

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Kakahmed Zainab Abdullah & Jameel Parishan Maroof. The Role of Entrepreneurial Orientation in Strategic Containment: An Analytical Study of the Perspectives of Academic and Administrative Leaders in Private Universities in the Kurdistan Region – Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16(2):76-91.

The Role of Entrepreneurial Orientation in Strategic Containment: An Analytical Study of the Perspectives of Academic and Administrative Leaders in Private Universities in the Kurdistan Region – Iraq

Zainab Abdullah Kakahmed¹, Parishan Maroof Jameel²

^{1,2} Economics and Administration College - Salahaddin University, Erbil, Iraq

zainab.kakahmed@su.edu.krd¹, parishan.jameel@su.edu.krd²

Abstract: The research aims to explore the impact of entrepreneurial orientation on the level of strategic containment in private universities in the Kurdistan Region of Iraq. The research sample comprised 199 academic leaders, and data were collected using a questionnaire measuring the dimensions of entrepreneurial orientation (proactiveness, risk-taking, innovativeness, and competitiveness) and the dimensions of strategic containment (advocating alternatives, adaptability, information integration, and strategy implementation). The researchers also formulated the research problem and analyzed the data using SPSS to perform descriptive statistics, correlation tests, and regression analyses to determine the strength of relationships and the level of influence between the variables. The results of correlation and regression analyses indicated a strong positive relationship between entrepreneurial orientation and strategic containment, with the risk-taking and innovativeness dimensions emerging as the most influential. Based on these findings, the research provides recommendations to enhance entrepreneurial orientation in private universities, including policies to empower leadership, the development of foresight and risk management systems, support for institutional innovation, improving the integration of knowledge management with strategic planning, and promoting training programs to strengthen adaptability and strategic containment.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, strategic containment, Academic Leadership, Private Universities.

دور التوجه الريادي في الاحتواء الاستراتيجي
دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الخاصة في إقليم
كوردستان – العراق

الباحثة: زينب عبدالله كاك احمد¹، أ.م.د. بهريشان معروف جميل²

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

¹zainab.kakahmed@su.edu.krd, ²parishan.jameel@su.edu.krd

المستخلص يهدف البحث إلى استكشاف أثر التوجه الريادي على مستوى الاحتواء الاستراتيجي، في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان/ العراق. شملت عينة البحث 199 من القيادات الأكاديمية، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تقيس أبعاد التوجه الريادي (الاستباقية، تحمل المخاطرة، الابتكارية، التنافسية) وأبعاد الاحتواء الاستراتيجي (مناصرة البدائل، القدرة على التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ الاستراتيجية). كما قام الباحثان بصياغة مشكلة البحث وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء الإحصاءات الوصفية، واختبارات الارتباط والانحدار لتحديد قوة العلاقة ومستوى التأثير بين المتغيرات. وأظهرت نتائج الارتباط والعلاقات الانحدارية وجود علاقة طردية قوية بين التوجه الريادي والاحتواء الاستراتيجي، مع بروز بعدي تحمل المخاطرة والابتكارية كأكثر الأبعاد تأثيراً. واستناداً إلى النتائج، يقدم البحث توصيات لتعزيز التوجه الريادي في الجامعات الخاصة، تشمل سياسات تمكين القيادات، تطوير نظم الاستشراف وإدارة المخاطر، دعم الابتكار المؤسسي، تحسين التكامل بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي، وتعزيز البرامج التدريبية لرفع القدرة على التكيف والاحتواء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، الاحتواء الاستراتيجي، القيادة الأكاديمية، الجامعات الخاصة.

Corresponding Author: E-mail: zainab.kakahmed@su.edu.krd

المقدمة

تشهد منظمات التعليم العالي، ولا سيما الجامعات الخاصة، تحولات متسارعة في بيئاتها الداخلية والخارجية، نتيجة اشتداد حدة المنافسة، وتسارع التطور التكنولوجي، وتزايد متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، الأمر الذي فرض عليها البحث عن مداخل إدارية حديثة تعزز قدرتها على البقاء والاستمرار وتحقيق التميز المؤسسي. وفي هذا السياق، برز التوجه الريادي بوصفه أحد المرتكزات الاستراتيجية المعاصرة التي تسهم في تنمية قدرات المنظمات على الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر المحسوبة، بما يدعم قدرتها على استثمار الفرص والتعامل الفاعل مع التحديات البيئية المتغيرة. من جهة أخرى، يعد الاحتواء الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس قدرة المنظمة على استيعاب المتغيرات البيئية، واحتواء التهديدات المحتملة، وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة من خلال تبني استراتيجيات مرنة وتكيفية تضمن تحقيق الأهداف طويلة الأمد. وتزداد أهمية هذا المفهوم في قطاع التعليم العالي، الذي يتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير المستمر في الأنظمة والتشريعات واحتياجات سوق العمل. وفي ظل ما يشهده إقليم كردستان – العراق من توسع ملحوظ في عدد الجامعات الخاصة وتنوع برامجها الأكاديمية، تبرز الحاجة إلى تبني توجهات ريادية فاعلة من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، بما يعزز قدرتها على تحقيق الاحتواء الاستراتيجي ومواجهة التحديات التنافسية والتنظيمية. إذ تلعب هذه القيادات دوراً محورياً في صياغة السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدد مسار الجامعة وقدرتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة. وقد تم تنظيم البحث في أربعة فصول؛ تناول الفصل الأول منهجية البحث، وخصص الفصل الثاني للجانب النظري، في حين عالج الفصل الثالث الجانب الميداني، واختتم الفصل الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيته

أولاً: مشكلة البحث:

نشهد الجامعات الخاصة في إقليم كردستان – العراق تحديات متزايدة تتمثل في شدة المنافسة، وتسارع التغيرات البيئية، وضرورة تحسين قدرتها على البقاء والاستمرار من خلال تبني استراتيجيات فعالة لاحتواء المشكلات والتكيف مع المتغيرات. وفي هذا السياق برز التوجه الريادي بوصفه مدخلاً إدارياً حديثاً يسهم في تعزيز قدرات الجامعات على الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر، بما قد ينعكس على مستوى الاحتواء الاستراتيجي لديها. غير أن واقع الجامعات الخاصة يشير إلى تفاوت مستويات تبني التوجه الريادي، وضعف استثمار ممارساته في دعم الاحتواء الاستراتيجي، الأمر الذي يثير تساؤلاً مهماً حول طبيعة العلاقة بين المتغيرين. وعليه تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- هل تمتلك الجامعات الخاصة في إقليم كردستان توجهاً ريادياً واضحاً؟
 - ما مستوى الاحتواء الاستراتيجي لديها؟
 - ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الاحتواء الاستراتيجي؟
 - هل يؤثر التوجه الريادي في الاحتواء الاستراتيجي على المستوى الكلي؟
- ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: ما دور التوجه الريادي في تحقيق الاحتواء الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان – العراق؟

ثانياً: أهمية البحث: تتبّع أهمية البحث من الجوانب الآتية :

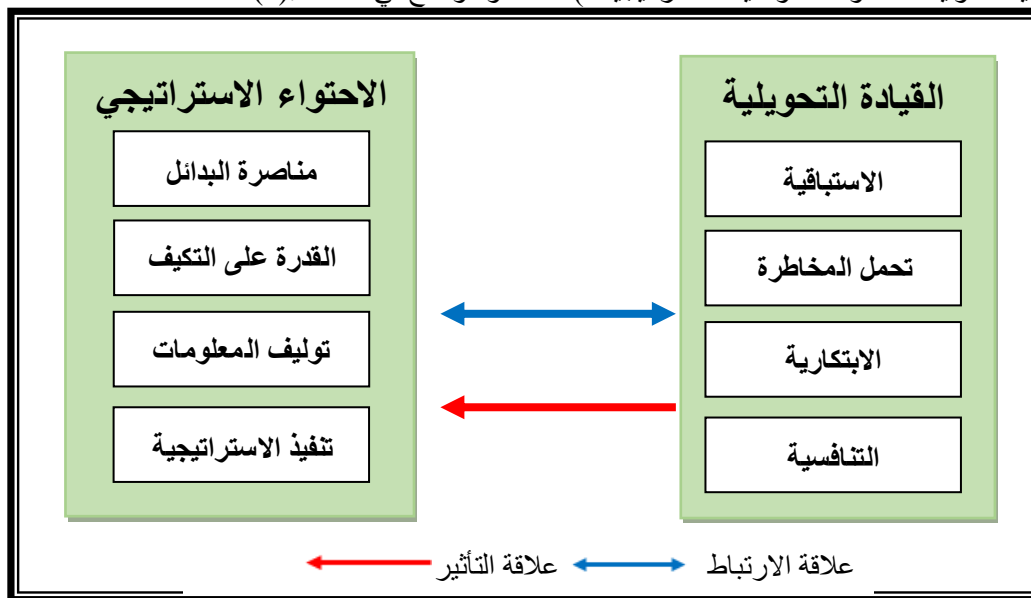
1. يسלט الضوء على التوجه الريادي بوصفه مدخلا معاصرا لإدارة الجامعات الخاصة .
2. يوضح دور التوجه الريادي في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية .
3. يقدم إطارا علميا يمكن الاستفادة منه من قبل صنّاع القرار في الجامعات الخاصة .
4. يسد فجوة بحثية في البيئة العراقية – الكوردستانية في موضوع يجمع بين المتغيرين معا .

