



Entrepreneurial Orientation and Its Role in Enhancing Creative Behavior

An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members in Private Universities in Erbil and Duhok Governorates*

Nawaf Mohammed Ibrahim⁽¹⁾, Mehvan Shareef Yousif⁽²⁾

University of Zakho - College of Administration and Economics^{(1),(2)}

(1) nawaf10hasnyi@gmail.com (2) Mehvan.yousif@uoz.edu.krd

Key words:

Entrepreneurial orientation - Creative behavior.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	19 Jul. 2025
Accepted	03 Aug. 2025
Avaliable online	31 Dec. 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:

Nawaf Mohammed Ibrahim
University of Zakho

Abstract:

This study aims to identify the role of Entrepreneurial Orientation in enhancing creative behavior. The study was conducted in private universities as the practical field for the research. It was based on a set of main hypotheses that were tested in (5) private universities in the governorates of Erbil and Duhok. The study sample consisted of (164) out of a total of (210) lecturers in the universities under study. The descriptive analytical method was used in this study, and data were collected using a questionnaire form prepared specifically for this purpose. The data were analyzed using a set of statistical methods through the SPSS program to examine the correlation and impact relationships between the study variables. The findings of the study led to several conclusions, the most important of which was the presence of a significant positive correlation between the Entrepreneurial Orientation and Creative Behavior, as well as a significant impact of Entrepreneurial Orientation on Creative Behavior. Based on these conclusions, A number of proposals were formulated, the most important of which was the need for the universities surveyed to work to maintain high levels of Entrepreneurial Orientation, given its significant role in supporting and enhancing Creative Behavior among employees.

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

التجه الريادي ودوره في تعزيز السلوك الإبداعي
دراسة استطلاعية لرأء عينة من الملوك التدريسية في الجامعات الخاصة في محافظتي أربيل ودهوك*

الباحث: نواف محمد ابراهيم
جامعة زاخو - كلية الادارة والاقتصاد
Mehvan.yousif@uoz.edu.krd nawaf10hasnyi@gmail.com

المستخلص

تهدف الدراسة الى تحديد دور التوجه الريادي في تعزيز السلوك الابداعي في الجامعات الخاصة، واستندت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية التي جرى اختبارها ميدانياً على (5) جامعات خاصة في محافظتي اربيل ودهوك، وتمثلت عينة الدراسة بـ (164) من التدريسيين في الجامعات المذكورة البالغ عددهم (210) تدريسياً. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم جمع البيانات بالاعتماد على استمار الاستبانة اعدت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية في برنامج (SPSS) لتحليل علاقة الارتباط والتاثير بين متغيرات الدراسة. وكانت حصيلة الدراسة الوصول الى عدد من النتائج من اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الريادي والسلوك الابداعي، وكذلك وجود تاثير معنوي للتوجه الريادي في السلوك الابداعي، وفي ضوء هذه النتائج تمت صياغة عدد من المقترنات اهمها ضرورة ان تعمل الجامعات المبحوثة على المحافظة على المستويات العالية لأبعاد التوجه الريادي فيها لما لها من دور كبير في دعم وتعزيز السلوك الابداعي لدى الأفراد العاملين.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، السلوك الابداعي.

المقدمة:

يرتكز نجاح المؤسسات التعليمية اليوم على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على كفاءة وتهيئة العنصر البشري فيها، فهو المورد الأكثر قوة والذي لا يمكن تعويضه بالنسبة لأي جامعة، إن الكادر البشري هو الوحيدة قادر على الإبداع والتكيف والخروج من مربع التفكير لحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة خلاقة ومبتكرة، ولذلك تعمل المؤسسات على الحفاظ عليه والاستثمار فيه لضمان بقائها وتعزيز موقعها التنافسي معتمدةً على الاستراتيجيات المثلث لصفق قدرات العاملين والاستفادة منها. ومن هنا ظهرت الحاجة لتطبيق أساليب إدارية حديثة تهتم بالتوجهات الريادية وتعزيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين. إن التوجه الريادي هو أحد الأساليب الإدارية التي تبرز اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية من خلال إعطائه السلطة والمسؤولية والمشاركة وتقويض الصالحيات مما يسهم في تعزيز الإبداع لدى الموظفين. ويمكن أسلوب التوجه الريادي في تحفيز البيئة المناسبة لإبراز السلوك الإبداعي للموظفين، وهذا ما تحتاجه المؤسسات التعليمية.

ومن جانب آخر يعد السلوك الابداعي في الأساس أمر بالغ الأهمية للمؤسسات التي تسعى إلى الابداع والريادة، لأن نجاح المؤسسات يمكن في عاملها الذين تعد سلوكياتهم أهم مصدر لاعتلاء المنظمة منصة القيادة في الابداع. والسلوك الابداعي جانب رئيسي في إدارة التغيير الذي

* البحث مستقل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

يقود المؤسسة نحو الابداع ويعزز من مركزها التنافسي. ويأتي هذا البحث ليختبر دور التوجه الريادي في تعزيز السلوك الابداعي في عدد من الجامعات الخاصة في محافظتي أربيل ودهوك.
ويشمل هيكل البحث أربعة محاور تناول المحور الأول منهجية البحث، وخصص المحور الثاني للجانب النظري للبحث، أما المحور الثالث فقد ركز على الجانب الميداني للبحث، واختتم البحث بالمحور الرابع متضمناً الاستنتاجات والمقترنات.

المحور الأول: منهجية البحث

1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن المستجدات والتطورات المتلاحقة في الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها التي تشهدها البيئة المحيطة بالمنظمات ومنها الجامعات الخاصة، فضلاً عن التقارير السنوية التي تعلنهما وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كورستان عن تصنيفات الجامعات الخاصة تظهر أن معظم هذه الجامعات تعاني في مجال التوجهات الريادية وكذلك السلوك الإبداعي، وبالتالي فقد فرضت على هذه الجامعات السعي نحو توظيف المنهج الإبداعي في نظام ادارتها ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية وتبني أساليب ووسائل إبداعية حديثة تشجع أعضاء هيئة التدريس على مبدعة وخلق مؤهلة على ممارسة مهامهم بأسلوب ابداعي وبما يتبع لهم الفرصة للبحث عن الجديد في مجال العمل والتجدد المستمر لأنظمة العمل واستخدام أقصى طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في تحسين وتطوير العمل والارتقاء به إلى الأفضل، وحيث يعد السلوك الإبداعي من أهم الركائز الإنتاجية والإبداعية وأحد القواعد التي من خلالها يظهر العمل الإبداعي فإنه يجب على المؤسسة الجامعيةأخذها بعين الاعتبار وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدامها للصمود أمام تلك المستجدات والتغيرات المتلاحقة المحيطة بهم والتكيف معها.

وبذلك كان لزاماً عليها أن ترسم لنفسها توجهاً رياضياً يمكنها من تحقيق التطور في حياتها من خلال استغلال الفرص المتاحة مع الحفاظ على مقدراتها في بيئتها الداخلية، وهذا يتطلب أن تتبع إدارة الجامعة بفكر رياضي خلاق من أجل الارتقاء بمستويات مواردها البشرية، والعمل على تطويرها من خلال التدريب وتنمية المهارات وإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة باعتبارها معيار التفوق الذي يكسب الجامعة موقعًا تنافسيًا يمنحها زمام السبق والمبادرة لتحقيق أهدافها المستقبلية.

عليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- هل هناك تصور لدى التدريسين في الجامعات المبحوثة عن مفهوم وأبعد التوجه الريادي؟
ومفهوم وأبعد السلوك الإبداعي؟
- ما هي مستويات توافق التوجه الريادي والسلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة؟
- ما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والسلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة؟

2. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال الاتجاه العلمي لرسالة الجامعات في ظل الريادة تتمحور حول الخروج من نطاق التركيز على حفظ المعرفة ونشرها عن طريق التدريس والبحوث الأكademie، إلى مجال ارحب يتيح للباحث العلمي المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ودفع عجلة النمو الاقتصادي في المجتمع إلى الأمام ، يمكن التطرق إلى أهمية البحث عبر محورين هما :

- **الأهمية النظرية:** تستمد أهميتها النظرية من أهمية الموضوع الذي ستتناوله كون موضوع التوجه الريادي أحد المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال إذ إن تقدم المجتمع وتطور المنظمات وديومتها بات يعتمد بشكل رئيسي على التوجه الريادي

وتأثيرها بصورة مباشرة على السلوك الابداعي للتدريسيين وأضافة إلى توسيع في الدراسات العربية اكثر التي تناولت المتغيرات في اطار البحث.

- **الأهمية التطبيقية:** تكتسب الدراسة اهميتها من اهمية القطاع المبحوث وهو القطاع التعليمي والجامعات الخاصة في محافظتي اربيل ودهوك والذي يسعى الى تقديم نموذج جيد من المؤسسات التعليمية من الناحية العلمية وخلق روح المنافسة والابتكار وايضا تقديم الخدمات بصورة عامة إلى المجتمع.

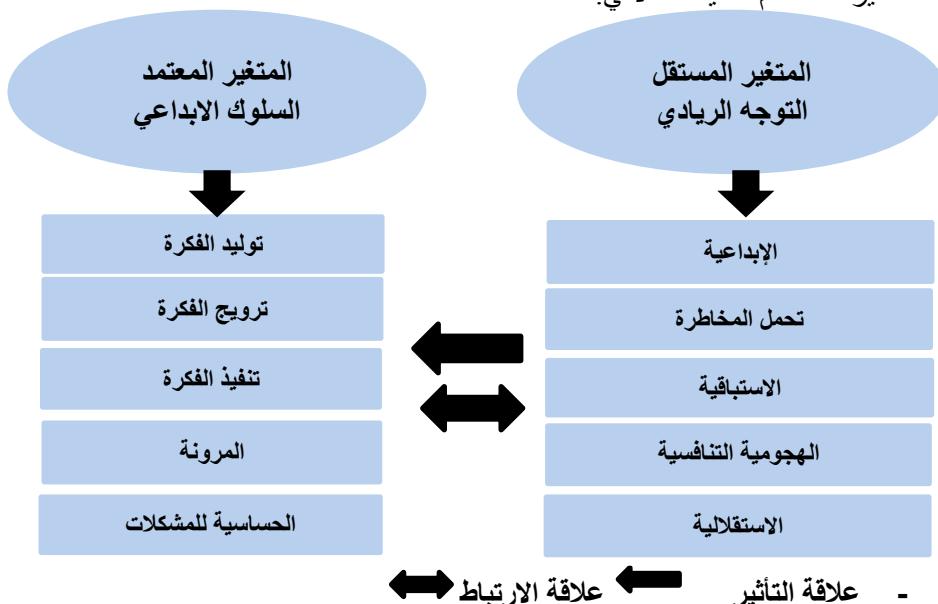
3. اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة دور التوجه الريادي في تعزيز السلوك الإبداعي للتدريسيين في الجامعات الخاصة في محافظتي اربيل ودهوك، فضلاً عن تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- تقديم مجموعة من المفاهيم الخاصة بالتوجه الريادي وأبعاده والسلوك الإبداعي وأبعاده من قبل كُتاب وباحثين في هذا المجال.
- تحديد مستوى توافق التوجه الريادي والسلوك الإبداعي في الجامعات الخاصة في محافظتي اربيل ودهوك.
- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة في محافظتي اربيل ودهوك .

