



The Role of Innovation Orientation in Achieving Strategic Success Descriptive and analytical Research of a number of private universities and colleges in Baghdad Governorate*

Faten Abdullah Zbar⁽¹⁾, Khamis Nasser Mohammed⁽²⁾

University of Anbar – College of Administration and Economics

(1) fat22n1006@uoanbar.edu.iq, (2) dr-Khamees-Mohamed@uoanbar.edu.iq

Key words:

Innovation orientation, strategic success.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	13 Jan. 2025
Accepted	26 Jan. 2025
Available online	30 Jun. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

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



*Corresponding author:

Faten Abdullah Zbar
University of Anbar

Abstract:

The current research was based on a basic objective that revolves around the possibility of achieving strategic success in private universities/colleges in Baghdad Governorate through the application of the Innovation approach. This objective was determined by a basic problem, which is:

What is the role of the Innovation approach in achieving strategic success in private universities/colleges in Baghdad Governorate? The research was implemented in a number of private universities/colleges in Baghdad, numbering (18) universities/colleges. The research community consisted of heads of scientific departments, numbering (294) heads of departments, and the sample size was (168) individuals. The researchers used the descriptive analytical approach, and the data obtained were analyzed using (measures of central tendency and measures of dispersion) (SPSS v.16) and (Amos) programs. The researchers concluded with a set of results, the most important of which was the existence of a significant effect of the variable of Innovation orientation in its dimensions on strategic success in its dimensions in private universities/colleges in Baghdad Governorate.

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

دور التوجه الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي
بحث وصفي تحليلي لعدد من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بغداد*
الباحثة: فائق عبد الله زبار
أ.د. خميس ناصر محمد

جامعة الانبار – كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الانبار – كلية الإدارة والاقتصاد

dr-Khamees-Mohamed@uoanbar.edu.iq

fat22n1006@uoanbar.edu.iq

المستخلص

انطلق البحث الحالي من هدف أساسي يتمحور حول إمكانية تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد عبر تطبيق التوجه الإبداعي، وحدد هذا الهدف من إشكالية أساسية مفادها ما دور التوجه الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد، ونفذ البحث في عدد من الجامعات/الكليات الأهلية في بغداد والبالغ عددها (18) جامعة/كلية، وتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام العلمية البالغ عددهم (294) رئيس قسم، وبلغ حجم العينة (168) فرداً، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام (مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت) برنامج (SPSS v.16) وبرنامج (Amos)، وخلص الباحثان لمجموعة من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير التوجه الإبداعي بأبعاده في النجاح الاستراتيجي بأبعاده في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد.

الكلمات المفتاحية: التوجه الإبداعي، النجاح الاستراتيجي.

المقدمة:

يعد النجاح السمة المميزة والغاية الأساسية التي تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها وأنشطتها بلوغه، في ظل المستجدات التي تفرضها بيئة الأعمال المتسارعة التي تتسم بالتغيير المستمر وشدة المنافسة مما يفرض على المنظمات واقع جديد يتطلب منها التحرك نحو ترك الانماط والممارسات التقليدية التي تقف حائلاً أمام استمرارها ونموها، واعتماد انماط وممارسات حيوية متطورة مما قد تنعكس بطريقة ما على تحقيق النجاح في ميدان الأعمال والبقاء في دائرة المنافسة.

لكنه تبقى مسألة تحقيق النجاح نسبية؛ إذ يتوقف على قابلية وقدرة المنظمة للوصول الى الحد المأمول والمقنع منه في مختلف المستويات والوظائف التنظيمية، والتي يحتمل النجاح الاستراتيجي فيها المستوى الأول من النجاحات التنظيمية التي ترغب المنظمات بلوغه، كونه يُشير الى تحقيق استراتيجيات المنظمة بشكل فاعل ومستدام من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وتنفيذها بصورة متكاملة وبرؤية واضحة للأهداف المستقبلية وتحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة الى تخطيط وتنفيذ استراتيجيات تساهم في تحقيق تلك الأهداف التي يمكن قياسها بمدى تحقيق النتائج المرجوة.

ويعد النجاح الاستراتيجي مؤشراً يدل على قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في ميدان العمل، فهو يشكل التحدي الأكبر أمام المنظمات والضرورة الحتمية لديمومة استمرارها، على الرغم من انها لا تمتلك القدرة على اختيار البيئة التي تعمل فيها فضلاً عن عدم قدرتها على السيطرة على متغيراتها الخارجية، غير أنها في المقابل تمتلك حرية اختيار ردود أفعالها والممارسات والسلوكيات

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

المناسبة أو على الأقل التي تتوافق مع التغيرات البيئية، وبالتالي فإن المنظمات تمتلك القدرة على ضبط طريقة تفكيرها وتوجهاتها، بدءاً من برمجة تفكيرها نحو التفكير الإبداعي ومروراً بتنظيم نمط التفكير تجاه التفكير المنظم نحو الإبداع وصولاً إلى أن تصبح الطريقة التي تفكر بها والتي تنظر بها إلى ذاتها وهي أن تكون مبدعة.

وتشكل مجمل هذه التحولات والتطورات في أنماط التفكير وصولاً إلى سلوكيات العمل المبتكرة التي يكون لها تأثير كبير على العملية الإبداعية وتوجهاتها المستقبلية التي يمكن أن تستثمرها المنظمة لصالحها، من خلال تقديم كل ما هو متميز في التعامل مع المشكلات التي تعصف بها، وتوافر القدرات الإبداعية الاستراتيجية التي لها التأثير البالغ في بناء الموارد التي تعد أحد مقاييس الحكم على نجاح المنظمة.

وبناءً على ما تم طرحه من أفكار ومنطلقات تعد أساساً في تحديد التوجهات الإبداعية للمنظمات، والتي تمثل مدخلاً استراتيجياً رائداً تُمارسهُ المنظمات لغلق الفجوة بين الفرص المستقبلية والحالية، والعمل على اغتنامها لإحداث تغيير في القدرات الأساسية للمنظمة التي لا تضمن نجاح المنظمات فحسب ولكن كفاءة الحفاظ على هذا النجاح استراتيجياً، وعليه قد يختلف تطبيق ذلك بنسب متفاوتة بين المنظمات بحسب اختلاف طبيعة عملها ونوع الخدمات التي تقدمها، ولكون أن هذه المتغيرات (التوجه الإبداعي، النجاح الاستراتيجي) من المتغيرات التي يمكن تطبيقها في القطاع التعليمي بوجه عام والقطاع التعليمي الأهلي بوجه خاص واللدان يتميزان بإمكانية تطبيق مثل هكذا مفاهيم فيها، بحيث تمكنها من التطور والتقدم في ميدان عملها محلياً وعربياً ودولياً، وعليه فإن الاهتمام بالتوجه والإبداعي من قبل الجامعات والكليات الأهلية العراقية في تقديم خدمات متميزة للمجتمع بكافة مؤسساته يعد إحدى الأدوات التي تمكنها من تحقيق النجاح الاستراتيجي، الذي يحتم امتلاكها القدرات والمهارات الكافية لغرض تسهيل تحقيقه، فضلاً عن قابليتها في التعامل مع الأحداث ومواجهة شدة التنافس في بيئتها مع خلق حالة من التوازن مع المؤسسات المنافسة في صناعتها، الأمر الذي يدعو إلى تغيير عملياتها وهيكلها واستراتيجياتها بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية التي تمكنها من البقاء في دائرة المنافسة واستدامة نجاحها.

وبموجب ذلك جاء تناول هذا الجانب المهم والحيوي المتعلق بالنجاح الاستراتيجي الذي يمثل جوهر التحول في الجامعات/الكليات الأهلية في بغداد، فمن خلال تقييمه وتشخيصه يمكنها الوقوف على المستويات المتحققة منه مما يولد حاجة فعلية لتطوير ممارسات تنظيمية واستراتيجية أكثر كفاءة وفعالية، لذلك باتت الحاجة إلى تبني التوجهات الإبداعية كأداة تمكن الجامعات/الكليات الأهلية من مواجهة الضغوط التنافسية وتكيف قدرتها ومواردها بشكل يضمن تحقيق نجاحها المستدام.

وبناءً على ذلك تم صياغة مشكلة البحث من خلال تحديد الفجوة المعرفية والمتمثلة بالعلاقة الفكرية بين التوجه الإبداعي والنجاح الاستراتيجي لأجل حث إدارة المؤسسات بوجه عام والجامعات/الكليات الأهلية في بغداد بوجه خاص نحو تبني التوجه الإبداعي كمدخل استراتيجي لفهم طبيعته القائمة والممارسة ومدى مساهمته في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في تشخيص دور التوجه الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ولعل المنظمات التي تحمل توجهاً سلبياً بقدراتها الإبداعية بوصفها منظمات لا تمتلك توجهاً إبداعياً غالباً ما تكون منظمات غير قادرة على الأتيان بشيء جديد ومفيد وقد ينعكس هذا النمط من التفكير السلبي على إمكانية تحقيقها للنجاح الاستراتيجي، على نحو أفضل وبالتالي الوصول إلى تطوير قدراتها الإبداعية والتي تعمل على التقييم المستمر لتوجهها الإبداعي قد تكون قادرة على تحقيق مضامين النجاح الاستراتيجي على نحو أفضل وبالتالي الوصول إلى رؤية متكاملة وشاملة لمضامين الإجابة عن تساؤل رئيس مفاده ما دور التوجه الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟.

