

**دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الابداعي للعاملين**

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة

**Role of Entrepreneurial Leadership in Enhancing Innovative Work Behavior for Employees**

An analytical exploratory study of the opinions of a sample of employees of private colleges in the holy city of Karbala

م.م. حسين علي عبد الله القرغولي 1 م.د ليلي محسن الحكيم 2 أ.م.د احمد عبد الله امانة الشمري 2  
 Hussein Ali Abdullah Al-Qarghoul [Hussein.abdallah@uokerbala.edu.iq](mailto:Hussein.abdallah@uokerbala.edu.iq) Laila Mohsen Al-Hakim [Layla.alhakeem@uokerbala.edu.iq](mailto:Layla.alhakeem@uokerbala.edu.iq) Ahmed Abdullah Amana Al-Shammari [Ahmed.a@uokerbala.edu.iq](mailto:Ahmed.a@uokerbala.edu.iq)

(1) جامعة كربلاء/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - فرع العلوم النظرية

(2) كلية الإدارة والإقتصاد \_ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

**المستخلص**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور القائد الريادي في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعية للعاملين في عينة من الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة. ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد أبعاد المتغير المستقل القيادة الريادية (الاستباقية، الإبداعية، تحمل المخاطرة) بالاستناد إلى مجموعة من الكتاب والباحثين ومنهم (Bagheri&Pihie,2011:886). كما تم اعتماد ابعاد سلوك العمل الابداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة) بالاستناد إلى مجموعة من الكتاب والباحثين ومنهم (Shahab&Imran,2018:162). وقد وقع الاختيار على عينة من الكليات الاهلية ميداناً للدراسة عن طريق استمارة استبانة شملت (94) فرداً من موظفي تلك الكليات، فضلاً عن المقابلات الميدانية للإجابة عن اي استفسارات حول اسئلة استمارة الاستبيان.

وإذ تم استخدام كلاً من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، والتحليل العاملي الاستكشافي، ومعامل الارتباط البسيط (Pearson)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن للقيادة الريادية دوراً فاعلاً ومعنوياً في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للموظفين في البيئة التعليمية. وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات ابرزها ضرورة تعزيز التوجه الريادي لقيادات الكليات الاهلية من اجل توفير مناخ عمل إبداعي للعاملين بما يسهم في تعزيز مكانتها الاستراتيجية في البيئة التعليمية العراقية.

الكلمات المفتاحية : القائد الريادي، الاستباقية، تحمل المخاطر، السلوك الابداعي، توليد الافكار الجديدة، ترويج وتنفيذ الافكار.

**Abstract**

This study aims to define the role of entrepreneurial leader in Enhancing Innovative work behaviors for Employees in a sample of private colleges in the holy city of Karbala. To achieve this goal, the dimensions of the independent variable, Entrepreneurial leadership

were adopted (Proactive, Innovativeness, Take risk) based on a group of writers and researchers, including (Bagheri&Pihie,2011:886). Dimensions of the dependent variable, Innovative work behavior (idea generation, idea promotion, idea implementation) were adopted based on a group of writers and researchers, including (Shahab&Imran,2018:162). A sample of private colleges was chosen as a field of research through a questionnaire that included (94) individuals from the staff of those colleges, as well as field interviews to answer any questions about the questionnaire questions.

As both were used the Data Normal Distribution Test and the Exploratory Factor Analysis, and the Correlation Coefficient (Pearson), the Test (F) to determine the significance of the regression equation, and (R2) was used to explain the effect of the independent variable on the dependent variable .Among the most important conclusions reached by the study is that entrepreneurial leadership plays an active and Significant role in Enhancing the Innovative work behavior of workers in the educational environment. The study concluded with a number of recommendations, the most prominent of which is the need to Enhancing the Entrepreneurial orientation of leaders of private colleges in order to provide an Innovative work climate for workers, which contributes to strengthening its strategic position in the Iraqi educational environment.

