



The Mediating Role of Entrepreneurial Capabilities in the influential relationship of strategic orientation in high performance

An analytical study of the opinions of a sample of members of college councils in private universities in the Kurdistan Region of Iraq

Kaywan Salm Tofiq¹ 

Ahlam Ibrahim Wali² 

الدور الوسيط للمقدرات الريادية في العلاقة التآثيرية للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي
دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق¹
كيوان سالم توفيق^{1*} احلام ابراهيم ولي²

1. Economics and Administration College - Salahaddin University – Kurdistan Region, Erbil- Iraq. kaywan.tafek@su.edu.krd * Corresponding Author
2. Economics and Administration College - Salahaddin University – Kurdistan Region, Erbil- Iraq. ahlam.wali@su.edu.krd



1. كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة صلاح الدين- إقليم كردستان، أربيل العراق. *المؤلف المراسل
2. كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة صلاح الدين- إقليم كردستان، أربيل العراق

Article information

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v22i87.5603>

Article history:

Received: 06/11/2025

Accepted: 15/12/2025

Available online: 04/03/2026

Keywords:

Entrepreneurial Capabilities,
Strategic Orientation, High
Performance, Private universities
in the Kurdistan Region of Iraq

تاريخ الاستلام: 2025/11/06

تاريخ قبول النشر: 2025/12/15

تاريخ النشر: 2026/03/04

الكلمات المفتاحية

التوجه الاستراتيجي، المقدرات الريادية،
الاداء العالي، جامعات الخاصة في اقليم
كوردستان العراق.

The research aims to diagnose the relationship between strategic orientation, with its dimensions (responsive, analytical, defensive, exploratory or proactive, and future orientation), and high performance, represented by (management quality, employee quality, continuous improvement and renewal, openness and work orientation, and long-term commitment), while testing the mediating role of entrepreneurial capabilities, including (proactive, relational, conceptual, organizational, and strategic capabilities). The study covered private universities in the Kurdistan Region of Iraq, based on a random sample of 120 college council members, with 107 valid questionnaires analyzed using the descriptive-analytical method and the (SPSS V26) program. The results showed that entrepreneurial capabilities are the most influential factor in achieving high performance, confirming the importance of dynamic and entrepreneurial capabilities in institutional excellence. The research recommends that private universities adopt an institutional strategy to strengthen entrepreneurial capabilities by establishing specialized units for entrepreneurship and innovation, training academic and administrative staff in entrepreneurial thinking, and supporting innovative projects through internal development and funding programs.

Citation: Kaywan, Salm Tofek, Ahlam, Ibrahim Wali. (2026). The Mediating Role of Entrepreneurial Capabilities in the influential relationship of strategic orientation in high performance /An analytical study of the opinions of a sample of members of college councils in private universities in the Kurdistan Region of Iraq, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 22(87),120-137.

الاقتباس: سالم توفيق، كيوان، ابراهيم ولي، احلام ابراهيم. (2026). الدور الوسيط للمقدرات الريادية في العلاقة التآثيرية للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي/ دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 22(87)، 120-137.

المستخلص

هدف البحث إلى تشخيص العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الاستجابي، التحليلي، الدفاعي، الاستكشافي أو الاستباقي، والمستقبلي) والاداء العالي المتمثل في (جودة الإدارة، جودة العاملين، التحسين والتجديد المستمر، الانفتاح وتوجه العمل، والالتزام طويل الأمد)، مع اختبار الدور الوسيط للمقدرات الريادية بأبعدها (الاستباقية، والعلائقية، والمفاهيمية، والتنظيمية، والاستراتيجية). شملت الدراسة الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، واعتمدت على عينة قصدية من 120 عضوًا في مجالس الكليات، تم تحليل 107 استمارات منها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج (SPSS V26). أظهرت النتائج أن المقدرات الريادية هي الأكثر تأثيرًا في تحقيق الاداء العالي، مما يؤكد أهمية القدرات الديناميكية والريادية في التميز المنظمي. وأوصى البحث بضرورة تبني الجامعات الأهلية استراتيجيات المنظمة لتعزيز المقدرات الريادية عبر إنشاء وحدات متخصصة بالريادة والابتكار وتدريب الكوادر على التفكير الريادي ودعم المشاريع الإبداعية.

¹ بحث مستل من أطروحة دكتوراة: الدور الوسيط للمقدرات الريادية في العلاقة التآثيرية للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة نتيجة الانفتاح الاقتصادي والتطور التكنولوجي المتلاحق وتزايد حدة المنافسة، الأمر الذي يفرض على المنظمات، ولا سيما مؤسسات التعليم العالي الخاصة، ضرورة تبني توجهات استراتيجية واضحة تمكّنها من الاستجابة لمتطلبات السوق والارتقاء بجودة مخرجاتها. ويُعدّ التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة الاستراتيجية، إذ يعبر عن الأنماط السلوكية والقرارات التي تتبناها المنظمة لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ظل بيئة التعليم العالي في إقليم كردستان العراق، تواجه الجامعات الخاصة تحديات كبيرة تتمثل في محدودية الموارد المالية والبشرية، وتزايد المنافسة بين الجامعات الخاصة، فضلاً عن الضغوط المجتمعية لتوفير مخرجات تعليمية ذات جودة عالية. ومن هنا برزت الحاجة إلى تعزيز المقدرات الريادية بوصفها عاملاً وسيطاً يمكّن هذه الجامعات من تحويل توجهاتها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة على صعيد الأداء العالي، من خلال تعزيز الابتكار، واستثمار الفرص، وتحسين الكفاءة التنظيمية.

ويمثل الأداء العالي الهدف النهائي لأي مؤسسة تعليمية، كونه يعكس مستوى الإنجاز والفاعلية والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية توقعات أصحاب المصلحة. لذا فإن فهم العلاقة التأثيرية بين التوجه الاستراتيجي والمقدرات الريادية ودورها في تحسين الأداء العالي يعدّ أمراً بالغ الأهمية لواضعي السياسات ومنتخذي القرار في قطاع التعليم العالي.

بناءً على ما تقدم، يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والمقدرات الريادية، وبيان الدور الوسيط الذي تلعبه هذه المقدرات في التأثير على الأداء العالي في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان العراق. كما يسعى البحث إلى تقديم إطار نظري وعملي يساعد مجالس كليات هذه الجامعات على صياغة استراتيجيات أكثر فاعلية تعزز من قدراتها التنافسية وتساهم في تحقيق التميز المنظمي من خلال أربعة محاور استعراض الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما يخص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحور الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث

مشكلة البحث لما تواجه الجامعات اليوم من تحديات متعددة تتمثل في شدة المنافسة، وتأثيرات العولمة، والسعي المتسارع نحو تقديم خدمات تعليمية متطورة تلبي الطلب المتزايد على التعليم العالي وتتوافق مع تطلعات المستفيدين. وفي هذا السياق، شهدت الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق تطوراً ملموساً خلال العقود الأخيرة، حيث أصبحت مكوناً أساسياً في المنظومة التعليمية للإقليم وتؤدي دوراً محورياً في تطويرها. وأمام هذه التحديات، باتت الجامعات بحاجة إلى فلسفة أعمق ورؤية أشمل تستند إلى اختيار المجالات الاستراتيجية التي تضمن تحقيق الأداء العالي. من هنا، برز مفهوم التوجه الاستراتيجي كضرورة ملحة للمنظمات التعليمية، ولا سيما الجامعات التي تعمل في بيئات ديناميكية تتسم بعدم اليقين. وفي ظل هذه الظروف، أصبح البقاء والتفوق حكرًا على المنظمات القادرة على تحقيق مستويات أداء عالية تمكّنها من المنافسة في التصنيفات العالمية للجامعات. وهو ما دفع الباحثين إلى استقصاء الدور الوسيط للمقدرات الريادية في العلاقة التأثيرية بين التوجه الاستراتيجي وتحقيق الأداء العالي. ومن هذا المنطلق، يثار التساؤل الرئيس المعبر عن المشكلة: "هل تؤثر التوجه الاستراتيجي في الاداء العالي، من خلال الدور الوسيط لمتغير المقدرات الريادية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق". ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما مدى توافر كل من التوجه الاستراتيجي وابعاده، المقدرات الريادية وأبعاده، والاداء العالي وابعاده، في الجامعات الخاصة المبحوثة؟

2. هل هناك تأثير للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي في الجامعات الخاصة المبحوثة؟

3. هل هناك تأثير للتوجه الاستراتيجي في المقدرات الريادية في الجامعات الخاصة المبحوثة؟

4. هل هناك تأثير للمقدرات الريادية في الاداء العالي في الجامعات الخاصة المبحوثة؟

5. هل هناك دور للمقدرات الريادية بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة التأثيرية للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي في الجامعات الخاصة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي من النقاط الآتية- :

يكتسب هذا البحث أهميته من عدة جوانب عملية وعلمية من أبرزها:

1. تكمن أهمية البحث الحالي في قدرته على توجيه السياسات والممارسات في الجامعات الخاصة ضمن القطاع التعليمي، من خلال تحديد الطرائق التي تسهم بها مجالات التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي، من خلال الدور الوسيط للمقدرات الريادية، من أجل إدراك القائمين في الجامعات الخاصة بأهمية ضمان جودة التعليم وتعزيز الابتكار والفاعلية المنظمة، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والتميز الأكاديمي في بيئة تنافسية متزايدة .

2. السعي نحو سد الفجوة المعرفية في البحوث الأجنبية والعربية فيما يتعلق بتأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي، والدور الوسيط للمقدرات الريادية في العلاقة التأثيرية بينهما في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق.

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الحالي بشكل أساسي إلى اختبار تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي من خلال الدور الوسيط للمقدرات الريادية في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق. ومن هذا الهدف الرئيس، تتفرع مجموعة من الأهداف الفرعية، وتذكر على النحو

1. الكشف عن مستويات توافر متغيرات البحث (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الريادية، والاداء العالي) وأهمية أبعادها على المستويين الكلي والجزئي في الجامعات الخاصة المبحوثة. فضلا عن إعداد مخطط فرضي يفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

2. التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه مجالات التوجه الاستراتيجي في الاداء العالي في الجامعات الخاصة المبحوثة من خلال اختبار وتحليل العلاقات التأثيرية بينهما.

