



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Role of Entrepreneurial Skills in Achieving Strategic Supremacy: A survey study of the opinions of a sample of academic leaders at a number of private universities in the Duhok and Erbil governorates

Suad Sulaiman Ahmed* ^A, Mohammed Abdulqader M. ^B

^A Administrative Technical College/Duhok Polytechnic University

^B Administration and Economic College/University of AL-Hamdaniya

Keywords:

Entrepreneurial skills, strategic Supremacy, private universities in the governorates of Duhok and Erbil.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 23 Jul. 2025
Received in revised form 10 Aug. 2025
Accepted 17 Aug. 2025
Available online 30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Suad Sulaiman Ahmed

Administrative Technical College/Duhok
Polytechnic University



Abstract: This study aims to identify the role of entrepreneurial skills represented by its dimensions (communication skills, leadership skills, teamwork skills, problem-solving skills, entrepreneurial creativity skills) in achieving strategic Supremacy through its dimensions represented by (area of influence, competitive pressure, competitive formation). In order to achieve strategic Supremacy and dominance over competing universities, it has become necessary for academic leaders in the universities under study to adopt entrepreneurial skills, as they are vital tools in supporting the decision-making process, as entrepreneurial skills enable leaders to collect and analyze information proactively, and devise innovative solutions that contribute to strengthening the competitive position of the organization. To address the research problem and achieve the objectives it seeks, the descriptive analytical approach was adopted in the applied aspect of the research, as the questionnaire was adopted as the main tool for collecting study data, which was distributed to a number of academic leaders in private universities in the governorates of Duhok and Erbil, numbering (100). Data analysis processes were carried out using the program (SPSS v. 27) and the program (SMART PLS v 4.1.1) To conduct statistical tests, the study reached a set of conclusions, the most important of which was the existence of a significant relationship between the dimensions of entrepreneurial skills and strategic Supremacy, which was used to present appropriate proposals.

دور المهارات الريادية في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الأهلية في محافظتي دهوك واربيل

محمد عبد القادر محمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الحمدانية

سعاد سليمان احمد
الكلية التقنية الإدارية
جامعة دهوك التقنية

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الريادية المتمثلة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارات القيادة، مهارات العمل الجماعي، مهارات حل المشاكل، مهارات الابداع الريادي) في تحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها المتمثلة بـ (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي)، ومن أجل تحقيق الهيمنة والسيادة الاستراتيجية على الجامعات المنافسة، أصبح من الضروري تبني المهارات الريادية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة، بوصفها من الأدوات الحيوية في دعم عملية اتخاذ القرار، إذ تمكن المهارات الريادية القادة من جمع المعلومات وتحليلها بشكل استباقي، واستنباط حلول مبتكرة تسهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة، ولمعالجة مشكلة البحث وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي للبحث إذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، والتي تم توزيعها على عدد من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأهلية في محافظتي دهوك واربيل، والبالغ عددهم (100)، وجرت عمليات تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS v.27) وبرنامج (SMART PLS v 4.1.1) لتنفيذ الاختبارات الاحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية، والتي تم الاستناد عليها لتقديم المقترحات المناسبة لها.

الكلمات المفتاحية: المهارات الريادية، السيادة الاستراتيجية، الجامعات الأهلية في محافظتي دهوك واربيل.

المقدمة

أدت التغيرات والتطورات البيئية وأهمها التطورات المستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فضلاً عن التعامل مع بيئة شديدة التنافس إلى حاجة المنظمات بمختلف أنواعها لا سيما الجامعات الأهلية إلى استثمار ما ينشأ من فرص ومواجهة ما يطرأ من تحديات، الأمر الذي يتطلب امتلاكها للمهارات والاستراتيجيات التي تمكنها من رسم التوجهات المستقبلية لوضع التفرد والسيطرة على البيئة وذلك من خلال المنافسة الشرسة أو التحالف مع المنظمات المنافسة ضمن حدود الأسواق الموزعة على مناطق جغرافية لتوسيع النفوذ، ونظراً لكون تركيز منظمات الأعمال أصبح يتجه نحو القوة التي تمتلكها لتحقيق التوازن الذي يكسبها الاستمرارية وتكوين قيمة مضافة بالاعتماد على المورد البشري لمهارات التأثير في المنافسين ورغبتهم في وضع قواعد اللعبة والتحكم من أجل التنفيذ السليم لاستراتيجيات الهيمنة والسيطرة على الآخرين، ومن أجل تحقيق ذلك كله، لابد للقيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة من تبني مستويات متقدمة من المهارات وهي المهارات الريادية، والتي من شأنها أن تمكن القادة من جمع المعلومات وتحليلها بشكل استباقي، واستنباط حلول مبتكرة تسهم في تحسين الموقع التنافسي للمنظمة ضمن المجال التنافسي لتحقيق التفوق على المنافسين وتجاوز الضغوط التنافسية والسيطرة على مناطق النفوذ. وقد تم تقسيم البحث على أربعة مباحث،

تناول الأول الإطار المنهجي للدراسة، في حين الثاني تطرق إلى الإطار النظري، أما المبحث الثالث فقد اختص بالجانب العملي، وخصص المبحث الأخير لعرض الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة والذي يتضمن مشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها، فرضياتها، المخطط الفرضي، وحدودها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً. مشكلة الدراسة: تمثل التغيرات المتسارعة من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال بالوقت الحاضر ومن أبرزها المنافسة الشديدة بين المنظمات بصفة عامة ولا سيما العاملة منها في قطاع التعليم، الأمر الذي فرض عليها البحث عن أساليب مبتكرة للحفاظ على مكانتها ونفوذها وإدامة نجاحها، لذا دعت الحاجة إلى تبني المنظمات المبحوثة لمفهوم المهارات الريادية، بوصفها أداة استراتيجية تمكنها من اقتناص الفرص من المنافسين الضعفاء وكسب المنافسين الأقوياء، فضلاً عن وضع أساليب جديدة لتحسين القدرة التنافسية على المستوى المعرفي لتحقيق السيادة الاستراتيجية، التي يمكن من خلالها تحقيق التفوق على المنافسين والسيطرة على السوق عبر تقديم منتجات وخدمات مميزة. لذلك من خلال مراجعة أدبيات الإدارة الاستراتيجية التي تناولت مواضيع المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية وجدت الباحثة أن هناك حاجة لبحث العلاقة التأثيرية للمهارات الريادية في تحقيق السيادة الاستراتيجية مما جعل من هذه الفجوة البحثية مجالاً للدراسة الحالية لتناول أبعاد تلك العلاقة في الجامعات الأهلية في محافظتي دهوك واربيل، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل البحثي الرئيس الآتي:

❖ ما مدى إسهام المهارات الريادية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة؟ وينبثق من السؤال الرئيس العديد من الأسئلة الفرعية، وكما يأتي:

1. ما مدى تبني القيادات الإدارية للمهارات الريادية في المنظمات المبحوثة؟
2. ما مستوى توافر أبعاد السيادة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة؟
4. هل للمهارات الريادية أثر في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم علاقة التأثير بين المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية لعدد من المؤسسات الأكاديمية في محافظتي دهوك واربيل وتسهم هذه الدراسة في فهم العلاقة بين المتغيرين وبما يمكن الجامعات من اتخاذ التدابير اللازمة للاهتمام بتلك العلاقة كون ذلك يمثل جانباً كبيراً من الأهمية للدراسة الحالية، كما تتضح الأهمية العلمية للدراسة من خلال ما تتناوله من موضوعات ذات صلة بكل من الجوانب النظرية والميدانية وبموجب الآتي:

1. تأتي أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي سيتم دراستها، إذ تعد المهارات الريادية سر نجاح المنظمات في ظل المنافسة العالمية، أما السيادة الاستراتيجية فهي طموح ترغب في الوصول إليه جميع المنظمات ضمن المجال التنافسي لمنطقة نفوذها، وذلك من خلال بناء قيمة حقيقية لكسب الزبائن الحاليين والمحتملين، فضلاً عن فرض سيطرتها على الأسواق.

