



The Impact of Strategic Readiness on Achieving Entrepreneurial Success for Universities: A Field Study at Nawroz University, Duhok, Iraq

Dr. Rondik Salih Zakar *

rondiksalih5@gmail.com

Abstract:

The study investigated how strategic readiness influences entrepreneurial success within academic organizations, focusing on Nawroz University in Iraq. It addressed the central question of how strategic readiness contributes to entrepreneurial achievement, measuring the independent variable through four dimensions—organizational culture, strategic alignment, human resource readiness, and technological readiness—while entrepreneurial success was assessed via profitability, satisfaction, gratitude, and preparedness. Using a descriptive-analytical method, data were collected from 33 administrative leaders through questionnaires and analyzed with SPSS and AMOS (version 25). Results demonstrated a significant positive correlation, with strategic readiness explaining 56.1% of the variance in entrepreneurial success, underscoring organizational culture as a key driver of institutional excellence. The study concludes by recommending the systematic enhancement of strategic readiness across all administrative units to strengthen entrepreneurial outcomes.

Keywords: Strategic Readiness, Entrepreneurial Success, Achieving Success, Managerial Leadership, Entrepreneurial Satisfaction.

* Assistant Lecturer in Strategic Management, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Nawroz University, Iraq.

Cite this article as: Zakar, R. S. (2026). The Impact of Strategic Readiness on Achieving Entrepreneurial Success for Universities: A Field Study at Nawroz University, Duhok, Iraq, *Journal of Arts*, 14(2), 258 -295. <https://doi.org/10.35696/k9cg1v63>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



أثر الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق النجاح الريادي للجامعات: دراسة ميدانية في جامعة نوروز، دهوك/العراق

د. روندك صالح زكر*

rondiksali5@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق النجاح الريادي في المنظمات الأكاديمية، بالتطبيق على جامعة نوروز / العراق، وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي يتمثل في مدى إسهام الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق النجاح الريادي، ولتحقيق هدف الدراسة، تم قياس المتغير المستقل "الجاهزية الإستراتيجية" من خلال أربعة أبعاد هي: (الثقافة التنظيمية، التوافق الإستراتيجي، جاهزية الموارد البشرية، والجاهزية التكنولوجية)، كما تم قياس المتغير التابع "النجاح الريادي" عبر أبعاده المتمثلة في: (الربحية "البعد المالي"، الرضا الريادي، الشعور بالامتنان، والتأهب الريادي). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبانة، إذ وزعت على عينة قصدية بلغت (33) فرداً من القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامجي (25.SPSS.V) و(25.AMOS.V)، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة بين الجاهزية الإستراتيجية والنجاح الريادي، حيث تبين أن الجاهزية الإستراتيجية تفسر ما نسبته (56.1%) من التباين في النجاح الريادي، وهو ما يعكس الدور المحوري للثقافة التنظيمية بوصفها حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي، وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز مستوى الجاهزية الإستراتيجية وتفعيلها بصورة منهجية ومتكاملة في مختلف الوحدات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الجاهزية الإستراتيجية، النجاح الريادي، تحقيق النجاح، القيادات الإدارية، الرضا الريادي.

² مدرس مساعد في الإدارة الإستراتيجية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نوروز، العراق.

للاقتباس: زكر، ر. ص. (2026). أثر الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق النجاح الريادي للجامعات: دراسة ميدانية في جامعة نوروز، دهوك/العراق، مجلة الآداب، 14(2)، 258-295. <https://doi.org/10.35696/k9cg1v63>

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY). التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



المقدمة:

من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر هي الجاهزية الإستراتيجية، حيث لها دور محوري في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق النجاح الريادي لاسيما في بيئات الأعمال التي تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر. فالنجاح الريادي في المنظمات الأكاديمية لا يتوقف عند حدود الابتكار أو الوفرة المالية فقط، بل يمتد ليشمل بناء هيكلية متكاملة من الجاهزية الإستراتيجية بما يريئ الجامعات لاستشراف التغيرات المستقبلية، ومواجهة المخاطر واستثمار الفرص بفاعلية تضمن تميزها التنافسي، (الدليمي والجنابي، 2022، ص 311). وتكمن الأهمية الجوهرية لتبني الجامعات لمفهوم الجاهزية الإستراتيجية في كونه يمثل نظام إنذار مبكر، واستجابة استباقية، حيث تتيح هذه الجاهزية للقيادات الأكاديمية القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والمخاطر قبل وقوعها، والتكيف بمرونة معطيات البيئة الداخلية والخارجية، كما تسهم في مواءمة الموارد المادية والبشرية وتوجيهها نحو أهداف إستراتيجية واضحة مما يقلل من نسب الهدر التشغيلي ويدعم استدامة العمليات التعليمية والبحثية، (الأعرجي، 2025، ص 1).

وعليه، تبرز الحاجة الملحة للجامعات في الوقت الراهن لتعزيز جاهزيتها الإستراتيجية باعتبارها حجر الزاوية في بناء الميزة التنافسية المستدامة، فهي لا تمنح المنظمات الأكاديمية المرنة اللازمة للنمو في بيئات معقدة فحسب بل تضمن تحويل الرؤى والأهداف النظرية إلى قيمة مضافة تترجم عمليا في صورة نجاح ريادي يحقق معدلات نمو عالية في البنية التحتية والتوظيف ورضا الزبائن مما يعزز من مكانة الجامعة ودورها في القطاعين الأكاديمي والخدمي وبالتالي يمنحها ميزة تنافسية مستدامة (نوماس، 2023، ص 59)، كما تعتبر من أهم المتطلبات التي تحتاجها المنظمات المعاصرة ومن ضمنها الجامعات لأنها الموجه الرئيس للنجاح الريادي، وتعد التغيير الذي يحقق أعلى درجات التفوق والنجاح على المنافسين، والمدخل الذي يمكن المنظمات من التكيف باستمرار مع التغيرات التي تهدد طاقتها الربحية قبل أن تصبح الحاجة إلى التغيير ملحة، (منصور ويعكوب، 2021: 379)، وهذا فإن الجاهزية الإستراتيجية هي استخدام الخبرة والحكمة العلمية لصياغة إستراتيجيات المنظمة وتطويرها من قبل القادة في ظروف اللاتأكد البيئي (Miles&Snow,2019,p.41).

مشكلة البحث والتساؤلات

يشهد العالم المعاصر في يومنا هذا تحولات جوهرية وتسارعا في وتيرة التغيرات البيئية مما فرض على المنظمات التعليمية وبالأخص الجامعات الأهلية/الخاصة، ضغوطا تنافسية هائلة، ومن أهمها العمل ضمن بيئات عالية التعقيد، وعلى الرغم من تزايد الفرص المتاحة في هذا القطاع إلا أن اقتناصها يتوجب تبني مفاهيم إدارية وريادية حديثة. ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة برزت فجوة بحثية واضحة تتمثل في الفجوة التطبيقية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة على القطاع الصناعي والإنتاجي، في حين واجهت المنظمات الأكاديمية ندرة في تناول هذه المتغيرات رغم خصوصية البيئة الجامعية التي تتطلب نمطا مختلفا من الجاهزية والتوافق.

أما الفجوة المفاهيمية فهناك حاجة ماسة لاختبار مدى ملاءمة أبعاد الجاهزية الإستراتيجية المتمثلة في: الثقافة التنظيمية، التوافق الإستراتيجي، جاهزية الموارد البشرية، والجاهزية التكنولوجية في البيئة الأكاديمية الأهلية / الخاصة، التي تتسم بالمرونة بدرجة عالية مقارنة بالقطاع الحكومي.

وبناء على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة عن طريق فحص أثر الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق النجاح الريادي للجامعات، وتتجسد مشكلة الدراسة بشكل تساؤلات على النحو الآتي:

- ما مستوى الجاهزية الإستراتيجية بأبعادها المذكورة سابقا في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؟

- ما مستوى النجاح الريادي بأبعاده (الربحية، الرضا الريادي، الشعور بالامتنان، والتأهب الريادي) في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجاهزية الإستراتيجية والنجاح الريادي في الجامعة محل الدراسة؟

أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من خلال طرحها لاثنتين من المتغيرات الحيوية والربط بينهما في بيئة تعليمية تزداد فيها حدة التنافسية، وتكمن هذه الأهمية في الجوانب الآتية:

1- الأهمية النظرية:

- ستساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية ورفد المكتبة الأكاديمية بإطار نظري لدمج مفاهيمي يربط بين "الجاهزية الإستراتيجية والنجاح الريادي"، حيث يحتاج هذا الدمج إلى مزيد من البحث في البيئة العربية.
- كما تبرز أهمية الدراسة في نقل المتغيرات من سياقها التقليدي "القطاع الصناعي" وتطبيقها في القطاع الأكاديمي، وهذا ما سيفتح آفاقاً جديدة للباحثين حول كيفية عمل هذه المتغيرات في المنظمات الخدمية.
- تقوم الدراسة بتقديم نموذج لقياس الجاهزية الإستراتيجية بأبعاد تناسب الجامعات الأهلية/الخاصة.

2- الأهمية التطبيقية:

- تقوم الدراسة بتزويد القيادات الإدارية في جامعة "نوروز/العراق" برؤية حول مستوى جاهزية جامعتهم الإستراتيجية، مما يساعدهم في تعزيز نقاط قوتها ومعالجة فجوات الأداء لديها.
- توفير مؤشرات عملية تتعلق بالنجاح الريادي (كالرضا الريادي، والتأهب الريادي) التي تتجاوز الربحية المالية البسيطة مما يساعد الجامعة المبحوثة على النمو والتطور في بيئة تعليمية تتسم بالتعقيد.
- تقديم توصيات عملية مبنية على أساس نتائج التحليل الإحصائي للقيادات الإدارية بهدف رفع التوافق الإستراتيجي والثقافة التنظيمية بما يخدم ويناسب الأهداف الريادية لديها.

أهداف البحث

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحليل "أثر الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق النجاح الريادي للجامعات"، ويمكن تفصيل هذا من خلال الأهداف الآتية:

- معرفة مستوى الجاهزية الإستراتيجية للتعرف على درجة توافر أبعادها المتمثلة في (الثقافة التنظيمية، التوافق الإستراتيجي، جاهزية الموارد البشرية والجاهزية التكنولوجية) في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر قياداتها الإدارية.
- معرفة مستوى تحقيق أبعاد النجاح الريادي (الربحية، الرضا الريادي، الشعور بالامتنان، والتأهب الريادي) في بيئة المنظمة الأكاديمية المبحوثة.
- معرفة طبيعة ونوع العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين "الجاهزية الإستراتيجية بأبعادها والنجاح الريادي بأبعاده" في المنظمة المبحوثة.
- تحليل مدى مساهمة الجاهزية الإستراتيجية في تفسير التباين الحاصل في مؤشرات النجاح الريادي من خلال تحديد أي الأبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الريادة الأكاديمية.
- المساهمة في تمكين الجامعة المبحوثة من رسم إستراتيجيات استباقية تعزز من جاهزيتها لمواجهة التغيرات المعقدة وتحقيق الاستدامة الريادية.

النموذج المعرفي للبحث

استنادا إلى المرتكزات النظرية للبحث ومتطلبات المعالجة المنهجية المتكاملة لمشكلة البحث وفرضياته تبنت الباحثة النموذج الافتراضي الموضح في الشكل (1)، وتمثل مكوناته في المتغيرات الآتية:

1- المتغير المستقل: الجاهزية الإستراتيجية

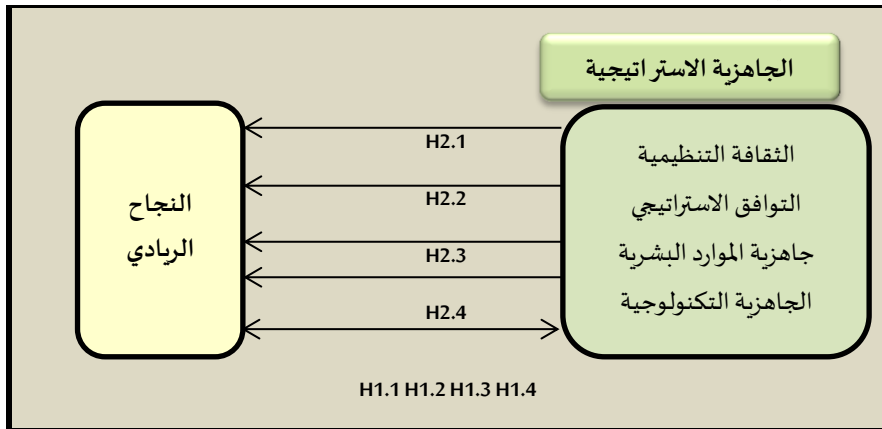
- يشير هذا المتغير إلى مدى توفر الموارد، القدرات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية في المنظمة، وتم تحديد أبعاد الجاهزية الإستراتيجية في هذا البحث استنادا إلى الأطر التي قدمتها هذه المصادر (النجار، 2022، ص8) و(الأعرجي والسمان، 2021، ص142) و (شريف وكللي، 2023، ص383)، وتمثل هذه الأبعاد في:
- الثقافة التنظيمية: بوصفها البيئة الحاضنة للقيم الإستراتيجية في المنظمات (القيم الأكاديمية والعمل بروح الفريق داخل الكليات)
- التوافق الإستراتيجي: لضمان توجه كافة الجهود نحو هدف واحد (مدى اتفاق أهداف الأقسام العلمية مع رؤية رئاسة الجامعة).
- جاهزية الموارد البشرية: المحرك الفعلي لعملية التنفيذ (كفاءة الكادر التدريسي والإداري).
- الجاهزية التكنولوجية: الممكن التقني للعمليات الحديثة (منصات التعليم الإلكتروني، الأنظمة الذكية، البنية التحتية التقنية).

2- المتغير التابع: النجاح الريادي

- اعتمدت الدراسة في قياسها النجاح الريادي على أبعاد جمعت بين الأداء المالي باعتبار عينة البحث جامعة خاصة وبين الأبعاد النفسية والاجتماعية، بالاستناد على الأطر النظرية التالية وحسب ما جاء في المصدر (نوماس، 2023، ص6) وعلى النحو الآتي:
- الربحية "البعد المالي": تحقيق فائض مالي لضمان الاستمرارية للجامعة ومن ثم التوسع الاستثماري لها.
- الرضا الريادي: قناعة إدارة الجامعة "رئاسة الجامعة" والمستثمرين بالنتائج الأكاديمية، المالية المحققة من قبل الجامعة.
- الشعور بالامتنان: السمعة الجيدة للجامعة وامتنان الطلبة والأفراد العاملين والمجتمع للخدمات التعليمية المقدمة.
- التأهب الريادي: قدرة الجامعة على استغلال واقتناص فرص فتح تخصصات نادرة تواكب سوق العمل قبل منافسيها.