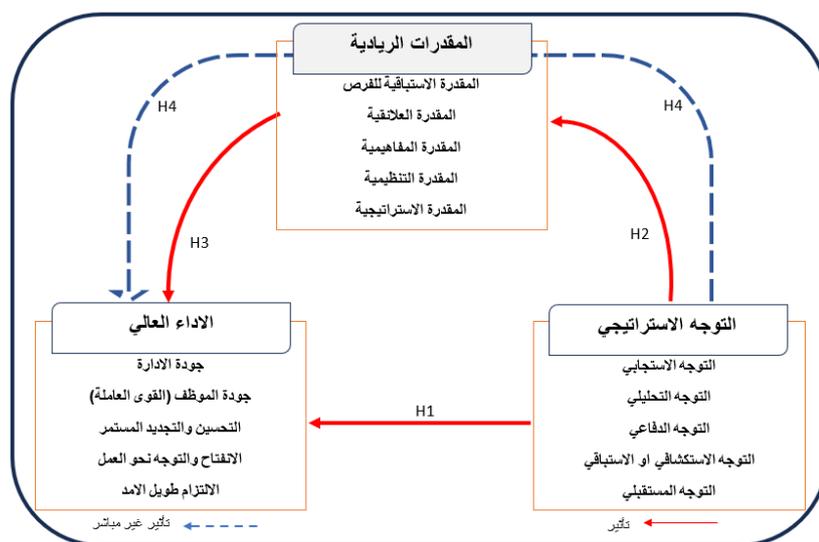
3. استكشاف الدور الذي يؤديه المتغير الوسيط المقدرات الريادية في العلاقة التأثيرية للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي في الجامعات الخاصة المبحوثة.

4. الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات البحث (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الريادية، والاداء العالي) في الجامعات الخاصة المبحوثة، فضلا عن تقديم عدد من المقترحات للجامعات الخاصة المبحوثة التي يمكن أن تسهم في تعزيز أداء الجامعات الخاصة وتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة، وتحفيز البحث العلمي، وتعزيز برامج التدريب والموارد البشرية لضمان تطوير المقدرات اللازمة لمواجهة التحديات المعاصرة.

رابعاً: انموذج والفرضيات البحث

أ-انموذج البحث:

استناداً إلى الإطار الفكري والمعرفي للبحث وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه الرئيسة وأهميته، تم تصميم انموذج للبحث الموضح في الشكل (1) والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الأساسية



المصدر: من إعداد الباحثان

الشكل (1) انموذج للبحث

ب-فروض البحث

اعتماداً على المخطط الفرضي للبحث، تم صياغة عدد من الفرضيات، والتي سيتم اختبارها عند المستوى المعنوي (0.05)، وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: (H1) يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي في الجامعات الخاصة المبحوثة.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: (H2) يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في المقدرات الريادية في الجامعات الخاصة المبحوثة.
3. الفرضية الرئيسة الثالثة: (H3) يوجد تأثير معنوي للمقدرات الريادية في الاداء العالي في الجامعات الخاصة المبحوثة.
4. الفرضية الرئيسة الرابعة: (H4) يوجد تأثير معنوي غير مباشر للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي من خلال الدور الوسيط للمقدرات الريادية في الجامعات الخاصة المبحوثة.

خامساً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من الأساليب العلمية المنظمة للتفسير والتحليل، من أجل وصف ظاهرة معينة أو مشكلة محددة وتحليلها بشكل كمي، ويتضمن هذا المنهج جمع بيانات ومعلومات دقيقة حول الظاهرة أو المشكلة، من ثم تصنيفها ودراستها وتحليلها بشكل شامل. قام الباحثان بتوزيع (120) استبانة على اعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (107) استبانة.

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً: التوجه الاستراتيجي

1. مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، إذ يرتبط بالطريقة التي تتفاعل بها المنظمة مع محيطها التنافسي، وهكذا فان التوجه الاستراتيجي تختارها المنظمة للبقاء والنشاط المنافسة ضمن ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد (الخفاجي، 2004: 85). وقد اختلفت تعريفات التوجه الاستراتيجي من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى، وفيما يلي أهمها:

عرف (البراري، 2009: 7) التوجه الاستراتيجي بأنه الطريق المستقبلي الذي يتحدد في ظل التفاعل بين الرؤيا والرسالة والاستراتيجية الواضحة وذلك بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية، ويضيف (سلمان واسماعيل، 2018: 8) التوجه الاستراتيجي بأنه المسار المستقبلي العام الذي تختاره المنظمة بناءً على معرفتها ومواردها المادية المتاحة لتحقيق أهدافها العامة بفاعلية في ظل ظروف عدم اليقين البيئي، اما (الرحاوي والنعمة: 2019: 32) عرف التوجه الاستراتيجي بأنه يساعد المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد واستخدام إمكاناتها بطريقة فعالة وبما يمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف التي تواجهها في بيئتها ولتتبلور تلك الأهمية من خلال المنافع التي ستعود على المنظمة من جراء اعتمادها. بينما (Liao et al, 2020: 2) عرف التوجه الاستراتيجي بأنه صياغة الأهداف النهائية للمنظمة، والطريقة التي بها تخصص الموارد وتسلسل الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتحقيق تلك الأهداف. وعرف (Wali&Asaad, 2019: 146) التوجه الاستراتيجي بأنها عملية منظمة ونظام إداري يتم من خلالها دراسة كافة المتغيرات البيئية الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئية الخارجية (الفرص والتحديات)، فضلاً عن تحديد قدرات المنظمة وقدرات منافسيها. وكما عرف (Uzoamaka et al, 2020: 609) التوجه الاستراتيجي بأنه تركيز العناية إلى تنفيذ الاتجاهات الاستراتيجية التي توجه أنشطة المنظمة تجاه سلوك ملائم يساعد المنظمة على تحقيق الاستمرارية في الأداء الأمثل لأعمالها. اما (Akpa et al, 2020: 60) عرف التوجه الاستراتيجي على انه إنشاء القدرات الديناميكية في بيئة أعمال متغيرة باستمرار ومساعدة المنظمات على الاستجابة بسرعة إلى هذه التغييرات.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة نستنتج:

- التوجه الاستراتيجي هو خيار يحدد ويوجه تحركات المنظمة وأهدافها بعيدة المدى.
- يهدف التوجه الاستراتيجي إلى بقاء المنظمة وتحقيقها لميزة تنافسية في ظل تغيرات البيئة المحيطة.
- التوجه الاستراتيجي هو إحدى عمليات الإدارة الاستراتيجية، ولا يمكن عده خطوة أو مرحلة منفصلة، إنما هو متداخل في كافة عمليات الإدارة الاستراتيجية.

- يتطلب تحديد التوجه الاستراتيجي تضافر الجهود ومشاركة جميع العاملين في المنظمة.

- يؤثر التوجه الاستراتيجي على عمليات الإدارة وعلى صنع القرارات، وأداء المنظمة الحالي والمستقبلي.

2. أهمية التوجه الاستراتيجي:

أكدت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة سواء كانت ربحية أم خدمية أم غير ذلك.

وفق (حمادي، 2020: 9) فإن التوجه الاستراتيجي بشكل عام يسهم في:

1. يساعد على ايجاد التوافق بين الموارد والفرص الحالية.
2. يساعد على خلق الهيمنة على العمل من خلال تقديم خدمات جديدة وتطوير ابتكارات
3. يعمل التوجه الاستراتيجي على مساعدة المنظمة على كيفية استخدام الاستراتيجية للتكيف مع تغيير السمات البيئية لتكون أكثر ملائمة.
4. يعكس التوجه الاستراتيجي تركيز المنظمة من حيث خلق السلوكيات التي تساعد على تحقيق الأداء المتفوق.
5. يمثل التوجه الاستراتيجي جانب اساسي لاكتساب المعرفة واحتياجات الافراد والزبائن الحاليين واجراء تعديلات صغيرة في قاعدة الموارد لتلبية الطلب.

3. ابعاد التوجه الاستراتيجي

فيما يخص أبعاد التوجه الاستراتيجي، فقد اعتمدت الدراسة الحالية في قياسها على الأبعاد التي يتضمنها النموذج (Miles&Snow,1978) اتجاه التوجه الاستراتيجي قد أعطى إطار ذا قيمة لدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء المنظمي. إذ قام الباحثان باعتمادها في البحث الحالي وتم إضافة التوجه المستقبلي ويعزى السبب في اختيار ابعاد هذا النموذج لكونه النموذج الاقدم والأكثر شيوعا وتلاءما مع طبيعة الميدان المبحوث المتمثل بالجامعات وانسجامه مع المتغيرات الأخرى المقدرات والأداء العالي، ويبين ما يلي توضيحا لهذا الابعاد:

اولاً: التوجه الإستجابي: المنظمات الاستجابية هي النوع الوحيد في نظرية مايلزوسنو التي لا تتبع نمطا ثابتا في السلوك التأقلمي (التكيف) في حالة الأنواع الثلاثة (الاستكشافي، التحليلي، الدفاعي)، فإن الاستدامة تؤدي إلى أداء فرضي لدي المنظمات، بغض النظر عن عدوانية التسويق والابتكارات التي تنتجها. إلا أن الشركات التفاعلية تخلو من آليات استجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها. وفي بعض الحالات قد تكون المنظمات الاستجابية عدوانية جدا، وفي حالات أخرى قد تكون خاملة. والميزة التي تنفرد بها المنظمات الاستجابية حسب نظرية مايلزوسنو هي أنها تفتقد إلى الاستمرارية.

(Kaehler & Cristiane,2014:9)

ثانياً: التوجه التحليلي: المنظمات التحليلية أقل عدوانية من منظمات الاستكشاف، بفضل انتباهها المكرس للأبحاث والتحليل قبل اتخاذها أي عمل أو قرار. تتسم المنظمات التي تتبع هذا النوع من النمط بأنها تكون حذرة اتجاه الفرص وتعمل بجد للحفاظ على السلع والخدمات الحالية التي تؤدي الى اداء عالي الاستقرار، أي انها تكون أكثر رسمية ومركزية من منظمات ذات التوجه الاستباقي، أي ان قبل اتخاذها اي عمل أو قرار فهي تتجه نحو التحليل وتفضل التركيز على الأبحاث.(Abiodun et al, 2011:317)

ثالثاً: التوجه الدفاعي: المنظمات الدفاعية هي أقل المنظمات عدوانية بين الأنواع الاستراتيجية الرئيسية، ولاسيما من ناحية النمو والتوسع، فالمنظمات الدفاعية هي الأكثر اهتماما بالمحافظة على الأسواق الحالية وحماية هذه الأسواق من التهديدات التنافسية، كما انها تميل إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة، اذ من النادر أن تطرح منتجات أو خدمات جديدة، والنمو فيها يتم بحذر شديد ويتحقق عادة من خلال الاختراق الحالي للسوق بدلا من التوسع، وأكثر ما تهتم به المؤسسات الدفاعية هو التكلفة، بدلا من تبني تقنيات حديثة، وهذا النوع من الاستراتيجية يعمل على التحسين والتطوير النموذجي للتقنيات الحالية، وهي رسمية بشكل كبير، وتقوم بالتركيز على التخطيط والابحاث في المشاكل الداخلية بدلا من صرف الانتباه إلى البيئة الخارجية(Kaehler & Cristiane,2014:9).

