع الدعم التنظيمي وتحديد هوية المنظمة وتحقيق السلوك الإبداعي في المنظمات ( Hsu and Wang, 2015:116).

## 3. تنفيذ الأفكار Idea Implementation:

يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للفكرة الإبداعية المتبناة بشكل نهائي ضمن دور العمل للفرد أو المجموعة أو فريق العمل أو المنظمة ككل بحيث تستطيع الأخيرة الحصول على النتائج الحقيقية وتوظيفها في تعزيز مكاسبها التنافسية (Abbas et at.,2012:2). أن هذه المرحلة هي تنفيذ الفكرة أي تحويلها إلى نتائج فعلية ذات قيمة ولذلك فإن هذه المرحلة من السلوك الإبداعي تمثل إكمال الفكرة عن طريق تحويلها إلى تطبيق مفيد مادياً أو فكرياً يمكن فيما بعد نقله الى الآخرين ويتطلب تنفيذ الأفكار الحاجة إلى جهد كبير وموقف موجه نحو النتائج لجعل الأفكار تحدث في الواقع، ويشمل تنفيذ الأفكار أيضاً جعل الإبداعات جزءاً من عمليات العمل اليومي الاعتيادي وسلوكياته (Woods et al, 2018:3).

## 4. المرونة Flexibility:

وهي قدرة وتمكين الفرد أو الأفراد العاملين على تغيير اسلوبهم أو تصرفاتهم أو افكارهم التي يعملون بها وجعلها مطابقة لمواجهة وحل المشكلة أو التغيير الذي يحدث أثناء العمل التنظيمي ويساعد على سرعة الاستجابة لجميع المتغيرات في الوقت والمكان المناسبين وكذلك هو التكيف السريع للتطورات والأحداث الجديدة وعدم التشبث بتصرف أو عمل واحد، وتمثل درجة السهولة التي يستطيع بها الفرد المبدع في المنظمة لحل مشكلة ما أو التكيف مع الظروف البيئية المحيطة وهي القدرة والتأثير على تطوير قدرات الأفراد العاملين واستيعاب الحالات الطارئة (Lonescu et al., 2012:21). ويرى (هشام، 2014: 41) إن المرونة هي القدرة على تغيير مسار الافكار والاعمال على حسب حاجة الموقف أو العمل الذي يتطلب التغيير ومن ثم القدرة من التغلب على الاعمال أو الافكار القديمة اذا كانت لا تجدي نفعاً والأخذ بالأفكار الجديدة إذا كانت تتلائم مع حاجة العمل لها. وأشار (Garcia & Mukhopadhyay. 2019:7) بانها إمكانية الأفراد العاملين في المنظمة على تغيير افكارهم بتغيير الأحداث التي تواجههم والتي يتطلب منهم التكيف معها.

## 5. الحساسية للمشكلات Problem Sensitivity :

ويقصد بها قدرة الفرد على رؤية ومجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشاكل تحتاج الى حل، بحيث يستطيع إدراك نواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات إحساس مرهفاً، كما تعرف بأنها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف المحيط بالأفراد، فالشخص المبدع هو الفرد الأسرع من غيره في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وترتبط الحساسية للمشكلات بالقدرة على ملاحظة الأشياء الغير عادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد وإعادة توظيفها في اثاره التساؤلات حولها للوصول الى حل ما (الكعبي، 2013).

15). وهي تتمثل بقدرة الأفراد العاملين بالمنظمة على إيجاد الحلول الابداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لحل هذه المشاكل التي تحدث ومعالجتها بأقصر وقت ممكن فالأفراد المبدعين يمكنهم التنبؤ بالمشاكل حتى قبل حدوثها ومحاولة تجنبها والابتعاد عنها (العمرى وآخرون 2017: 201).

### المحور الثالث – الإطار الميداني

#### أولاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

خُصص هذا المبحث لعرض البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبانة، والنتيجة بمقياس (Likert) الخماسي لقياس الاتجاهات، الذي يتدرج إلى خمس درجات يمثل كل منها حالة معينة للاتجاه، أو الاتفاق بشأن فقرات الاستبانة، وكانت تحليل الاستجابات باستعمال التحليلات الإحصائية كالتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل من متغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة بأبعاد التوجه الريادي بوصفه متغيراً مستقلاً، وأبعاد السلوك الإبداعي بوصفه متغيراً تابعاً باستعمال البرنامج (SPSS) الإحصائي، وتم تصنيف إجابات الأفراد المبحوثين بخصوص متغيرات الدراسة إلى خمس فئات استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم وهي:

- مستوى منخفض جداً الذي يتراوح بين (1 – 1.80).
- مستوى منخفض الذي يتراوح بين (1.81 – 2.60).
- مستوى متوسط الذي يتراوح بين (2.61 – 3.40).
- مستوى مرتفع الذي يتراوح بين (3.41 – 4.20).
- مستوى مرتفع جداً الذي يتراوح بين (4.21 – 5).

#### ثانياً. وصف أبعاد التوجه الريادي:

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد التوجه الريادي المتمثلة في: (الإبداعية، تحمل المخاطر، الاستباقية، الهجومية التنافسية، الاستقلالية)، وتظهر الجداول (من 2 إلى 6) التوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد:

#### 1. الإبداعية:

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة لهذا البعد بمؤشراته (X1-X5) تميل إلى اتجاه الاتفاق على توافر الإبداعية في الجامعات المبحوثة بنسبة (76.58%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.946) وانحراف معياري مقداره (0.878)، ونسبة معامل التوافق بلغت (77.8%) في حين بلغت نسبة محايد (16.2%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (7.22%). وهذا يدل على أن المنظمة لديها القدرة على الإبداع بما يحقق لهدف تعزيز السلوك الإبداعي. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الإبداع تبين أن (X1) والتي تشير إلى "تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على تطوير الخدمات المقدمة للطلبة وخاصة التعليمية منها" هو الأكثر إسهاماً في ذلك من قبل أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.841)، ونسبة معامل التوافق بلغت (80%). وتبين أيضاً أن (X3) والتي تشير إلى عبارة "تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على تبني الأفكار التي يطرحها التدريسيين وخاصة الجديدة منها" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارة الأخرى بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.872)، ونسبة معامل التوافق بلغت (77.2%).