الشكل (1)

النموذج المعرفي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثة.



فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى (الارتباط) (1H):

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الجاهزية الإستراتيجية والنجاح الريادي إجمالاً وتفصيلاً في الجامعة المبحوثة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (H1.1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (الثقافة التنظيمية والنجاح الريادي).
- (H1.2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (التوافق الإستراتيجي والنجاح الريادي).
- (H1.3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (جاهزية الموارد البشرية والنجاح الريادي).
- (H1.4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (الجاهزية التكنولوجية والنجاح الريادي).

الفرضية الرئيسية الثانية (التأثير) (2H):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاهزية الإستراتيجية في تحقيق النجاح الريادي في الجامعة المبحوثة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (H2.1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح الريادي.
- (H2.2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التوافق الإستراتيجي في تحقيق النجاح الريادي.
- (H2.3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها جاهزية الموارد البشرية في تحقيق النجاح الريادي.
- (H2.4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الجاهزية التكنولوجية في تحقيق النجاح الريادي.

حدود البحث:

- الموضوعية: اقتصرت حدود البحث الموضوعية على "الجاهزية الإستراتيجية" كمتغير مستقل و "النجاح الريادي" كمتغير تابع.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي 2023-2024

- الحدود المكانية والجغرافية: طبقت الدراسة في كليات جامعة نوروز الخاصة.

- الحدود البشرية: تمثلت بالقيادات الإدارية في جامعة نوروز الخاصة، دهوك / العراق.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث

الجاهزية الإستراتيجية (Strategic Readiness)

هي مدى توافر المتطلبات والقدرات الجوهرية لدى جامعة نوروز التي تمكنها من تحويل رؤيتها إلى واقع ملموس، وتقاس إجرائياً من خلال استجابات عينة الدراسة (القيادات الإدارية) على الفقرات المخصصة لهذا المتغير في الاستبانة، والتي تغطي أربعة أبعاد هي: (الثقافة التنظيمية، التوافق الإستراتيجي، جاهزية الموارد البشرية، والجاهزية التكنولوجية).

النجاح الريادي (Entrepreneurial Success)

هو قدرة جامعة نوروز على التفرد والابتكار وتقديم خدمات تعليمية وبحثية ذات قيمة تنافسية عالية في سوق التعليم العالي، ويتمثل إجرائياً في الدرجة الكلية التي يمنحها المستجيبون لفقرات هذا المحور في الاستبانة، والتي تعكس مستوى الإنجاز في مجالات (الربحية، الرضا الريادي، الشعور بالامتنان، والتأهب الريادي).



تحقيق النجاح (Achieving Success)

هو الانتقال الفعلي لجامعة نوروز من مرحلة التخطيط وامتلاك الجاهزية إلى مرحلة النتائج الميدانية المتميزة، ويقاس إجرائيا بمدى إدراك المبحوثين للنتائج الإيجابية المحققة نتيجة تطبيق الخطط الإستراتيجية، والتي تظهر من خلال تحليل بيانات الاستبانة المتعلقة بكفاءة الأداء الجامعي وتطوره المستمر.

القيادات الإدارية (Administrative Leadership)

هم الأفراد الذين يتولون مهام صنع القرار والتوجيه في جامعة نوروز (وتشمل: السادة رئيس الجامعة ومساعديه، عمداء الكليات ومعاونهم، رؤساء الأقسام العلمية، ومديري الإدارات) وهم يمثلون "وحدة التحليل" في هذه الدراسة، حيث تم استهدافهم بالاستبانة لاستطلاع آرائهم حول متغيرات الجاهزية والنجاح الريادي في كلياتهم وأقسامهم.

جامعة نوروز (Nawroz University)

يقصد بجامعة نوروز إجرائيًا في هذه الدراسة: المؤسسة الأكاديمية الأهلية (الخاصة) التي تقع في مدينة دهوك بإقليم كردستان العراق، والمعترف بها رسميًا من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الإقليم والمركز، والتي تم اختيارها كمنطقة جغرافية وميدانية لتطبيق الجانب العملي للبحث، حيث تمثل المجتمع الأصلي الذي استهدفت منه عينة الدراسة لجمع البيانات وقياس المتغيرات المتعلقة بـ (أثر الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق النجاح الريادي للجامعات).

ثانيا: أدبيات البحث Literature Review

الدراسات السابقة:

1- الدراسات التي تناولت المتغير الأول: الجاهزية الإستراتيجية

- دراسة (ياسين وآخرون، 2021) بعنوان "الجاهزية الإستراتيجية للمنظمات ودورها في تحقيق مسارات التنمية المستدامة في المجتمع: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للإسمنت الشمالية" هدفت إلى الكشف عن دور الجاهزية الإستراتيجية للمنظمات في تحقيق مسارات التنمية المستدامة في المجتمع، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها وكانت عينة الدراسة عبارة عن (50) مستجيبا واعتمدت الاستبانة في جمع البيانات وكان من أهم استنتاجاتها أن للجاهزية الإستراتيجية للمنظمات دورا فاعلا ومهما في تحقيق مسارات التنمية المستدامة في المجتمع، واقترحت الدراسة أنه ينبغي لجميع المنظمات العمل على تعزيز جاهزيتها الإستراتيجية باستمرار لتتمكن من أخذ دورها بفاعلية في تحقيق مسارات التنمية المستدامة في المجتمع.

- دراسة (عبدالرحمن وكلبي، 2023) بعنوان "دور الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق أبعاد التصنيع المستدام: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معامل الحديد والصلب في إقليم كردستان/العراق" هدفت الدراسة إلى تهيئة واستعداد المنظمات الصناعية لرسم إستراتيجياتها المستقبلية في ظل الأزمات، مما يمكنها من زيادة جاهزيتها لتحقيق التصنيع المستدام واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وأداة القياس كانت الاستبانة، أما عينتها فتكونت من (170) من العاملين في معامل الحديد والصلب وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هي أن الجاهزية الإستراتيجية تؤثر بشكل مباشر في التصنيع المستدام، وفي النهاية أوصت بضرورة امتلاك القيادات في المنظمات الصناعية الجاهزية والمقدرة على حل مشاكل البيئة الناتجة عن المخلفات التي تفرزها العمليات الإنتاجية.

2- الدراسات التي تناولت المتغير التابع: النجاح الريادي

- دراسة (البياتي، 2020) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي: دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من شركات الصناعات الغذائية"

هدفت الدراسة إلى كشف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح الريادي على مستوى عينة من شركات الصناعات الغذائية. وكانت حجم العينة (130) فردا، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت المنهج التحليلي، وكان أهم استنتاجاتها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالات معنوية إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنجاح الريادي وأوصت الدراسة بضرورة امتلاك المنظمات خططاً إستراتيجية تضمن استدامة النجاح وتحويله من نجاح وقي إلى نمو ريادي مستمر وعدم حصر مفهوم النجاح في الأرباح المادية فقط، بل الاهتمام بأبعاد أخرى كالرضا الريادي والامتثال.

- دراسة (نوماس، 2023) بعنوان "تأثير القيادة الخادمة في النجاح الريادي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مشفى الكفيل التخصصي/ كربلاء المقدسة"

سعت الدراسة إلى بيان تأثير سلوكيات القيادة الخادمة في النجاح الريادي، واعتمدت الاستبانة لجمع بيانات عينة الدراسة التي كان عددها (152)، وكانت أهم استنتاجاتها وجود علاقة تأثير للقيادة الخادمة في النجاح الريادي، واقترحت الدراسة على المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام بإظهار سمات القيادة الخادمة من خلال التحلي بالقيم والمعتقدات لخلق بيئة عمل تعزز الدوافع الذاتية للأفراد لتحقيق النجاح الريادي.

التعقيب العام على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

- أشادت الدراسات السابقة بأهمية المتغيرات التي شملتها الدراسة الحالية ودورها الفعال على مستوى المنظمات والأفراد، حيث ترتبط هذه المتغيرات بالنتائج التي تسعى إليها المنظمات لزيادة الجاهزية الإستراتيجية وبالتالي تحقيق النجاح الريادي.
- لم تجد الباحثة دراسة سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية (الجاهزية الإستراتيجية والنجاح الريادي) بشكل مباشر وهذا ما جعل الباحثة تعتمد على عدم تطبيقها من قبل الباحثين السابقين.
- كانت أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة هي الأبعاد التي تم اعتمادها لمتغير الجاهزية الإستراتيجية والذي تمثل بأبعادها الأربعة (الثقافة التنظيمية، التوافق الإستراتيجي، جاهزية الموارد البشرية والجاهزية التكنولوجية).
- أما أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فهي أنه تم تطبيق الدراسات السابقة في القطاع الصناعي بينما الدراسة الحالية طبقت في القطاع الأكاديمي "الجامعي"، واعتمدت الدراسات السابقة الاستبانة فقط مصدراً لجمع البيانات، بينما اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلة الشخصية في جمع البيانات والمعلومات.
- تم الاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة، ومحاولة العمل على إضافة شيء جديد يفتح آفاقاً جديدة للباحثين مستقبلاً، بالإضافة إلى الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها وتحديد أكثر الوسائل ملائمة لاختبار فرضيات الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الجاهزية الإستراتيجية

- مفهوم الجاهزية الإستراتيجية

حاز موضوع الجاهزية الإستراتيجية اهتمام الباحثين والكتاب في كافة المجالات حيث تنطلق الفكرة الأساسية للجاهزية الإستراتيجية من تنظيم الأعمال وفقاً لتوقعات المستقبل، والجاهزية في الإدارة تعني قدرة المنظمات على التدبير المسبق لمواجهة حدث ما قبل وقوعه وليس العكس، وبهذا فإن الجاهزية الإستراتيجية تعني: قدرة المنظمات في الاستعداد



المسبق لحالات ومخاطر تتوقع مواجهتها في المستقبل، خلال سعيها في تحقيق أهدافها التي سبق أن وضعتها في خططها المستقبلية (مراد، 2019، ص7).

في حين يرى كل من (منصور ويعكوب، 2021، ص 379) بأنها مدخل يمكّن المنظمات من صياغة المستقبل وابتكار إستراتيجيات ديناميكية مما يعني التكيف المستمر مع التغيرات التي تهدد نجاحها راديا (طاقتها الربحية) قبل تعرضها للمشاكل فتصبح الحاجة إلى التغيير ملحة.

وقدمت دراسات أخرى الجاهزية الإستراتيجية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير مدى رشاقة المنظمات في اتخاذ القرارات لاستغلال مواردها، أي مواءمة رأس المال البشري والتنظيمي والمعلوماتي مع إستراتيجيات المنظمات بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير مدى رشاقة المنظمات في اتخاذ القرارات لاستغلال مواردها، أي مواءمة رأس المال البشري والتنظيمي والمعلوماتي مع إستراتيجيات المنظمات (James, 2018, p.2).

وبصفتها (الطائي وسلمان، 2020، ص60) بأنها عملية قيام المنظمات ببناء نظام متكامل يعتمد على مقومات أساسية تجعلها أكثر قدرة على مواجهة الأحداث البيئية المتغيرة باستمرار والاستعداد لها بشكل يسمح لها بالتطور والنمو وبالتالي البقاء أطول فترة في السوق.

أما (العواد، 2021، ص 28) فيرى أن الجاهزية الإستراتيجية فكر شامل ومتكامل تفرضه الثقافة التنظيمية وأنظمة المعلومات والانسجام الموجود بين كافة مستويات المنظمة.

وتعرفها الدراسة بأنها: الاستعداد المسبق لقيادات الجامعات لمواجهة الحالات المتوقعة حدوثها بهدف التكيف ومواجهة الأحداث البيئية المتغيرة بصورة مستمرة وبالتالي تحقيق التفوق الإستراتيجي، أي كيفية التعامل مع التحديات والاستجابة للتغيرات مع تقليص التهديدات البيئية وهذا ما يفسر ارتباط المفهوم بقوة مع مدى مواءمة موارد المنظمة مع أهدافها وخططها المنشودة.

- أهمية الجاهزية الإستراتيجية

يمكن تلخيص أهمية الجاهزية الإستراتيجية فيما يلي: (أبو غنيمه، 2019، 47، ومحمود ونجم، 2020، ص 287، ياسين وآخرون، 2021، ص 66، Hasrati, et al., 2019, p.734).

- 1- التطوير والتحسين المستمر لموارد المنظمة المالية والبشرية والمعلوماتية بما يتلاءم مع تحديث إستراتيجياتها والتغيرات البيئية.
- 2- تكامل وتبادل المعرفة بين رأس المال البشري لإيجاد أفضل الحلول.
- 3- التأكيد على نشر ثقافة المشاركة في البحث عن الحلول المبتكرة.
- 4- التنمية الفكرية لدعم وتحفيز التكيف مع الظروف المضطربة للبيئة.
- 5- نشر المعلومات بين كافة مستويات المنظمة بالقدر اللازم لمعالجة المشاكل البيئية.
- 6- التركيز على القادة الذين يمكنهم تحقيق الإبداع والابتكار والتميز في العمل.
- 7- تأثير فعال على النتائج المالية التنظيمية والاحتفاظ بالإنتاجية والكفاءة والمرونة.