4. المخطط الفرضي للدراسة:

يوضح المخطط الفرضي للدراسة شكل ونوع العلاقات بين المتغيرات كما موضح في الشكل (1) ويمثل المتغير المستقل التوجه الريادي والمتغير التابع السلوك الإبداعي، فيما يتعلق بأبعاد المتغيرات فقد تم تحديدها كالتالي:



5. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي والسلوك الابداعي في الجامعات المبحوثة، وتتفق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي في السلوك الابداعي في الجامعات المبحوثة، وتتفق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية.

6. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** تمثل الحدود الموضوعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكما يلي:

أ- أبعاد التوجه الريادي التي تمثلت بـ: (الابداعية، تحمل المخاطر، الاستباقية، الهجومية التنافسية، الاستقلالية).

ب- أبعاد السلوك الإبداعي المتمثلة بـ: (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة، المرونة، الحساسية للمشكلات).

2. **الحدود الزمنية:** امتدت الحدود الزمانية للدراسة لمدة الواقعة بين 01/11/2024 ولغاية 01/5/2025.

3. **الحدود المكانية:** شملت الدراسة الجامعات الخاصة في محافظة أربيل (جيحان - نيشيريك - ليناني فرنسي) ومحافظة دهوك (نوروز - جيحان).

4. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة بعينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة.

7. وصف مجتمع الدراسة وعيتها:

يهدف البحث إلى وصف مجتمع الدراسة وعيتها، ومُسْوِغات اختيارها، ووصف الأفراد المبحوثين، وكما هو مبين في المحاور الآتية:

أ- وصف مجتمع الدراسة وعيتها ومبررات اختيارها:

يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في إنجاح الدراسة أو فشلها، لأنها تمثل المصدر الأساسي في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، والإفادة منها في الوصول إلى نتائج دقيقة، عليه تم اختيار أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات الخاصة في محافظتي أربيل ودهوك في إقليم كوردستان قيد الدراسة بوصفها مجتمعاً للدراسة. وأن عملية اختيار هذه الجامعات تمت في ضوء عدة مبررات منها:

- تعد هذه الجامعات من الجامعات الخاصة الرئيسية في إقليم كوردستان، ومن أقدم الجامعات فيها، مما يساعد على إمكانية قياس أبعاد السلوك الإبداعي.

- عدم إجراء دراسات سابقة (على حد علم الباحث) في تلك الجامعات تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية، أو تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تطمح الدراسة الحالية إلى تحقيقها.

ب- وصف الأفراد المبحوثين:

جاء اختيار الباحث على عينة من الأفراد المبحوثين وهم عينة من التدريسين في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان في محافظتي (أربيل ودهوك) قيد الدراسة، وقام الباحث بتوزيع استماره الاستبانة على (210) من الأفراد المبحوثين البالغ عددهم (269) في هذه الجامعات، وشكلت نسبة (78%) من مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث أسلوب المقابلات الشخصية مع العديد من الأفراد المبحوثين لتوضيح فقرات الاستبانة، ليتسنى للباحث الحصول على أكبر عدد من الاستمارات الموزعة.

وتم جمع (172) استمارة من بين (210) استماراة التي تم توزيعها لغرض الدراسة، أي أن نسبة الاستجابة كانت (81.9%). وتم فرز الاستمارات للتعرف على الاستمارات الصالحة، واستبعد الاستمارات غير الصالحة، ثم أصبحت العينة النهائية بعد التصفية المذكورة (164) استماراة من مجموع (172) من الاستمارات المستلمة.

ومن إجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات الاستبانة الخاصة بالمعلومات التعريفية (الشخصية) أظهرت تميزها بالخصائص الآتية:

- يتضح من الجدول (1) أن ما نسبته (68.9%) من الأفراد المبحوثين هم من الذكور، أي أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة هم من فئة الذكور، وهذا مؤشر واضح على أن ثقافة الجامعات تتماشى مع الثقافة السائدة بالمجتمع.

- من حيث العمر أن أغلب أفراد عينة الدراسة يقعون ضمن الفئة الأولى (25 - 35 سنة) بمعدل (40.8%) في المرتبة الأولى من المجموع الكلي، وتليها الفئة الثانية (36 - 45 سنة) بمعدل (34.8%) في المرتبة الثانية من مجموع أفراد العينة، وجاءت الفئة الرابعة (أكبر من 55 سنة) بمعدل (15.9%) في المرتبة الثالثة من مجموع أفراد عينة الدراسة، وجاءت الفئة الثالثة (46 - 55 سنة) بمعدل (8.5%) في المرتبة الرابعة من مجموع أفراد عينة الدراسة، مما يدل على امتلاك الجامعات المبحوثة لأفراد ذوي خبرة متراكمية في مجال التدريس.

- من حيث التحصيل الدراسي أن غالبية الأفراد المبحوثين في الجامعات مجتمع الدراسة هم من حملة شهادة (الماجستير) بنسبة (61.6%)، في حين أن الباقى يحملون شهادة (الدكتوراه) بنسبة (38.4%). مما يدل على أن العديد من التدريسيين مقبلين على إكمال الدكتوراه وحاجة الجامعة إلى تدريسيين آخرين.

- من حيث اللقب العلمي أن (45.2%) من الأفراد المبحوثين هم من حملة اللقب العلمي (مدرس مساعد) وتعود هذه النسبة متوافقة تماماً مع تكوين أعلى نسبة لحاملي شهادة الماجستير في الجامعات المبحوثة، ونسبة (27.4%) منهم من حملة اللقب العلمي (مدرس)، ونسبة (18.3%) منهم من حملة اللقب العلمي (أستاذ مساعد)، في حين كان أقل نسبة لحاملي اللقب العلمي (أستاذ) بنسبة (9.1%). وقد يدل ذلك على أن التدريسيين في هذه الجامعات بحاجة إلى إجراء بحوث علمية لرفع لقبهم العلمي.

- من حيث مدة الخدمة في التدريس أن أغلب أفراد العينة هم من الذين لهم خدمة تدريسية من (6 - 10 سنوات)، إذ بلغت نسبتهم (35.4%)، في حين أن نسبة من كانت خدمتهم التدريسية (5 سنوات فأقل) في المرتبة الثانية، إذ بلغت (32.9%)، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً ملحوظاً للجامعات المبحوثة للحصول على التدريسيين الجدد، أما الذين تتراوح نسبة خدمتهم ما بين (11 - 15 سنوات) فإن نسبتهم تمثل (17.1%) من أفراد العينة، والذين تتراوح نسبة خدمتهم ما بين (15 - 20 سنوات فأكثر) فإن نسبتهم تمثل (14.6%) من أفراد العينة وتعد هذه النسب مؤشراً جيداً، لكونها تعكس درجة النضج الفكري عند أفراد العينة نظراً لما يتمتعون به من خبرات وأفكار وممارسة.

الجدول (1): توزيع أفراد التدريسيين حسب سماتهم الشخصية

التجزء	التحصيل الدراسي	العمر	الجنس	الخصائص	العدد	الفئة	النسبة المئوية
.1	المجموع	أكبر من 55 سنة	الجنس		113	ذكر	68.9
					51	أنثى	31.1
					164		%100
.2	المجموع	46 - 55	العمر		67	25 - 35	40.8
					57	36 - 45	34.8
					14		8.5
.3	المجموع	ماجستير	التحصيل الدراسي		26	أكبر من 55 سنة	15.9
					164		%100
					101		61.6

38.4	63	دكتوراه	اللقب العلمي	.4
%100	164	المجموع		
45.2	74	مدرس مساعد		
27.4	45	مدرس		
18.3	30	أستاذ مساعد		
9.1	15	أستاذ		
%100	164	المجموع		
32.9	54	5 سنوات فاقد	مدة الخدمة في التدريس	.5
35.4	58	10 - 6 سنوات		
17.1	28	15 - 11 سنوات		
14.6	24	15 سنوات فأكثر		
%100	164	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات استمارنة الاستبانة.

8. الدراسات السابقة:

تهدف هذه الفقرة الى مراجعة الدراسات السابقة التي تخص متغيرات الدراسة الحالية، فهي تعد الركيزة التي يستند عليه الباحث من اجل التعرف نظرياً وفكرياً على أساس الدراسة حيث يتم استعراض الجهود المعرفية حسب التسلسل الزمني للدراسة الحالية وكالاتي:

أ. أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتوجه الريادي.

- دراسة (أبو داؤد، منصور، 2022)، بعنوان دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري بالكليات الجامعية الفلسطينية: تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين الأكاديميين والإداريين البالغ عددهم (243) من مجموع (475) في الكليات الفلسطينية. استخدمت استمارنة كأدلة رئيسية في جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ضعف اهتمام الكليات الجامعية بمبادرات العاملين الإبداعية والابتكارية، وعدم رغبة العاملين بالكليات الجامعية بتحمل المخاطر، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة الريادة الإبداعية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني بهدف تنمية رأس المال البشري، وتخصيص المواريثات الكافية لتطوير وتنمية الكوادر البشرية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.

- دراسة (السنباوي، عامر، 2023)، بعنوان أثر التوجه الريادي في التمييز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في الجامعات اليمنية الأهلية البالغ عددهم (300) من مجموع (371). استخدمت استمارنة كأدلة رئيسية في جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن هناك تأثير معنوي للتوجه الريادي في التمييز المنظمي، وأوصت الدراسة الاستمرار في ممارسة التوجه الريادي من قبل الجامعات اليمنية الخاصة وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة لضمان تحسين مستوى التمييز المنظمي في الجامعات اليمنية الخاصة.

ب. أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالسلوك الإبداعي.

- دراسة (القرغولي وآخران، 2020)، بعنوان دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة): تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة البالغ عددهم (94) من مجموع (121). استخدمت استمارنة كأدلة رئيسية في جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الريادية بأبعادها في تعزيز السلوك للعمل الإبداعي للعاملين في الكليات الأهلية عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوجه الريادي لقيادات الكليات

الاهلية من اجل توفير مناخ عمل ابداعي للعاملين بما يسهم في تعزيز مكانتها الاستراتيجية في البيئة التعليمية العراقية.

- دراسة (راضي، جبار، 2022)، بعنوان ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين: دراسة تحليلية لاراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية/ محافظة بابل: تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الدراسة على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الاهلية بمحافظة بابل في العراق البالغ عددهم (232) من مجموع (250). استخدمت استمارنة الاستبانة كاداة رئيسية في جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ان الجامعات والكليات المبحوثة تهتم بشكل كبير في مرونة سلوك مواردها البشرية وهي تسعى الى تعزيز سلوكياتهم وكيفية مواجهة التطورات والتغيرات البيئية وكيف يمكن للمنتسبيين من تغيير سلوكهم وتكييفه حسب تلك التغيرات، واوصت الدراسة باعتماد الضوابط القانونية في عملية تسمية المسؤولين في الكليات الاهلية عينة الدراسة الذين سيشغلون المناصب القيادية ذلك من اجل تعزيز متطلبات تحقيق السلوك الابداعي لدى المنتسبين.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً. مفهوم التوجه الريادي:

يعد التوجه الريادي من المواضيع الجذابة في الفكر الاداري خلال العقدين الاخرين، فقدحظى باهتمام كبير من الناحيتين المفاهيمية والتجريبية واصبح من المواضيع الرئيسية في ميداني الريادة والادارة الاستراتيجية على حد سواء.