رابعاً: التوجه الإستراتيجي الاستكشافي او الاستباقي: تعد المنظمات ذات التوجه الاستكشافي من أكثر المنظمات عدوانية أو مغامرة. يركز هذا النوع من التوجهات الاستراتيجية الى اتباع المبادرات المتنبئة من قبل المنظمة نحو الابتكار والتجديد المستمر و النمو للسلوك الفعال، اذ يشير هذا النوع الى مدى قدرة المنظمة واستعدادها في ادخال سلع او خدمات جديدة للانفتاح في اسواق اخرى و قبل وصول المنافسين اليها، لذلك فإن هذا النمط يسعى الى خلق ميزة تنافسية من خلال التوجه نحو العمل و قيادة السوق من قبل منظمات رائدة وسباقه، ان التوجه الاستراتيجي الاستباقي يسهم في جعل منظمات الأعمال في حالة بحث مستمر عن الفرص الجديدة في الأسواق فيعيد هو المحرك الأول الذي يتم من خلاله ادخال منتجات جديدة في السوق وسحب المنتجات القديمة منه وهذا يدل على استخدام المنظمة لأبحاث السوق (Alammary &Fung,2008:77).

خامساً: التوجه المستقبلي: يعمل هذا التوجه على مركز المنظمة طويل الأجل بدلا من الفعالية قصيرة الأجل، وبعبارة أخرى كل ما هو مؤثر وكفؤ على المدى البعيد القيام بشراء معدات جديدة بمعايير العائد على الاستثمار وذلك مقابل زيادة فورية في الأداء الحالي، إن ما يميز التوجه المستقبلي هو أن العمود الفقري لاتخاذ القرار يكمن في طول المدة أو الاستراتيجية طويلة الاجل، كما أن التوجه المستقبلي كتوجه استراتيجي سوف يقدم منظمة ذات نظرة بعيدة الأجل أو

مستقبلية وسوف تكون ترتيبات الموردین لدى المنظمة ذات أجل بعيد مع وجود خيار تغيير عدد من مورديها بنسب قليلة إذا كان ذلك ضرورياً (Kah & White, 2019:540).

ثانياً: المقدرات الريادية

1. مفهوم المقدرات الريادية

أسهمت البيئة متسارعة التغيير، التي باتت سمة العصر سواء أكانت على مستوى التغيير الفردي أم التغيير في القطاعات المختلفة، في تحول طبيعة المقدرات المطلوبة من مقدرات تقليدية ناتجة عن التراكم المعرفي وتراكم الخبرة إلى مقدرات ريادية ذات طابع متميز بالفكرة وطريقة الطرح والتخطيط لها وصولاً للتنفيذ والمراقبة وإدامة المستوى المتميز للأداء. اقترنت المقدرات بالريادة لتشكل مفهوماً جديداً يطلق عليه في اللغة الإنكليزية (Entrepreneurial Capability) والتي تعني قدرة الفرد الذي يمتلك مجموعة مقومات تميزه عن الآخرين لتصل به إلى عمل متميز (Kumar,2006:74-80). وبشكل عام وحسب ما يرى بعض الباحثين أن المقدرات يمكن أن تقسم على أساس كونها مقدرات فردية تقود بدورها إن اجتمعت إلى مقدرات منظميه (Mitchellmore & Rowley,2009:97) ومنهم من ذكر أن المقدرات تمثل اللبنة الأساسية للنجاح أو الفشل في العمل (McClelland,1993:1-14) ومن هذا المبدأ ربط (Boyatzis,1982) المقدرات بالعواطف، التواصل الاجتماعي، وكذلك الذكاء الإدراكي وعدها من المقومات الأساسية للشخصية والتي لها تأثير مباشر في الأداء الوظيفي وفعاليتها وأضاف أن المقدرات هي انعكاس للسلوك الفردي (Drakslar et al,2018:24). وبناء على ما تقدم من عرض تفصيلي للأراء والأفكار فيمكن تعريف المقدرات الريادية على انها مجموعة الخصائص الفردية التي يملكها الفرد الريادي لغرض انجاز وانجاح الاعمال (Kaur & Bains,2013:31) كما وصفت (جلاب وجنة، 2016: 30) بانها أحد مسارات الابداع التي تتضمن تحديد الفرص غير المستغلة واستغلالها بشكل أكثر كفاءة. اما (Wiklund & Sepherd,2005:85) يعرف المقدرات الريادية بانها المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تؤدي إلى المشاريع الريادية أو الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويشير (سلطان و عثمان، 2022: 332) الى المقدرات الريادية على انها مجموعة مميزة من المقدرات والمهارات التنظيمية والفردية بالإضافة الى الممارسات والإجراءات الروتينية التي تهدف الى اكتشاف واستغلال ودمج الفرص الريادية غير المستغلة ضمن سياق سوق منظمي. واكد أيضا (Somwethee,2023) المقدره الريادية بأنها القدرة على قيادة المنظمة نحو أهدافها من خلال امتلاك الدافع الداخلي، والإبداع، والقدرة على حل المشكلات، ومهارات التواصل، بالإضافة إلى الخبرة الإدارية التي تؤثر على استدامة العمل. وبناء على ما تقدم فان المقدرات الريادية يمكن أن تعرف في هذا البحث على أنها (الامكانيات المادية والفكرية التي تمتلكها المنظمة مقرونه بإمكانيات أفرادها الناتجة من المعرفة والخبرة المكتسبة والتحفيز عبر شبكات التطوير والتدريب المستمر، التي تجعلها قادرة على مواجهة التحديات وتبني المخاطرة بما يضمن تحويلها إلى فرص تتصف بالريادة والتميز والتجدد).

2. أهمية المقدرات الريادية

تعد المقدرات الريادية من الموضوعات التي ما زالت تحتاج إلى جهد كبير لإغناء مكتبتها العلمية، خاصة وأن المقدرات الريادية تتسم بالتجدد والتطور مع تطور بيئات العمل، حتى أن بعض الابحاث والدراسات حثت على أهمية اجراء المزيد من البحث في هذا المجال (Man,2001:5-24) وإذا راجعنا تاريخ ظهور هذه الأهمية نجد أنها تعود لفترة ليست ببعيدة نسبياً ولكنها أصبحت مرتبطة بنجاح الأعمال الريادية (Ahmad,2007:185-190).

حيث جسد (إبراهيم، 2022:) أهمية المقدرات الريادية بالآتي - :

- 1- توفر المقدرات الريادية لغة تعامل مشترك بين افراد المنظمة، والتركيز على الأداء الذي يمثل معياراً للتقييم.
- 2- للمقدرات الريادية أهمية في زيادة الوعي التنافسي لكل أنشطة المنظمة .
- 3- للمقدرات الريادية أهمية في دعم التغيير وفقاً للمهارات والمعرفة التي اكتسبتها والتي تدعم ذلك التغيير. وفي بعض الاحيان يكون التغيير داعم لنشاط معين دون غيره لكنه في ذات الوقت يمثل ركيزة أساسية لاجندة عمل مستقبلي.
- 4- المقدرات الريادية تمثل حجر الأساس في نمو ونجاح عمل المنظمة .
- 5- تمتاز المقدرات الريادية بقدرتها على التشكيل والتصميم وفقاً لما اكتسبته من مهارات وخبرات.
- 6- تمتاز المقدرات الريادية بتنوعها وفقاً لتنوع عمل المنظمة، فقد تكون مجموعة من المهارات مقدرات ريادية متميزة يمكن أن تعرف من خلال ما حصل من إنجازات .

3. أبعاد المقدرات الريادية

لقد طرح الباحثين مجموعات مختلفة من الأبعاد كلاً حسب بينته وطبيعة دراسته ومجاله التطبيقي العلمي ونموذجه، حيث تبنى البحث الحالي نموذج (Man, 2001:61-65) والذي يضم خمسة ابعاد (المقدرة الاستباقية للفرص، المقدرة العلائقية، المقدرة المفاهيمية، المقدرة التنظيمية، المقدرة الاستراتيجية) حيث تعد هذه الأبعاد من أكثر الأبعاد شيوعاً

وتطبيقاً ولا سيما في الدراسات الانسانية ولملامتها مع طبيعة الميدان المبحوث من جهة ثانية وسوف يتم توضيح الأبعاد على النحو الآتي:

اولاً: المقدرة الاستباقية للفرص: ويقصد بهذه المقدرة على ان لها القدرة على اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص (Thakur et al,2011:3) وتعد مقدرة الفرصة من أهم المقدرات التي يجب على الفرد الريادي امتلاكها ويشار الى ان القدرة على تحديد الفرصة واستثمارها تعد إحدى المقدرات المهمة للريادي الناجح، فضلا عن أن هذه المقدرة تعد على درجة عالية من الاهمية في إنشاء المشاريع الجديدة نقطة البداية نحو السلوك الاستراتيجي الهادف إلى خلق القيمة (جلاب وجنة،2015: 34). ويمكن تعديل نطاق مقدرة الفرص بثلاث مجموعات وهي (البحث عن الفرص وتحديدتها وتقييمها أي إن الفرد الريادي يجب أن يكون هنا قادرا على تحديد الفرص بمختلف الوسائل المتاحة والعمل على الفرص المحتملة قبل تقييم دقيق لها وتحويلها الى فرص مجدية ويعد أساس ريادة الأعمال حيث يعتمد على قدرة المنظمة على استغلال الفرص وبالتالي فان عملية استكشاف الفرص الجديدة تعتمد على ما تملكه المنظمة من قدرات ومهارات).

ويرى (الدرجي،2022، 63) أن مقدرة الفرصة هي إحدى المقدرات المهمة التي تمكن الشخص الريادي من تقييم الفرص البيئية المتاحة واكتشافها، وتحديدتها، واستثمارها بصورة مختلفة عن الآخرين.

