

دور السلوك الريادي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية

شوان مجيد علي، شياء عصمت محمدامين

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، كوردستان، العراق

المستخلص

يهدف البحث تحديد مستوى تبني متغيرات البحث فضلاً عن تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين السلوك الريادي المتمثل بأبعاده (الاستباقية، الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، استثمار الفرص، تحمل المخاطرة) والتفوق التنظيمي والمتمثلة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، تحليل المعلومات، التركيز على العمليات، نتائج الاعمال) من وجه نظر عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق، يتمثل الإطار العام للبحث بمشكلة البحث من خلال إثارة تساؤل رئيسي حول طبيعة العلاقة و التأثير بين المتغيرين. تبني البحث مخططاً فرضياً للتعبير عن العلاقات المنطقية، تم في ضوءها صياغة فرضيتين، تم إخضاعها لمجموعة إختبارات وتحليل إحصائية عبر البرامج الإحصائية (SPSS V. 25). أنتج البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية وتم تحليل العلاقات والتأثير، وقد تمثل مجتمع البحث بكافة أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة بلغ عددهم (320) عضواً بحسب بيانات مديرية الدراسات الخاصة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كوردستان العراق، وتم إختيار (292) عضواً منهم ليمثلوا عينة البحث. خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات الميدانية وأبرزها وجود علاقة وتأثير لأبعاد السلوك الريادي في تحقيق التفوق التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: السلوك الريادي، التفوق التنظيمي، الجامعات الخاصة، إقليم كوردستان العراق.

1. المقدمة

وقياس أثرها في تعزيز التفوق التنظيمي، بما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تدعم تطوير الأداء الجامعي في قطاع التعليم العالي الخاص .

تضمن البحث أربعة محاور، خصص المحور الأول للإطار العام ومنهجية البحث فيما اشغل المحور الثاني على الجانب النظري وتناول المحور الثالث الجانب الميداني واختتم البحث بالمحور الرابع الخاص بالاستنتاجات والتوصيات.

تشهد بيئة منظمات التعليم العالي خلال العقد الأخير تحولات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، وتزايد حدة المنافسة، وارتفاع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، الأمر الذي فرض على الجامعات، ولا سيما الجامعات الخاصة، ضرورة تبني أنماط إدارية وسلوكية حديثة تعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق التفوق التنظيمي (Jameel et al., 2021).

وفي هذا الإطار، يُعد السلوك الريادي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، لما له من دور فاعل في تعزيز الابتكار، وتمتية المبادرة، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات. ومع ذلك، تبرز فجوة معرفية تتعلق بمدى تبني هذا السلوك لدى القيادات الأكاديمية، وبخاصة أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق، فضلاً عن محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت إسهامه في تحقيق التفوق التنظيمي.

تسعى الجامعات إلى تحقيق التفوق التنظيمي لضمان الاستمرارية وتعزيز مكانتها التنافسية. وقد برز مفهوم السلوك الريادي بوصفه أحد المرتكزات الجوهرية التي تسهم في تحفيز الإبداع والابتكار، وتعزيز روح المبادرة، وتحمل المخاطرة المدروسة، بما يدعم توجهات الجامعات نحو التطوير المستمر وتحقيق التفوق التنظيمي.

جاء البحث الحالي ليتناول دور السلوك الريادي في تحقيق التفوق التنظيمي، من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق، بهدف التعرف على مستوى تبني أبعاد السلوك الريادي،

مجلة جامعة جيهان - اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية

المجلد 10، العدد 2 (2026).

أُسلم البحث في 7 نيسان 2026؛ قُبِل في 22 أيار 2026

ورقة بحث منظملة: نُشرت في 1 تموز 2026

البريد الإلكتروني للمؤلف: shwan.ali@su.edu.krd

حقوق الطبع والنشر © 2026 شوان مجيد علي، شياء عصمت محمدامين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح

موزعة تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0

1. لتحديد الفرص والاستفادة منها في بيئة تنافسية غير مؤكدة .
2. يساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والتمسك بحصتها في السوق والدخول في اسواق جديدة وذلك لأنه يركز على تكوين قوة دافعة للتغيير والابتكار والتعرف على الفرص واستغلالها بشكل جيد.
3. يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة لها مثل تفضيلات المستهلك واجراءات المنافس والتطورات التكنولوجية .
4. يساهم في اكتساب قدرات جديدة وإطلاق اعمال جديدة وتطوير تدفقات ايرادات جديدة وتحسين اداء المنظمة واستمراريتها.
5. يعتبر فرصة للتفرد وتحقيق الاداء المتميز من خلال عمليات الابتكار والاستباقية التي يقوم بها الموارد البشرية في المنظمة .

2.3 أبعاد السلوك الريادي

تم اعتماد أبعاد السلوك الريادي (الرؤية الاستراتيجية، استثمار الفرص، تحمل المخاطر، الإبداع، الاستباقية) استناداً إلى جملة من المسوغات العلمية، إذ تمثل هذه الأبعاد أكثر النماذج شيوعاً وتداولاً في الأدبيات الحديثة، وتعكس بصورة متكاملة طبيعة السلوك الريادي داخل المنظمات. كما تتميز بقدرتها على الإحاطة بالجوانب السلوكية والمعرفية المرتبطة بالتوجه الريادي، فضلاً عن ملاءمتها لطبيعة البيئة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. إضافة إلى ذلك، فقد أثبتت الدراسات السابقة صلاحية هذه الأبعاد في القياس والتحليل الميداني، وإمكانية توظيفها في تفسير التباين في مستويات الأداء التنظيمي. وعليه، فإن اختيارها يوفر إطاراً علمياً رصيناً يساهم في تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته بدقة وموضوعية.

الاستباقية: يشير (على وشندل، 2021) بأن مفهوم الاستباقية يجمع بين خاصتي الإبداع وتحمل المخاطرة، وذلك لأنه يمثل الرغبة والميل لأخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة وإيجاد الأفكار التي لم يسبق للآخرين تقديمها والابتعاد عن ممارسة الأساليب والأنماط القديمة، وهو المحرك الأول لتوجهات المنظمة والتي تمكّنها من البقاء والتنبؤ بالأحداث المستقبلية. في ضوء ماسبق فإن الاستباقية تعني ميل الفرد أو المنظمة لاتخاذ المبادرة والتصرف قبل وقوع المشاكل أو ظهور الفرص، مع القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستجابة لها بشكل فعال لتحقيق النمو والتفوق .