**Key words: Entrepreneurial Leader, Proactive, , Innovative behavior, Generating new ideas, Promotion and Implementation of Ideas.**

### المقدمة

لم يشهد قطاع التعليم في العراق منافسة شديدة قبل عام 2003 اما بعد هذا التاريخ اجتاحت المنافسة لهذا القطاع الحيوي اما الان فقد تنامت المنافسة واشتدت في هذا القطاع وذلك يتمثل بالكليات الاهلية المنتشرة في البلد. ومن جهة أخرى أصبحت الكليات الحكومية تواجه اقبال متذبذب من لدن الطلبة على تقديم أوراق الانتساب لها خاصة في الدراسة المسائية مما استوجب معرفة دور القيادات الإدارية لتلك الكليات في تعزيز العمل الإبداعي لعاملها الذي ما اسهم في احتلالها مراكز تنافسية عالية في هذا القطاع لذلك استوجب على كلياتنا الاهلية تمكين الإبداع والابتكار اللذان يصبان في التغلب على معوقات عمل المعاصرة والحصول على أكثر من ميزة تنافسية في ذلك القطاع، والذي يمكن قيادتها من الريادة عن طريق تنمية المهارات الإبداعية والاستباقية والخذ بالمخاطرة في تقديم خدمات تعليمية مبتكرة تضيف قيمة لطلبتها وتلبي مختلف الطلبات المتجددة ضمن مناخ عمل مناسب. ولأجل الوصول لأهداف الدراسة فقد تم هيكلتها في أربعة مباحث هي:

- المبحث الأول : منهجية الدراسة.
- المبحث الثاني : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (القيادة الريادية وسلوك العمل الإبداعي).
- المبحث الثالث : الإطار الميداني للدراسة ويشمل اختبار الفرضيات بين متغيري الدراسة.
- المبحث الرابع : اهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية الدراسة

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية الدراسة الحالية على وفق الفقرات الآتية :

أولاً : مشكلة الدراسة: تبرز مشكلة الدراسة من ان بعض من كلياتنا الاهلية تفتقر للقيادة الريادية وهي التي تحقق طموحاتها المستقبلية، وذلك يمكن تحقيقه عن طريق تعزيز الانشطة الاستباقية والابداعية مع تحمل مستوى مقبول من المخاطرة من قبل الموارد البشرية العاملة في تلك الكليات والتي يجب ان تمتلك معرفة في مجالات مختلفة لتستثمرها في تعزيز الممارسات القيادية لتحقيق الريادية وخصوصاً في الكليات المحلية ، حيث تتجلى مشكلة الدراسة عن طريق التساؤل الرئيس الآتي : ((هل تترك ادارة الكليات عينة الدراسة أهمية ممارسات القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الابداعي لموظفيها؟)) ويتفرع عن ذلك ما يلي :

- هل تتمتع ادارة الكليات عينة الدراسة بالريادية؟
- هل يتصف عمل الموظفين في تلك الكليات بالإبداعي؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الريادية وسلوك العمل الابداعي للكليات عينة الدراسة؟
- هل يوجد تأثير للقيادة الريادية في سلوك العمل الابداعي للكليات عينة الدراسة ؟

ثانياً : أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة عن طريق الدور الذي تؤديه قيادة الكليات عينة الدراسة في مواكبة متطلبات قطاع التعليم العراقي والذي اسهم بشكل كبير على تشجيع موظفيها على الابداع والابتكار في مختلف المجالات لتحصل على الريادية إذ أصبحت الريادة من الاستراتيجيات الناجح الرئيسة في المنظمات المعاصرة، ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية الدراسة :