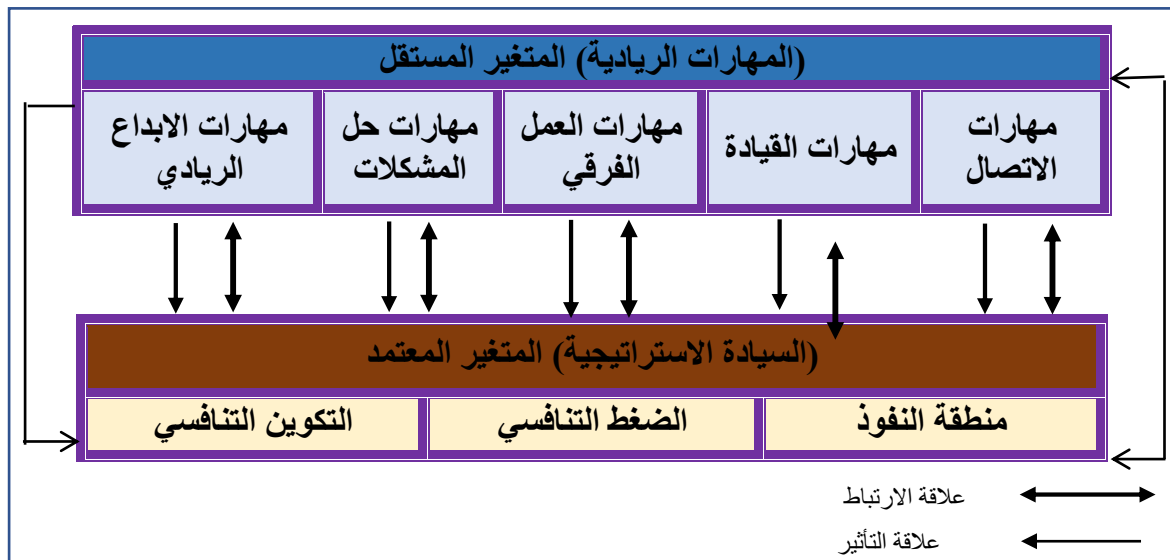
2. معرفة الأهمية النسبية لأبعاد السيادة الاستراتيجية، وتشخيص واقعها في الجامعات المبحوثة.

3. الاستفادة من إسهام المهارات الريادية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

ثالثاً. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل بالآتي:

1. عرض الأطر الفكرية لإسهامات الباحثين النظرية في موضوعي المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية.

2. تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (المهارات الريادية، والسيادة الاستراتيجية) في الميدان المبحوث.
 3. محاولة بناء مخطط افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس دور المهارات الريادية في تحقيق السيادة الاستراتيجية، والخروج بأنموذج للدراسة.
 4. تقييم مدى تبني المؤسسات الأكاديمية لمفاهيم المهارات الريادية ومستوى تحقق السيادة الاستراتيجية وأبعادها في تلك المؤسسات.
- رابعاً. **فرضيات الدراسة:** بُنيت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي سيتم التحقق منها باستخدام التحليل الإحصائي المناسب، وهي:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
1. توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
 2. توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين أبعاد المهارات الريادية مع السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمهارات الريادية في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، وتنبثق من هذه الفرضية الفرضية الفرعية الآتية:
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لكل بعد من أبعاد المهارات الريادية في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
- خامساً. مخطط الدراسة الفرضي:** تتبنى الدراسة الحالية مخططاً فرضياً يعتمد على الأطر المفاهيمية المعروضة في أدبيات المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية، ويعتمد الانموذج على محورين أساسيين هما: المهارات الريادية بأبعاده بوصفه متغيراً، والسيادة الاستراتيجية بأبعاده بوصفه متغيراً معتمداً، وكما موضح في الشكل رقم (1)، وكما يأتي:



شكل (1): يوضح المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان

سادساً. **منهج الدراسة وأدواتها:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيع (135) استبانة وتم استرجاع (122) استبانة، وكان الصالح منها (100) استبانة، وبهذا بلغت نسبة الاستجابة (74.07%).

سابعاً. **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة بجميع القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية في محافظتي دهوك واربيل، أما عينة الدراسة فقد أشتملت على عدد من القيادات الأكاديمية في المستويات العليا والوسطى في الجامعات المبحوثة والبالغ عددهم (100).

ثامناً. **حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** تناولت مفهوم المهارات الريادية بأبعاده: مهارات الاتصال ومهارات القيادة ومهارات حل المشكلات ومهارات العمل الفرقي ومهارات الابداع الريادي. والسيادة الاستراتيجية بأبعادها: منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، والتكوين التنافسي.

2. **الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة خلال الفترة الزمنية من تشرين الاول 2024 الى تموز 2025 وبجانبها النظري والعملي.

3. **الحدود المكانية:** تمثلت في عدد من المؤسسات الأكاديمية في محافظتي دهوك واربيل، وكما يأتي: في دهوك (جامعة نوروز، جامعة جيهان) وفي أربيل (جامعة جيهان، جامعة نيشك، جامعة البيان، الجامعة اللبنانية-الفرنسية).

المبحث الثاني: الإطار النظري

المحور الأول: المهارات الريادية

أولاً. **مفهوم المهارات الريادية:** أصبحت المهارات الريادية محور اهتمام الباحثين في الفكر الإداري لكونه من المتطلبات الضرورية لقيام الفرد بأداء عمله في المنظمات المعاصرة وذلك بجانب ما يمتلكه من قدرات ابداعية تساعد في تحسين أدائه لمهامه في المنظمة وقد تزايد هذا الاهتمام في ثمانينيات القرن الماضي بسبب التقدم التكنولوجي وتسارع النمو الاقتصادي إذ إن امتلاك تلك المهارات يسهم في إدخال الأفكار الجديدة من مختلف مصادرها إلى المنظمة. إذ تمكن المهارات الرياديين من أداء أعمالهم بطرائق مميزة ومبتكرة مما يساعدهم على فهم محيطهم والتعامل بإيجابية عالية مع متغيراته وصولاً إلى الأهداف التي تبغيها المنظمة ومن ثم تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين (سلطان والباشقالي، 2020: 265). وللتوسع أكثر في مفهوم المهارات الريادية، سنحاول في الجدول رقم (1) التطرق إلى المفاهيم التي أشار إليها عدد من الكتاب والباحثين.