الإبداع: تباينت آراء الباحثين والكتاب حول المفهوم الإبداع فمنهم من يصفها بالقدرة على إيجاد شيء جديد وإخراجه الى حيز الوجود ،و يعد الإبداع ظاهرة معقدة تتفاعل فيها جوانب مختلفة، ساعد في تفسيرها الكثير من مجالات المعرفة ووردت بالعديد من المفردات الفلسفية والاجتماعية والأدبية، كعلم النفس والادارة والاجتماع وغيرها، ويمثل الإبداع هدفاً تسعى المنظمات إلى تحقيقه من خلال الريادة، ومن ثم غالباً ما يكون المصدر الأساس لتحقيق النجاح التنافسي وخصوصاً في بيئة تتسم بالاضطراب وارتفاع حدة التنافس (العزاوي ومحسن، 2017). تأسيساً على ما سبق نعرف الإبداع بأنه القدرة الذهنية والسلوكية للفرد على توليد أفكار وحلول أو أساليب عمل جديدة ومبتكرة تتجاوز الطرق التقليدية، وتتميز بالملاءمة والأصالة لتحقيق أهداف تنظيمية أو ريادية.

الرؤية الاستراتيجية: تمثل الإطار الفكري الذي من خلاله يتمكن الريادي أو المنظمة

وعليه، تتبلور مشكلة البحث في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين السلوك الريادي والتفوق التنظيمي، من حيث اتجاهها وقوتها، في البيئة الجامعية الخاصة في الإقليم، بما يساهم في تقديم فهم أعمق لدور هذا السلوك في دعم الأداء التنظيمي. وتتجسد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تبني السلوك الريادي لدى أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق؟
2. ما مستوى التفوق التنظيمي في هذه الجامعات من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والتفوق التنظيمي؟
4. ما مدى تأثير أبعاد السلوك الريادي (الاستباقية، الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، استثمار الفرص، تحمل المخاطرة) في تحقيق التفوق التنظيمي؟

يهدف هذا البحث الى التعرف على مستوى السلوك الريادي لدى أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. معرفة مستوى التفوق التنظيمي في هذه الجامعات من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات. تحليل العلاقة بين السلوك الريادي والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي. وأخيراً، تقديم توصيات علمية وعملية لتعزيز السلوك الريادي وتحقيق التفوق التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي

2. الجانب النظري

2.1 مفهوم السلوك الريادي

يُعبّر السلوك الريادي بوصفه مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يتبناها الأفراد على مستويات متعددة داخل المنظمة، بهدف توليد موارد مبتكرة وتوظيفها بشكل مستقل، فضلاً عن تحديد الفرص والبحث عنها بصورة استباقية. ويعتمد هذا السلوك على جملة من المقومات، منها المهارات، والمعرفة، والخبرة، والذكاء، والتعلم، واليقظة، والأفكار الاستباقية، بما يمنح المنظمة الريادية خصائص ومزايا تميزها عن غيرها (العبيدي والعبادي، 2022). ويرى الباحثان أن السلوك الريادي يمثل منظومة متكاملة من الأنماط السلوكية والمعرفية والنفسية التي يتبناها الأفراد داخل السياق التنظيمي، والتي تعكس استعدادهم وقدرتهم على المبادرة والاستباق في اكتشاف الفرص الكامنة في البيئة الداخلية والخارجية، واستثمارها بصورة إبداعية من خلال تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية. كما يشمل هذا السلوك قدرة الفرد على التفكير الريادي، واتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد، وتحمل المخاطر المحسوبة (Massoudi, 2025).

2.2 أهمية السلوك الريادي

- لخص (الفتلاوي، 2020) أهمية السلوك الريادي من خلال النقاط التالية:
1. يمثل عنصراً بالغ الأهمية في ربحية المنظمة ونموها حيث انها تسعى جاهدة

4. التركيز على النتائج، ويدعم تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات.

2.4.2 أبعاد التفوق التنظيمي

اختار الباحثان هذه الأبعاد الخمسة لكونها الأكثر استخدامًا وتكرارًا فضلاً عن اتساقها مع طبيعة أهداف البحث، وسوف يتم توضيح الأبعاد على النحو الآتي .
التخطيط الاستراتيجي: يقصد به درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزاي المنظمة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (Massoudi & Zaidan, 2025). كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية (Bryson, 2018).

التركيز على الزبائن: يؤكد (حسين، 2020) انه يشمل تحديد خصائص السوق من اجل تركيز أفضل لتلبية الاحتياجات، ويعني التركيز على الزبائن تحديد حجم السوق وتحليل البيئة التسويقية ومجموعات الزبائن المستهدفين التي تستطيع المنظمة خدمتهم بطريقة أفضل حيث ان التركيز على الزبون يعني ان تستثمر المنظمة وقتاً ومعرفة احتياجات ورغبات الزبائن .

تحليل المعلومات: أوضح (Alsaleh, 2016) بأنه يركز على إدارة واستخدام وتحليل وجودة المعلومات وأمن البيانات والمعلومات والأجهزة والبرمجيات لدعم العمليات الرئيسة للمنظمة في الحالات الاعتيادية والطارئة كما ويمثل مركز العقل الذي يوائم جميع العمليات والأهداف الإستراتيجية ويركز على مدى فاعلية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المنظمة بغية تحسين الأداء .

التركيز على العمليات: يرى (خضر، 2021) بأنه يكون من خلال تحسين عمل الإدارة، تصميم العمليات، تحسين العمليات، ومن أجل تحقيق الفاعلية والنجاح في التركيز على العمليات لابد أن يكون هناك توافق وانسجام بين ما يطمح إليه الأفراد العاملين وسياسات المنظمة وأهدافها، بالإضافة إلى التوافق بين استراتيجية المنظمة والمتغيرات في البيئة الخارجية .

نتائج الاعمال: تمثل نتائج اعمال الهيئة بتحقيق نسب نمو متزايدة في تحصيل ايراداتها الضريبية واهتمام الادارة بمقارنة النتائج مع السنوات السابقة لبيان نقاط القوة والضعف في التنفيذ (Jameel et al., 2022)، فضلاً عن مطابقة النتائج بالخطط الموضوعة سلفاً لتعطي رؤية اوسع واشمل على المدى البعيد لتصل من خلالها الى هدفها المنشود باتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في مصلحة التنفيذ السليم ومعالجة الخلل ان وجد (حسن ولفته، 2020).

2.5 فرضيات البحث

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والتفوق التنظيمي مجتمعة ومنفردة .

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للسلوك الريادي في التفوق التنظيمي مجتمعة ومنفردة.