ولتحقيق أغراض البحث المتمثلة بمعرفه دور التوجه الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي نظرياً وعملياً، فقد تسلسلت محاور البحث على وفق منهجه، ضمن أربعة محاور،

كُرس المحور الاول لمنهجية البحث، فيما كُرس المحور الثاني للتأطير النظري، وخصص المحور الثالث لدراسة العلاقة بين التوجه الإبداعي والنجاح الاستراتيجي، واختتم البحث بالمحور الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول منهجية البحث

يمثل هذا المحور البوابة الأولى للدخول الى البحث وبيان الكيفية التي صيغ بواسطتها تساؤل المشكلة، كما يتضمن ايضاً أهدافه وأهميته ومخططه الفرضي وفرضياته ومنهجه ومجتمعه وعينته على النحو الآتي:

أولاً: مشكلة البحث:

لقد قدمت عدد من الدراسات والجهود المعرفية بعض الاسهامات والمحاولات لدراسة بعض أنشطة الإبداع وأنواعه مع النجاح الاستراتيجي ومنها دراسة (العنزي، 2010) التي تناولت دور ابعاد ادارة علاقات الزبون والتفكير الابداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، في حين جاءت دراسة (محمد، 2013) بتناول تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي ، فيما ذهبت دراسة (Mahdi et al,2020) الى تناول دور الابداع التعاوني في دعم النجاح الاستراتيجي، كما اهتمت دراسة (Ahmed,2020) في تناول الابداع استراتيجي والتوجه الريادي والنجاح الاستراتيجي، والتي أوصت بأنه يمكن ان توجه قدرات التجديد على استغلال الفرص المتاحة من خلال تحديد اتجاهات المنظمة نحو النجاح الاستراتيجي، إذ شكلت هذه الدراسات الاساس الذي انطلق منه الباحث في تحديد مشكلة البحث والتي تمحورت باتجاهين كُرس الأول لبيان الفجوة المعرفية والمتمثلة بالعلاقة الفكرية بين التوجه الابداعي والنجاح الاستراتيجي، أما الاتجاه الثاني محاولة الاطلاع عن كثب على الواقع الميداني في تحديد مستوياتها القائمة و الممارسة فضلاً عن تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بينها، لذلك جاء هذا البحث لمعالجة الفجوة المعرفية والميدانية لتحديد كيفية حصول الإبداع في الجامعات ومستويات النجاح ومؤشرات فيها والتي لم تعالجها الدراسات السابقة وبحسب علم الباحث واطلاعه لم تتوفر دراسات تناولت التوجه الإبداعي والنجاح الاستراتيجي في أنموذج واحد هذا من جانب، ومن جانب آخر أشّر الباحث من خلال اطلاعه على واقع الجامعات/ الكليات الأهلية المبحوثة أن لديها ضعف في الدخول للتصنيفات العالمية وحتى المحلية وهذا الشيء مهم لبلوغ السمعة الأكاديمية التي تقود الى النجاح الاستراتيجي، بالإضافة إلى النقص في الكفاءات التي أصبحت ذات خبرة خاصة بعد التعيينات التي حصلت من قبل مجلس الخدمة الاتحادي لهذه الكفاءات وتوظيفهم في معظم المؤسسات الحكومية الذي شكل تحدياً وضغطاً أمام هذه الجامعات / الكليات المبحوثة، لذا أصبحت تمتلك فقط الالقاب العلمية من المتقاعدين والمستقلين، كما أنها التجأت الى تعيين حديثي التخرج الذين لا يزالون يفتقرون الى المهارة والخبرة اللازمة التي تساعد على تطوير برامجها الأكاديمية وتحسين جودة مخرجاتها لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وعليه يمكن ان تتجسد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الاتي: **ما دور التوجه الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات/الكليات الأهلية في بغداد؟**

ثانياً: اهداف البحث:

- وفقاً لمشكلة البحث يمكن تحديد الاهداف التي يسعى البحث لتحقيقها وكالاتي:
1. قياس مستوى توافر أبعاد كل من التوجه الإبداعي والنجاح الاستراتيجي في الجامعات/الكليات الأهلية، وما تتضمنه من أبعاد وتأثيراتها المتتابة.
 2. قياس علاقة الارتباط وتحليلها بين المتغير المستقل المتمثل بمتغير التوجه الإبداعي وبين المتغير المعتمد المتمثل بالنجاح الاستراتيجي عن طريق اختبار فرضيات البحث وفق المخطط الفرضي.

3. بيان طبيعة التأثير وتحليله بين المتغير المستقل المتمثل بمتغير التوجه الإبداعي وبين المتغير المعتمد المتمثل بالنجاح الاستراتيجي عن طريق اختبار فرضيات البحث وفق المخطط الفرضي.

ثالثاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية متغيراته التي تناولها الباحثان والتي تم تطبيقها في احد اهم واكثر القطاعات الخدمية في العراق وهي قطاع التعليم الخاص، وعليه يمكن ان يلخص الباحثان أهمية بحثهما بالآتي:

1. مناقشة أحد المواضيع الحديثة في مجال ادارة الاعمال على نحو عام والادارة الاستراتيجية على نحو خاص في اطار ممارسات التوجه الإبداعي ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ولعل التصدي لدراسة هذه الموضوعات من شأنه فتح آفاق جديدة وتشجيع باحثين آخرين على دراسة تفاصيل أبعاد وعوامل أخرى لم يتم تناولها، مما يُحقق تراكماً معرفياً لإثراء المكتبة العربية بهذه الموضوعات.

2. يسهم البحث في توجيه الجامعات/الكليات الأهلية في بغداد لتبني هذه المفاهيم المعاصرة وتطبيقها بهدف تعزيز أدائها وبناء الوعي والاهتمام لمتخذي القرار في إدارة الجامعات والكليات تجاه انتهاج مداخل حديثة وأساليب عمل مُبتكرة في إدارة عملياتها عن طريق الفهم السليم لمضامين هذه الأساليب وفلسفتها وكيفية تطبيقها.

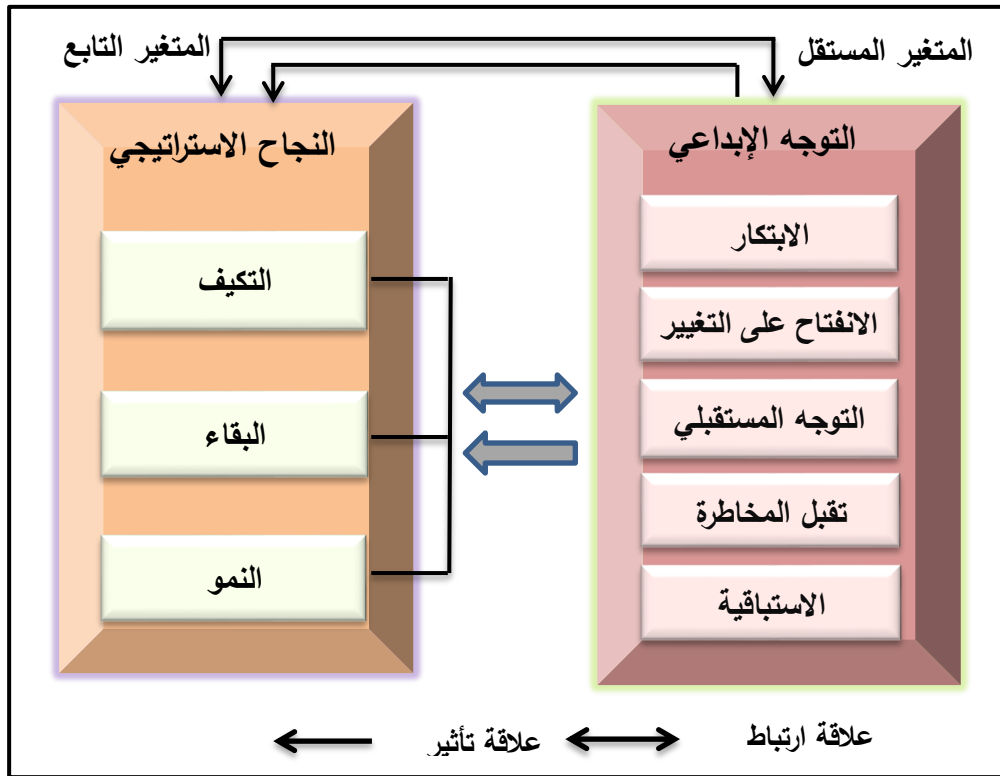
3. تتبلور أهمية البحث في التوصل إلى نتائج يُمكن أن تُسهم في تعزيز وتفعيل التوجه الإبداعي من جهة للوصول الى النجاح الاستراتيجي من جهة أخرى، فضلاً عن إمكانية تعميم النتائج على وحدات الأعمال في القطاعات الخدمية للوصول إلى رؤية أكثر شمولية لمضامين التأثير بين متغيرات البحث.

رابعاً: فرضيات البحث:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الإبداعي بأبعاده والنجاح الاستراتيجي في الجامعات/الكليات الأهلية في بغداد.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الإبداعي بإبعاده في النجاح الاستراتيجي في الجامعات/الكليات الأهلية في بغداد.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

يُعد تصميم المخطط الفرضي للبحث من مُتطلبات المُعالجة المنهجية لمُسكَلتها لأنه يُشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، والشكل (1) يعرض أبعاد المتغيرات الرئيسة للدراسة وهي (التوجه الإبداعي والنجاح الاستراتيجي) كما يُبين طبيعة علاقات الارتباط والتأثير التي تسود بين هذه المتغيرات، وهو كالآتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثين.

سابعاً: منهج البحث:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي - التحليلي، الذي يشير إلى وصف الحالة الموجودة من قبل مع محاولة تحديد أسباب الوضع الحالي للظواهر المبحوثة عن طريق دراسة طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والأبعاد الفرعية لكل منها، والمستمدة بياناتها من العينة المبحوث عنها، ومن ثم وصف الظاهرة المدروسة وصفاً كيفياً، من خلال جمع البيانات، وتصنيفها وتحليلها، وكشف العلاقة والأثر بين أبعادها المختلفة، بهدف تفسيرها تفسيراً مناسباً والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع، وتشخيص أسبابه ومحاولة وضع توصيات لمعالجته (القيسي، 2022: 9).

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث برؤساء الأقسام العلمية في الجامعات/الكليات قيد البحث البالغ عددهم (294) رئيس قسم، في حين بلغ حجم عينة البحث (168) رئيس قسم من المجتمع (Krejcie & Morgan, 1970). وبذلك تشكل نسبة (57%) من المجتمع المبحوث وجرى توزيع (177) استبانة على الجامعات/الكليات الأهلية بناءً على النسبة المئوية لكسر المعاينة التي يتم الحصول عليها من خلال قسمة حجم العينة على حجم المجتمع لغرض تحديد رؤساء الأقسام الخاضعين للمسح في كل جامعة/كلية. وتم اعتماد معادلة كسر المعاينة في توزيع عدد الاستثمارات للأقسام العلمية في كل جامعة/كلية وعلى النحو الآتي:

$$\text{كسر المعاينة} = \frac{\text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} = \frac{177}{294} = 60\%$$

جدول (1): مجتمع وعينة البحث للجامعات/الكليات الأهلية المبحوثة

ت	اسم الجامعة/ الكلية	سنة التأسيس	مجموع الأقسام العلمية	مجموع الاستبانات الموزعة	مجموع الاستبانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع %
1	جامعة التراث الأهلية	1988	30	18	18	100%
2	كلية المنصور الجامعة	1988	12	7	7	100%
3	كلية الرافدين الجامعة	1988	18	11	10	90%
4	كلية المأمون الجامعة	1990	24	14	12	85%
5	كلية دجلة الجامعة	2004	22	13	11	84%
6	كلية السلام الجامعة	2005	17	10	10	100%
7	كلية مدينة العلم الجامعة	2005	12	7	7	100%
8	جامعة الامام جعفر الصادق (عليه السلام)	2009	15	9	9	100%
9	كلية الرشيد الجامعة	2010	13	8	8	100%
10	كلية صدر العراق الجامعة	2010	8	5	5	100%
11	كلية الحكمة الجامعة	2010	11	7	7	100%
12	كلية أصول العلم الجامعة	2011	11	7	7	100%
13	جامعة الاسراء	2013	30	18	16	88%
14	جامعة الفراهيدي	2013	22	13	12	92%
15	جامعة المصطفى	2013	11	7	7	100%
16	كلية الفارابي الجامعة	2013	17	10	9	90%
17	كلية النخبة الجامعة	2014	12	7	7	100%
18	كلية النور الجامعة	2014	9	6	6	100%
المجموع			294	177	168	95%

ويمكن توضيح الخصائص الديمغرافية لهذه العينة ونسبة مشاركتها على اجابات أسئلة الاستبانة من خلال الجدول (2).