تعود جذور التوجه الريادي إلى أدبيات الاستراتيجيات للباحث Miller، حيث وصف التوجه الريادي بأنه المشاركة في ابتكار المنتجات والخدمات والدخول بمشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، والسعى مبكرا نحو الاستباقية (Miller, 1983, 771)، ثم يأتي من بعده Dess Lumpkin الذي يعتبر محدد مفهوم التوجه الريادي، ويعرفه بأنه استراتيجية المؤسسات لتحقيق التميز والبدء بتنفيذ برامج وأنشطة إبداعية واستباقية (Lumpkin & Dess, 1996).

أما في السنوات الأخيرة فقد تم التطرق إلى مفهوم التوجه الريادي بشكل أكثر سعة وشمولية اذ أشار (السكارنة، 2005: 22) إلى أنه يمكن فهم التوجه الريادي من خلال الاجابة على التساؤل الآتي وهو كيفية القدرة على إنشاء منظمات أكثر ريادية وأن تصبح أكثر إبداعاً وأخذًا للمخاطر وأكثر سرعة في اقتناص الفرص، وهذا يأتي من البعدين الآتيين:

- أن توسيس منظمة ذات اعمال جديدة ومخاطرة جديدة.

- أن تقوم بتحويل المنظمة وجعلها أكثر ريادية من خلال التغيير في مجال معايير الاداء وانظمة الموارد والحوافز والكافأت ومعايير التوظيف والتعيين بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية.

ويرى الباحثان ان التوجه الريادي يشير الى عدد من السلوكيات والاتجاهات التي تتصف بالابداع، والاستقلالية، والمخاطرة المدرستة، ويعمل على تحفيز الملاكات التدريسية في الجامعات على التفكير النقدي ومساندة المشاريع الريادية والمبادرة في وقت مبكر نحو الاستباقية.

ثانياً. أهمية التوجه الريادي:

اصبح التوجه نحو الريادة موضوعاً مهماً في مجال الادارة والذي تم تطويره باعتباره التوجه الاستراتيجي للمنظمة حيث يساعدها في التغلب على المشكلات التي يمكن ان تواجهها وتحسين الاداء الحالي لها (et al, 2012:163 Karacoglu). فالتوجه الريادي يسمح بالأبداع التنظيمي من خلال ميل المنظمة الى الانخراط في متابعة فرص السوق واستغلالها، ويخلق مناخاً مبتكرأً واستباقياً المنظمة من خلال تبني توجه قوي في مجال المشاريع والتعلم التنظيمي وتسهيل

العلاقات الاجتماعية بين المنظمات ويمكن المنظمة من تعزيز المعرفة المطلوبة لابتكار (Farsi et al, 2013:p28).

إن التوجه الريادي له أهميته الجوهرية المتمثلة بأبعاده الرئيسة الهادفة إلى الارتفاع بمكانة ودور المنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة لتحقيق الأداء المتميز لها وصولاً إلى تحقيق الأهداف على المدىين القصير والبعيد (المختار واسماعيل، 76 : 2014). وبعد التوجه الريادي ذو أهمية حقيقة تتجلى في إسهامها على تعجيل التنمية الاقتصادية من خلال توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى مخاطر مربحة والنشاطات الريادية ليست فقط تكون حاضرات للأبداع وإنما تؤدي إلى زيادة فرص التوظيف والمنافسة (صلاح الدين، 2015 :41). ومنهم من أوضح أهمية التوجه الريادي للمنظمة من خلال استكشاف الفرص المتاحة في السوق والاستفادة منها لأن المنظمة إذا قدمت منتجات جديدة بمعدل أعلى من المتوسط ودخلت أسواق جديدة فيمكن القول أن هذه المنظمة هي منظمة ريعادية (Zehir et al, 2015:359).

ثالثاً. أبعاد التوجه الريادي:

بعد مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بالتوجه الريادي لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول أبعاد التوجه الريادي، وفي الإطار التحليلي لهذه الأبعاد تبين أن معظم الباحثين بنوا دراساتهم على ما أشار إليه (Miller, 1983) من خلال استخدامه لثلاثة أبعاد هي (الابداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية) والتي تمثل الأبعاد الجوهرية للتوجه الريادي، ثم أضاف (Lumpkin & Dess, 1996) بعدين آخرين للتوجه الريادي هي (المهومية التنافسية، الاستقلالية) اللذان أكدا على ضرورة استخدامها جميراً في قياس التوجه الريادي، لذا سوف تعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي كونها أكثر قبولاً من الباحثين وأكثر انسجاماً مع متطلبات الدراسة الحالية، وسيتم توضيح هذه الأبعاد كالتالي:

1. الإبداعية (Innovativeness):

يصنف الإبداعية إلى ابداع في منتج/ سوق، والابداعات التكنولوجية، فالابداعية في منتج/ سوق يتضمن التأكيد على التصميم الانتاجي والابحاث السوقية والاعلان والترويج، بينما يركز الابداعات التكنولوجية على الانتاجية وخطواتها الاساسية، تطوير العمليات، الهندسة، البحث والتطوير، الخبرة التقنية والمعرفة الصناعية (Kaya & Ağca, 2005: 6-8). ويضيف (Kroeger, 2007: 20) إلى هذا التصنيف صنف ثالث والمتمثل في الابداع الاداري والذي بدوره يؤكد على كفاءة النظام وادارة المعلومات وتقنيات السيطرة او الهيكلية في المنظمة.

يمثل الابداع ميل المنظمة للانخراط في العمليات الابداعية، وتجريب الأفكار الجديدة بما يؤدي إلى تطوير طرائق انتاج جديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة، كما أنها تشير إلى عملية تطوير الأفكار أو السلوكيات الجديدة وتوظيفها في المنظمات لتقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو طرائق انتاج، أو أسواق جديدة، أو هيكل تنظيمي أو نظام إداري جديد، كما وتشير إلى تحسين المنتجات الحالية أو تقديم تقنية جديدة، إذ أن التجديد يمثل عنصراً جوهرياً في العملية الإبداعية، كما أنها رغبة المنظمة في تبني الأفكار الجديدة ودعم جهود البحث والتطوير واستثمار الفرص بهدف إدخال عمليات أو أنظمة جديدة أو تحسين موقع المنظمة التنافسي فلا وجود للريادة بدون ابداع. (البداي، 2023: 971).

2. تحمل المخاطرة (Risk Taking):

إن أفضل الطرق لإدارة المخاطر التي تتبعها المنظمات هي ان تعمل بالتقسي عن العواقب المحتملة ووضع السيناريوهات للنتائج المحتملة، كما ان المدخل الى ادارة المخاطر الريادية هو العمل على تقييم فرص الاعمال الجديدة بشكل كافي لأجل خفض حالات عدم التأكد فيها، (Dess, et al, 2007: 462). ويرى (الباشقالى، 2010: 60) بان تحمل المخاطرة تعنى الاستعداد لاتخاذ موقف جريء او رغبة الجامعة/ الكلية في التعامل مع المواقف الغامضة للحصول على الفرص قبل الآخرين لاجل تحقيق ما هو غير اكيد.

تعرف المخاطر التنظيمية بانها الدرجة التي يكون لدى المديرين فيها الاستعداد والرغبة للقيام بالالتزامات كبيرة ومحفوته بالمخاطر، وأولئك الذي يكون لديهم فرص معقوله للفشل حيث تمثل المخاطرة الميل لاتخاذ قرارات جريئة مثل الخوض في أسواق جديدة غير معروفة، او العمل في المشاريع ذات نتائج غير المؤكدة او الاقتراض بكثافة، وان المنظمات المعروفة باقبالها على المخاطرة عادة تقوم باتخاذ خطوات جريئة وتتضمن هذا الخطوات، ضمن سياق الريادة المخاطر التنظيمية التي تظهر عن تقديم او ابتكار شيء جديد للسوق، الرغبة ب الاستثمار الموارد التي يصاحبها احتمالية فشل مكلفة. (الرواضية، 2020:183).

3. الاستباقية (Proactiveness):

الاستباقية هي ميل المنظمة إلى استباق الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال استخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة (Zied & Shabour, 2005: 226). ويشير (Jantunen et al, 2021: 75) هي ميل المؤسسات إلى توقع وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية والتغيرات البيئية بحيث يمكنها هذا التوقع من تقديم، منتجات وخدمات مبتكرة، واستهداف أسواق جديدة، وإيجاد فرص جديدة، وتطوير أعمالها، لتحقيق أهدافها وتميزها. وحسب (Zied & Shabour, 2021: 75) هي ميل المؤسسات إلى توقع وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية والتغيرات البيئية بحيث يمكنها هذا التوقع من تقديم: منتجات وخدمات مبتكرة، واستهداف أسواق جديدة، وإيجاد فرص جديدة، وتطوير أعمالها، لتحقيق أهدافها وتميزها.

4. الهجومية التنافسية (Competitive Aggressiveness):

تعتبر الهجومية التنافسية من المظاهر الهامة للمنظمات التي تسعى للدخول إلى الأسواق الجديدة والوقوف بوجه المنافسين، وبامكان المدراء الاستراتيجيين استخدام هذا التوجه لمواجهة التوجهات الصناعية التي تهدد بقاءها او موقعها في السوق، ففي بعض الاحيان يتطلب من المنظمة ان تكون قوية في الدفاع عن موقعها التنافسي التي جعلها ان تكون رائدة في مجال عملها، كما انه في احياناً اخرى يتطلب من المنظمة ان تكون هجومية كي تؤكّد او تضمن ميزاتها وذلك من خلال القيام بالاستثمار في التقنيات الجديدة او الإيفاء بمتطلبات السوق (Dess, et al, 2007: 460)). ويشير (Belousova & Gailly, 2008: 10) الى هذا التوجه بانه عبارة عن قدرة المنظمة لخلق نتائج تنافسية في مجال عملها، وتميز بموافقتها واجراءات قوية لاعمال وفعاليات المنافسين.

5. الاستقلالية (Autonomy):

تشير الاستقلالية إلى الدرجة التي تكون فيها العوامل التنظيمية من افراد وفرق عمل قادرين على العمل بشكل مستقل واتخاذ القرارات اللازمة لمتابعة الفرص (Ujwary-Gil, 2013: 7). فيما اشار (القيسي و الطاني، 2014: 774) الى انها المدى الذي يسمح للعاملين القيام بالأفعال والأنشطة والتي لا تمنعها المحددات التنظيمية والسماح للأفراد والإدارة ان يديروا انفسهم ذاتياً. ويرى (Otache & Mahmood, 2015: 408) الاستقلالية تعني الحرية الممنوعة للأفراد والإدارة من خلال تشجيعهم على ممارسة ابداعاتهم من خلال عرض الأفكار الجديدة ومتابعتها للوصول الى النتائج الازمة من استغلال الفرص.