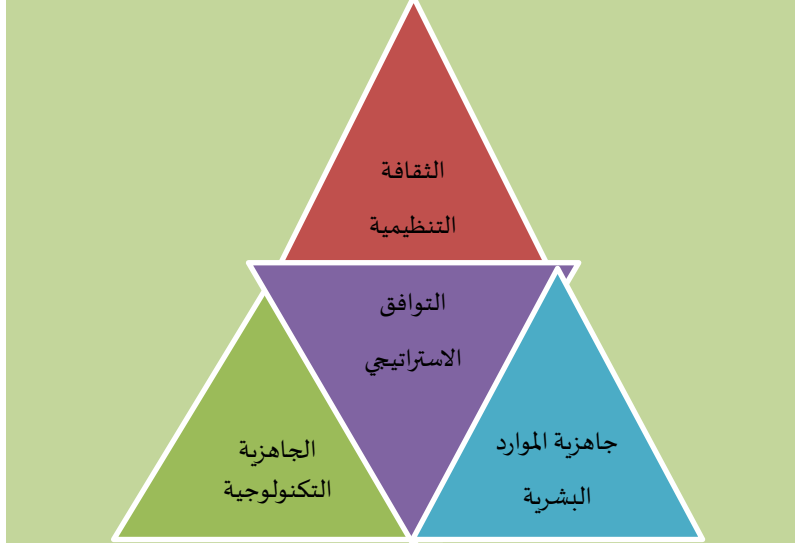
- أبعاد الجاهزية الإستراتيجية

لتحديد أبعاد الجاهزية الإستراتيجية وما تحويه من متغيرات تعكس طبيعتها تم التطرق لأراء بعض الباحثين، اذ رأى كل من (محمود ونجم، 2020، ص 289، 288) بأن أبعادها تتمثل ب (الثقافة التنظيمية، القيادة، العمل الجماعي، تبادل المعرفة، الملاءمة)، أما (النجار، 2022، ص 19) فرأت (القيادة، الثقافة التنظيمية، الجاهزية التكنولوجية، التراصف

الإستراتيجي) أبعادا للجاهزية الإستراتيجية، في حين رأى كل من (عبدالرحمن وكولي، 2023، ص284، 285) بأن أبعادها تتمثل ب(القيادة، الثقافة، التقانة، التراصف الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية) فيما اختارت الدراسة (الثقافة التنظيمية، التوافق الإستراتيجي، الموارد البشرية، الجاهزية التكنولوجية) أبعادا للجاهزية الإستراتيجية، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

الشكل (2)

أبعاد الجاهزية الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة.

- الثقافة التنظيمية:

تضم الثقافة التنظيمية المعتقدات والقيم المشتركة والمفاهيم والعادات السلوكية التي تبلورت لدى العاملين في المنظمة سواء من رؤساء أو مرؤوسين حيث تشكل إطارا تنظيميا لهم يحدد سلوكهم ويؤثر في الإنتاجية وبالتالي يميز المنظمة عن باقي المنظمات (بدر، 2021، ص9) وهذا ما يفسر ضرورة امتلاك المنظمات لثقافة تنظيمية قوية حيث يميز (الطائي وسلمان، 2020:61) بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما: الثقافة التنظيمية القوية التي تمنح الموظفين فيها سببا لاحتضانها، والنوع الثاني الثقافة التنظيمية الضعيفة التي يجد الأفراد صعوبة في فهمها وتحديدها، وبهذا فإن الثقافة القوية تضمن الاستجابة الفاعلة للموظفين نتيجة تلاقي دوافعهم الذاتية مع القيم التنظيمية وهذا ما يساعد على تعزيز الجاهزية الإستراتيجية لدى المنظمة.

ويرجع (حماني وآخرون، 2019) أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها الفعال في خلق الميزة التنافسية للمنظمات وذلك من خلال التأكيد على قيم الإبداع والابتكار بغرض الحصول على أداء متميز به المنظمة عن غيرها ويساهم في تحقيق احتياجات المستفيدين. أما عن مضامين الثقافة التنظيمية فيرى (عبد العالي، 2018، ص118) أنها كالآتي:

الشكل (3)

مضامين الثقافة التنظيمية



المصدر: عبدالعالي، (2018)، ص 118.

وبشير (كهينة، 2020:40) إلى أن مصادر الثقافة التنظيمية هي كالآتي:

الشكل (4)

مصادر (مكونات) الثقافة التنظيمية



المصدر: كهينة، (2020)، ص 40.

- التوافق الإستراتيجي:

يشير كل من (عباش والناجي، 2022، ص340) إلى أن أصل مفهوم التوافق الإستراتيجي يعود إلى مدرسة التصميم في الإدارة الإستراتيجية، حيث تشير أفكارها إلى مدى التطابق أو التناسق بين الهيكل الداخلي للمنظمات وبيئتها الخارجية، حيث إن الاهتمام بالأساس في الإدارة الإستراتيجية يكون على التوافق بين قدرة الموارد الداخلية والفرصة الخارجية. وبهذا يشير كل من (عبدالكريم وسعيد، ص 197) إلى أن التوافق الإستراتيجي ليس حدثاً بل هو عبارة عن عملية تكيف وتغيير مستمرة تهدف إلى خلق وتوفير الانسجام بين هدف المنظمة والأفراد العاملين من جهة وبين هدف المنظمة وخطتها من جهة أخرى. وفي نفس السياق يرى (حميد، 2020، ص 41) بأنها عملية ديناميكية شاملة تتطلب من المنظمات يقظة دائمة للتكيف وتوجيه أنشطتها نحو تحقيق أهدافها، وبالتالي تجنب الاختلال في نظام التوافق، وتحقيق التوافق بين تغيرات البيئة الخارجية والموارد والقدرات الداخلية، التي تمتلكها المنظمات.

أما (العبادي وآخرون، 2015، ص209) فأشاروا إلى أن توافر التوافق الإستراتيجي في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة يعد من المتطلبات والمقومات الضرورية لنجاحها حيث إنه يسهم في استقرار بيئة العمل فينعكس هذا على قدرة المنظمة في التميز في أدائها وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الإنتاج. وبهذا فإن التوافق الإستراتيجي يعزز من قدرة المنظمات على التنافس وذلك من خلال الترابط بين مكوناتها والتواصل الفعال بين القادة والأفراد العاملين، والتوافق بين الخطط الإستراتيجية والأهداف، بمعنى التوافق بين الموارد المتاحة في بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتغيرات في البيئة الخارجية وبالتالي تحقيق استقرار العمل والتميز فيه ومن ثم الوصول إلى النجاح الريادي (النجار، 2022، ص22).

- جاهزية الموارد البشرية

يشير (Herrera,2020, P 10) إلى أن الجاهزية الإستراتيجية تستلزم تنظيم الموارد البشرية وتدريبهم ومن ثم تجهيزهم داخل المنظمة والتركيز على الوظائف المحددة من حيث عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، والبرمجة والميزانية والتنفيذ. ويرى كل من (عبدالرحمن وكوللي، 2023، ص 385، Mukif&Al-Rubaie,2021, P.262) بأن توجيه الموارد البشرية من قبل قادة المنظمات وبصورة مستمرة ومساعدتهم على تحدي وفهم التغيرات المطلوبة وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل وإنجازها حسب توجيهات الإدارة العليا وتبني الأفكار وطرق العمل الجديدة يضمن تنفيذ القرارات من قبلهم بدقة وكفاءة.

- الجاهزية التكنولوجية

مؤشر الجاهزية التكنولوجية (TRI) طوره Parasuraman في عام 2000 لقياس مستوى الاستعداد لاستخدام التكنولوجيا، أي أنه ميل الأفراد لتبني واستخدام تقنيات جديدة بهدف تحقيق أهدافهم في العمل والحياة، (عبدالعال، 2024: 1981، p 1896. Damayanti et al, 2023). وبهذا فإن الجاهزية الإستراتيجية عبارة عن الاستعداد للاستفادة من التقنيات الحديثة من تقنية المعلومات والاتصالات وذلك بغرض تطبيق التعلم الإلكتروني في القطاع التعليمي (بغداد، 2019، ص675، 676).

حيث تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الأدوات التي يستخدمها القادة في إدارة عمليات المنظمة والموارد التي تحتاجها هذه العمليات (العبيدي والبرزنجي، 2021، ص111).

وهذا يعني أن الجاهزية الإستراتيجية هي درجة الاستعداد التي من خلالها تمكن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من أن تحسن وتطور قدرات المنظمة عن طريق حوسبة أعمال المنظمة، ومرونة أنظمتها، لمواجهة أي خطر محتمل قد تواجهه (العمور، 2020، ص24).



ويرى (الرموني، 2021، ص18) بأنها قدرة وإمكانية المنظمات على توفير المستلزمات والمتطلبات سواء من الموارد البشرية أو المعلوماتية أو المادية أو المالية بهدف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويرى كل من (ويج، 2013، ص26؛ 2-Mckenney, 2013, p 4) أن الجاهزية التكنولوجية في منظمات التعليم العالي أو المؤسسات التعليمية تتمثل في جاهزية هذه المنظمات من حيث البنية التحتية والبيئة التنظيمية والتشريعية، بالإضافة إلى جاهزية الطلبة والمتعلمين من حيث توافر الاستعداد الرقبي لديهم.

ثانياً: النجاح الريادي

تزدهر المنظمات التي تركز على الأفكار الريادية والتي تقدم مبادرة في توليد الأفكار وتحويلها إلى ابتكارات وبالتالي التصدي لتحديات السوق حيث وفي ظل التغيرات المتسارعة والتقدم المعرفي، ولذا فإن تحقيق النجاح الريادي يتطلب من المنظمات أن تكون على يقظة تامة للتعرف على الفرص والتحديات التي تحدث في البيئة المحيطة.

- مفهوم النجاح الريادي

تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم محدد للنجاح الريادي حسب تباين واختلاف منطلقاتهم الفكرية التي انطلق منها أولئك الباحثون، حيث تناول (500.Abd Rani& Hashim, 2013, p) مفهوم النجاح الريادي من منظور قدرة المنظمات عن طريق رواد أعمالها للوصول إلى مستوى أكثر من المستوى الفردي مما يعكس بشكل غير مباشر نجاح أعمالهم وذلك من خلال القياس المالي للعناصر الملموسة، مثل الربحية وتكوين الثروة والاستدامة والإيرادات ونمو المنظمة واستمراريتها، والقياس غير المالي مثل رضا الزبائن والإنجازات الشخصية والتنمية. وفي نفس السياق يشير (الجنابي، 2021، ص62) إلى النجاح الريادي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق البعد المالي من خلال خلق الفرص واقتناصها بكفاءة وفاعلية بما يعزز من البعد النفسي كالشعور بالرضا والامتنان وتحقيق الذات.

ويرى (Angel et al, 2018, p 622) النجاح الريادي من مدخل داخلي وخارجي، حيث يتمثل المدخل الداخلي في إنجاز ما تحب، والمدخل الخارجي يتمثل في تحقيق رضا ورغبات وحاجات الزبائن وأصحاب المصلحة.

في حين ينظر (Prajawati et al, 2020, p 751,752) إلى مفهوم النجاح الريادي من محورين، الأول يكون النجاح عندما تكون مفيداً للآخرين، إلى جانب الأداء الاجتماعي كهدف يسعى إلى تحقيقه رواد الأعمال، حيث إن تلبية الاحتياجات هي الدافع الأساسي لتأسيس المشروع، والثاني تحديد النجاح ويكون من خلال الاستمرارية في النمو في ممارسة العمل في المستقبل.

أما (Saravathy et al, 2013, p 423) فيرى بأن النجاح الريادي هو قدرة المنظمة على تحقيق الربح والبقاء ومن ثم النمو وتحقيق رضا أصحاب المصالح.

وفي إطار التعريف الإجرائي للنجاح الريادي نرى أنه قدرة المنظمات الريادية على البقاء في البيئة التنافسية من خلال التكيف والنمو بفضل امتلاكها المرونة والقدرة على الابتكار.

- أهمية النجاح الريادي

يشير (نوماس، 2023، ص61) إلى أن أهمية النجاح الريادي تتمثل بكونه المفتاح الرئيسي وإستراتيجية فاعلة لتحقيق النمو والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات الريادية، من خلال توليد المعرفة التقليدية التي تؤدي إلى المعرفة القائمة على النجاح الريادي الذي يعد بدوره محفزاً للابتكار وتطوير الأفكار التي تؤدي إلى اغتنام الفرص، من خلال اكتشاف احتياجات الزبائن وتطوير سلع أو خدمات جديدة، وبالتالي تحقيق عوائد عالية، وبناء علاقات جيدة داخليا بين الموظفين وخارجيا مع الزبائن والمنظمات الأخرى في بيئة العمل.

أما (Setia, 2018: 13) فيرى بأن أهمية الريادة تكمن في النتيجة النهائية للنجاح الريادي، حيث إن التغيير التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي أتاح فرصا جديدة للمنظمات ولكن لم تنجح جميعها في اغتنام هذه الفرص. ويشير (Mkhavale & Ntshakala, 2018, p. 641) إلى أن النجاح الريادي يمكن المنظمات من توقع التغيرات في الأسواق وتفضيلات الزبائن بالإضافة إلى تمكينهم من تشكيل قطاعات جديدة، وبالتالي تقديم منتجات جديدة استجابة لهذه التغيرات قبل المنافسة وهذا ما ينتج عنه تحقيقها لعائد كبير واستثمار أعلى.

وفي نفس السياق يشير (Rofa, 2021, p. 3) إلى أن أهمية النجاح الريادي تكمن فيما يلي:

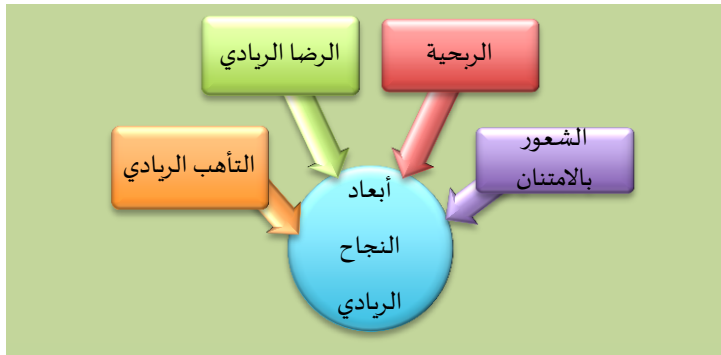
- خلق فرص عمل والإسهام في خفض معدلات البطالة والفقر والعجز الاقتصادي.
 - اكتشاف الفرص لإدخال منتجات جديدة من خلال تنظيم جهود لم تكن موجودة من قبل.
 - تطوير أساليب العمليات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى سلعة أو خدمة جديدة لا يتوقعها العميل.
- ويرى كل من (Pauceau et al, 2019, p. 21) (Katekhaye, 2018, p. 3) أن أهمية النجاح الريادي تكمن في تمكين المنظمات من تحقيق أرباح، نتيجة معدلات النمو العالي في المبيعات والتوظيف والبنية التحتية ورضا الزبائن واكتساب كفاءات جديدة واستثمار الفرص والتعامل مع المشاكل بطرق مبتكرة، وهذا ما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة.

