

"تأثير الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء  
الاقسام العلمية في جامعة بغداد"

م.م أحمد محمد علوان الملحمي أ.د. الأمين صالح ناصر

[Ahmed81406@gmail.com](mailto:Ahmed81406@gmail.com)

جامعة الجزيرة / كلية التربية - جمهورية السودان

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الأداء الريادي لدى القيادات الأكاديمية العليا في جامعة بغداد، من خلال تقييم عدة محاور، وهي المخاطرة، الإبداع، الثقافة الريادية، والميزة التنافسية. كما تهدف الدراسة إلى فهم تأثير هذه المحاور على البراعة الاستراتيجية، وتحديدًا في مجالي استكشاف الفرص واستثمار الفرص، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة مستندة إلى المقاييس المعتمدة في البحوث السابقة، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الاقسام العلمية وبواقع (172) رئيس قسم من ضمنها رؤساء الفروع العلمية، وقد استحصل الباحث على (125) استبانة صالحة، وبواقع (83) استبانة ورقية و(42) استبانة تمت الإجابة عليها الكترونياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الريادي لدى القيادات الأكاديمية العليا كان جيداً، بينما كان مستوى البراعة الاستراتيجية متوسطاً. وتشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إحصائي ملحوظ لأبعاد الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية، وبناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بالتركيز على تعزيز استراتيجية استكشاف الفرص واستراتيجية استثمار الفرص لتعزيز التميز في البراعة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الريادي، البراعة الاستراتيجية

"The Impact of Entrepreneurial Performance on Strategic Excellence: An Analytical Study of the Opinions of Heads of Scientific Departments at the University of Baghdad"

Asst.Lect.Ahmed Mohamed Alwan Al – melhemy Prof. Al-Amin Saleh Nasser

University of Jazeera , College of Education

Abstract

This study aimed to assess the entrepreneurial performance of senior academic leaders at Baghdad University by evaluating various dimensions, including Risk, creativity, entrepreneurial culture, and competitive advantage. Additionally, the research sought to understand the influence of these dimensions on strategic excellence, specifically in the areas of opportunity exploration and investment. The study employed a descriptive-analytical methodology, developing a questionnaire based on established scales from previous research. The study population consisted of heads of scientific departments, including branch heads, totaling 172 department heads. The researcher collected 125 valid responses, with 83 in paper format and 42 electronically.

The study results revealed a favorable level of entrepreneurial performance among senior academic leaders, while the level of strategic excellence was deemed moderate. Furthermore, the findings indicated a statistically significant impact of entrepreneurial performance dimensions on strategic excellence. Based on these results, the study recommends a focus on enhancing both opportunity exploration and investment strategies to promote excellence in strategic performance.

**Keywords:** Entrepreneurial Performance, Strategic Innovation

المقدمة

تعتبر جامعات محافظة بغداد أعمدة أساسية في منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، حيث تحمل مسؤولية تأهيل الشباب وتطوير مهاراتهم، وتوليد المعرفة والابتكار، إضافةً إلى تلبية احتياجات المجتمع والمساهمة في تحقيق التقدم والتنمية الشاملة، وفي هذا السياق تشكل جامعات محافظة بغداد نقطة التقاء بين العلم والمجتمع، حيث تسهم بشكل كبير في صقل الكفاءات وتحقيق

الابتكارات التي تخدم تطلعات المجتمع واحتياجاته المتنوع، وتُعزِّز الجامعات من نقل المعرفة والتعليم العالي إلى أبناء المجتمع، مما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وتحسين فرصهم المهنية، بالإضافة إلى ذلك تعزز البحوث العلمية والدراسات التطبيقية من فهمنا للمشكلات الراهنة وتوفير حلاً مبتكراً لها، حيث تلتزم الجامعات بمهمة تقديم تعليم ممتاز وتحفيز البحث العلمي، مما يعزز التطوير المستدام والابتكار في المجتمع.

وتعد القيادة الأكاديمية العليا عاملاً رئيسياً في تحقيق الأداء الريادي داخل الجامعات العراقية، فالقيادات الريادية تسعى إلى تطوير رؤية استراتيجية جديدة تتوافق مع متطلبات المجتمع وتوجهاته المستقبلية، حيث تقوم هذه القيادات بتحفيز الإبداع وتمكين العاملين في الجامعة من تحقيق أقصى إمكاناتهم وتحقيق التميز الأكاديمي.

ومن جانب آخر، تعكس البراعة الاستراتيجية القدرة على التعامل مع التحديات والفرص التي تواجه الجامعة، إذ تتضمن هذه البراعة تحليل البيئة المحيطة وتحديد الفرص المتاحة، ثم تطوير استراتيجيات مبتكرة تسمح بالاستفادة القصوى من هذه الفرص، حيث يتعلق الأمر بالقدرة على تطوير برامج أكاديمية مبتكرة، وبناء شراكات مع القطاعات الصناعية والمجتمعية، وتوظيف تقنيات تكنولوجيا المعلومات لتحسين عمليات التعليم والبحث.

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

إشكالية الدراسة - أهداف الدراسة - أهمية الدراسة - فرضيات الدراسة - المخطط الافتراضي للدراسة - الدراسات السابقة  
أولاً: إشكالية الدراسة

تنبثق هذه المشكلة من الحاجة الملحة لفهم كيفية تحقيق القيادات الأكاديمية لأداء ريادي فعال وكيف يمكن لهذا الأداء أن يلعب دوراً مؤثراً في تحقيق البراعة الاستراتيجية في السياق الجامعي، وتعتبر جامعة بغداد منطقة مهمة في الساحة الأكاديمية، وتواجه تحديات تنموية وتطويرية تستدعي البحث في العوامل التي تساهم في تحسين أدائها وتعزيز تميزها، ومن هنا يتمحور اهتمام الدراسة حول تحديد كيفية تأثير الأبعاد المختلفة للأداء الريادي كالمخاطرة والابتكار والثقافة الريادية والميزة التنافسية، على تحقيق البراعة الاستراتيجية من خلال استكشاف واستثمار الفرص المتاحة للجامعات، ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تقديم نظرة شاملة حول كيفية تحقيق التفوق الأكاديمي والمؤسسي من خلال تطوير القيادات الأكاديمية واعتماد استراتيجيات ريادية مبتكرة في مجال التعليم العالي في جامعة بغداد، وتتجلى مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي (ما تأثير الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد) لتنبثق منه مجموعة من الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الأداء الريادي لدى القيادات الأكاديمية العليا في جامعة بغداد من حيث المخاطرة والابتكار والثقافة الريادية والميزة التنافسية؟
  2. ما مستوى البراعة الاستراتيجية في جامعة بغداد فيما يتعلق باستراتيجية استكشاف الفرص واستراتيجية استثمار الفرص؟
  3. هل يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية؟
- ومن خلال توجيه هذه الأسئلة، ستسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تأثير الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية ضمن السياق الجامعي، مع التركيز على الأبعاد المختلفة لكل منهما ومدى تأثيرها في تحقيق أهداف التطوير والتميز في جامعة بغداد.

### ثانياً: أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى الأداء الريادي لدى القيادات الأكاديمية العليا في جامعة بغداد من حيث الجوانب المختلفة كالمخاطرة والابداع والثقافة الريادية والميزة التنافسية.
2. تقييم مستوى البراعة الاستراتيجية في جامعة بغداد بالنسبة لاستراتيجية استكشاف الفرص واستراتيجية استثمار الفرص.
3. التعرف على مدى تأثير الأداء الريادي بالبراعة الاستراتيجية.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

فمن الناحية المعرفية: تتطوي هذه الدراسة على أهمية معرفية عميقة في فهم وتحليل العلاقة المعقدة بين الأداء الريادي للقيادات الأكاديمية العليا والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، من خلال تسليط الضوء على هذه العلاقة، وستساهم الدراسة في إثراء المعرفة المتاحة حول دور القيادات الأكاديمية في تحقيق التفوق والتميز في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على العوامل التي تشكل أساس الأداء الريادي وتساهم في تطوير استراتيجيات ريادية مستدامة.

أما من الناحية الميدانية: تتجاوز أهمية هذه الدراسة الحدود النظرية والمفاهيم المعرفية، إذ تتعلق بواقع ملموس وحيوي في ميدان التعليم العالي في جامعة بغداد، إذ تشكل هذه الجامعة نواة التعليم والبحث في البلاد، وتواجه تحديات متزايدة ومعقدة، وستقدم الدراسة إطاراً مفصلاً لفهم كيفية تحقيق القيادات الأكاديمية للأداء الريادي وتأثيره على تطوير استراتيجيات ريادية تستجيب للتحديات المحلية والعالمية، بالتالي ستكون هذه الدراسة مساهمة ميدانية هامة في تحسين جودة التعليم العالي وتعزيز تطوير الجامعات في المحافظة، مما يعزز من قدرتها على التكيف والابتكار في وجه التحديات المتنوعة والمتسارعة.