**الجدول (2): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الإبداعية**

مستويات الوصف	معامل التوافق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										X	S
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
مرتفع	80%	0.841	4.15	1.9	3	3.0	5	8.5	14	51.2	84	35.4	58	X1	المجموع
مرتفع	79%	0.820	3.91	0.6	1	4.9	8	20.1	33	51.8	85	22.6	37	X2	
مرتفع	77.2%	0.872	3.82	1.9	3	5.5	9	20.7	34	52.4	86	19.5	32	X3	
مرتفع	76.4%	0.927	3.92	0.6	1	10.4	17	12.2	20	50.0	82	26.8	44	X4	
مرتفع	76.3%	0.930	3.93	1.8	3	5.5	9	19.5	32	44.5	73	28.7	47	X5	
-	77.78%	0.878	3.946	1.36%		5.86%		16.2%		49.98%		26.6%		المعدل	
				7.22%				16.2%		76.58%				المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

## 2. تحمل المخاطر:

تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (X10-X6) التي مثلت تحمل المخاطر، إذ تشير النسب على المستوى الكلي للعينة أن (66%) من الأفراد المبحوثين متفقون على توافر هذا البُعد في الجامعات المبحوثة، مقابل (9.86%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، وأن نسبة (24.14%) كانوا محايدين من توافر هذا البُعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.9392) ومعامل التوافق بلغت (74.96%)، وعليه توجد نسبة مرتفعة على مؤشرات هذا البُعد التي تتمثل بتقييم قدرة القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة في حل المشكلات من خلال تحمل المخاطر، وقدرتهم على إيجاد البدائل المناسبة لدعم السلوك الإبداعي. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم تحمل المخاطر تبين أن (X6) والتي تشير إلى عبارة "تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على فتح أقسام علمية جديدة ضمن بيئة عدم تأكد عالية"، هو الأكثر إسهاماً في ذلك أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.895)، ونسبة معامل التوافق (78%) وتبين أيضاً أن (X10) والتي تشير إلى عبارة "تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على تبني المبادرات الإبداعية وإن كانت غير مضمونة العوائد" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري بلغ (1.021)، ونسبة معامل التوافق (71.6%).

**الجدول (3): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تحمل المخاطر**

مستويات الوصف	معامل التوافق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										X̄	S <sub>x</sub>
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
مرتفع	78%	0.895	4.05	2.4	4	2.4	4	15.2	25	47.1	77	32.9	54	X6	نصل المخاطر
مرتفع	75.5%	0.928	3.79	2.4	4	5.5	9	23.8	39	46.3	76	22.0	36	X7	
مرتفع	74.4%	0.928	3.63	1.8	3	9.8	16	28.0	46	44.5	73	15.9	26	X8	
مرتفع	75.3%	0.924	3.74	0.6	1	10.4	17	23.8	39	44.5	73	20.7	34	X9	
مرتفع	71.6%	1.021	3.59	3.0	5	11.0	18	29.9	49	36.6	60	19.5	32	X10	
-	74.96%	0.9392	3.76	%2.04		%7.82		%24.14		%43.8		%22.2		المعدل	
				%9.86				%24.14				%66		المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).



## 1. الاستباقية:

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة حول بُعد الاستباقية بمؤشراته (X11-X15)، إذ تبين أنها تميل باتجاه الاتفاق على توافر الاستباقية في الجامعات المبحوثة بنسبة (75.14%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.938) وانحراف معياري (0.8978)، ونسبة معامل التوافق بلغت (77.22%)، في حين بلغت نسبة الإجابات محايدة (16.72%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت نسبة (8.14%)، وأن هناك نسبة اتفاق مقبولة على مؤشرات هذا البعد المتمثلة باعتماد القيادات الإدارية في الجامعات قيد الدراسة على الاستباقية وهي ميل الجامعة نحو التنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية وتلبيتها وتحويل هذه الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق، وتوحيد جهود التدريسين باتجاه تحقيق الأهداف المستندة على تلك الرؤية. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الاستباقية تبين أن (X11) والتي تشير إلى عبارة "تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على التنبؤ برغبات واحتياجات المستفيدين منها في المستقبل قبل المنافسين"، هو الأكثر إسهاماً في ذلك لأفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.905)، ومعامل التوافق بلغ (77.7%) وتبين أيضاً أن (X12) والتي تشير إلى عبارة "تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على جعل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج الجامعة لبلوغ الريادة" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.856) ونسبة معامل التوافق بلغت (78%).

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاستباقية

الترتيب	X <sub>3</sub>	المقياس												الاستيعابية	
		اتفاق بشدة		اتفاق		محايد		لا اتفاق		لا اتفاق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
	X11	54	32.9	80	48.8	5	9.2	14	8.5	1	0.6	4.05	0.905	77.7%	مرتفع
	X12	36	22.0	87	53.0	6	15.9	5	9.1	0	0.0	3.88	0.856	78%	مرتفع
	X13	35	21.3	89	54.3	3	18.3	7	4.3	3	1.8	3.89	0.851	78.1%	مرتفع
	X14	47	28.7	71	43.3	5	21.3	1	6.7	0	0.0	3.94	0.877	77.7%	مرتفع
	X15	54	32.9	63	38.5	1	18.9	3	7.9	1	1.8	3.93	1.000	74.6%	مرتفع
	المعدل														
	المجموع														

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

## 4. الهجومية التنافسية:

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة حول هذا البعد بمؤشراته (X16-X20) تميل باتجاه الاتفاق على توافر الهجومية التنافسية بمستويات متوسطة بنسبة (71.1%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.982) وانحراف معياري مقداره (2.0554)، وبلغت نسبة معامل التوافق (49.34%)، في حين بلغت نسبة الإجابات محايدة (20.13%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (8.77%)، بعبارة أخرى فأن هناك نسبة اتفاق مرتفعة على مؤشرات الهجومية التنافسية المتمثلة قدرة الجامعات المبحوثة من إنشاء نتائج تنافسية في مجال عملها، وتتميز بمواقف جريئة واستجابة قوية لأعمال وفعاليات المنافسين. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الهجومية التنافسية تبين أن (X18) والتي تشير إلى عبارة "تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على تبني الجودة في خدماتها المقدمة للمستفيدين منها لتمييزها عن الجامعات المنافسة" هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق أغلب أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (4.006)،



وبلغت نسبة معامل التوافق (5.1%)، وتبين أيضاً أن (X19) والتي تشير إلى عبارة "تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على تقديم فرص تقسيط مميزة غير متوفرة لدى الجامعات المنافسة" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (1.104)، و نسبة معامل التوافق بلغت (70.4%).