ثانياً: المقدرة العلائقية: هي التفاعلات الاجتماعية مع الافراد او المجموعات حيث الفرد مع الفرد أو الفرد مع المجموعة التي تتضمن بناء (التعاون والتفاوض والاتصال) وإقامة العلاقات الداخلية مثل علاقات الأفراد مع بعضهم او خارجية مثل علاقة المنظمة مع المجهزين، وتركز على تنمية علاقات الثقة مع الآخرين على المدى الطويل. والتفاوض مع الآخرين. والتفاعل والتواصل مع الآخرين بشكل أفضل. والحفاظ على خصوصية اتصال العمل. فهم ما يعنيه الآخرون بأقوالهم وأفعالهم. (العاني وآخرون،2019: 279).

ثالثاً: المقدرة المفاهيمية: والتي تسمى بمقدرة التخطيط التحليلي مثل المهارات التحليلية ومهارات اتخاذ القرار، وتحمل المخاطر، والابتكار. وتعكس هذه المقدرة على القدرة العقلية لترتيب جميع اهتمامات المنظمة وأنشطتها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة من اجل وضع أفكار جديدة، تركز على (العاني وآخرون،2019: 279):

أ-تطبيق الأفكار والقضايا والملاحظات للسياقات البديلة.

ب-دمج الأفكار والقضايا والملاحظات في السياقات الأكثر عمومية.

ج-دراسة وتحليل المخاطر المعقولة المتعلقة بالعمل.

د-رصد التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحيطة بالمخاطر.

وأشار (Man et al,2008) للمقدرة المفاهيمية على أنها الإبداع والنظر إلى الموضوع المراد التصرف ازاءه من زوايا مختلفة، والتفكير البديهي، وتقييم المخاطر. فالفرد الريادي يحتاج إلى مقدرة تحليلية عندما يقوم بمراجعة الحالات المعقدة، وهذا يدل على القدرة المعرفية، ومهارات اتخاذ القرارات، والتفكير التحليلي يكون خلاق ومبدعاً، ومما تقدم، يمكن القول إن المقدرة المفاهيمية هي القدرة العقلية للفرد التي تمكن من استيعاب وتحليل المعلومات والبيانات المهمة مما يؤدي إلى أداء عمل بشكل أكثر كفاءة وفاعلية (جلاب وجنة،2015: 36).

رابعاً: المقدرة التنظيمية: تعد مقدرة التنظيمية على انها القدرة على القيادة والتحكم والمراقبة والتنظيم وتطوير الموارد الخارجية والداخلية نحو قدرات المنظمة من خلال مقدرة الموارد التنظيمية لريادة الأعمال في مختلف المجالات. كذلك هي ذات طابع اداري قبل ان تكون مقدرة ريادية فهي إحدى وظائف العملية الإدارية من اجل تسيير عمل المنظمة. إن مقدرات الفرد الريادي لا يمكن أن تكون من دون قدرة التنظيمية والتي تتضمن (التحكم والقيادة والسيطرة وتطوير المواد). وان مقدرة التنظيمية كذلك تعد القدرة على تطوير البرامج والميزانيات وتقييم الأداء وأداء المهام الأخرى الأساسية داخل المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات، كما ان الأفراد من ذوي المهارات الإدارية القوية يتمتعون بمستويات عالية من المسؤولية والسلطة داخل المنظمة (الجوراني،2021: 45,46).

خامساً: المقدرة الاستراتيجية: تعد هذه المقدرة مهمة كون لها علاقة وثيقة بصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجيات المنظمة والمقدرة الاستراتيجية، وتتخذ صيغا عديدة يمكن توضيحها بما يأتي بمعرفة ودراية الاتجاهات المتوقعة كما يمكن للمتغيرات أن تؤثر في المنظم لتحديد أولويات العمل بالتوافق مع أهداف العمل وإعادة تصميم المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل، إذ ان الأهداف بعيدة المدى مواءمة الإجراءات الحالية مع الأهداف الاستراتيجية وتقييم النتائج في ضوء الأهداف الاستراتيجية ومراقبة التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية وتحديد الإجراءات والأفعال الاستراتيجية عن طريق قياس الكلف والعوائد ويرى (Vartanova,2010) أن أهمية القدرة الاستراتيجية تكمن بما يأتي (جاسم،2020: 70).

أ-الرؤية: وهي تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة على المدى البعيد.

ب-وضع الخطة قبل اتخاذ الإجراء اللازم.

ج-إجراء التغييرات في استراتيجية المنظمة والاستجابة إلى التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.
د-استخدام التكتيك المختلف لمواجهة التغييرات البيئية.

ثالثاً: الأداء العالي

1. مفهوم الأداء العالي

يعتبر الأداء بشكل عام أحد الموضوعات الهامة التي تهتم الباحثين لأنه يمثل عاملاً مهماً يؤثر على المنظمة وايضاً يعكس استثمار المنظمة في الموارد المتاحة (المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية) وفقاً للتنظيمية. الأهداف والتنوع وطبيعة الأهداف (Karnsomdee, 2010:10). يعد مفهوم الاداء العالي من المفاهيم الادارية المعاصرة التي تكون مهمة لدى منظمات الاعمال حيث تعتبر هي العامل الرئيس في نجاح المنظمات والبقاء في بيئة الاعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة في ظل المنافسة التي تواجهها المنظمة والتي تعمل ضمن نظم مرنة ايضا ومتفاعلة بالطريقة التي تكون بها قادرة على الاستجابة السريعة والتكيف الملائم مع المتطلبات البيئية التنافسية وبذلك تكون الاكثر قدرة على تحقيق النجاحات التنافسية تصف (Karnsomdee, 2010:13) قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئتها وقدرتها على تحقيق أداء مالي جيد من خلال دمج أهدافها واستراتيجياتها وقيمتها . وبناء على ما تقدم من عرض للآراء والأفكار فيمكن تعريف الأداء العالي حيث يرى (de Waal et al., 2014:30-48) ان الأداء العالي هو المنظمة التي تحقق نتائج مالية وغير مالية أفضل من نظيرتها من المنظمات خلال فتره من الزمن لا تقل عن خمس سنوات الى عشر سنوات. ويعرف (M. Heffernan, 2012:158) على انها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة، وهياكل العمل والعمليات التي تعزز بعضها البعض وتحقق الفوائد. اما (Hattingh, 2013:24) يرى ان الاداء الذي يعتمد على ثقافة معينة يتم الالتزام بها على مستوى المنظمة. ويعرف (Gürlek, 2020:37) الأداء العالي انها القدرة على التكيف مع التغييرات الدائمة في البيئة المؤسسية والتكنولوجية. وعندما يتم تحقيق الأداء العالي، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف وبالتالي يمثل إضافة قيمة حقيقية للمنظمة. وأيضاً (Liu, 2021:109) لقد عرف منظمات الأداء العالي بأنها: "المنظمات التي تعمل وفق مبدأ التحسين المستمر وإعادة تجديد كفاءتها الجوهرية". فيما عرف (Haneen, 2022:137) بانها مجموعة من المؤشرات والمقاييس، مثل جودة الخدمة المقدمة، ورضا الزبائن، وتكلفة الخدمات، والقدرة على التوسع والتفاعل مع الزبائن. من خلال تحسين هذه الجوانب الرئيسة للعمليات المنظمة.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان ان تعريف مفهوم الأداء العالي ينصب على وصف الأفراد والمنظمات الذين يتحفزون بالتفوق في أداء مهامهم او تحقيق أهدافهم بطريقة أفضل وتختلف عن المعتاد ويشمل القدرة على انجاز الفعال للعمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل مميز ومتقن.

2. أهمية الاداء العالي

تبرز أهمية الأداء العالي بوصفه منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال الاتي : (Ahmed,2022:93-112)

- ضمان المطابقة مع الحد الأدنى لمعايير الأداء الحرجة.
- فحص مدى جودة أداء المنظمة في جوانب الأداء المختلفة.
- تعريف وتحديد فرص التحسين المستمر.
- مقارنة الأداء مع المعايير الداخلي والخارجية.

تكمن أهمية الأداء العالي في زيادة السرعة والابتكار، ومشاركة المعرفة والمهارات، والتوافق مع الاتجاهات التنظيمية وتوجهات الزبائن، والتركيز على الاستجابة السريعة لاحتياجات العمل المتغيرة ومتطلبات السوق اضافة الى ذلك، تبني ممارسات العمل عالية الأداء علاقة ثقة عالية بين الإدارة والموظفين، بالاعتماد بشكل خاص على افتراض أن الموظفين يمكنهم إحراز تقدم في القرارات المهمة في مكان العمل، وكذلك زيادة الكفاءة التنظيمية.

3. ابعاد الأداء العالي

تواجه دراسة الاداء العالي وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على اساس تباين اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الجهات المرتبطة بها مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الاداء وتحديد اهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة وسيتم الاعتماد على مقياس الاداء العالي التي حددت بواسطة خمسة ابعاد هي (جودة الإدارة، جودة الموظف (القوى العاملة)، التحسين والتجديد المستمر، الانفتاح والتوجه نحو العمل، الالتزام طويل الامد) , وفيما يلي عرض لهذه الابعاد فضلا عن مؤشرات قياسها، وبما يخدم اهداف البحث (جعفر , 2017 : 168) (De Waal, 2019), (45) (العالمري , 2018 : 159) وذلك على النحو التالي:

أولاً: جودة الإدارة: تمثل جودة الإدارة إحدى الخصائص المميزة في منظمات الاداء العالي والتي تتمثل بحرص المديرين على إقامة أفضل العلاقات مع العاملين من جانب الثقة والاحترام في جميع المستويات التنظيمية، فضلاً عن اهتمامها بتدريب وتطوير الموظفين من أجل زيادة ادائهم كما ان وجود نظام ادارة فاعلة يسهم بشكل كبير في تعزيز الاداء عن طريق توفير مدخلات تنظيمية ابداعية وسلوكية الى جانب التدريب والثقافة والشمولية في العمل الامر الذي يؤدي الى دعم الموظفين في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة. (Ibrahim et al., 2019: 2742-2749)

ثانياً: جودة الموظف (القوى العاملة): لتحقيق الاداء العالي ينبغي للمنظمات تطوير مواردها البشرية واعدادها بالوجه الجيد لتتمكن من تحقيق النتائج الاستثنائية معهم، فبناء فرق العمل وتشجيع الابداع بالأفكار والحلول يمكن ان يرفع مستوى اداء العاملين والمنظمة، وذكر (de Waal et al., 2014:30-48) أن جودة القوى العاملة تتحقق عن طريق تحميل اعضاء المنظمة المسؤولية وإلهامهم على تحقيق اعلى النتائج. أن على ادارة المنظمة أن تستقطب القوى العاملة المتنوعة والمتكاملة، وتوظيف الافراد الذين لديهم درجة مرونة عالية في مواجهة التحديات ليساهموا في حل المشكلات بطرق مبتكرة، والسعي دائماً الى تطوير تلك القوى العاملة عن طريق التدريب وورش العمل وتبادل المعرفة ليتمكنوا من تقديم نتائج استثنائية.