### رابعاً: فرضيات الدراسة

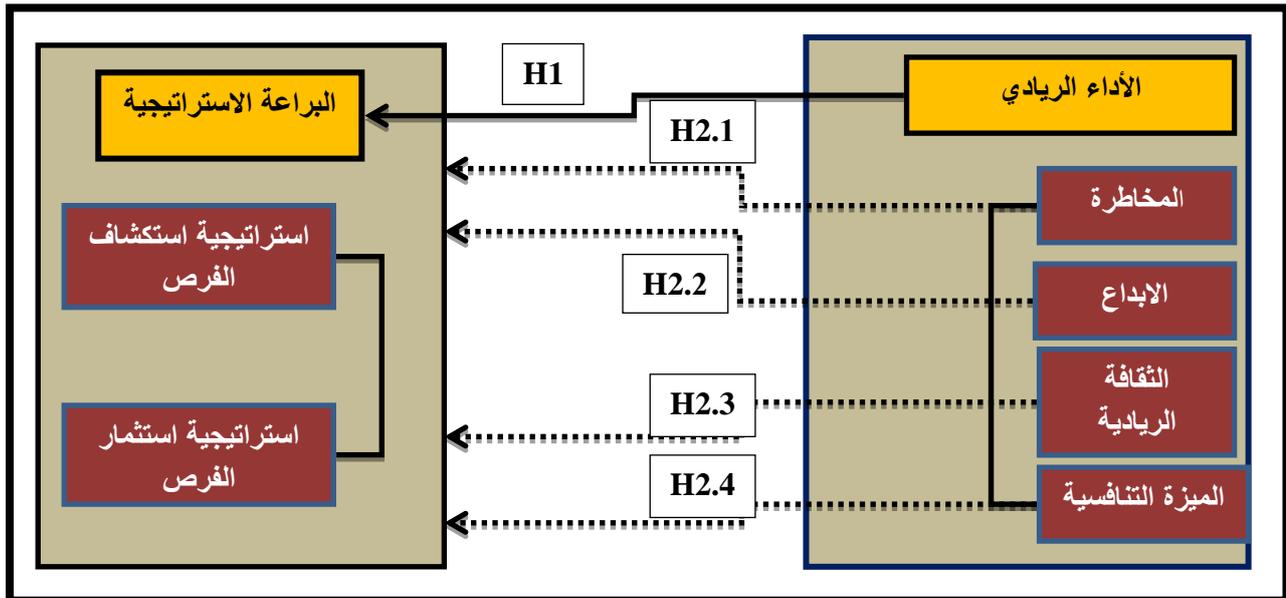
الفرضية الرئيسية (H1): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية، وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (H2.1) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبعد المخاطرة في البراعة الاستراتيجية.
- (H2.1) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبعد الابداع في البراعة الاستراتيجية.
- (H2.1) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبعد الثقافة الريادية في البراعة الاستراتيجية.
- (H2.1) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبعد الميزة التنافسية في البراعة الاستراتيجية.

### خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

المخطط الفرضي للدراسة يُجسد العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، حيث يُظهر الاتجاهات والتأثيرات بصورة فعالة سواء بشكل منفرد أو مجتمع، مُجسِّداً بذلك مشكلة البحث والأهداف المتوقعة للتحقيق.

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى فرضيات الدراسة

## الفصل الثاني الإطار النظري

### أولاً: مفهوم الأداء الريادي

يُمكن تفسير الأداء الريادي على أنه قدرة وكفاءة المؤسسة في التحمل والتعامل مع المخاطر والاستعداد لمواجهتها، سواء تعلق الأمر بالابتكار أو بقدرتها على التنافسية، ويتطلب ذلك أن تكون المؤسسة جاهزة لتجاوز الحواجز والتحديات، وتتحدى بروح الجرأة في استغلال الفرص الجديدة (Yu, 2013, 20)، ويشير (oriarewo, Aghim, & zever, 2014:5) (حداد، 2014) إلى إمكانية مراعاة الأداء الفردي كمقياس للأداء الريادي، حيث يُعدُّ هذا المقياس أساساً يستند إليه رواد الأعمال أثناء اتخاذ قراراتهم، بالإضافة إلى ذلك يقوم الأداء الريادي على استغلال الفرص المتاحة وتطوير الأفكار التي يتبناها رواد الأعمال الذين يتميزون بالدوافع القوية نحو التحقيق، حيث يتسنى لهم التصدي للتحديات والتحكم في جميع الموارد التي تساهم في تحقيق الريادة (Sutanto, 2019:254)، ويعرفها (المعاضدي: 2010: 12) بأنها الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال الاستغلال الفعال للموارد المتاحة واستثمارها في أنشطتها المتعددة الموجهة نحو السوق، بهدف ضمان التميز والابتكار. بناءً على الإطلاقات السابقة، يمكن توجيه تعريف عملي للأداء الريادي بأنه القدرة التي تتحلّى بها الإدارات الأكاديمية للمؤسسات التعليمية لتحقيق التفوق والاستثنائية، من خلال استغلال الأفكار المبتكرة وتحمل المخاطر بطرق تتناسب مع الموارد المتوفرة، مما يضمن استدامة واستمرارية الجامعات في موقع الريادة مقارنةً بمنافسيها من جامعات أخرى.

### ثانياً: أبعاد الاداء الريادي

قدم (Joghee & Dubey, 2018:80) شرحاً بأن مقياس الأداء الريادي يُمثل القيمة العددية أو الكمية التي تُقدّم المعلومات والبيانات حول أداء المؤسسات، في حين وصفها (حداد، 2014: 357) بأنها: التفسيرات التي تُوجّه المعلومات والبيانات لإدارة المؤسسة لتوضيح صحة المسارات المعتمدة، ويوصفها وسيلة لمراقبة فعّالة وتخطيط موثوق، وتُمكن هذه المقاييس المؤسسة التعليمية من إجراء التعديلات الضرورية وتحسين الأداء، وقد لاحظ الباحث وجود اختلاف واضح في آراء الباحثين في وضع معايير تحدد المقياس، ولذلك اعتمد الباحث الأبعاد الأكثر تكراراً والتي تتناسب مع طبيعة مجتمع وأهداف ومتغيرات الدراسة لتمثل بالأبعاد التالية (المخاطرة، الإبداع، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية) والموضحة على النحو التالي:

1. **المخاطرة:** يستند الأداء الريادي على تحمّل المخاطر كوسيلة للاستفادة الفعّالة من الفرص في تطوير أنشطة وأعمال المؤسسة، من خلال إدراج أفكار جديدة واردة من مصادر خارجية (Van & Botha, 2010)، وفي سياق المؤسسة تعكس المخاطرة درجة استعدادها ورغبتها في استثمار موارد كبيرة في مشروعات تحمل نسبة عالية من المخاطرة، مع وجود فرصة لحدوث نتائج غير مرغوبة أو فشل يترتب عليه تكلفة (Chavez et al, 2017) وقد عرفت بأنها: تتشكّل التصرفات والمواقف الجريئة والشجاعة لقادة المؤسسة تجاه قبول المخاطر الاجتماعية والاقتصادية والنفسية الممكنة، وذلك بهدف تحقيق قيمة استراتيجية في تطوير وبناء رأس المال البشري (المختار، 2018)، استناداً إلى المفاهيم المذكورة سابقاً، يمكن تحديد المخاطرة على أنها: القدرة التي تتحلّى بها القيادات داخل الجامعات العراقية لاتخاذ قرارات مجازفة وجريئة في إطار تطوير مشروعات استراتيجية تعليمية جديدة، تحقق قيمة في تعزيز رأس مالها البشري الممثل في الطلبة، بالرغم من المخاطر والتحديات المحتملة التي قد تواجه المؤسسة على مستوياتها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

2. **الإبداع:** أصبح التفكير المبدع محط انتباه الباحثين في ميدان إدارة وقيادة المؤسسات التعليمية بجميع مستوياتها وتنوعها، سواء كانت حكومية أم خاصة، فتلجأ المؤسسات تسعى جاهدة لتطوير وتعزيز رأس المال البشري، وذلك من خلال تكوين وتنمية القيم والمهارات، ويعرف (الذيابات، 2017) الإبداع بأنه: كل ما يدل على تحويل الأفكار الواقعية إلى منتج فعلي، حيث تسعى المؤسسة إلى أن تكون رائدة ومتقدمة في تقديم مُنتجاتها، وتتسم بالتنافس القوي في استغلال الفرص، كما تمثل الإمكانية في ابتكار فكر جديد ورؤية مبتكرة وتطوير طرق ومواقف غير تقليدية وغير مألوفة، سواء كانت ذلك في تحسين العناصر الملموسة أو غير الملموسة، مما يدفع المنظمة نحو تحقيق تغيير إيجابي (Daft & Noe, 2001:120)، واستناداً إلى المفاهيم السابقة، يمكن تعريف الإبداع بأنه: الممارسات والمهارات التي تستخدمها القيادات الأكاديمية لاستحداث رؤى وأساليب جديدة، بالإضافة إلى القدرة على تحويل الأفكار المبتكرة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة إلى واقع ملموس من خلال روح ريادية تدفع المؤسسة نحو تغيير إيجابي.