- أبعاد النجاح الريادي

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد النجاح الريادي وأكدوا على عدم وجود إجماع حول أبعاد ومقاييس ومؤشرات النجاح الريادي، حيث يشير (Rasmus & Laguna, 2018, p. 8) إلى أن أبعاد النجاح الريادي على مستوى المنظمة تتمثل ب: رضا الريادي، العلاقات مع البيئة، النشاط المؤيد للمجتمع، مصداقية المنظمة. أما على مستوى العاملين فتتمثل ب: رضا الريادي، التوازن بين العمل والحياة، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، سمعة المنظمة، رضا الموظفين، رضا الزبون. في حين يرى (Hundera, 2019, p. 75) أن أبعاد النجاح الريادي تتمثل بأداء المنظمة، العلاقات في مكان العمل، الوفاء الشخصي، تأثير اجتماعي، المكافآت المالية الشخصية. أما (Basit et al, 2020, p. 124) فيرى أنها تتمثل في: الدعم الأسري والاجتماعي، الذكاء العاطفي، القوالب النمطية الجنسانية، المعرفة، سلوك المخاطرة بوصفها أبعادا للنجاح الريادي. ويرى كل من (الحسناوي والجنابي، 2021، ص 145-146، نوماس، 2023، ص 66) بأن الربحية، رضا الريادي، الشعور بالامتنان، التأهب الريادي تتمثل بأبعاد النجاح الريادي. ومن خلال مراجعة ما سبق من النماذج أعلاه يتبنى البحث الحالي أبعاد النجاح الريادي وفق دراستي (الجنابي، 2021، ص 145-146، نوماس، 2023، ص 66) وتضمنت أربعة أبعاد كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل (5)

أبعاد النجاح الريادي



المصدر: نوماس، (2023)، ص 66.

- الربحية

يشير (علام، 2018، ص266) إلى أن الربحية أو البعد المالي يعد النتيجة النهائية لأنشطة وعمليات المنظمات التي تهدف من خلالها إلى تعظيم الأرباح لمقابلة توقعات (المساهمين) وبهذا تبين مدى نجاح الإستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين وزيادة قيمة استثماراتهم. فيما يشير (Elsafy et al, 2020, p) 58-59) إلى أن البعد المالي من أبعاد النجاح الريادي يتكون من كافة الموارد النقدية التي تستخدمها المنظمات لإنشاء وتنفيذ الإستراتيجيات لاكتساب الموارد الملموسة والغير الملموسة، بالإضافة إلى حرية اكتشاف الفرص الريادية.

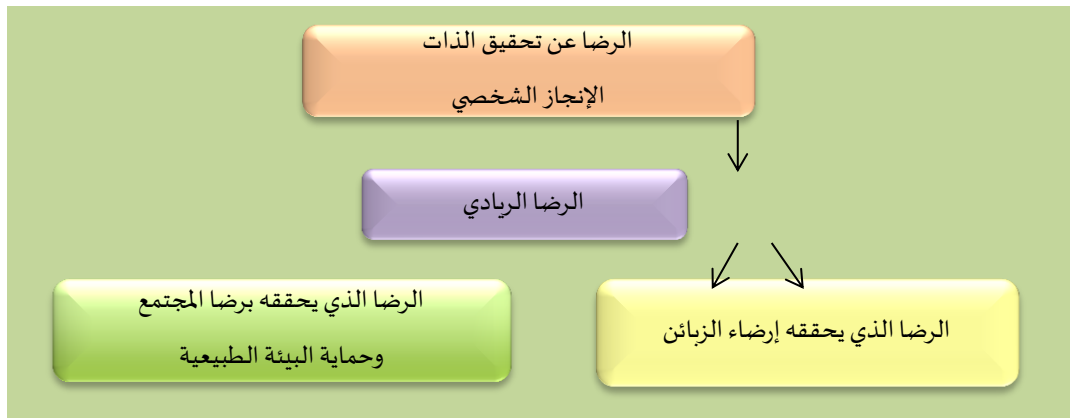
أما (Angel et al,2018, p) 18) فيرى أن استخدام المقاييس المالية للنجاح كدوران المبيعات والربحية والعائد على الاستثمار أمر مهم في قياس مدى نجاح المنظمة حيث بقاء المنظمة واستمرارية وجودها يتطلب استمرارها ونجاحها من الناحية المالية. وبهذا يشير (نوماس، 2023، ص 68) إلى أن الربحية عبارة عن المنفعة المستهدفة أو المرجوة من قبل المنظمات الريادية التي يجب أن تحصل عليها مقابل عملياتها الخدمية أو الإنتاجية. ويشير (Paul & Devi.,2020, p) 40) إلى أن الثروة المالية تعتبر مقياساً لجودة استخدام المنظمة لموجوداتها التي تولد عن طريقها الإيرادات.

- الرضا الريادي

يرى (Makhbul & Hasun,2011, p) 119) أن الرضا الريادي يتم تفسيره من خلال بعض خصائص ذاتية لرواد الأعمال تتمثل بمهارات شخصية وعقلية وتقنية، ومهارات اجتماعية جيدة فضلاً عن كون رائد الأعمال يكون واقعياً وحازماً في اتخاذ القرارات لحل المشاكل، والعامل الحاسم الذي يسهم في رضا الريادي لرواد الأعمال هو المعرفة المكتسبة من التدريب أو التعليم الرسمي أو غير الرسمي أو الخبرة الشخصية. فيما أشارت دراستا (Chakraborty et al,2019, p) 345) و (إسماعيل و المحمود، 2023، ص981) إلى أن الرضا الريادي هو النسبة من النجاح التي يحاول رائد الأعمال تحقيقها وبالتالي الشعور الإيجابي الذي يشعر به تجاه عمله والاستعداد لبذل المزيد من الجهد من أجل نجاح مشروعه الريادي. وضمن نفس السياق يشير (نوماس، 2023، ص68-69) إلى أن الرضا الريادي يتحقق عن طريق الشكل التالي:

الشكل (6)

الرضا الريادي



المصدر: من إعداد الباحثة.

- الشعور بالامتنان

يرى (93.Müceldili et al, 2015, p) أن مفهوم الامتنان عبارة عن العملية التي من خلالها يعبر الفرد عن موقف وشعور إيجابي تجاه الحياة عن طريق تبادل المشاعر أو الاستجابة لها بالمثل، أما (76.Madrigal, 2020, p) فيرى أن الامتنان يخدم ثلاث وظائف أخلاقية:

- وظيفة الدافع الأخلاقي: من خلاله يحفز السلوك الأخلاقي أو الاجتماعي تجاه الآخرين.
- وظيفة المقياس الأخلاقي: يتم تنبيه الأفراد العاملين إلى الاستفادة التي حصلوا عليها من كرم الآخرين.
- وظيفة التعزيز الأخلاقي: يتم التعبير عن الامتنان على أنه شعور برد فعل تجاه فعل لطيف.

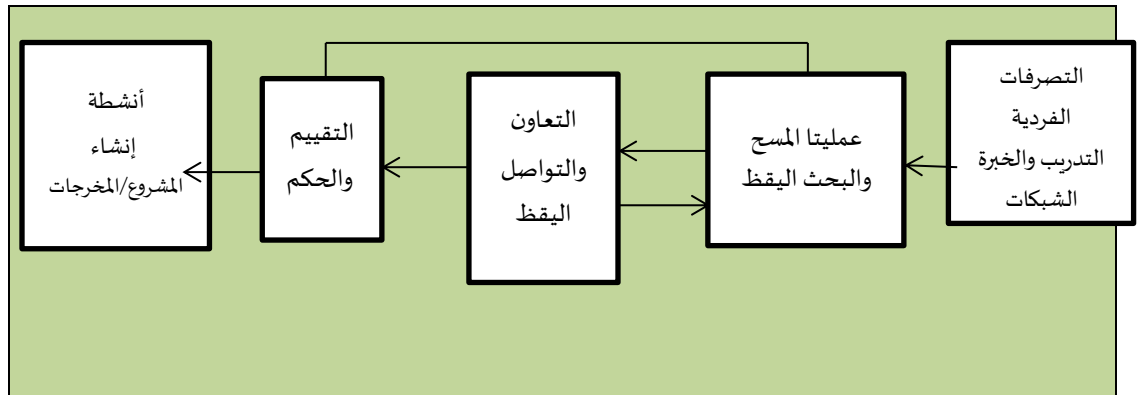
وفي نفس السياق يشير (9.Arnout & Almoied,2021, p) إلى أنه عندما تُظهر المنظمات وأصحاب العمل الامتنان فإن من شأن ذلك منح الأفراد العاملين والموظفين إثارة مشاعر إيجابية لديهم وإحساساً أعلى بالإنجاز، حيث ثبت أن الامتنان المتعمد من أصحاب العمل يقلل من مستويات التوتر ويلهم المشاعر الإيجابية وبهذا فقد تم ربط هذه المشاعر بشكل مباشر بزيادة الإبداع في إنجاز المهام والاستعداد لتحمل مسؤوليات أكثر والمخاطرة من أجل منظماتهم.

- التأهب الريادي

وصف التأهب الريادي بأنه اكتشاف أسواق جديدة والاستفادة من الموارد المتاحة فيه لتوليد القيمة (Fatoki & Oni,2015, p. 221-220). وأشار (5.Machado et al.,2016, p) إلى أنه انطباق يساعد بعض الأشخاص على الانتباه أكثر أو التوقع للتغيرات والإمكانيات المهمة والفرص في بيئة العمل.

في حين يرى (32.Zhao et al.,2020, p) أن "التأهب الريادي" لا يساعد فقط في فهم عملية اقتناص الفرص، ولكن تعدى تأثيره إلى العمليات التنظيمية، حيث أصبح التأهب الريادي مرتبطاً بمتغيرات عديدة بخصوص التعرف على التأثير على المستوى التنظيمي كالابتكار، وأداء المنظمة، والقرارات الإستراتيجية.

وبهذا نستنتج أن "التأهب الريادي" يعبر عن رغبة المنظمات في تقديم أعمال استباقية مبتكرة بمخاطر محسوبة وجهود هادفة لاكتشاف الفرص في بيئة العمل واستغلالها لصالح المنظمة، (نوير و محمود، 2021، ص 109).



الشكل (7) أنموذج التأهب الريادي

المصدر: قنديل، وآخرون، (2019)، ص 285.



ثالثًا: منهجية البحث Methodology وإجراءاته:

- منهج البحث

اعتمدت الدراسة على " المنهج الوصفي التحليلي"، حيث تتجسد أهمية الدراسة الوصفية والتحليلية في "علم الإدارة" لتشخيصه وتفسيره للظواهر القائمة، ومن ثم التنبؤ بنتائج مستقبلية وتقديم حلولاً ممكنة للمشاكل التي تعانيها المنظمات.

- مجتمع وعينة البحث وخصائصها

اقتصرت الدراسة على القيادات الإدارية في رئاسة الجامعة والكليات التابعة لها والتي يبلغ عددها سبع كليات، حيث تمثلت برئيس الجامعة ومعاونيه ورؤساء الأقسام الإدارية (مدير وحدة الموارد البشرية، مدير وحدة الضمان والجودة، مدير وحدة الشؤون القانونية، مدير وحدة الحسابات)، عمداء الكليات مع معاونهم، ورؤساء الأقسام التابعة لكل كلية مع المديرين الإداريين في هذه الكليات، مدير وحدة التسجيل العام في الجامعة، ومديري وحدات التسجيل لكل كلية، مدير وحدة التدريب الصيفي في الجامعة، وبهذا بلغ عددهم (33) فرداً. ونظراً لمحدودية حجم مجتمع البحث، اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل (Comprehensive Census) لجميع القيادات الإدارية في الجامعة كعينة قصدية للدراسة.

ويعود اختيار هذه الفئة إلى دورهم المحوري في رسم التوجهات الإستراتيجية وامتلاكهم الصلاحيات القرارية المتعلقة بالاستثمار وتخصيص الموارد، مما يجعلهم المصدر الأكثر دراية وموثوقية بالبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومؤثراتها الإستراتيجية. ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية.

الجدول (1)

خصائص عينة البحث

ت	السمة	الفئة	العدد	النسبة
1	الجنس	الذكور	25	75.8
		الإناث	8	24.2
2	العمر	30- 25	-	-
		40- 31	21	63.6
		41 فأكثر	12	36.4
3	مدة الخدمة في الوظيفة	5 سنوات فأقل	4	12.1
		6- 10	17	51.5
		11 فأكثر	12	36.4
4	المؤهل العلمي	دبلوم	2	6.1
		بكالوريوس	10	30.3
		ماجستير	11	33.3
		دكتوراه	10	30.3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرامج الإحصائية (SPSS).

يتضح من بيانات الجدول (1) المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة البحث ما يأتي:

- 1- (الجنس): أظهرت النتائج تركيز المهام القيادية في فئة الذكور بواقع (25) فردًا وبنسبة (75.8%)، مقابل (8) إناث بنسبة (24.2%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة الهيكل الإداري في المؤسسات الأكاديمية التي قد يبرز فيها التمثيل الرجالي في مستويات الإدارة العليا والوسطى، مع وجود مشاركة نسوية فاعلة في صنع القرار الإداري داخل جامعة نوروز.
 - 2- الفئات العمرية: سجلت الفئة العمرية (31-40 عاما) النسبة الأعلى بواقع (21) فردًا وبنسبة (63.6%)، تلتها الفئة (41 عامًا فأكثر) بواقع (12) فردًا وبنسبة (36.4%)، في حين انعدم التمثيل للفئة الشابة (أقل من 30 عامًا)، ويعكس ذلك اعتماد الجامعة على عنصر الخبرة المتراكمة والنضج الوظيفي في إسناد المهام الإدارية الحساسة التي تتطلب قدرًا عاليًا من المسؤولية.
 - 3- مدة الخدمة في الوظيفة: كشفت النتائج أن الفئة التي تتراوح خبرتها بين (6-10 سنوات) هي الأكثر تمثيلًا بواقع (17) فردًا وبنسبة (51.5%)، تلتها فئة ذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر) بواقع (12) فردًا وبنسبة (36.4%)، بينما مثلت فئة (5 سنوات فأقل) نسبة (12.1%)، ويشير هذا التوزيع إلى امتلاك القيادات الإدارية لخبرة ميدانية كافية تمنحهم القدرة على تشخيص واقع "الجاهزية الإستراتيجية" للجامعة بدقة.
 - 4- المؤهل العلمي: أظهر التحليل تنوعًا أكاديميًا رصينًا؛ حيث تصدرت فئة حملة شهادة الماجستير العينة بواقع (11) فردًا وبنسبة (33.3%)، تساءت بعدها فئتا الدكتوراه والبيكالوريوس بواقع (10) أفراد لكل منهما وبنسبة (30.3%)، في حين بلغت نسبة حملة الدبلوم (6.1%)، ويشير هذا التوازن إلى توجه الجامعة نحو الموازنة بين الكفاءات الأكاديمية العليا والكوادر التنفيذية المؤهلة، مما يعزز من كفاءة الأداء الإداري.
- مصادر جمع البيانات

استندت الدراسة في استقاء بياناتها ومعلوماتها إلى مصدرين هما:

- 1- مصادر الجانب النظري: اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات المطلوبة لإتمام الجانب النظري على المنهج الوصفي بالاعتماد على المراجع العلمية التي تمثلت بالمصادر والأدبيات العربية والأجنبية من كتب، بحوث، دوريات، دراسات، ورسائل وأطاريح ذات صلة بمواضيع الدراسة.
 - 2- مصادر الجانب الميداني: اعتمدت الدراسة الأسلوب التحليلي من خلال الوسائل الآتية:
 - المقابلة الشخصية: أجريت المقابلات الشخصية مع عدد من القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة بغرض توضيح فقرات الاستبانة لضمان الإجابة الصحيحة.
 - استمارة الاستبانة: مثلت الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة في جمع البيانات للجانب الميداني، وقد اعتمدت مقياس (Likret) الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، بأوزان تتدرج من (5) إلى (1) على التوالي.
- أداة الدراسة

تضمنت أداة الدراسة (الاستبانة) الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: تم تخصيصه للمعلومات الديموغرافية لأفراد العينة ب (4) فقرات شملت كلاً من: الجنس، الفئة العمرية، مدة الخدمة في الوظيفة والمؤهل العلمي.
- الجزء الثاني: تم تخصيصه لمتغيرات الدراسة وتضمن (36) فقرة تم توزيعها حسب المتغيرات وأبعادها كما هو موضح فيما يأتي:



المحور الأول: خصص للمتغير الأول (الجاهزية الإستراتيجية) بفقرات بلغ مجموعها (19) فقرة، وزعت على أبعاد فرعية حيث خصصت (5) عبارات لقياس البعد الأول والثاني والرابع، فيما خصصت (4) عبارات للبعد الثالث، والتي تمثلت بالثقافة التنظيمية، التوافق الإستراتيجي، جاهزية الموارد البشرية والجاهزية التكنولوجية.