**الجدول (5): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الهجومية التنافسية**

الترتيب	الدرجة	المقاييس												X <sub>j</sub>	الهجومية التنافسية			
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		X <sub>j</sub>	S <sub>j</sub>					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
		مرتفع	77.4%	0.926	4.09	3.0	5	3.0	5	11.0	18	47.8	7	35.4	5	8	X16	
		مرتفع	19.3%	3.267	4.05	1.8	3	6.1	0	23.2	3	47.6	7	21.3	3	5	X17	
		مرتفع جداً	5.1%	4.006	4.22	1.2	2	5.5	9	18.3	3	50.0	8	25.0	4	1	X18	
		مرتفع	70.4%	1.104	3.73	4.9	8	9.2	5	21.3	3	37.8	6	26.4	4	4	X19	
		مرتفع	74.5%	0.974	3.82	1.3	2	7.9	3	26.8	4	36.0	5	28.0	4	6	X20	
		-	49.34%	2.0554	3.982	%2.42		%6.34		%20.13		%43.8		%27.3		المعدل		
						%8.77				%20.13		%71.1				المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

#### 5. الاستقلالية:

تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (X25-X21) ببُعد الاستقلالية، إذ تشير إلى أن ما نسبته (59.9%) من الأفراد المبحوثين متفقون على مؤشرات هذا البُعد مقابل (14.74%) غير متفق مع هذا التوجه، وأما مانسبته (25.36%) فقد كانوا محايدين من توافر هذا البُعد، جاء ذلك بوسط حسابي (3.602) وانحراف معياري (0.9774)، ونسبة العوامل التوافق بلغت (72.8%) أي: أن هناك نسبة اتفاق مرتفعه على مؤشرات هذا البُعد المتمثلة بقدرة القيادة الإدارية على استقلالية التدريس لتنفيذ الرؤية وتصورات الجامعة والانسجام مع أهدافها. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الاستقلالية تبين أن (X22) والتي تشير إلى عبارة "تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة" هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق معظم أفراد عينة الدراسة وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.852)، ونسبة العامل التوافق بلغ (77.2%)، وتبين أيضاً أن (X24) والتي تشير إلى عبارة "تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على الاستقلالية ودون الرجوع الى الادارة في انجاز المهام المطلوبة منهم" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.013) وبلغت نسبة معامل التوافق (70.2%).

**الجدول (6): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاستقلالية**

البيد	الترتيب	المقاييس												X <sup>2</sup>	الاستقلالية		
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		X <sup>2</sup>	الاستقلالية				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
		مرتفع	69.3%	1.097	3.57	3.0	5	15.9	26	24.4	40	34.1	56	22.6	37	X <sup>2</sup> <sub>1</sub>	
		مرتفع	77.2%	0.852	3.73	0.6	1	7.9	13	25.6	42	49.4	81	16.5	27	X <sup>2</sup> <sub>2</sub>	
		مرتفع	74.1%	0.944	3.65	1.8	3	11.6	9	22.0	36	48.8	80	15.9	26	X <sup>2</sup> <sub>3</sub>	

متوسط	70.2%	1.013	3.40	3.0	5	16.5	27	31.7	52	35.4	58	13.4	22	X24
مرتفع	73.2%	0.981	3.66	2.4	4	11.0	18	23.2	38	45.1	74	18.3	30	X25
	72.8%	0.9774	3.602	2.16%		12.58%		25.36%		42.56%		17.34%		المعدل
				14.74%				25.36%		59.9%				المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

### ثالثاً. وصف ابعاد السلوك الإبداعي:

يتناول هذا المحور وصف ابعاد السلوك الإبداعي الذي أشرنا إليه في الجانب النظري المعتمد في مخطط الدراسة، والمتمثلة بـ (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، وتظهر الجداول من (7 إلى 11) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة وفيما يأتي وصف هذه الأبعاد:

#### 1. توليد الفكرة:

تشير نتائج التحليل لبيانات أداة الدراسة الواردة في الجدول (7) أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة لبعد توليد الفكرة بمؤشرات (X30-X26) متفقة على هذا البعد بنسبة (77.1%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.946) وانحراف معياري مقداره (0.872)، وبلغت نسبة معامل التوافق (78%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا البعد (6.68%)، وبلغت نسبة محايدة (16.22). وبعبارة أخرى فإن هناك نسبة اتفاق مرتفعة على مؤشرات هذا البعد المتمثلة بامتلاك الجامعات المبحوثة القدرة على زيادة دافعية التدريسيين و ولائهم للجامعة. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم توليد الفكرة تبين أن (X26) والتي تشير إلى عبارة " لدي القدرة على إيجاد أفكار جديدة لمعالجة القضايا المعقدة" هو الأكثر إسهاماً في ذلك لأفراد عينة الدراسة بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.824)، ونسبة معامل التوافق بلغ (80%). وتبين أيضاً أن (X28) والتي تشير إلى عبارة "أمتلك القدرة على توليد أفكار جديدة عالية الجودة وملائمة لمجال عملي" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارة الأخرى بوسط حسابي للمؤشر (3.84) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.935)، و بلغت نسبة معامل التوافق (75.7%).