3. **الثقافة الريادية:** تُعدُّ الثقافة عاملاً بارزاً في تحقيق الأداء الريادي، وهي عامود أساسي من الأركان التي تحقّر القائد التربوي لتبني سلوكيات قيادية وريادية، وبحسب ما أكدته (عبد المنعم، 2021: 276)، وأن امتلاك الثقافة الريادية أصبح ضرورياً للمؤسسات التعليمية في تحقيق تغييرات جذرية في المجتمع وتحقيق تفوق مستمر في عمليات التحول، كما يسهم تعزيز الثقافة الريادية لدى القيادات في تشكيل نظرة إيجابية نحوها، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار والإبداع وتحقيق التميز في التعامل مع المخاطر والتحديات (العنبي وموسى، 2015)، وقد عرفها (Akinboye & Pihie, 2014) بأنها: عملية زراعة ثقافة الإبداع في أفراد القيادة أو في الأفراد بشكل عام، وتدريبهم على تنمية التفكير الاستراتيجي وتطوير قدراتهم في تصوير الرؤى والأفكار المستقبلية، وتأتي هذه العملية كجزء أساسي من السلسلة المتكاملة للمهارات الضرورية لتحقيق قيادة ريادية متقدمة، واستناداً إلى آراء الباحثين يمكن تعريف الثقافة الريادية بأنها: القيم والتوجهات والسلوكيات المميزة التي تتمتع بها القيادات الأكاديمية وتشكل دافعا لتطوير المؤسسة وتأثيرها يتجلى في ترقية المستوى الفردي والجماعي، بهدف تحقيق التنمية المستدامة، مع الإشارة إلى أنها تمثل هدفاً أساسياً في النظام التعليمي.

4. **الميزة التنافسية:** حتى تكتسب الجامعات العراقية تفوقاً تنافسياً، يجب عليها أن تتجاوز مجرد جمع المعلومات والبيانات حول بيئتها الداخلية وتخزينها، ثم استدعائها عند الضرورة فقط، بل ينبغي لها أن تستفيد بشكل أمثل من تكنولوجيا المعلومات المتاحة من خلال توقع التغيرات والتطورات المحتملة في بيئتها الخارجية، ويشير (الحوالدة، 2018: 134) إلى أن المؤسسات الجامعية تتنافس بجدية لتحقيق التفوق والاستدامة، وللحفاظ على هذا التميز تعتمد بشكل كبير على القدرات والمهارات البشرية المتاحة، والتي تعتبر مصدر قوتها لتحقيق الريادة وضمان استمراريته واستقرارها، وعرفها (أبراهيم، 2009) بأنها: تمثل قدرة الجامعات على تقديم خدمات بحثية وتعليمية ذات طابع فريد ومتميز وذات جودة عالية، وهذا يترتب على مدى أدائها جودة مخرجاتها التعليمية ومدى تطوير قدرات الخريجين وأعضاء هيئة التدريس. وهذا يساهم بشكل إيجابي في تزويدهم بمهارات تنافسية على مختلف المستويات، استناداً إلى رؤى الباحثين، يُمكن تحديد الميزة التنافسية على أنها: التقنيات والخدمات والأساليب والابتكارات الجديدة والمتميزة التي تُقدمها المؤسسة التعليمية بطريقة تتجاوز ما يُقدّمه غيرها من المؤسسات الجامعية، لتحقيق مخرجات تعليمية تتفاعل مع احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل، بهدف الحفاظ على استمراريته واستدامتها، وتعزيز موقعها التنافسي بين الجامعات على المستويين المحلية والعالمية. ومن خلال هذه الأبعاد والمحاور التي تجسد شكل ومرتكزات الأداء الريادي نلاحظ أن هذه الأطر النظرية تشير إلى أنها ترتبط وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في مساهمتها على استكشاف الفرص واستثمارها والتي تمثل ابعاد البراعة الاستراتيجية والمتغير التابع لهذه الدراسة، وهذا ينسجم مع هدف الدراسة في التعرف على مدى امتلاك القيادات الأكاديمية لهذه الأبعاد المتمثلة (بالمخاطرة، والإبداع، والثقافة الريادية، والميزة التنافسية) ومدى انعكاسها على تحقيق استكشاف واستثمار الفرص المحيطة بالبيئة الجامعية، وهذا مؤشر يدل على أهمية هذا المقياس للوصول إلى نتائج دقيقة وتحقيق أهداف الدراسة.

#### ثالثاً: مفهوم البراعة الاستراتيجية:

تعد التحديات التي نجمت عن التغيرات الديمغرافية والسياسية والاجتماعية، بالإضافة إلى التحولات الاقتصادية التي شهدتها العديد من البلدان العربية، يقع على عاتق المؤسسات التعليمية لتواجهها بتكيف إيجابي وفعال. وذلك بهدف السعي لتحقيق الريادة والتميز، مما يمكنها من المنافسة في المستقبل ضمن صفوف المدارس والجامعات الريادية، وأن تكون قادرة على الدخول إلى هذا السباق بنجاح (السيد علي، 2020: 85)، كما يتوقف بقاء المؤسسة ونجاحها على المدى البعيد بقدرتها على المشاركة في أنشطة الاستثمار، وهذا يسهم في تحقيق نجاحها في الوقت الحاضر، بالإضافة إلى ذلك يُؤكد الأمر على ضرورة المشاركة في أنشطة استكشاف الفرص كوسيلة لضمان استدامتها في المستقبل (Levinthal & March, 1993: 105)، ومن وجهة نظر أخرى فأن مفهوم البراعة يتجلى في إرادة الفرد للتفوق في الإبداع واستناداً إلى هذا المنظور تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق توازن بين استكشاف الفرص واستغلالها، حيث يكمن هذا التوازن في تلبية احتياجات المجتمع وتلبية متطلبات سوق العمل في الوقت المناسب وبأدنى مستوى من التكاليف الممكنة (الإبراهيمي، 2019: 586)، وعرفت البراعة الاستراتيجية بأنها: قدرة إدارة المؤسسة على ابتكار حلول إبداعية للتحديات والمشكلات، وذلك في إطار رؤية مشتركة وثقة متبادلة بين أفراد الفريق وتكامل أنشطتهم (Tempelaar, 2010: 75)، كما تمثل إمكانية القادة في المؤسسات التعليمية لاكتشاف الفرص واستغلالها مُقَدِّماً على منافسيهم في كل مجال يتعلق بالتقدم التكنولوجي، وتلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل في الوقت المناسب (Tushman & O'Reilly, 2013: 324)، وبناءً على المفاهيم المذكورة،

يُمكن تحديد البراعة الاستراتيجية على أنها: "القدرة التي تتمتع بها المؤسسة التعليمية على الاستمرار في تطوير وتأهيل مواردها البشرية باستخدام رؤية مستقبلية من خلال استكشاف الفرص المتاحة واستغلالها بتوازن، بما يضمن التكيف مع التغيرات المحيطة، ويتلاءم مع الموارد البشرية والمادية المتوفرة، ويتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### رابعاً: أبعاد البراعة الاستراتيجية

في سياق تصنيف البراعة الاستراتيجية، أوضح الباحثون وجود تصنيفات متعددة لجوانبها، إذ تتكون هذه البراعة من بُعدين متكاملين ومتعامدين، يُشير كل منهما إلى السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية، واستناداً إلى تحديد أبعاد الدراسة الحالية، اتفق الباحث على نحو كبير مع معظم الأبحاث والدراسات التي تمتعت باعتماد استراتيجيتي استكشاف الفرص واستثمار الفرص كأبعاد لقياس البراعة الاستراتيجية، حيث تُعد هاتين الاستراتيجيتين كأبعاد مهمة لتقدير مستوى البراعة الاستراتيجية في هذه الدراسة وعلى النحو الآتي:

- 1. استراتيجية استكشاف الفرص:** أصبح الحديث عن تطوير عمليات الاستكشاف في المؤسسات التعليمية شائعاً بين الباحثين والإدارات الحديثة، ويُنظر إلى استراتيجية استكشاف الفرص على أنها إحدى العوامل الأساسية لتحقيق التنافسية، ولهذا السبب بدأت المؤسسات التعليمية بتوجيه اهتمام كبير نحو تحسين وتطوير عملية الاستكشاف وإدارتها، نظراً للأثر الكبير والحاسم الذي تلعبه في نمو المؤسسة واستمراريتها، حيث يرى كل من (الطه والهالي، 2020: 348) بأن استراتيجية استكشاف الفرص تُسهم في تطوير الخدمات والمنتجات في المؤسسات الخدمية، بما فيها المؤسسات التعليمية، وتعزز من نموها واستدامتها. وفي السياق نفسه تدعم هذه الاستراتيجية المؤسسات ذات الهدف الربحي في تطوير وتحسين منتجاتها وابتكاراتها، بالإضافة إلى ذلك تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق التغيير والتكيف مع تغيرات المجتمع والبيئة والسوق بطرق تتناسب مع أهدافها ومتطلباتها، ووفقاً لدراسة (أبو طبيخ، 2021: 7)، يُظهر أنّ نشاط الاستكشاف يسبق بنفسه أنشطة المخاطرة والتجربة والابتكار والمرونة، فهو يمثل تعاوناً مشتركاً مع الجانب البحثي ضمن إطار البحث والتطوير، ولهذا تتطلب المؤسسات التعليمية مستوى بارع من الكفاءة بهدف تحقيق التوازن المناسب بين أنشطتي الاستكشاف والاستغلال بشكل متناعم ومتزامن، استناداً إلى الآراء المنكورة من قبل الباحثين، يمكن الاستدلال على أن استراتيجية استكشاف الفرص تجسّد قدرة القادة الأكاديميين على استكشاف فرص جديدة داخل البيئة الجامعية وخارجها، حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم خدمات تعليمية متجددة وحديثة، تلبي احتياجات الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية وتلبي تطلعات المجتمع، كما تسعى أيضاً إلى رفع مستوى الجودة التعليمية والترقية بالمستوى التعليمي بشكل عام.
- 2. استراتيجية استثمار الفرص:** تظهر المؤسسات التي تعتمد استراتيجية الاستثمار في الفرص قدرتها على خلق أنشطة استغلالية موثوقة من خلال تطوير وتعزيز قدراتها وتطبيق المعرفة الحالية، إذ تركز هذه المؤسسات على المجالات ذات الصلة لتحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها بشكل فعال ومستدام (Schnellbacher & Wald, 2019:444)، وهذه الاستراتيجية تُعدّ الاستثمار الأمثل لقدرات المؤسسة بهدف تحسين أعمالها ونشاطاتها بما يُضمن خلق قيمة مُضافة لتلك الأنشطة على المدى القريب (Pai, 2007:24)، وتمثل البراعة الاستثمارية تراكماً مبتكراً لتلبية احتياجات العملاء والزبائن، حيث يكمن التركيز على الاستثمار في تعزيز الأداء على الأمد القصير، ومع ذلك تحمل استراتيجية الاستثمار معها جوانب من المخاطرة والتحدي، حيث قد تواجه المؤسسات صعوبة في مواجهة التغيرات البيئية بشكل كافٍ نظراً لرغبتها في حماية منتجاتها وخدماتها الحالية بالإضافة إلى ذلك تميل المؤسسات غالباً إلى الاستثمار في المشاريع الموثوقة ذات الخطورة المنخفضة وذلك يمكن أن يؤثر على قدرتها على استغلال فرص جديدة بشكل مبتكر (رشيد ولفته، 2018: 36)، وبناءً على السياق المقدم، يمكن تعريف استراتيجية استثمار الفرص على أنها: القدرة الاستراتيجية التي تمتلكها قيادات المؤسسات التعليمية على تحسين وتطوير الأنشطة التعليمية بما يُحقق قيمة مستدامة على المدى القريب من خلال استغلال الفرص المتاحة داخل وخارج بيئتها. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تلبية احتياجات وتطلعات القطاع التربوي والتعليمي من خلال تقديم خدمات تعليمية مبتكرة تتفوق على المنافسين، سواء على الصعيدين المحلي والعالمي.

#### خامساً: مفهوم القيادات الأكاديمية:

يحتل مفهوم القيادة الأكاديمية مكانة بارزة وحيوية في ساحة التعليم العالمي والبحث العلمي حيث ترتبط القيادة الجامعية بشكل وثيق مع البيئة المحيطة بمجال التعليم والتربية، وتعتبر عملية التعلم مسؤولية قومية واجتماعية وإدارية واستثمارية وإنتاجية، إذ تسعى

القيادة الجامعية إلى تحقيق دور إنساني فاعل من خلال توجيه الجهود نحو تعزيز عملية التعلم والتعليم، وتحقيق تطلعات المجتمع وتحقيق النجاح والاستدامة في هذا المجال (الرفاعي وآخرون، 2000: 157)، فالقادة الأكاديميين هم الاساتذة الذين يتمتعون بمكانة رفيعة في الجامعات ويتحملون مسؤوليات كبيرة تتعلق بتنفيذ البرامج الدراسية وتطبيق المناهج وإدارة فرق التدريس وتقييم عملية التعلم (Bergh, 2009: 25)، وبذلك تعرف القيادات الأكاديمية بأنها: الأفراد المسؤولين عن الأعمال الإدارية والإشرافية بالإضافة إلى دورهم كأكاديميين في الجامعة فهم يمتلكون خبرات ومهارات وأساليب توهمهم للتأثير في بيئة العمل الأكاديمي وتشمل هذه القيادات كل من رئيس الجامعة، وعمداء الكليات، ومعاونيهم الإداريين والعلميين.

#### سادساً: الدراسات السابقة:

تمثل هذه الدراسات الأساس الذي يستند إليه الباحث ونقطة البداية الأساسية لوضع إطار فكري يمكن الاستناد إليه لتحديد مسار ومحددات الدراسة الحالية، وتركز معظم المناهج البحثية الموثوقة والمعترف بها عالمياً على استعراض الأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

حيث أجرى الباحث (أحمد، 2020) دراسة تحت عنوان "تعزيز ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأزهر بأبعاد القيادة الريادية"، وهدفت الدراسة إلى تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة من خلال تطوير أبعاد القيادة الريادية، وهي بعد المبادرة، وبعد المخاطرة المحسوبة، وبعد الإبداع، وبعد الرؤية الاستراتيجية، وقد أظهرت النتائج أن ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد الأداء الريادي كانت ضعيفة، ومن أهم التوصيات كانت ضرورة نشر الثقافة الريادية في البيئة الجامعية واختيار قادة أكاديميين متميزين من حيث القيادة.

في حين تبنى الباحثان (إبراهيم وحמיד، 2019) توضيح العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي، وذلك بتوسيط اليقظة الاستراتيجية من خلال دراسة ميدانية على عدد من الكليات الأهلية في العراق، وأظهرت الاستنتاجات أن القادة الرياديين يعتمدون على هياكل معرفية لاتخاذ قرارات تقييم الفرص وبناء المشاريع، وأن الهياكل المعرفية تحدد أدوار الرياديين ومسار الأنشطة المستقبلية، وتوصي الدراسة بتعزيز الثقافة التنافسية داخل الكليات وتطوير عملية الذكاء التنافسي للتقليل من المخاطر المفاجئة، إضافة إلى ضرورة إنشاء مخزن للبيانات والمعلومات السرية حول الجامعات المنافسة.

وقام الباحثان (Wibowo & Saptano, 2018) بأجراء دراسة مسحية سببية على معلمي المرحلة الابتدائية في نيجيريا وجارتا لفحص تأثير القيادة الريادية على الابتكار والإبداع لدى معلمي المرحلة الابتدائية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي مباشر للقيادة الريادية على تطوير الإبداع لدى معلمي المرحلة الابتدائية، وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن القيادة الريادية والإبداع لدى المعلمين يؤثران بشكل مباشر على قدرتهم على تحقيق تغيير في عملية التعليم، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الريادية في مجال التعليم لتعزيز الابتكار والإبداع بين المعلمين.

بينما استقصت دراسة (Wahab & Tyasari, 2020) تأثير القيادة الريادية على قادة الجامعات في باكستان. باستخدام منهج المسح، أذ تم تحليل عينة من (242) قائدًا جامعيًا في ولاية البنجاب، وهدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم مع الأداء الوظيفي ومعرفة الدور الوسيط للقيادة الريادية مستندة إلى نظريات الطوارئ والموارد، وأظهرت النتائج أن القيادة الريادية تلعب دورًا متوسطًا بين الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي، وأنها تسهم في التكيف مع التحديات في بيئة التعليم الباكستانية.

ولمعرفة علاقة القيادة الملهمة بتحقيق البراعة الاستراتيجية في جامعة الزقازيق"، هدفت دراسة (علوان، 2021)، لتفعيل القيادة الملهمة لتحقيق التميز الاستراتيجي، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، كما حددت العينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة (171)، وتوصلت إلى أن القيادة الملهمة تؤثر بشكل كبير في تحقيق التوازن بين الابتكارات والاستغلاليات، وتؤثر سلوك القيادة أكثر من السلوك الاستراتيجي على مستوى التميز، ومن التوصيات التي أفرزتها الدراسة تعزيز وعي القيادات بالقيادة الملهمة وخلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والبراعة.