من استشراف المستقبل، وإعادة تفسير الواقع، وصياغة مسارات استراتيجية طويلة الأمد قادرة على تحويل الفرص الكامنة إلى مصادر قيمة مستدامة. فالسلوك الريادي، لا يُحتزل في المبادأة أو الجرأة في اتخاذ المخاطر، بل يقوم على رؤية استراتيجية واعية تمنح الفعل الريادي معنى واتجاهاً وتماشكاً. (Ireland et al., 2003). يرى الباحثان بأن الرؤية الاستراتيجية تمثل القدرة والمهارة لدى الفرد على تصور المستقبل التنظيمي وتحديد الأهداف طويلة المدى، مع وضع خطط واضحة ومتراكمة لتحقيقها بطريقة تضمن توافق القرارات اليومية مع الاتجاه العام للمنظمة

استثمار الفرص: يشير (Alvarez et al, 2017) الى أن بعض الباحثون يجادلون على أن الفرص تتم صنعها ولا تتم العثور عليها، ويؤكدون على ان الفرص تتم إنشاؤها من خلال العملية الإبداعية لمن يملك سلوكيات وخصائص ريادية لتحويل الأفكار والتطلعات إلى أفعال. إذ تشير النقاشات الأخيرة حول فرص ريادة الأعمال إلى أن بعض الفرص تتم صنعها وتم اكتشاف بعض الفرص. في ضوء ما سبق يؤكد الباحثان على أن استثمار الفرص يمثل القدرة والسلوكيات الملموسة للفرد أو المنظمة على التعرف على الفرص المتاحة، وتقييمها، واتخاذ المبادرات لاستغلالها بطريقة فعالة ومثمرة لتحقيق أهداف ريادية وتنظيمية .

تحمل المخاطرة: وصف كل من (Platin & Ergun, 2017) بأن الشخص الريادي هو ذلك الشخص الذي يتحمل المسؤولية وراغباً في المجازفة وتجريب الأعمال والمشاريع الجديدة غير مؤكدة النتائج المقبولة. أي ترتبط قدراته بالمجازفة وعدم التأكد من النتائج . وبذلك يرى الباحثان بأن المخاطرة هي استعداد الفرد أو المنظمة لتحمل القرارات والمبادرات التي تنطوي على درجة من عدم اليقين، مع القدرة على تقبل احتمالات النجاح أو الفشل، بهدف تحقيق النمو والتميز المؤسسي.

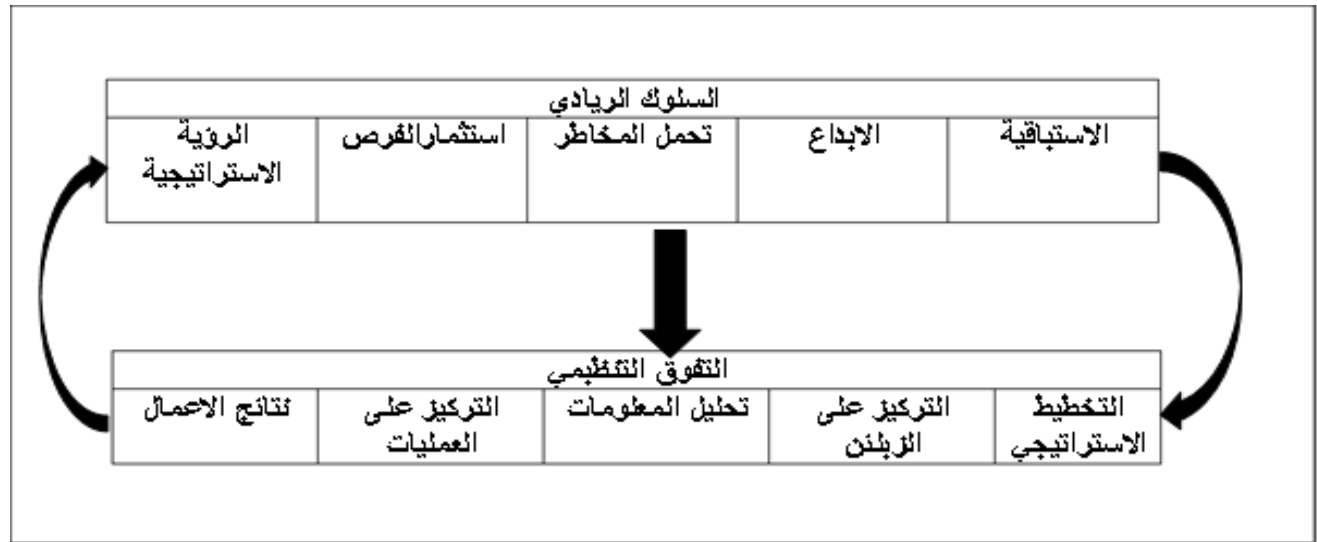
2.4 التفوق التنظيمي

2.4.1 مفهوم التفوق التنظيمي وأهميته

أن السلوك الريادي يشتمل في مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية المتقدمة التي يتمتع بها العاملون في المنظمة، والتي تمكنهم من إنجاز الأعمال وإنتاج مخرجات تنسم بالحدثة والإبداع والأصالة والتميز، بما يتجاوز حدود المعايير التنظيمية السائدة، ويتفوق على ما يقدمه المنافسون كماً ونوعاً (Hijjawi, 2021). ويورد الباحثان مفهوماً إجرائياً للتفوق التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق ومستدام مقارنة بالمنظمات المنافسة، من خلال الإدارة الفعالة والكفاءة لمواردها البشرية والمادية والتقنية، والارتقاء المستمر بمستوى العمليات والإجراءات الداخلية، وتوظيف مؤشرات التبصر الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

اشار (AL-Zobaidey & Al-Joufi, 2022) إلى أهمية التفوق التنظيمي من خلال مجموعة من الجوانب الرئيسية ويمكن توضيحه كالآتي:

1. يعتبر عاملاً هاماً لتعزيز إدراك المنظمة وفعاليتها، ويجعل المنظمة علامة مبتكرة تحقق رسالتها وغايتها وأهدافها من خلال فعالية القيادة فيها.
2. رفع مستوى الأداء وتحسينه وتحديد واستثمار عناصر التأثير والقوة وتشخيص عناصر ونقاط الضعف ومعالجتها.
3. يعطي فرصة للمنظمة لقياس التقدم والتحسين من خلال التقييم الذاتي للمنظمة.



الشكل (1) مخطط فرضي للبحث

3. منهجية البحث

أ - الجنس: تشير نتائج الجدول (1) إلى أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور بنسبة (64.4%)، ما يعكس هيمنة الذكور بينما بلغت نسبة الإناث (35.6%)، وهو ما قد يشير إلى وجود فجوة نوعية في تمثيل المرأة في المناصب القيادية، يعكس ذلك الحاجة إلى تعزيز مشاركة المرأة في المواقع الإدارية داخل الجامعات الخاصة.

ب. العمر: تشير بيانات الجدول (1) إلى أن الفئة العمرية بين (30-40 سنة) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (36.6%)، يعكس ذلك توجه الجامعات نحو الاستعانة بقيادات شابة تجمع بين الخبرة النسبية والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة، كما يدل على وجود فرص مهنية متاحة للكوادر الإدارية في هذه المرحلة العمرية.

ج. التحصيل الدراسي: تعكس النتائج أن غالبية أفراد العينة في الجامعات الخاصة يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة (53.1%)، مما يشير إلى تركيز الجامعات على الكفاءات العلمية العالية في المواقع القيادية. في المقابل، بلغت نسبة حملة الماجستير (46.9%)، وهي نسبة كبيرة أيضاً، مما يدل على أن المؤهلات العليا تُعد من المتطلبات الأساسية لشغل المناصب الإدارية في هذا القطاع.