ثالثاً: اهداف البحث: يهدف البحث إلى:

1. تحديد مستوى التوجه الريادي في الجامعات الخاصة محل البحث .
2. قياس مستوى الاحتواء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية .
3. تحليل العلاقة بين التوجه الريادي والاحتواء الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي .
4. بيان طبيعة تأثير التوجه الريادي في الاحتواء الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي .

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

انطلاقاً من الإطار الفكري لمتغيرات البحث، وبالانسجام مع مشكلته وأهدافه، جرى بناء مخطط فرضي يبين طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث. وقد تم اعتماد التوجه الريادي بوصفه المتغير المستقل متجسداً في أبعاده المتمثلة بـ(الاستباقية، تحمل المخاطرة، الابتكارية، التنافسية)، في حين جرى اعتماد الاحتواء الاستراتيجي بوصفه المتغير التابع ممثلاً بأبعاده وهي: (مناصرة البدائل، القدرة على التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ الاستراتيجية) (الشكل (1)).



المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث في ضوء ما جاء في مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها، فقد تم وضع مجموعة من الفرضيات والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05) وهي كما يأتي:
الفرضية الأولى: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة أحصائية بين التوجه الريادي والاحتواء الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة.
الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى المعنوي لمتغير التوجه الريادي وأبعاده في الاحتواء الاستراتيجي.

سادساً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

في سبيل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحثان على مصدرين رئيسيين؛ تمثل المصدر الأول في الجانب النظري، من خلال الرجوع إلى أدبيات الموضوع المتمثلة بالكتب والدوريات العلمية والرسائل والأطاريح الجامعية العربية والأجنبية، فضلاً عن الاستفادة مما أتاحتها شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) من بحوث ودراسات ومقالات وكتب ذات صلة بموضوع البحث، إلى جانب الاستعانة بالدراسات السابقة التي تناولت المفاهيم العلمية المرتبطة به. أما المصدر الثاني، فقد تمثل في الجانب الميداني، إذ جرى الحصول على البيانات من خلال استخدام أداة الاستبانة بوصفها وسيلة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة لأغراض البحث.

سابعاً: حدود البحث

- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان – العراق، لما لهم من دور محوري في صياغة التوجهات الريادية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
الحدود الزمانية: تحددت الحدود الزمانية للبحث بالفترة الممتدة من تموز/يوليو (7) لعام 2025 ولغاية كانون الثاني/يناير (1) لعام 2026، وهي المدة التي جرى خلالها جمع البيانات الميدانية ومعالجتها إحصائياً وتحليلها، بما يعكس واقع متغيرات البحث خلال تلك الفترة.

ثامناً: منهج البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي-التحليلي، لملاءمته لطبيعة أهداف البحث ومتغيراته، إذ يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تسعى إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات القائمة بينها. وقد استخدم هذا المنهج من أجل تشخيص مستوى التوجه الريادي بأبعاده المختلفة، وبيان دوره في تحقيق الاحتواء الاستراتيجي في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان – العراق، من خلال تحليل آراء القيادات الأكاديمية والإدارية المبحوثة . كما تم توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة أداة الاستبانة، بهدف اختبار فرضيات البحث، والكشف عن طبيعة العلاقات والتأثيرات بين متغيرات البحث، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم الاستنتاجات والتوصيات المقترحة .

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: التوجه الريادي.

1- مفهوم التوجه الريادي وتعريفها

ظهر مصطلح الريادة (Entrepreneurship) وتطور مع التطور و التغيير الذي شهده العالم و أخذ يحمل في طياته الكثير من المعاني ، و باتت العديد من الكلمات تستخدم كمرادفات لهذا المصطلح مثل المبادرة ، الزعامة ، الرئاسة (العاني و الآخرون، 2010: 23) و تشير المعاجم و القواميس إلى الاصل الفرنسي لكلمة الريادة ، حيث أُشتق من كلمتين لاتينيتين تعنيان (Under Takes) والتي تعني تعهد الشيء و اراده (Kuratko & Hodgetts, 1998: 30) . و قد دخل مفهوم الريادة حقل النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن السابع عشر من قبل (Richard Contilon) (المناصرة، 2008: 18). ويعود مفهوم الريادي أو الريادية في النشاط الاقتصادي إلى العصور الوسطى ليصف الممثل أو الشخص الذي يدير مشاريع الانتاج الكبيرة (إرشيد، 2007: 4) . وبناء على مفهوم التوجه الريادي المشار إليه أعلاه حدد الكتاب والباحثين عدداً من التعريف للتوجه الريادي كما في الجدول(1)

جدول (1): تعريف التوجه الريادي بحسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Filipp, S, 2018:10	أسلوب إستراتيجي ناشئ عن حالة وجود مجموعات من العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة وتمييز منظمة عن أخرى.
2	الفلاوي وآخرون، 2020: 74	توجه المنظمة نحو اعتماد الأنشطة التي يمكن أن تضعها في موقع الريادة عن طريق تبنيها للمخاطرة وطرح مبادرات ذات استباقية وإبداع عاليين.
3	Wales & et al, 2023:1755	سمة المنظمات التي تدعم وتبني نمطاً مستداماً من السلوك الريادي مما يظهر دخولا استباقياً متكرراً لأسواق مجالات جديدة.
4	Valencia & et al, 2024: 88	تكامل للممارسات الريادية مع مبادئ الاستدامة بهدف تحقيق التأثير الاجتماعي الإيجابي وتحقيق النمو الاقتصادي بشكل يتوافق مع حماية البيئة.
5	بن احمد وآخرون، 2024: 435	الموقف الاستراتيجي الذي يتبناه راند الاعمال لدفع المنظمة لتصبح ريادية، بتجسيد الابتكار والسعي نحو الاستباقية لاغتنام الفرص وتحمل المخاطرة.
6	الزهراني و عيساوي، 2025: 640	تبني إدارة المنظمة لإستراتيجيات استباقية خطرة تدعم الإبداع والابتكار والتجديد من أجل تطوير واستحداث منتجات وخدمات جديدة وذلك لتحقيق مزايا تنافسية عالية مما يسمح لها بالديمومة والاستمرارية والنمو والنجاح.

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

وبناءً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للتوجه الريادي يشير الى أنه مجموعة من الممارسات والقيم والسلوكيات التنظيمية المتمثلة في الابتكار، المبادرة، استكشاف الفرص، وتحمل المخاطر، وبما يميزها عن غيرها من المنافسين بحيث يسهم في تعزيز قابليتها لتحقيق التميز التنافسي وذلك من خلال اعتمادها علي قيادة تحويلية كفوءة واعية تمارس الاحتواء الإستراتيجي بكفاءة أعلى من خلال تحفيز الأفراد وإطلاق طاقاتهم الإبداعية، و توفير المرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات البيئية و يُعد التوجه الريادي عاملاً جوهرياً إذ يشكل إطاراً تكاملياً يمكن المنظمة من استثمار القدرات القيادية والتحركات الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق الأداء المتميز.

ثانياً: أهمية التوجه الريادي

يمثل التوجه الريادي عاملاً جوهرياً في تمكين المنظمة من تبني التغيير الشامل، إذ يقوم على ابتكار وتطوير أفكار جديدة، إلى جانب إنتاج سلع وخدمات مبتكرة. وتبرز أهميته في قدرته على بناء أنشطة وأعمال تحمل مخاطر جديدة، مما يسهم في تحويل مسار المنظمة نحو الأفضل وتعزيز طابعها الريادي عبر تحسين أدائها وتطويره (ألكلابي، 2012: 47). وذكر (Nguyen & et al., 2021: 68) بان التوجه الريادي يلعب دوراً أساسياً في نمو المنظمة وأيضاً تكيفها مع التغيرات المستمرة للبيئة، ويعمل كذلك على التأثير على سلوك ومعتقدات العاملين مع التركيز على فرص الريادة بشكل استباقي ولخص (زرافيليه البشباشة، 2021: 36) أهمية التوجه الريادي من وجهة نظر مجموعة من الباحثين بأنه:

1. المساهمة لتحقيق النمو والازدهار المالي للمنظمة لتحقيق أعلى الإيرادات.
2. تبني استراتيجية الإبداع الذي يعد احد اهم عوامل المنافسة في ظل البيئات المتغيرة.
3. المقدرة على استكشاف واقتناص الفرص بما يعزز الموقع التنافسي للمنظمة.
4. معرفة متطلبات العملاء وإشباع حاجاتهم بمنتجات مميزة تلي تلك الحاجات.
5. نمو قدرة المنظمة لاستثمار المعرفة التسويقية للاستحواذ على الاسواق الحالية والمرتبطة للتفوق على المنافسين.
6. خلق قيمة للعملاء بما ينسجم مع رغباتهم وطموحهم الحالية والمستقبلية.
7. المنظمات التي تنجح وتزدهر تقوم بتطبيق عناصر التوجه الريادي.