جدول (1): آراء ووجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين حول مفهوم المهارات الريادية

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	Heikkinen,2016:155	المهارات التي يعتمدها الافراد العاملون في تحديد الفرص السوقية، وتحديد الحلول اللازمة للاستفادة من الفرص المتاحة امامهم.
2	Shahiwala,2017:699	المهارات الناعمة التي يحتاجها الافراد العاملون، لترشيد سلوكياتهم واستخدام المعرفة المتاحة لديهم في تنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بهم لتحقيق اهداف المنظمة.

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
3	موسى، 2018، 264	المهارات التي تركز على الابداع والابتكار لشيء جديد له قيمة على يد شخص مثابر ومتفائل لديه أفكار ابداعية و طاقة عالية من العمل والمثابرة والالتزام وتحمل ضغوط العمل.
4	Kunicina, 2019: 7	المعرفة والمواقف والمهارات التي تمكن الفرد من النجاح في تطوير مشاريع أو منتجات أو خدمات حقيقية وقيمة، بناءً على احتياجات المجتمع.
5	Musibau, 2020, 11	مجموع القدرات والصفات والمهارات الشخصية للفرد التي تضمن ريادة اعمال ناجحة والتي تشمل القدرة على تقديم الابداع والابتكار وقدرات التواصل والتنظيم وادارة المشاريع وتخطيط العمل ومهارات المخاطرة والاستجابة بالاضافة الى المعرفة والمهارات اللازمة لانشاء مؤسسة جديدة وتجسيد الافكار العملية الناجحة.
6	Okoro, 2021: 248	تحديد احتياجات الزبائن والفرص التكنولوجية أو السوقية، ومتابعة الفرص واستثمارها بالشكل الذي يضمن التفوق للمنظمة.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

أستناداً إلى ما سبق يرى الباحثان بأن المهارات الريادية، هي مجموعة من القدرات والصفات الشخصية التي تتيح للأفراد تحديد واستغلال الفرص بفعالية من خلال الابداع والابتكار في تطوير أفكار جديدة ذات قيمة ومن ثم تمكن الأفراد من تحويل الأفكار إلى مشاريع ناجحة من شأنها التفوق على المنافسين والهيمنة على السوق.

ثانياً. أهمية المهارات الريادية: تظهر أهمية المهارات الريادية بوصفها الموارد النادرة ذات القيمة العالية والتي يمكن الارتكاز عليها في عمليات الابتكار والابداع، بالشكل الذي يرسخ القيم التنافسية الخاصة بالمنظمة، ومن ثم تحقيق التفوق في الأداء والارتقاء بمستوياته (عباس وآخرون، 2022: 100). كما تبرز أهمية المهارات الريادية بوصفها مدخل استراتيجي قادر على تعزيز عمليات التواصل بين الموارد البشرية، بالشكل الذي يعمق من عمليات التبادل المعرفي والمعلوماتي فيما بينهم، مما ينتج عنه تحقيق التراكم المعرفي الخاص بالمنظمة ككل، الأمر الذي يعزز من سمعتها في السوق ومن ثم تصبح أكثر استقطاباً للمواهب النادرة والقيمة.

ويمكن تحديد أهمية المهارات الريادية بالنسبة للمنظمة ومواردها البشرية، من خلال الإشارة إلى بعض الفوائد التي تترتب عليها، وكما يأتي (عباس وآخرون، 2022: 100):

1. تمثل المصدر الرئيس لبرامج الابداع والابتكار التي تحتضنها المنظمة.
2. تدعم ميزتها التنافسية بالشكل الذي يرسخ جذورها ضمن قطاعها.
3. تعزز من مستويات الأداء وبما يتراصف مع معايير أنظمة الأداء العالية.
4. تمثل مصدر يمكن الارتكاز عليه في توليد الأرباح لدعم المشاريع التي تنوي المنظمة القيام بها مستقبلاً.
5. تحسين سمعة المنظمة في القطاع الذي تعمل ضمنه.

6. تعزيز كفاءة المنظمة على استقطاب أفضل المواهب وبشكل خاص تلك القيمة والنادرة.
7. تساعد على التكيف مع مستجدات البيئة الديناميكية المتلاحقة ومواكبتها أول بأول.
8. تعزز الموقع الوظيفي للموارد البشرية داخل المنظمة وتحصنه ضد أي عمليات تسريح يمكن أن تقوم بها المنظمة مستقبلاً.

ثالثاً. أبعاد المهارات الريادية: على الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المهارات الريادية، إلا أن الدراسة الحالية حاولت تسليط الضوء على أبعاد تم تشخيصها حديثاً من قبل (Reyad et al., 2020) وهي ثمانية أبعاد يمكن من خلالها قياس مستوى المهارات الريادية لدى رواد الأعمال، وهي: مهارات (الاتصال، القيادة، حل المشكلات، الابتكار الريادي، العمل الفرقي، خلق مشروع جديد، التركيز على الأهداف النهائية، والحماس)، ومن هذه الأبعاد الثمانية أعلاه أرتأى الباحثان في دراستهم الحالية التركيز على خمسة أبعاد فقط، وذلك نظراً لانسجامها وامكانية قياسها في الميدان المبحوث، وكما يأتي (Reyad et al., 2020: 1102-1103) و(حاجم، 2023: 67-71):

1. **الاتصال:** هو عملية نقل الأفكار لضمان معنى واضح، إذ إن الاتصال مهارة اجتماعية ضرورية لنمو الأعمال، ويتوقف تأثير الاتصال في نمو الأعمال على بعض الممارسات التي يجب أن تكون في مكانها الصحيح.
2. **مهارات القيادة:** وتتمثل بمهارة وقدرة القائد على تحفيز العاملين الذين يتعامل معهم والتواصل معهم لبناء فرق عمل متماسكة تسهم بشكل ايجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية لأحداث التغيير بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات البيئية وفي مستويات المنظمة كافة.
3. **مهارات حل المشاكل:** تتمثل مهارة حل المشكلات بمهارة الموارد البشرية على تشخيص وتحليل مسببات المشكلات التي تواجههم في العمل، من ثم اقتراح مجموعة من البدائل ومن ثم تقييمها والمفاضلة بينها، لاتخاذ القرارات لاختيار الافضل منها، لمعالجة المشكلات في الوقت المناسب وبأقل خسارة ممكنة.
4. **الابتكار الريادي:** وهي المهارات التي تساعد الرياديين على تقديم الأفكار الجديدة غير المألوفة التطوير العمل والخروج بمنتجات جديدة غير معروفة، ويتم تطوير وتعزيز هذه المهارات من خلال المعرفة والتجارب المتراكمة لدى حاملها فضلاً عن أهمية البرامج التدريبية.
5. **مهارات العمل الفرقي:** تعكس مهارة التعاون والعمل الفرقي قدرة الموارد البشرية الريادية على التعاون والعمل بروح الفريق مع الآخرين وتشجيعهم على تبادل الأفكار والمعرفة فيما بينهم من اجل نشر فلسفة الشراكة في كل جانب من جوانب المشروع سواء المالية أم المادية.