تمثل الدرجة التي تكون فيها العوامل التنظيمية من افراد وفرق عمل قادرين على العمل بشكل مستقل واتخاذ القرارات اللازمة لمتابعة الفرص (العزاوي ومحسن, 2017: 287). وتعرف الاستقلالية بأنها العمل المستقل لفرد أو فريق في تقديم فكرة أو رؤية وتنفيذها وهو أحد المكونات الرئيسية للتوجهات الريادية لأنها يتيح لفرد أو مجموعة من الأفراد تنفيذ إبداعاتهم والأفكار الواحدة الازمة لممارسة ريادة الأعمال (Metawa, 2018: 56).

رابعاً. مفهوم السلوك الإبداعي:

تعدد وجهات النظر التي تم طرحها من قبل الباحثين لتحديد مفهوم السلوك الإبداعي وبيان ما أهميته وذلك بسبب تعدد العملية الإبداعية ذاتها من جهة ولتنوع المجالات التي انتشر فيها السلوك الإبداعي من جهة أخرى، لذلك جاءت الاختلافات في المنظمات النظرية لموضوع السلوك الإبداعي

بسبب اختلاف اتجهادات العلماء واختلاف مناهجهم العلمية والثقافية، وكذلك المدارس الفكرية التي ينتمون إليها (الحقاني، 2007:12).

ويرى (العزازي، 2013: 321) أن السلوك الإبداعي يمكن في كيفية تفكير الفرد بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغيير ودعمه، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها وهو ترجمة فعلية لأداء فريد ومتميز مدوم بالفعل والقدرات لتحقيق الفعل المبدع.

ومن جانب آخر ينتج السلوك الإبداعي من تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية وهي امتلاك الفرد لمهارات لها علاقة بالمجال (مثل المهارات التكنولوجية، والمعرفة المرتبطة بالعمل، والمعلومات الأساسية من زملاء العمل أو المشرفين)، وامتلاك الفرد لمهارات إبداعية، والداعية التي تخلقها الوظيفة ذاتها (Kim et al, 2021:12).

ويرى الباحثان انه لا يوجد هنالك مفهوم ثابت وموحد للسلوك الإبداعي حيث ينبع السلوك الإبداعي من افكار رياضية التي يظهرها الفرد أو الجماعة في العمل من خلال التخلص من النمط الروتيني للتفكير وإظهار كل ما هو حديث واكتشاف التحديات وحلها بالطرق الإبداعية.

خامساً. أهمية السلوك الإبداعي:

إن للسلوك الإبداعي أهمية كبيرة في تطوير المنظمات كون نجاح المنظمات يعتمد اعتماداً أساسياً وبشكل كبير ورئيس على الأفراد العاملين وعلى الرغم من أهمية التطور التكنولوجي الكبير في تسيير الاعمال الا ان الاعتماد الأكبر أصبح على العنصر البشري وهذا ما زاد بتوجه الادارة الحديثة على الاهتمام بتحليل بيئه العمل الإبداعي على مستوى اداء العاملين واحدة الادارة على تهيئة بيئه عمل قادرة على تحفيز الافراد المبدعين في ادائهم لكي يقوموا على تقديم ابداعات افضل وتطوير الانظمة وهذا ما يزيد من النفع لهم ولها (حمدونة، 2010:86).

وتبرز أهمية السلوك الإبداعي الى أن النجاح للمنظمات يعتمد على الأفراد العاملين، مما يزيد من اهتمام الادارة الحديثة بالسلوك الإبداعي، عن طريق التركيز على دراسة بيئه العمل الإبداعي على مستويات الأداء للعاملين، وأصبح التركيز على إيجاد بيئه قادرة على تحفيز الإبداع لدى العاملين في أدائهم (المبيضين، 2011). وذكر (12: Kim et al., 2021) أن منظمات الاعمال تسعى إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفيها نظراً لأن السلوك الإبداعي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم فهو يساهم في نجاحها وتنمية قدراتها على تنمية ابتكارات جديدة تساهم في تحسين قدرتها التنافسية. وأشار (محمد، والكرداوي، 2023: 32) إلى أن الأداء الإبداعي يساعد الفرد أو مجموعة من الأفراد على تقديم الحلول المبتكرة للمشكلات والآتيان بكل ما هو جديد لتصبح المنظمة التي يعملون فيها قادرة على المنافسة والنجاح.

سادساً. أبعد السلوك الإبداعي:

بعد مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بالسلوك الإبداعي لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول أبعاده، وفي الاطار التحليلي لهذه الأبعاد تم قياس السلوك الإبداعي من خلال التركيز على الأبعاد التي تناولها أغلب الدراسات وهي (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار، الحساسية للمشكلات، والمرؤنة)، لذا سوف تعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد الخمسة للسلوك الإبداعي كونها أكثر قبولاً من الباحثين وأكثر انسجاماً مع متطلبات الدراسة الحالية. وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأبعاد:

1. توليد الأفكار (Ideas Generating):

بعد توليد الأفكار خطوة أساسية في عملية الإبداع الفردي، حيث يبدأ الإبداع عندما يتم اكتشاف فرصة أو ظهور مشكلة ما والتي قد تكون المحفز لتحسين الظروف، أو تهدیداً يتطلب استجابة فورية، وبالتالي يمكن للأفراد العاملين توليد الأفكار من خلال الانخراط في السلوكيات لاستكشاف الفرص ، أو تحديد فجوات الأداء، أو إنتاج حلول للمشكلات، وتكون فرص توليد الأفكار في التناقضات - اي القضايا التي لا تتناسب مع الأنماط المتوفّعة التي تعمل كمحفزات مثل

المشكلات في أساليب العمل الحالية ، أو احتياجات الزبائن الغير محققة ، أو المؤشرات التي تشير إلى أن الاتجاهات من الممكن ان تتغير (Jong and Hartog, 2007:43). كما تهتم هذه المرحلة بالدراسة عن الفرص الإبداعية بهدف التعلم والاستفادة منها وهو امر مهم لبدء عملية التغيير والتجديد للمنظمة، فضلاً عن تقديم افكار جديدة تهتم بالتغييرات داخل المنظمة وان الافراد العاملين هم مصدر تلك الأفكار والتي هي شرط أساسى للابداع (سعيد، 2018: 397).

2. ترويج الأفكار : Idea Promotion

بعد توليد الأفكار تأتي المرحلة الثانية وهي ترويج الأفكار فعندما تولد الفكرة سيسعى الفرد الذي ولد هذه الفكرة بالعثور على الأصدقاء أو الجهات الداعمة للفكرة أو يقوم ببناء تحالفات من المؤيدين فعندما يجد هولاء الداعمين أو مجموعة الحلفاء لتلك الأفكار سيتم تعزيز الأفكار الجديدة التي لم تطبق بعد في المنظمة اذ ينصب تركيز الدراسة على الدعم من عملية الإبداع (Jong, 2007:7)، لذلك يحتاج التسويق الفكري دعم وتأييد الموظفين الآخرين في تطبيق الأفكار الإبداعية بفعالية في العمل، وعندما تكون الأفكار الإبداعية مقبولة يمكن تطويرها من قبل الجميع مع الدعم التنظيمي وتحديد هوية المنظمة وتحقيق السلوك الإبداعي في المنظمات (Hsu and Wang, 2015:116).

3. تنفيذ الأفكار : Idea Implementation

يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للفكرة الإبداعية المتبناة بشكل نهائي ضمن دور العمل للفرد أو المجموعة أو فريق العمل او المنظمة كل بحيث تستطيع الأخيرة الحصول على النتائج الحقيقة وتوظيفها في تعزيز مكاسبها التنافسية (Abbas et al., 2012:2). أن هذه المرحلة هي تنفيذ الفكرة أي تحويلها إلى نتائج فعلية ذات قيمة ولذلك فإن هذه المرحلة من السلوك الإبداعي تمثل إكمال الفكرة عن طريق تحويلها إلى تطبيق مفيد مادياً أو فكريأ يمكن فيما بعد نقله إلى الآخرين ويطلب تنفيذ الأفكار الحاجة إلى جهد كبير وموقف موجه نحو النتائج لجعل الأفكار تحدث في الواقع، ويشمل تنفيذ الأفكار أيضاً جعل الإبداعات جزءاً من عمليات العمل اليومي الاعتيادي وسلوكياته (Woods et al, 2018:3).

4. المرونة : Flexibility

وهي قدرة وتمكن الفرد أو الأفراد العاملين على تغيير اسلوبهم أو تصرفاتهم أو افكارهم التي يعملون بها وجعلها مطابقة لمواجهة وحل المشكلة او التغيير الذي يحدث أثناء العمل التنظيمي ويساعد على سرعة الاستجابة لجميع المتغيرات في الوقت والمكان المناسبين وكذلك هو التكيف السريع للتغيرات والأحداث الجديدة وعدم التشبت بتصرف أو عمل واحد، وتمثل درجة السهولة التي يستطيع بها الفرد المبدع في المنظمة لحل مشكلة ما أو التكيف مع الظروف البيئية المحيطة وهي القدرة والتاثير على تطوير قدرات الأفراد العاملين واستيعاب الحالات الطارئة Lonescu et al., 2012:21). ويرى (هشام، 2014: 41) إن المرونة هي القدرة على تغيير مسار الأفكار والاعمال على حسب حاجة الموقف أو العمل الذي يتطلب التغيير ومن ثم القدرة من التغلب على الاعمال او الافكار القديمة اذا كانت لا تجدي نفعاً والأخذ بالأفكار الجديدة إذا كانت تلائم مع حاجة العمل لها. وأشار (Garcia & Mukhopadhyay, 2019:7) بأنها أمكانية الأفراد العاملين في المنظمة على تغيير افكارهم بتغيير الأحداث التي تواجههم والتي يتطلب منهم التكيف معها.

5. الحساسية للمشكلات : Problem Sensitivity

ويقصد بها قدرة الفرد على رؤية ومجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشاكل تحتاج الى حل، بحيث يستطيع إدراك نواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات احساس مرها، كما تعرف بأنها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف المحبط بالأفراد، فالشخص المبدع هو الفرد الأسرع من غيره في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وترتبط الحساسية للمشكلات بالقدرة على ملاحظة الأشياء الغير عادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد وإعادة توظيفها في اثاره التساؤلات حولها الوصول الى حل ما (الكعبي، 2013:

15). وهي تتمثل بقدرة الأفراد العاملين بالمنظمة على ايجاد الحلول الابداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لحل هذه المشاكل التي تحدث ومعالجتها بأقصر وقت ممكن فالأفراد المبدعين يمكنهم التنبؤ بالمشاكل حتى قبل حدوثها ومحاولة تجنبها والابتعاد عنها (العمرو وأخرون 2017: 201).

المحور الثالث – الإطار الميداني

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

يُخصّص هذا المبحث لعرض البيانات التي تضمنها استمرارة الاستبانة، والناتجة بمقاييس (Likert) الخمسية لقياس الاتجاهات، الذي يتدرج إلى خمس درجات يمثل كل منها حالة معينة للاتجاه، أو الاتفاق بشأن فقرات الاستبانة، وكانت تحليل الاستجابات باستعمال التحليلات الإحصائية للتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل من متغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة بأبعاد التوجه الريادي بوصفه متغيراً مستقلاً، وأبعاد السلوك الإبداعي بوصفه متغيراً تابعاً باستعمال البرنامج (SPSS) الإحصائي، وتم تصنيف إجابات الأفراد المبحوثين بخصوص متغيرات الدراسة إلى خمس فئات استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم وهي:

- مستوى منخفض جداً الذي يتراوح بين (1 - 1.80).
- مستوى منخفض الذي يتراوح بين (2.60 - 1.81).
- مستوى متوسط الذي يتراوح بين (3.40 - 2.61).
- مستوى مرتفع الذي يتراوح بين (4.20 - 3.41).
- مستوى مرتفع جداً الذي يتراوح بين (4.21 - 5).