ثالثاً: أبعاد التوجه الريادي:

1. **الاستباقية:** أشار (Cantaleano et al., 2024: 6) إلى الاستباقية على انها سلسلة متصلة من العمليات في حين أن نقيضها هو السلبية والتي تعتبر بمثابة عدم القدرة على اغتنام الفرص أو قيادة السوق بشكل مختلف، وان التفاعل يوحى برد على المنافس، وبالتالي يمكن فهم المبادرة بأنها البحث عن فرص جديدة مرتبطة أو غير مرتبطة بالأنشطة الحالية للمنظمة مما يجعل المنظمة رائدة بين منافسيها. بينما أضاف (الموسوي، 2025: 88) بأن الاستباقية تعني القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتكييف السلوك والاستراتيجيات والخطط بناءً على هذه التوقعات، فضلاً على التحرك سريعاً وبشكل فعال للاستفادة من الفرص أو التغييرات في السوق قبل المنافسين والتي تتضمن اتخاذ القرارات المبكرة بناء على توقعات السوق والاتجاهات، تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، توسيع السوق أو الدخول الى أسواق جديدة بالإضافة الى الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار للبقاء في المقدمة.
2. **تحمل المخاطرة:** بحسب (الموسوي، 2025: 85) فإن أخذ المخاطرة هي الاستعداد لتحمل المخاطر من أجل تحقيق النجاح والنمو، مثل اتخاذ القرارات الجريئة والمبتكرة التي قد تعرض المنظمة للمخاطر المالية أو السمعة، أو فكرة جديدة غير مجربة، أو التوسع في أسواق جديدة، أو التعاون مع شركاء جدد أو تطبيق استراتيجيات تسويق جديدة. وأضاف (عجة، 2025: 86) بأن تحمل المخاطرة هو ذلك الموقف الذي يستلزم تقبل المخاطرة والالتأكد مثل استخدام موارد المنظمة وتخصيصها لأنشطة غير مؤكدة. وهي أيضاً سلاح ذو حدين، فقد يكلل النشاط بالنجاح، ولكنه قد يتكبد الخسارة. لذلك ينبغي توشي المخاطرة غير المدروسة عند تخصيص موارد المنظمة من أجل تقليل عدم اليقين وزيادة فرص نجاحها.
3. **الابتكار:** يعد الابتكار من أكثر الأبعاد شيوعاً في أدبيات التوجه الريادي، إذ يتجلى في روح المبادرة الفردية واستخدام التصنيع الإضافي كميزة أساسية خاصة في ظل الضغوط التنافسية الكبيرة في الأسواق. فالابتكار يسهم في تعزيز عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفكار الجديدة، وزيادة تبادل المعرفة والمشاركة التنظيمية، بما يفضي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. كما يمكن ملاحظة الابتكار من خلال حجم الموارد المالية التي تستثمرها المنظمة، وعدد المنتجات والخدمات الجديدة التي تطلقها، ومستوى الموارد البشرية المخصصة لها، إضافة إلى متابعة التغيرات في خطوط الإنتاج وتطوير الخدمات. (Garcia et al., 2023: 3).
4. **التنافسية:** كما يشير (Stock & Erpf, 2023: 2) إلى أنه قد تأخذ المنافسة هنا شكلين، أولاً عبر خفض الأسعار بشكل هجومي بحيث يخسر المنافسون حصتهم في السوق وتعتبر الأكثر استخداماً وله تأثير سيء على ربحية المنظمة، ثانياً من خلال تبني استراتيجية التتابع السريع (fast-follower) التي تعتمد على طرح منتجات جديدة للسوق بشكل هجومي بسرعة من خلال عملية تسريع المنتج لمنافسة القادة في السوق (Amadi & Kpurunee, 2024: 190)، وأضاف (الموسوي، 2025: 90) بان التنافسية تعتبر استراتيجية المنظمة في التعامل مع المنافسين عن طريق التركيز على النمو والتوسع للتغلب على المنافسين بشكل فعال، وتتضمن هذه الاستراتيجية تبني الاستباقية والاستعداد للمخاطرة بهدف الفوز باكبر حصة سوقية وتحقيق التفوق التنافسي.

رابعاً: الاحتواء الاستراتيجي:

1- مفهوم الاحتواء الاستراتيجي:

الاحتواء الاستراتيجي يشير الى مدى مساهمة أعضاء مجلس الإدارة في صياغة الإستراتيجية في المنظمة وتنفيذها وعملية صنع القرارات الإستراتيجية، وأيضاً توفير المعلومات حول اكتشاف الفرص الجديدة في الاسواق من خلال الخبرة و الدراية والمعرفة سواء كانت مكتسبة من العمل أو المتخصصة في مهام معينة بالإضافة الى مراقبة البيئة الخارجية وفهمها، وهذا بدوره يقلل من عدم تناسق المعلومات في عملية صنع القرار ويسهل عملية التفاهم بين المديرين (Arzubiaga et al., 2019: 135).

الجدول (2): تعاريف الاحتواء الاستراتيجي بحسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	(Noland & Philips,2010:41)	التزامات المنظمة لإحتواء اصحاب المصلحة الخارجيين ايجابيا في القرارات الإستراتيجية.
2	(Marler& Parry,2016:2238)	مشاركة كبيرة لمختلف المستويات التنظيمية لغرض تبادل الافكار والخبرات من أجل صياغة إستراتيجية تتماشى مع واقع المنافسة الموجودة في الأسواق.
3	(Kim et al ,2017:47)	مشاركة إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص في عمليات صياغة الإستراتيجية و تحديد التوجه المستقبلي.
4	(Federo& Garranza,2018:4)	مقدار الإهتمام الذي يوليه اعضاء مجلس الإدارة للعملية الإستراتيجية.
5	(Peutere, et al, 2020: 3)	مجموعة من الانشطة التنظيمية التي تعمل على تحسين علاقات الموظفين وتؤثر على أداء العاملين والإنتاجية.
6	(زرار، 2024: 33)	فلسفة إدارية جديدة تهدف من خلاله الإدارة العليا الى تبديل أو تحديث نموذج أعمال المنظمة بما يجعلها تحول بصورة مستمرة و فعالة نحو الابتكار لخلق الفرص واستكشاف القدرات الجديدة، وإستثمار القدرات الحالية والمشاركة في عملية صياغة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المنشور اليها في الجدول

تأسيساً على ما سبق تورد الباحثة تعريفاً إجرائياً للاحتواء الإستراتيجي على إنه فلسفة إدارية رائدة تنتهج مشاركة القيادات وأصحاب المصالح و اعضاء مجلس الإدارة واستثمار خبراتهم وقدراتهم في صياغة وصنع القرارات الإستراتيجية (العملية الإستراتيجية) ذات التوجه الريادي وتطويرها بهدف خلق الفرص واستكشافها بهدف التكيف المستمر ومواجهة التحديات بكفاءة، وتنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الاستدامة والبقاء والريادة عبر توظيف أبعاد القيادة التحولية واستثمار التوجهات الريادية.

2- أهمية الاحتواء الاستراتيجي:

يشكل الاحتواء الإستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة للباحثين الذين يشيرون اليه اقترنالاحتواء الإستراتيجي بوجهات نظر مختلفة، من التحسين المستمر الى الابتكار الجذري ومن التحولات التكنولوجية الى التحويلات التنافسية. ومن الناحية التجريبية فإن هناك العديد من الادلة على إن اعتمادالاحتواء الإستراتيجي من قبل مجلس إدارة المنظمة أو القيادة العليا يؤدي بالضرورة الى تجاوز المخاطر الناتجة عن تغيرات البيئة. كما إن عدم إيلاء الاهتمامللاحتواء الإستراتيجي من قبل القيادة العليا وكذلك المديرين التنفيذيين يؤدي الى تعرض المنظمة لمخاطر تهدد بقاءها (Machold et al, 2011: 372). وأضاف كل من (Elbanna et al, 2014: 36) لأهمية الاحتواء الإستراتيجي النقاط الاتية:

أ -يعزز الاحتواء الإستراتيجي جودة تنفيذ القرار من خلال الاتفاق والالتزام.

ب -مشاركة عدد اكبر من اعضاء المنظمة في صنع القرار الإستراتيجي تؤدي الى وجهات نظر أكثر والتي من المؤكد إنها تؤدي الى نتائج أفضل للقرار.

ت -إن مشاركة الإدارة الوسطى في عملية صنع القرار تؤدي الى ان أصوات ووجهات نظر المستويات الادنى ستؤخذ بعين الاعتبار.

ث -ينتج عن مشاركة مديري الإدارة الوسطى في الإستراتيجية فهماً مشتركاً للمهمة ويخلق مناخاً من الجهود المشتركة ويسهل عملية التنفيذ.

3- أبعاد الاحتواء الاستراتيجي:

لقد اتفق العديد من الباحثين مثل كل من (Floyd & Wooldridge,1992: 154) و(حداوي واخرون، 2021: 193) و (الخاقاني، 2022: 168) على اربعة ابعاد رئيسية للاحتواء الإستراتيجي وهي (مناصرة البدائل، تسهيل القدرة على التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ الإستراتيجية).

أ -**مناصرة البدائل:** إن أغلب المديرين ذوي الخبرة يعرفون جيداً ان التشجيع والدعم مهم في نجاح المبادرات الإستراتيجية إذ ينظرون الى المبادرات ليس فقط كفرصة للابتكار حول منتجات أو عمليات محددة بل أيضاً كفرصة لإعادة النظر في أفضلية تخصيص الموارد (Lechner& Floyd, 2012: 491) وأضاف كل من (Walter et al, 2016: 775) بان المبادرات هي الية ضرورية للمنظمات أما لتحسين قدرتها الحالية أو لاستكشاف وتنمية قدرات جديدة، والمبادرات الإستراتيجية تقع في صلب الإدارة الإستراتيجية، وبدرجة ما تكون المبادرة مسؤولة عن استكشاف قدرات جديدة ومن الممكن ان تواجه تحديات ناجمة عن السياق الهيكلي والإستراتيجي للمنظمة (RothaermeI, 2019: 282).