#### الجدول (7): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتوليد الفكرة

مستويات الوصف	معامل التوافق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس												X2	X2	X2	X2	X3	المعدل	المجموع
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة										
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت									
مرتفع	%80	0.824	4.04	1.8	3	1.8	3	15.2	25	52.4	86	28.7	47	X26								
مرتفع	%80	0.792	3.93	0.6	1	4.3	7	18.3	30	54.9	90	22.0	36	X27								
مرتفع	75.7 %	0.935	3.84	1.2	2	9.1	5	18.3	30	47.6	78	23.8	39	X28								
مرتفع	75.9 %	0.951	3.94	3.0	5	5.5	9	13.4	22	50.6	83	27.4	45	X29								
مرتفع	78.4 %	0.858	3.98	1.2	2	4.9	8	15.9	26	51.2	84	26.4	44	X30								
-	%78	0.872	3.946	%1.56		%5.12		%16.22		%51.34		%25.74										
				%6.68				%16.22				%77.1										

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

#### 2. ترويج الفكرة:

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة بخصوص ترويج الفكرة بمؤشرات (X35-X31) تميل باتجاه الاتفاق على توافر

ترويج الفكرة بنسبة (76.1%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.988) وانحراف معياري قيمته (0.883)، ونسبة معامل التوافق بلغ (77.92%) في حين بلغت نسبة الإجابات محايدة (17.7%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (6.2%)، أي أن هناك نسبة اتفاق مرتفعه على ترويج الافكار والمتمثلة بتحفز التدريسيين باتجاه الأفكار الإبداعية ودعمهم لتلك الافكار. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم ترويج الفكرة تبين أن (X31) والتي تشير إلى عبارة "اشجع زملائي على طرح افكار جديدة لتطوير العمل" هو الأكثر إسهاماً في ذلك لأفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.814)، ونسبة معامل التوافق بلغ (81%)، وتبين أيضاً أن (X34) والتي تشير إلى عبارة "أسعى للحصول على الدعم الجامعي اللازم لتنفيذ الافكار المبتكرة و تحويلها الى تطبيقات عملية داخل الجامعة"، هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.942)، ومعامل التوافق (75.5%)

**الجدول (8): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لترويج الفكر**

الترتيب	الدرجة	X3	المقياس												الانحراف المعياري	معامل التوافق	مستويات الوصف					
			اتفاق بشدة				اتفاق				محايد							لا اتفاق بشدة				
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%								
ترويج الفكرة	X31	68	41.5	7	43.3	19	11.6	5	3.0	1	0.6	4.22	0.814	81%	مرتفع جداً							
	X32	53	32.3	74	45.1	26	15.9	8	4.9	3	1.8	4.01	0.920	77.1%	مرتفع							
	X33	34	20.7	91	55.1	27	16.5	9	5.5	3	1.8	3.88	0.864	78%	مرتفع							
	X34	43	26.2	67	40.9	40	24.4	2	7.3	2	1.2	3.84	0.942	75.5%	مرتفع							
	X35	50	30.5	73	44.5	33	20.1	6	3.7	2	1.2	3.99	0.876	78%	مرتفع							
المعدل			30.24%				45.86%				17.7%				4.88%		1.32%		3.988	0.883	77.92%	-
المجموع			76.1%				17.7%				6.2%											

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

### 3. تنفيذ الفكرة:

تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (X36-X40) التي مثلت تنفيذ الفكرة، إذ تشير النسب على المستوى الكلي للعينة أن (76.37%) من الأفراد المبحوثين متفقون على توافر هذا البعد في الجامعات المبحوثة، مقابل (6.79%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، وأن نسبة (16.84%) كانوا محايدين من توفر هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.918) وانحراف معياري (0.877)، ونسبة معامل التوافق بلغ (77.72%)، وعليه توجد نسبة اتفاق مرتفعه على مؤشرات هذا البعد المتمثلة بتنفيذ الافكار بطريقة فعّالة داخل الجامعة، وتشجيع التدريسيين على المشاركة الفعّالة في تنفيذ هذه الافكار.

وعن طريق متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم تنفيذ الفكرة تبين أن (X37) والتي تشير إلى عبارة "أسعى الى تحويل الأفكار المبتكرة الى تطبيقات مفيدة في بيئة العمل"، هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.825)، ونسبة معامل التوافق بلغ (79.3%)، وتبين أيضاً أن (X38) والتي تشير إلى عبارة "أسعى الى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية ومدروسة" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.903)، ومعامل التوافق بلغ (77%).

**الجدول (9): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتنفيذ الفكرة**

مستويات الوصف	معامل التوافق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس												X <sup>3</sup>	تنفيذ الفكرة
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
مرتفع	%78	0.886	3.98	2.4	4	3.0	5	16.5	27	50.6	83	27.4	45	X36			
مرتفع	%79.3	0.825	3.99	1.8	3	3.0	5	14.0	23	56.1	92	25.0	41	X37			
مرتفع	%77	0.903	3.86	1.8	3	5.5	9	20.7	34	48.2	79	23.8	39	X38			
مرتفع	%77.1	0.887	3.87	1.2	2	6.7	11	18.9	31	50.0	82	23.2	38	X39			
مرتفع	%77.2	0.886	3.89	1.8	3	6.7	11	14.0	23	55.5	92	22.0	36	X40			
-	77.72 %	0.877	3.918	%1.8		%4.98		%16.84		%52.08		%24.28		المعدل			
				%6.79				%16.84		%76.37				المجموع			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

#### 4. المرونة:

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة بخصوص بعد المرونة بمؤشراته (X45-X41) تميل إلى اتجاه الاتفاق على توافر المرونة بمستويات مرتفع بنسبة (81.44%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (4.072) وانحراف معياري قيمته (0.899)، ونسبة معامل التوافق (77.9%)، في حين بلغت نسبة الإجابات محايدة (11.49%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (7.07%)، أي: أن هناك نسبة اتفاق مرتفعة على أغلب مؤشرات المرونة المتمثلة بقدرة التدريسيين في الجامعات المبحوثة على انسجام مع التغيرات التي تحدث أثناء العمل والاستجابة السريعة لهذه التغيرات في الوقت والمكان المناسبين.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم المرونة تبين أن (X41) والتي تشير إلى عبارة "أنتقبل آراء زملائي في العمل ونقدم البناء حول كيفية إنجاز المهام" هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.867)، ونسبة معامل التوافق بلغ (79.7%)، وتبين أيضاً أن (X44) والتي تشير إلى عبارة "امتلك المرونة في استخدام أساليب وتقنيات واليات عمل جديدة" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.962)، ونسبة معامل التوافق (75.8%).