د. مدة الخدمة في الجامعة: تشير النتائج إلى أن معظم المستجيبين في الجامعات الخاصة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين (5-10 سنوات) بنسبة (43.2%)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مستوى جيداً من الخبرة الإدارية، يؤهلهم لفهم بيئة العمل الأكاديمي ومتطلباتها، كما قد يعكس ذلك اعتماد الجامعات على كوادر ذات خبرة متوسطة تجمع بين الحيوية والمعرفة العملية.

أعتمد البحث في اختبار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة علاقة التأثير بين متغيري البحث، حيث تركز على إستطلاع وتحليل آراء المستجيبين. ويتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم إقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ويتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط البحث الفرضي.

3.1 وصف مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بكافة أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (320) عضواً بحسب بيانات مديرية الدراسات الخاصة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كردستان العراق، وتم إختيار (292) عضواً منهم ليمثلوا عينة البحث وكانت نسبتهم (82%) من مجتمع البحث وهذه النسبة مقبولة في العلوم الانسانية لتمثيل العينة تمثيلاً سليماً .

3.2 وصف وتشخيص الخصائص الشخصية للمستجيبين

الجدول (1) وصف وتشخيص الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث.

ت	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	188	64.4
		انثى	104	35.6
2	العمر	أقل من 30 سنة	59	20.2
		30-40 سنة	107	36.6
		41-50 سنة	83	28.5

14.7	43	51 سنة فأكثر		
46.9	137	ماجستير	التحصيل الدراسي	3
53.1	155	دكتوراه		
26.4	77	أقل من 5 سنوات		
43.1	126	10-5 سنوات	مدة الخدمة في الجامعة	4
30.5	89	11 سنة فأكثر		

4. الجانب العملي

4.1 وصف وتشخيص متغير السلوك الريادي

4.1.1 الاستباقية

بلغ (0.71) ، بلغت نسبة الاستجابة الى مساحة القياس (80.8%)، ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم بعد الاستباقية تبين بأن الفقرة (X3) التي تشير الى أن القيادة في جامعتنا تحرص على سبق المنافسين في كافة المجالات التعليمية حققت أعلى نسبة وذلك بالاتفاق (80.9%) وبوسط حسابي قدره (4.18) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.89) ونسبة استجابة (83.6%)، فيما جاءت الفقرة (X1) في المرتبة الاخيرة و التي تنص على أن القيادة في جامعتنا تعمل على تخمين الأوضاع المستقبلية وتبني لها المستلزمات الأساسية لاقتناصها، وذلك بنسبة اتفاق (73.3%) وبوسط حسابي (3.94) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (1.08) ونسبة استجابة (78.8%).

تشير نتائج الجدول (2) المتعلقة باستجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X1-X5) الخاصة ببعد الاستباقية، إلى أن نسبة (76.68%) من أفراد العينة أبدوا اتفاقهم، مقابل (7.72%) أبدوا عدم اتفاقهم، في حين بلغت نسبة المحايدين (15.60%). وقد انعكس ذلك في متوسط حسابي بلغ (4.04)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على وهذا يدل على أن مستوى التوافق مرتفع ، وانحراف معياري

الجدول (2) إجابات أفراد العينة على بعد الاستباقية

الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
X1	36.3	37	14.7	8.6	3.4	3.94	1.08	78.8
X2	41.1	38.1	12.3	5.8	2.7	4.09	1.00	81.8
X3	43.2	37.7	14	4.1	1	4.18	0.89	83.6
X4	30.8	42.8	18.2	5.8	2.4	3.94	0.97	78.8
X5	36.6	39.8	18.8	3.8	1	4.07	0.89	81.4
المعدل	37.6	39.08	15.6	5.62	2.1	4.04	0.71	80.8
	76.68		15.6		7.72			

4.1.2 الأبداع

جامعتنا تبني المناخ التنظيمي الداعم لتوليد الحلول والأفكار والمبادرات الابتكارية حققت أعلى مستوى وذلك بالاتفاق (80.2%) وبوسط حسابي قدره (4.22) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.97) ونسبة استجابة (84.4%)، فيما برز اقل نسبة اتفاق على الفقرة (X9) والتي تنص على أن القيادة في جامعتنا تؤمن بأن الاساليب التقليدية في تقديم الخدمات التعليمية مجدية أكثر من الاساليب الأخرى. وذلك باتفاق (72.2%) وبوسط حسابي (3.87) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (1.02) ونسبة استجابة (77.4%).

تشير نتائج الجدول (3) المتعلقة باستجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X6-X10) الخاصة ببعد الإبداع، إلى أن نسبة (73.16%) من أفراد العينة أبدوا اتفاقهم، مقابل (9.36%) أبدوا عدم اتفاقهم، في حين بلغت نسبة المحايدين (17.48%). وقد انعكس ذلك في متوسط حسابي بلغ (3.97)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يدل على ارتفاع مستوى التوافق. كما بلغ الانحراف المعياري (0.82)، فيما وصلت نسبة الاستجابة إلى مساحة القياس إلى (79.4%)، الأمر الذي يعكس مستوى مرتفعاً من تبني بُعد الإبداع لدى أفراد العينة. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم بعد الإبداع تبين من الفقرة (X8) التي تشير الى أن القيادة في

الجدول (3) إجابات أفراد العينة على بعد الإبداع

الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	%	%	%	%			
X6	31.5	39.8	17.8	8.2	2.7	3.89	1.03	77.8
X7	30.1	42.1	17.5	7.2	3.1	3.88	1.02	77.6
X8	50.4	29.8	13	5.1	1.7	4.22	.97	84.4
X9	30.1	42.1	17.5	7.2	3.1	3.87	1.02	77.4
X10	33.6	36.3	21.6	7.5	1	3.94	.97	78.8
المعدل	35.14	38.02	17.48	7.04	2.32	3.97	0.82	79.4
	73.16		17.48		9.36			

4.1.3 الرؤية الاستراتيجية

بعد الرؤية الاستراتيجية تبين بأن الفقرة (X11) والتي تشير الى أن القيادة في جامعتنا تصوغ رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية على وفق المستجدات العلمية حققت أعلى مستوى وذلك بالاتفاق بنسبة (80.2%) وبوسط حسابي قدره (4.22) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.97) ونسبة استجابة (84.4%). فيما برز أقل اتفاق حول الفقرة (X12) والتي تنص على أن القيادة في جامعتنا تحرص على مشاركة الجهات المعنية في صياغة رؤيتها وتحديد توجهاتها المستقبلية، وذلك باتفاق بنسبة (71.9%) وبوسط حسابي (3.88) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (1.03) ونسبة استجابة (77.6%).