جدول (2) الخصائص الديمغرافية لعينة البحث

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	148	88.1%
		انثى	20	11.9%
	المجموع		168	100%
2	الفئة العمرية	30 سنة فأقل	7	4.2%
		31-40 سنة	15	8.9%
		41-50 سنة	25	14.9%
		51-60 سنة	25	14.9%
		61 سنة	96	57.1%
	المجموع		168	100%
3	المؤهل العلمي	ماجستير	14	8.3%
		دكتوراه	154	91.7%
	المجموع		168	100%

4	المرتبة العلمية	مدرس	24	%14.3
		استاذ مساعد	87	%51.8
		استاذ	57	%33.9
		المجموع		
5	سنوات الخدمة	10 سنوات فأقل	20	%11.9
		20-11 سنة	22	%13.1
		30-21 سنة	28	%16.7
		31 سنة فأكثر	98	%58.3
		المجموع		
6	التخصص	علمي	103	%61.3
		انساني	65	%38.7
		المجموع		

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss.

المحور الثاني الإطار النظري للبحث

أولاً: التوجه الإبداعي

1. مفهوم التوجه الإبداعي

يعد مفهوم التوجه الإبداعي (Innovation Orientation)، أحد المفاهيم المتعلقة بالإبداع ذاته وإمكانية الوصول في مجال الإدارة، ويرتبط التوجه الإبداعي بتوليد أفكار جديدة من خلال إدخال منتجات أو منهجيات جديدة، بالإضافة إلى السعي لمناهج جديدة في إدارة المجالات التنظيمية وبالتالي لا يزال التعريف الشامل والنهائي للتوجه الإبداعي بعيد المنال، حيث لم يتوصل الباحثون إلى توافق في الآراء (أمانة وآخرون، 2021: 7). وذلك يرجع لتعدد العملية الإبداعية نفسها من جهة ولتعدد التخصصات التي انتشر فيها التوجه الإبداعي من جهة أخرى وبالتالي، فإن الاختلافات في الأسس النظرية للنهج الإبداعي كانت نتيجة وجهات نظر متباينة بين العلماء، نابعة من خلفياتهم التجريبية والثقافية المتميزة، فضلاً عن المدارس الفكرية التي يرجعون إليها (العبيدي، 2013: 17). ويمكن النظر إلى التوجه الإبداعي على أنه بناء متعدد يتعلّق بالمخرجات الإبداعية (المنتجات والعمليات الجديدة)، والجهد الإبداعي (البحث والتطوير)، وتوقيت دخول السوق (Manu, 1992: 334). وحسب ما أشار إليه (Dobni, 2010: 332) في سياق متعدد الأبعاد، يتضمن هذا السياق النية في أن تكون مبدعاً، والبنية التحتية لدعم الإبداع، والسلوكيات على المستوى التشغيلي اللازمة للتأثير على توجه السوق/ القيمة، والبيئة لدعم تنفيذ الإبداع. ويعرّف أيضاً بأنه الثقافة المؤسسية التي تسعى بنشاط ليكون أعضاؤها منفتحين على الإبداع والتجريب والمساهمة (Fidel et al, 2018: 5). وأشار آخرون إلى أن التوجه الإبداعي للمنظمة هو تركيزها الصريح على الاستكشاف أو الاستثمار لأنشطتها الإبداعية أو لكلاهما (Colclough et al, 2019: 781). كما أشار إليه (Norris and Ciesielska, 2019: 5) بأنه بناء متعدد مع التركيز على قيادة الممارسات والقيم القائمة على الإبداع في جميع أنحاء المنظمة في المقام الأول من خلال أربعة جوانب أساسية: الثقافة، المرونة في الهياكل، قدرات رأس المال والمعرفة، فهم الديناميكيات البيئية بهدف الاداء التنظيمي الايجابي. فهو أيضاً عند (Manu and Sriram, 1996) مفهوم متعدد الأبعاد للإبداع يجب أن يمكننا من النظر في التفاعل بين جوانبه المختلفة، من حيث التوقيت والمدخلات والمخرجات وعلاقتها بخصائص استراتيجية التسويق والبيئات والاداء (Farooq et

(3: 2021 , al. ومن جهة نظر (Tong and Abd Rahman,2022:3) أن التوجه الإبداعي يشير بالتحديد للدور التوجيهي لسياسات ريادة الأعمال، الإبداعات الجماعية باتجاه البحث والتطوير التكنولوجي، أسعار العوامل، اختيار المسار، وتخصص عوامل الإبداع المختلفة. وعلى هذا النحو يقدم الباحث تعريفه للتوجه الإبداعي على أنه العمليات والممارسات التي تمكن الجامعة من التعرف على احتياجات المستفيدين وتتبعها، وتطوير خدمات جديدة، مما يعزز القدرة على تحقيق الريادة والحفاظ عليها من خلال (الابتكار، الانفتاح على التغيير، التوجه المستقبلي، تقبل المخاطرة، الاستباقية).

2. أهمية التوجه الإبداعي:

يعد التوجه الإبداعي من المفاهيم المعاصرة، التي يتوجب توفرها لدى الافراد، والجماعات في المنظمات، إذ تتضح أهميته لدى الافراد عن طريق علاقته الوطيدة بأداء الموظفين، وهذه العلاقة تتم بواسطة الجهود والفعالية الذاتية ومستويات الاهداف المخطط تحقيقها، ويرتبط التوجه أيضاً بالتعلم التنظيمي الذي يؤدي لعلاقات ايجابية للمنظمات، على اعتبار الموظفين وسطاء في عملية التعلم، بحيث يكون من المتوقع أن يبذل الموظفون الذين يمتلكون توجهاً إبداعياً جهوداً أكثر باتجاه هدف التعلم (الحبابي والعضايلة، 2020: 20). كما حظي التوجه الإبداعي باهتمام متزايد، إذ أصبحت الحاجة للنمو ضرورية في البيئات شديدة المنافسة، ولا يعتمد على الطلب لوحده في توفير فرصة للنمو (G.Human and P.Naude, 2010: 61).

يشير اعتماد التوجه الإبداعي إلى رغبة المنظمات في تبني أفكار جديدة، والسعي لإحداث التغيير، ودمج الموارد والقدرات المعاصرة، والاستفادة من التقنيات في مجالات الإنتاج والتسويق والخدمة. في حين أن الشركات قد تواجه مقاومة داخلية عند الشروع في تبني مفهوم جديد، فإن هذا لا يمنعها من التقدم على النحو الواجب في هذا الصدد (عادل ويعقوب، 2022: 361). كما أنه يشجع على المخاطرة، ويزيد من امكانية تطوير وتصميم منتجات جديدة وابداعية بشكل تام، ويوفر الإبداع مزايا كثيرة للمنظمات، مثل تقديم أداء متفوق على منافسيها، والحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها، وان المنظمات التي تسعى لتحقيق نجاح طويل الأمد يمكن ان تعتمد على التوجه الإبداعي في المستوى العام للشركة، والذي ينتج عنه ابداعات وجهود أقل (Cakir and Aiguzel, 2019:434) وتنعكس أهمية التوجه الإبداعي للمنظمة بأنه يسمح بما يلي: (Ahmed, 2014: 10-11)

- أ. يغتنم الفرصة التي توفرها البيئة.
 - ب. تحسين الاداء وزيادة الكفاءة.
 - ج. تنشأ وتعزز ميزتها التنافسية.
 - د. اذا اتفقت الحالة الراهنة للتطور على أهمية الإبداع الاستراتيجي، فإنها بشكل عام تقتصر على الوصف الذاتي للعمليات والأنشطة المرتبطة بالإبداع.
- وبين (Dobni, 2006: 166) أن التوجه الإبداعي يمكن أن يكون حاسماً في تحديد وتنفيذ الفرص التي تعزز نمو المنظمات. كما أنه مهم لأربعة أسباب وكما يلي: (Siguaw et al, 2006: 26)
- أ. التركيز على ميادين واضحة للإبداع كالعمليات والمنتجات ممكن أن يؤدي الى تقييد الإبداعات في أنواع ضيقة، اما منظور التوجه الإبداعي فانه يشجع دمج الإبداع بجميع ميادين المنظمة لخلق الميزة المستدامة طويلة الامد بأفضل شكل.
 - ب. ان الرؤية الأشمل للإبداع بدلاً من اقتصر الإبداع على العمليات أو المنتجات فقط ، أمر لازم لإدارة وتحديد الاستفادة منها.
 - ج. بسبب تقليل الاعتراف الرسمي بنظام التوجه الإبداعي ، كمجموعة منتشرة من الغموض والتفاهات الموجودة بأدبيات الإبداع الحالية ، والتي لم تصل بعد الى تعريف للبيئة.
 - د. تحديد وتطوير الكفاءات التنظيمية والشروط الضرورية لتحقيق أهداف الإبداعات.

3. ابعاد التوجه الإبداعي:

يلاحظ الباحث اختلاف الدراسات التي تطرقت لقياس هذا المتغير، واختلاف وجهات نظر الباحثين وعدم اتفاقهم على أبعاد محددة لقياسه، كما يعتمد تطبيق الأبعاد بحسب طبيعة العمل لكل منظمة تتم فيها دراسة واستخدام الأبعاد بحسب الأهداف المرغوبة، وبعد اطلاع الباحث لعدد من الدراسات، التي بحثت مفهوم التوجه الإبداعي، اعتمد على مقياس (Zainal,2020:4) لأغراض البحث الحالي وذلك لتوافقه مع متغيرات البحث الأخرى والأبعاد الفرعية، وتعد أكثر اتساقاً مع بيئة وطبيعة العمل لمؤسسات التعليم العالي (الجامعات الأهلية المبحوثة)، فضلاً عن حداثة.