المحور الثاني: تم تخصيصه للمتغير الثاني (النجاح الريادي) بعدد (17) فقرة، تم توزيعها على الأبعاد الفرعية بتخصيص (5) عبارات للبعد الأول: الربحية "البعد المالي" وتخصيص (4) عبارات لباقي الأبعاد: الرضا الريادي، الشعور بالامتنان، التأهب الريادي. وفيما يلي جدول يوضح مكونات أداة الدراسة (الاستبانة):

الجدول (2)

مكونات استمارة الاستبانة

المصدر	العبارات		الأبعاد	اسم المتغير	الجزء
	المجموع	العدد			
بيانات الأفراد المبحوثين					
استمارة الاستبانة	4	4	- الجنس	المعلومات التعريفية	الأول
			- الفئة العمرية		
			- مدة الخدمة في الوظيفة		
			- المؤهل العلمي		
أبو غنيمه (2019) ياسين وآخرون (2021) بدر (2021) العمور (2020)	(19)	X1 - X5	الثقافة التنظيمية	أبعاد الجاهزية الإستراتيجية	الثاني "المحور1"
		X6 - X10	التوافق الإستراتيجي		
		X11 - X14	جاهزية الموارد البشرية		
		X15 - X19	الجاهزية التكنولوجية		
الجنابي (2021) نوماس (2023) علام (2018)	(17)	Y20 - Y24	الربحية "البعد المالي"	أبعاد النجاح الريادي	الثاني "المحور2"
		Y25 - Y28	الرضا الريادي		
		Y29 - Y32	الشعور والامتنان		
		Y33 - 36	التأهب الريادي		

المصدر: إعداد الباحثة وفق استمارة الاستبانة.

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صحة مقياس البحث تم عمل استمارة الاستبانة ضمن عدة مراحل وهي كالآتي:

- **الصدق الظاهري:** تم إعداد الاستبانة بصيغة أولية وتم عرضها على عدد من الخبراء في مجالات العلوم الإدارية لإبداء آرائهم من حيث صياغة العبارات، ودقتها في قياس متغيرات البحث، وتم الأخذ بآرائهم بما يحقق صدق العبارات في قياس الظاهرة.

- قياس الثبات: تم استخراج قيمة ثبات الاستبانة عن طريق معامل الثبات (Cronbach- Alpha)، وتم استخراج معامل الثبات لعبارة الاستبانة للعينة (33- قيادي إداري) وبلغت (0.872) وفق معاملة ألفا كرونباخ، وهي درجة جيدة لتقييم ثبات الاستبانة.
- الاتساق الداخلي: تم احتساب الاتساق الداخلي لعبارة المتغير المستقل "الجاهزية الإستراتيجية" وعبارة المتغير التابع "النجاح الريادي"، بغرض التعرف على إمكانية تحسين الاتساق الداخلي بشكل أفضل بين العبارات، وبينت نتائج (SPSS) وجود علاقات معنوية موجبة بين بعض العبارات بالنسبة للمتغيرين وعلاقات معنوية سالبة بين عبارات أخرى، وكانت العلاقات بين البعض الآخر ضعيفة.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

أولاً: وصف وتشخيص أبعاد الجاهزية الإستراتيجية

1- الثقافة التنظيمية

يلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (3) أن بعد (الثقافة التنظيمية) قد حصل على مستوى توافر (مرتفع جداً) بمؤشر كلي بلغ متوسطه الحسابي العام (4.55)، وانحراف معياري قدره (0.562). وتعكس هذه النتيجة قناعة عالية لدى الباحثين في جامعة نورو بأهمية الدور الذي تلعبه القيم والمعتقدات السائدة في دعم التوجهات الإستراتيجية للجامعة. وبالنظر إلى فقرات هذا البعد، نجد تفاوتاً إيجابياً يعكس واقعية الاستجابات؛ حيث تصدرت الفقرة (1X) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.67) وانحراف معياري (0.54)، مما يشير إلى تركيز عالٍ واتفاق كبير بين أفراد العينة على مضمون هذه الفقرة.

في حين سجلت الفقرة (2X) أقل متوسط حسابي في البعد بلغ (4.45) وانحراف معياري (0.56)، وهي تظل رغم ذلك ضمن فئة التقدير (مرتفع جداً). ويظهر هذا التباين الطفيف في الانحرافات المعيارية بين الفقرات (بين 0.54 و 0.57) تجانساً مقبولاً في آراء العينة، مع وجود فروقات فردية طبيعية تعزز من دقة النتائج الإحصائية، حيث بلغت نسبة المستجيبين الذين أبدوا (اتفاقاً) و(اتفاقاً بشدة) في المعدل العام 97% من إجمالي العينة.

وتعزو الباحثة وصول هذا البعد إلى هذا المستوى المرتفع إلى نجاح جامعة نورو في بناء منظومة قيمية صلبة تتبناها الكوادر الوظيفية، إذ تعمل هذه الثقافة كبيئة حاضنة للجاهزية الإستراتيجية. كما أن هذا الالتزام الثقافي يعكس وجود تناغم عالٍ بين الأهداف المؤسسية وقناعات الأفراد، مما يقلل من مقاومة التغيير ويجعل الجامعة في حالة استعداد دائم لتنفيذ رؤيتها المستقبلية بكفاءة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ياسين وآخرون، 2021) التي أكدت على أن تعزيز الجاهزية الإستراتيجية هو عملية مستمرة تتطلب دوراً فاعلاً للمنظمات، حيث تبرز الثقافة التنظيمية القوية كأحد أهم الممكّنات لهذا الدور، كما تدعم هذه النتائج ما ذهب إليه دراسة (عبدالرحمن وكللي، 2023) حول أهمية تهيئة واستعداد المنظمات لرسم إستراتيجياتها المستقبلية، إذ يعد حصول الثقافة على مستوى (مرتفع جداً) المؤشر الأقوى على جاهزية المناخ الداخلي للجامعة للنجاح حتى في ظل الظروف المتغيرة.



الجدول (3)

وصف البعد الأول "الثقافة التنظيمية"

العبارة	أاتفق بشدة	أاتفق	محايد	لا أاتفق		لا أاتفق بشدة		مستوى التوافر	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعدل	المؤشر الكلي
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة					
X1	23	69.7	9	27.3	1	3.0	0	0	0.54	4.67	مرتفع جدا	
X2	16	48.5	16	48.5	1	3.0	0	0	0.56	4.45	مرتفع جدا	
X3	20	60.6	12	36.4	1	3.0	0	0	0.56	4.58	مرتفع جدا	
X4	17	51.5	15	45.5	1	3.0	0	0	0.57	4.48	مرتفع جدا	
X5	19	57.5	13	39.4	1	3.0	0	0	0.56	4.55	مرتفع جدا	
		57.6%		39.4%		3%			0.562	4.55	مرتفع جدا	
			97			3	0					المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

2- التوافق الإستراتيجي

يلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (4) أن بعد (التوافق الإستراتيجي) كأحد أبعاد الجاهزية الإستراتيجية قد حصل على مؤشر كلي مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.28) وبانحراف معياري قدره (0.580)، مما يشير إلى مستوى توافر (مرتفع جداً) لدى جامعة نوروز.

وبالنظر إلى فقرات البعد، نجد أن الفقرة (7X) المتعلقة بحرص الإدارة على توافر التخصص الوظيفي مع المهام قد تصدرت الترتيب بمتوسط (4.36)، تليها الفقرتان (6X) الخاصة بتوفير البنى التحتية المنسجمة مع السوق و (9X) المتعلقة بمبدأ الشراكة بين الرئيس والمرؤوس بمتوسط (4.30) لكل منهما، بينما سجلت الفقرة (10X) الخاصة بالالتزام بمعايير جودة الأداء متوسطاً قدره (4.03)، وتعكس هذه النتائج تقارباً كبيراً في آراء العينة نحو اليات التنفيذ الإستراتيجي، حيث بلغت نسبة الاتفاق الكلية (93.9%).

وتعزو الباحثة وصول هذا البعد إلى مستوى توافر (مرتفع جداً) إلى إدراك جامعة نوروز بأن التوافق الإستراتيجي لا يتحقق إلا من خلال تكامل الجوانب المادية والبشرية، فالتوافق بين التخصص والمهام (الفقرة 7X) وتهيئة البنى التحتية المناسبة (الفقرة 6X) يمثلان الجانب التطبيقي للرؤية الإستراتيجية. كما أن اعتماد مبدأ الشراكة (الفقرة 9X) وتفعيل ورش العمل التدريبية (الفقرة 8X) يساهم في خلق "انسجام إستراتيجي" يضمن تحويل الخطط إلى واقع عملي ملموس، مما يعزز من جاهزية الجامعة وقدرتها التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ياسين وآخرون، 2021) التي أكدت أن للجاهزية الإستراتيجية دورًا فاعلاً في تحقيق الأهداف، حيث يبرز التوافق الإستراتيجي هنا من خلال توفير المتطلبات اللازمة لنجاح المنظمة، كما تتقاطع النتائج مع دراسة (عبدالرحمن وكللي، 2023) التي ركزت على أهمية تهيئة واستعداد المنظمات في ظل الأزمات، إذ يعد الالتزام بمعايير الجودة وتطوير مهارات العاملين بما يتلاءم مع تخصصاتهم المؤشر الأبرز على استعداد جامعة نوروز لتنفيذ إستراتيجياتها بكفاءة.

الجدول (4)

وصف البعد الثاني " التوافق الإستراتيجي "

العبارة	اتفق بشدة		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
X6	13	39.4	0	0	3.0	1	3.0	1	54.5	18	4.30	0.810
X7	12	36.4	0	0	0	0	0	0	63.6	21	4.36	0.489
X8	11	33.3	0	0	6.1	2	0	0	60.6	20	4.21	0.740
X9	10	30.3	0	0	0	0	0	0	69.7	23	4.30	0.467
X10	9	27.3	0	0	6.1	2	12.1	4	54.5	18	4.03	0.810
المعدل		%33.3			3.0		3.1		%60.6		4.28	0.580
المؤشر الكلي		93.9		3.0		3.1						جدا

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

3- جاهزية الموارد الإستراتيجية

يلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (5) أن بعد (جاهزية الموارد البشرية) كأحد أبعاد الجاهزية الإستراتيجية قد حصل على مؤشر كلي مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.26) وبانحراف معياري قدره (0.570)، مما يشير إلى مستوى توافر (مرتفع جداً) لدى جامعة نوروز.

وبالنظر إلى فقرات البعد، نجد أن الفقرات من (X – 14X11) قد حققت مستويات توافر متسقة وعالية، حيث تصدرت الفقرة (13X) المتعلقة باستقطاب الأفراد ذوي النزعة الإبداعية بمتوسط حسابي (4.33)، تلتها الفقرتان (12X) و (14X) بمتوسط (4.27)، بينما سجلت الفقرة (11X) متوسطاً قدره (4.21). ويعكس هذا التقارب الكبير في الإحصاءات الوصفية تجانساً عالياً في آراء عينة الدراسة نحو كفاءة إدارة الرأسمال البشري، حيث بلغت نسبة المستجيبين الذين أبدوا (اتفاقاً) و(اتفاقاً بشدة) 93.9% من إجمالي العينة، وهي نسبة دالة على ثقة الكوادر الوظيفية في المنظومة الإدارية للجامعة.

وتعزو الباحثة وصول هذا البعد إلى مستوى توافر (مرتفع جداً) إلى إدراك جامعة نوروز العميق بأن المورد البشري هو المحرك الأساسي لأي تحول إستراتيجي، فوجود معايير دقيقة لتحديد المهارات (11X) ونظام دوري لتقييم الأداء (12X) يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أن التركيز على استقطاب المبدعين (13X) ومكافأهم (14X) يخلق بيئة عمل



تنافسية ترفع من الجاهزية الكلية للمؤسسة، مما يجعل الجامعة تمتلك "مرونة بشرية" قادرة على استيعاب الخطط الإستراتيجية وتحويلها إلى واقع ملموس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ياسين وآخرون، 2021) التي أكدت على أن تعزيز الجاهزية الإستراتيجية هو عملية مستمرة تتطلب دورًا فاعلاً للمنظمات في تطوير قدرات أفرادها. كما تدعم هذه النتائج ما ذهب إليه دراسة (عبدالرحمن وكلبي، 2023) حول أهمية هئية واستعداد المنظمات لرسم إستراتيجياتها المستقبلية من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، إذ يعد حصول هذا البعد على مستوى (مرتفع جدًا) الضمانة الحقيقية لاستدامة التميز الأكاديمي والإداري لجامعة نوروز حتى في الظروف المتغيرة.