تشير نتائج الجدول (4) المتعلقة باستجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X11–X15) الخاصة بالرؤية الاستراتيجية، إلى أن نسبة (72.76%) من أفراد العينة أبدوا اتفاقهم، مقابل (9.08%) أبدوا عدم اتفاقهم، في حين بلغت نسبة المحايدين (18.16%). وقد انعكس ذلك في متوسط حسابي بلغ (3.98)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري مقداره (0.85). كما بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة القياس (79.6%)، مما يدل على مستوى مرتفع من تبني الرؤية الاستراتيجية لدى أفراد العينة. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم

الجدول (4) إجابات أفراد العينة على بعد الرؤية الاستراتيجية

الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	%	%	%	%			
X11	50.4	29.8	13	5.1	1.7	4.22	0.97	84.4
X12	30.1	41.8	17.5	7.5	3.1	3.88	1.02	77.6
X13	33.6	36.3	21.6	7.5	1	3.94	0.97	78.8
X14	33.3	36.3	21.2	7.8	1.4	3.93	0.97	78.6
X15	30.1	42.1	17.5	7.2	3.1	3.89	1.02	77.8
المعدل	35.5	37.26	18.16	7.02	2.06	3.98	0.85	79.6
	72.76		18.16		9.08			

4.1.4 استثمار الفرص

تشير الى أن القيادة في جامعتنا تقيم الفرص المستقبلية على أساس التكلفة والعوائد المالية المتوقعة حققت أعلى مستوى وذلك بالاتفاق بنسبة (85.6%) وبوسط حسابي قدره (4.32) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.84) ونسبة استجابة (86.4%)، فيما برز أقل اتفاق حول الفقرة (X18) التي تنص على أن القيادة في جامعتنا تركز بدرجة اساسية على تحقيق المنفعة المالية من استثمار الفرص المتاحة. وذلك باتفاق العينة بنسبة (72.2%) وبوسط حسابي (3.89) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (1.04) ونسبة استجابة (77.8%).

تشير نتائج الجدول (5) المتعلقة باستجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X16–X20) الخاصة باستثمار الفرص، إلى أن نسبة (76.78%) من أفراد العينة أبدوا اتفاقهم، مقابل (6.58%) أبدوا عدم اتفاقهم، في حين بلغت نسبة المحايدين (16.64%). وقد انعكس ذلك في متوسط حسابي بلغ (4.05)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري مقداره (0.70). كما بلغت نسبة الاستجابة (80.8%)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من تبني بعد استثمار الفرص لدى أفراد العينة. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم بعد استثمار الفرص تبين من الفقرة (X16) والتي

الجدول (5) إجابات أفراد العينة على بعد استثمار الفرص

الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
X16	50.4	35.2	11	2.4	1	4.32	0.84	86.4
X7	35.6	42.1	15.4	5.5	1.4	4.05	0.92	81
X18	30.1	42.1	17.5	7.2	3.1	3.89	1.02	77.8
X19	33.9	42.5	18.8	3.1	1.7	4.04	0.90	80.8
X20	32.5	39.5	20.5	5.1	2.4	3.95	0.98	79
المعدل	36.5	40.28	16.64	4.66	1.92	4.05	0.70	81
	76.78		16.64		6.58			

4.1.5 تحمل المخاطرة

الفشل بدرجة متساوية مع احتمالات النجاح عند الاستثمار في مجال تقديم الخدمات التعليمية. وذلك بالاتفاق بنسبة (80.8%) وبوسط حسابي قدره (4.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.89) ونسبة استجابة (84%)، فيما برز أقل اتفاق حول الفقرة (X23) والتي تنص على أن القيادة في جامعتنا تتخذ إجراءات جريئة لتحقيق أهدافها بغض النظر عن المخاطر المحتملة. وذلك باتفاق العينة بنسبة (73.3%) وبوسط حسابي (3.9) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.96) ونسبة استجابة (78%).

تشير نتائج الجدول (6) المتعلقة باستجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X21-X25) الخاصة بـ تحمل المخاطرة، إلى أن نسبة (75.9%) من أفراد العينة أبدوا اتفاقهم، مقابل (7.38%) أبدوا عدم اتفاقهم، في حين بلغت نسبة المايدين (16.72%). وقد انعكس ذلك في متوسط حسابي بلغ (4.01)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري مقداره (0.72). كما بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة القياس (80.2%)، مما يدل على مستوى مرتفع من تبني بُعد تحمل المخاطرة لدى أفراد العينة. وتبين من الفقرة (X21) والتي تشير إلى أن القيادة في جامعتنا تراعي احتمالات

الجدول (6) إجابات أفراد العينة على بعد تحمل المخاطرة

الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
X21	43.8	37	14	4.5	0.7	4.2	0.89	84
X22	29.8	48.6	15.5	5.1	1	4.01	0.87	80.2
X23	29.5	43.8	17.8	6.8	2.1	3.9	0.96	78
X24	32.5	39.5	20.5	5.1	2.4	3.95	0.98	79
X25	37.3	37.7	15.8	5.8	3.4	4.00	1.04	80
المعدل	34.58	41.32	16.72	5.46	1.92	4.01	0.72	80.2
	75.9		16.72		7.38			

4.2 وصف وتشخيص متغير التفوق التنظيمي

4.2.1 التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد العينة. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم متغير التخطيط الاستراتيجي تبين بأن (Y1) التي تنص على أن القيادة في الجامعات المبحوثة تعتمد على توقعات أعضاء الهيئة التعليمية والعاملين في الجامعة عند تحديد استراتيجياتها وسياساتها المستقبلية جاءت بأعلى مستوى وذلك باتفاق العينة بنسبة (82.5%) وبوسط حسابي قدره (4.28) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.88)، ونسبة استجابة (85.6%)، وهذا يشير على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً بالنسبة لهذه الفقرة. فيما برز أقل اتفاق حول العبارة (Y4) التي تشير إلى أن القيادة في الجامعات المبحوثة لا تهتم بوضع وتنفيذ الاهداف

تشير نتائج الجدول (7) المتعلقة باستجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (Y1-Y5) الخاصة بمتغير التخطيط الاستراتيجي، إلى أن نسبة (77.62%) من أفراد العينة أبدوا اتفاقهم على هذه الفقرات، مقابل (5.52%) أبدوا عدم اتفاقهم، في حين بلغت نسبة الذين أبدوا اتفاقاً نوعياً (16.86%). وقد انعكس ذلك في متوسط حسابي بلغ (4.12)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يدل على ارتفاع مستوى التوافق. كما بلغ الانحراف المعياري (0.65)، في حين بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة القياس (82.4%)، الأمر الذي يعكس مستوى مرتفعاً من إدراك وتبني

على وفق الجدولة الزمنية بقدر اهتمامها بتنفيذ الأهداف النوعية. وذلك باتفاق بنسبة وانحراف معياري (0.97) ونسبة استجابة (79.6%). (70.9%) وبوسط حسابي (3.98) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)،
الجدول (7) إجابات أفراد العينة على بعد التخطيط الاستراتيجي

الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
Y1	51	31.5	13.4	3.1	1	4.28	0.88	85.6
Y2	32.9	48.5	13.4	3.8	1.4	4.08	0.86	81.6
Y3	38.4	35.5	20.9	4.5	0.7	4.07	0.91	81.4
Y4	35.6	35.3	21.9	5.8	1.4	3.98	0.97	79.6
Y5	44.5	34.9	14.7	4.5	1.4	4.17	0.93	83.4
المعدل	40.48	37.14	16.86	4.34	1.18	4.12	0.65	82.4
	77.62		16.86		5.52			

4.2.2 التركيز على الزبائن

مرتفعاً من تبني بُعد التركيز على الزبائن. وتبين بأن (Y8) والتي تنص على أن القيادة في الجامعات تركز على تسويق خدماتها بصورة استباقية ومبتكرة. وذلك بالاتفاق بنسبة (80.9%) وبوسط حسابي قدره (4.18) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.89) ونسبة استجابة (83.6%). فيما كان أقل بنسبة اتفاق للعبارة (Y6) التي تنص على أن القيادة في الجامعات تسعى الى جمع المعلومات عن البيئة التعليمية المحيطة وتسخيرها لتطوير وتحسين الخدمات التعليمية المقدمة للزبائن. وذلك باتفاق بنسبة (72.9%) وبوسط حسابي (3.93) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (1.08) ونسبة استجابة (78.6%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً.

الجدول (8) إجابات أفراد العينة على بعد التركيز على الزبائن

الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
Y6	36.3	36.6	15.1	8.6	3.4	3.93	1.08	78.6
Y7	41.1	38.1	12.3	5.8	2.7	4.09	1.00	81.8
Y8	43.2	37.7	14	4.1	1	4.18	0.89	83.6
Y9	30.8	42.8	18.2	5.8	2.4	3.94	0.97	78.8
Y10	36.6	39.8	18.8	3.8	1	4.07	0.89	81.4
المعدل	37.6	39	15.68	5.62	2.1	4.04	0.71	80.8
	76.6		15.68		7.72			

4.2.3 تحليل المعلومات

وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من تبني بُعد تحليل المعلومات لدى أفراد العينة. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم بعد تحليل المعلومات تبين بأن الفقرة (Y11) حققت أعلى اتفاق بنسبة (85.6%) أذ تشير إلى أن القيادة في الجامعات المبحوثة تعمل على تشخيص نوعية وكمية المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. وذلك بوسط حسابي قدره (4.32) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.84)، ونسبة استجابة (86.4%)، فيما حققت العبارة (Y15) أقل مستوى والتي تنص على أن القيادة في الجامعات المبحوثة تعمل على إدارة معلوماتها وتحليلها باعتماد التحليل المستمر للبيانات لاستخلاص معلومات مفيدة لقرارات تحسين الأداء. وذلك باتفاق بنسبة (72%) وبوسط حسابي (3.95)

تشير نتائج الجدول (8) المتعلقة باستجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (Y6–Y10) الخاصة ببعد التركيز على الزبائن، إلى أن نسبة (76.6%) من أفراد العينة أبدوا اتفاقهم، مقابل (7.72%) أبدوا عدم اتفاقهم، في حين بلغت نسبة المخايد (15.68%). وقد انعكس ذلك في متوسط حسابي بلغ (4.04)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يدل على ارتفاع مستوى التوافق. كما بلغ الانحراف المعياري (0.71)، وهو ما يشير إلى تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة القياس (80.8%)، مما يعكس مستوى

تشير نتائج الجدول (9) المتعلقة باستجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (Y11–Y15) الخاصة ببعد تحليل المعلومات، إلى أن نسبة (77.68%) من أفراد العينة أبدوا اتفاقهم، مقابل (5.96%) أبدوا عدم اتفاقهم، في حين بلغت نسبة الذين أبدوا اتفاقاً نوعياً (16.36%). وقد انعكس ذلك في متوسط حسابي بلغ (4.07)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يدل على ارتفاع مستوى التوافق. كما بلغ الانحراف المعياري (0.71)، في حين بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة القياس (81.4%)،

وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.98) ونسبة استجابة (79%).

الجدول (9) إجابات أفراد العينة على بعد تحليل المعلومات

الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
Y11	50.3	35.3	11	2.4	1	4.32	0.84	86.4
Y12	35.6	42.1	15.4	5.5	1.4	4.05	0.92	81
Y13	35.6	41.1	16.1	4.5	2.7	4.02	0.97	80.4
Y14	33.9	42.5	18.8	3.1	1.7	4.04	0.90	80.8
Y15	32.5	39.5	20.5	5.1	2.4	3.95	0.98	79
المعدل	37.58	40.1	16.36	4.12	1.84	4.07	0.71	81.4
	77.68		16.36		5.96			

4.2.4 التركيز على العمليات

تبني بُعد التركيز على العمليات. تبين بأن الفقرة (Y16) التي تنص على أن القيادة في الجامعات المبحوثة تقوم بالمراجعة الدورية والمراقبة على عملياتها التعليمية لتحسين آليات تقديم الخدمات التعليمية حققت أعلى مستوى وذلك بالاتفاق بنسبة (85.3%) وبوسط حسابي قدره (4.28) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.81)، ونسبة استجابة (85.6%)، فيما حققت العبارة (Y20) أقل مستوى والتي تنص على أن القيادة في الجامعات المبحوثة تركز على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في انجاز عملياتها التعليمية، وذلك باتفاق العينة بنسبة (67.1%) وبوسط حسابي (3.83) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.95) ونسبة استجابة (76.6%).

الجدول (10) إجابات أفراد العينة على بعد التركيز على العمليات

الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
Y16	46.3	39	12.3	1.4	1	4.28	0.81	85.6
Y17	33.6	48.6	15.1	2.4	0.3	4.13	0.77	82.6
Y18	31.6	43.8	21.2	3.1	0.3	4.03	0.83	80.6
Y19	29.8	35.5	28.1	4.5	2.1	3.87	0.96	77.4
Y20	26.4	40.7	24	7.5	1.4	3.83	0.95	76.6
المعدل	33.54	41.52	20.14	3.78	1.02	4.03	0.59	80.6
	75.06		20.14		4.8			

4.2.5 نتائج الاعمال

الفقرة (Y21) حققت أعلى نسبة اتفاق وبلغت (84.9%) والتي تنص على إلى أن القيادة في الجامعات المبحوثة تهتم بتحسين نتائج أعمالها من خلال التركيز على الجوانب التنظيمية والادارية والتعليمية، وذلك بوسط حسابي قدره (4.28) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.81)، ونسبة استجابة (85.6%)، في حين جاءت الفقرة (Y23) بأقل نسبة والتي تنص على أن القيادة في جامعتنا تراعي تطوير كفاءة العمليات التعليمية بالاعتماد على نتائج الضمان النوعي، وذلك باتفاق بنسبة (68.8%) وبوسط حسابي (3.88) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.98) ونسبة استجابة (77.6%).