أ. **الابتكار Creativity**: بين (Ford et al,2008:175) أن الابتكار هو حكم ذاتي خاص بالمنظمة على قيمة الاختيار الاستراتيجي وحداثه. ويعرف (الجعبري، 2009: 14) الابتكار بأنه التنفيذ الفكري الناجح، للأفكار الإبداعية داخل المنظمة. كما أوضح (Gaut,2010:1039) بأنه يوجد اتفاق واسع على أن الابتكار يمثل القدرة لإنتاج أشياء قيمة وأصلية، وأن شرط القيمة لازماً لاستبعاد أوضاع الاصالة التي لا تحتوي على القيمة باعتبارها ابتكارية. كما أوضح (Lau,2011: 216) بأن أبداع أشياء جديدة بحد ذاتها ليست بالأمر الصعب، لكنه غير كافي للابتكار. فيما عرف (Hennessey and Amabile,2010) الابتكار أنه فكرة أو منتج أو حل مشكلة جديدة ذات قيمة للفرد والمجموعة الاجتماعية الأوسع (Kaufman,2016:6). ويعد الابتكار أحد المهارات الأربعة الرئيسية في القرن الحادي والعشرين (1: Bonetto et al, 2020). أما (Chipambwa et al, 2023:3) أشاروا إلى أن الابتكار يمثل توليد الأفكار، أما الإبداع فانه يمثل العملية التي تنفذ لتحويل هذه الأفكار إلى خدمة أو منتج أو وظيفة.

ب. **الانفتاح على التغيير Openness to change**: أوضح (Axtell et al,2002: 218) أن الانفتاح على التغيير يعتبر شرطاً ضرورياً أولاً للتغيير المخطط له. كما أن الانفتاح على التغيير يتم تبسيطه عن طريق التغيير التنظيمي غير المهدد، والثقة بالإدارة العليا والسفلى، وسجل فعال للتغيرات الأنفة بالمنظمة، وفرص المشاركة (Devos and Buelens, 2003:16). ويشير (Augustsson et al,2017: 3) إلى تعريف الانفتاح على التغيير بأنه مدى استعداد الموظفين لدعم التغيير، وتأثيرهم الإيجابي على العواقب المحتملة للتغيير. ومن المتوقع أن كل تغيير كبير يؤدي إلى بعض الخاسرين وبعض الفائزين، ويتجه الناس إلى تقييم نتائج التغيير بأنها أقل عدالة حينما تضر التغيرات بمصالحهم الذاتية (Roczniowska and Higgins,2019:1). أن الانفتاح على التغيير يتشكل من عنصرين: التأثير الإيجابي لنتائج التغيير والاستعداد لأسناد مبادرات التغيير المقدمة، ويتضح التأثير الإيجابي لمواقف الموظفين الترحيبية للتغيير متصورين أن التغيير يكون مفيداً لهم، كما أن الانفتاح على التغيير يستفيد من النية السلوكية للموظفين وقابليتهم النفسية للتغيير بدلاً من التأييد السلوكي الفعلي للتغيير (Yue et al, 2019: 3).

ج. **التوجه المستقبلي Future Orientation**: يوضح (Nurmi,1991: 2) بأن التوجه المستقبلي هو عملية متعددة المراحل ومعقدة يلزم تصورها بواسطة المصطلحات العلائقية، والتي تتمثل في الوقت ذاته بالخصائص المرتبطة بالشخص والسياق. وأشار (Carmi,2012: 2) بأنه يمكن تعريف التوجه المستقبلي في كافة السياقات الثقافية والشخصية والنفسية والاجتماعية، ففي السياق الثقافي الاجتماعي يعرف على أنه الدرجة التي يخطر بها الأفراد أو المجتمعات في السلوك الموجه نحو المستقبل مثل التخطيط والاستثمار في المستقبل وتأخير الأشباع. كما بين (Chen and Vazsonyi,2013: 123) بأن التوجه المستقبلي لا يحفز فقط السلوكيات الموجهة للمستقبل كالتخطيط وتحقيق الأهداف المستقبلية وتأخير الأشباع، وإنما يؤثر أيضاً على عملية صنع القرارات للدخول في السلوكيات الاشكالية. والتوجه المستقبلي يمثل الهدف الذي يحدده الفرد في الحياة وكيفية تحقيق ذلك الهدف، كما أنه يمثل أسلوب الحياة وكل شيء عليه الاقتراب منه أو تجنبه (Abdul Azis, 2021: 271). فيما أوضح (Kolesovs, 2023: 429) بأن التوجه المستقبلي يمثل بناء

نفسي واسع يتضمن وجهات النظر الفردية نحو المستقبل بما في ذلك مكوناته المعرفية والتحفيزية والسلوكية.

د. **تقبل المخاطرة Risk – taking** : تشكل المخاطرة جانباً أساسياً من العمل الإداري، الذي يمثل أحد الخيارات المتعددة كتلك المتعلقة بقرارات الاستثمار المالي (Shapira, 1995:1). وأوضح (Kreiser et al, 2010: 962) بأن تقبل المخاطرة تعني الالتزام بالمغامرة وتقبل فكرة بدء المشروع. والمخاطرة من وجهة النظر الاستراتيجية تشير إلى ميل المنظمة إلى اقتناص الفرص المرتبطة بالأعمال فيما يختص بالإجراءات الاستراتيجية لمواجهة عدم التأكد (Tayauova, 2011: 572). كما جادل عدد من الباحثين بأنه لا بد من دراسة تقبل المخاطرة وذلك لارتباطها بقضايا ثلاث مهمة في ميدان علم النفس متمثلة: قدرة الإنسان على التكيف، عقلانية الفكر الإنساني، والأهمية النسبية للجينات أمام البيئة لتحديد التعبير المظهري للسمات (Byrnes et al, 1999: 367). وأشار (Jones and Preston, 2010: 2) إلى تقبل المخاطرة بأنها مزيج من احتمال وقوع الأحداث وعواقبها، ويمكن وجود أكثر من حدث واحد، كما يمكن أن تكون هناك عواقب سلبية وإيجابية على حد سواء.

هـ. **الاستباقية Proactiveness**: تشير الاستباقية إلى عملية توقع الاحتياجات المستقبلية، والتصرف بناءً عليها عن طرق بحث المنظمة عن الفرص الجديدة التي تكون أو لا تكون مرتبطة بخطط أعمالها الحالي، من خلال تقديم علامات تجارية أو منتجات جديدة قبل المنافسين (Tayauova, 2011: 572). وتعرف الاستباقية بأنها منظور يبحث عن الفرص ويتضمن التصرف قبل المنافسة تحسباً لطلب السوق المستقبلي (Kreiser et al, 2013: 275). كما أشار (Tang et al, 2013: 5) بأن الاستباقية تعمل على تقوية قدرة المنظمات في البحث عن الموارد، واستيعابها، ودمجها ضمن البيئة الخارجية، وهو أمر كثير الأهمية بالنسبة للمنظمات لزيادة قوتها عندما تتفاوض مع أصحاب المصلحة الخارجيين. فيما أوضح (Dai et al, 2014: 6) بأن الاستباقية تعكس الرغبة في الدخول بخطوات جريئة كتقديم خدمات أو منتجات جديدة قبل المنافسين والعمل تحوطاً لمتطلبات المستقبل لإنشاء البيئة وتشكيلها وتغييرها.

ثانياً: النجاح الاستراتيجي

1. مفهوم النجاح الاستراتيجي:

بحث الكثير من الباحثين والمتخصصين في هذا المجال النشاط والحيوي، ولم يتفقوا على مفهوم موحد للنجاح الاستراتيجي (Strategic Success)، ويعود هذا الاختلاف إلى كون النجاح الاستراتيجي يمثل مشكلة معرفية نتيجة اختلاف الباحثين في تصوراتهم تجاه المفهوم، واهتمامهم بالمتغيرات التنظيمية (Saeed and Rasin, 2021: 5449)، واتجهت العديد من المنظمات إلى تكوين تحالفات استراتيجية تضمن بقائها ونجاحها في عملها، ويرتبط مفهوم نجاح المنظمات بالتكيف البيئي والنمو وتحقيق البقاء، ذلك لأن التفاعل والاستمرارية ضمن البيئة المتغيرة يحتاج إلى مرونة وإيجاد حالة من التوازن ويتطلب تحقيق ذلك وضع مقياس، لتقييم أداء المنظمة ليتوافق مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة (Daoud and Mahmoud, 2021: 6514). وأن مفهوم النجاح الاستراتيجي يركز على ما توصلت إليه الافتراضات النظرية وربط هذه النتائج بالواقع الفكري والعمل للباحثين والكتاب في النظر من عدة جوانب إلى وضع المنظمات، ومحاولة دمجها بالواقع الذي تعيش به، وكونت هذه الأدوات معايير تتلاءم مع ظروف البيئات الخارجية والداخلية التي تعمل بها المنظمة (Hlehel, 2022: 79).

يعد النجاح الاستراتيجي هدفاً رئيسياً تسعى المنظمات إلى بلوغه لضمان استدامتها ضمن بيئة الأعمال المضطربة، فالمنظمات تبحث عن وسائل وطرق متنوعة لتحقيق هذا النجاح، الذي يساعد العاملين على تطوير قدراتهم التي تحقق النجاح الاستراتيجي (Abbas and Chasi, 2021: 7).