ثانياً. وصف أبعاد التوجه الريادي:

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد التوجه الريادي المتمثلة في: (الابداعية، تحمل المخاطر، الاستباقية، الهجومية التناافية، الاستقلالية)، وتنظر الجداول (من 2 إلى 6) للتوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد:

1. الإبداعية:

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة لهذا البعد بممؤشراته (X5-X1) تمثل إلى اتجاه الاتفاق على توافق الإبداعية في الجامعات المبحوثة بنسبة (76.58%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.946) وبانحراف معياري مقداره (0.878)، ونسبة معامل التوافق بلغت (77.8%) في حين بلغت نسبة محاید (16.2%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (7.22%). وهذا يدل على ان المنظمة لديها القدرة على الإبداع بما يحقق لها تعزيز السلوك الإبداعي. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الإبداع تبين أن (X1) والتي تشير إلى " تعمل القيادة الاكاديمية في جامعتنا على تطوير الخدمات المقدمة للطلبة وخاصة التعليمية منها " هو الأكثر إسهاماً في ذلك من قبل أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.841)، ونسبة معامل التوافق بلغت (80%). وتبيّن أيضاً أن (X3) والتي تشير إلى عبارة " تعمل القيادة الاكاديمية في جامعتنا على تبني الافكار التي يطرحها التدريسيين وخاصة الجديدة منها " هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.872)، ونسبة معامل التوافق بلغت (77.2%).

الجدول (2): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإبداعية

مستويات الوصف	معامل التوافق	الاحرا ف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										نوع	
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محابي		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
مرتفع	%80	0.841	4.15	1.9	3	3.0	5	8.5	14	51.2	84	35.4	58	X1	
مرتفع	%79	0.820	3.91	0.6	1	4.9	8	20.1	33	51.8	85	22.6	37	X2	
مرتفع	%77.2	0.872	3.82	1.9	3	5.5	9	20.7	34	52.4	86	19.5	32	X3	
مرتفع	%76.4	0.927	3.92	0.6	1	10.4	17	12.2	20	50.0	82	26.8	44	X4	
مرتفع	%76.3	0.930	3.93	1.8	3	5.5	9	19.5	32	44.5	73	28.7	47	X5	
-	77.78 %	0.878	3.946	1.36%		5.86%		16.2%		49.98%		26.6%		المعدل	
				7.22%		16.2%		76.58%				المجموع			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

٢. تحمل المخاطر:

تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (X6-X10) التي مثلت تحمل المخاطر، إذ تشير النسب على المستوى الكلي للعينة أن (66%) من الأفراد المبحوثين متتفقون على توافر هذا البُعد في الجامعات المبحوثة، مقابل (9.86%) ذهابوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، وأن نسبة (24.14%) كانوا محابين من توافر هذا البُعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.9392) ومعامل التوافق بلغت (74.96%)، وعليه توجد نسبة مرتفعة على مؤشرات هذا البُعد التي تتمثل بتقييم قدرة القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة في حل المشكلات من خلال تحمل المخاطر، وقدرتهم على إيجاد البديل المناسب لدعم السلوك الإبداعي. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم تحمل المخاطر تبين أن (X6) والتي تشير إلى عبارة " تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على فتح اقسام علمية جديدة ضمن بيئة عدم تأكيد عالية"، هو الأكثر إسهاماً في ذلك أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.895)، ونسبة معامل التوافق (78%) وتبيّن أيضاً أن (X10) والتي تشير إلى عبارة " تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على تبني المبادرات الإبداعية وإن كانت غير مضمونة العوائد" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري بلغ (1.021)، ونسبة معامل التوافق (71.6%).

الجدول (3): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحمل المخاطر

مستويات الوصف	معامل التوافق	الأحرار المعياري	الوسط الحسابي	المقياس								نسبة	نسبة		
				لا انفاق بشدة		لا انفاق		محاباة		انفاق					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
مرتفع	%78	0.895	4.05	2.4	4	2.4	4	15.2	25	47.1	77	32.9	54	X6	
مرتفع	%75.5	0.928	3.79	2.4	4	5.5	9	23.8	99	46.3	76	22.0	36	X7	
مرتفع	%74.4	0.928	3.63	1.8	3	9.8	16	28.0	66	44.5	73	15.9	26	X8	
مرتفع	%75.3	0.924	3.74	0.6	1	10.4	17	23.8	99	44.5	73	20.7	34	X9	
مرتفع	%71.6	1.021	3.59	3.0	5	11.0	18	29.9	99	36.6	60	19.5	32	X10	
-	74.96%	0.9392	3.76	%2.04		%7.82		%24.14		%43.8		%22.2		المعدل	
				%9.86		%24.14		%66		المجموع					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

1. الاستباقية:

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلى لعينة الدراسة حول بُعد الاستباقية بمُؤشراته (X15-X11)، إذ تبين أنها تميل باتجاه الاتفاق على توافر الاستباقية في الجامعات المبحوثة بنسبة 75.14% من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.938) وانحراف معياري (0.8978)، ونسبة معامل التوافق بلغت (77.22%)، في حين بلغت نسبة الإجابات محاذية (16.72%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البُعد فقد بلغت نسبة (8.14%)، وأن هناك نسبة اتفاق مقبوله على مؤشرات هذا البُعد المتمثلة باعتماد القيادات الإدارية في الجامعات قيد الدراسة على الاستباقية وهي ميل الجامعة نحو التنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية وتلبيتها وتحويل هذه الرؤية إلى الواقع ممكناً التطبيق، وتوحيد جهود التدريسين باتجاه تحقيق الأهداف المستندة على تلك الرؤية. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الاستباقية تبين أن (X11) والتي تشير إلى عبارة " تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على التنبؤ برغبات وأحتياجات المستفيدين منها في المستقبل قبل المنافسين" ، هو الأكثر إسهاماً في ذلك لأفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.905)، ومعامل التوافق بلغ (77.7%) وتبيّن أيضاً أن (X12) والتي تشير إلى عبارة " تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على جعل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج الجامعة للبلوغ الريادة " هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.856) ونسبة معامل التوافق بلغت (78%).

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستباقية

مستويات الوصف	معامل التوافق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										المجموع	المعدل		
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محاذية		اتفاق		اتفاق بشدة					
				%	%	%	%	%	%	%	%	%	%				
مرتفع	%77.7	0.905	4.05	0.6	1	8.5	14	9.2	15	48.8	80	32.9	54	X11	1		
مرتفع	%78	0.856	3.88	0.0	0	9.1	15	15.9	26	53.0	87	22.0	36	X12	2		
مرتفع	%78.1	0.851	3.89	1.8	3	4.3	7	18.3	30	54.9	89	21.3	35	X13	3		
مرتفع	%77.7	0.877	3.94	0.0	0	6.7	13	21.3	35	43.1	77	28.7	47	X14	4		
مرتفع	%74.6	1.000	3.93	1.8	3	7.9	33	18.9	11	38.5	63	32.9	54	X15	5		
-	77.22%	0.8978	3.938	%0.84		%7.3		%16.72		%47.58		%27.56					
				%8.14		%16.72		%75.14									

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

4. الهجومية التنافسية:

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلى لعينة الدراسة حول هذا البُعد بمُؤشراته (X20-X16) تميل باتجاه الاتفاق على توافر الهجومية التنافسية بمستويات متوسطة بنسبة 71.1% من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.982) وانحراف معياري مقداره (2.0554)، وبلغت نسبة معامل التوافق (49.34%)، في حين بلغت نسبة الإجابات محاذية (20.13%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البُعد فقد بلغت (8.77%)، بعبارة أخرى فإن هناك نسبة اتفاق مرتفع على مؤشرات الهجومية التنافسية المتمثلة قدرة الجامعات المبحوثة من إنشاء نتائج تنافسية في مجال عملها، وتتميز بموافقتها جريئة واستجابة قوية لاعمال وفعاليات المنافسين. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الهجومية التنافسية تبين أن (X18) والتي تشير إلى عبارة " تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على تبني الجودة في خدماتها المقدمة للمستفيدين منها لتمييزها عن الجامعات المنافسة" هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق أغلب أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (4.006)،

وبلغت نسبة معامل التوافق (5.1%)، وتبيّن أيضًا أن (X19) والتي تشير إلى عبارة " تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على تقديم فرص تقييم مميزة غير متوفّرة لدى الجامعات المنافسة" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (1.104)، ونسبة معامل التوافق بلغت (70.4%).

الجدول (5): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الهجومية التنافسية

مستوى الوصف	معامل التوافق	الانحراف المعيار ي	الوسط الحسابي	المقاييس												%	%		
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محاباة		اتفاق		اتفاق بشدة							
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
مرتفع	%77.4	0.926	4.09	3.0	5	3.0	5	11.0	1	47.6	7	35.4	5	5	8	X1 6			
مرتفع	%19.3	3.267	4.05	1.8	3	6.1	1	23.2	3	47.6	7	21.3	3	4	5	X1 7			
مرتفع جداً	%5.1	4.006	4.22	1.2	2	5.5	9	18.3	3	50.0	8	25.2	4	1	1	X1 8			
مرتفع	%70.4	1.104	3.73	4.9	8	9.2	5	21.3	3	37.5	6	26.8	4	4	4	X1 9			
مرتفع	%74.5	0.974	3.82	1.3	2	7.9	3	26.8	4	36.0	5	28.0	4	4	6	X2 0			
-	49.34 %	2.0554	3.982	%2.42		%6.34		%20.13		%43.8		%27.3		المعدل					
				%8.77		%20.13		%71.1		المجموع									

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

5. الاستقلالية:

تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (X25-X21) ببعد الاستقلالية، إذ تشير إلى أن ما نسبته (59.9%) من الأفراد المبحوثين متافقون على مؤشرات هذا البعد مقابل (47.4%) غير متافق مع هذا التوجّه، وأما مانسيته (25.36%) فقد كانوا محابين من توافق هذا البعد، جاء ذلك بوسط حسابي (3.602) وانحراف معياري (0.9774)، ونسبة العوامل التوافق بلغت (72.8%) أي: أن هناك نسبة اتفاق مرتفعة على مؤشرات هذا البعد المتمثلة بقدرة القيادة الإدارية على استقلالية التدريسيين لتنفيذ الرؤية وتصورات الجامعة والانسجام مع أهدافها. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الاستقلالية تبيّن أن (X22) والتي تشير إلى عبارة " تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة" هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق معظم أفراد عينة الدراسة وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.852)، ونسبة العامل التوافق بلغ (77.2%)، وتبيّن أيضاً أن (X24) والتي تشير إلى عبارة " تعمل القيادة الأكاديمية في جامعتنا على الاستقلالية ودون الرجوع إلى الادارة في انجاز المهام المطلوبة منهم" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.013) وبلغت نسبة معامل التوافق (70.2%).