المحور الثاني: السيادة الاستراتيجية

أولاً. مفهوم السيادة الاستراتيجية: تعد السيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في حقل الادارة الاستراتيجية وهي من العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو (سلطان والباشقالي، 2013: 16). ومن جهة أخرى يصف (الباشقالي والسلطان، 2021: 105) السيادة الاستراتيجية بالسفينة التي التي تستطيع المنظمة من خلالها الابحار إلى بر الامان والوصول إلى منطقة الحرية الاستراتيجية حيث تصبح المنظمة سيدة السوق وهي من تحدد الأسعار وتبادر بالابتكارات في أعمالها أينما شاءت وفي اي وقت أرادت لأنها لديها الحرية التامة في التصرف. وللوقوف على مفهوم السيادة الاستراتيجية بشكل أوضح، سنتناول الدراسة الحالية عدد من وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مفهوم السيادة الاستراتيجية، وكما موضح في الجدول رقم (2).

جدول (2): وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مفهوم السيادة الاستراتيجية

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	(Meyer, 2012, 2)	هي القدرة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي وفرض نفسها كلاعب وحيد في الصناعة
2	(Goeltz, 2014, 6)	مجموعة من العمليات المعقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي والتكنولوجي والمعلوماتي، بل هي طريقة لتنظيم الأنشطة الكمية والنوعية.
3	(الباشقالي وسلطان، 2019: 127)	المكانة المهيمنة للمنظمة في السوق، وتتحقق عبر صياغة استراتيجيات القوة التي تمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة، والسيطرة عليها بوضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية.
4	(Anghel, 2020: 2)	تُعرّف بأنها القدرة على التصرف بشكل مستقل، والاعتماد على الموارد الخاصة للفرد في المجالات الاستراتيجية الرئيسية والتعاون مع الشركاء كلما دعت الحاجة.
5	(Al_kenany & Al_najjar, 2021: 59)	قوة المنظمة وهيمنتها على مناطق تنافسية كبيرة، وقدرتها على التأثير في تلك المجالات الخاضعة لتأثير المنافسين الآخرين في السوق.
6	(Al-Helli, et al., 2021: 822)	المساحة التنافسية التي تفرضها المنظمة لاحتواء المنافسين والتفاعل معهم بشكل استباقي للحفاظ على توازن القوى لصالح المنظمة داخل بيئة الصناعة المتغيرة.

استناداً إلى المفاهيم اعلاه يرى الباحثان بأن السيادة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على تحقيق استقلالها في اتخاذ قرارات استراتيجية ورسم نطاق نفوذها من خلال التكامل الاقتصادي والتكنولوجي وقدرتها على التكيف مع بيئة الصناعة المتغيرة.

ثانياً. أهمية السيادة الاستراتيجية: ويمكن توضيح أهمية السيادة الاستراتيجية بمجموعة من النقاط، أهمها ما يأتي (Strikwerda, 2002, 25):

1. السيادة الاستراتيجية لها أهمية في تحقيق أهداف المنظمة بالبقاء.
2. تساهم السيادة الاستراتيجية بمساعدة المديرين في التقييم ليكون أكثر دقة لنقاط القوة والضعف وكذلك للفرص والتهديدات.

3. تزيد السيادة الاستراتيجية من قدرة المنظمات على تقديم خدمات جديدة وتعد الخدمة الجديدة وقود لديمومة المنظمات.

1. تعزيز إمكانية المنظمة على توليد منتجات جديدة وفرض سيطرتها على القطاع الخدمي والصناعي من قبل المنافسين الآخرين التي تمثل الأساس لديمومة المنظمة (حسن والشيخلي، 2020: 3)
2. فهم العلاقة بين البيئة المضطربة والنماذج الاستراتيجية الملائمة التي اعتمدتها المنظمة والتي بدورها تساعد على صياغة الاستراتيجيات بشكل جيد (الشبلي، 2019: 84).
3. إدراك قادة المنظمات للمركز التنافسي الذي أصبح ضرورياً لتحقيقه وليس فقط الوصول للأهداف التي باتت تقليدية والمتمثلة بالبقاء وانما وسيلة لتحقيق السيادة الاستراتيجية وليس مجرد هدف نهائي (الكناني والنجار، 2021: 59).

4. يتم تكوين سيادة حقيقية يتشارك فيها المنافسين ضمن إطار النطاق التنافسي (الهاجري، 2021: 31).

ثالثاً. أبعاد السيادة الاستراتيجية

اتفقت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد السيادة الاستراتيجية مع اغلب الكتاب والباحثين الذين اتفقوا بالإجماع على وجود ثلاثة أبعاد للسيادة الاستراتيجية وهي: (نطاق النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي)، وفيما يأتي توضيحاً تفصيلياً لكل بعد من تلك الأبعاد (الجريري، والعبدي، 2023: 342-343)، (D'Aveni, 2001: 68)، (Strikwerda & Rijnders, 2005, 10)، (العيساوي، والعبدي، 2022: 22-23):

1. **منطقة النفوذ:** عرفت منطقة النفوذ بأنها عبارة عن المحفظة الجغرافية لسلع وخدمات المنظمة، والتي تركز على المجال الذي يخصها والمنطقة الأساسية التي تسيطر عليها، وتعد بمثابة قلب السيادة الاستراتيجية، وقد أشار (Wood et al., 2011: 115) إلى أن منطقة النفوذ تمثل قدرة المنظمة على التأثير في قرارات الأطراف الأخرى بطرق محددة، سواء في التصرف أو الامتناع عن التصرف. وينطوي مفهوم منطقة النفوذ على طموح المنظمات الناجحة في التوسع والسيطرة بصورة مستمرة، ويمثل أحد مفاهيم التنافسية العدائية التي تحفز المنافسين وتدفعهم للتحدي والهيمنة والسيادة تعبر عنها نفسها من خلال المجالات أو الدوائر النفوذية التي تحكمها المنظمات (Volkmer, 2007: 63).

2. **الضغط التنافسي:** يتمثل مفهوم الضغط التنافسي في قدرة المنافسين على تقليل الحصة السوقية للمنظمة ومنعها من الوصول إلى فرص جديدة وتحقيق نمو أفضل ومدى قدرة المنظمة على تحمل الضغوط التنافسية التي يفرضها المنافسين الآخرين، ويعد هذا الأمر بالنسبة للمنظمات التحدي الوحيد للنمو والذي يجب عليها مواجهته عندما تتعرض لضغوط تنافسية مؤثرة. ويمكن أن يكون الضغط التنافسي بسبب المنافسة السعرية أو بسبب القيود القانونية أو التشريعات التي تفرضها الحكومة (Khatib & Alshawabkeh, 2022: 204). وإن المنظمات التي يتم اعدادها من حيث القدرة المالية والتكنولوجية يمكنها تحمل ضغط المنافسة المتزايدة ولديها القدرة التنافسية من الناحية المالية والتكنولوجية (Al-Zu'bi, 2017: 1242).

3. **التكوين التنافسي:** يتمثل البعد الثالث بالتشكيل التنافسي والذي يعني بوضع خريطة للضغط التنافسي بين جميع اللاعبين أو الأطراف الرئيسيين من قبل المنظمة المتوقعة من خلال بناء هيكل تنافسي جديد خاص بها عن طريق اقامة تحالفات واتفاقيات تعاونية مع القوى العظمى ووضع الأهداف المشتركة ورسم مجالات التنافس فيما بينهم لتقليل التعقيد التنافسي (الدوري، 2012: 111).