ب -**تسهيل القدرة على التكيف:** ويمكن تعريف تسهيل التكيف بأنه تعزيز الهياكل التنظيمية المرنة وهو ما يتحقق من خلال الدور المحوري الذي تلعبه القيادات الوسطى في تجاوز العقبات التي تعيق تكيف المنظمة مع بيئتها المتغيرة (Floyd & Wooldridge,1992: 154). ويبين كل من (Harrington& Kendal,2006: 392) بأن عملية المسح البيئي تقوم بها المنظمة حتى تستطيع ملائمة مواردها بطريقة أفضل مع وضع البيئة لتحقيق نجاح المنظمة، ولا بد الأخذ بنظر الاعتبار متغيرات عدة منها التكنولوجية والاقتصادية واللوائح الحكومية وأيضاً الاتجاهاتالاجتماعية وهيكل الصناعة. وتواجه المنظمة بيئات معقدة ومضطربة مليئة بالتغيرات وعدم اليقين وللتعامل بنجاح مع هذه الحالة وتحقيق التفوق على المنافسين لا بد للمنظمات من أن تكون على دراية ومعرفة وفهم تام لعوامل البيئة الخارجية.

ت -**توليف المعلومات:** يرى (Jansen et al, 2013: 197) بأنه تعد مستويات الخبرة والتعلم من العوامل المرتبطة ارتباطاً شديداً بحجم المعلومات، فهي مدخلات ذات علاقة بعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، ويعد مستوى الخبرة أحد الأصول الضرورية لمعالجة المعلومات وفي ضوء ذلك يقوم رواد الاعمال الذين يمتلكون الخبرة بمعالجة المعلومات بطريقة مختلفة عن المبتدئين. ويستفيد صناع القرار الذين لديهم مستويات اعلى من الخبرة من خلال التعامل مع الأوضاع أو القضايا المشابهة لها سابقاً. كما وصف (حداوي، 2021: 41) توليف المعلومات بأنه جمع المعلومات حول جدوى البرامج الجديدة وتقييم التغيرات في البيئة الخارجية، التواصل مع أنشطة المنافسين والموردين واعتماد برامج تدريبية لجمع وتفسير وتحليل البيانات للوصول الى فهم أفضل لكيفية عمل الوظائف.

ث -**تنفيذ الإستراتيجية:** أشار كل من (Tawse & Tabesh, 2021: 2) الى إن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يعد عنصراً أساسياً في تفوق المنظمات حيث يعرف تنفيذ الإستراتيجية على انه عملية حيوية ومتكررة ومتشعبة وتتكون من عدد من الأنشطة المتنوعة التي يقوم بها المديرون والعاملين لتحويل تلك الخطط الإستراتيجية الى واقع من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

اولاً: وصف مجتمع البحث وعينته: يتكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الخاصة العاملة في محافظات إقليم كردستان العراق (أربيل، السليمانية، دهوك)، نظراً الدورهم الرئيس في صنع القرار الاستراتيجي وتبني الممارسات القيادية والتوجهات الريادية داخل الجامعات. وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة قصدية لضمان تمثيل المستويات القيادية المختلفة، حيث شمل البحث (16) جامعة خاصة واعتمد الجانب الميداني من البحث على أداة استمارة الاستبيان. وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (199) استمارة، والتي تمثل عينة البحث المعتمدة لاختبار فرضياته والتحقق من المخطط الفرضي المقترح.

ثانياً: وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين. يتبين من النتائج الظاهرة في الجدول (3) والممثلة لوصف السمات الديموغرافية لعينة الدراسة الآتي:

- 1. الجنس:** يوضح الجدول (3) الى أن غالبية أفراد عينة البحث هم من الذكور، إذ بلغ عددهم (160) مشارك وبنسبة (80.4%) من إجمالي العينة. بينما بلغ عدد الإناث (39) مشاركة وبنسبة (19.6%) فقط من مجموع المستجيبين البالغ (199). تدل هذه المعطيات وجود هيمنة واضحة للذكور ضمن المناصب القيادية في الجامعات الخاصة قيد البحث، مقابل تمثيل أقل للإناث بسبب الاعتبارات المنظمية والإدارية وطبيعة الأدوار الاجتماعية التي قد تحد من انخراط الإناث في المناصب الادارية والقيادية مقارنة بالذكور.
- 2. العمر:** بينت النتائج بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم في فئة (38-47 سنة) وفئة (28-37 سنة) وبعدها تكرارات (73) و(70) وبنسبة (36.7%) و(35.2%) على التوالي، أما الفئة العمرية (27 سنة فأقل) فقد كانت الأقل تمثيلاً بعدد (7) مشارك فقط وبنسبة (3.5%). يدل هذه المعطيات بوجود تنوع عمري بين القيادات الأكاديمية، مع افضلية للفئات المتوسطة العمر، والتي قد يساهم في تحقيق التوازن بين الحيوية والنشاط والخبرة والتجربة.
- 3. التحصيل العلمي:** بينت النتائج بأن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات الدكتوراه وبعدها تكرارات (127) من مجموع (199) مشارك وبنسبة (63.8%)، أما من يحملون شهادات الماجستير فقد كان عددهم (72) مشارك وبنسبة (36.2%). يدل هذه المعطيات على اعتماد الجامعات الخاصة المبحوثة على القيادات الأكاديمية ذات التأهيل العلمي العالي، مع هيمنة حملة الدكتوراه على المناصب القيادية مقارنة بحملة الماجستير.
- 4. اللقب العلمي:** بينت النتائج بأن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون اللقب العلمي (مدرس) و(استاذ مساعد) وبعدها تكرارات (83) و(62) من مجموع (199) مشارك وبنسبة (41.7%) و(31.2%)، أما من يحملون اللقب العلمي (استاذ) فقد جاء كان عددهم (19) مشارك وبنسبة (9.5%). يدل هذه المعطيات على اعتماد الجامعات الخاصة المبحوثة على القيادات الأكاديمية ذات الألقاب العلمية (مدرس) و(استاذ مساعد)، مقارنة بالألقاب العلمية الأخرى.
- 5. سنوات الخبرة:** بينت النتائج بأن فئة سنوات الخبرة (11 - 20 سنة) قد جاء في الترتيب الاول وبعدها تكرارات (82) من مجموع (199) مشارك وبنسبة (41.2%)، في حين جاء فئة سنوات الخبرة (31 سنة فأكثر) بالترتيب الاخير فقد كان عددهم (23) مشارك وبنسبة (11.6%). يدل هذه المعطيات على اعتماد الجامعات الخاصة المبحوثة على القيادات الأكاديمية التي يمتلكون خبرة مهنية متوسطة إلى خبرة مهنية طويلة بشكل نسبي وذات خبرة متراكمة في المجال الأكاديمي والإداري.

الجدول (3): وصف أفراد العينة حسب سماتهم الديموغرافية

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	160	80.4
	إناث	39	19.6
العمر	27 سنة فأقل	7	3.5
	37-28 سنة	70	35.2
	47-38 سنة	73	36.7
	57-48 سنة	22	11.1
	58 سنة فأكثر	27	13.6
التحصيل الدراسي	ماجستير	72	36.2
	دكتوراه	127	63.8

17.6	35	مدرس مساعد	اللقب العلمي
41.7	83	مدرس	
31.2	62	استاذ مساعد	
9.5	19	استاذ	
20.1	40	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
41.2	82	11 – 20 سنة	
27.1	54	21 – 30 سنة	
11.6	23	31 سنة فأكثر	
100.0	199	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص متغير التوجه الريادي.

أ- وصف بعد الاستباقية: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد الإستباقية (X1-X5) بأن نسب التفضيل (أتفق بشدة وأتفق) قد بلغت (66.4%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أتفق بشدة) (15.9%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايدون (17.7%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد الإستباقية (3.68) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 – 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لبُعد الإستباقية. كما بلغ الانحراف المعياري لبُعد الإستباقية (0.771). وأتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الأولى (X1) والتي ينص على (تمتلك الجامعة القدرة على التنبؤ باحتياجات سوق العمل المستقبلية وتسعى الى اشباعها قبل المنافسين) نحو الاتفاق بمستوى جيداً وجاء في الترتيب الأول من حيث الترتيب حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.738)، أتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الرابعة (X4) والتي ينص على (تفتقر الجامعة الى القدرة على إغتنام الفرص وإقتناصها قبل المنافسين الآخرين) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف وجاء في الترتيب الاخير من حيث الترتيب حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (2.01)، وانحراف معياري (0.856).