الجدول (5)

وصف البعد الثالث "جاهزية الموارد البشرية"

العبارة	أتفق بشدة		لا أتفق بشدة		محايد		أتفق		لا أتفق		مستوى التوافر	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
X11	27.3	9	0	0	6.1	2	66.7	22	0	0	0.810	4.21	
X12	33.3	11	0	0	3.0	1	63.6	21	0	0	0.834	4.27	
X13	36.4	12	0	0	3.0	1	60.6	20	0	0	0.600	4.33	
X14	36.4	12	0	0	12.1	4	51.5	17	0	0	0.635	4.27	
المعدل	%33.3		%0		%6.1		%60.6		%0		0.570	4.26	
المؤشر الكلي	93.9		%0		6.1								

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

4- الجاهزية التكنولوجية

يلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (6) أن بعد (الجاهزية التكنولوجية) كأحد أبعاد الجاهزية الإستراتيجية قد حصل على مؤشر كلي مرتفع جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.32) وانحراف معياري قدره (0.570)، مما يشير إلى مستوى توافر (مرتفع جدًا) لدى جامعة نوروز.

وبالنظر إلى فقرات البعد، نجد أن الفقرات من (X - 19X15) قد حققت مستويات توافر متسقة وعالية جدًا، حيث تصدرت الفقرة (19X) المتعلقة بحرص الجامعة على توفير بيئة تكنولوجية حديثة لرصد التغيرات الخارجية واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (4.36)، تليها الفقرتان (17X) و (18X) بمتوسط (4.36) أيضًا، مما يظهر اهتمامًا فائقًا بمتابعة التطورات الرقمية وامتلاك القدرات الفنية لتطوير البرامج المحوسبة. بينما سجلت الفقرة (15X) المتعلقة بوجود شبكات حاسوب للتبادل المعلوماتي متوسطًا قدره (4.30)، وجاءت الفقرة (16X) الخاصة بتدريب الأفراد على النظم الحديثة بمتوسط (4.27).

ويعكس هذا التقارب الكبير في الإحصاءات الوصفية تجانساً عالياً في آراء عينة الدراسة نحو البنية التحتية والتقنية للجامعة، حيث بلغت نسبة المستجيبين الذين أبدوا (اتفاقاً) و(اتفاقاً بشدة) 93.9% من إجمالي العينة، وهي نسبة دالة على الثقة الكبيرة في المنظومة التكنولوجية للجامعة. وتغزو الباحثة وصول هذا البعد إلى مستوى توافر (مرتفع جداً) إلى إدراك جامعة نوروز العميق بأن التكنولوجيا ليست مجرد أداة مساندة، بل هي العمود الفقري للجاهزية الإستراتيجية في العصر الرقمي. فامتلاك شبكات حاسوبية متطورة (15X) وتدريب الكوادر عليها (16X) يضمن انسيابية المعلومات وسرعة الإنجاز. كما أن المتابعة الجدية للعالم الرقمي (17X) وامتلاك القدرة على تطوير البرامج ذاتياً (18X) يمنح الجامعة استقلالية تقنية وتفوقاً في الأداء الأكاديمي. وأن توفير هذه البيئة التكنولوجية الحديثة (19X) يساهم بشكل مباشر في تحويل البيانات إلى قرارات إستراتيجية دقيقة، مما يجعل الجامعة تمتلك "ذكاءً مؤسسياً" قادراً على التكيف مع التحديات التقنية المتسارعة. وتتفق هذه النتيجة مع التوجهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية التي تؤكد على أن التحول الرقمي هو المحرك الأساسي لتعزيز الجاهزية، كما تدعم هذه النتائج ما ذهبت إليه الدراسات الرصينة حول أهمية تهيئة واستعداد المنظمات لرسم إستراتيجياتها المستقبلية من خلال الاستثمار في الأصول التكنولوجية، إذ يعد حصول هذا البعد على مستوى (مرتفع جداً) الضمانة الحقيقية لاستدامة التميز الرقمي لجامعة نوروز وقدرتها على رصد التغيرات البيئية بكفاءة عالية.

الجدول (6)

وصف البعد الرابع "الجاهزية التكنولوجية"

العبارة	أُتفق بشدة		لا أُتفق بشدة		لا أُتفق		محايد		أُتفق		أُتفق بشدة		المعدل
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
X15	36.4	12	0	0	0	0	6.1	2	57.6	19	36.4	12	مرتفع جداً
X16	33.3	11	0	0	0	0	6.1	2	60.6	20	33.3	11	مرتفع جداً
X17	42.4	14	0	0	0	0	6.1	2	51.5	17	42.4	14	مرتفع جداً
X18	45.5	15	0	0	0	0	9.1	3	45.5	15	45.5	15	مرتفع جداً
X19	39.4	13	0	0	0	0	3.0	1	57.6	19	39.4	13	مرتفع جداً
المؤشر الكلي	39.4%		0%		0%		6.1%		54.5%		39.4%		مرتفع جداً
			0				6.1				93.9		



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

ولغرض إعطاء صورة شمولية لمستوى الجاهزية الإستراتيجية في جامعة نوروز، يوضح الجدول (7) أدناه وصف

وتشخيص أبعاد المتغير ككل:

الجدول (7)

وصف وتشخيص أبعاد الجاهزية الإستراتيجية

أبعاد المتغير المستقل	أتفق بشدة		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أبعاد المتغير	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
الثقافة التنظيمية	57.6	19	0	0	0	0	3	1	39.4	13	0.91	0.562
التوافق الإستراتيجي	33.3	11	0	0	3.2	1	3.2	1	60.6	20	0.86	0.580
جاهزية الموارد البشرية	33.3	11	0	0	0	0	6.1	2	60.6	20	0.85	0.570
الجاهزية التكنولوجية	39.3	13	0	0	0	0	6.1	2	54.5	18	0.87	0.570
المؤشر الكلي	94.6		0.8				4.6				0.87	0.57

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

يظهر من خلال القراءة الإجمالية لنتائج الجدول (7) أن مستوى الجاهزية الإستراتيجية في جامعة نوروز جاء بدرجة (مرتفع جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير ككل (4.36) وبانحراف معياري قدره (0.57)، معززاً بنسبة مؤشر كلي للاتفاق بلغت (94.6%). وتُعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى التوازن النوعي في أداء الأبعاد الأربعة، إذ تصدرت "الثقافة التنظيمية" المرتبة الأولى بمتوسط (4.55)، تليها "الجاهزية التكنولوجية" بمتوسط (4.32)، ثم "التوافق الإستراتيجي" بمتوسط (4.28)، وصولاً إلى "جاهزية الموارد البشرية" بمتوسط (4.26). ويعكس هذا التقارب الحسابي وجود تكامل بنيوي واتساق عالٍ في رؤية الجامعة نحو توظيف مواردها التقنية والبشرية وثقافتها التنظيمية في سبيل تعزيز جاهزيتها الإستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية بكفاءة.

ثانياً: وصف وتشخيص أبعاد النجاح الريادي

1- الربحية

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى أن بعد (الربحية) قد حقق مستوى توافر (مرتفع جداً) بمؤشر كلي بلغ متوسطه الحسابي العام (4.42)، وبانحراف معياري قدره (0.59). وتعكس هذه النتيجة إدراكاً عالياً من قبل عينة الدراسة في جامعة نوروز بأن النجاح المالي وتحقيق مستويات ربحية مستدامة يمثل ركيزة أساسية للنجاح الريادي العام.

وعند تحليل فقرات هذا البعد، نجد أن الفقرة (20Y) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.45) وبانحراف معياري (0.56)، مما يعكس اتفاقاً كبيراً على أهمية المؤشرات المالية في قياس التميز. في حين سجلت الفقرتان (24Y23, Y) أقل متوسط حسابي في البعد بقيمة (4.33)، وهي تظل ضمن فئة التقدير (مرتفع جداً)، مع تشتت طفيف في الآراء تعكسه قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين (0.53 و 0.56). وقد بلغت النسبة الكلية للمستجيبين الذين أبدوا (اتفاقاً) و(اتفاقاً بشدة) على هذا البعد 96.8%، وهي نسبة مرتفعة جداً تعزز من موثوقية هذه النتائج.

وتعزو الباحثة هذا الارتفاع إلى أن الجامعة تتبنى إستراتيجيات ريادية تهدف ليس فقط إلى النمو الأكاديمي، بل إلى تعزيز الكفاءة المالية التي تضمن استدامة عملياتها وتطوير مرافقها. كما يشير هذا المستوى المرتفع إلى وجود وعي مؤسسي بأثر الربحية والنمو المادي هما الوقود اللازم لدعم الابتكار والريادة في البيئة التعليمية.

وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البياتي، 2020) التي أكدت على ضرورة امتلاك المنظمات لخطط إستراتيجية تضمن استدامة النجاح وتحويله إلى نمو ريادي مستمر، مع الإشارة إلى أن النجاح المادي (الربحية) هو جزء لا يتجزأ من منظومة النجاح الشاملة. كما تلتنق هذه النتائج مع استنتاجات دراسة (نوماس، 2023) التي ركزت على أهمية خلق بيئة عمل تعزز الدوافع الذاتية للأفراد لتحقيق النجاح الريادي، حيث تمثل الربحية هنا النتيجة الملموسة لتلك البيئة والمحفز الأساسي للاستمرار في الريادة التنافسية.

الجدول (8)

وصف البعد الأول "الربحية"

العبارة	اتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		معدل		المؤشر الكلي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
Y20	48.5	16	0	0	3.0	1	48.5	16	48.5	16	مرتفع جداً
Y21	33.3	11	0	0	3.0	1	63.7	21	33.3	11	مرتفع جداً
Y22	42.4	14	0	0	3.0	1	54.6	18	42.4	14	مرتفع جداً
Y23	36.4	12	0	0	3.0	1	60.6	20	36.4	12	مرتفع جداً
Y24	36.4	12	0	0	3.0	1	60.6	20	36.4	12	مرتفع جداً
المعدل	39.3%		0%		3.2%		57.5%		39.3%		مرتفع جداً
المؤشر الكلي	96.8		0		3.2		96.8		96.8		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).



2- الرضا الريادي

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى أن بعد (الرضا الريادي) قد حقق مستوى توافر (مرتفع جداً) بمؤشر كلي بلغ متوسطه الحسابي العام (4.47)، وبانحراف معياري قدره (0.62)، وتعكس هذه النتيجة مستوى عالياً من القناعة والرضا النفسي والمثني لدى عينة الدراسة تجاه ما حققوه من إنجازات، مما يشير إلى أن النجاح في المنظمة المبحوثة لا يتوقف عند العوائد المادية فحسب، بل يمتد ليشمل الجوانب المعنوية التي تعزز من ارتباط الريادي بعمله.

وعند تحليل فقرات هذا البعد، نجد أن الفقرتين (27Y25, Y) قد حصلتا على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.55) وبانحراف معياري قدره (0.51 و 0.62) على التوالي، مما يعكس اتفاقاً كبيراً جداً لدى العينة على جوهر الرضا عن المسيرة الريادية. في حين سجلت الفقرة (28Y) أقل متوسط حسابي في البعد بقيمة (4.36) وبانحراف معياري (0.84)، وهي تظل ضمن فئة التقدير (مرتفع جداً)، مع وجود تشتت طفيف في الآراء تعكسه قيمة الانحراف المعياري المقابلة لها، وقد بلغت النسبة الكلية للمستجيبين الذين أبدوا (اتفاقاً) و(اتفاقاً بشدة) على هذا البعد 96.9%، وهي نسبة مرتفعة جداً تعزز من موثوقية هذه النتائج وتؤكد قوة المؤشر.

وتعزو الباحثة هذا الارتفاع إلى أن الأفراد المبحوثين يجدون في العمل الريادي وسيلة لتحقيق الذات والطموح الشخصي، حيث يمثل الشعور بالرضا حافزاً معنوياً يفوق أحياناً الحوافز المادية، مما يرفع من مستوى الالتزام والابتكار لديهم، كما يشير هذا المستوى المرتفع إلى نجاح المنظمة في خلق بيئة عمل تشعر الرياديين بقيمة إسهاماتهم وتجعلهم في حالة رضا مستمر عن تطور مشاريعهم.

وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البياتي، 2020) التي شددت على ضرورة عدم حصر مفهوم النجاح في الأرباح المادية فقط، بل الاهتمام بأبعاد أخرى كالرضا الريادي والامتنان لضمان استدامة النجاح وتحويله إلى نمو ريادي مستمر، كما تلتقي هذه النتائج مع استنتاجات دراسة (نوماس، 2023) التي ركزت على أهمية خلق بيئة عمل تعزز الدوافع الذاتية للأفراد، حيث يمثل الرضا الريادي هنا المحرك الأساسي لتلك الدوافع والنتيجة الحتمية لبيئة العمل الداعمة التي تحفز على الاستمرار في تحقيق النجاحات الميدانية.

الجدول (9)

وصف البعد الثاني "الرضا الريادي"

العبارة	أاتفق بشدة		لا أتفق بشدة		محايد		أتفق		معدل	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Y25	20	60.6	0	0	1	3.0	0	0	4.55	0.62
Y26	15	45.5	0	0	0	0	0	0	4.45	0.51
Y27	18	54.5	0	0	0	0	0	0	4.55	0.51
Y28	15	45.5	0	0	3	9.0	0	0	4.36	0.84
المعدل		51.5%		3.2%					4.47	0.62
المؤشر الكلي		96.9		3.2						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

3- الشعور بالامتنان

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى أن بعد (الشعور بالامتنان) قد حقق مستوى توافر (مرتفع جداً) بمؤشر كلي بلغ متوسطه الحسابي العام (4.23)، وانحراف معياري قدره (0.55). وتعكس هذه النتيجة وعياً عميقاً من قبل عينة الدراسة بأهمية الامتنان كقيمة معنوية ودافع جوهري يعزز من مسيرة النجاح الريادي، حيث يُنظر إليه كعامل استقرار نفسي يدفع الريادي للاستمرار وتطوير أدائه المؤسسي.

وعند تحليل فقرات هذا البعد، نجد أن الفقرة (29Y) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري (0.58)، مما يعكس اتفاقاً كبيراً على الدور الجوهري الذي يلعبه الامتنان في تعزيز الروابط داخل البيئة الريادية. في حين سجلت الفقرة (32Y) أقل متوسط حسابي في البعد بقيمة (4.18) وانحراف معياري (0.53)، وهي تظل قريبة جداً من فئة التقدير (مرتفع جداً)، مع تشتت ضئيل في الآراء تعكسه قيم الانحراف المعياري المنخفضة التي تراوحت بين (0.53 و 0.58). وقد بلغت النسبة الكلية للمستجيبين الذين أبدوا (اتفاقاً) و(اتفاقاً بشدة) على هذا البعد 93.9% (معدل 30.3% لا أتفق بشدة و 63.6% لا أتفق)، وهي نسبة مرتفعة جداً تضي مؤثوقة عالية على هذه النتائج.