ويشير (Barney، 2001: 644) إلى التشكيل التنافسي بأنه قدرة المنظمة على الدمج الفعال بين مواردها وقدراتها التي تسعى من خلالها إلى إنشاء كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من قبل المنافسين الآخرين. وأضاف (D, Aveni, 2001: 2) بأنه إنشاء هيكل صناعة لتحالفات كبيرة وأهداف تعكس النظرة الدولية للفضاء التنافسي.

المبحث الثالث: الجانب العملي

المحور الأول: وصف متغيرات الدراسة الرئيسية: يقدم هذا الجزء تحليلاً وصفيًا شاملاً لمتغيرات البحث الرئيسية، مع التركيز على المتغير المستقل (المهارات الريادية) وأبعادها (مهارات الاتصال، مهارات القيادة، مهارات العمل الفرقي، مهارات حل المشاكل، ومهارات الابداع الريادي)، بالإضافة إلى المتغير التابع (السيادة الاستراتيجية) وأبعادها (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، والتكوين التنافسي).

أولاً. وصف لآراء عينة الدراسة لمتغير (المهارات الريادية): على المستوى الكلي، تشير معطيات الواردة في الجدول رقم (3) والذي يتعلق بوصف المهارات الريادية، بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير المهارات الريادية (4.45) وانحراف المعياري قدره (0.666)، مما يدل على اتساق معقول لآراء أفراد العينة لأهمية هذا المتغير. ويظهر تحليل معامل الاختلاف (14.98%) نطاقاً مناسباً من وجهات نظر المستجيبين. وتكشف الأهمية النسبية للمتغير (89%) أن أفراد العينة يُولون أهمية كبيرة للمهارات الريادية، مما يدل على ادراكهم لأهميتها ودورها المحوري في البيئة الأكاديمية للجامعات الأهلية في محافظة دهوك.

جدول (3): وصف متغير المستقل (المهارات الريادية)

الأبعاد	الفقرات	الايوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوزن	التقييم
مهارات الاتصال	X1	4.55	.592	13.01	%91	1	مرتفع جداً
	X2	4.55	.557	%12.24	%91	1	مرتفع جداً
	X3	4.50	.689	%15.31	%90	3	مرتفع جداً
	X4	4.54	.626	%13.79	%90.8	2	مرتفع جداً
	X5	4.47	.703	%15.72	%89.4	4	مرتفع جداً
	المعدل	4.53	.633	%13.97	%90.6	2	مرتفع جداً
مهارات القيادة	X6	4.48	.643	%14.35	%89.6	1	مرتفع جداً
	X7	4.46	.642	%14.39	%89.2	2	مرتفع جداً
	X8	4.44	.715	%16.10	%88.8	3	مرتفع جداً
	X9	4.46	.642	%14.39	%89.2	2	مرتفع جداً
	X10	4.46	.642	%14.39	%89.2	2	مرتفع جداً
	المعدل	4.46	.656	%14.71	%89.2	2	مرتفع جداً
مهارات العمل الفرقي	X11	4.46	.702	%15.74	%89.2	3	مرتفع جداً
	X12	4.46	.642	%14.39	%89.2	3	مرتفع جداً
	X13	4.47	.703	%15.73	%89.4	2	مرتفع جداً

الأبعاد	الفقرات	الايوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوزن	التقييم
	X14	4.49	.718	%15.98	%89.8	1	مرتفع جداً
	X15	4.49	.659	%14.67	%89.8	1	مرتفع جداً
	المعدل	4.47	.684	%15.30	%89.4	2	مرتفع جداً
مهارات حل المشاكل	X16	4.46	.610	%13.86	%89.2	1	مرتفع جداً
	X17	4.46	.576	%12.91	%89.2	1	مرتفع جداً
	X18	4.32	.709	%16.41	%86.4	4	مرتفع جداً
	X19	4.37	.691	%15.81	%87.4	2	مرتفع جداً
	X20	4.31	.761	%17.65	%86.2	3	مرتفع جداً
	المعدل	4.38	.669	%15.27	%87.6	2	مرتفع جداً
	X21	4.39	.634	%14.44	%87.8	3	مرتفع جداً
مهارات الابداع الريادي	X22	4.49	.659	%14.67	%89.8	1	مرتفع جداً
	X23	4.39	.695	%15.83	%87.8	3	مرتفع جداً
	X24	4.32	.737	%17.06	%86.4	4	مرتفع جداً
	X25	4.47	.731	%16.35	%89.4	2	مرتفع جداً
	المعدل	4.41	.691	%15.67	%88.2	2	مرتفع جداً
المعدل الكلي للمهارات الريادية		4.45	.666	14.98%	89%	-	مرتفع جداً

المصدر: من اعداد الباحثان بناءً على مخرجات SPSS.

على المستوى الجزئي تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3) والتي تتعلق بوصف أبعاد المهارات الريادية. أن بُعد مهارات الاتصال تصدر القائمة بمتوسط حسابي عالٍ قدره (4.53) وانحراف معياري بلغ (0.633) وتجانس ملحوظ في الآراء (معامل الاختلاف) إذ بلغ (17.81%)، يليه بُعد مهارات العمل الفرقي والقيادة بمتوسطين حسابيين (4.46 و 4.47) على التوالي ودرجة مرتفعة من الأهمية النسبية. أما بُعد مهارات حل المشاكل والابداع الريادي فقد احتلا المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قيمته (4.38 و 4.41) على التوالي، وانحراف معياري (0.669) و (0.691) و (معامل الاختلاف) بلغت قيمته (15.27% و 15.67%) على التوالي. مما يعكس ضعفاً نسبياً في فعالية آليات حل المشاكل ومبادرات الابداع مقارنة بباقي أبعاد المهارات الريادية. والأخير رغم تصنيفه ضمن المستوى "المرتفع بأهمية نسبية 88.2%"، الامر الذي يكشف عن تفاوت لافت في تجارب الهيئة التدريسية مع مبادرات الابداع الريادي، ووجود تحديات واضحة في الجوانب الإبداعية والريادية، وهنا تبرز الحاجة الملحة لتعزيز هذا البعد لتحقيق مبادرات أكثر فعالية في الابداع الريادي. ثانياً. وصف لآراء عينة الدراسة لمتغير (السيادة الاستراتيجية): تشير نتائج الوصف الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن متغير السيادة الاستراتيجية حصل على متوسط حسابي مقداره (4.32) بانحراف معياري (0.687) مما يعني أن القيادات الاكاديمية كانوا متسقين إلى حد ما في تقييماتهم.

إذ بلغ متوسط معامل الاختلاف (15.80%) مما يدل على تباين متوسط في الاستجابات. وكان للمتغير الكلي أهمية نسبية قدرها (86.6%) مما يدل على أن الأفراد عينة الدراسة قيموا السيادة الاستراتيجية للجامعات الأهلية المبحوثة بمستوى مرتفع جداً. وهذا يدل على أن القيادات عينة الدراسة يعتقدون أن مؤسساتهم تتمتع بقدرات استراتيجية عالية على مستوى السيادة الاستراتيجية بشكل عام.