**الجدول (10): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة**

المستويات الوصف	معامل التوافق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس												X <sup>3</sup>	الخطأ المعياري
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
مرتفع جداً	79.7%	0.867	4.27	1.2	2	4.3	7	7.3	12	40.2	66	47.0	77	X41	المرونة		
مرتفع	79.2%	0.850	4.09	1.8	3	3.7	6	9.8	16	53.0	87	31.7	52	X42			
مرتفع	78.7%	0.858	4.02	0.6	1	4.9	8	17.1	28	46.3	76	31.1	51	X43			
مرتفع	75.8%	0.962	3.97	1.8	3	7.9	13	12.8	21	46.3	76	31.1	51	X44			
مرتفع	76.1%	0.959	4.01	2.4	4	6.7	11	10.4	17	48.2	79	32.3	53	X45			
	77.9%	0.899	4.072	1.56%		5.5%		11.49%		46.8%		34.64%		المعدل			
				7.07%				11.49%		81.44%				المجموع			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

## 5. الحساسية للمشكلات:

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة بخصوص بعد الحساسية للمشكلات بمؤشراته (X50-X46) تميل إلى اتجاه الاتفاق على توافر الحساسية للمشكلات بنسبة (76.84%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.976) وانحراف معياري قيمته (0.9362)، ونسبة معامل التوافق بلغ (76.48%)، في حين بلغت نسبة الإجابات محايدة (14.9%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (8.26%)، أي: أن هناك نسبة اتفاق مرتفعة على أغلب مؤشرات الحساسية للمشكلات المتمثلة بقدرة التدريسيين على ملاحظة المشكلة والشعور بوجودها قبل الآخرين وذلك يكون مصدر قوة للجامعة التي يعملون بها. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الحساسية للمشكلات تبين أن (X50) والتي تشير إلى عبارة "الدى القدرة على معرفة الأسباب المؤدية الى المشكلة في بيئة العمل" هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.956)، ونسبة معامل التوافق بلغ (76.2%)، وتبين أيضاً أن (X48) والتي تشير إلى عبارة "اهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارة الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.981)، ونسبة معامل التوافق بلغ (75%).

الجدول (11): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاحساسية للمشكلات

المقياس	الترتيب	الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق	مستويات الوصف	المقياس									
							لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة	
							%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
مرتفع	77.3%	0.907	3.99	1.8	3	4.9	8	15.9	26	47.6	8	29.9	49	X46	الحساسية للمشكلات	
مرتفع	77.3%	0.907	3.99	1.2	2	6.1	0	15.9	26	46.3	76	30.5	50	X47		
مرتفع	75%	0.981	3.91	1.8	3	7.9	3	17.2	9	42.1	69	30.5	50	X48		
مرتفع	76.6%	0.930	3.97	1.8	3	6.7	1	13.4	22	48.8	80	29.3	48	X49		
مرتفع	76.2%	0.956	4.02	1.8	3	7.3	2	11.6	19	45.7	75	33.5	55	X50		
-	76.48%	0.9362	3.976	1.68%		6.58%		14.9%		46.1%		30.74%		المعدل		
				8.26%		14.9%		76.84%						المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

### رابعاً. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يهدف هذا المحور إلى قياس واختبار معنوية لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة والمتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه الريادي وابعاد السلوك الإبداعي مجتمعةً، باستعمال معامل الارتباط (Spearman Correlation) عند مستوى معنوية (0.01) وعلى النحو الآتي:

#### 1. علاقة الارتباط بين التوجه الريادي والسلوك الإبداعي على المستوى الكلي:

يوضح الجدول (12) وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعةً على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.537)، وهي قيمة معنوية عند المستوى (0.01). وفي ذلك إشارة إلى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، أي أنه كلما اهتمت الجامعات المبحوثة بالتوجه الريادي تحققت فرصة التوجه نحو السلوك الإبداعي عندها بنسبة جيدة تقدر بـ (53.7%). وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه الريادي وابعاد السلوك الإبداعي مجتمعةً في الجامعات المبحوثة".

وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي وأبعاد السلوك الإبداعي ، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة ومفصلة وكما يأتي:

## 2. علاقة الارتباط بين الإبداعية وأبعاد السلوك الإبداعي:

يشير الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإبداعية بوصفها أحد أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد السلوك الإبداعي على مستوى الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة الارتباط الكلي (0.467) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنفرع من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الإبداعية وأبعاد السلوك الإبداعي، ويدل ذلك على ازدياد قدرة الجامعات المبحوثة في تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي بازدياد الإبداعية في تلك الجامعات.

## 3. علاقة الارتباط بين تحمل المخاطر وأبعاد السلوك الإبداعي:

يشير الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تحمل المخاطر بوصفه أحد أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد السلوك الإبداعي على مستوى الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة الارتباط الكلي (0.547) عند مستوى معنوية (0.01)، ويدل مما تقدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحمل المخاطر و أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، ويدل ذلك على ازدياد سعي الجامعات المبحوثة في تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي كلما زاد مستوى تحمل المخاطر في تلك الجامعات.

## 4. علاقة الارتباط بالاستباقية وأبعاد السلوك الإبداعي:

يوضح الجدول (12) أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الاستباقية بوصفها أحد أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد السلوك الإبداعي على مستوى الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.571) عند مستوى معنوي (0.01)، وبعد ما تقدم إشارة إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستباقية و أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، ويدل ذلك على أنه كلما زاد اهتمام الجامعات المبحوثة بالاستباقية زاد ذلك من تركيز اهتمامهم على تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي في تلك الجامعات.