وتعزو الباحثة هذا الارتفاع إلى أن الرياديين الناجحين يدركون أن الامتنان للفرص المتاحة وللشركاء وللبيئة الداعمة يمثل وقوداً معنوياً يضمن استدامة النجاح. كما يشير هذا المستوى المرتفع إلى وجود ثقافة مؤسسية تعلي من شأن التقدير والامتنان كأدوات لتعزيز الدوافع الذاتية للأفراد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البياتي، 2020) التي أوصت بضرورة عدم حصر مفهوم النجاح في الأرباح المادية فقط، بل الاهتمام بأبعاد معنوية أخرى كالرضا والامتنان لضمان تحويل النجاح من نجاح وقي إلى نمو ريادي مستمر. كما تلتقي هذه النتائج مع استنتاجات دراسة (نوماس، 2023) التي ركزت على أهمية خلق بيئة عمل تعزز الدوافع الذاتية، حيث يمثل الشعور بالامتنان هنا المظلة التي تجمع القيم والمعتقدات لخلق بيئة عمل محفزة تسهم في تحقيق النجاح الريادي الملموس.

الجدول (10)

وصف البعد الثالث "الشعور بالامتنان"

العبارة	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
Y29	12	36.4	19	57.6	2	6.1	0	0	0	0	4.30	0.58	مرتفع جداً
Y30	9	27.3	22	66.7	2	6.1	0	0	0	0	4.21	0.55	مرتفع جداً
Y31	10	30.3	21	63.6	2	6.1	0	0	0	0	4.24	0.56	مرتفع جداً
Y32	9	27.3	22	66.7	2	6.1	0	0	0	0	4.18	0.53	مرتفع جداً
المعدل		30.3%		63.6%		6.1%		0%		0%	4.23	0.55	مرتفع جداً
المؤشر الكلي		93.9		6.1		0							

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).



4- التأهب الريادي

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (11) إلى أن بعد (التأهب الريادي) قد حقق مستوى توافر (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.17)، وانحراف معياري قدره (0.61). وتعكس هذه النتيجة أن عينة الدراسة تمتلك الجاهزية والاستعداد النفسي والمهني اللازم لتبني الفكر الريادي، مما يشير إلى وجود أرضية صلبة من المهارات التي تسبق عملية التنفيذ الفعلي للمشاريع.

وعند تحليل فقرات هذا البعد تفصيليًا، حصلت الفقرة (33Y) على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد بلغ (4.39) وانحراف معياري (0.50)، مما يشير إلى توافق كبير جدًا لدى العينة حول أحد المرتكزات الأساسية للتأهب. تلتها الفقرتان (34Y) و (35Y) بمتوسطات حسابية بلغت (4.33) و (4.24) على التوالي، وهما تقعان ضمن مستوى التوافر (مرتفع جدًا). في حين سجلت الفقرة (36Y) أقل متوسط حسابي في البعد بقيمة (3.72) وانحراف معياري قدره (1.05)، وبالرغم من كونها الأقل نسبيًا، إلا أنها تظل ضمن فئة التقدير (مرتفع). ويعزى ارتفاع الانحراف المعياري في هذه الفقرة تحديدًا إلى وجود تفاوت بسيط في وجهات نظر العينة تجاه بعض التحديات الميدانية المرتبطة بالجاهزية.

وقد بلغت النسبة الكلية للمستجيبين الذين أبدوا (اتفاقًا بشدة) و (اتفاقًا) على فقرات هذا البعد 99.9% بواقع 33.3% لا أتفق بشدة و66.6% لا أتفق، وهي نسبة تعكس إجماعًا شبه كامل من قبل العينة المبحوثة على أهمية الجاهزية والتأهب كمتطلب سابق للنجاح الريادي.

وتعزو الباحثة هذا المستوى المرتفع من التأهب إلى أن الجامعة المبحوثة تسعى دائمًا لتطوير مهارات أفرادها وتحفيزهم على التفكير الاستباقي، مما يرفع من مستوى ثقتهم في قدرتهم على إدارة المخاطر واقتناص الفرص. وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البياتي، 2020) التي أكدت على دور الخطط الإستراتيجية في تعزيز النمو الريادي المستمر، كما تلتقي مع استنتاجات دراسة (نوماس، 2023) التي ركزت على ضرورة خلق بيئة عمل تعزز الدوافع الذاتية للأفراد كشرط أساسي لتحقيق النجاح الميداني.

الجدول (11)

وصف البعد الرابع "التأهب الريادي"

العبارة	أتفق بشدة		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		المعدل
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفع جدا	39.4	13	0	0	0	0	0	0	60.6	20	Y33
مرتفع جد	33.3	11	0	0	0	0	0	0	66.7	22	Y34
مرتفع جد	24.4	8	0	0	0	0	0	0	75.8	25	Y35
مرتفع	36.4	12	0	0	0	0	0	0	63.6	21	Y36
المعدل	33.3%		0%		0%		0%		66.6%		
المؤشر الكلي	100		0		0		0				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

ولغرض إعطاء صورة شمولية لمستوى النجاح الريادي في جامعة نوروز، يوضح الجدول (12) أدناه وصف وتشخيص

أبعاد المتغير ككل:

الجدول (12)

وصف وتشخيص أبعاد النجاح الريادي

أبعاد المتغير المعتمد	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
الربحية	39.3	13	57.5	19	3.2	1	0	0	0	0	0.59	0.89
الرضا الريادي	51.5	17	45.4	15	0	0	3.2	1	0	0	0.62	0.86
الشعور بالامتنان	30.3	10	63.6	21	6.1	2	0	0	0	0	0.55	0.85
التأهب الريادي	33.3	11	66.6	22	0	0	0	0	0	0	0.61	0.89
المؤشر الكلي	96.87				2.3		0.8				0.62	0.87

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

تظهر النتائج الإجمالية في الجدول (12) أن النجاح الريادي تحقق بمؤشر كلي قيمته (4.29) وانحراف معياري (0.62)، وهو مستوى توافر (مرتفع جداً). وتعكس هذه النتيجة تكامل أبعاد النجاح لدى العينة، حيث بلغت نسبة التأييد الإجمالية (أتفق و أتفق بشدة) 96.87%، ونستنتج أن أوساط الأبعاد تقاربت بين (4.17 و 4.47)، مما يشير إلى نضج الفكر الريادي الذي يجمع بين الجوانب المالية (الربحية) والمعنوية (الرضا، الامتنان، التأهب).

وتتفق هذه القوة مع دراسة (البياتي، 2020) في ضرورة شمولية النجاح واستدامته وعدم حصره في الربح المادي فقط، كما تنسجم مع دراسة (نوماس، 2023) التي ركزت على أن البيئة الداعمة للدوافع الذاتية هي الأساس لتحقيق النجاح الميداني. وأن بلوغ النجاح الريادي مستوى (مرتفع جداً) يعطي دلالة قوية على جاهزية المنظمة المبحوثة لتحقيق النمو المستمر، ويدعم فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة في تعزيز هذا النجاح.

اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

- الارتباط على المستوى الكلي:

يلاحظ من نتائج تحليل الارتباط في الجدول (13) أن هناك ارتباطاً معنوياً موجباً بين متغيري الجاهزية الإستراتيجية والنجاح الريادي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.735*) عند مستوى معنوية (0.01). وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية قوية، فكلما ارتفعت مستويات الجاهزية الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة، صاحب ذلك تحسن ملموس في مستويات النجاح الريادي.

- الارتباط على المستوى الجزئي:

1- الثقافة التنظيمية: ترتبط معنوياً بالنجاح الريادي بمعامل قدره (0.513)، كما سجلت ارتباطات معنوية مع أبعاده (الربحية، الرضا، الامتنان، التأهب) بقيم بلغت (0.442)، (0.433)، (0.495)، (0.306) على التوالي.

- 2- التوافق الإستراتيجي: حقق ارتباطاً معنوياً بالنجاح الريادي بلغ (0.680)، وتوزعت علاقاته مع أبعاد النجاح الريادي (الربحية، الرضا، الامتنان، التأهب) بمعاملات ارتباط بلغت (0.519)، (0.602)، (0.415)، (0.562) على التوالي.
- 3- جاهزية الموارد البشرية: أظهرت أقوى علاقة ارتباط بالنجاح الريادي بلغت (0.705)، وسجلت ارتباطات معنوية مع أبعاده (الربحية، الرضا، الامتنان، التأهب) بقيم بلغت (0.563)، (0.637)، (0.415)، (0.581) على التوالي.
- 4- الجاهزية التكنولوجية: ترتبط معنوياً بالنجاح الريادي بمعامل قدره (0.518)، وكانت قيم ارتباطها بأبعاد النجاح الريادي (الربحية، الرضا، الامتنان، التأهب) هي (0.502)، (0.534)، (0.337)، (0.440) على التوالي.

الجدول (13)

مصنوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الجاهزية الإستراتيجية وأبعاد النجاح الريادي

النجاح الريادي	الجاهزية الإستراتيجية	الثقافة التنظيمية	التوافق الإستراتيجي	جاهزية الموارد البشرية	الجاهزية التكنولوجية	المؤشر الكلي
الربحية	0.442**	0.519**	0.563**	0.502**	0.615*	
الرضا الريادي	0.433**	0.602**	0.637**	0.534**	0.672*	
الشعور بالامتنان	0.495**	0.415**	0.415**	0.337**	0.575*	
التأهب الريادي	0.306**	0.562**	0.581**	0.440**	0.608*	
المؤشر الكلي	0.513**	0.680**	0.705**	0.518**	0.735*	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

تنص فرضية التأثير الرئيسية على أنه: "توجد علاقة تأثير معنوية للجاهزية الإستراتيجية في النجاح الريادي"، ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، وتوضح النتائج في الجدول (14) ما يلي:

- العلاقة التأثيرية على المستوى الكلي:

- 1- يشير الجدول (14) إلى وجود تأثير معنوي للجاهزية الإستراتيجية في متغير النجاح الريادي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.39)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.88) عند مستوى معنوية (0.05)، كما تأكدت هذه المعنوية من خلال قيمة (Sig) البالغة (0.000)، مما يستوجب قبول الفرضية.
- 2- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ما قيمته (0.540)، وهذا يعني أن الجاهزية الإستراتيجية تفسر ما نسبته (54%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي في الجامعة المبحوثة، بينما تعود النسبة المتبقية (46%) إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن النموذج الإحصائي الحالي.
- 3- تشير قيمة الثابت (B_0) البالغة (1.624) إلى مستوى النجاح الريادي المتوقع في حال كانت قيمة الجاهزية الإستراتيجية مساوية للصفر، وهو ما يعكس وجود أرضية ذاتية للنجاح لدى الأفراد تتأثر لاحقاً بالتغيرات التنظيمية.

4- نستدل من قيمة معامل التأثير (B_1) البالغة (0.612) على أن زيادة الجاهزية الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة (درجة واحدة) ستؤدي إلى زيادة طردية في النجاح الريادي بمقدار (0.612)، وهي قيمة تأثير مرتفعة تعزز من أهمية الاستثمار في الجاهزية الإستراتيجية كمدخل أساسي للنجاح.

الجدول (14)

التأثير المباشر للجاهزية الإستراتيجية في النجاح الريادي

النجاح الريادي						أنموذج
sig	F	F	R ²	B ₁	B ₀	
	الجدولية	المحسوبة				
0.000	2.88	36.39	0.540	0.612	1.624	
P≤0.05 N=33						الجاهزية الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

- العلاقة التآثرية على المستوى الجزئي

يبين الجدول رقم (15) العلاقة التآثرية بين متغيرات الدراسة على المستوى الجزئي، متمثلة في تأثير كل بُعد من أبعاد الجاهزية الإستراتيجية (الثقافة التنظيمية، التوافق الإستراتيجي، جاهزية الموارد البشرية، الجاهزية التكنولوجية) في النجاح الريادي، وذلك وفق النماذج الآتية:

1- النموذج الأول: تضمن هذا النموذج بعد (الثقافة التنظيمية) فقط، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لهذا البعد بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.620)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.225) عند درجة حرية (32)، ويؤكد ذلك قيمة (Sig) البالغة (0.000). كما بلغت القيمة التفسيرية لهذا البعد (0.185)، أي أنه يفسر ما نسبته (18.5%) من التغير الحاصل في النجاح الريادي.

2- النموذج الثاني: تضمن هذا النموذج بعدي (الثقافة التنظيمية) و (التوافق الإستراتيجي)، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للبعدين بدلالة قيم (t) المحسوبة البالغة (0.2653) و (2.200) على التوالي، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.225) عند درجة حرية (31). وبلغت القيمة التفسيرية للبعدين معاً (0.460)، أي أنهما يفسران ما نسبته (46%) من التغير في النجاح الريادي لدى العينة المبحوثة.

3- النموذج الثالث: تضمن هذا النموذج أبعاد (الثقافة التنظيمية)، (التوافق الإستراتيجي)، و (جاهزية الموارد البشرية). وبين التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي لهذه الأبعاد بدلالة قيم (t) المحسوبة البالغة (2.711)، (2.449)، و (2.011) على التوالي، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.225) عند درجة حرية (30)، مع معنوية (Sig) بلغت (0.000). وارتفعت القيمة التفسيرية لهذه الأبعاد الثلاثة لتصل إلى (0.515)، أي أنها تفسر ما نسبته (51.5%) من النجاح الريادي.

4- النموذج الرابع: تضمن هذا النموذج كافة أبعاد الجاهزية الإستراتيجية الأربعة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي لهذه الأبعاد بدلالة قيم (t) المحسوبة البالغة (2.610)، (2.401)، (2.308)، و (2.00) على التوالي، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.225) عند درجة حرية (29)، وبمستوى معنوية (Sig) قدره (0.000). وقد بلغت القيمة التفسيرية الكلية للنموذج ($R^2 = 0.540$)، مما يعني أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسر ما نسبته (54%) من التغير الذي يحصل في النجاح الريادي، وهي نسبة مرتفعة تدعم بقوة إمكانية الاعتماد على الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق التميز والنجاح الريادي.