جدول (4): وصف المتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية)

الأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الأوزان	التقييم
منطقة النفوذ	Y1	4.40	.636	14.45%	88%	3	مرتفع جداً
	Y2	4.53	.577	12.74%	90.6%	1	مرتفع جداً
	Y3	4.50	.560	12.44%	90%	2	مرتفع جداً
	Y4	4.28	.726	16.96%	85.6%	5	مرتفع جداً
	Y5	4.31	.631	14.64%	86.2%	4	مرتفع جداً
	المعدل	4.40	.626	14.24%	88%	3	مرتفع جداً
الضغط التنافسي	Y6	4.45	.702	15.78%	89%	2	مرتفع جداً
	Y7	4.49	.595	13.25%	89.8%	1	مرتفع جداً
	Y8	4.34	.670	15.44%	86.8%	4	مرتفع جداً
	Y9	4.38	.599	13.67%	87.6%	3	مرتفع جداً
	Y10	4.45	.626	14.06%	89%	2	مرتفع جداً
	المعدل	4.42	.638	14.44%	88.4%	2	مرتفع جداً
التكوين التنافسي	Y11	4.18	.795	19.14%	83.6%	4	مرتفع جداً
	Y12	4.31	.775	17.98%	86.2%	1	مرتفع جداً
	Y13	4.20	.725	17.26%	84%	3	مرتفع جداً
	Y14	3.90	.893	22.90%	78%	5	مرتفع جداً
	Y15	4.30	.718	16.70%	86%	2	مرتفع جداً
	المعدل	4.17	.781	18.73%	83.4%	3	مرتفع جداً
المعدل الكلي السيادة الاستراتيجية		4.32	687.	15.80%	86.6%	-	مرتفع جداً

المصدر: من اعداد الباحثان بناءً على مخرجات SPSS.

على مستوى الأبعاد الفرعية، تبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (4) والتي تتعلق بأبعاد السيادة الاستراتيجية، حصول بُعد "الضغط التنافسي" على أعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (4.42) بانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (0.638) ومعامل تباين قيمته (14.44%) وأهمية نسبية عالية بلغت (88.4%) مما يدل على اتفاق عالي لأهمية الضغط التنافسي كبعد من أبعاد السيادة الاستراتيجية. وحصل بُعد "منطقة النفوذ" على متوسط حسابي قدره (4.40)، بانحراف معياري قيمته (0.626)، ومعامل اختلاف (14.24%)، وأهمية نسبية بلغت (88%)، بتقييم مرتفع جداً، مما

يدل على وعي جيد لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بأهمية المنافسة في بيئة العمل الأكاديمي. أما بُعد "التكوين التنافسي" فقد حصل على تقييم منخفض نسبياً، إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي (4.17)، بانحراف معياري أكبر (0.781)، ومعامل اختلاف (18.73%)، وأهمية نسبية (83.4%)، إلا أنه لا يزال ضمن نطاق التقييم "المرتفع جداً"، مما يعكس تبايناً أكبر في الآراء، ولكن هذا لا يقلل من أهميته كركيزة أساسية من ركائز السيادة الاستراتيجية.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث

1. اختبار فرضية الارتباط: يعرض هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تتعلق بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمعتمد على المستويين الكلي والجزئي في الجامعات المبحوثة وكما يأتي:

أ. فرضية الارتباط على المستوى الكلي: تنص الفرضية الرئيسة الأولى من الدراسة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة)

جدول (5): نتيجة اختبار فرضية الارتباط الرئيسي

الارتباطات	Original Sample	الانحراف المعياري	T-statistics	P-Value	Sig	القرار
المهارات الريادية < السيادة الاستراتيجية	0.835	0.343	20.175	0.000	معنوي	تحققت الفرضية

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات SMART PLS.

أشارت نتائج اختبارات فرضية الارتباط الرئيسة بين المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية والموضحة في الجدول رقم (5) إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ما يقارب 0.835، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبلغت القيمة المقدرة باستخدام إحصاءات T ما يقارب 20.175، وهي أعلى بكثير من قيمة T الجدولية البالغة 1.974 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1.99، مما يشير إلى أن الارتباط ذو دلالة إحصائية. إضافة إلى ذلك، قيمة P بلغت 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد الاستنتاج. ونتيجة لذلك، قُبلت فرضية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية. وهذا يوضح أهمية المهارات الريادية في تعزيز السيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق.

ب. اختبار فرضية الارتباط على المستوى الجزئي: تنص الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى (يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة).

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (6) لاختبار علاقة الارتباط على المستوى الجزئي بين أبعاد المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية إلى وجود ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية مقبولة بين جميع أبعاد المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية. أشارت النتائج إلى أن مهارات التواصل ارتبطت بالسيادة الاستراتيجية عند معامل الارتباط (0.727) مع قيمة (T) محسوبة قدرها (12.042)، وهو أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.974) ومن ثم فهو ذو دلالة إحصائية عالية (P = 0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) وأظهرت النتائج أن بُعد المهارات القيادية لها علاقة

ارتباط معنوية بالسيادة الاستراتيجية، عند معامل ارتباط (0.722) وقيمة (T) بلغت (12.096). أظهرت مهارات العمل الفرقي ارتباطاً قوياً إذ بلغت قيمة (0.698) مع قيمة (T) البالغ (29.480)، وكذلك مهارات حل المشكلات، حيث أظهرت قيمة معامل الارتباط (0.733) مع قيمة (T) (27.523). وكان لمهارات الإبداع الريادي أعلى ارتباط جزئي قدره (0.779) مع قيمة (T) قيمته (29.480). وتظهر هذه النتائج قبول جميع الفرضيات الجزئية وكانت ذات دلالة إحصائية، مما يدعم مساهمة كل بُعد من أبعاد المهارات الريادية في تعزيز السيادة الاستراتيجية كما يراها أفراد العينة، من القادة الأكاديميين في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

جدول (6): معامل الارتباط الجزئي

الفرضيات	Original Sample	الانحراف المعياري	T statistics	P-Value	الدلالة Sig	القرار
مهارات الاتصال < السيادة الاستراتيجية	0.727**	0.060	12.042	0.000	معنوي	تحققت
مهارات القيادة < السيادة الاستراتيجية	0.722**	0.088	12.096	0.000	معنوي	تحققت
مهارات العمل الفرقي < السيادة الاستراتيجية	0.698**	0.134	29.480	0.000	معنوي	تحققت
مهارات حل المشاكل < السيادة الاستراتيجية	0.733**	0.098	27.523	0.000	معنوي	تحققت
مهارات الإبداع الريادي < السيادة الاستراتيجية	0.779**	0.127	29.480	0.000	معنوي	تحققت

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات SMART PLS.

2. اختبار فرضية التأثير: يقدم هذا الجزء اختبار فرضية التأثير على المستويين الكلي والجزئي للمهارات الريادية في السيادة الاستراتيجية على مستوى الجامعات المبحوثة.