## 5. علاقة الارتباط بين الهجومية التنافسية وأبعاد السلوك الإبداعي:

تشير معطيات الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الهجومية التنافسية بوصفها أحد أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد السلوك الإبداعي على مستوى جميع الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.570) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وتؤكد هذه النتيجة إلى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الهجومية التنافسية وأبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، ويدل ذلك على ازدياد رغبة الجامعات المبحوثة في تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي بازدياد قدرة تلك الجامعات على الهجومية التنافسية مع الجامعات الأخرى.

## 6. علاقة الارتباط بين الاستقلالية وأبعاد السلوك الإبداعي:

يوضح الجدول (12) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستقلالية بوصفها أحد أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد السلوك الإبداعي على مستوى جميع الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.459) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.01)، وهذا يشير إلى تحقيق الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستقلالية وأبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، ويدل ذلك على أنه كلما اهتمت الجامعات المبحوثة بالاستقلالية زاد ذلك من فرصة التوجه نحو تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي في تلك الجامعات.

**الجدول (12): علاقة الارتباط بين التوجه الريادي والسلوك الإبداعي على المستوى الكلي والجزئي**

السلوك الإبداعي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.467**	الإبداعية
0.547**	تحمل المخاطر
0.571**	الاستباقية
0.570**	الهجومية التنافسية
0.459**	الاستقلالية
0.537**	التوجه الريادي (المستوى الكلي)

**المصدر:** من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS) \*\*العلاقة معنوية عند (0.01) n=164

**خامساً. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:**

بهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن العلاقات التأثيرية وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية فقد تم تحليل العلاقة التأثيرية لكل بُعد من أبعاد التوجه الريادي في أبعاد السلوك الإبداعي وكالاتي:-

**1. تأثير بُعد الإبداعية في أبعاد السلوك الإبداعي:**

يتضح من الجدول (13) أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإبداعية وأبعاد السلوك الإبداعي، بمعامل التحديد ( $R^2$ ) قدره (0.218)، وهذا يعني أن الإبداعية تفسر (21.8%) من التغيرات الحاصلة في أبعاد السلوك الإبداعي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (45.126) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.900) عند درجتى حرية (1,162)، وبلغت قيمة (B1) (0.467) وهي قيمة معنوية بدلالة قسمة (t) المحسوبة والبالغة (6.718) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654) التي تعني أن تغيراً مقداره (1) من الإبداعية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.467) في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير معنوي للإبداعية في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة".

**2. تأثير بُعد تحمل المخاطر في أبعاد السلوك الإبداعي:**

يشير الجدول (13) إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد تحمل المخاطر وأبعاد السلوك الإبداعي، بمعامل التحديد ( $R^2$ ) قدره (0.299)، وهذا يعني أن تحمل المخاطر يفسر (29.9%) من التغيرات الحاصلة في أبعاد السلوك الإبداعي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (69.155) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.900) عند درجتى الحرية (1,162)، وبلغت قيمة (B1) (0.547) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.316) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654)، التي تعني أن تغيراً مقداره (1) من تحمل المخاطر سيؤدي إلى تغير مقداره (0.547) في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير معنوي تحمل المخاطر في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة".

**3. تأثير بُعد الاستباقية في أبعاد السلوك الإبداعي:**

يتضح من الجدول (13) أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستباقية وأبعاد السلوك الإبداعي، بمعامل التحديد ( $R^2$ ) قدره (0.327)، وهذا يعني أن الاستباقية تفسر (32.7%) من التغيرات الحاصلة في أبعاد السلوك الإبداعي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (78.547) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.900) عند درجتى الحرية (1,162)، وبلغت قيمة (B1) (0.571) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (8.863) وهي أكبر من قيمتها



الجدولية البالغة (1.654)، التي تعني أن تغيراً مقداره (1) من الاستباقية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.571) في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير معنوي للاستباقية في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة".

#### 4. تأثير بُعد الهجومية التنافسية في أبعاد السلوك الإبداعي:

يظهر في الجدول (13) أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الهجومية التنافسية وأبعاد السلوك الإبداعي، بمعامل التحديد ( $R^2$ ) قدره (0.324)، وهذا يعني أن الهجومية التنافسية تفسر (32.4%) من التغيرات الحاصلة في أبعاد السلوك الإبداعي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (77.772) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.900) عند درجتي الحرية (1,162)، وبلغت قيمة (B1) (0.570) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.819) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654)، التي تعني أن تغيراً مقداره (1) من الهجومية التنافسية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.570) في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير معنوي للهجومية التنافسية في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة".

#### 5. تأثير بُعد الاستقلالية في أبعاد السلوك الإبداعي:

يشير الجدول (13) إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستقلالية وأبعاد السلوك الإبداعي، بمعامل التحديد ( $R^2$ ) قدره (0.211)، وهذا يعني أن الاستقلالية تفسر (21.1%) من التغيرات الحاصلة في أبعاد السلوك الإبداعي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (43.329) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.900) عند درجتي الحرية (1,162)، وبلغت قيمة (B1) (0.459) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.583) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654)، التي تعني أن تغيراً مقداره (1) من الاستقلالية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.459) في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي للاستقلالية في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة".