واستهدفت دراسة (إبراهيم وخلف، 2021) فهم دور ممارسات القدرات الاستراتيجية في تعزيز البراعة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية بالنجف الأشرف، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الأبعاد المختلفة للبراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص، استثمار الفرص، البراعة الهيكلية) بشكل متكامل يسهم في تعزيز ممارسات القدرات الاستراتيجية في هذه الجامعات، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز

التواصل مع التطورات السريعة واستدامة التكيف مع التغيرات المستمرة من خلال جذب كفاءات علمية مؤهلة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية المتقلبة.

وتسلط دراسة (Soares,et,2018) الضوء على فهم تأثير البراعة الاستراتيجية من خلال محاورها (استكشاف واستغلال الفرص) على التباين في أعداد الطلاب في المؤسسات الجامعية البرازيلية، وتم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات في إطار موضوع "لبراعة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي"، في جامعات البرازيل واستهدفت قادة أكاديميين تنفيذيين، وأظهرت الدراسة أن البراعة الاستراتيجية من خلال محاورها تفسر نسبة (20.6%) من التباين في عدد الطلاب بين المؤسسات، وأن الفروقات في مؤشر جودة التدريس غير قابلة للتفسير من خلال هذه المحاور، ومن نتائج الدراسة، تم التوصية بتعزيز تنظيم البراعة الاستراتيجية عبر أربع مستويات (جيني، منظم، شبه متطور، متطور) كجزء من تحسين الأداء الجامعي.

وتم التركيز على "الدور الاستراتيجي لمرونة الموارد البشرية كنموذج كامل للبراعة الاستراتيجية في جامعة اصفهان الإيرانية" ضمن دراسة اجراها الباحث (Ketabchi,M,2020) لفهم كيفية دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة الاستراتيجية، ومن نتائج الدراسة تبين أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين مرونة الموارد البشرية والبراعة الاستراتيجية، وعدم وجود تأثير معنوي للبراعة الاستراتيجية على الأداء الجامعي، ولم يتم اكتشاف تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية على أداء الجامعة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن التوصيات المهمة التي قدمتها الدراسة، أن أهداف ومهام الجامعة يمكن تحقيقها من خلال تعزيز مرونة الموارد البشرية واستغلال جوانبها الثلاثة: المرونة السلوكية، والمهارية، والمعرفية.

وتعقيباً على الدراسات السابقة فإن هذه الدراسات تسلط الضوء على دور القيادة الريادية والبراعة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وتتنوع النتائج بين تسليط الضوء على ضعف ممارسة القيادات الأكاديمية في إحدى الجامعات، وبين تأكيد أهمية الذكاء الثقافي والهيكل المعرفية للقادة الرياديين، كما ترتبط القيادة الريادية بالإبداع والتغيير في مجال التعليم وتلعب دوراً متوسطاً بين الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات، وتأكيداً على ذلك تركز الدراسة الحالية على "تأثير الأداء الريادي للقيادات الأكاديمية العليا في البراعة الاستراتيجية من خلال آراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، حيث تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الأداء الريادي والبراعة الاستراتيجية في الجامعات، وبذلك تلخص الدراسات السابقة الجوانب المختلفة لهذا النمط من البحوث، مما يمهّد الطريق للدراسة الحالية لفهم تأثير الأداء الريادي على البراعة الاستراتيجية في جامعة بغداد.

### الفصل الثالث الإطار التطبيقي

#### أولاً: منهج الدراسة

قد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسته، نظراً لشبوعه في البحوث الاجتماعية والإنسانية، وهدف هذا المنهج إلى فهم عميق للعلاقة بين المتغيرات وتطوير نموذج تفسيري للبراعة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية العليا في جامعة بغداد، من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد وبواقع (172) رئيس قسم ومن ضمنها الفروع العلمية كونها مقسمة الى تخصصات فرعية ضمن هيكلية بعض الكليات كالتب والقانون والتربية الرياضية وغيرها، وتم اختيار رؤساء الأقسام العلمية كعينة باعتبارها تمتلك تفاعلاً مباشراً مع مُصممي القرارات في القيادات الأكاديمية العليا، وتشتمل على الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ السياسات المطبقة، كما تم انتقاؤها بناءً على وجود تواصل مستمر مع الطلبة، حيث يُعدّون الجزء الأساسي في عملية التعلم، بفضل هذا التفاعل يتمتع هؤلاء الأفراد بتصور دقيق حول السلوكيات القيادية وأثره، وتم استهداف جميع افراد عينة من خلال توزيع أداة البحث (الاستبانة) ورقياً و إلكترونياً، وقد استحصل الباحث على (125) استبانة صالحة وبواقع (83) استبانة ورقية (42) استبانة والتي وزعت عبر الرابط "Google Form" الكترونية اعدّها الباحث عن طريق برنامج

<https://forms.gle/LtFWPgbsChRCxFXh8>

### ثالثاً: حدود الدراسة

فيما يتعلق بحدود الدراسة يظهر الإطار المعرفي من خلال تسليط الضوء على مفاهيم أساسية والتي تتمثل بالأداء الريادي والبراعة الاستراتيجية، وتم تحديد الحدود المكانية للدراسة في جامعة بغداد، حيث يتم التركيز على الوضع الخاص بها، أما فيما يتعلق بالحدود البشرية فإن الدراسة تستند إلى متغيرات استراتيجية وتهدف إلى استقصاء مستوى الأداء الريادي والبراعة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية حيث تم تحديد عينة الدراسة من خلال استهداف جميع رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، وبذلك فإن حدود هذه الدراسة تنسجم بتركيزها على السياق الأكاديمي في جامعة بغداد، مما يقوّض قابلية تعميم النتائج إلى سياقات أخرى.

### رابعاً: أداة البحث

تم تطوير فقرات الاستبانة بالاستناد إلى المقاييس المعتمدة سابقاً في العديد من الدراسات والأبحاث الأجنبية والعربية ذات الصلة بموضوع البحث، مع إجراء بعض التعديلات لتناسب مع اتجاهات البحث الحالية والمعايير المحددة، وبواقع (40) فقرة.

### خامساً: ثبات وصدق أداة قياس الدراسة

#### أ. الثبات لأداة قياس الدراسة

يُشير مصطلح "الثبات" إلى استقرار مقياس الدراسة والاستمرارية في الحصول على نتائج متسقة عبر فترات زمنية مختلفة. ويُقيّم الثبات البنائي لأداة القياس من خلال استخدام اختبار ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، إذ يُظهر الجدول (1) أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.736-0.940). هذه القيم تُعتبر جيدة إحصائياً نظراً لأنها تتجاوز القيمة الحد الأدنى المقبولة المعتمدة والبالغة (0.70). إذ تُشير هذه النتائج إلى أن الأداة ذات اتساق وثبات داخلي، مما يعزز موثوقيتها في قياس المتغيرات المستهدفة.

#### الجدول (1) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

متغيرات الدراسة	ألفا كرونباخ
المخاطرة	0.880
الابداع	0.736
الثقافة الريادية	0.755
الميزة التنافسية	0.792
الأداء الريادي	0.838
استراتيجية استكشاف الفرص	0.886
استراتيجية استثمار الفرص	0.886
البراعة الاستراتيجية	0.940

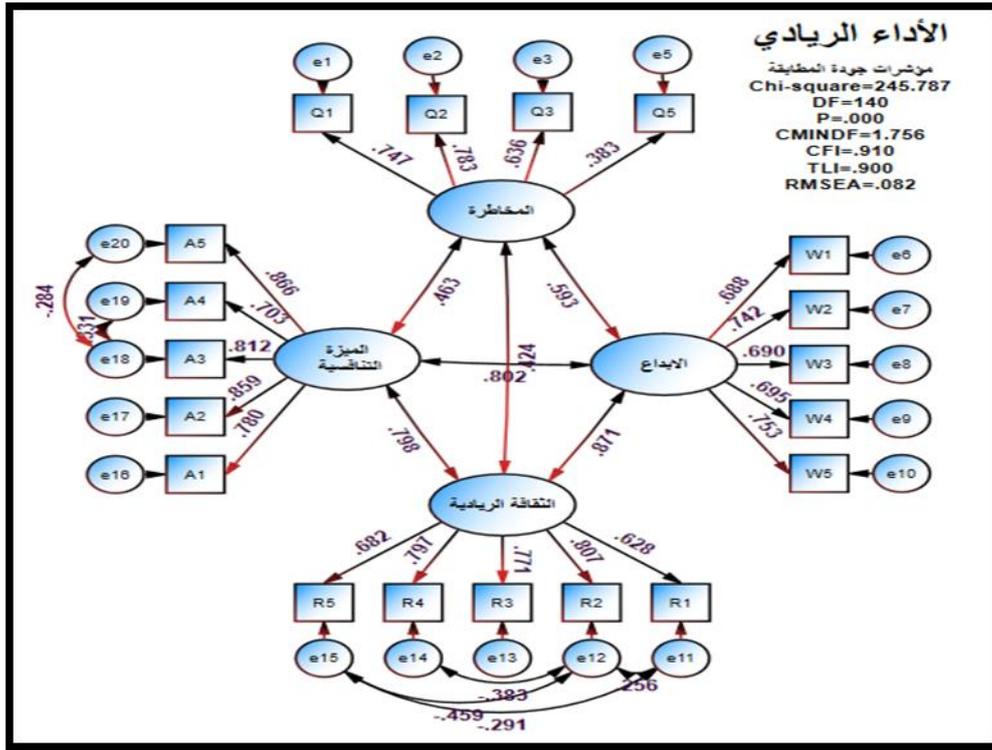
المصدر : برنامج SPSS V.28

### ب. الصدق البنائي التوكيدي

#### 1- الأداء الريادي

الشكل رقم (2) يُظهر نموذج الأداء الريادي، الذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية، حيث يتألف كل بُعد من خمسة أسئلة، إذ يتضح من الشكل أن جميع المؤشرات كانت ضمن المعايير المحددة، مما يدل على جودة وكفاءة المؤشر في تحليلاته، ويجعله مناسباً لإجراء التحليلات المعنوية فيما بعد.