الجدول (4): وصف ابعاد متغير الكفاءة التسويقية

العبارة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
X1	89.41	152	7.06	12	1.18	2	2.35	4	0.00	0	96.71	0.551	4.84
X2	83.53	142	14.71	25	1.18	2	0.59	1	0.00	0	96.24	0.461	4.81
X3	62.94	107	35.29	60	1.18	2	0.59	1	0.00	0	92.12	0.547	4.61
X4	58.82	100	37.65	64	1.76	3	1.76	3	0.00	0	90.71	0.626	4.54
X5	58.24	99	36.47	62	3.53	6	1.76	3	0.00	0	90.24	0.655	4.51
المعدل	70.59		26.24		1.76		1.41		0.00		93.20	0.568	4.66
X6	80.00	136	16.47	28	2.94	5	0.59	1	0.00	0	95.18	0.528	4.76
X7	71.18	121	27.65	47	0.59	1	0.59	1	0.00	0	93.88	0.511	4.69
X8	52.35	89	46.47	79	1.18	2	0.00	0	0.00	0	90.24	0.524	4.51
X9	51.18	87	42.35	72	4.71	8	1.18	2	0.59	1	88.47	0.694	4.42
X10	52.94	90	44.12	75	2.35	4	0.59	1	0.00	0	89.88	0.578	4.49
المعدل	61.53		35.41		2.35		0.59		0.12		91.53	0.567	4.58
X11	77.06	131	20.00	34	1.76	3	1.18	2	0.00	0	94.59	0.552	4.73
X12	71.18	121	27.06	46	1.18	2	0.59	1	0.00	0	93.76	0.524	4.69
X13	52.35	89	44.71	76	2.94	5	0.00	0	0.00	0	89.88	0.557	4.49
X14	47.06	80	48.24	82	2.94	5	1.18	2	0.59	1	88.00	0.665	4.40
X15	54.12	92	40.00	68	5.88	10	0.00	0	0.00	0	89.65	0.608	4.48
المعدل	60.35		36.00		2.94		0.59		0.12		91.18	0.581	4.56
X16	87.65	149	10.59	18	1.18	2	0.59	1	0.00	0	97.06	0.431	4.85
X17	75.88	129	21.76	37	1.76	3	0.59	1	0.00	0	94.59	0.519	4.73
X18	54.12	92	45.29	77	0.59	1	0.00	0	0.00	0	90.71	0.535	4.54
X19	37.65	64	47.06	80	15.29	26	0.00	0	0.00	0	84.47	0.694	4.22

88.00	0.757	4.40	1.18	2	0.00	0	9.41	16	36.47	62	52.94	90	X20
90.96	0.587	4.55	0.24	0.24			5.65		32.24		61.65		المعدل
			0.47								93.88		

المصدر من اعداد الباحثان

ب- وصف بعد تحمل المخاطرة: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد تحمل المخاطرة (X6–X10) بأن نسب التفضيل (أنتق بشدة وأتفق) قد بلغت (61.3%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أنتق بشدة) (20.3%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايدين (18.4%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد تحمل المخاطرة (3.54) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 – 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لبُعد تحمل المخاطرة. كما بلغ الانحراف المعياري لبُعد تحمل المخاطرة (0.767). وأتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الثامنة (X8) والتي ينص على (لدى الجامعة رؤية ريادية واضحة تستطيع من خلالها الاستحواذ على الفرص الإستراتيجية الناشئة ذات المخاطرة العالية) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الأول من حيث التنبئي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.801)، أتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة السادسة (X6) والتي ينص على (يصعب على الجامعة تحليل المخاطر المحتملة وتأثيراتها المستقبلية) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف جداً وجاء في الترتيب الأخير من حيث التنبئي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (1.75)، وانحراف معياري (0.692).

ت- وصف بعد الابتكارية: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد الابتكارية (X11–X15) بأن نسب التفضيل (أنتق بشدة وأتفق) قد بلغت (66.9%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أنتق بشدة) (17.7%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايدين (15.4%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد الابتكارية (3.70) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 – 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لبُعد الابتكارية. كما بلغ الانحراف المعياري لبُعد الابتكارية (0.791). وأتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الثانية عشر (X12) والتي ينص على (تشجع الجامعة على عمليات المبادرة بالأنشطة التطويرية ذات الطابع المميز) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الأول من حيث التنبئي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.709)، أتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الثالثة عشر (X13) والتي ينص على (يشكل الهيكل التنظيمي للجامعة عقبة أمام تشجيع العاملين على تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف وجاء في الترتيب الأخير من حيث التنبئي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (1.96)، وانحراف معياري (0.849).

ث- صف بعد التنافسية: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد التنافسية (X16–X20) بأن نسب التفضيل (أنتق بشدة وأتفق) قد بلغت (64.0%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أنتق بشدة) (19.6%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايدين (16.4%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التنافسية (3.64) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 – 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لبُعد التنافسية. كما بلغ الانحراف المعياري لبُعد التنافسية (0.764). وأتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة التاسعة عشر (X19) والتي ينص على (تسعى الجامعة إلى استنباط الجامعات الأخرى لتقديم خدمات تعليمية إضافية) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الأول من حيث التنبئي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.823)، أتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الثامنة عشر (X18) والتي ينص على (تهمل الجامعة متابعة التغييرات التي تطرأ على بيئة عملها وحصتها السوقية) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف جداً وجاء في الترتيب الأخير من حيث التنبئي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (1.76)، وانحراف معياري (0.676).

2- وصف وتشخيص متغير الإحتواء الاستراتيجي .

أ- وصف بعد مناصرة البدائل: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد مناصرة البدائل (Y1–Y5) بأن نسب التفضيل (أنتق بشدة وأتفق) قد بلغت (67.0%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أنتق بشدة) (18.1%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايدين (14.9%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد مناصرة البدائل (3.72) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 – 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من

- ممارسة محتوى العبارات الخمسة لُبعد مناصرة البدائل. كما بلغ الانحراف المعياري لُبعد مناصرة البدائل (743)، أُنجِحت إجابات عينة الدراسة للعبارة الثالثة (Y3) والتي ينص على (تقتنص الجامعة الفرص والمشاريع الجديدة التي تضمن لها النمو والمرونة بأستمرار) نحو الاتفاق بمستوى جيداً وجاء في الترتيب الأول من حيث التبنّي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.816)، أُنجِحت إجابات عينة الدراسة للعبارة الرابعة (Y4) والتي ينص على (تتواني الجامعة في دراسة الجدوى الاقتصادية للبدائل ومعرفة الكلف والعوائد المحتملة) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف وجاء في الترتيب الأخير من حيث التبنّي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (1.86)، وانحراف معياري (0.759).
- ب- وصف بعد القدرة على التكيف:** أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد القدرة على التكيف (Y6–Y10) بأن نسب التفضيل (أُتفق بشدة وأُتفق) قد بلغت (63.6%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أُتفق ولا أُتفق بشدة) (18.9%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايدين (17.5%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد القدرة على التكيف (3.66) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 – 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لُبعد القدرة على التكيف. كما بلغ الانحراف المعياري لُبعد القدرة على التكيف (0.801)، وأُنجِحت إجابات عينة الدراسة للعبارة السابعة (Y7) والتي ينص على (تشجع الجامعة على إقامة الندوات العلمية والبرامج التدريبية لتبادل المعلومات والتكيف السريع مع التحديات) نحو الاتفاق بمستوى جيداً وجاء في الترتيب الأول من حيث التبنّي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (0.768)، في المقابل، أُنجِحت إجابات عينة الدراسة للعبارة الثامنة (Y8) والتي ينص على (تخصص الجامعة وقتاً قصيراً للبرامج التدريبية لعدم جدواها) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف وجاء في الترتيب الأخير من حيث التبنّي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (1.83)، وانحراف معياري (0.798).
- ت- وصف بعد توليف المعلومات:** أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد توليف المعلومات (Y11–Y15) بأن نسب التفضيل (أُتفق بشدة وأُتفق) قد بلغت (68.8%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أُتفق ولا أُتفق بشدة) (17.2%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايدين (14.0%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد توليف المعلومات (3.79) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 – 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لُبعد توليف المعلومات. كما بلغ الانحراف المعياري لُبعد توليف المعلومات (0.797)، وأُنجِحت إجابات عينة الدراسة للعبارة الثالثة عشر (Y13) والتي ينص على (تحاول الجامعة باستمرار تقييم التغييرات الحاصلة في الأساليب التعليمية والبحثية) نحو الاتفاق بمستوى جيداً وجاء في الترتيب الأول من حيث التبنّي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.683)، أُنجِحت إجابات عينة الدراسة للعبارة الثانية عشر (Y12) والتي ينص على (لاتؤمن الجامعة بأهمية جمع المعلومات حول أنشطة الجامعات الأخرى) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف وجاء في الترتيب الأخير من حيث التبنّي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (2.19)، وانحراف معياري (0.950).
- ث- وصف بعد تنفيذ الاستراتيجية:** أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد تنفيذ الاستراتيجية (Y16–Y20) بأن نسب التفضيل (أُتفق بشدة وأُتفق) قد بلغت (64.1%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أُتفق ولا أُتفق بشدة) (18.5%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايدين (17.4%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد تنفيذ الاستراتيجية (3.67) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 – 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لُبعد تنفيذ الاستراتيجية. كما بلغ الانحراف المعياري لُبعد تنفيذ الاستراتيجية (0.772)، وأُنجِحت إجابات عينة الدراسة للعبارة العشرين (Y20) والتي ينص على (تعمل الجامعة على المراقبة المستمرة لأنشطتها المختلفة لضمان تنفيذ خططها وتنفيذ أهدافها) نحو الاتفاق بمستوى جيداً وجاء في الترتيب الأول من حيث التبنّي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.769)، أُنجِحت إجابات عينة الدراسة للعبارة السابعة عشر (Y17) والتي ينص على (تفتقر الجامعة الى المقومات الضرورية اللازمة لتنفيذ أهدافها الإستراتيجية) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف وجاء في الترتيب الأخير من حيث التبنّي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (1.86)، وانحراف معياري (0.746).