ثالثاً: التحسين والتجديد المستمر: تنشذ المنظمات ذات الأداء العالي دائماً الى تحقيق عملية التحسين المستمر، وذلك عن طريق التبسيط والتحسين المستمر لجميع عملياتها التي تهدف الى تحسين قدرتها للاستجابة للأحداث بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن التخلص من الاجراءات غير الضرورية كما تعمل المنظمات على خلق بيئة عمل مميزة وذات طابع ايجابي من اجل ضمان حصولها على موظفين ملتزمين وذوي كفاءة وخبرة، الامر الذي يؤدي الى توفير ميزة تنافسية حالية ومستقبلية للمنظمات. (Wilson, 2020:48)

رابعاً: الانفتاح والتوجه نحو العمل: تتمتع منظمات الأداء العالي بثقافة مفتوحة، مما يعني أن هناك الكثير من الحوار والنقاشات البناءة بين المديرين والعاملين، لتبادل المعارف والخبرات، وزيادة الالتزام اتجاه المنظمة، ويطلب المديرين آراء وأفكار العاملين بصورة مستمرة، ويتصرفون بناء على تلك المعلومات، وهناك الكثير من الاحترام المتبادل والمشاركة في الأمور المهمة جميعها التي تخص المنظمة، فضلاً عن تشجيع ثقافة الانفتاح، وتشجيع العاملين على تحمل انواع المخاطر بهدف الحصول على افكار جديدة تسهم في تحقيق النتائج المطلوبة، إذ تعمل منظمات الاداء العالي على تشجيع مواردها البشرية على تطوير قابلياتهم و الدفع باتجاه التغيير والتجديد والمشاركة الشخصية (De waal,2020:90).

خامساً: الالتزام طويل الأمد: يعد الالتزام طويل الأمد من السمات الرئيسة لمنظمات الاداء العالي اتجاه أصحاب المصالح والزبائن والعاملين والمجتمع بصورة عامة، فالمنظمات تكافح بصورة مستمرة لتحسين عملية تكوين القيمة بالنسبة للزبائن، عن طريق الاستماع بعناية لما يريده الزبائن ويحتاجونه، ويفهمون قيم ومصالح الزبائن، والحرص على بناء علاقات متميزة معهم، والتواصل معهم، والاستجابة لرغباتهم، إذ تلتزم ادارة المنظمات بالعمل على تحقيق أهدافها التنظيمية وتحفيز عاملها، على ان يكون شعارهم هو خدمة المنظمة والسعي نحو تحقيق مصلحة أعضائها، وتلبية احتياجاتهم، والعمل على انشاء بيئة عمل آمنة تضمن منح الموارد البشرية الاحساس بالأمان والاستقرار والمحافظة على المواهب الداخلية (De waal,2020:90).

المحور الثالث : الجانب الميداني

أولاً: وصف مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق، باعتبارهم يمثلون المستويات الإدارية العليا التي تمتلك القدرة على صياغة التوجهات الاستراتيجية وتطبيقها ضمن بيئة الجامعات، فضلاً عن دورهم المباشر في تعزيز الاداء المنظمي وتطوير المقدرات الريادية داخل الكليات. ويعد هذا المجتمع الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل الدور الوسيط للمقدرات الريادية في العلاقة التأثيرية بين التوجه الاستراتيجي والاداء العالي، نظراً لما يتمتع به هؤلاء الأعضاء من خبرة معرفية وإدارية تمكّنهم من التعبير عن واقع ممارسات التخطيط والريادة في بيئتهم الجامعية. أما عينة البحث فقد تمثلت في أعضاء مجالس الكليات ضمن الجامعات الخاصة في الإقليم وقد بلغ عددهم (17) جامعة، حيث تم توزيع (120) استبانة على مجتمع البحث الكلي بطريقة شمولية (أي تم شمول جميع أفراد المجتمع بالبحث)، وذلك لضمان تمثيل واقعي وشامل لآراء القيادات الأكاديمية والإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد بلغت عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (107) استبانة، أي بنسبة استجابة بلغت حوالي (89%) وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتمام أفراد العينة بموضوع الدراسة ومدى وعيهم بأهمية التوجهات الاستراتيجية والقدرات الريادية في تحقيق الاداء المنظمي المتميز. وبناء على ذلك، تعد هذه العينة ممثلة تمثيلاً جيداً لمجتمع البحث، وتسمح باستخلاص نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة على الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث: إن التحليل الوصفي مكن الباحثان من تقديم تعريف دقيق بمستوى توافر متغيرات البحث الرئيسية وأبعاده على وفق آراء المستجيبين، وذلك عن طريق استخدام عدد من الاختبارات والمتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والأهمية الترتيبية)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1. تحديد مستوى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (1) إن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير التوجه الاستراتيجي جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ – وعلى وفق آراء المستجيبين – بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (التوجه الاستجابي) في الجامعات المبحوثة، حيث حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.153) وانحراف معياري بلغ (0.633) ومعامل اختلاف بلغ (15.251%)، وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات الخاصة المبحوثة تُبدي إدارتها مرونة واضحة في تعديل خدماتها وأسعارها استجابةً للضغوط والتغيرات البيئية، كما تسعى إلى تحسين أوقات تسليم خدماتها للأطراف ذات العلاقة، وتتابع التطورات التكنولوجية وسوق العمل من أجل التكيف المستمر مع احتياجات البيئة الخارجية، مما يعكس قدرتها على الاستجابة الفعالة للمستجدات وضمان استمرارية أدائها التنافسي. وجاء في المرتبة الثانية (التوجه التحليلي) بالوسط الحسابي (4.114) والانحراف المعياري (0.663) ومعامل الاختلاف (16.111%)، وتشير هذه النتائج إلى أن إدارات الكليات تتبع أسلوباً قائماً على التحليل المنهجي للبيئة الداخلية والخارجية، من خلال مراقبة المنافسين وجمع المعلومات عن توجهات الزبائن، بما يساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات الدقيقة والمعرفة السوقية. أما في المرتبة الثالثة فجاء (التوجه الاستكشافي أو الاستباقي) بوسط حسابي (4.088) وانحراف معياري (0.702) ومعامل اختلاف (14.162%)، ويدل ذلك على أن إدارات الجامعات الخاصة تتجه نحو تبني ثقافة المبادرة والاستباق في اكتشاف الفرص الجديدة، والسعي إلى تطوير الخدمات الجامعية والتوسع في الأسواق التعليمية بما يعزز موقعها التنافسي. في حين جاء في المرتبة قبل الأخيرة (التوجه المستقبلي) بوسط حسابي (4.013) وانحراف معياري (0.715) ومعامل اختلاف (17.815%)، وتشير هذه النتائج إلى أن الكليات المبحوثة تولي اهتماماً معقولاً بالتخطيط المستقبلي وجمع المعلومات الاستراتيجية، غير أن هذا الاهتمام ما زال بحاجة إلى تعزيز أكبر لترسيخ ثقافة الرؤية المستقبلية وتوظيف المعرفة في صياغة القرارات الاستراتيجية طويلة الأمد. وأخيراً جاء بعد (التوجه الدفاعي) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.508) وانحراف معياري (0.872) ومعامل اختلاف (24.864%)، وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات الخاصة تتجنب التركيز على الأساليب التقليدية والمحافظ في إدارة أعمالها، وأنها تميل إلى الابتعاد عن الاكتفاء بالخدمات الحالية دون تجديد أو توسع، وهو ما يدل على تحولها نحو توجهات أكثر ديناميكية واستباقية في بيئتها التنافسية.

2. تحديد مستوى توافر أبعاد المقدرات الريادية: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (1) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير المقدرات الريادية جاءت بمستويات متقاربة، إلا أن الترتيب النسبي بين هذه الأبعاد يبين تفاوتاً نسبياً في درجة اهتمام الجامعات الخاصة المبحوثة بها. وقد تبين، وفقاً لآراء أفراد العينة، أن بعد (المقدرة المفاهيمية) جاء في المرتبة الأولى، بوسط حسابي بلغ (4.297) وانحراف معياري قدره (0.527) ومعامل اختلاف (12.270%)، وهذه النتائج تشير إلى أن الجامعات الخاصة المبحوثة تركز بدرجة عالية على القدرة على تبني الأفكار الجديدة، والتعامل مع المشكلات القديمة بمنظور مبتكر، وتحويل التحديات إلى فرص تطويرية، مما يعكس اهتمامها بتشجيع التفكير الإبداعي واستخدام المفاهيم الحديثة في معالجة قضايا العمل لتحقيق الأداء العالي. أما بعد (المقدرة العلائقية) فجاء في المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.265) وانحراف معياري (0.622) ومعامل اختلاف (14.599%)، وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات المبحوثة تولي أهمية كبيرة لبناء العلاقات الداخلية والخارجية، وتعزيز قنوات الاتصال والثقة مع الأطراف ذات العلاقة، وتفعيل روح الفريق داخل الكلية، بما يسهم في تعزيز التعاون والتكامل بين العاملين وتحسين الصورة الذهنية للكلية. وجاء بعد (المقدرة الاستراتيجية) في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.222) وانحراف معياري (0.567) ومعامل اختلاف (13.418%)، ويدل ذلك على أن الجامعات الخاصة المبحوثة تتميز بقدرتها على إدراك الاتجاهات المستقبلية وربط المهام اليومية بالأهداف الطويلة الأجل، وضمان الانسجام بين الإجراءات الحالية والأهداف الاستراتيجية، مما يعكس رؤيتها الواضحة في توجيه أنشطتها نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. أما (المقدرة التنظيمية) فجاءت في المرتبة قبل الأخيرة بوسط حسابي (4.207) وانحراف معياري (0.606) ومعامل اختلاف (14.407%)، وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات المبحوثة تمارس بدرجة جيدة عمليات تنظيم وتنسيق الموارد المتاحة، ومتابعة الأداء وتصحيح الانحرافات، وتطبيق أساليب توفيق فعالة لضمان المرونة في إنجاز الأعمال، مما يدل على اهتمامها بتحقيق التوازن التنظيمي بين الموارد والأنشطة. وأخيراً، جاء بعد (المقدرة الاستباقية للفرص) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.093) وانحراف معياري (0.659) ومعامل اختلاف (16.097%)، وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات الخاصة المبحوثة تسعى بدرجة متوسطة إلى استشراف الفرص المستقبلية واستثمار التهديدات وتحولها إلى فرص، والبحث المستمر عن خدمات جديدة

تحقق الفائدة للمستفيدين، وهو ما يدل على حاجة هذه الجامعات إلى مزيد من تعزيز ثقافة المبادرة والاستباقية في اقتناص الفرص قبل المنافسين.