شكل (2) انموذج الأداء الريادي للصدق البنائي التوكيدي



المصدر: برنامج AMOS V.26

اذ يتبين من خلال الجدول (2)، قيم التقديرات لجميع لاسئلة متغير الأداء الريادي تراوحت بين (0.383 - 0.866)، كما يتبين انها معنوية ، وذلك من خلال قيم (CR) التي تراوحت بين (3.611 - 10.05) وهي اكبر من القيمة الحرجة (CR) البالغة (1.96)، وهذا يدل على صدق الاسئلة وهو مؤشر جيد.

جدول (2) التقديرات لأبعاد متغير الأداء الريادي

الاسئلة	المسار	الإبعاد	التقديرات	C.R.	P
Q1	<---	المخاطرة	.747		
Q2	<---		.783	6.673	***
Q3	<---		.636	5.858	***
Q5	<---		.383	3.611	***
W1	<---	الابداع	.688		
W2	<---		.742	7.122	***
W3	<---		.690	6.671	***
W4	<---		.695	6.715	***
W5	<---		.753	7.223	***
R1	<---	الثقافة الريادية	.628		
R2	<---		.807	7.633	***
R3	<---		.771	6.534	***
R4	<---		.797	6.622	***

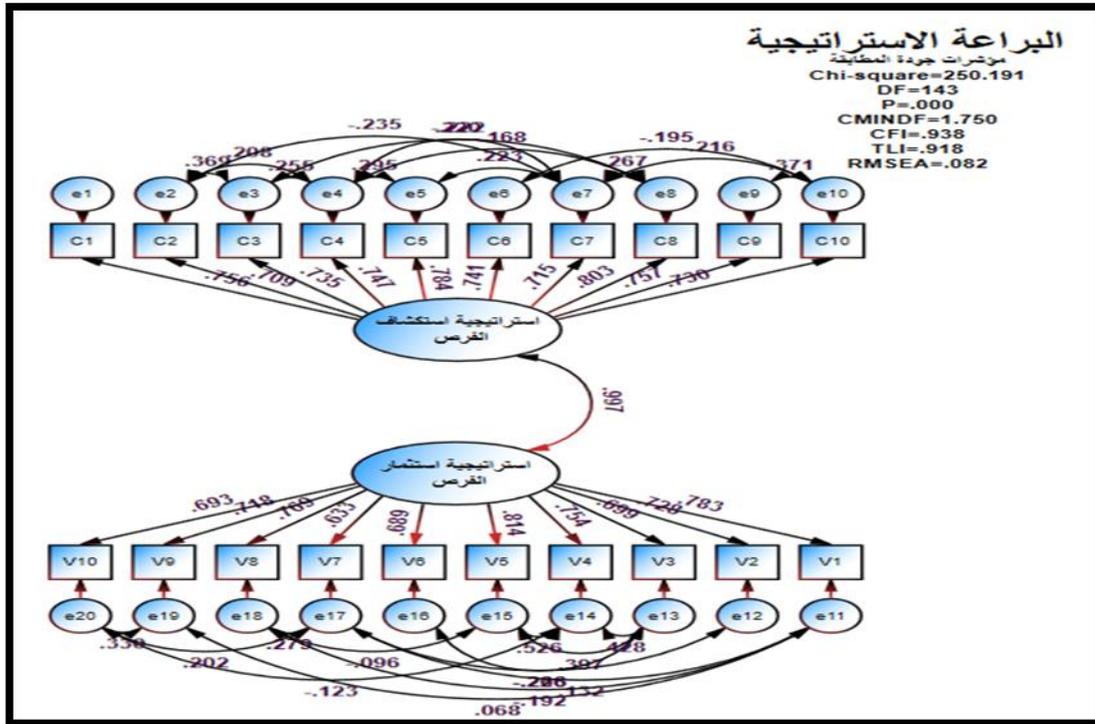
R5	<---		.682	5.255	***
A1	<---		.780		
A2	<---		.859	10.050	***
A3	<---	الميزة التنافسية	.812	9.108	***
A4	<---		.703	7.759	***
A5	<---		.866	9.974	***

المصدر : برنامج AMOS V.25

## 2- البراعة الاستراتيجية

يظهر الشكل (3) نموذج البراعة الاستراتيجية، الذي يتألف من بُعدين أساسيين، إذ يتألف كل بعد من (10) أسئلة. يتبين من الشكل أن جميع المؤشرات كانت ضمن المعايير، مما يشير إلى أن المؤشر هو جيد وكافٍ لإجراء الاختبارات اللاحقة.

شكل (3) انموذج البراعة الاستراتيجية للصدق البنائي التوكيدي



المصدر: برنامج AMOS V.26

يُظهر الجدول (3) قيم التقديرات لجميع الأسئلة، حيث تتراوح بين (0.633-0.814)، كما بلغت القيم الحرجة (CR) لها بين (7.502-9.573)، وهي أعلى من قيمتها الحرجة المعيارية (CR) المعتمدة والتي تبلغ (1.96). يشير ذلك إلى معنوية الأسئلة وصدقها، مما يجعلها مؤشراً جيداً.

جدول (3) التقديرات لأبعاد متغير البراعة الاستراتيجية

الاسئلة	المسار	الابعاد	التقديرات	C.R.	P
C1	<---	استراتيجية استكشاف الفرص	.756		
C2	<---		.709	7.799	***
C3	<---		.735	8.133	***

C4	<---		.747	8.262	***
C5	<---		.784	8.767	***
C6	<---		.741	8.207	***
C7	<---		.715	7.849	***
C8	<---		.803	9.011	***
C9	<---		.757	8.419	***
C10	<---		.730	8.054	***
V1	<---		.783		
V2	<---		.728	8.336	***
V3	<---		.699	7.911	***
V4	<---		.754	8.684	***
V5	<---		.814	9.573	***
V6	<---	استراتيجية استثمار الفرص	.689	7.800	***
V7	<---		.633	7.502	***
V8	<---		.769	8.178	***
V9	<---		.718	8.484	***
V10	<---		.693	7.843	***

المصدر: برنامج AMOS V.26

سادساً : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

### 1- الأداء الريادي

من الجدول (4) يظهر أن أعلى متوسط حسابي عام تم تحقيقه في بُعد المخاطر، حيث وصل إلى (3.531)، وتم تصنيفه على أنه على مستوى جيد، كما أظهر الانحراف المعياري له قيمة (0.769)، مع معامل الاختلاف يبلغ (21.78)، مما يعكس أهميته بوصفه بُعداً ثانوياً من حيث الأهمية النسبية، على النقيض كان أقل وسط حسابي عام في بُعد الميزة التنافسية حيث بلغ (3.439) وتم تصنيفه بأنه على مستوى جيد، وأظهر الانحراف المعياري قيمة (0.904)، مع معامل اختلاف يصل إلى (26.27) مما يجعله بُعداً منخفض الأهمية نسبياً، وفيما يخص بُعد الإبداع فقد وصل وسط الحساب العام له إلى (3.519)، وكان على مستوى جيد حيث بلغ الانحراف المعياري (0.792)، ومعامل الاختلاف (22.50) مما يجعله بُعداً من ضمن الأبعاد المتوسطة الأهمية، ويُظهر الجدول أيضاً أن وسط الحساب العام لبُعد الثقافة الريادية قد بلغ (3.529) وكان على مستوى جيد، مع انحراف معياري (0.763)، ومعامل اختلاف (21.63)، مما يجعله بُعداً على مستوى الأهمية النسبية الأعلى، وفي السياق العام حقق متغير الأداء الريادي وسط حسابي بلغ (3.504) بمستوى جيد، وانحراف معياري (0.664)، حيث بلغ معامل الاختلاف (18.94)، واحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.