الجدول (6): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستقلالية

مستوى الوصف	معامل التوافق	الانحراف المعيار ي	الوسط الحسابي	المقاييس												%	%		
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محاباة		اتفاق		اتفاق بشدة							
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
مرتفع	%69.3	1.097	3.57	3.0	5	15.9	2	24.4	4	34.0	5	22.6	3	3	7	X2 1			
مرتفع	%77.2	0.852	3.73	0.6	1	7.9	1	25.6	4	49.2	8	16.5	2	2	7	X2 2			
مرتفع	%74.1	0.944	3.65	1.8	3	11.6	1	22.9	3	48.8	8	15.0	2	2	6	X2 3			

متوسط	%70.2	1.013	3.40	3.0	5	16.5	27	31.7	52	35.4	58	13.4	22	X24	
مرتفع	%73.2	0.981	3.66	2.4	4	11.0	18	23.2	38	45.1	74	18.3	30	X25	
	%72.8	0.9774	3.602			%2.16	%12.58		%25.36		%42.56		%17.34		المعدل

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

ثالثاً. وصف ابعاد السلوك الإبداعي:

يتناول هذا المحور وصف ابعاد السلوك الإبداعي الذي أشرنا إليه في الجانب النظري المعتمد في مخطط الدراسة، والمتمثلة بـ (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، وتبين الجداول من (7 إلى 11) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة وفيما يأتي وصف هذه الابعاد:

1. توليد الفكرة:

تشير نتائج التحليل لبيانات أداة الدراسة الواردة في الجدول (7) أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة بعد توليد الفكرة بمؤشراته (X30-X26) متقدمة على هذا البعـد بنسبة (%)77.1) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.946) وانحراف معياري مقداره (0.872)، وبلغت نسبة معامل التوافق (78%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا البعـد (6.68%)، وبلغت نسبة محايـدة (16.22%). وبعبارة أخرى فإن هناك نسبة اتفاق مرتفـعة على مؤشرات هذا البعـد المتمثلة بامتلاك الجامـعات المـبحوثـة القدرة على زيادة دافعـية التـدرـسيـنـ وـلـائـهمـ لـلـجـامـعـةـ. ومن خـلـالـ مـتابـعـةـ مـدىـ إـسـهـامـ كـلـ عـبـارـةـ فـيـ دـعـمـ تـولـيدـ الفـكـرـ تـبيـنـ أنـ (X26)ـ وـالـتـيـ تـشـيرـ إـلـىـ عـبـارـةـ "ـلـدـيـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ إـيـجادـ أـفـكـارـ جـديـدـةـ لـمـعـالـجـةـ الـقـضـيـاـ الـعـقـدـةـ"ـ هـوـ الـأـكـثـرـ إـسـهـامـاـ فـيـ ذـلـكـ لـأـفـرـادـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ بـوـسـطـ حـسـابـيـ (4.04)ـ وـانـحـرـافـ مـعـيـاريـ (0.824)ـ، وـنـسـبةـ مـعـالـمـ تـوـافـقـ بـلـغـ (80%).ـ وـتـبـيـنـ أـيـضـاـ أـنـ (X28)ـ وـالـتـيـ تـشـيرـ إـلـىـ عـبـارـةـ "ـأـمـتـالـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ تـولـيدـ أـفـكـارـ جـديـدـةـ عـالـيـةـ الـجـودـةـ وـمـلـائـمـةـ لـمـجـالـ عـمـلـيـ"ـ هـوـ الـأـضـعـفـ إـسـهـامـاـ فـيـ ذـلـكـ مـقـارـنـةـ بـالـعـبـارـاتـ الـأـخـرـىـ بـوـسـطـ حـسـابـيـ لـلـمـؤـشـرـ (3.84)ـ فـيـ حـيـنـ بـلـغـ الـانـحـرـافـ الـمـعـيـاريـ لـهـ (0.935)ـ، وـ بـلـغـ نـسـبةـ مـعـالـمـ تـوـافـقـ (75.7%).ـ

الجدول (7): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتوليد الفكرة

مستوى الوصف	معامل التوافق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										X26	X27		
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايـدة		اتفاق		اتفاق بشدة					
				%	%	%	%	%	%	%	%	%	%				
مرتفع	%80	0.824	4.04	1.8	3	1.8	3	15.2	25	52.4	86	28.7	47				
مرتفع	%80	0.792	3.93	0.6	1	4.3	7	18.3	30	54.9	90	22.0	36	X27			
مرتفع	75.7 %	0.935	3.84	1.2	2	9.1	5	18.3	30	47.6	88	23.8	39	X28			
مرتفع	75.9 %	0.951	3.94	3.0	5	5.5	9	13.4	22	50.2	86	27.3	45	X29			
مرتفع	78.4 %	0.858	3.98	1.2	2	4.9	8	15.9	26	51.2	84	26.4	44	X30			
-	%78	0.872	3.946			%1.56	%5.12		%16.22		%51.34		%25.74		المعدل		
															المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

2. ترويج الفكرة:

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة بخصوص ترويج الفكرة بمؤشراته (X35-X31) تميل باتجاه الاتفاق على توافر

ترويج الفكرة بنسبة (76.1%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.988) وانحراف معياري قيمته (0.883)، ونسبة معامل التوافق بلغ (77.92%) في حين بلغت نسبة الإجابات محايدة (17.7%)، أما نسبة عدم الالتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (6.2%)، أي أن هناك نسبة اتفاق مرتفعة على ترويج الأفكار والمتمثلة بتحفيز التدريسيين باتجاه الأفكار الإبداعية ودعمهم لنتائج الأفكار. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم ترويج الفكرة تبين أن (X31) والتي تشير إلى عبارة "أشجع زملائي على طرح أفكار جديدة لتطوير العمل" هو الأكثر إسهاماً في ذلك لأفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.814)، ونسبة معامل التوافق بلغ (81%)، وتبين أيضاً أن (X34) والتي تشير إلى عبارة "أسعى للحصول على الدعم الجامعي اللازم لتنفيذ الأفكار المبتكرة وتحويلها إلى تطبيقات عملية داخل الجامعة"، هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.942)، ومعامل التوافق (%)75.5.

الجدول (8): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لترويج الفكرة

مستويات الوصف	معامل التوافق	الاتجاه المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										نوع	الرقم		
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة					
				%	%	%	%	%	%	%	%	%	%				
مرتفع جداً	%81	0.814	4.22	0.6	1	3.0	5	11.6	1	43.3	7	41.5	6	X3 1			
مرتفع	%77.1	0.920	4.01	1.8	3	4.9	8	15.9	2	45.1	7	32.3	5	X3 2			
مرتفع	%78	0.864	3.88	1.8	3	5.5	9	16.5	2	55.7	9	20.1	3	X3 3			
مرتفع	%75.5	0.942	3.84	1.2	2	7.3	1	24.4	4	40.0	6	26.7	4	X3 4			
مرتفع	%78	0.876	3.99	1.2	2	3.7	6	20.1	3	44.5	7	30.5	0	X3 5			
-	77.92 %	0.883	3.988	%1.32		%4.88		%17.7		%45.86		%30.24		المعدل			
				%6.2		%17.7		%76.1						المجموع			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

3. تنفيذ الفكرة:

تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (X40-X36) التي مثلت تنفيذ الفكرة، إذ تشير النسب على المستوى الكلي للعينة أن (76.37%) من الأفراد المبحوثين متلقون على توافر هذا البعد في الجامعات المحوسبة، مقابل (6.79%) ذهبوا إلى عدم الالتفاق مع هذا التوجه، وأن نسبة (16.84%) كانوا محايدين من توفر هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.918) وانحراف معياري (0.877)، ونسبة معامل التوافق بلغ (77.72%)، وعليه توجد نسبة اتفاق مرتفعة على مؤشرات هذا البعد المتمثلة بتنفيذ الأفكار بطريقة فعالة داخل الجامعة، وتشجيع التدريسيين على المشاركة الفعالة في تنفيذ هذه الأفكار.

وعن طريق متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم تنفيذ الفكرة تبين أن (X37) والتي تشير إلى عبارة "أسعى إلى تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة في بيئة العمل"، هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.825)، ونسبة معامل التوافق بلغ (79.3%)، وتبين أيضاً أن (X38) والتي تشير إلى عبارة "أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية ومدققة" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.903)، ومعامل التوافق بلغ (77%).

الجدول (9): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتنفيذ الفكرة

مستوى الوصف	معامل التوافق	الاترافي المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس										-	-		
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محابي		اتفاق		اتفاق بشدة					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
مرتفع	%78	0.886	3.98	2. 4	4	3. 0	5	16. 5	2	50. 7	8	27. 4	4	X3 6	المرؤنة		
مرتفع	%79.3	0.825	3.99	1. 8	3	3. 0	5	14. 0	2	56. 3	9	25. 2	4	X3 7			
مرتفع	%77	0.903	3.86	1. 8	3	5. 5	9	20. 7	3	48. 4	7	23. 9	3	X3 8			
مرتفع	%77.1	0.887	3.87	1. 2	2	6. 7	1	18. 9	3	50. 1	8	23. 2	3	X3 9			
مرتفع	%77.2	0.886	3.89	1. 8	3	6. 7	1	14. 0	2	55. 3	9	22. 5	3	X4 0			
-	77.72 %	0.877	3.918	%1.8		%44.98		%16.84		%52.08		%24.28		المعدل			
				%6.79		%16.84		%76.37		المجموع							

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

4. المرؤنة:

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة بخصوص بعد المرؤنة بممؤشراته (X41-X45) تميل إلى اتجاه الاتفاق على توافر المرؤنة بمستويات مرتفع بنسبة (81.44%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (4.072) وانحراف معياري قيمته (0.899)، ونسبة معامل التوافق (0.899)، في حين بلغت نسبة الإجابات محابية (11.49%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (7.07%)، أي: أن هناك نسبة اتفاق مرتفعة على أغلب مؤشرات المرؤنة المتمثلة بقدرة التدريسيين في الجامعات المبحوثة على انسجام مع التغيرات التي تحدث أثناء العمل والاستجابة السريعة لهذه التغيرات في الوقت والمكان المناسبين.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم المرؤنة تبين أن (X41) والتي تشير إلى عبارة "أقبال آراء زملائي في العمل وتقديم البناء حول كيفية إنجاز المهام" هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.867)، ونسبة معامل التوافق بلغ (79.7%)، وتبيّن أيضاً أن (X44) والتي تشير إلى عبارة "امتلاك المرؤنة في استخدام أساليب وتقنيات واليات عمل جديدة" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.962)، ونسبة معامل التوافق (%75.8%).