ومن جهة أخرى فإن مفهوم النجاح الاستراتيجي يمكن عده منتجاً فكرياً متميزاً، وضع مقاييس جديدة لقياس النجاح والمنظمات أكثر انسجاماً مع البيئات الخارجية والداخلية بما في ذلك النمو والتكيف، كما انه يمثل قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والنمو في صدد الاهداف التي تعمل على تحقيقها (Ahmad , 2020 : 4249). الى جانب ذلك، فإن فكرة النجاح الاستراتيجي تعتمد على فكرتين اساسيتين تتمثل بالميل الى دمج أكثر من مدخل، لقياس فاعلية المنظمة كمدخل العمليات الداخلية، و مدخل الاهداف، أو مدخل الانظمة الذي يعطي صورة كاملة عن المنظمة، وجمع مؤشرات النجاح في ضوء تحقيق أهداف المنظمة واستخدامها للموارد بصورة أفضل (Ahmed, 2020 : 1186). وأوضح (Mahdi et al ,2020 : 179) أن النجاح الاستراتيجي يتمثل بإمكانية المنظمة على الوفاء بالتزاماتها نحو المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، واهتمامها بالموارد البشري الذي يضمن لها التكيف مع التغيرات البيئية، والبقاء في ميدان المنافسة، الذي يؤدي الى النمو وبالتالي التميز على المنظمات المنافسة. اضافة الى ذلك ، فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على استثمارها للقدرة العقلية، من خلال تعلم ونقل المعرفة الجديدة وتنفيذها (Abdul Nafi ,2019 :6)

2. أهمية النجاح الاستراتيجي:

اتخذ مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة مهمة في البحوث والدراسات التي أسهمت في تنمية الفكر التنظيمي، من خلال تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة مما أسهم في تقوية قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والنمو لتحقيق أهدافها (عبدالله، 2022 : 69). ويذكر أن من بين العناصر التي أدت الى زيادة أهمية ادارة المنظمات هي توسع دور الحكومة، والزيادة بانتشار المشاكل الادارية لدى الجهات الحكومية، والتطورات التقنية، وزيادة عدد طلاب علوم الادارة، وكافة المنظمات تسعى لتحقيق النجاح في عملها من خلال بناء الكفاءات الحيوية والقدرة التنظيمية، وان صياغة الاستراتيجية سهلة، ولكن تنفيذها صعب (Daoud and Mahmoud ,2021:7). ويوضح (Mahdi ,2020 : 180) أن أهمية النجاح الاستراتيجي يمكن ملاحظتها من خلال :

- أ. تنفيذ جيد للاستراتيجية المختارة، عن طريق صياغة نظام متسلسل من الاجراءات والخطوات التي توضح طريقة انجاز الوظيفة وبالتالي تقليص الفجوة بين المخطط والمتوقع تحقيقه.
 - ب. يمكن المنظمات من تقوية فاعليتها وكفاءتها التنظيمية، باستخدام نهج متقن لإدارة أنشطتها.
 - ج. يمثل مقياساً مهماً في تحديد مدى نجاح المنظمات في خططها وقراراتها واجراءاتها التنظيمية .
- ويذكر في ذات السياق (Abbas and Chasi ,2021 :8) أن النجاح الاستراتيجي يعتبر من أهم الاسباب لبقاء المنظمات واستمرارها، واعتماداً عليه تحرص المنظمات باختلاف أنواعها على تحقيق وتوفير متطلبات النجاح الاستراتيجي، الذي يحقق الميزة التنافسية، ويوفر المناخ الملائم من المعاملة الاخلاقية والثقة الذي يستبعد احتمالية كثرة شكاوى الموظفين ضد المنظمة، ورفع مستوى الاداء للموظفين وتوظيف امكاناتهم وقدراتهم التي تساعد على التطور والتقدم ، وتقييم خطط وسياسات وبرامج ادارة الموارد البشرية، اذ يمكن استعمال نتائج العملية كمقاييس للحكم على دقة هذه الخطط والسياسات والبرامج .

تستطيع المنظمة زيادة نجاحها من خلال توفير الادوات والاساليب الملائمة لتقوية النجاح وتحقيق أهدافها، اضافة الى ذلك، فإن تنفيذ الاستراتيجية ذو أهمية كبيرة فكلما زاد مستوى التغيير زادت صعوبة التنفيذ، وبذلك فإن الاستراتيجية المختارة تجسد جوهر صياغة الاستراتيجية، وبالرغم من هذه الأهمية، لا تستطيع الاستراتيجية تحقيق الهدف المرغوب مالم تنفذ بشكل صحيح، وهذا يظهر أهمية التنفيذ الفاعل للاستراتيجية (Ahmad , 2020 :4259) .

3. ابعاد النجاح الاستراتيجي:

أختلف الباحثون والكتاب في تحديد الابعاد الخاصة بالنجاح الاستراتيجي كلاً ووجهة نظره والاتجاه الذي يتخذه، ، أستند الباحث في تحديد هذه الابعاد من خلال اختيار الأبعاد التي حصلت

على أعلى أهمية نسبية وهي (التكيف، النمو، البقاء)، ومن خلال اطلاع الباحث وجد إنها تتفق مع ذات الأبعاد المعتمدة في دراسة (الركابي، 1999) ودراسة (العزاوي ، 2008) والتي ستعتمد لأغراض البحث الحالي، وفيما يلي توضيح مفصل لهذه الأبعاد.

أ. **التكيف Adaptatio** : أوضح (Kasten, 2006: 20) بأن المنظمات يمكنها التكيف مع التغيرات البيئية بواسطة التعديلات في الهيكل والممارسات، والغرض من التكيف تأمين التوازن المنظمي والمحافظة عليه، ذلك أن تحقيق التوازن يؤمن السيطرة والنمو والبقاء المنظمي. كما ترتبط قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها وارضاء العاملين بقدرتها على التكيف، الذي يمثل أحد المفاهيم الناجمة عن انفتاح المنظمة الفكري على البيئة، ومجسداً لأحدى أنواع العلاقة بينهما، كما ويشير الى قدرة المنظمة للاستجابة لتغيرات البيئة باستمرار في عملياتها (العزاوي ، 2008 : 144) .

وبينت (العنزي، 2010: 105) أن أكثر المنظمات نجاحاً التي تتكيف بصورة مستمرة مع التغيير في البيئة التنافسية، لأنها تغييرات سريعة الوتيرة ومتنوعة ومستمرة، الأمر الذي يتطلب إدارة التغيير لكونه عملية مستمرة، ويوجد نوع جديد من المدراء الذين يستوجب عليهم فهم ضرورة التغيير، والسعي بصورة مستمرة لتكييف المنظمة مع البيئة الخارجية. والتكيف عند (Tayauova, 2011: 573) يشير الى التغيرات في سلوك المنظمة لكي يتوافق مع البيئة التي تعمل فيها.

ب. **البقاء Survival**: يعد بقاء المنظمة ضمن دائرة المنافسة نجاحاً بحد ذاته ، لكون المنظمة تندفع منه للبحث عن وضع مناسب، ثم التكيف المتواصل مع البيئة المحيطة بها في المدى البعيد، والتطلع لمزيد من النمو والاستقرار ثم التكيف ، على وفق اطار تلاقي يبدأ وينتهي بالبقاء (الحدراوي وأبو طيبخ، 2014: 217) . وأوضح (Cefis and Marsili, 2003: 2) أن هناك العديد من الدراسات التي بحثت بشكل تجريبي في العوامل المؤثرة على احتمالية بقاء المنظمات في السوق ، فمثلاً على مستوى المنظمة تم تحديدها بحجم المنظمة وعمرها، الذي يزيد من احتمالية بقائها ، وعلى مستوى الصناعة ، اتضح أن خصائص الطلب كحجم السوق ،معدلات النمو، دورة الحياة، وخصائص التكنولوجيا هي محددات مهمة لاحتمالية البقاء. ويعرف (Abu Zaid , 2018 : 644) البقاء بأنه قدرة المنظمة على متابعة عملها من خلال تعاملها مع التحديات التي تعترضها، والتصدي لتأثير التهديدات، اضافة الى تقييم أدائها بصورة منتظمة لفادي أي قصور في أدائها. كما يُظهر بقاء المنظمة مستوى مرونتها في التصدي للمنافسة والتغيرات البيئية التي استنزفت مواردها بسرعة وبشكل كبير وهددت بقائها الأمر الذي يؤدي الى انخفاض أدائها وصولاً الى الإفلاس (Utomo,2020 : 182)

ج. **النمو Growth**: أشار (Jones ,2013: 336) الى النمو التنظيمي بأنه مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة التي تقوم فيها المنظمة بتطوير الكفاءات والمهارات لخلق القيمة التي تساعدها في الحصول على موارد اضافية، وزيادة تقسيم العمل، والتخصص ومن ثم تطوير الميزة التنافسية . وصف (Ahmad ,2020: 4249) النمو بأنه زيادة حجم المنظمة باتجاه الاهداف التي يرغب بها أصحاب المصلحة. كما أوضح (Daft and Richard ,2004) بأن النمو يمثل أحد الأهداف التي تساعد المنظمات في الحصول على مراكز متقدمة بمجال عملها عن طريق التوسع بحجم عملياتها واستثماراتها المستخدمة فضلاً عن حجم الارباح لهذه الاستثمارات، إذ أن حجم المنظمة في المستقبل أفضل من الحاضر، ويجب على المنظمات أن تنمو بسرعة لتواكب التغيرات المحتملة، وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها باستمرار وأن تكون قادرة على الاستجابة لمتطلبات التغيير والابتكار ليس من أجل الازدهار فقط وانما أيضاً لضمان بقاء المنظمة في عالم المنافسة (Mahdi et al ,2020 :180)

ثالثاً: العلاقة النظرية بين التوجه الإبداعي والنجاح الاستراتيجي:

بين (Kraicy et al, 2015: 256) بأن التوجه الإبداعي لفريق الإدارة العليا له تأثيرات مهمة وإيجابية على نمو المنظمة ، إذ يشير التوجه الأعلى للإبداع في فريق الإدارة العليا الى عدد

كبير من الأفكار الأكثر ابداعاً الذي يؤدي الى المزيد من الإبداعات الجذرية والاضافية التي حددت كمحرك لأداء المنظمة.