### 2- البراعة الاستراتيجية

من خلال الجدول (4)، يتضح أن أعلى متوسط حسابي عام تم تحقيقه في بُعد استراتيجية استكشاف الفرص، حيث بلغ (3.374)، وكان له مستوى متوسط للانحراف المعياري بقيمة (0.771) ومعامل اختلاف يبلغ (22.86)، ويأتي هذا البعد على المستوى الأول من حيث الأهمية النسبية، بالمقابل كان أقل متوسط حسابي عام في بُعد استراتيجية استثمار الفرص حيث بلغ (3.303)، وكان له مستوى متوسط للانحراف المعياري بقيمة (0.785) ومعامل اختلاف يبلغ (23.78)، يأتي هذا البعد على المستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية، وبشكل عام حقق متغير البراعة الاستراتيجية متوسط حسابي بلغ (3.339) مع مستوى

متوسط للانحراف المعياري بقيمة (0.756)، كما بلغ معامل الاختلاف (22.64)، حيث جاء هذا المتغير في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية.

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات وابعاد الدراسة

الاهمية النسبية	CV	S	M	ابعاد متغيرات البحث
2	21.78	0.769	3.531	المخاطرة
3	22.50	0.792	3.519	الابداع
1	21.63	0.763	3.529	الثقافة الريادية
4	26.27	0.904	3.439	الميزة التنافسية
الاول	18.94	0.664	3.504	الأداء الريادي
1	22.86	0.771	3.374	استراتيجية استكشاف الفرص
2	23.78	0.785	3.303	استراتيجية استثمار الفرص
الثاني	22.64	0.756	3.339	البراعة الاستراتيجية

المصدر : برنامج SPSS V.28

سابعاً: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الاولى

ألتي تفيد بأن: ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية)

من خلال الجدول (5) والشكل (4)، تبين قيمة (F) المستخرجة للأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية بلغت (212.672) هذه القيمة (أكبر) من القيمة الجدولية المحددة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وتعزز هذا النتيجة تأييد قبول الفرضية البديلة التي تشير إلى (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية)، وتوضح هذه النتيجة أن الأداء الريادي يلعب دوراً هاماً ومؤثراً في تحقيق البراعة الاستراتيجية، وبناءً على القيم المستخرجة يمكن القول أن الأداء الريادي يستطيع تفسير نسبة تصل إلى (65%) من المتغيرات التي تؤثر على البراعة الاستراتيجية، وأن قيمة (t) المستخرجة لمتغير الأداء الريادي بلغت (14.583) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية المحددة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05). ويُظهر هذا ثبوت معنوية (β) لمتغير الأداء الريادي، بالتالي يُظهر أن زيادة في الأداء الريادي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة البراعة الاستراتيجية بنسبة بنسبة (92%).

جدول (5) تحليل تأثير الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية

المتغير التابع	Sig	(t)	(F)	(R <sup>2</sup> ) Adj	(R <sup>2</sup> )	R	المتغير المستقل		
البراعة الاستراتيجية	0.000	14.583	212.672	0.654	0.657	0.811	0.104	(α)	الأداء الريادي
							0.923	(β)	

المصدر : برنامج SPSS V.28

شكل (4) تحليل تأثير الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية



المصدر: برنامج AMOS V.26

2- اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية

اذ يتبين من الجدول (7) ما يأتي :

أ. حققت قيم (F) المستخرجة بين أبعاد الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية (25.184، 133.561، 141.996، 130.639) على التوالي. يُلاحظ أن كل هذه القيم أكبر من القيمة (F) الجدولية المحددة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). استنادًا إلى هذه النتائج، يتم اتخاذ القرار كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6) الفرضيات الفرعية للتأثير بين ابعاد الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية

رمز الفرضية	الفرضية	القرار
H21	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المخاطرة في البراعة الاستراتيجية	قبول الفرضية البديلة
H22	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الابداع في البراعة الاستراتيجية	قبول الفرضية البديلة
H23	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الثقافة الريادية في البراعة الاستراتيجية	قبول الفرضية البديلة
H24	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الميزة التنافسية في البراعة الاستراتيجية	قبول الفرضية البديلة
	عدد فرضيات العدم (الصفريّة) المقبولة	0
	عدد الفرضيات البديلة المقبولة	4

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى قيم (F) المستخرجة بين أبعاد الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية

ب. سجلت قيمة معامل الارتباط (R) ما قيمته (0.430, 0.739, 0.749, 0.735) وهذا يشير الى ان هنالك تباين في قيمة الارتباط بين ابعاد الأداء الريادي في متغير البراعة الاستراتيجية, اذ يتبين ان اعلى قيمة ارتباط كانت عند بعد (الثقافة الريادية) اذ بلغت (0.806), كما بينت النتائج ان اقل قيمة ارتباط كانت عند بعد (المخاطرة) اذ بلغت (0.738).

ج. حققت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ما قيمته (0.185, 0.546, 0.561, 0.541) وهذا يشير الى ان هنالك تباين في تفسير ابعاد الأداء الريادي لمتغير البراعة الاستراتيجية اذ يتبين ان اعلى نسبة تفسيرية كانت عند بعد (الثقافة الريادية) اذ فسرة ما نسبة (56%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير البراعة الاستراتيجية، اما اقل نسبة تفسيرية كانت عند بعد (المخاطرة) اذ تفسر ما نسبة (18%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير البراعة الاستراتيجية.

د. بلغت قيمة (t) ألمستخرجة لمعامل الميل الحدي بين ابعاد الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية (5.018, 11.557, 11.916, 11.430) على التوالي وهي اكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لأبعاد الأداء الريادي.

هـ. يتضح من قيمة (β) للأبعاد كافة والبالغة (0.423, 0.706, 0.742, 0.615) على التوالي اذ تشير الى ان هنالك تباين في القوة التأثيرية لأبعاد الأداء الريادي في متغير البراعة الاستراتيجية اذ يتبين ان اعلى قوة تأثيره كانت عند بعد (الثقافة الريادية) اذ ان

زيادة هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة متغير البراعة الاستراتيجية بنسبة (74%)، كما يتضح ان اقل قوة تأثيرية كانت عند بعد (المخاطرة) اذ ان زيادة هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة متغير البراعة الاستراتيجية بنسبة (42%)،

جدول (7) تحليل التأثير لأبعاد الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية

sig	t	F	Adj (R <sup>2</sup> )	R <sup>2</sup>	R	B	α	ابعاد الأداء الريادي	البراعة الاستراتيجية
0.000	5.018	25.184	0.178	0.185	0.430	0.423	1.846	المخاطرة	
0.000	11.557	133.561	0.542	0.546	0.739	0.706	0.856	الابداع	
0.000	11.916	141.996	0.557	0.561	0.749	0.742	0.721	الثقافة الريادية	
0.000	11.430	130.639	0.536	0.541	0.735	0.615	1.223	الميزة التنافسية	

المصدر : برنامج SPSS V.28

وبذلك يُظهر هذا التحليل أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد الفرعية للأداء الريادي على البراعة الاستراتيجية. القيم العالية لمعامل الـ (F) تشير إلى أهمية هذه الأبعاد في تفسير التغيرات في البراعة الاستراتيجية، وعليه يمكن اعتبار الأداء الريادي كمحفز قوي لتعزيز البراعة الاستراتيجية في السياق المدرس.

### الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً- الاستنتاجات

1. اشارت النتائج الى ان النماذج المستخدمة تتسم بالثبات الجيد إضافة الى ان جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت جيدة
2. أوضحت النتائج الى ان الجامعة تهتم ببعد المخاطر اذ تشجع القيادات الأكاديمية العليا على استكشاف الفرص الجديدة حتى لو كانت مصحوبة بمستويات مختلفة من المخاطرة
3. بينت النتائج أن القيادات الأكاديمية العليا تشجع الهيئات التدريسية على تطبيق التجارب الابداعية التعليمية الحديثة لتطوير الأداء التعليمي اذ تمنح جميع مكونات المجتمع التعليمي في الجامعة حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية
4. اشارت النتائج ان الجامعة تركز على القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يمتلكها القائد في المؤسسات التعليمية وتمثل الدافع لتطوير المؤسسة وانعكاسها على رفع مستوى الفرد والمجتمع في تحقيق التنمية المستدامة باعتبارها أحد أهداف النظام التعليمي اذ اشارت النتائج الى قيام القيادات الأكاديمية العليا بإشراك الكوادر التعليمية في الندوات والمؤتمرات العالمية والدورات التدريبية لمواكبة التطورات المستمرة في المؤسسات الجامعية
5. بينت النتائج ان الجامعة تسعى الى امتلاك التقنيات والخدمات والاساليب والابتكارات الجديدة والتميزة التي تقدمها المؤسسة التعليمية بشكل يفوق ما تقدمه المؤسسات الجامعية الأخرى.
6. أوضحت النتائج الى ان الجامعة تهتم بمستوى جيد بالأداء الريادي اذ تعدها احد اركان التميز اذ تعمل جاهدة على توظيف الافكار الابداعية والمخاطرة بما يتناسب مع الموارد المتاحة، وبما يضمن بقاء واستمرار المؤسسات الجامعية في مركز الصدارة مقارنة بمنافسيها من المؤسسات الجامعية الأخرى
7. اظهرت النتائج الى مستوى اهتمام الجامعة باستراتيجية استكشاف الفرص كانت بمستوى متوسط اذ ان تمثل القيادات الأكاديمية على البحث عن فرص جديدة داخل البيئة الجامعية وخارجها من أجل تقديم خدمات تعليمية حديثة تتناسب مع حاجات وتطلعات المجتمع والارتقاء بالمستوى التعليمي ليست بمستوى الطموح الذي ترقى اليه الجامعة.
8. اشارت النتائج الى ان مستوى اهتمام الجامعة باستراتيجية استثمار الفرص كانت أيضاً بمستوى متوسط اذ ان الجامعة تعمل وبصورة مستمرة على تحسين الأنشطة التعليمية لإيجاد قيمة مستدامة على الأمد القريب في تلبية حاجات القطاع التربوي والتعليمي من

خلال الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة داخل وخارج البيئة الجامعية بهدف تقديم خدمات تعليمية جديدة تفوق قوة المنافسين من الجامعات الأخرى محلياً وعالمياً.