جدول (15)

العلاقة التآثيرية على المستوى الجزئي

النموذج	الأبعاد	قيمة B	قيمة 2R	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	sig
الأول	الثابت	0.175	0.185	6.620	32	0.000
	الثقافة التنظيمية	0.715				
الثاني	الثابت	1.799	0.460	0.2653	31	0.000
	الثقافة التنظيمية	0.386				
	التوافق الإستراتيجي	0.313				
الثالث	الثابت	0.337	0.515	2.711	30	0.000
	الثقافة التنظيمية	0.432				
	التوافق الإستراتيجي	0.323				
	جاهزية الموارد البشرية	0.176				
الرابع	الثابت	1.478	0.540	2.610	29	0.000
	الثقافة التنظيمية	0.217				
	التوافق الإستراتيجي	0.340				
	جاهزية الموارد البشرية	0.371				
	الجاهزية التكنولوجية	0.162				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

قيمة t الجدولية = 1.225

N=33

خامسا: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات، كان أبرزها:

1. يظهر واقع جامعة نوروز اهتماما ملموسا بمفهوم الجاهزية الإستراتيجية، غير أن هذا الاهتمام ما يزال بحاجة إلى تعزيز منهجي أعمق ليشمل كافة الوحدات الإدارية، بما يضمن مواءمة العمليات التشغيلية مع الأهداف الإستراتيجية الكبرى.
2. توجد قناعة ومعرفة تامة لدى إدارة المنظمة بأن الجاهزية الإستراتيجية تمثل ركيزة أساسية ومتطلبًا سابقًا لتحقيق النجاح الريادي.
3. يمتلك الموظفون في المنظمة إدراكًا جيدًا لفلسفة النجاح الريادي ومتطلباته وأبعاده الجوهرية.
4. أظهرت النتائج أن تبني مفهوم الجاهزية الإستراتيجية يعزز من قدرة المنظمة على مواجهة الضغوط التنافسية في القطاع الذي تعمل فيه.

5. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الجاهزية الإستراتيجية والنجاح الريادي على المستويين الكلي والجزئي.
6. أكدت نتائج الانحدار وجود تأثير معنوي للجاهزية الإستراتيجية في تحقيق النجاح الريادي، حيث تفسر الجاهزية ما نسبته (56.1%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الريادي.
7. احتل بعد (الثقافة التنظيمية) المرتبة الأولى من حيث التأثير في النجاح الريادي، مما يشير إلى أن القيم والمعايير السائدة هي المحرك الأقوى للريادة في المنظمة.
- التوصيات

بناء على النتائج المستخلصة، تقترح الدراسة ما يأتي:

1. توصي الدراسة رئاسة الجامعة بتبني الجاهزية الإستراتيجية كنهج إداري مستدام عن طريق دمج أبعادها ضمن الخطط الإستراتيجية للجامعة بهدف تعزيز مكانتها الريادية.
2. ضرورة التركيز على بعد "جاهزية الموارد البشرية" من خلال توفير برامج تدريب لتطوير المهارات الريادية للأفراد العاملين في الجامعة، بالإضافة إلى اعتماد أنظمة ذكية لاستقطاب والحفاظ على المواهب المبدعة كدعامة أساسية للابتكار الأكاديمي.
3. تعزيز بعد "الجاهزية التكنولوجية"، بتحديث الأنظمة المعلوماتية، وتوفير تقنيات اتصال ذكية لضمان تدفق البيانات والمعلومات بمرونة بين الوحدات الإدارية بما يدعم الاستباقية في اتخاذ القرار الريادي في الأزمات.
4. أظهرت النتائج أن بعد "الثقافة التنظيمية" هو الأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح الريادي، فتوصي الدراسة بترسيخ قيم الشفافية، والمشاركة، وتعزيز البيئة الداعمة للمبادرة والتميز الوظيفي.
5. توصي الدراسة إدارة الجامعة المبحوثة بتفعيل التوافق الإستراتيجي من خلال العمل على تحقيق الانسجام التام بين الأهداف التشغيلية للوحدات الإدارية والرؤية الإستراتيجية العليا للجامعة، بما يضمن توجيه كافة مواردها نحو تحقيق النجاح الريادي وبالتالي تقليل الهدر الإداري.
6. ترسيخ ثقافة الامتنان الوظيفي من خلال تفعيل برامج التحفيز المعنوي كدافع أخلاقي وبالتالي رفع الروح المعنوية والولاء والوظيفي مما سينعكس على جودة الأداء المنظمي.
7. ضرورة إنشاء وحدة إدارية أو لجنة معنية بقياس مؤشرات الجاهزية الإستراتيجية بشكل دوري ومن ثم ربط نتائج التقييم بمكافآت التميز الريادي بما يضمن استدامة التفوق التنافسي.

المراجع

- إسماعيل، آ. والمحمود، ع. (2023). أثر الجاهزية الإستراتيجية في بناء الإستراتيجية المبنية على القيمة: دراسة وصفية تحليلية في شركة آسيا سيل للاتصالات العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 29(136)، 25-48.
- الأعرجي، إ. (2025). تأثير الجاهزية الإستراتيجية في الحد من الغموض الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مصنع الجود للمحلبات الوريدي التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء.
- الأعرجي، ع. والسلمان، ث. (2021). انعكاسات أبعاد جاهزية الحكومة الإلكترونية في تحقيق التنمية: دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى. *مجلة تنمية الرفاهيين*، 40(132)، 209-232.

- بدر، م. (2021). أثر الثقافة التنظيمية على عملية الابتكار في ظل جائحة وباء كورونا العالمي: دراسة حالة مستشفى سمو الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- بغدادى، ع. (2019). أثر الجاهزية الإستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 8(31)، 660-685.
- الجنابي، ر. (2021). تأثير الذكاء الإستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الإستراتيجية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء، العراق.
- الحسناوي، م. والجنابي، ر. (2021). تأثير الذكاء الإستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 10(38)، 130-155.
- حماني، ع ودغوش، ر. وعزاي، ع. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.
- حميد، أ. (2020). التراصف الإستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الموصل، العراق.
- الدليبي، ع. والجنابي، ك. (2022). دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الجاهزية الإستراتيجية. *مجلة آداب الكوفة*، 2(52)، 309-334.
- الرموني، ن. (2021). سيناريوهات عمل مقترحة للمواءمة مع المهارات المستقبلية للموارد البشرية: الدور المعدل للجاهزية التكنولوجية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الطائي، ي. وسلمان، ح. (2020). الجاهزية الإستراتيجية ودورها في مكافحة الإرهاب المحلي. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، 58(58)، 51-71.
- العبادي، هـ وغزاوي، م. والذبحاوي، ع. (2016). التراصف الإستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 38(38)، 207-240.
- العبيدي، أ. والبرزنجي، أ. (2021). الإدارة الإستراتيجية: مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها (ط1). دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- عبد الرحمن، م. وكللي، م. (2023). دور الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق أبعاد التصنيع المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معامل الحديد والصلب في إقليم كردستان- العراق. *مجلة جامعة دهوك*، 26(1)، 581-602.
- عبد العال، ر. (2024). تأثير أبعاد الجاهزية التكنولوجية على نوايا استخدام التطبيقات الصحية عبر تقنيات الهواتف الذكية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3(11)، 1975-2024.
- عبد العالي، ن. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات الستة Sigma 6. بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. *مجلة تنمية الراقدين*، 37(119)، 113-135.
- عبد الكريم، س. وسعيد، هـ. (2021). تأثير التراصف الإستراتيجي في سمعة المنظمة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 27(125)، 529-545.
- علام، م. (2018). دور البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة الخدمة بالتعليم قبل الجامعي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 9(4)، 261-281.



- العمور، ت. (2020). *الجاهزية التكنولوجية وعلاقتها بإدارة الأزمات التكنولوجية في جامعة الأقصى* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- العواد، أ. (2021). *أثر الجاهزية الإستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بالأردن* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإسراء.
- غباش، ف. ر.، والناسي، ع. م. (2022). *القيادة الذكية ودورها في تحقيق التوافق الإستراتيجي*. *مجلة الغري لكلية الإدارة والاقتصاد*، 18 (3)، 335-358.
- أبو غنيم، ح. (2019). *الجاهزية الإستراتيجية ودورها في مكافحة الإرهاب المحلي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القادة الأمنيين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- قنديل، أ. والشمري، أ. والطرفي، ع. والشمري، أ. (2019). *دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية*. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 15 (61)، 271-309.
- قنديل، ع. س. وعبد، أ. والطرفي، ع. الشمري، أ. (2019). *الجاهزية الإستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي المتفوق: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقية*. *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*، 27 (4)، 270-295.
- كبيبة، ك. (2020). *دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية في المؤسسة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بشير الإبراهيمي.
- محمود، م. ونجم، أ. (2020). *أهمية الجاهزية الإستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 9 (34)، 145-168.
- مراد، س. (2019). *الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودورها في دعم الاقتصاد المعرفي*. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، 6 (2)، 66-107.
- منصور، ح. ويكعوب، ن. (2021). *تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الإستراتيجية*. *المجلة العربية للإدارة*، 41 (2)، 375-394.
- النجار، م. (2022). *الجاهزية الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بالجامعة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- نوماس، ت. (2023). *تأثير القيادة الخادمة في النجاح الريادي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- نوير، م. ومحمود، م. (2021). *أثر أنشطة إثنائية في الاقتصاد المنزلي على التعلم الخبراتي لمهن المستقبل لتعزيز التأهب الريادي*. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، 7 (32)، 77-167.
- ويج، م. (2013). *متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها*. *مجلة كلية التربية بنها*، 24 (95)، 239-244.
- ياسين، م. وعبد الله، إ. ومهنام، س. (2021). *الجاهزية الإستراتيجية للمنظمات ودورها في تحقيق مسارات التنمية المستدامة*. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13 (42)، 63-75.



References

- Abd Rani, S. H., & Hashim, N. (2013, December 10 -11). *Concept of entrepreneurial success among women entrepreneur in Malaysia* [Paper presentation]. Conference on Business Management Research 2013, EDC,
- Angel, P., Jenkins, A., & Stephens, A. (2018). Understanding entrepreneurial success: A phenomenographic approach. *International Small Business Journal*, 36(6), 636-611.
- Arnout, B. A., & Almoied, A. A. (2021). A structural model relating gratitude, resilience, psychological well-being and creativity. *Counselling and Psychotherapy Research*, 21(2), 470- 488.
- Basit, A., Hassan, Z., & Sethumadhavan, S. (2020). Entrepreneurial Success: Key Challenges Faced By Malaysian Women Entrepreneurs. *International Journal of Business and Management*, 15(9),122- 134.
- Chakraborty, T., Ganguly, M., & Natarajan, A. (2019). Predicting Entrepreneurial Satisfaction: The Role of Non-Financial Incentive Factors. *Journal for Global Business Advancement*, 12(3).
- Damayanti, R. W., Setiadi, H., Laksono, P. W., & Rizky, D. L. (2023). Factors Affecting Technological Readiness and Acceptance of Induction Stoves. *Emerging Science Journal*, 7(6) 2113–2127.
- Elsafty, A., Abadir, D., & Shaarawy, A. (2020). How Does the Entrepreneurs' Financial, Human, Social and Psychological Capitals Impact Success? *Business and Management Studies*, 6(3), 55-71.
- Fatoki, O., & Oni, O. A. (2015). The impact of Entrepreneurial alertness on the performance of immigrant-owned enterprises in South Africa. *Journal of Economics*, 6(3), 219- 225.
- Fatoki, O., & Oni, O. (2015). The Strategic Readiness of Small and Medium Enterprises in South Africa. *Journal of Social Sciences*, 43(3), 215-223.
- Hasrati, A., Lubis, A. R., Darsono, N., & Idris, S. (2019). Contribution Of Intellectual Capital Strategic Readiness and Government Innovation. *Opción*, 35(23), 370- 387.
- Herrera, G. J. (2020). *The Fundamentals of Military Readiness (CRS Report No. R46559)*. Congressional Research Service.
- Hundera, M. B. (2019). Role Conflict, Coping Strategies And Female Entrepreneurial Success in Sub-Saharan Africa [Unpublished doctoral dissertation].Tilburg University.
- James, M. (2018). *Strategic Readiness*. In R. L. Heath & W. Johansen (Eds.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 1-5). Wiley-Blackwell.
- Katekhaye, D. (2018). *Barriers and Opportunities of Rural Entrepreneurship: Indian and Hungarian Scenario* [Unpublished doctoral dissertation].Szent Istvan University.
- Machado, H., Faia, V., & Silva, J. (2016). Entrepreneurial Alertness: Study of the Influence of Individual Characteristics. *BBR- Brazilian Business Review*, 13(5), 85- 107.
- Madrigal, M. A. (2020). Strategic Readiness and Organizational Resilience in the Face of Global Disruptions. *International Journal of Business and Management*, 15(2), 112-128.
- Makhbul, Z. M., & Hasun, F. M. (2011). Entrepreneurial success: An exploratory study among entrepreneurs. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 116- 125.
- Mckenney, S. (2013). Designing and Researching technology-enhanced Learning for the Zone of Professional implementation. *Research in Learning Technology*, 21. <https://doi.org/10.3402/rlt.v21i0.17374>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2019). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford University Press.
- Mkhavelo, V., & Ntshakala, T. (2018). Entrepreneurship in The Rural Context: Practical Reflection On Success And Innovation. *African Journal of Business Management*, 12(21), 640- 651.



- Müceldili, B., Erdil, O., Akgün, A. E., & Keskin, H. (2015). Collective Gratitude: Positive Organizational Scholarship Perspective. *International Business Research*, 8(8), 92-101.
- Mukif, A. N., & Al-Rubaie, S. S. S. (2021). The Role of Organizational Flexibility In Achieving The Strategic Readiness for the Iraqi Ministry of Education. *Journal of Xi'an University*, 13(2), 261- 278.
- Paul, V. M. T., & Devi, N. D. (2020). Family incivility and entrepreneurial success of MSMEs: Moderating role of psychological capital. *South Asian Journal of Marketing & Management Research*, 10(10), 35- 45.
- Prajawati, M., Wahjoedi, W., Wahyono, H., & Sunaryanto, S. (2020). Definition Of Success According To Women Entrepreneur in Malang, Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 747-753.
- Rasmus, W., & Laguna, M. (2018). Dimensions Of Entrepreneurial Success: A Multilevel Study On Stakeholders Of Micro-Enterprises. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 791.
- Rofa, N. (2022). *A study of entrepreneurial potential and entrepreneurial personality traits among vocational colleges students in Malaysia* [Unpublished master's thesis]. Universiti Teknologi MARA.
- Saravathy, A., Menon, G., & Kuechle, S. (2013). Failing firms & successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 40, 417- 437.
- Setia, S. (2018). Personality profile of successful entrepreneurs. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 21(1), 13 - 23.
- Zhao, W., Yang, T., & Hughes, K. (2021). Entrepreneurial alertness and business model innovation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), 224- 243.