المحور الثالث الإطار العملي للبحث

❖ وصف وتشخيص اجابات العينة

أولاً: وصف وتشخيص إجابات العينة المتعلقة بمتغير التوجه الإبداعي:

تبين من بيانات الجدول (3) وجود اتفاق وبمستوى معتدل نسبياً حول بعد الابتكار، وقد حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (3.357) وهو وسط حسابي (معتدل) اذا ما تم مقارنته بالوسط الحسابي المعياري، وبانحراف معياري بلغ (0.512) وهذا يدل على انسجام جيد بين اجابات عينة البحث، وأكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (15.25%) والذي يشير الى تشتت نسبي منخفض، وهذا يدل على اتفاق افراد عينة البحث (رؤساء الأقسام) على فقرات هذا البعد، اما بُعد (الانفتاح على التغيير) فقد حقق وسط حسابي عام بلغ (3.334) وهو وسط حسابي (معتدل) وأعلى من الوسط الحسابي المعياري، وبانحراف معياري عام بلغ (0.526)، وهذا يؤكد على انسجام جيد بين اجابات عينة البحث، وأكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (15.73%) والذي يشير الى تشتت منخفض نسبياً في اجابات هذا البعد، وهذا يدل على اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وفيما يتعلق ببعد التوجه المستقبلي فقد حصل على وسط حسابي (معتدل) بلغ (3.334) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري، وبانحراف معياري عام بلغ (0.531) وهذا يؤكد على انسجام جيد بين اجابات عينة البحث، وهذا ما أكدته معامل الاختلاف الذي بلغ (15.93%)، وهذا يدل على اتفاق عينة البحث على فقرات هذا البعد، وبخصوص بعد تقبل المخاطرة فقد حصل هذا البعد على وسط حسابي عام بمستوى (معتدل) بمقدار (3.101) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري، وبانحراف معياري عام بلغ (0.602) وهذا يؤكد على انسجام جيد بين اجابات عينة البحث، وأكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (19.41%) الذي يشير الى تشتت نسبي منخفض في الاجابات وهذا يدل على اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، اما بُعد الاستباقية فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.332) وهو وسط حسابي (معتدل) وأعلى من الوسط الحسابي المعياري، وبانحراف معياري عام (0.528) وهذا يؤكد على انسجام جيد بين اجابات عينة البحث، وأكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (15.85%) الذي يشير الى تشتت منخفض نسبياً لهذا البعد، وهذا يدل على اتفاق أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، ولغرض الوقوف على مستوى توافر متغير التوجه الإبداعي في الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة، نلاحظ ترتيب الأبعاد لمتغير التوجه الإبداعي، اذ حصل بعد (الابتكار) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.357) ومعامل اختلاف (15.25%) مما يؤكد على أهمية هذا البعد لإدارات الجامعات والكليات الأهلية، في حين حقق بعد (تقبل المخاطرة) الاهتمام الأقل من بين أبعاد متغير التوجه الإبداعي بوسط حسابي بلغ (3.101) وبمستوى إجابة (معتدلة).

الجدول (3) وصف وتشخيص إجابات العينة المتعلقة بمتغير التوجه الإبداعي

ت	البعد	الوسط الحسابي	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
1.	الابتكار	3.357	معتدلة	0.512	15.25%	1
2.	الانفتاح على التغيير	3.334	معتدلة	0.526	15.73%	2
3.	التوجه المستقبلي	3.334	معتدلة	0.531	15.93%	4
4.	تقبل المخاطرة	3.101	معتدلة	0.602	19.41%	5
5.	الاستباقية	3.332	معتدلة	0.528	15.85%	3
		3.292	معتدلة	0.501	15.22%	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: وصف وتشخيص اجابات العينة حول متغير النجاح الاستراتيجي:

يتضح من خلال بيانات الجدول (4) الخاصة بنتائج التحليل الاحصائي المتعلقة ببعد التكيف بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.335) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري، وبانحراف معياري عام بلغ (0.522) الذي يشير الى الانسجام الجيد بين اجابات عينة البحث، وأكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (15.65%) الذي يشير الى تشتت منخفض نسبياً في الاجابة، وهذا ما استدل اليه الباحث بأن ادارات الجامعات تمتلك القدرات للتكيف المستمر في قطاع التعليم العالي، اما بخصوص بعد البقاء فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.387)، وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري، وبانحراف معياري عام بلغ (0.517) والذي يدل على انسجام جيد بين اجابات عينة البحث، وأكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (15.26%) والذي يشير الى تشتت منخفض نسبياً، وهذا يدل على اتفاق أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وهذا ما استدل اليه الباحث بأن ادارات الجامعات تسعى إلى تعزيز كفاءتها الأكاديمية من خلال تطوير فريق عمل متميز وقادر على تقديم أنشطة أكاديمية ذات جودة عالية، اما فيما يتعلق ببعد النمو فقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.377)، وبمستوى (معتدل)، وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري، وبانحراف معياري عام بلغ (0.510)، الذي يشير الى انسجام جيد بين اجابات عينة البحث، وأكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (15.10%) الذي يشير الى تشتت منخفض نسبياً في الاجابة، وهذا يدل على اتفاق أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، ولأجل معرفة مستوى توافر متغير النجاح الاستراتيجي في الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة، نلاحظ ترتيب الأبعاد لمتغير النجاح الاستراتيجي، فقد حقق بعد (النمو) على اكبر وسط حسابي بين أبعاد النجاح الاستراتيجي بوسط حسابي مقداره (3.377) ومعامل اختلاف بلغ (15.10%) وبذلك يدل هذا على الاهتمام الواضح لإدارات هذه الجامعات والكليات بهذا البعد من خلال العمل المتواصل بمراجعة اهدافها لغرض التطوير والتوسيع لضمان استمرارية نجاحها، فيما حصل بعد (التكيف) على أقل وسط حسابي بلغ وبمستوى اجابة (معتدلة).

الجدول (4) وصف وتشخيص اجابات العينة المتعلقة بمتغير النجاح الاستراتيجي

ت	البعد	الوسط الحسابي	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
1	التكيف	3.335	معتدلة	0.522	15.65%	3
2	البقاء	3.387	معتدلة	0.517	15.26%	2
3	النمو	3.377	معتدلة	0.510	15.10%	1
		3.366	معتدلة	0.485	14.41%	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

❖ اختبار فرضيات البحث:

اولاً: اختبار الفرضية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الإبداعي بأبعاده والنجاح الاستراتيجي في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد).
 من أجل قبول الفرضية أو عدم قبولها، تم اختبار معامل الارتباط المتعدد بين التوجه الإبداعي بأبعاده (الابتكار، الانفتاح على التغيير، التوجه المستقبلي، تقبل المخاطرة، الاستباقية)، والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (التكيف، البقاء، النمو) والجدول (5) يوضح علاقة الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها.

الجدول (5) علاقة الارتباط بين التوجه الإبداعي بأبعاده مع النجاح الاستراتيجي

القرار	النجاح الاستراتيجي Y		الأبعاد	
	Sig.	R		
قبول الفرضية	0.000	0.450**	a 1	الابتكار
	0.000	0.395**	a 2	الانفتاح على التغيير
	0.000	0.564**	a 3	التوجه المستقبلي
	0.000	0.389**	a 4	تقبل المخاطرة

	0.000	0.645**	a 5	الاستباقية
	0.000	0.669**	A	اجمالي التوجه الإبداعي

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- من الجدول (5) يتضح أن أبعاد التوجه الإبداعي (الابتكار، الانفتاح على التغيير، التوجه المستقبلي، تقبل المخاطرة، الاستباقية) قد ارتبطت بخمسة علاقات ارتباط مع النجاح الاستراتيجي المتغير التابع إذ بلغت قيم الارتباط (0.645**, 0.389**, 0.564**, 0.395**, 0.450**) على التوالي وهذا يؤكد اهتمام الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد بالنجاح الاستراتيجي.
- الابتكار:** يظهر الجدول (5) بأن بُعد الابتكار الذي يمثل أحد أبعاد المتغير المستقل (التوجه الإبداعي) قد ارتبط بمتغير (النجاح الاستراتيجي) كمتغير تابع ارتباطاً معنوياً، فتبين قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.450**) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وأكدت معنوية الارتباط قيمة (sig.) التي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباط مدركة لدى العينة للابتكار الممارس في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد مع النجاح الاستراتيجي للجامعات، إذ أن زيادة الابتكار يزداد معه أيضاً النجاح الاستراتيجي.
- الانفتاح على التغيير:** توضح نتائج الجدول (5) بأن بُعد الانفتاح على التغيير باعتباره أحد أبعاد المتغير المستقل (التوجه الإبداعي) قد ارتبط بمتغير (النجاح الاستراتيجي) كمتغير تابع ارتباطاً معنوياً، فتبين أن قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.395**) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وأكدت معنوية هذا الارتباط قيمة (sig.) التي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مدركة لدى العينة للانفتاح على التغيير القائم والممارس في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد وبين النجاح الاستراتيجي للجامعات، وأن الإدارات في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد تمتلك انفتاح على التغيير يزداد معه النجاح الاستراتيجي.
- التوجه المستقبلي:** أشارت نتائج الجدول (5) بأن بُعد التوجه المستقبلي بوصفه أحد أبعاد المتغير المستقل (التوجه الإبداعي) قد ارتبط بمتغير (النجاح الاستراتيجي) كمتغير تابع ارتباطاً معنوياً، فتبين أن قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.564**) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وأكدت معنوية الارتباط قيمة (sig.) التي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباط واضحة لدى العينة لبعده التوجه المستقبلي القائم والممارس في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد مع النجاح الاستراتيجي للجامعات. وهذا مؤشر لسعي الجامعات نحو التوجه المستقبلي.
- تقبل المخاطرة:** يستنتج من الجدول (5) أن بُعد تقبل المخاطرة بكونه أحد أبعاد المتغير المستقل (التوجه الإبداعي) قد ارتبط بمتغير (النجاح الاستراتيجي) كمتغير تابع ارتباطاً معنوياً، فتبين أن قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.389**) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وأكدت معنوية الارتباط قيمة (sig.) التي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباط مدركة لدى العينة المبحوثة لبعده تقبل المخاطرة القائم والممارس في الجامعات وتعتمد بشكل رئيسي على مدى توفر النجاح الاستراتيجي لدى الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد.
- الاستباقية:** يبين الجدول (5) بأن بُعد الاستباقية الذي يمثل أحد أبعاد التوجه المستقبلي قد ارتبط بمتغير النجاح الاستراتيجي ارتباطاً معنوياً، فتبين أن قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.645**) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وأكدت معنوية الارتباط قيمة (sig.) التي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد

على وجود علاقة ارتباط مدركة لدى العينة المبحوثة لبعد الاستباقية القائم والممارس في الجامعات وتعتمد على مدى توافر النجاح الاستراتيجي فيها.

اجمالي التوجه الإبداعي : يظهر الجدول (5) بأن مجموع المتغير المستقل (التوجه الإبداعي) قد ارتبط بالمتغير المستجيب (النجاح الاستراتيجي) ارتباطاً معنوياً، من خلال قيمة الارتباط (R) التي بلغت (0.669**) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وأكدت معنوية الارتباط قيمة (sig.) التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباط مدركة لدى العينة لإبعاد التوجه الإبداعي بشكل كامل القائمة والممارسة في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد وتعتمد بشكل أساسي على مدى توفر النجاح الاستراتيجي فيها.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الإبداعي بأبعاده والنجاح الاستراتيجي بأبعاده في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد)

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للتوجه الإبداعي في النجاح الاستراتيجي في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد).