3. تحديد مستوى توافر الاداء العالي: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (1) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير الأداء العالي جاءت بمستويات متفاوتة لكنها متقاربة في المتوسطات الحسابية، مما يشير إلى وجود اهتمام عام من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة بتعزيز مقومات الأداء العالي. غير أنه يلاحظ، وفقاً لآراء المستجيبين، أن هناك تركيزاً مرتفعاً على بعد (التحسين والتجديد المستمر)، إذ حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.168) وانحراف معياري (0.687) ومعامل اختلاف (16.479%)، وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات الخاصة المبحوثة تحرص على تحسين عملياتها بصورة شاملة ومستمرة، وتتابع تنفيذ الخطط التطويرية ضمن جداول زمنية ومالية واضحة، كما تقوم بتبادل المعلومات المتعلقة بالأداء بشفافية لمعالجة الانحرافات أولاً بأول، مما يعكس سعيها الجاد لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التطوير المستمر وضمان جودة الأداء المؤسسي. وفي المرتبة الثانية جاء بعد (جودة الإدارة) بوسط حسابي (4.142) وانحراف معياري (0.602) ومعامل اختلاف (14.546%)، مما يشير إلى أن إدارات الكليات تتمتع بقدرة واضحة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب، وتحرص على بناء علاقات ثقة مع العاملين وتفيضهم لتحمل مسؤولية إنجاز أعمالهم، مع تفعيل قنوات الاتصال غير الرسمية للوصول إلى الأفكار والمقترحات، وهذه الممارسات تؤكد وجود إدارة فاعلة تسعى إلى تعزيز روح المبادرة والنزاهة بين العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أداء متميز. أما بعد (الانفتاح والتوجه نحو العمل) فجاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.132) وانحراف معياري (0.724) ومعامل اختلاف (17.511%)، وهو ما يدل على أن إدارات الكليات تتبنى مبدأ الشفافية والانفتاح في بيئة العمل، من خلال تخصيص الوقت للتوجيه المعرفي وتبادل المعلومات مع العاملين، وتشجيعهم على ثقافة التعلم من الأخطاء والترحيب بالأفكار الإبداعية واستثمارها بشكل إيجابي، مما يعكس توجهاً مؤسسياً نحو تعزيز النفاعل والمبادرة والانفتاح على التغيير بوصفه أساساً للأداء العالي. في حين جاءت (جودة قوى العمل) في المرتبة قبل الأخيرة بوسط حسابي (4.089) وانحراف معياري (0.776) ومعامل اختلاف (18.979%)، وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات المبحوثة تضم قوى عاملة متميزة قادرة على تحقيق نتائج فريدة، وتسعى إدارتها إلى تمكينهم من خلال التدريب المستمر، وتكوين فرق عمل متنوعة لإنجاز الأعمال بطريقة إبداعية، إلا أن هذا البعد يحتاج إلى مزيد من الاهتمام لتعزيز تكامل الخبرات وتحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في تحسين الأداء العام. وأخيراً، جاء بعد (الالتزام طويل الأمد) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.063) وانحراف معياري (0.716) ومعامل اختلاف (17.624%)، وتشير هذه النتائج إلى أن إدارات الكليات تسعى إلى ترسيخ علاقات مستدامة مع العاملين والأطراف ذات العلاقة من خلال تحسين القيمة المقدمة للزبائن، وتقديم المكافآت وفرص التقدم الوظيفي، وبناء مناخ تنظيمي داعم للانتماء والالتزام، مما يعكس وجود توجه إيجابي نحو الاستقرار المؤسسي، لكنه ما يزال بحاجة إلى تعزيز أكبر لضمان استدامة الالتزام على المدى البعيد.

4. الأهمية الترتيبية لمتغيرات الرئيسة للبحث: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (1) أن الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسة جاءت بمستويات متباينة ولكنها متقاربة نسبياً، مما يعكس اهتمام الجامعات الخاصة المبحوثة بجميع المتغيرات قيد الدراسة مع تفاوت نسبي في درجة هذا الاهتمام. وقد أظهرت النتائج أن متغير (المقدرات الريادية) جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.217) وانحراف معياري قدره (0.504) ومعامل اختلاف (11.957%)، مما يدل على أن الجامعات الخاصة المبحوثة تركز بشكل ملحوظ على تطوير قدراتها الريادية، ولا سيما في مجالات استشراف الفرص، وبناء العلاقات، والتفكير المفاهيمي والتنظيمي والاستراتيجي، وذلك من أجل تعزيز مرونتها التنافسية وتحسين قدرتها على مواجهة تحديات البيئة الجامعية بطرق مبتكرة. أما متغير (الأداء العالي) فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.119) وانحراف معياري (0.631) ومعامل اختلاف (17.027%)، ويعكس ذلك أن إدارات الجامعات المبحوثة تولي اهتماماً جيداً بتحقيق مستويات أداء متميزة من خلال تحسين جودة الإدارة وجودة قوى العمل، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر والانفتاح التنظيمي، والالتزام طويل الأمد تجاه العاملين والأطراف ذات العلاقة، وهو ما يشير إلى أن هذه الجامعات تسعى لترسيخ ثقافة الأداء العالي كنتاج مباشر لمقدراتها الريادية المتنامية. وجاء متغير (التوجه الاستراتيجي) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.013) وانحراف معياري (0.588) ومعامل اختلاف (19.501%)، مما يشير إلى أن الجامعات الخاصة المبحوثة تُظهر مستوى متوسطاً من الاهتمام بالتوجهات الاستراتيجية مقارنة ببقية المتغيرات، وهو ما قد يعكس وجود تحديات في صياغة وتنفيذ استراتيجيات طويلة الأمد أو ضعف في وضوح الرؤية الإستراتيجية لدى بعض إدارات الكليات. ومع ذلك، فإن ترتيب هذا المتغير في المرتبة الأخيرة لا يعني غيابه، بل يدل على أن تركيز الجامعات ينصب حالياً على بناء قدراتها الداخلية (الريادية والتنظيمية) كخطوة تمهيدية لتعزيز توجهاتها الإستراتيجية مستقبلاً.

الجدول (1) مستوى توافر والاهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الرئيسية للبحث

| المتغيرات الرئيسية | مؤشرات القياس | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية الترتيبية |
|--------------------|--------------------------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|
| التوجه الاستراتيجي | التوجه الاستجابي | 4.153 | 0.633 | 15.251 | الاولى |
| | التوجه التحليلي | 4.114 | 0.663 | 16.111 | الثانية |
| | التوجه الدفاعي | 3.508 | 0.872 | 24.864 | الخامسة |
| | التوجه الاستكشافي او الاستباقي | 4.088 | 0.702 | 17.162 | الثالثة |
| | التوجه المستقبلي | 4.013 | 0.715 | 17.815 | الرابعة |
| المستوى الكلي | | | | | |
| المقدرات الريادية | المقدرة الاستباقية للفرص | 4.0935 | 0.659 | 16.097 | الخامسة |
| | المقدرة العلائقية | 4.265 | 0.622 | 14.599 | الثانية |
| | المقدرة المفاهيمية | 4.297 | 0.527 | 12.270 | الاولى |
| | المقدرة التنظيمية | 4.207 | 0.606 | 14.407 | الرابعة |
| | المقدرة الاستراتيجية | 4.222 | 0.567 | 13.418 | الثالثة |
| المستوى الكلي | | | | | |
| الاداء العالي | جودة الادارة | 4.142 | 0.602 | 14.546 | الثانية |
| | جودة الموظف (القوى العاملة) | 4.089 | 0.776 | 18.979 | الرابعة |
| | التحسين والتجديد المستمر | 4.168 | 0.687 | 16.479 | الاولى |
| | الانفتاح والتوجه نحو العمل | 4.132 | 0.724 | 17.511 | الثالثة |
| | الالتزام طويل الامد | 4.063 | 0.716 | 17.624 | الخامسة |
| المستوى الكلي | | | | | |
| الثانية | | | | | |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V 25.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

ضمن هذا المحور نعرض نتائج اختبار فرضيات التأثير وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، وكما يأتي:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي في الجامعات الخاصة المبحوثة: يبين الجدول (2) نتائج اختبار تأثير التوجه الاستراتيجي في الاداء العالي على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الاستراتيجي والاداء العالي على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.780)، وهي معنوية عند مستوى (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0.05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.609) إلى أن ما نسبته (60.9%) من التغير الحادث في الاداء العالي يرجع مصدره إلى التوجه الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية (39.1%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.837) والذي يشير إلى أن التغير في التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في الاداء العالي بنسبة تغير تعادل (83.7%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة 95 (Confidence Interval) والتي لا يقطعها الصفر (0.707، 0.986). فهذه النتيجة تبين بأن التأثير الإيجابي للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (2) نتائج تأثير التوجه الاستراتيجي في الاداء العالي

| الاداء العالي | | | | | | | المتغيرات | |
|---------------|-----------|---------|------------|------------|-------|----------------|-----------|--------------------|
| Boot ULCI | Boot LLCI | P-value | T المحسوبة | F المحسوبة | B1 | R ² | R | التوجه الاستراتيجي |
| 0.986 | 0.707 | 0.000 | 12.787 | 163.511 | 0.837 | 0.609 | 0.780 | |

قيمة (F) الجدولية بدرجات الحرية (1 و 105) = 3.931

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V 25.

2. الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المقدرات الريادية في الجامعات الخاصة المبحوثة: يبين الجدول (3) نتائج اختبار تأثير التوجه الاستراتيجي في المقدرات الريادية على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الاستراتيجي والمقدرات الريادية على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.746)، وهي معنوية عند مستوى (0.000) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0.05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.557) إلى أن ما نسبته (55.7%) من التغير الحادث في المقدرات الريادية يرجع مصدره إلى التوجه الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية (44.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.640) والذي يشير إلى أن التغير في التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في المقدرات الريادية بنسبة تغير تعادل (64%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتوجه الاستراتيجي في المقدرات الريادية، كما أن قيمة (T) معنوية بدلالتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة 95 (Confidence Interval) والتي لا يقطعها الصفر (0.528، 0.745). فهذه النتيجة تبين بأن التأثير الإيجابي للتوجه الاستراتيجي في المقدرات الريادية، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (3) نتائج تأثير التوجه الاستراتيجي في المقدرات الريادية

| المقدرات الريادية | | | | | | | | المتغيرات |
|---|-----------|---------|------------|------------|-------|----------------|-------|--------------------|
| Boot ULCI | Boot LLCI | P-value | T المحسوبة | F المحسوبة | B1 | R ² | R | التوجه الاستراتيجي |
| 0.745 | 0.528 | 0.000 | 11.479 | 131.770 | 0.640 | 0.557 | 0.746 | |
| قيمة (F) الجدولية بدرجات الحرية (1 و 105) = 3.931 | | | | | | | | |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V 25.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمقدرات الريادية في الاداء العالي في الجامعات الخاصة المبحوثة: يبين الجدول (4) نتائج اختبار تأثير المقدرات الريادية في الاداء العالي على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين المقدرات الريادية والاداء العالي على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.788)، وهي معنوية عند مستوى (0.000) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0.05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.620) إلى أن ما نسبته تقريباً (62%) من التغير الحادث في الاداء العالي يرجع مصدره إلى المقدرات الريادية، وأن النسبة المتبقية (38%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.985) والذي يشير إلى أن التغير في المقدرات الريادية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في الاداء العالي بنسبة تغير تعادل (98.5%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للمقدرات الريادية في الاداء العالي، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة (95 Confidence Interval) والتي لا يقطعها الصفر (0.814، 1.146) على التوالي. فهذه النتيجة تبين بأن التأثير الإيجابي للمقدرات الريادية في الاداء العالي، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثالثة.

جدول (4) نتائج تأثير مقدرات الريادية في الاداء العالي

| الاداء العالي | | | | | | | | المتغيرات |
|---|-----------|---------|------------|------------|-------|----------------|-------|-------------------|
| Boot ULCI | Boot LLCI | P-value | T المحسوبة | F المحسوبة | B1 | R ² | R | المقدرات الريادية |
| 1.146 | 0.814 | 0.000 | 13.096 | 171.511 | 0.985 | 0.620 | 0.788 | |
| قيمة (F) الجدولية بدرجات الحرية (1 و 105) = 3.931 | | | | | | | | |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V 25.

4. الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي من خلال الدور الوسيط للمقدرات الريادية في الجامعات الخاصة المبحوثة. بهدف التحقق من حقيقة توسط المقدرات الريادية للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء العالي، وللتأكد من صحة الفرضية الرابعة واختبار التأثير غير المباشر تم الاعتماد على مصفوفة (Process Procedure for SPSS Version 4.1)، وبالاعتماد على النموذج الرابع وهو نموذج الوسيط البسيط أظهرت نتائج تحليل المسار أحادي الاتجاه في الجدول (5) أن التأثير غير المباشر للتوجه الاستراتيجي في الاداء العالي

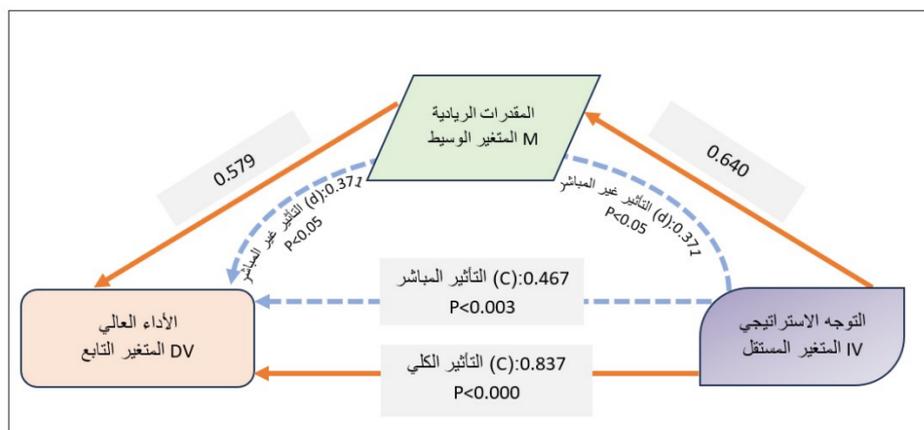
وبوجود المقدرات الريادية كمتغير وسيط كان معنوياً بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه اشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة (95 Confidence Interval) والتي لا يقاطعهما الصفر (0.183، 0.586). فهذه النتيجة تبين بأن التأثير غير المباشر ايجابي، كما ارتفعت قيمة تأثير التوجه الاستراتيجي في الاداء العالي بنسبة (0.371)، بوجود الاداء العالي كمتغير وسيط وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بأن متغير المقدرات الريادية يتوسط العلاقة التأثيرية بين متغير التوجه الاستراتيجي ومتغير المقدرات الريادية، إذ من خلاله تتحسن مؤشرات التأثير بين متغيرات البحث الحالي، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الرابعة.

الجدول (5) نتائج تأثير التوجه الاستراتيجي في الاداء العالي بوساطة المقدرات الريادية

| P-value | Confidence Interval %95 | | قيمة التأثير | نوع |
|---------|-------------------------|-----------|--------------|---|
| | Boot ULCI | Boot LLCI | | |
| 0.000 | 0.746 | 0.528 | 0.640 | تأثير التوجه الاستراتيجي في المقدرات الريادية |
| 0.000 | 0.825 | 0.298 | 0.579 | تأثير المقدرات الريادية في الاداء العالي |
| 0.000 | 0.665 | 0.251 | 0.467 | IV → DV التأثير المباشر |
| <0.05* | 0.586 | 0.183 | 0.371 | IV → MV → DV التأثير غير المباشر |
| 0.000 | 0.9672 | 0.707 | 0.837 | التأثير الكلي |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V 25.

وبناء على نتائج اختبار فرضيات البحث الحالي، تم بناء الأنموذج الواقعي للبحث والذي يحل محل المخطط الفرضي للبحث حيث يتضمن جميع الفرضيات التي تم تحقيقها في الجانب العملي. الشكل (2) الأنموذج الواقعي للبحث الحالي، والذي يتضمن العلاقات المعنوية بين متغيرات



المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل اختبار فرضيات البحث.

شكل (2) أنموذج البحث الواقعي

شير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات إلى أن الدراسة وفرت مؤشرات واضحة على تحقيق أهداف البحث، من خلال إبراز الإطار النظري للمقدرات الريادية والأداء العالي وتحليل واقعها في الجامعات الخاصة. كما ساهمت النتائج في توضيح العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات، بما يعكس الإجابات الضمنية على تساؤلات المشكلة البحثية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات.

1. يؤكد التحليل ان المقدرات الريادية تمثل المتغير الأكثر تأثيراً في تحقيق الاداء العالي حيث احتلت المرتبة الاولى بين متغيرات البحث هذا يدعم النظريات الادارية الحديثة التي تضع القدرات الديناميكية والريادية كحجر اساس للتميز التنظيمي في البيئات التنافسية المتغيرة.
2. اظهرت النتائج ان التوجه الاستراتيجي يأتي في مرحلة متأخرة نسبياً بعد المقدرات الريادية والاداء العالي مما يشير الى ان الجامعات الخاصة تعتمد على المقدرات الداخلية كمدخل لتعزيز توجهاتها الاستراتيجية وليس العكس.
3. كشف التحليل ان التوجه الاستجابي هو الأكثر توافراً في التوجه الاستراتيجي بينما جاء التوجه الدفاعي في المرتبة الأخيرة هذا يعكس تحولاً نظرياً من النماذج التقليدية الدفاعية الى النماذج المرنة الاستجابة السريعة للتغيرات.

4. اظهرت النتائج ان المقدره المفاهيمية هي الاعلى بين مقدرات الريادية مما يدل على قدرة الجامعات على التعامل مع المشكلات بمنظور مبتكر مع ذلك جاءت المقدره الاستباقية للفرص في المرتبة الاخيرة مما يكشف عن ضعف في استشراف المستقبل.
5. كشف التحليل ان التحسين والتجديد المستمر هو الاعلى في الاداء العالي بينما جاء الالتزام طويل الامد في المرتبة الاخيرة هذا يشير الى تركيز الجامعات على التحسين الانمي مقابل ضعف في الاستدامة.
6. تشير نتائج التحليل الى ان المقدرات الريادية تمثل متغيرا وسيطا جوهريا يعزز التأثير الايجابي للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي اذ ان وجود هذه المقدرات يرفع كفاءة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي ونتائج الاداء.
7. تؤكد نتائج التحليل الإحصائي أن للتوجه الاستراتيجي تأثيرا مباشرا قويا على الأداء العالي، فضلا عن تأثير كلي أكبر، مما يشير إلى وجود مسارات تأثير إضافية. كما يظهر التحليل دورا وسيطا جزئيا للمقدرات الريادية، حيث تساهم في تفسير جزء من العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء العالي، دون أن تحل محل التأثير المباشر. وهكذا تدعم النتائج نموذج وساطة جزئية يتكامل فيه التوجه الاستراتيجي مع القدرات الداخلية لتحقيق الأداء المتفوق.