الجدول (10): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمرؤنة

مستويات الوصف	معامل التوافق	الاترافي المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس										-	-		
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محابي		اتفاق		اتفاق بشدة					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
مرتفع جداً	%79.7	0.867	4.27	1.2	2	4.3	7	7.3	12	40.2	66	47.0	77	X41	المرؤنة		
مرتفع	%79.2	0.850	4.09	1.8	3	3.7	6	9.8	16	53.0	87	31.7	52	X42			
مرتفع	%78.7	0.858	4.02	0.6	1	4.9	8	17.1	28	46.3	76	31.1	51	X43			
مرتفع	%75.8	0.962	3.97	1.8	3	7.9	13	12.8	21	46.3	76	31.1	51	X44			
مرتفع	%76.1	0.959	4.01	2.4	4	6.7	11	10.4	17	48.2	79	32.3	53	X45			
	%77.9	0.899	4.072	%1.56		%5.5		%11.49		%46.8		%34.64		المعدل			
				%7.07		%11.49		%81.44		المجموع							

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

5. الحساسية للمشكلات:

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة بخصوص بعد الحساسية للمشكلات بمؤشراته (X50-X46) تميل إلى اتجاه الاتفاق على توافق الحساسية للمشكلات بنسبة 76.84% من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.976) وانحراف معياري قيمته (0.9362)، ونسبة معامل التوافق بلغ (76.48%)، في حين بلغت نسبة الإجابات محايده (14.9%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (8.26%)، أي: أن هناك نسبة اتفاق مرتفع علىأغلب مؤشرات الحساسية للمشكلات المتمثلة بقدرة التدريسيين على ملاحظة المشكلة والشعور بوجودها قبل الآخرين وذلك يكون مصدر قوة للجامعة التي يعملون بها. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الحساسية للمشكلات تبين أن (X50) والتي تشير إلى عبارة "لدى القدرة على معرفة الأسباب المؤدية إلى المشكلة في بيئه العمل" هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.956)، ونسبة معامل التوافق بلغ (76.2%)، وتبيّن أيضاً أن (X48) والتي تشير إلى عبارة "اهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين" هو الأضعف إسهاماً في ذلك مقارنة بالعبارات الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.981)، ونسبة معامل التوافق بلغ (75%).

الجدول (11): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاحساسية للمشكلات

مستوى الوصف	معامل التوافق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										%	%		
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايده		اتفاق		اتفاق بشدة					
				%	%	%	%	%	%	%	%	%	%				
مرتفع	%77.3	0.907	3.99	1.8	3	4.9	8	15.9	2	47.6	7	29.8	4	X46			
مرتفع	%77.3	0.907	3.99	1.2	2	6.2	1	15.9	2	46.3	7	30.5	0	X47			
مرتفع	%75	0.981	3.91	1.8	3	7.9	3	17.7	2	42.1	6	30.5	0	X48			
مرتفع	%76.6	0.930	3.97	1.8	3	6.7	1	13.4	2	48.8	8	29.0	4	X49			
مرتفع	%76.2	0.956	4.02	1.8	3	7.3	2	11.6	1	45.7	5	33.5	5	X50			
-	76.48 %	0.9362	3.976	%1.68		%6.58		%14.9		%46.1		%30.74		المعدل			
				%8.26		%14.9		%76.84						المجموع			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

رابعاً. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يهدف هذا المحور إلى قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة والمتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التوجّه الريادي وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعةً، باستخدام معامل الارتباط (Spearman Correlation) عند مستوى معنوية (0.01) وعلى النحو الآتي:

1. علاقة الارتباط بين التوجّه الريادي والسلوك الإبداعي على المستوى الكلي:

يوضح الجدول (12) وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجّه الريادي وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعةً على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.537)، وهي قيمة معنوية عند المستوى (0.01). وفي ذلك إشارة إلى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، أي أنه كلما اهتمت الجامعات المبحوثة بالتوجّه الريادي تحافت فرصة التوجّه نحو السلوك الإبداعي عندها بنسبة جيدة تقدر بـ (53.7%). وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التوجّه الريادي وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعةً في الجامعات المبحوثة".

وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي وأبعاد السلوك الإبداعي ، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعةً ومفصلاً وكما يأتي:

2. علاقة الارتباط بين الإبداعية وأبعاد السلوك الإبداعي:

يشير الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإبداعية بوصفها أحد أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد السلوك الإبداعي على مستوى الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة الارتباط الكلي (0.467) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الإبداعية وأبعاد السلوك الإبداعي، ويدل ذلك على ازدياد قدرة الجامعات المبحوثة في تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي بازديادة الإبداعية في تلك الجامعات.

3. علاقة الارتباط بين تحمل المخاطر وأبعاد السلوك الإبداعي:

يشير الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تحمل المخاطر بوصفه أحد أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد السلوك الإبداعي على مستوى الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة الارتباط الكلي (0.547) عند مستوى معنوية (0.01)، ويدل مما نقدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحمل المخاطر وأبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، ويدل ذلك على ازدياد سعي الجامعات المبحوثة في تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي كلما زاد مستوى تحمل المخاطر في تلك الجامعات.

4. علاقة الارتباط الاستباقية وأبعاد السلوك الإبداعي:

يوضح الجدول (12) أن هناك علاقة ارتباط معنوية ومحبة بين الاستباقية بوصفها أحد أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد السلوك الإبداعي على مستوى الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.571) عند مستوى معنوي (0.01)، ويعد ما نقدم إشارة إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستباقية وأبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، ويدل ذلك على أنه كلما زاد اهتمام الجامعات المبحوثة بالاستباقية زاد ذلك من تركيز اهتمامهم على تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي في تلك الجامعات.

5. علاقة الارتباط بين الهجومية التنافسية وأبعاد السلوك الإبداعي:

تشير معطيات الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الهجومية التنافسية بوصفها أحد أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد السلوك الإبداعي على مستوى جميع الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.570) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وتؤكّد هذه النتيجة إلى تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الهجومية التنافسية وأبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، ويدل ذلك على ازدياد رغبة الجامعات المبحوثة في تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي بازدياد قدرة تلك الجامعات على الهجومية التنافسية مع الجامعات الأخرى.

6. علاقة الارتباط بين الاستقلالية وأبعاد السلوك الإبداعي:

يوضح الجدول (12) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستقلالية بوصفها أحد أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد السلوك الإبداعي على مستوى جميع الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.459) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.01)، وهذا يشير إلى تحقيق الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستقلالية وأبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، ويدل ذلك على أنه كلما اهتمت الجامعات المبحوثة بالاستقلالية زاد ذلك من فرصة التوجه نحو تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي في تلك الجامعات.

الجدول (12): علاقة الارتباط بين التوجه الريادي والسلوك الإبداعي على المستوى الكلي والجزئي

السلوك الإبداعي	المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	
0.467**	الإبداعية	
0.547**	تحمل المخاطر	
0.571**	الاستباقية	
0.570**	الهجومية التنافسية	
0.459**	الاستقلالية	
0.537**	التجهيز الريادي (المستوى الكلي)	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS) **العلاقة معنوية عند (0.01)

n=164

خامساً. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

بهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن العلاقات التأثيرية وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية فقد تم تحليل العلاقة التأثيرية لكل بُعد من أبعاد التوجه الريادي في أبعاد السلوك الإبداعي وكالآتي:-

1. تأثير بُعد الإبداعية في أبعاد السلوك الإبداعي:

يتضح من الجدول (13) أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإبداعية وأبعاد السلوك الإبداعي، بمعامل التحديد (R^2) قدره (0.218)، وهذا يعني أن الإبداعية تفسر (21.8%) من التغيرات الحاصلة في أبعاد السلوك الإبداعي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (45.126) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.900) عند درجتي حرية (1,162)، وبلغت قيمة (B1) (0.467) وهي قيمة معنوية بدلالة قسمة (t) المحسوبة والبالغة (6.718) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654) التي تعني أن تغييراً مقداره (1) من الإبداعية سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.467) في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير معنوي للإبداعية في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة".

2. تأثير بُعد تحمل المخاطر في أبعاد السلوك الإبداعي:

يشير الجدول (13) إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد تحمل المخاطر وأبعاد السلوك الإبداعي، بمعامل التحديد (R^2) قدره (0.299)، وهذا يعني أن تحمل المخاطر يفسر (29.9%) من التغيرات الحاصلة في أبعاد السلوك الإبداعي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (69.155) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.900) عند درجتي الحرية (1,162)، وبلغت قيمة (B1) (0.547) وهي قيمة معنوية بدلالة قسمة (t) المحسوبة البالغة (8.316) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654)، التي تعني أن تغييراً مقداره (1) من تحمل المخاطر سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.547) في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير معنوي تحمل المخاطر في أبعاد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة".

3. تأثير بُعد الاستباقية في أبعاد السلوك الإبداعي:

يتضح من الجدول (13) أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستباقية وأبعاد السلوك الإبداعي، بمعامل التحديد (R^2) قدره (0.327)، وهذا يعني أن الاستباقية تفسر (32.7%) من التغيرات الحاصلة في أبعاد السلوك الإبداعي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (78.547) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.900) عند درجتي الحرية (1,162)، وبلغت قيمة (B1) (0.571) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (8.863) وهي أكبر من قيمتها

الجدولية البالغة (1.654)، التي تعني أن تغيراً مقداره (1) من الاستباقية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.571) في أبعد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير معنوي للإستباقية في أبعد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة".

4. تأثير بُعد الهجومية التنافسية في أبعد السلوك الإبداعي:

يظهر في الجدول (13) أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الهجومية التنافسية وأبعد السلوك الإبداعي، بمعامل التحديد (R^2) قدره (0.324)، وهذا يعني أن الهجومية التنافسية تفسر (32.4%) من التغيرات الحاصلة في أبعد السلوك الإبداعي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (77.772) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.900) عند درجتي الحرية (1,162)، وبلغت قيمة (B1) (0.570) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.819) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654)، التي تعني أن تغيراً مقداره (1) من الهجومية التنافسية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.570) في أبعد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير معنوي للهجومية التنافسية في أبعد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة".

5. تأثير بُعد الاستقلالية في أبعد السلوك الإبداعي:

يشير الجدول (13) إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستقلالية وأبعد السلوك الإبداعي، بمعامل التحديد (R^2) قدره (0.211)، وهذا يعني أن الاستقلالية تفسر (21.1%) من التغيرات الحاصلة في أبعد السلوك الإبداعي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (43.329) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.900) عند درجتي الحرية (1,162)، وبلغت قيمة (B1) (0.459) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.583) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654)، التي تعني أن تغيراً مقداره (1) من الاستقلالية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.459) في أبعد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي للإستقلالية في أبعد السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة".