يبين الجدول (6) بأن نتائج تأثير المتغير المستقل (التوجه الإبداعي) في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) وتشير النتائج الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الإبداعي في النجاح الاستراتيجي للجامعات والكليات المبحوثة، إذ بلغت قيمة (F) (33.178) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.221)، كما بلغ مستوى الدلالة للنموذج (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.786) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.311) وهذا يشير الى معنوية التأثير للمتغير المستقل (التوجه الإبداعي) في المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)، فيما بلغت قيمة (R²) (50.6%) ما يعني ان التوجه الإبداعي يفسر حوالي (50%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، ويترك باقي التغيرات لعوامل أخرى غير داخلية في نموذج البحث الحالي، وفيما يتعلق بقيمة (Stzd-β) فقد بلغت (0.314)، وهذا يؤكد حقيقة ان زيادة التوجه الإبداعي من قبل العينة وحدة واحدة يؤدي الى زيادة إمكانية تحقيق النجاح الاستراتيجي بنسبة (31.4%).

واستناداً لما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى قبولاً جزئياً والتي تنص على: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للتوجه الإبداعي في النجاح الاستراتيجي في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد)

جدول (6) نتائج التأثير المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية

المسار	Stzd-β	t	Sig	F - R ² - Sig.
التوجه الإبداعي <<< النجاح الاستراتيجي	0.314	4.786	0.000	R ² =0.45% F=33.178 Sig= 0.000

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وعلى مستوى الأبعاد يتضح من خلال الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الجدول (7) نتائج اختبار تأثير التوجه الإبداعي بأبعاده في النجاح الاستراتيجي

المسار	β	t	Sig	F - R ² - Sig.
النجاح الاستراتيجي	0.172	2.583	0.011	R ² =0.45% F=33.178 Sig= 0.000
	-0.049	-0.671	0.503	
	0.194	2.652	0.009	
	0.147	2.419	0.017	
	0.437	5.338	0.000	
الابتكار				
الانفتاح على التغيير				
التوجه المستقبلي				
تقبل المخاطرة				
الاستباقية				

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول (7) تبين بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (33.178) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.221) وهذا يؤكد وجود تأثير لأبعاد التوجه الإبداعي مجتمعة في النجاح الاستراتيجي، وهذا يؤكد بأن منحنى الانحدار جيد جداً لوصف علاقة التأثير بين التوجه الإبداعي والنجاح الاستراتيجي، ويعطي ذلك تبريراً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التأثير) والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للتوجه الإبداعي في النجاح الاستراتيجي في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد).

وأما عن قيمة (R^2) لأنموذج الانحدار المتعدد فقد بلغت (50.6%) وهذا ما يفسر ما نسبته (51%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، وأما عن معنوية النموذج فقد تبين بأن قيمة (sig.) كانت (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يبرر معنوية أنموذج الانحدار المتعدد وتأكيداً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التأثير).

أما بخصوص قيمة (β) لأبعاد التوجه الإبداعي بلغت (0.172, -0.049, 0.194, 0.147, 0.347) على التوالي، ويؤكد هذا على أن أي تغير في بعد (الابتكار) لوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (17.2%) وأن التغير في بعد (الانفتاح على التغيير) لوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (-4.9%) وأن التغير في بعد (التوجه المستقبلي) لوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (19.4%) وأن التغير في بعد (تقبل المخاطرة) لوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (14.7%) وأن التغير في بعد (الاستباقية) لوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (34.7%)، وهذه النتائج تدل على أن الأبعاد المعنوية التي تؤثر في النجاح الاستراتيجي هي (الابتكار، التوجه المستقبلي، تقبل المخاطرة، الاستباقية) وذلك لكون قيمتها المعنوية أقل من (0.05) إذ بلغت قيمة (sig.) لها (0.011, 0.009, 0.017, 0.000) على التوالي، وأن هذه الأبعاد تحظى بالاهتمام من قبل الإدارات في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد لتأثيرهم المعنوي في النجاح الاستراتيجي، أما بخصوص بعد (الانفتاح على التغيير) فلم يحقق تأثيراً معنوياً لأن قيمة (sig.) بلغت (0.503) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ويعود ذلك إلى كون هذا البعد لم يكن فاعلاً بالشكل المطلوب في تأثيره في النجاح الاستراتيجي في الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة بغداد مما أدى إلى انخفاض قيمتها، هذه النتائج تتطابق مع آراء (Ahmed, 2020) و (Mahdi & Shaalan, 2020) الذين يرون بأن الاستراتيجية الإبداعية للمنظمة وتوجهها الإبداعي يساعد المنظمات على تحقيق مستويات مهمة من النجاح.

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. بينت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإبداعي بأبعاده المختلفة (الابتكار، الانفتاح على التغيير، التوجه المستقبلي، تقبل المخاطرة، الاستباقية) والنجاح الاستراتيجي بجميع أبعاده (التكيف، البقاء، النمو) في الجامعات الأهلية في بغداد، ويؤكد ذلك علاقة الارتباط الواضحة بينهما، التي تشير على أن أي ارتفاع أو انخفاض في مستوى العناية بالتوجه الإبداعي سيؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض في النجاح الاستراتيجي بنفس مقدار معامل الارتباط، وهذا يدل على أن النجاح الاستراتيجي مرتبط بشكل كبير بالتوجه الإبداعي لإدارات الجامعات والكليات الأهلية في بغداد.

2. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لمتغير التوجه الإبداعي بأبعاده في النجاح الاستراتيجي في الجامعات/الكليات المبحوثة اتضح جلياً من خلال تأثير أبعاد التوجه الإبداعي المكونة من (الابتكار، الانفتاح على التغيير، التوجه المستقبلي، تقبل المخاطرة،

الاستباقية) في النجاح الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة بـ(التكيف، البقاء، النمو)، أي أنه كلما زاد التوجه الإبداعي بوحدة واحدة ستفقد إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنفس النسبة، ويمكن أن يفسر ذلك أن كل بعد من أبعاد التوجه الإبداعي يؤثر بشكل إيجابي على النجاح الاستراتيجي للجامعات والكليات الأهلية المبحوثة، مما يعكس أهمية تكامل هذه الأبعاد من أجل تحقيق أهداف الجامعات والكليات وتحقيق ميزتها التنافسية واستدامة نجاحها عبر التوجهات الإبداعية.

3. أكدت نتائج التأثير المتعدد أن أكثر الأبعاد تأثيراً في النجاح الاستراتيجي (الابتكار، التوجه المستقبلي، تقبل المخاطرة، الاستباقية)، أما بعد (الانفتاح على التغيير) فلم يكن فاعلاً في التأثير في النجاح الاستراتيجي أي بمعنى ليس له تأثير يذكر في النجاح الاستراتيجي عندما تأتي بصورة متكاملة.

ثانياً: التوصيات

1. لفت أنظار إدارات الجامعات والكليات المبحوث عنها إلى استثمار علاقة الارتباط الإيجابية بين التوجه الإبداعي والنجاح الاستراتيجي، عبر تطوير المهارات والخبرات والتقنيات المتوافرة لديها وتحسين ادائها في تقديم الخدمات التعليمية بالمواصفات المطلوبة والجودة العالية من خلال اعتماد برامج التدريب والتعلم الداخلية والخارجية من أجل ضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي واستمراره.
2. إمكانية الاستفادة من استخدام التأثير الإيجابي للتوجه الإبداعي في النجاح استراتيجي وتوظيفه في الجامعات والكليات الأهلية المبحوث عنها بما يعمل على تعزيز ادائها، من خلال قيام الجامعات والكليات بالعمليات والممارسات التي تمكنها من التعرف على احتياجات المستفيدين وتطوير خدمات جديدة وتنفيذها بالشكل الذي يضمن لها اغتنام الفرص والتفوق على المنافسين واستدامته كما ينبغي، مع العمل على توفير البيئة التعليمية الملائمة والمشجعة على تبني الأفكار الإبداعية والخبرات والمهارات والتقنيات الجديدة.
3. توجيه إدارات الجامعات والكليات الأهلية في بغداد إلى توظيف واستثمار أبعاد التوجه الإبداعي التي أبدت العينة المبحوث عنها اهتمامات جيدة بها والمتمثلة بالأبعاد (الانفتاح على التغيير، التوجه المستقبلي، الاستباقية)، من خلال توفير بيئة عمل مثالية تشجع على الإبداع وتوفير مراكز للتعليم المستمر، استقطاب الكوادر التدريسية الكفوة واستثمار خبرتها للارتقاء العلمي، مواكبة التقدم العلمي بالعمل على تطوير المناهج، تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة، تشجيع المنتسبين على التسابق في اكتشاف الفرص الجديدة.

المصادر:

1. أمينة، دونه وأمنة، أماني وصبرينة، أحمادي (2021)، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية بالوادي، ماستر أكاديمي في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمي لخضر بالوادي.
2. الجعيري، عنان (2009)، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية" دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
3. الحبابي، علي سالم محمد عجم، والعضايلة، علي بن محمد عمر (2020)، أثر التوجه الإبداعي في الذكاء التنافسي: الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات القطرية، (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة مؤتة، مؤتة، مسترجع من <https://search.manduah.com/Record/107166>
4. الحدراوي، حامد كريم وأبو طيخ، ليث شاكر محسن (2014)، ممارسة الرياء الوظيفي وانعكاساته على النجاح الاستراتيجي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من اساتذة

- كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الكوفة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد التاسع، العدد 29 _ الفصل الرابع_ لسنة 2014.
5. العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد. (2013). أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
6. العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008)، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي (دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه في فلسفة علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
7. القيسي، فاضل حمد سلمان و ابراهيم، صفا محمد (2016)، دور ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي بحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 92، المجلد 22، الصفحات 221-250، لسنة 2016.
8. مسلم، عبدالله حسن (2015)، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الاولى، عمان، دار المعزز للنشر والتوزيع.

المصادر الاجنبية:

1. A. Nafei, Wageeh. (2019), **Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Bychological Capital and Strategic Success : AnApplied Study**, Impact Factor 3.582 case studies Journal\ ISSN (2305-509x) – Volume 8, ISSue 11- NOV- 2019, http : \\www.Casestudies journal.com
2. Abbas, Fras Adnan & Gasi, Ameera. (2021), **The role of tacit knowledge in strategic success An applied research for the opinions of a sample of administrators and technicians in the Union Food Industries Company Ltd. - Babylon Governorate** , Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, QJAE, Volume 23, Issue 3 (2021)
3. Abdul Azis. (2021), **Survival or Success? Future Orientation of Students During the Quarter-Life Crisis**, Novatore Publications JournalNX- A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal ISSN No: 2581 - 4230 VOLUME 7, ISSUE 4, Apr. -2021.
4. Abuzaid, Ahmad, Nasser.(2018) **Employees' Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies**, Jordan Journal of Business Administration, Volume 14, No. 4, 2018.
5. Ahmad, Brwa Sardar. (2020) ,**The role of Knowledge Management on Achieving Strategic Success (An empirical study from perspectives of a sample of Managers in Private Banks in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq)** , Journal of Xi'an University of Architecture & Technology Volume XII, Issue III, 2020 Issn No : 1006-7930.