ثانيا: التوصيات

1. يوصي الباحث الجامعات الخاصة بضرورة تبني استراتيجية مؤسسية لتقوية المقدرات الريادية وجعلها محورا اساسيا في خططها التطويرية وذلك عبر انشاء وحدات مختصة بالريادة والابتكار تتولى تدريب الكوادر الاكاديمية والادارية على مهارات التفكير الريادي وتحفيز المبادرات التطويرية من خلال برامج دعم وتمويل داخلي للمشاريع الابتكارية.
2. توصي الجامعات بإعادة هيكلة عملية التخطيط الاستراتيجي بحيث تنطلق من تحليل القدرات الريادية الداخلية كأساس لصياغة التوجهات المستقبلية وذلك عبر تشكيل لجان تطوير استراتيجي داخل كل كلية تتولى تحديد مكامن القوة التنظيمية وربطها بمشروعات التحسين والاداء مع ادراج هذه المعطيات ضمن الخطط السنوية.
3. توصي الجامعات بتبني نهج استراتيجي استباقي قائم على المبادرة وصنع التغيير بدلا من الاكتفاء بالاستجابة له وذلك من خلال ادخال ادوات التحليل الاستشرافي مثل تحليل السيناريوهات ودراسة الاتجاهات المستقبلية في عمليات اتخاذ القرار مع تنظيم ورش عمل سنوية في التخطيط الريادي للمستقبل لرفع وعي القيادات بالتوجهات المستقبلية.
4. توصي الجامعات الخاصة بتعزيز المقدره الاستباقية عبر بناء ثقافة تنظيمية تشجع على المخاطرة الايجابية والتفكير المستقبلي وذلك من خلال تأسيس برامج الاستشراف الاستراتيجي داخل الجامعات تتضمن تحليل الاتجاهات وتوقع الفرص المستقبلية وربط نتائج هذه البرامج بخطط البحث والتطوير الاكاديمي.
5. توصي الجامعات الخاصة بإدماج مفهوم الاستدامة المؤسسية في استراتيجياتها الخاصة بالأداء من خلال وضع خطط طويلة الامد للموارد البشرية والبحث العلمي تضمن الاستمرارية والاستقرار وانشاء نظام متابعة دوري لتقييم المبادرات التطويرية بعد تنفيذها بما يضمن تحويل التحسين المؤقت الى اداء مستدام.
6. توصي الجامعات الخاصة بإدماج المقدرات الريادية ضمن مؤشرات الاداء المؤسسي كجزء من منظومة التقييم السنوي وذلك عبر تصميم نموذج اداء اداري جديد يربط بين عناصر التوجه الاستراتيجي مثل التحليل والتكيف وبين القدرات الريادية كالابتكار والمبادرة مع متابعة تنفيذ هذه العلاقة من خلال وحدة التقييم المؤسسي.
7. توصي الجامعات بضرورة تحويل التوجه الاستراتيجي الى ممارسات عملية عبر تفعيل اليات الريادة التنظيمية من خلال اطلاق برامج تنفيذية مشتركة بين الادارات العليا والاقسام الاكاديمية لترجم الاهداف الاستراتيجية الى مبادرات واقعية قابلة للقياس وربط تحقيقها بالحوافز والترقيات لضمان التطبيق العملي للرؤية الاستراتيجية.

شكر وتقدير: يتقدم المؤلفان بالشكر والعرفان للموظفين في الجامعات الاهلية الذين ساهموا في تسهيل مهمة توزيع استمارة الاستبيان.

التمويل: لم تقوم اية جهة بتقديم تمويل لدعم هذا البحث.

مساهمة المؤلف: ساهم الباحث كيوان سالم توفيق في أعداد منهجية البحث وجانبه النظري فيما ساهمت أ. د. أحلام ابراهيم ولي بأنجاز الجانب العملي مع الاستنتاجات والتوصيات فصلاً عن في اجراء مراجعة شاملة للبحث واجراء التعديلات على البحث.

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثان على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.

تضارب المصالح: يُقرّ المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلّق بالمضمون أو التأليف أو نشر هذا البحث.

نبذة قصيرة عن كل مؤلف:

المؤلف الأول: الباحث كيوان سالم توفيق حاصل على شهادة الماجستير في مجال إدارة الاعمال وهو الان في مرحلة أعداد أطروحة الدكتوراه في مجال الادارة.

المؤلف الثاني: أ. د. أحلام إبراهيم ولي حاصلة على شهادة الماجستير والدكتوراه في مجال إدارة الأعمال ومختصة بالإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي.

المصادر

1. البراري، عمر حسين ويسب، (٢٠٠٩)، "دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات" دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. جاسم، منذر سامي، 2020، "تأثير القيادة الفاتقة في المقدرات الريادية/بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من موظفي شركة المنصور للمقاولات" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
3. جعفر، قيس زهير (2017)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية* العدد 96 المجلد 23 الصفحات 166-185.
4. جلاب، إحسان وجنة، طيبة. المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الإستراتيجية. (2016). *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 18(3).
5. الجوراني، رالاخضير عبس، (2021). تأثير المقدرات الريادية في النجاح المنظمي بتوسط البراعة الرقمية بحث تحليل في مجموعة من الكليات الأهلية في محافظة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
6. حمادي، سعد فرج، (2020)، تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة، *المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية*، المجلد (2)، العدد (1)، ص 261.
7. الخفاجي، عباس خضير. (2004). الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع..
8. الدراجي، كاظم هتي هاتم، (2022)، تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي من خلال المقدرات الريادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
9. الرحاوي، سوزان محمود محد والنعمة، عادل ذاكر، (2019)، دور التوجه الاستراتيجي في إقامة متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المدد: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في المنظمة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل، *مجلة تنمية الرافدين*، ملحق العدد 123، المجد 38.
10. سلطان، حكمت رشيد، وعثان، محود ممد، (2022)، الريادة منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. سلمان، سعدون محسن، اسماعيل، مصطفى منير (2018)، الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي بين إدارة مخاطرة المعرفة وفاعلية المنظمة بحث تحليلي في القطاع المصرفي الحكومي العراقي، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (24)، العدد 106، 1-29.
12. العامري، علي عبد الحسين (2018) دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاداء العالي / دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الاسمنت في العراق (معاونه الاسمنت الجنوبية، كربلاء، الكوفة، بابل، النورة، السماوة)، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

13. العاني، على فائق جميل، الياس، سد خضر، المنذلاوي، مصطفى صلاح كمر، (2019)، دور المقدرات الريادية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز: دراسة استطلاعية في الدائرة الادارية لوزارة النفط العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 120، بغداد، العراق.
14. Abiodun A.J., O. Osibanjo, & O. Oyeniyi. (2011). "Strategic orientations and technology policy: An empirical test of the relationship in developing countries". *Management Science Letters*, 1.
15. Ahmad, Noor Hazalina. (2007). A Cross Culture Study of Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Success in SMES in Australia and Malaysia. Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, Adelaide University.
16. AlAmmary, J., & Fung, C.C. (2008). Knowledge management strategic alignment in the Gulf Cooperation Council countries. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), pp. 1-10.
17. Akpa, V. O., Falade&F. A., (2020), Effect of Strategic Orientation on the Profitability of Insurance Companies in Nigeria, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. (22), No. (7).
18. de Waal, A., & de Haas, J. (2020). Creating high performance partnerships in Asia: the case of NEH the Philippines. *International Journal of Emerging Markets*, 15(1), 171–188.
19. de Waal, A., Orij, R., Rosman, J., & Zevenbergen, M. (2014). Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain. *Journal of Strategy and Management*, 7(1), 30–48.
20. Gürlek, M. (2020). Gürlek, Mert, 2020, Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, pp:1–33.
21. Hasan, H. Q., Hussain, A. N., & Amanah, A. A. (2022). Strategic behavior and impact in achieving high performance for organizations: An analytical descriptive study of a sample of managers in ur general company: Thi-Qar–Iraq. environment, 7.
22. Hattingh, C. A. (2013). High-performance Organisational Assessment: A South African Case Study (Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University).
23. Heffernan, M., & Dundon, T. (2012, July). Researching employee reactions to high performance work systems in the service sector: the role of organisational justice theory. In 16th ILERA (IIRA) world congress (pp. 1-24). University of Limerick. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:1293779>.
24. Ibrahim, N. A., Hamzah, M. I. M., & Wahab, J. L. A. (2019). The relationship between leadership style of high-performance school towards professional learning community (PLC). *Creative Education*, 10(12), 2742–2749.
25. Kaehler, C., Busatto, F., Becker, G.V., & Hansen, P.B.(2014) ."Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company". *iBusiness*, 6.(9)
26. Kah, M., Tufenkji, N., & White, J.C. (2019). Nano-enabled strategies to enhance crop nutrition and protection. *Nature Nanotechnology*, 14(6), 532-540.
27. Karnsomdee, P. (2010). A study of leadership styles and organizational performance in high performance organizations (HPOs) in Thailand.

28. Kaur, H., Bains, A. (2013). Understanding The Concept of Entrepreneur Competency. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, Vol. 2.No.11,PP: 31-33.
29. Kumar, N. & Yen, L. L., 2006, "Entrepreneur's success factors and escalation of small and medium- sized enterprises in Malaysia", *Journal of Social Science*, 2 (3), 74-80.
30. Liao, G., Yao, D., & Hu, Z. (2020). The spatial effect of the efficiency of regional financial resource allocation from the perspective of internet finance: evidence from Chinese provinces. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(6), 1211-1223.
31. Liu. (2011). Liu, J. (2011). High Performance Work Systems and Firm Performance: The Moderator Role of Industry and Organizational Characteristics (Doctoral dissertation, Dublin City University)..
32. Man, Thomas Wing Yan. (2001). Entrepreneurial Competencies and The Performance of Small and Medium Enterprises in The Hong Kong Services Sector. Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy in Department of Management, Polytechnic University. 551
33. Mitchelmore, Siwan & Rowley, Jennifer, 2009, "Entrepreneurial Competencies a literature review and development agenda", *IJEER*, Vol., 16, No. 2, P.p: 92-111.
34. Somwethee, P., Aujirapongpan, S. and Ru-Zhue, J., 2023. The influence of entrepreneurial capability and innovation capability on sustainable organization performance: Evidence of community enterprise in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), p.100082.
35. Thakur, Rajiv R, Thukral, Satish, Sahu, Neeta, Gupta, Vinod, (2011), *Entrepreneurship and SNIes, Building Competencies*, Macmillan Publishing Indla.
36. Uzoamaka, N. O.P., Rev A, R. I. & Nosike C. J., (2020), "Strategic Orientation Dimensions: A Critical Review", *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)* |Vol. (IV), Issue IX.
37. Wali, A., & Asaad, B. (2019). The strategic directions of the leaders of the private universities and their role in the organizational renewal. *Qalaai Zanist Journal*, 4(3), 138-180.
38. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
39. Wilson, Cresha, 2020, *High Performance Business Systems: A Study of Differences in Traditional and Non-Traditional Business Environments*, (published PhD thesis), Harold Abel School of Psychology, Capella University, USA.