الجدول (5): وصف ابعاد متغير الإحتواء الاستراتيجي

العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		لا اتفق بشدة		معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	5		1		3		4		2				
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
Y1	65.88	112	0.00	0	3.53	6	30.00	51	0.59	1	92.24	0.588	4.61
Y2	68.82	117	0.00	0	1.18	2	30.00	51	0.00	0	93.53	0.494	4.68
Y3	62.94	107	0.00	0	1.76	3	35.29	60	0.00	0	92.24	0.524	4.61
Y4	59.41	101	0.00	0	3.53	6	37.06	63	0.00	0	91.18	0.565	4.56
Y5	57.06	97	1.18	2	3.53	6	37.65	64	0.59	1	89.76	0.707	4.49
المعدل	62.82		0.24		2.71		34.00		0.24		91.79	0.576	4.59
Y6	80.59	137	0.00	0	0.59	1	18.82	32	0.00	0	96.00	0.416	4.80
Y7	75.88	129	0.00	0	0.59	1	23.53	40	0.00	0	95.06	0.446	4.75
Y8	59.41	101	0.00	0	1.76	3	38.82	66	0.00	0	91.53	0.530	4.58
Y9	53.53	91	0.00	0	4.12	7	41.76	71	0.00	0	89.65	0.608	4.48
Y10	52.35	89	0.00	0	3.53	6	44.12	75	0.00	0	89.76	0.568	4.49
المعدل	64.35		0.00		2.12		33.41		0.12		92.40	0.514	4.62
Y11	86.47	147	0.00	0	1.18	2	12.35	21	0.00	0	97.06	0.387	4.85
Y12	64.71	110	0.00	0	1.76	3	32.94	56	0.00	0	92.35	0.555	4.62
Y13	59.41	101	0.00	0	3.53	6	35.88	61	0.00	0	90.71	0.626	4.54
Y14	82.94	141	0.00	0	1.18	2	15.88	27	0.00	0	96.35	0.417	4.82
Y15	82.94	141	0.00	0	1.18	2	15.88	27	0.00	0	96.35	0.417	4.82
المعدل	75.29		0.00		1.76		22.59		0.35		94.56	0.480	4.73
Y16	64.12	109	0.00	0	0.00	0	35.88	61	0.00	0	92.82	0.481	4.64
Y17	61.76	105	0.00	0	1.18	2	37.06	63	0.00	0	92.12	0.514	4.61
Y18	58.82	100	0.00	0	4.12	7	37.06	63	0.00	0	90.94	0.576	4.55
Y19	61.18	104	0.00	0	0.59	1	38.24	65	0.00	0	92.12	0.502	4.61
Y20	66.47	113	0.00	0	3.53	6	30.00	51	0.00	0	92.59	0.553	4.63
المعدل	62.47		0.00		1.88		35.65		0.00		92.12	0.525	4.61

المصدر: من اعداد الباحثان

3- إختبار فرضيات البحث.

وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المعدل التوجه الريادي والمتغير التابع الإحتواء الاستراتيجي على المستوى الكلي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.657^{**}$)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية طردية وموجبة بين المتغيرين. كما دلت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الأبعاد الأربعة للمتغير المعدل التوجه الريادي: (التأثير الإستباقية، تحمل المخاطرة، الإبتكارية، التنافسية) والمتغير التابع الإحتواء الاستراتيجي حيث سجلت النتائج القيم المعنوية والموجبة وكالتالي: الإستباقية ($R = 0.438^{**}$) وهي أضعف علاقات الارتباط مع المتغير التابع الإحتواء الاستراتيجي، تحمل المخاطرة ($R = 0.596^{**}$) وهي أقوى علاقات الارتباط مع المتغير التابع الإحتواء الاستراتيجي، الإبتكارية ($R = 0.538^{**}$)، التنافسية ($R = 0.507^{**}$) وسجلت جميع علاقات الارتباط قيمة معنوية بلغ (0.000). مما يشير إلى انه كلما اهتمت الجامعات الخاصة المبحوثة في إقليم كردستان/ العراق بالأبعاد الأربعة للقيادة التحولية يساهم هذه الاهتمام في تعزيز مستويات الإحتواء الاستراتيجي. كما تشير نتائج الجدول (6) بوجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين الأبعاد الأربعة للمتغير المعدل التوجه الريادي: (الإستباقية، تحمل المخاطرة، الإبتكارية، التنافسية) والأبعاد الأربعة للمتغير التابع الإحتواء الاستراتيجي (مناصرة البدائل، القدرة على التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ الاستراتيجية). وقد كان علاقة الارتباط بين بُعد (تحمل المخاطرة) وبُعد (القدرة على التكيف) من أقوى العلاقات مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى ($R = 0.562^{**}$). في حين كان علاقة الارتباط بين بُعد (الإستباقية) وبُعد (توليف المعلومات) من اضعف العلاقات مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى ($R = 0.239^{**}$). وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تنص على: توجد علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي بأبعادها والإحتواء الاستراتيجي.

الجدول (6): قيم معامل الارتباط بين التوجه الريادي والاحتواء الاستراتيجي

التنافسية	الإبتكارية	تحمل المخاطرة	الإستباقية	التوجه الريادي
.507**	.538**	.596**	.438**	.657**
.395**	.411**	.485**	.477**	.556**
.507**	.430**	.562**	.430**	.611**
.366**	.431**	.422**	.239**	.461**
.381**	.470**	.470**	.289**	.508**

** معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS

4 - اختبار فرضية التأثير.

التأثير على المستوى الكلي: أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي في الاحتواء الاستراتيجي على المستوى الكلي. إذ بلغت قيمة F المحسوبة (149.535)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.890)، مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما بين اختبار t أن القيم المحسوبة للثابت B0 والميل الحدي B1 بلغت (5.227) و (12.228)، وهما أكبر من القيمة الجدولية (1.971) عند درجات الحرية (1، 197)، بما يعزز دلالة التأثير الإحصائي. وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) قيمة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية التأثير.

أظهرت النتائج أن قيمة الثابت (B0 = 0.713) تشير إلى ظهور الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (0.713) عندما تكون قيمة التوجه الريادي مساوية للصفر. وبلغت قيمة الميل الحدي (B1 = 0.657)، أي أن زيادة وحدة واحدة في التوجه الريادي تؤدي في المتوسط إلى زيادة مقدارها (0.657) في الاحتواء الاستراتيجي مع ثبات العوامل الأخرى. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.432$)، أي أن (43.2%) من التغير في الاحتواء الاستراتيجي يعزى إلى التوجه الريادي، في حين تعود النسبة المتبقية (56.8%) إلى عوامل أخرى لم تتناولتها الدراسة.

جدول (7): تأثير التوجه الريادي في الاحتواء الاستراتيجي على المستوى الكلي

الاحتواء الاستراتيجي				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت B ₀	المتغير المستقل
.432	149.535 Sig.(0.000)**	0.657 t(12.228) Sig.(0.000)**	.713 t(5.227) Sig.(0.002)**	التوجه الريادي
درجات الحرية (df1, df2) = 1, 197 ، P ≤ 0.05 ، N=199				
قيمة (t) الجدولية = 1.971				
قيمة (f) الجدولية = 3.890				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS

التأثير على المستوى الجزئي: بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة أبعاد المتغير التوجه الريادي (الإستباقية، تحمل المخاطرة، الإبتكارية، التنافسية) في المتغير المعتمد الاحتواء الاستراتيجي فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، حيث كانت النتائج كالآتي:

الإستباقية: بينت معطيات الجدول (8) إلى أن هناك تأثير معنوي لُبعد الإستباقية في المتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (46.749) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (19.2%) من التباين الحاصل في الاحتواء الاستراتيجي، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.438) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الإستباقية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (0.438)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.837) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (2.239) حتى لو كانت قيمة الإستباقية صفراً.

تحمل المخاطرة: تشير معطيات الجدول (8) إلى أن هناك تأثير معنوي لُبعد تحمل المخاطرة في المتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (108.594) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (35.5%) من التباين الحاصل في الاحتواء الاستراتيجي، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.596) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في تحمل المخاطرة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (0.596)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (10.421) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (1.895) حتى لو كانت قيمة تحمل المخاطرة صفراً.

الإبتكارية: تشير معطيات الجدول (8) إلى أن هناك تأثير معنوي لُبعد الإبتكارية في المتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (80.360) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (29.0%) من التباين الحاصل في الاحتواء الاستراتيجي، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.538) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الإبتكارية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (0.538)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (8.964) بأنها

قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (1.880) حتى لو كانت قيمة الابتكارية صفراً.

-التنافسية: تشير معطيات الجدول (8) إلى أن هناك تأثير معنوي لبُعد التنافسية في متغير الاحتواء الاستراتيجي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (68.248) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (25.7%) من التباين الحاصل في الاحتواء الاستراتيجي، كما أن قيمة (β₁) قد بلغت (0.507) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التنافسية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (0.507)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (8.261) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (2.290) حتى لو كانت قيمة التنافسية صفراً.