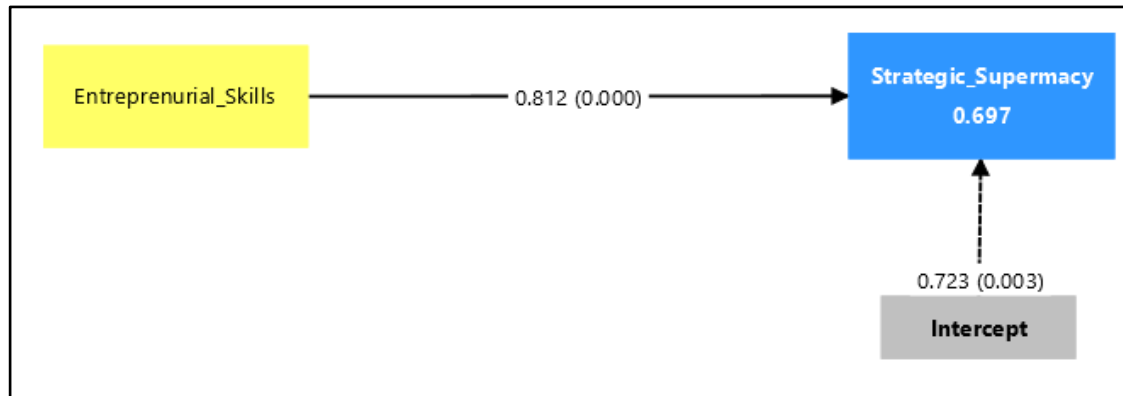
أ. فرضية التأثير على المستوى الكلي: تنص الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمهارات الريادية في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

تُظهر نتائج تحليل فرضية التأثير الكلي الواردة في الجدول رقم (7) والموضحة في الشكل رقم (2) أن المهارات الريادية تؤثر بقوة في السيادة الاستراتيجية. إذ بلغ معامل بيتا (B1) للمتغير المستقل المهارات الريادية (0.812)، مما يدل على تأثير إيجابي ودال في المتغير التابع السيادة الاستراتيجية إذ بلغت قيمة (R²) (0.69)، مما يعني أن المهارات الريادية يمكن أن تفسر (69%) من التغير الحاصل في السيادة الاستراتيجية، هذا يعني كلما امتلكت القيادات الأكاديمية المهارات الريادية، كلما أصبحت أكثر قدرة على فرض نفوذها وهيمنتها والضغط على المنافسين بشكل أكبر. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (225.895)، وهي أكبر بكثير من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.900) عند مستوى دلالة (0.01) لدرجتي حرية (1، 99)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية للعلاقة. ومن ثم ومن خلال قيمة دلالة (Sig)

البالغة (0.000)، واستناداً إلى النتائج أعلاه، تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص هلى وجود تأثير معنوي للمهارات الريادية في للسيادة الاستراتيجية وبذلك تحققت إحصائياً.

جدول (7): نتائج معامل التأثير على المستوى الكلي

نتيجة الفرضية	المهارات الريادية					الأنموذج
	Sig	الجدولية (f)	المحسوبية (f)	R2	معامل بيتا	
محققة		-	-	-	0.834	الثابت B0
	0.000	6.900	225.895	0.69	0.812	السيادة الاستراتيجية B1
	N=100		Sig. ≤ 0.01		درجات الحرية (1، 99)	
	المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات SPSS					



شكل (2): معامل علاقة التأثير على المستوى الكلي

المصدر: مخرجات SMART PLS

ب. **فرضية التأثير على المستوى الجزئي:** تنص الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية بأنه: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد المهارات الريادية في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

تشير نتائج تحليل التأثير للأبعاد الفرعية للمهارات الريادية في السيادة الاستراتيجية والواردة في الجدول رقم (8) إلى أن جميع العلاقات كانت معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يؤكد تحقق جميع الفرضيات الفرعية. إذ بلغ معامل التأثير لمهارات الاتصال في السيادة الاستراتيجية (0.594) وقيمة (T) البالغة (10.496) وقيمة (P) تساوي (0.000)، مما يدل على تأثير معنوي واضح. كما أظهرت مهارات القيادة تأثيراً قدره (0.616) مع قيمة (T) البالغة (10.319) وقيمة (P = 0.000)، وهي أيضاً دالة إحصائية. وبالمثل، حققت مهارات العمل الفرقي تأثيراً بمقدار (0.539) وقيمة (T) (8.652)، بينما سجلت مهارات حل المشكلات أعلى تأثير نسبي بين الأبعاد الفرعية بقيمة (0.673) وقيمة (T) بلغت (10.653) أما مهارات الإبداع الريادي فقد أظهرت تأثيراً قوياً بلغ (0.632)، مدعوماً بقيمة (T) البالغة (12.289) وتشير هذه النتائج إلى أن

الأبعاد الفرعية كافة للمهارات الريادية تساهم بشكل كبير في تعزيز السيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية المبحوثة، لأن جميع منظمات الأعمال ولاسيما الجامعات منها ليس لها غنى عن المهارات الريادية، وخصوصاً تلك التي تسعى إلى السيادة وفرض الهيمنة والنفوذ الجغرافي.

جدول (8): نتائج معامل التأثير للابعاد الفرعية

الفرضيات الفرعية	معامل التأثير Coefficient	Standard. Deviation	T. Value	P. Value	مستوى الدلالة عند 0.05	صحة الفرضية
مهارات الاتصال < السيادة الاستراتيجية	0.594	0.258	10.496	0.000	معنوية	محقة
مهارات القيادة < السيادة الاستراتيجية	0.616	0.268	10.319	0.000	معنوية	محقة
مهارات العمل الفرقي < السيادة الاستراتيجية	0.539	0.281	8.652	0.000	معنوية	محقة
مهارات حل المشاكل < السيادة الاستراتيجية	0.673	0.278	10.653	0.000	معنوية	محقة
مهارات الابداع الريادي < السيادة الاستراتيجية	0.632	0.229	12.289	0.000	معنوية	محقة

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات برنامج SMART PLS.

الاستنتاجات المقترحات

أولاً. الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوي بين المهارات الريادية والسيادة الاستراتيجية، مما يدل على أن امتلاك القيادات الأكاديمية لمستوى عالٍ من المهارات الريادية يعزز بشكل مباشر قدرتهم على تحقيق السيادة الاستراتيجية في مؤسساتهم الأكاديمية.
2. أظهرت مهارات الاتصال تأثيراً ملحوظاً في دعم السيادة الاستراتيجية، إذ يتضح أن تعزيز قنوات الاتصال والتواصل الفعال بين الأفراد يساهم في تحسين التنسيق واتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة.
3. أثبتت مهارات القيادة أهميتها الجوهرية في دعم تحقيق السيادة الاستراتيجية، إذ تساعد القدرات القيادية الفعالة على توجيه الفرق وتنفيذ الرؤى الاستراتيجية بثقة ومرونة.
4. أشارت النتائج إلى أن مهارات العمل الفرقي تمثل ركيزة أساسية في تحقيق السيادة الاستراتيجية، إذ إن التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تنافس الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.
5. برز دور مهارات حل المشكلات كعامل مؤثر في دعم السيادة الاستراتيجية، حيث إن القدرة على التعامل مع التحديات بفعالية تمنح المؤسسة مرونة واستجابة أفضل للتغيرات البيئية.