تشير نتائج الجدول (10) المتعلقة باستجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (Y16–Y20) الخاصة ببعد التركيز على العمليات، إلى أن نسبة (75.06%) من أفراد العينة أبدوا اتفاقهم، مقابل (4.8%) أبدوا عدم اتفاقهم، في حين بلغت نسبة الذين أبدوا اتفاقاً نوعياً (20.14%). وقد انعكس ذلك في متوسط حسابي بلغ (4.03)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يدل على ارتفاع مستوى التوافق. كما بلغ الانحراف المعياري (0.59)، وهو ما يشير إلى تجانس مرتفع في استجابات أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة القياس (80.6%)، مما يعكس مستوى جيداً من

تشير نتائج الجدول (11) المتعلقة باستجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (Y21–Y25) الخاصة ببعدها نتائج الأعمال، إلى أن نسبة (77.58%) من أفراد العينة أبدوا اتفاقهم، مقابل (6.58%) أبدوا عدم اتفاقهم، في حين بلغت نسبة الذين أبدوا اتفاقاً نوعياً (15.84%). وقد انعكس ذلك في متوسط حسابي بلغ (4.06)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يدل على ارتفاع مستوى التوافق. كما بلغ الانحراف المعياري (0.68)، في حين بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة القياس (81.2%)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من إدراك وتحقيق نتائج الأعمال لدى أفراد العينة. تبين بأن

الجدول (11) إجابات أفراد العينة على بعد نتائج الأعمال

الفقرات	اتفق بشدة 5 %	اتفق 4 %	محايد 3 %	لا اتفق 2 %	لا اتفق بشدة 1 %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
Y21	46.6	38.3	12.7	1.4	1	4.28	0.81	85.6
Y22	35.3	48.2	11	3.4	2.1	4.11	0.88	82.2
Y23	30.1	38.7	22.3	7.2	1.7	3.88	0.98	77.6
Y24	31.8	42.5	18.5	6.2	1	3.98	0.92	79.6
Y25	39.1	37.3	14.7	5.8	3.1	4.03	1.02	80.6
المعدل	36.58	41	15.84	4.8	1.78	4.06	0.68	81.2
	77.58		15.84		6.58			

4.3 اختبار فرضيات التأثير

وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R2) والتي تُبين أن السلوك الريادي قادرة على تفسير ما نسبته أن (77%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق، أما النسبة المتبقية والبالغة (23%) فتعزى لعوامل تأثيرية أخرى لم يتضمنها نموذج البحث الحالي

يتضح من الجدول (12) وجود تأثير معنوي للسلوك الريادي في التفوق التنظيمي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (b) التي بلغت (0.92) والتي تعني أن تغير السلوك الريادي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي الى تغير التفوق التنظيمي بنسبة (92%) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) البالغة (0.041)،

الجدول (12) نتائج اختبار علاقة تأثير السلوك الريادي التفوق التنظيمي

المتغير المستقل	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	Estimate (β)	R ²	Confidence Interval %95	P-Value
السلوك الريادي	→	التفوق التنظيمي	0.92	0.77	Lower Bound 0.885 Upper Bound 0.944	0.041
n= 292						

بلغت (0.81) والتي تعني أن تغير الإبداع بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي الى تغير التفوق التنظيمي بنسبة (81%) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والبالغة (0.034)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R2) والتي تُبين أن الإبداع يفسر ما نسبته (53%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الجامعات المبحوثة، أما النسبة المتبقية والبالغة (47%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج البحث الحالي وتُبين مؤشرات الجدول (13) بأن هناك تأثير معنوي للرؤية الاستراتيجية في التفوق التنظيمي وعند مستوى معنوية (0.05) $(\alpha \leq 0.05)$ ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (b) التي بلغت (0.76) والتي تعني أن تغير الرؤية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي الى تغير التفوق التنظيمي بنسبة (76%) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والبالغة (0.030)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R2) والتي تُبين أن

و توضح معطيات الجدول (13) بأن هناك تأثير معنوي للاستباقية في التفوق التنظيمي وعند مستوى معنوية (0.05) $(\alpha \leq 0.05)$ ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (b) التي بلغت (0.99) والتي تعني أن تغير الاستباقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي الى تغير التفوق التنظيمي بنسبة (99%) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والبالغة (0.007)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R2) والتي تُبين أن الاستباقية تفسر ما نسبته (67%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الجامعات المبحوثة، أما النسبة المتبقية والبالغة (33%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج البحث الحالي.

وتفصح معطيات الجدول (13) بأن هناك تأثير معنوي للإبداع في التفوق التنظيمي وعند مستوى معنوية (0.05) $(\alpha \leq 0.05)$ ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (b) التي

وتظهر نتائج الجدول (13) بأن هناك تأثير معنوي لتحمل المخاطرة في التفوق التنظيمي وعند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (b) التي بلغت (0.92) والتي تعني أن تغير تحمل المخاطرة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي الى تغير التفوق التنظيمي بنسبة (92%) كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تبين أن تحمل المخاطرة تفسر ما نسبته (63%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الجامعات المبحوثة، أما النسبة المتبقية والبالغة (37%) فتعزى لعوامل تأثيرية أخرى لم يتضمنها نموذج البحث الحالي .

الجدول (13) نتائج اختبار علاقة تأثير أبعاد السلوك الريادي في التفوق التنظيمي.

المتغير المستقل	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	Estimate (β)	R ²	Confidence Interval %95	P-Value
الاستباقية	→	التفوق التنظيمي	0.99	0.67	Lower Bound 0.952	0.007
					Upper Bound 1.031	
الابداع	→	التفوق التنظيمي	0.81	0.53	Lower Bound 0.735	0.034
					Upper Bound 0.852	
الرؤية الاستراتيجية	→	التفوق التنظيمي	0.76	0.47	Lower Bound 0.680	0.030
					Upper Bound 0.805	
استثمار الفرص	→	التفوق التنظيمي	0.99	0.70	Lower Bound 0.956	0.010
					Upper Bound 1.017	
تحمل المخاطر	→	التفوق التنظيمي	0.92	0.63	Lower Bound 0.874	0.025
					Upper Bound 0.951	

n= 292

5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

أعضاء الهيئة التعليمية و العاملين عند تحديد استراتيجياتها و سياساتها المستقبلية. كما بينت نتائج وجود اتفاق بشأن فاعلية بُعد التركيز على الزبائن بدلالة تركيز القيادة في الجامعات على تسويق الخدمات بصورة استباقية ومبتكرة. كذلك تشير نتائج البحث إلى وجود اتفاق حول أهمية بُعد التركيز على العمليات من خلال قيام القيادات الجامعية بالمراجعة الدورية والمراقبة على العمليات لتحسين آليات تقديم الخدمات التعليمية. وأخيراً، كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقات معنوية موجبة بين التبصر الاستراتيجي و التفوق التنظيمي على المستوى الكلي و الجزئي حيث كانت أقوى علاقة بين الرصد الاستراتيجي و التفوق التنظيمي ، ثم جاءت علاقة الوعي الاستراتيجي و التفوق التنظيمي، وهذا يؤكد استفادة الجامعات من توظيف أبعاد الرصد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي. كما استنتجت نتائج الانحدار البسيط