الجدول (13): تأثير التوجّه الريادي في السلوك الإبداعي على المستوى الكلّي والجزئي

Sig.	أبعد السلوك الإبداعي (المؤشر الكلّي)					المتغير المعتمد لمتغير المستقل
	F	الجدولية المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.001	3.900	45.126	%21.8	0.467 (6.718)*	0.459	الإبداعية
0.001	3.900	69.155	%29.9	0.547 (8.316)*	0.534	تحمل المخاطر
0.001	3.900	78.547	%32.7	0.571 (8.863)*	0.574	الاستباقية
0.001	3.900	77.772	%32.4	0.570 (8.819)*	0.526	الهجومية التنافسية
0.001	3.900	43.329	%21.1	0.459 (6.583)*	0.430	الاستقلالية
0.001	3.900	65.553	%28.8	0.537 (8.096)*	0.528	التوجّه الريادي (المستوى الكلّي)

قيمة t الجدولية = (1.654) * = قيمة t المحسوبة

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترنات أولاً. الاستنتاجات:

1. يُستنتج من نتائج تحليل آراء أفراد عينة البحث حول مستويات التوجه الريادي، أن هناك مستويات منخفضة من التوجه الريادي في الجامعات المبحوثة، فعلى الرغم من أن إدارة الجامعة تشجع المبادرات والمقترنات التطورية للجامعة ، إلا أنها لا تتقبل النقد من قبل الموظفين وخاصة مدراء الوحدات الإدارية.
2. يُستنتج من نتائج تحليل آراء أفراد عينة البحث حول مستويات السلوك الإبداعي، أن هناك مستويات مقبولة نوعاً ما من السلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة، فعلى الرغم من أن إدارة الجامعة تستثمر في تعزيز المهارات لاستغلال التكنولوجيا المتقدمة في تحسين العمليات الحالية، إلا أنها لا تمنح المكافآت التشجيعية للموظفين وخاصة مدراء الوحدات الإدارية عند تقديم مبادرات جديدة.
3. يُستنتج من نتائج تحليل آراء أفراد عينة البحث أن الخدمات المقدمة وخاصة التعليمية منها وتوظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في الجامعات المبحوثة تتعكس إيجابياً على مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين.
4. في ضوء علاقات الارتباط المعنوية الموجبة بين التوجه الريادي والسلوك الإبداعي والتي أظهرها اختبار فرضيات الدراسة، يستنتج من ذلك بأنه كلما زادت مستويات التوجه الريادي في الجامعات المبحوثة زادت درجة السلوك الإبداعي فيها، أي أنه كلما اهتمت الجامعات المبحوثة بالتوجه الريادي زادت فرصه تحقيق السلوك الإبداعي فيها.
5. في ضوء علاقات التأثير المعنوية الموجبة للتوجه الريادي في السلوك الإبداعي يستنتج أنه تتحدد مستويات السلوك الإبداعي العام في الجامعات المبحوثة بالاستناد إلى مدى توافر التوجه الريادي بكافة أبعاده لدى إدارة الجامعات المبحوثة، أي أنه إذا ما أرادت الجامعات المبحوثة تعزيز السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين فعليها الاهتمام والتوجه نحو الريادة.

ثانياً. المقترنات:

1. على الجامعات الخاصة المبحوثة الاستمرار على توظيف الكفاءات وحملة الشهادات العليا من أجل القراءة على التعامل مع التطورات الحالية.
2. تدعوا الدراسة الحاضرة الجامعات الخاصة المبحوثة بزيادة الاهتمام بمشاركة التدريسيين لديها في المؤتمرات والندوات المتعلقة بمجالات علمية التي تحدث داخل البلد أو خارجه ولا سيما المؤتمرات الدولية، وذلك لكتس معارف ومهارات جديدة واكتساب تصورات واضحة عن التعليم .
3. أن تهتم الجامعات الخاصة بشكل أكبر بالتحفيظ للتوجه الريادي من خلال تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم التوجه الريادي، وتأخذ بنظر الاعتبار المستجدات البيئية عند وضع تحفيظ التوجه الريادي وهذا الأمر يتطلب بذل مزيد من الجهد من قِبَل جميع الأطراف .
4. تعزيز السلوك الإبداعي من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة من خلال استخدام الأساليب والتكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءات العلمية، والحرص على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بما يتناسب مع المحافظة على التعليم .
5. نظراً إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي مباشر بين التوجه الريادي مع السلوك الإبداعي وانعكاس ذلك على طبيعة عمل الجامعات الخاصة المبحوثة أصبح من الضروري أن يولي التدريسيين في هذه الجامعات اهتماماً كبيراً بهذه المتغيرات والتركيز والاستثمار فقط في الأبعاد التي تؤثر في التوجه نحو تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي.

- المصادر العربية:

1. الباشقالي، محمود محمد أمين، (2010)، "التأثير التابعى لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية"، دراسة استطلاعية لآراء القيادات

- الإدارية في عينة من الكليات جامعة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
2. البداي، سجي خربيط، (2023)، دور التوجه الريادي في تحقيق الاداء المستدام، دراسة تحليلية لاراعينا من العاملين في مستشفى طبيه وبابل الاهلي، كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة الدنائير، 1(24)، 58-74.
3. الحقباني، تركي، (2007)، "التوجه الإبداعي" القاهرة: مكتبة عين شمس.
4. حمدونة، رافت حامد، (2010)، "أثر المناخ التنظيمي على العاملين بمجمع الشفاء الطبي"، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. راضي، جواد محسن، وجبار، أسامة عبد الحر. (2022). ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية في محافظة بابل. مجلة مركز دراسات الكوفة، 17(67)، 39-70.
6. الرواضية، وليد عيد، (2020)، "أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي للجامعات الاردنية الحكومية" مجلة مؤتة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الرابع، جامعة مؤتة المملكة الاردنية الهاشمية.
7. زيد، جمال درهم احمد، والشجاع، حنان حسن ناجي، (2021)، "أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء"، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
8. سعيد، هدى قاسم، (2018)، "تعزيز ثقافة الجودة تاثيرها في السلوك الابداعي: بحث استطلاعي لعينة من مديرى شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الجامعة العراقية، العدد 41/3.
9. سكارنة، بلال خلف، (2005)، "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الاردن 2004 – 2005)"، اطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال ، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
10. صلاح الدين، احمد ضياء الدين، (2015) "نجاح منظمات الاعمال على وفق التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات بحث ميداني لعينة من المصادر العراقية الخاصة" رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.
11. عامر، أمة الباري عبد الله محمد، والسباني، جبر عبد القوي إسماعيل. (2023). أثر التوجه الريادي في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد 1.
12. العزاوي، شفاء، ومحسن، زيد. (2017). "التوجه الريادي وتاثيره في التميز التنظيمي – بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد". مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(18)، 286 – 314.
13. العزاوي، محمد عبدالوهاب، (2013)، "أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين"، مجلة الادارة والاقتصاد، قطر، المجلد 36 (العدد 94).
14. العمرو، ميسون هزيم والمحاسنة، محمد عبدالرحيم، (2017)، "أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة: دراسة حالة"، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(32).
15. القرغولي، حسين علي عبد الله، الحكيم، ليلى محسن، والشمرى، أحمد عبد الله أمانة. (2020). دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية

- تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16 ، العدد 66 ، الصفحتان 254-278.
16. القيسى، سنان فاضل حمد، (2014)، "دور ابعاد ادارة الاداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في الهيئة العامة للضرائب"، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الادارية.
17. الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، (2015)، "استراتيجية ريادية الاعمال لتبني انموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية"، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات النتنقلة في العراق (زين العراق - اسيا سيل - كورك)، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة موصول.
18. الكعبي، سهام مطشر مجل. (2013). الإبداع: المفهوم، الأبعاد، المراحل وسبل التنمية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 10(36)، 1-20. جامعة بغداد، مركز البحث التربوية والنفسية.
19. المبيضين، محمد والطراونة، محمد، (2011)، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 2(38).
20. المختار، جمال عبدالله مختلف، اسماعيل، وعواطف يونس، (2014)، "مكونات تقانة المعلومات والاتصالات واثرها في دعم التوجيه الريادي في المنظمات العراقية"، دراسة استطلاعية لرأي عينة من الهيئات التدريسية في هيئة التعليم التقني في محافظة نينوى ، مجلة علمية ، المجلد الثامن، العدد 16، المعهد التقني في الموصل، العراق.
21. منصور، منصور عبد القادر، ابو داود، سلمى يوسف، (2022)، "دور التوجيه الريادي في تنمية رأس المال البشري بالكليات الجامعية الفلسطينية" ،جامعة الشارقة، المجلد (20)، العدد (4).
22. هشام ، قارح، (2014)، "أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي" ، دراسة حالة مؤسسة - نفطنا باتنة، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- المصادر الأجنبية:
23. Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., & Naveed Riaz, M. (2012). **Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions**. Journal of Behavioural Sciences, 22(3).
24. Belousova, Olga, and Gailly, Benoît, (2008), **The Influence of Organization, on Corporate Entrepreneurial Behavior**, Paper Presented at the European Summer University Conference on Entrepreneurship in Bodø, Norway, 22nd to 26th, August.
25. De Jong, J.P.J. and Den Hartog, D.N. (2007), "**How leaders influence employees' innovative behaviour**", European Journal of Innovation Management, Vol. 10 No. 1.
26. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G.T. and Taylor, L. Marilyn :(2007)," **Strategic Management**" , McGraw – Hall, Irwin.
27. Farsi, J. Y., Rezazadeh, A., & Najmabadi, A. D. (2013). **Social Capital and Organizational Innovation: The Mediating Effect of Entrepreneurial Orientation**. Journal Of Community Positive Practices, 13 (2).
28. Garcia, Javier Gonzalez. & Mukhopadhyay, Tirtha Prasad. (2019), **The Role and Efficacy of Creative Imagination in Concept Formation: A study of Variables for Children in Primary School**, Journal Educational Research, Vol.175, No.9, Pp.2-18, Research Gate.
29. Hsu, J. and Wang, J. (2015). "**Exploring the effects of organizational justice on employees**", innovative behavior in hospitality industry from the aspect of organizational support. Published by: Expert Projects Publishing House, On behalf of: Alexandru Ioan Cuza University, Department of Sociology and Social Work and Holt Romania Foundation, Vol. 49, 113-126.

30. Jantunen, Ari & Puum, Kaisu, Saarenketo, Sami & Helko, Kalevi, kyla, (2005), **Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance**, Journal of International Entrepreneurship, Vol.3 No. 6.
31. Jong, J. P. J. (2007). **Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior**. Amsterdam, The Netherlands: EIM.
32. Karacaoglu, K., Bayrakdaglu, A., & San, F. (2013). “**The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firm's Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms**”, International Business Research, 6 (1), 163 – 175.
33. Kaya, Harun, And Ağca, Veysel, (2005), **Entrepreneurial Orientation and Performance of Turkish Manufacturing FDI Firms: An Empirical Study**, the Journal of American Academy of Business, Volume 6, Number 1, Issn 1540 – 1200.
34. Kim, S. L., Cheong, M., Srivastava, A., Yoo, Y., & Yun, S. (2021). **Knowledge Sharing and Creative Behavior: The Interaction Effects of Knowledge Sharing and Regulatory Focus on Creative Behavior**. In Human Performance. 34 (1), 49–66.
35. Kroeger, james w, (2007), “**A Firm Performance as a Function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices**”, the Degree Doctor of Business Administration, University of Cleveland State.
36. Lonescu, T. (2012). **Exploring the nature of cognitive flexibility**. New Ideas in Psychology, 30(2), 190–200. p. 21.
37. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. *Academy of management Review*, 21(1).
38. Metawa, Noura s. (2018): “**The Impact of Governance Mechanism on Performance and Survival of Entrepreneurial Firms:**”, A Dissertation submitted to the graduate faculty of the University of New Orleans in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Financial Economics.
39. Miller, D. (1983). **The correlates of entrepreneurship in three types of firms**. *Management science*, 29(7).
40. Otache Innocent, Mahmood Rosli, (2015), **Entrepreneurial orientation and performance of Nigerian banks**, journal of social sciences.
41. Ujwary-Gil, Anna, (2013), “**Entrepreneurial Orientation and Opportunities**”, Quarterly Journal of NowySacz School of Business – National-Louis University.
42. Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). **Innovative work behavior and personality traits**. Journal of Managerial Psychology.
43. Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). “**Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance**”. Procedia and Behavioral Sciences, 210, 358 – 367.