6. تبين أن مهارات الإبداع الريادي تسهم بقوة في تحقيق السيادة الاستراتيجية، مما يعكس أهمية التفكير الابتكاري في استحداث حلول جديدة تعزز من موقع المؤسسة في البيئة التنافسية.

ثانياً. المقترحات:

1. ينبغي على الجامعات المبحوثة الاستثمار في تطوير برامج تدريبية شاملة تهدف إلى تنمية المهارات الريادية لدى الكوادر، لما لها من أثر إيجابي مباشر في تعزيز السيادة الاستراتيجية على المستوى المؤسسي.
2. يُنصح بتعزيز مهارات الاتصال من خلال ورش عمل متخصصة تركز على أساليب التواصل الفعال، وبناء شبكات تواصل مرنة بين الإدارات تسهم في تحسين تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
3. تطوير قدرات حل المشكلات من خلال تطبيق نماذج تحليل المشكلات الواقعية وتدريب الأفراد على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات وتحليل عميق للمعطيات.
4. دعم العمل الجماعي داخل الجامعات من خلال تبني ثقافة الفريق، وتحفيز التعاون بين الأقسام المختلفة، بما يخلق بيئة عمل تساهم في تسهيل اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة.
5. تشجيع الإبداع الريادي عبر توفير بيئة محفزة للابتكار، وإشراك الموظفين في برامج تحفيزية تسمح لهم بتقديم أفكار جديدة قابلة للتطبيق تدعم تحقيق سيادة الجامعات المبحوث.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان وسلطان، حكمت رشيد، (2021)، اطروحة دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق المجلة العربية للإدارة، 126-95، (1)، 41.
2. الباشقالي، محمود محمد أمين وسلطان حكمت رشيد، (2019)، دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء القيادات الادارية من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق المجلة العلمية لجامعة جيهان - سليمان، المجلد، 3، العدد، 1، 293-329.
3. الجرجري، احمد سليمان والعبيدي، ندى كريم، (2023)، تشخيص ابعاد السيادة الاستراتيجية، مجلة بابل للدراسات الانسانية، المجلد 13، العدد 3.
4. حاجم، وجدان عباس، (2023)، سمات الشخصية الريادية ودورها في التوجه الاجتماعي الريادي بتوسيط المهارات الريادية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المستثمرين والمؤسسين في المدارس الاهلية في محافظة الديوانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
5. حسن، حنين قاسم والشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم، (2020)، تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة في محافظة ذي قار، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (26)، العدد (124)، ص 1-16.
6. الدوري، زكريا مطلق، (2012)، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. سلطان، حكمت رشيد، والباشقالي، محمود محمد أمين عثمان (2013)، استثمار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في الجامعات الاهلية، بحث منشور، جامعة دهوك، العراق.

8. سلطان، حكمت رشيد، والباشقالي، محمود محمد امين عثمان، (2020)، الريادة منظور استراتيجي، جامعة دهوك.
9. الشبلي، حسين محمد عبد الفتاح، (2019)، أثر عمليات الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الاستراتيجية - الدور الوسيط للقدرات الديناميكية: دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية لصناعة الأدوية البشرية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة مؤتة عمان الاردن.
10. عباس، وليد حسين، الحسن، بتول علي، علوان، علي سعد، (2022)، مهارات الموارد البشرية، مركز البحوث والدراسات والنشر، كلية الكوت الجامعة، الطبعة الأولى.
11. العيساوي، هادي مروان احمد والعبيدي، فائق مشعل قدوري، (2022)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (58).
12. الكناني، حيدر حسن كاظم والنجار، شهناز فاضل أحمد، (2021)، دور الافصاح في تحقيق السيادة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، المجلد (2)، العدد (1).
13. موسى، خالد يونس، (2018)، واقع تنمية المهارات الريادية لدى خريجي الجامعات الفلسطينية: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الاقصى غزة، غزة، فلسطين.
14. الهاجري، محمد راضي راشد الفهيد، (2021)، أثر القيادة التحويلية في تحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على قطاع المواصلات القطري خلال حصار دولة قطر 2017-2019، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة عمان الاردن.

ثانياً. المصادر الاجنبية

1. Al-Helli, Sarah Mohammed Hussein Ali, Jaber, Adnan Shamkhi & Al-Hindawy, Zainab Abd Ulrazzaq Abood, (2021), Effect the organizational virtuousness on strategic supremacy: An analytical research study at Etihad Food Industries Company Ltd, Journal of Statistics and Management Systems, Vol. 24, No. 4.
2. Anghel, S. (2020), Strategic sovereignty for Europe, EPRS | European Parliamentary Research Service.
3. Barney, J.B., (2001), Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View, Journal of Management, 27, 643-650.
4. D'Aveni, R., (2001), Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth, and Power through Spheres of Influence, New York: The Free Press.
5. Goeltz, Donald R., (2014), "Globalization and hyper competition: Drivers, Linkages, and industry differences, Holy Family University", Journal of international Business and Cultural Studies, Vol.8.
6. Heikkinen, k. P., & stevenson, b. (2016). The lab studio model: enhancing entrepreneurship skills in higher education. International journal of innovation and learning, 20(2), 154-168.
7. Khatib, O., & Alshawabkeh, K., (2022), Digital Transformation And Its Impact On Strategic Supremacy Mediating Role Of Digital HRM: an Evidence from Palestine, WSEAS Transactions on Business and Economics, 19, 197-221.

8. Kunicina, n., bilic, i., zabasta, a., caiko, j., & ribickis, l. (2019, july). Development of entrepreneurship skills for students creative thinking support in higher education. In 2019 international conference in engineering applications (icea) (pp. 1-6). IEEE
9. Meyer Claudia, (2012). The Chain-Japan rivalry for economic and strategic supremacy in Asia. China & the world series, Global Focus.
10. Musibau, G. A. (2020). Fostering Entrepreneurial Skills in Secondary Schools: Implication.
11. Okoro, p. E., (2021), Entrepreneurship skills needed by nigerian tertiary institution students and graduates for global relevance, International journal of higher education, 10(4), 247-257.
12. Reyad, Sameh., badawi, Sherine., & hamdan, Allam., (2020), Assessing the impact of entrepreneurial skills development on self-employment practices amongst egyptian and bahraini accounting students in public and private universities, Journal of Islamic Accounting and Business Research Vol. 11 No. 5, pp. 1101-1120
13. Shahiwala, a. (2017). Entrepreneurship skills development through project-based activity in bachelor of pharmacy program. Currents in pharmacy teaching and learning, 9(4), 698-706.
14. Strikwerda, Hans. (2002). Strategic Supremacy Operational Excellence is Not Sufficient; Your Firm Needs a Power Strategy. Nolan, Norton & Co.
15. Strikwerda, J. and Rijnders, D., (2005), Possible End Games in the European Postal Market In: Regulatory and Economic Challenges in the Postal and Delivery Sector, Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
16. Wood, A. M., Linley, P. E., Maltby, J., Kashdan, T. B., Hurling, R., (2011), Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire, Personality and Individual Differences, (50), (1).