الرؤية الاستراتيجية تفسر ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الجامعات المبحوثة، أما النسبة المتبقية والبالغة (53%) فتعزى لعوامل تأثيرية أخرى لم يتضمنها نموذج البحث الحالي و تبين مؤشرات الجدول (13) بأن هناك تأثير معنوي لاستثمار الفرص في التفوق التنظيمي وعند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (b) التي بلغت (0.99) والتي تعني أن تغير استثمار الفرص بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي الى تغير التفوق التنظيمي بنسبة (99%) كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تبين أن استثمار الفرص يفسر ما نسبته (70%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الجامعات المبحوثة، أما النسبة المتبقية والبالغة (30%) فتعزى لعوامل تأثيرية أخرى لم يتضمنها نموذج البحث الحالي .

- Excellence: A Field Study at the Iraqi Residency Affairs Directorate. Webology, 19(1).
- Alsaleh, G. (2016). Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation & Assessment (NCAAA) Lead to Organization Excellence. European Scientific Journal, 12(34), 1857-7881. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n34p103>
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., McBride, R., & Wuebker, R. (2017). On opportunities: Philosophical and empirical implications. Academy of Management Review, 42(4), 726-730.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. Public management review, 20(3), 317-339 <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. Management Science Letters, 11(1), 57-66.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. Journal of management, 29(6), 963-989.
- Jameel, A. S., Massoudi, A. H., & Ahmad, A. R. (2022, July). Motivational Elements of Online Knowledge Sharing Among Employees: Evidence from the Banking Sector. In International Conference on Information Systems and Intelligent Applications (pp. 491-501).
- Jameel, A. S., Massoudi, A. H., & Qasim Agha, A. M. (2021). Knowledge sharing among academic staff in the higher education institution. Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences, 5(1), 67-74.
- Massoudi, A. (2025) Predicting the power of entrepreneurial orientation in improving the level of product innovation. Business education as a mediator. Journal of Management and Business Education, 8(1), 58-73. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2025.0004>
- Massoudi, A. H., & Zaidan, M. N. (2025). Factors influencing IOT acceptance among university students in Iraq: an application of the extended UTAUT model. Revista ENIAC Pesquisa, 14(2), 337-364. <https://doi.org/10.22567/rep.v14i2.1077>
- Platin, N., & Ergun, H. S. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation and performance; evidence from Turkish SMEs. Business and management Studies, 3(2), 78-89. DOI: <https://doi.org/10.11114/bms.v3i2.2408>
- Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 20(2), 117-138. DOI: <https://doi.org/10.7341/20242026>
- Rahmat, A. R. A., Rofiaty, & Djumahir. (2023). The effect of entrepreneurial orientation and knowledge management on organizational performance through innovation. International Journal of Research in Business & Social Science, 12(4), 78-87. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i4.2606>

Abstract

This research aims to examine the nature of the relationship and influence between entrepreneurial behavior represented by its dimensions (proactivity, creativity, strategic vision,

وجود تأثير معنوي للتبصر الاستراتيجي مجتمعة في التفوق التنظيمي، وكذلك أشارت نتائج الانحدار المتعدد على وجود تأثير لكل بُعد من أبعاد التبصر الاستراتيجي في التفوق التنظيمي.

5.2 التوصيات

قيام القيادة الجامعية على تخمين الأوضاع المستقبلية وتهيئة المستلزمات الأساسية لاقتناص الفرص واتخاذ القيادة في الجامعات المبحوثة لإجراءات جريئة لتحقيق أهدافها بغض النظر عن المخاطر المحتملة. وكذلك ضرورة الاهتمام بوضع وتنفيذ الأهداف على وفق الجدولة الزمنية بقدر الاهتمام بتنفيذ الأهداف الفرعية. مع دعم وتمكين الجامعات بقصد جمع المعلومات عن البيئة التعليمية المحيطة وتسخيرها لتحسين وتطوير الخدمات التعليمية المقدمة للزبائن. إضافة الى ذلك زيادة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في إنجاز العمليات التعليمية وإستثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها الى خدمة الجامعات المبحوثة.

المصادر

المصادر العربية:

- حسن، هبة فائق، ولفته، بيداء ستار. (2020). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 50، ص ص 77-88
- خضر، سيف طالب. (2021). تأثير القيادة الأخلاقية في التفوق التنظيمي: الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي - بحث تحليلي في فروع مصرف الرافدين في محافظة ذي قار (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، بغداد، العراق.
- العبيدي، مها عصمت، والعبادي، سناء عبد الرحيم. (2022). تأثير السلوك الريادي في جودة الرقابة: بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18(60)، الجزء (3)، 716-735. Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.60.3.40
- علي، أمل محمود، وشندل، أفراح رشيد. (2021). دور خصائص السلوك الريادي في تعزيز الأداء المصرفي. مجلة الإدارة والاقتصاد، (129)، 48-100. <http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.129.6>
- الفتلاوي، فاطمة محمد جبار. (2020). السلوك الريادي للموارد البشرية كمتغير وسيط بين الإيثار والأداء المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة نور الكفيل في محافظة النجف الأشرف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- محسن، زيد حضير، & العزاوي، شفاء محمد عمي. (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي: بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(18)، 276-296.

المصادر الإنكليزية

- AL-Zobaidy, A. M. K. J., & Al-Joufi, A. S. A. (2022). The Role of Job Engagement in Achieving Organizational

interrelationships and effects. The research population included all members of college councils in private universities in the Kurdistan Region of Iraq, totaling 320 individuals according to official data from the Ministry of Higher Education and Scientific Research. From this population, a sample of 290 members was selected to participate in the study. The findings revealed significant relationships and effects between the dimensions of entrepreneurial behavior and the achievement of organizational excellence.

Keywords: Entrepreneurial behavior, organizational excellence, private universities, Kurdistan Region of Iraq.

opportunity capitalization, and risk tolerance) and organizational excellence represented by its dimensions (strategic planning, customer focus, information analysis, process focus, and business results). The study is based on the perspectives of faculty members in private universities in the Kurdistan Region of Iraq. The research framework is guided by a central problem that addresses the key question concerning the relationship and influence between these two variables. A hypothetical framework was developed to represent the logical connections, leading to the formulation of two main hypotheses. These hypotheses were tested through a series of statistical analyses using SPSS version 25. The study adopted a descriptive-analytical approach, focusing on describing the main and sub-variables and analyzing their