6. Ahmed, Karar. (2014), **Le management de l'innovation, ses conditions et competences**, Revue Chercheur Economique, N° 02/2014.
7. Augustsson, Hanna & Richter, Ann & Hasson, Henna and Schwarz, Ulrica Von Thiele. (2017), **The Need for Dual Openness to Change: A Longitudinal Study Evaluating the Impact of Employees' Openness to Organizational Change Content and Process on Intervention Outcomes**, The Journal of Applied Behavioral Science 1–20 © The Author(s) 2017 Reprints and permissions: sagepub.com/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/0021886317691930 journals.sagepub.com/home/jabs
8. Axtell, Carolyn & Wall, Toby & Stride, Chris & Pepper, Kathryn & Clegg, Chris & Gardner, Peter and Bolden, Richard. (2002), **Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being**, Journal of Occ
9. Bonetto, Eric & Pichot, Nicola & Parain, Jean- Baptiste and Adam-Troïan, Jaïs (2020) d: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0732118X20301951> Manuscript_c6ea34890ddc27afc71636dcc83cbc95 .
10. Byrnes, James P. & Miller, David C. and Schafer, William D. (1999), **Gender Differences in Risk Taking: A Meta-Analysis**, **Psychological Bulletin** 1999, Vol. 125, No. 3, 367-383 Copyright 1999 by the American Psychological Association, Inc. 0033-2909/99/\$3.00
11. Cefis, Elena & Marsili, Orietta. (2003), **Survivor: The Role of Innovation in Firms' Survival***, WP n.18/03, T. Koopmans Institute, USE, Utrecht University.
12. Chen, Pan & Vazsonyi, Alexander T. (2013), **Future Orientation, School Contexts, and Problem Behaviors: A Multilevel Study**, J Youth Adolescence (2013) 42:67–81, DOI 10.1007/s10964-012-9785-4.
13. Chipambwa, Walter & Molwane, Molwane, Olefile and Rapitsenyane, Yaone. (2023), **Survival through innovation in manufacturing SMEs in emerging economies evidence from Zimbabwe**, DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2329069/v1>. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License. Read Full License.
14. Colclough, S. N., Moen, Ø., Hovd, N. S., & Chan, A. (2019). **SME innovation orientation: Evidence from Norwegian exporting SMEs**. International Small Business Journal, 37(8), 780-803.
15. Daft, Richard L. (2010), **Organization Theory and Design**, Tenth Edition, Printed in the United States of America, p 75.
16. Dai, Li; Maksimov, Vladislav; Gilbert, Brett Anitra; and Fernhaber, Stephanie A., **"Entrepreneurial Orientation and International**

- Scope: The Differential Roles of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking"** (2014). Scholarship and Professional Work - Business. 266. https://digitalcommons.butler.edu/cob_papers/266.
17. Dawood, fadheelah salman & Mahmoud, Ali salah Abood (2021), **Strategic success according to the strategic alignment A case study of the municipalities of the capital of Baghdad**, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, P-ISSN: 2204-1990; E-ISSN: 1323-6903 DOI: 10.47750/cibg.2021.27.02.636, No. 2,2021 <https://cibg.org.au/>
 18. Devos, Geert & Buelens, Marc and Bouckennooghe, Dave. (2007), **Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies**, The Journal of Social Psychology, 2007, 147(6), 607–629.
 19. Dobni, C Brooke. (2010), **The Relationship between an Innovation Orientation and Competitive Strategy**, International Journal of Innovation Management, Vol.14, No.2: 331 – 357.
 20. Dobni, Christopher Brooke. (2006), **Developing an innovation orientation in financial services organisations**, Journal of Financial Services Marketing Vol. 11, 2 166–179.
 21. Eggers, Mary and Johnson, Lorri. (2004), **Leveraging Culture for Strategic**
 22. Fidel, Pilar & Schlesinger, Walesska and Emilo, Esposito. (2018), **The effects of customer knowledge management and customer orientation on innovation capability and marketing outcomes in SMEs: The mediating role of innovation orientation**, International Journal of Innovation Management (2018) 1850055 (26 pages) © World Scientific Publishing Europe Ltd. DOI: 10.1142/S136391961850055X.
 23. Ford, Cameron M. & Sharfman, Mark P. and Dean, James W. (2008), **Factors Associated with Creative Strategic Decisions**, © 2008 The Authors Journal compilation © 2008 Blackwell Publishing , Volume 17 Number 3 2008 doi:10.1111/j.1467-8691.2008.00486.x
 24. G. Human and P. Naudé. (2010), **"Relationship and innovation orientation in a business-to-business context"** , S.Afr.J.Bus.Manage.2010,41(4).
 25. Gaut, Berys. (2010), **The Philosophy of Creativity**, Philosophy Compass 5/12 (2010): 1034–1046, 10.1111/j.1747-9991.2010.00351.x.
 26. Hlehel, Mustafa Sabah. (2022), **The strategic mind and its role in achieving strategic success: a descriptive and analytical study in the Iraqi Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works**, World Economics & Finance Bulletin (WEFB) Available Online at: <https://www.scholarexpress.net> Vol. 6, January 2022, ISSN: 2749-3628.

27. Jones, Greth R. (2013), **Organizational Theory**, Design, and Change, Typest in Times Roman 10\12 by integra printed and bound by courier kendalville in The United states of America, p.336.
28. Kasten, Jennifer Murphy.(2006), "**Determinants of organizational change :the impact of institutional and market forces on compliance with federal regulations in opioid treatment programs**", www.lib.ncsu.edu/theses/available/et.
29. Kaufman, James C. (2016), **Creativity 101**, Printed in the United ststes of America by casch printing, <https://books.google.iq/books?hl=ar&lr=&id=RwG-CwAAQBAJ&o>
30. Kolesovs, Aleksandrs. (2023), **General and specific factors of orientation towards the future: connection with awareness of the meaning of life, society, integration and education**, Proceedings of the International Scientific Conference. Volume II, May 26th, 2023. 429-437.
31. Kreiser, Patrick M. & Marino, Louis D. & Dickson, Pat and Weaver, K. Mark. (2010), **Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs**, ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE , DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00396.x.
32. Krejcie, R & Morgan, D.(1970), **Determining sample size for research activities**. Educational and Psychological Measurement,30, 607-610.
33. Lau, Joe Y. F. (2011), **An Introduction to Critical Thinking and Creativity**, Printed in United states of America, <https://www.pdfdrive.com/an-introduction-to-critical-thinking-and-creativity-e33464296.html>
34. Mahdi, Mayada Hayawi & Shaalan, Munther Abbas and Hassan, Jassim Ali. (2020), **The Role of Collaborative Innovation in Supporting Strategic Success - An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Babylon Bank / Najaf Branch**, International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 3, pp. 171 – 194
35. Manu, Franklyn A. (1992), **Innovation, Environment and Performance Orientation: A Comparison of US and European Markets**, Journal of International Business Studies, Second Quarter 1992.
36. Norris, D., & Ciesielska, M. (2019). **Towards a framework for Innovation Orientation within Business and Management Studies: A Systematic Review and Paths for Future Research**. Journal of Organizational Change Management, 32(1), 123-144. <https://doi.org/10.1108/jocm-02-2018-0051>.

37. Nurit Carmi. (2012): **Caring about tomorrow: future orientation, environmental attitudes and behaviors**, Environmental Education Research, DOI:10.1080/13504622.2012.700697 To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/13504622.2012.700697>.
38. Nurmi, Jari-Erik. (1991), **How Do Adolescents See Their Future? A Review of the Development of Future Orientation and Planning**, DEVELOPMENTAL REVIEW 11, 1-59 (1991).
39. Roczniewska, Marta & Higgins, E. Tory, (2019). Messaging organizational change: How regulatory fit relates to openness to change through fairness perceptions☆, Journal of Experimental Social Psychology 85 , 103882.
40. Sadq, Zana Majed & Sabir, Hawre Nuraddin and Saeed, Vian Sulaiman. (2018), **Analyzing the Amazon success strategies**, (JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, International Vol. 6, No 4, 2018, <https://www.researchgate.net/publication/328689933>.
41. Shapira, Zur .(1995), **Risk Taking : A Managerial Perspective**, https://books.google.iq/books?hl=ar&lr=&id=e_AWAwAAQBAJ&oi
42. Siguaw, J.A., Simpson, P.M. and Enz, C.A., 2006. **Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research**. Journal of product innovation management, 23(6), pp.556-574.
43. Sonmez Cakir, Fatma; Adiguzel, Zafer (2019) : **Evaluation of open leadership and innovation orientation on employees and culture of the organization**, Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice, ISSN 1822-4202, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Vol. 20, pp. 432-445.
44. Tang, jintong & Tang, Zhi and Katz, Jerome A. (2013), **Proactiveness, Stakeholder–Firm Power Difference, and Product Safety and Quality of Chinese SMEs**, Entrepreneurship Theory and Practice, 1042-2587 © 2013 Baylor University.
45. Tayauova, Gulzhanat. (2011), **The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation**, Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) 571–578.
46. Tong, T., & Rahman, A. A. (2022). **Effect of Innovation Orientation of High-Tech SMEs “Small and Mid-Sized Enterprises in China” on Innovation Performance**. Sustainability, 14(14), 8469.
47. Utomo, Humam Santosa. (2020), **The Effect of Muslim Religiosity and Innovation Capability on Firm Survival: A Study on Small Enterprises During the Covid-19 Pandemic**, IQTISHADIA Vol. 13 (2) 2020 PP. 179-196 P-ISSN: 1979 - 0724 E-ISSN: 2502 - 3993 DOI : 10.21043/iqtishadia.v13i2.7626.

48. Yue, Cen April & Men, Linjuan Rita and Ferguson, Mary Ann. (2019), **Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust**, *Public Relations Review* 45 (2019) 101779, journal homepage: www.elsevier.com/locate/pubrev.
49. Zainal, Mohammad. (2020), **Innovation orientation and performance of Kuwaiti family businesses: evidence from the initial period of COVID-19 pandemic**, *Journal of Family Business Management* © Emerald Publishing Limited 2043-6238 DOI 10.1108/JFBM-09-2020-0086.