الجدول (13): تأثير التوجه الريادي في السلوك الإبداعي على المستوى الكلي والجزئي

Sig.	أبعاد السلوك الإبداعي (المؤشر الكلي)		$R^2$	$B_1$	$B_0$	المتغير المعتمد لمتغير المستقل
	F					
	الجدولية	المحسوبة				
0.001	3.900	45.126	%21.8	0.467 (6.718)*	0.459	الإبداعية
0.001	3.900	69.155	%29.9	0.547 (8.316)*	0.534	تحمل المخاطر
0.001	3.900	78.547	%32.7	0.571 (8.863)*	0.574	الاستباقية
0.001	3.900	77.772	%32.4	0.570 (8.819)*	0.526	الهجومية التنافسية
0.001	3.900	43.329	%21.1	0.459 (6.583)*	0.430	الاستقلالية
0.001	3.900	65.553	%28.8	0.537 (8.096)*	0.528	التوجه الريادي (المستوى الكلي)

قيمة t الجدولية = (1.654) \* = قيمة t المحسوبة n=164 DF(1,162)

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات أولاً. الاستنتاجات:

1. يُستنتج من نتائج تحليل آراء أفراد عينة البحث حول مستويات التوجه الريادي، أن هناك مستويات منخفضة من التوجه الريادي في الجامعات المبحوثة، فعلى الرغم من أن إدارة الجامعة تشجع المبادرات والمقترحات التطورية للجامعة، إلا أنها لا تتقبل النقد من قبل الموظفين وخاصة مدراء الوحدات الإدارية.
2. يُستنتج من نتائج تحليل آراء أفراد عينة البحث حول مستويات السلوك الإبداعي، أن هناك مستويات مقبولة نوعاً ما من السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، فعلى الرغم من أن إدارة الجامعة تستثمر في تعزيز المهارات لاستغلال التكنولوجيا المتقدمة في تحسين العمليات الحالية، إلا أنها لا تمنح المكافآت التشجيعية للموظفين وخاصة مدراء الوحدات الإدارية عند تقديم مبادرات جديدة.
3. يُستنتج من نتائج تحليل آراء أفراد عينة البحث أن الخدمات المقدمة وخاصة التعليمية منها وتوظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في الجامعات المبحوثة تنعكس إيجابياً على مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين.
4. في ضوء علاقات الارتباط المعنوية الموجبة بين التوجه الريادي والسلوك الإبداعي والتي أظهرها اختبار فرضيات الدراسة، يستنتج من ذلك بأنه كلما زادت مستويات التوجه الريادي في الجامعات المبحوثة زادت درجة السلوك الإبداعي فيها، أي أنه كلما اهتمت الجامعات المبحوثة بالتوجه الريادي زادت فرصة تحقيق السلوك الإبداعي فيها.
5. في ضوء علاقات التأثير المعنوية الموجبة للتوجه الريادي في السلوك الإبداعي يستنتج أنه تتحدد مستويات السلوك الإبداعي العام في الجامعات المبحوثة بالاستناد إلى مدى توافر التوجه الريادي بكافة أبعاده لدى إدارة الجامعات المبحوثة، أي أنه إذا ما أرادت الجامعات المبحوثة تعزيز السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين فعليها الاهتمام والتوجه نحو الريادة.

## ثانياً. المقترحات:

1. على الجامعات الخاصة المبحوثة الاستمرار على توظيف الكفاءات وحملة الشهادات العليا من أجل القدرة على التعامل مع التطورات الحاصلة.
2. تدعو الدراسة الحاضرة الجامعات الخاصة المبحوثة بزيادة الاهتمام بمشاركة التدريسيين لديها في المؤتمرات والندوات المتعلقة بمجالات علمية التي تحدث داخل البلد أو خارجه ولا سيما المؤتمرات الدولية، وذلك لكسب معارف ومهارات جديدة واكتساب تصورات واضحة عن التعليم.
3. أن تهتم الجامعات الخاصة بشكل أكبر بالتخطيط للتوجه الريادي من خلال تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم التوجه الريادي، وتأخذ بنظر الاعتبار المستجدات البيئية عند وضع تخطيط التوجه الريادي وهذا الأمر يتطلب بذل مزيد من الجهد من قبل جميع الأطراف.
4. تعزيز السلوك الإبداعي من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة من خلال استخدام الأساليب والتكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءات العلمية، والحرص على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بما يتناسب مع المحافظة على التعليم.
5. نظراً إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي مباشر بين التوجه الريادي مع السلوك الإبداعي وانعكاس ذلك على طبيعة عمل الجامعات الخاصة المبحوثة أصبح من الضروري أن يولي التدريسيين في هذه الجامعات اهتماماً كبيراً بهذه المتغيرات والتركيز والاستثمار فقط في الأبعاد التي تؤثر في التوجه نحو تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي.

## - المصادر العربية:

1. الباشقالي، محمود محمد امين، (2010)، " الأثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية"، دراسة استطلاعية لآراء القيادات

- الإدارية في عينة من الكليات جامعة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
2. البداي، سجي خريبط، (2023)، دور التوجه الريادي في تحقيق الاداء المستدام، دراسة تحليلية لاراعينا من العاملين في مستشفى طيبة وبابل الاهلي، كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة الدنانير، 1(24)، 58-74.
3. الحقباني، تركي، (2007)، " التوجه الإبداعي " القاهرة: مكتبة عين شمس.
4. حمدونة، رأفت حامد، (2010)، " أثر المناخ التنظيمي على العاملين بمجمع الشفاء الطبي"، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. راضي، جواد محسن، وجبار، أسامة عبد الحر. (2022). ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية في محافظة بابل. مجلة مركز دراسات الكوفة، 17(67)، 39-70.
6. الرواضية، وليد عيد، (2020)، "اثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي للجامعات الاردنية الحكومية" مجلة مؤتة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الرابع، جامعة مؤتة المملكة الاردنية الهاشمية.
7. زيد، جمال درهم احمد، والشجاع، حنان حسن ناجي، (2021)، "اثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الاهلية في العاصمة صنعاء"، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
8. سعيد، هدى قاسم، (2018)، "تعزيز ثقافة الجودة تاثيرها في السلوك الابداعي: بحث استطلاعي لعينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الجامعة العراقية، العدد 3/41.
9. سكارنة، بلال خلف، (2005)، " استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الاردن (2004 – 2005)"، اطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
10. صلاح الدين، احمد ضياء الدين، (2015) "نجاح منظمات الاعمال على وفق التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات بحث ميداني لعينة من المصارف العراقية الخاصة" رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.
11. عامر، أمة الباري عبد الله محمد، والسنباني، جبر عبد القوي إسماعيل. (2023). أثر التوجه الريادي في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد 1.
12. العزاوي، شفاء، ومحسن، زيد. (2017). " التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي – بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد". مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 9 (18)، 286 – 314.
13. العزاوي، محمد عبدالوهاب، (2013)، "أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين"، مجلة الإدارة والاقتصاد، قطر، المجلد 36 (العدد 94).
14. العمرو، ميسون هزيم والمحاسنة، محمد عبدالرحيم، (2017)، " أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة: دراسة حالة"، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 32(3).
15. القرغولي، حسين علي عبد الله، الحكيم، ليلي محسن، والشمري، أحمد عبد الله أمانة. (2020). دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية

- تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66، الصفحات 254-278.
16. القيسي، سنان فاضل حمد، (2014)، " دور ابعاد ادارة الاداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في الهيئة العامة للضرائب"، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الادارية.
17. الكرعوي، محمد ثابت فرعون، (2015)، " استراتيجيات ريادة الاعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية"، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق – اسيا سيل – كورك)، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
18. الكعبي، سهام مطشر معجل، (2013). الإبداع: المفهوم، الأبعاد، المراحل وسبل التنمية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 10(36)، 1-20. جامعة بغداد، مركز البحوث التربوية والنفسية.
19. المبيضين، محمد والطراونة، محمد، (2011)، " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 2(38).
20. المختار، جمال عبدالله مخلف، اسماعيل، وعواطف يونس، (2014)، " مكونات ثقافة المعلومات والاتصالات واثرها في دعم التوجه الريادي في المنظمات العراقية"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في هيئة التعليم التقني في محافظة نينوى، مجلة علمية، المجلد الثامن، العدد 16، المعهد التقني في الموصل، العراق.
21. منصور، منصور عبدالقادر، ابو داود، سلمى يوسف، (2022)، "دور التوجه الريادي في تنمية راس المال البشري بالكليات الجامعية الفلسطينية"، جامعة الشارقة، المجلد (20)، العدد (4).
22. هشام، قارح، (2014)، أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي، دراسة حالة مؤسسة - نغطان باتنة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

– المصادر الأجنبية:

23. Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., & Naveed Riaz, M. (2012). **Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions**. Journal of Behavioural Sciences, 22(3).
24. Belousova, Olga, and Gailly, Benoît, (2008), **The Influence of Organization, on Corporate Entrepreneurial Behavior**, Paper Presented at the European Summer University Conference on Entrepreneurship in Bodø, Norway, 22nd to 26th, August.
25. De Jong, J.P.J. and Den Hartog, D.N. (2007), "**How leaders influence employees' innovative behaviour**", European Journal of Innovation Management, Vol. 10 No. 1.
26. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G.T. and Taylor, L. Marilyn : (2007), "**Strategic Management**", McGraw – Hall, Irwin.
27. Farsi, J. Y., Rezazadeh, A., & Najmabadi, A. D. (2013). **Social Capital and Organizational Innovation: The Mediating Effect of Entrepreneurial Orientation**. Journal Of Community Positive Practices, 13 (2).
28. Garcia, Javier Gonzalez. & Mukhopadhyay, Tirtha Prasad. (2019), **The Role and Efficacy of Creative Imagination in Concept Formation: A study of Variables for Children in Primary School**, Journal Educational Research, Vol.175, No.9, Pp.2-18, Research Gate.
29. Hsu, J. and Wang, J. (2015). "**Exploring the effects of organizational justice on employees**", innovative behavior in hospitality industry from the aspect of organizational support. Published by: Expert Projects Publishing House, On behalf of: Alexandru Ioan Cuza University, Department of Sociology and Social Work and Holt Romania Foundation, Vol. 49, 113-126.

30. Jantunen, Ari & Puum, Kaisu, Saarenketo, Sami & Helko, Kalevi, kyla, (2005), **Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance**, Journal of International Entrepreneurship, Vol.3 No. 6.
31. Jong, J. P. J. (2007). **Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior**. Amsterdam, The Netherlands: EIM.
32. Karacaoglu, K., Bayrakdaglu, A., & San, F. (2013). **“The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firm’s Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms”**, International Business Research, 6 (1), 163 – 175.
33. Kaya, Harun, And Ağca, Veysel, (2005), **Entrepreneurial Orientation and Performance of Turkish Manufacturing FDI Firms: An Empirical Study**, the Journal of American Academy of Business, Volume 6, Number 1, Issn 1540 – 1200.
34. Kim, S. L., Cheong, M., Srivastava, A., Yoo, Y., & Yun, S. (2021). **Knowledge Sharing and Creative Behavior: The Interaction Effects of Knowledge Sharing and Regulatory Focus on Creative Behavior**. In Human Performance. 34 (1), 49–66.
35. Kroeger, James W. (2007), **“A Firm Performance as a Function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices”**, the Degree Doctor of Business Administration, University of Cleveland State.
36. Lonescu, T. (2012). **Exploring the nature of cognitive flexibility**. New Ideas in Psychology, 30(2), 190–200. p. 21.
37. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. *Academy of management Review*, 21(1).
38. Metawa, Noura S. (2018): **“The Impact of Governance Mechanism on Performance and Survival of Entrepreneurial Firms:”**, A Dissertation submitted to the graduate faculty of the University of New Orleans in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Financial Economics.
39. Miller, D. (1983). **The correlates of entrepreneurship in three types of firms**. *Management science*, 29(7).
40. Otache Innocent, Mahmood Rosli, (2015), **Entrepreneurial orientation and performance of Nigerian banks**, journal of social sciences.
41. Ujwary-Gil, Anna, (2013), **“Entrepreneurial Orientation and Opportunities”**, Quarterly Journal of NowySacz School of Business – National-Louis University.
42. Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). **Innovative work behavior and personality traits**. Journal of Managerial Psychology.
43. Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). **“Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance”**. Procedia and Behavioral Sciences, 210, 358 – 367.