جدول (8): تأثير التوجه الريادي في الاحتواء الاستراتيجي على المستوى الجزئي

الاحتواء الاستراتيجي		المتغير المعتمد		ابعاد التوجه الريادي
R ²	F	B ₁	الثابت-B ₀	
.192	46.749 Sig.(0.000)**	.438 t(6.837) Sig.(0.000)**	2.239 t(10.372) Sig.(0.000)**	الاستباقية
.355	108.594 Sig.(0.000)**	.596 t(10.421) Sig.(0.000)**	1.895 t(10.823) Sig.(0.000)**	تحمل المخاطرة
.290	80.360 Sig.(0.000)**	.538 t(8.964) Sig.(0.000)**	1.880 t(9.175) Sig.(0.000)**	الابتكارية
.257	68.248 Sig.(0.000)**	.507 t(8.261) Sig.(0.000)**	2.290 t(13.249) Sig.(0.000)**	التنافسية
درجات الحرية (df1, df2) = 1, 197 ، P ≤ 0.05 ، N=199 قيمة (t) الجدولية = 1.971 قيمة (f) الجدولية = 3.890				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS

وبالتالي قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعادها في الإحتواء الإستراتيجي

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. تظهر الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة يغلب عليها الطابع الذكوري، وتنتمي في معظمها إلى الفئات العمرية المتوسطة، وتحمل مستويات علمية مرتفعة وخبرة مهنية معتبرة، الأمر الذي يعكس اعتماد هذه الجامعات على كوادر مؤهلة علمياً وعملياً لإدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية، مع بقاء تمثيل الإناث وأصحاب الألقاب العلمية العليا محدوداً نسبياً في المواقع القيادية .
2. تشير نتائج وصف متغير التوجه الريادي إلى أن الجامعات الخاصة المبحوثة تتبنى هذا التوجه بمستوى جيد، حيث يظهر اهتمام واضح بممارسات الاستباقية وتحمل المخاطرة والابتكارية والتنافسية، بما يعكس إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الريادة في تعزيز القدرة على التكيف مع بيئة التعليم العالي المتغيرة وتحقيق التميز المؤسسي .
3. يتضح من تحليل بُعد الاستباقية أن الجامعات تمتلك قدرة جيدة على التنبؤ باحتياجات سوق العمل والسعي إلى تلبيتها مبكراً، وهو ما يدل على وجود وعي استراتيجي بأهمية الاستشراف المستقبلي وربط البرامج الأكاديمية بمتطلبات السوق .
4. كما تشير نتائج بُعد تحمل المخاطرة إلى امتلاك الجامعات رؤية ريادية تسمح لها بالانخراط في فرص استراتيجية ذات مستوى مخاطرة محسوب، الأمر الذي يعكس استعداداً نسبياً لتبني قرارات غير تقليدية تسهم في التطوير والنمو المؤسسي .
5. وتبين نتائج بُعد الابتكارية أن الجامعات تشجع الأنشطة التطويرية والمبادرات ذات الطابع المميز، مما يعكس توفر بيئة تنظيمية داعمة نسبياً للإبداع والتجديد في الأساليب التعليمية والإدارية .
6. أما بُعد التنافسية فيظهر أن الجامعات الخاصة تسعى إلى استباق منافسيها في تقديم خدمات تعليمية إضافية، بما يعزز من قدرتها على جذب الطلبة وتحسين موقعها في سوق التعليم العالي .
7. وتشير نتائج وصف متغير الاحتواء الاستراتيجي إلى أن الجامعات الخاصة تتمتع بمستوى جيد من القدرة على احتواء المتغيرات البيئية، من خلال تبنيها لمناصرة البدائل الاستراتيجية، والقدرة على التكيف، وتوليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجيات، وهو ما يعكس درجة من النضج الإداري والاستراتيجي في التعامل مع التحديات .

8. ويظهر من تحليل بُعد مناصرة البدائل أن الجامعات تسعى إلى اقتناص الفرص والمشاريع الجديدة التي تضمن لها النمو والمرونة، بما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو التنوع الاستراتيجي وعدم الجمود في الخيارات التنظيمية .
9. كما يتضح من بُعد القدرة على التكيف أن الجامعات تعتمد على البرامج التدريبية والندوات العلمية كوسيلة لتعزيز التعلم التنظيمي والاستجابة السريعة للتغيرات .
10. وتبرز نتائج بُعد توليف المعلومات اهتمام الجامعات بتقييم التغيرات في الأساليب التعليمية والبحثية، مما يعكس إدراكًا لأهمية المعرفة والمعلومات في دعم القرارات الاستراتيجية .
11. في حين يشير بُعد تنفيذ الاستراتيجية إلى وجود اهتمام واضح بمتابعة الأنشطة وضمان تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، بما يعكس جدية في الانتقال من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التطبيق العملي .
12. تؤكد نتائج الارتباط الكلي وجود علاقة طردية قوية بين التوجه الريادي والاحتواء الاستراتيجي، بما يدل على أن تعزيز ممارسات الريادة داخل الجامعات يسهم بصورة مباشرة في رفع قدرتها على احتواء التغيرات والتحديات البيئية .
13. كما تبين نتائج الارتباط الجزئي أن بُعد تحمل المخاطرة يمثل أكثر أبعاد التوجه الريادي ارتباطًا بالاحتواء الاستراتيجي، ولا سيما في علاقته بالقدرة على التكيف، في حين كانت الاستباقية أقل الأبعاد ارتباطًا ببُعد توليف المعلومات، مما يشير إلى وجود فجوة نسبية في التكامل بين الاستشراف المبكر ونظم إدارة المعرفة .
14. وتظهر نتائج تحليل التأثير الكلي أن التوجه الريادي يفسر نسبة مهمة من التغيرات في مستوى الاحتواء الاستراتيجي، الأمر الذي يعكس دوره المحوري كأحد المحددات الأساسية لمرونة الجامعات الخاصة وقدرتها على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح .
15. كما تؤكد نتائج التأثير الجزئي أن جميع أبعاد التوجه الريادي تؤثر إيجابيًا في الاحتواء الاستراتيجي، مع بروز تحمل المخاطرة والابتكارية بوصفهما أكثر الأبعاد تأثيرًا مقارنة بالاستباقية والتنافسية .

التوصيات:

1. يوصي البحث بأن تعتمد الجامعات الخاصة سياسات واضحة لتعزيز تمثيل الإناث وأصحاب الألقاب العلمية العليا في المناصب القيادية، من خلال برامج تمكين وظيفي ومعايير اختيار تقوم على الكفاءة والتنوع، بما يحقق عدالة تنظيمية ويثري عملية صنع القرار الاستراتيجي .
2. ضرورة البحث في العمل على المحافظة على مستوى تبني التوجه الريادي وتطويره عبر تضمينه رسميًا في الخطط الاستراتيجية، وربطه بمؤشرات أداء مؤسسية لضمان استمرارية الممارسات الريادية وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية راسخة .
3. ينبغي للبحث التأكيد على تعزيز نظم الاستشراف الاستراتيجي وتحليل سوق العمل باستخدام أدوات كمية ونوعية حديثة، وربط نتائجها مباشرة بعملية تصميم البرامج الأكاديمية وتحديث المناهج الدراسية .
4. يشدد البحث على إنشاء أطر مؤسسية لإدارة المخاطر الاستراتيجية، تتضمن سياسات مكتوبة ولجان متخصصة وآليات تقييم دورية، بما يضمن توجيه المخاطرة نحو الفرص ذات القيمة المضافة وتقليل الآثار السلبية المحتملة .
5. يوصي البحث بتوسيع دعم الابتكار المؤسسي عبر تخصيص موارد مالية مستقلة للمبادرات الإبداعية، وإنشاء حاضنات جامعية للأفكار الريادية، واعتماد أنظمة حوافز تشجع على التجديد الأكاديمي والإداري .
6. ضرورة البحث في تطوير استراتيجيات تنافسية قائمة على جودة البرامج التعليمية والاعتماد الأكاديمي الدولي والخدمات الطلابية المتقدمة، بدل الاقتصاد على التوسع الكمي في البرامج والتخصصات .
7. ينبغي للبحث تعزيز ممارسات الاحتواء الاستراتيجي من خلال اعتماد نماذج إدارية حديثة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وربطها بنظم إنذار مبكر لرصد التغيرات البيئية والتعامل معها بمرونة عالية .
8. يشدد البحث على تأسيس وحدات متخصصة في تحليل الفرص الاستثمارية والمشاريع التعليمية الجديدة، بما يساعد الجامعات على تقييم البدائل الاستراتيجية بصورة منهجية قبل تبنيها .
9. يوصي البحث بتوسيع برامج التدريب المستمر لتشمل مهارات التحول الرقمي، وإدارة التغيير، والتفكير الاستراتيجي، لضمان رفع مستوى التكيف المؤسسي مع المتغيرات المتسارعة في قطاع التعليم العالي .
10. ضرورة البحث في تطوير نظم متكاملة لإدارة المعرفة تعتمد على قواعد بيانات مركزية ومنصات رقمية لتبادل المعلومات، بما يعزز سرعة الوصول إلى البيانات ودقتها في دعم القرار الاستراتيجي .
11. ينبغي للبحث تعزيز نظم المتابعة والتقويم الاستراتيجي من خلال اعتماد مؤشرات أداء دقيقة وجدولة مراجعات دورية لخطط التنفيذ، بما يضمن تقليل الفجوة بين التخطيط والتطبيق .
12. يشدد البحث على زيادة الاستثمار في تنمية التوجه الريادي لدى القيادات الأكاديمية عبر برامج تدريب قيادي متخصصة، لما له من أثر مباشر في تعزيز قدرة الجامعات على مواجهة التحديات البيئية .
13. يوصي البحث بإعادة تصميم آليات التكامل بين أنشطة الاستباقية ونظم إدارة المعرفة، من خلال ربط وحدات التخطيط الاستراتيجي بوحدات المعلومات والبحث المؤسسي لتحقيق انسجام أكبر بين التنبؤ المبكر وصنع القرار .
14. ضرورة البحث في إدراج التوجه الريادي كأحد المحاور الأساسية في تقييم الأداء المؤسسي للجامعات الخاصة، باعتباره من العوامل الجوهرية المؤثرة في مستوى الاحتواء الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية .
15. يشدد البحث على إعطاء أولوية خاصة لتنمية بعدي تحمل المخاطرة والابتكارية في برامج إعداد القيادات الجامعية، مع الاستمرار في تطوير بعدي الاستباقية والتنافسية لتحقيق توازن ريادي شامل يدعم الاحتواء الاستراتيجي بكفاءة أعلى .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1 - ارشيد، حسين عليان (2007) 'العوامل المؤثرة في اقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية'، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان.
- 2 - بن احمد، الحاجة سعيدة، هزراشي، طارق و عبدالرحمن، سويسي طه، 2024 ، اتجاهات النشر الدولي في موضوع التوجه الريادي باستخدام قاعدة بيانات Scopus ، دراسة ببيومترية، مجلة دفاثر البحوث العلمية، المجلد 12 ، العدد 1.
- 3 - بن زرارة، أمينة و علي، سردوكو عبد العزيز، بوصفط، 2023 ، الأبعاد الاتصالية للقيادة التحويلية ودورها في تحسين اداء المؤسسة، دراسة ميدانية بينك الخليج- قالمة، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة 8مايس 1945 قالمة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.
- 4 - حداوي، أميرة هاتف و حسن، دنيا كريم و شعلان، من ذر عباس، 2021 ، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الاداء العالي، دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في معمل نسيج الديوانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63.
- 5 - الخاقاني، ضرغام محمد، 2022 ، اثر الاحتواء الاستراتيجي في تحقيق الميزة الرائدة للعلامة، دراسة تطبيقية في شركة الجود للتكنولوجيا الصناعة الحديثة، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، العدد 1.
- 6 - زراقلي، سامي شكري و البشباشة، سامر عبدالمجيد، 2021 ، اثر التوجه الريادي في تحقيق ادارة المعرفة في البنوك التجارية الاردنية، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 36 ، العدد3.
- 7 - الزهراني، فيصل محمد و عيساوي، فكري عبدالسلام، 2025 ، أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الإستراتيجي المستدام، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية، المجلة العربية للنشر والعلوم، الاصدار الثامن، العدد 78.
- 8 - العاني، م. ش. و جواد، ش. ن. و رشيد، ح. ع. و حجازي، ه. ع. (2010). إدارة المشاريع الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- 9 - عجة، محمد افرع جازع، 2025 ، الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين رأس المال الفكري الاخضر والتوجه الريادي للمنظمات، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 10 - المفلح، ميثاق هاتف و اخرون، 2020 ، تأثير التوجه الريادي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية، بحث تحليلي لاراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16 ، العدد66.
- 11 - الكلابي، امير نعمة مخيف، 2012 ، دور التوجه الريادي في ادراك الزبون لجودة الخدمة، دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري منظمات القطاع السياحي الصغيرة و المتوسطة الحجم في محافظة النجف الأشرف، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة الكوفة.
- 12 - للمناصرة، ا. (2008) 'أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات العامة الأردنية'، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والمالية، عمان، الأردن
- 13 - للموسوي، حسن احمد هاشم، 2025 ، القيادة المسؤولة وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الاعمال، دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Ajja, M. A. J. (2025). The mediating role of proactive behavior in the relationship between green intellectual capital and entrepreneurial orientation of organizations. Master's thesis, University of Kufa.
- 2- Al-Ani, M. S., Jawad, S. N., Rashid, H. A., & Hijazi, H. A. (2010). *Management of small projects: A technological entrepreneurial perspective* (1st ed.). Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- 3- Al-Fatlawi, M. H., et al. (2020). The impact of entrepreneurial orientation on the sustainability of competitive strategy success: An analytical study of managers' opinions in Ur State Company in DhiQar Province. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 16(66).
- 4- Al-Khalabi, A. N. M. (2012). The role of entrepreneurial orientation in customers' perception of service quality: An exploratory study of managers in small and medium tourism organizations in Najaf. Master's thesis, University of Kufa.
- 5- Al-Khaqani, D. M. (2022). The impact of strategic containment on achieving brand leadership advantage: An applied study in Al-Jood Company for Modern Industrial Technology. *Jadara Journal for Studies and Research*, (1).
- 6- Al-Mansara, A. (2008). Dimensions of managers' entrepreneurial orientation and their impact on the effectiveness of strategic decisions in Jordanian public companies. Doctoral dissertation, Amman, Jordan.
- 7- Al-Mousawi, H. A. H. (2025). Responsible leadership and its impact on entrepreneurial orientation in business organizations: An analytical exploratory study of middle leaderships in Al-Abbas Holy Shrine. Master's thesis, University of Karbala.
- 8- Al-Zahrani, F. M., & Issawi, F. A. (2025). The impact of entrepreneurial orientation of business organizations on sustainable strategic success: An applied study on Saudi Telecom Company. *Arab Journal for Publishing and Sciences*, 8(78).
- 9- Arsheed, H. A. (2007). Factors affecting the establishment of public shareholding companies for entrepreneurial projects. Doctoral dissertation, University of Amman.
- 10- Ben Ahmed, S., Hazrahi, T., & Abdelrahman, S. T. (2024). International publication trends in entrepreneurial orientation using the Scopus database: A bibliometric study. *Journal of Scientific Research Notebooks*, 12(1).
- 11- Ben Zarrara, A., Ali, S., & Abdelaziz, B. (2023). The communicative dimensions of transformational leadership and their role in improving organizational performance: A field study at Gulf Bank – Guelma. Master's thesis, University of 8 May 1945 Guelma, Algeria.

- 12-Haddawi, A. H., Hassan, D. K., & Shaalan, M. A. (2021). The role of strategic containment in enhancing high performance: An exploratory study of managers' opinions in Diwanayah Textile Factory. *Baghdad College of Economic Sciences Journal*, (63).
- 13-Zrafil, S. S., & Al-Bashbasha, S. A. (2021). The impact of entrepreneurial orientation on knowledge management in Jordanian commercial banks. *Mutah for Research and Studies: Humanities and Social Sciences Series*, 36(3).

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Amadi, K. I., & Kpurunee, G. L. (2024). The Nexus between Leadership and Entrepreneurial Orientation.
- 2- Arzubiga, U., Masada, A., & Iturralde, T. (2019). Entrepreneurial orientation in family firms: New drivers and the moderating role of the strategic involvement of the board. *Australian Journal of Management*, 44(1), 128-152.
- 3- Cantaleano, karen & Graziela Perretto & tomas martins, (2024), "the mediating effect of proactive market Orientation capability in Entrepreneurial Orientation and service innovation, resources and Entrepreneurial Development, pp. 1-27.
- 4- ChanMin, Kim & Charles Hodges, B. (2012) 'Effects of an emotion control treatment on academic emotions, motivation, and achievement in an online mathematics course', **Instructional Science**, 40(1), pp. 173–192. doi:10.1007/s11251-011-9165-6.
- 5- Elbanna, S., Thanos, I. C., & Colak, M. (2014). An exploratory study of the determinants of the quality of strategic decision implementation in Turkish industrial firms. *Journal of General Management*, 40(2), 27-46.
- 6- Federo, R., & Saz- Carranza, A. (2018). A configurational analysis of board involvement in intergovernmental organizations. *Corporate Governance: An International Review*, 26(6), 414-428.
- 7- Filipp, S. (2018). Cultural Contingencies in Entrepreneurial Orientation–Firm Performance Relationship. (1-64)
- 8- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
- 9- Garcia, V. B., Martens, C. D. P., Penha, R., & Martens, M. L. (2023). Entrepreneurial Orientation as support in solving the challenges of Agile Methods adoption: A case study in a Brazilian startup. *REGPEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(2), e2404-e2404.
- 10- Harrington, R. J., & Kendall, K. W. (2006). Middle-up-down and top-down approaches: Strategy implementation, uncertainty, structure, and foodservice segment. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 54(4), 385-395.
- 11- Jansen, R. J., Curşeu, P. L., Vermeulen, P. A., Geurts, J. L., & Gibcus, P. (2013). Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. *International small business journal*, 31(2), 192-216.
- 12- KURATKO, D. F., & HODGETTS, R. M. (1998). *Entrepreneurship*. 4th ed. The Dryden Press, USA.
- 13- Lechner, C., & Floyd, S. W. (2012). Group influence activities and the performance of strategic initiatives. *Strategic management journal*, 33(5), 478-495.
- 14- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368-383.
- 15- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253.
- 16- Nguyen, Long Thanh & et all (2020), Transforming social capital into performance via entrepreneurial orientation, *Australasian Marketing Journal*, no. 28.
- 17- Noland, J., & Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39-49.
- 18- Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2020). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *ECONOMIC AND INDUSTRIAL DEMOCRACY*. <https://doi.org/10.1177/0143831X20961155>
- 19- Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic management*. third Edition. McGraw. Hill Education. New York.
- 20- Stock, D. M., & Erpf, P. (2023). Systematic literature review on entrepreneurial orientation in nonprofit organizations–Far more than business- like behavior. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 28(4), e1753.
- 21- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33.
- 22- Valencia-Arias, A., Palacios-Moya, L., Londoño-Celis, W., & Ipaguirre Sanchez, K, (2024). Sustainable entrepreneurial intention: Research trends and agenda, *Sustainable Environment*, 10(1), 2362512.
- 23- Wales, W. J., Covin, J. G., Schüller, J., & Baum, M. (2023). Entrepreneurial orientation as a theory of new value creation. *The Journal of Technology Transfer*, 48(5), 1752-1772.
- 24- Walter, J., Lechner, C., & Kellermanns, F. W. (2016). Learning activities, exploration, and the performance of strategic initiatives. *Journal of Management*, 42(3), 769-802.