9. تظهر النتائج أن مستوى استراتيجية استكشاف الفرص جاء بمتوسط حسابي (3.374)، ليكون بذلك اعلى من مستوى استراتيجية استثمار الفرص في الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.303).
10. اشارت النتائج الى ان البراعة الاستراتيجية في الجامعة موجود ولكن بمستوى متوسط اذ تسعى الإدارات العليا في الجامعة بصورة جاهدة على الاستمرار في بناء وتأهيل الموارد البشرية برؤية مستقبلية من خلال استكشاف الفرص المتاحة واستثمار تلك الفرص بشكل متوازن بما يضمن التكيف مع التغيرات البيئية ويتلاءم مع الموارد البشرية والمادية المتاحة وينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
11. اشارت النتائج الى وجود التأثير بين ابعاد الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية مع إعطاء الأفضلية لبعد الثقافة الريادية كونه صاحب اكبر تأثير وتفسير في البراعة الاستراتيجية.

### ثانياً - التوصيات

1. الاهتمام اكثر ببعد الميزة التنافسية لما لهو من عوامل جذب لدى الطلاب بالدرجة الأولى في ظل ظروف المنافسة على مستوى الجامعات المماثلة الحكومية والأهلية منها.
2. التركيز على استراتيجية استكشاف الفرص واستراتيجية استثمار الفرص من اجل خلق التميز بالتالي انعكاس ذلك على البراعة الاستراتيجية.
3. التركيز على بعد المخاطرة والسعي بصورة مستمرة في تقديم المشاريع التعليمية الجديدة.
4. حث القيادات الأكاديمية العليا على عملية تحويل الأفكار الابداعية الى قيمة اقتصادية واجتماعية في الجامعة.
5. زيادة ورش التدريب وعمل الندوات التثقيفية والزيارات ميدانية للمؤسسات الجامعية الرائدة للإفادة من خبراتهم في كافة المجالات.

### المصادر

- إبراهيم، رؤى أحمد ، و خلف بسام محمد. (2021). ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة الاستراتيجية في ظل التغيرات البيئية - بحث تطبيقي لعينة من الجامعات الأهلية: الجامعة الإسلامية وجامعة الكفيل في النجف الأشرف. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد(127)، الصفحات 33-48.
- إبراهيم، سعد سحاته. (2009). المشروعات التنافسية في الجانعات المصرية بين الواقع والمأمول. *بحث مقدم الى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي: اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي*، 1-2 نوفمبر 2009، . جامعة المنصورة.
- إبراهيم، صديق بلل، و حميد لمى ماجد. (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية - دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق. *مجلة دراسات محاسبية مالية (JAFS)*، (14)46، الصفحات 168-180.
- الإبراهيمي، احسان عبد الأمير عزيز. (2019). البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة \_ دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، 2(54)، الصفحات 581-600.
- أبو طبيخ، ليث شاكر. (2021). البراعة الاستراتيجية ودورها في ابتكار نموذج الأعمال \_ دراسة تحليلية في شركة عارق سيل للاتصالات. العراق: رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- أحمد، محمد مصطفى. (2020). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 14(10)، الصفحات 406-473.
- حداد، حامد عبيد. (2014). تقييم كفاءة الأداء في الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق للمدة من 2000-2009. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20(75)، الصفحات 134-150.

- الخوالدة، محمد فلاح. (2018). قواعد إدارية مقترحة لتفعيل الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة العلوم الإدارية والتربوية*، (4)45، الصفحات 134-150.
- الذيابات، بسام فتحي. (2017). أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة \_ دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، (2)25، الصفحات 321-371.
- رشيد، صالح عبد الرضا ، و لفته علي عبد الرزاق. (2018). السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاسه على براعة المنظمات \_ بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل أسمنت السماوة. من وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية - بغداد للفترة من 28-29/11/2018، المجلد: 1، الصفحات 25-55.
- الرفاعي، فيصل الراوي ، و آخرون. (2000). الإدارة التعليمية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال (المجلد 1). مكتبة فلاح.
- السيد علي نادية حسن. (2020). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية \_ دراسة تحليلية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 27 (25)، الصفحات 85-118.
- الطه، شهاب محمد محمود ، و الهلالي كلثوم حميد رمضان. (2020). مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي \_ دراسة تحليلية في الشركة العامة للإسمنت الشمالية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (50)16، الصفحات (342-363).
- عبد المنعم هناء حسين محمد. (2021). هندسة رأس المال الاجتماعي كمتطلب لتدعيم الثقافة الريادية لدى طلاب الجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، (45)2، الصفحات 273-342.
- العنتبي منصور بن نايف ، و موسى محمد فتحي علي. (2015). الوعي بدراسة ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة نجران واتجاهاتهم نحوها \_ دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، (163)34، الصفحات 617-669.
- علوان سهام أحمد محمد. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة الاستراتيجية بجامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية، العدد: 45، الجزء: 4*، الصفحات 371-546.
- المختار جمال عبدالله مخلف. (2018). ابعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري \_ دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (41)1.
- المعاضدي معن وعد الله. (2010). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الريادي - دراسة لآراء القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى. *الريادة في مجتمع المعرفة*. عمان، الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة.

## References

- Akinboye, A. K., & pihie, Z. A. (2014). Effects of learning styles on students' perceptions of entrepreneurship course relevance and teaching methods. *International Interdisciplinary Journal of Education* 1(3), pp. 217-224.
- Bergh, P. A. (2009). "Reconfiguring academic priorities : Through the eyes of Michigan community college chief academic officers. Adissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education in Educational Leadership University of Phoenix.
- Chavez, R., Yu, w., Jacobs, M. A., & Feng. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Prduction Economics*, 184, pp. 1-46.
- Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational Behavior*. Soth African.
- Joghee, s., & Pubey, A. R. (2018). "Performance measurement in entrepreneurial marketing. *the Journal of Human Resource and Adult Learning*14(1), pp. 79-84.
- Ketachi, M. (2020). A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University. *DYSONA - Life Science*,1(1) pp. 25-35.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). the Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*,14(s2), pp. 95-112.

- oriarewo, G. O., Aghim, k. c., & zever, T. (2014). Impact of business environmental scanning behaviour on the entrepreneurial performance of Micropreneurs: A conceptual framework. *Europear Journal of Business and management* 6(24), pp. 87-97.
- Pai, A. (2007). Overcoming the Innovator's Dilemma through Organisational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry. Doctoral dissertation University of Nottingham.
- Schnellbacher, B. H., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Managment Journal*,37(4), pp. 442-454.
- Soares, J. L., dos, R. D., do, C. J., & Neto, P. J. (2018). Organizational ambidexterity: a study in Brazilian higher education institutions. *Journal of Technology Management & innovation*,13(3) pp. 36-46.
- Sutanto, E. M., Sigiols, p. J., & Putih, I. (2019). University students' entrepreneurial performance". *journal of Economics Business Accountig Ventura*21(2), pp. 251-258.
- Tempelaan, M. P. (2010). Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes . *Thesis Doctor Erasmus university Rotterdam*.
- Tushman, M. L., & OReilly, I. C. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future". *Academy of Managemant Perspectives* 27(4), pp. 324-338.
- Van, V. J., & Botha, M. (2010). The practical application of an entrepreneurial performance training model in South Africa. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, pp. 1-32.
- Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*,25(1), pp. 54-63.
- Wibowo, A., & Saptono, A. (2018). Does entrepreneurial leadership impact on creativity and innovation of elementary teachers? *Journal of Entrepreneurship Education*,21(2), pp. 1-9.
- yu, m. c. (2013). The Influence of High-Performance Human Resource Practices On Entrepreneurial Performance: The Perspective of Entrepreneurial Theory. *international Journal of organizational innovation*,6(1) pp. 15-33.