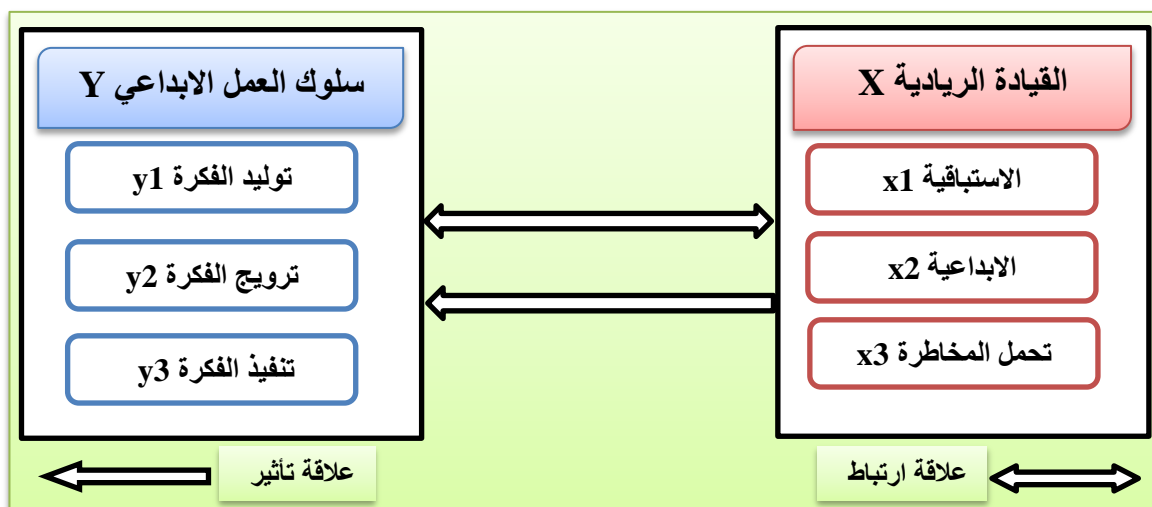
- سلطت الضوء على دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الابداعي في الكليات عينة الدراسة.
- التعرف على ممارسات وإمكانيات ومقدرات الكليات عينة الدراسة في مختلف المجالات بخصوص متغيرات الدراسة ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي.
- تستمد الدراسة أهميتها عن طريق النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة الريادية وسلوك العمل الابداعي للعاملين، ومدى إفادة المنظمات الاخرى من هذه النتائج.

ثالثاً: أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحديد دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الابداعي في الكليات عينة الدراسة عن طريق الأهداف الفرعية الآتية :

- أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية.
- ب- تحديد ممارسات القيادة الريادية ودورها في تعزيز ابعاد سلوم العمل الابداعي للعاملين في الكليات عينة الدراسة.
- ت- تحليل العلاقة الارتباطية بين القيادة الريادية وسلوك العمل الابداعي في الكليات عينة الدراسة.
- ث- اختبار العلاقة التأثيرية للقيادة الريادية للكليات عينة الدراسة في تعزيز سلوك العمل الابداعي لعاملها.
- ج- تقديم المقترحات والتوصيات الضرورية في هذا المجال.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي: في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم بناء مخطط فرضي يبين دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الابداعي والذي تم تحديده عن طريق الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة تخصص (ادارة استراتيجية)، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الرئيسية والفرعية الآتية :

1. المتغير الرئيس الاول (المستقل) (X) (Independent Variable): ويتمثل بأبعاد القيادة الريادية المتمثلة بـ (الاستباقية، الإبداعية، تحمل المخاطرة).
2. المتغير الرئيس الثاني (المُعتمد) (Y) (Dependent Variable): ويتمثل بأبعاد سلوك العمل الابداعي المتمثلة بـ (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة). وكما موضح في الشكل (1)



### الشكل (1) / مخطط الدراسة الفرضي

خامساً : فرضيات الدراسة : انطلقت الدراسة الحالية في معالجتها للمشكلة عن طريق الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية وسلوك العمل الابداعي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الريادية في سلوك العمل الابداعي، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستباقية في سلوك العمل الابداعي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبداعية في سلوك العمل الابداعي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحمل المخاطرة في سلوك العمل الابداعي.

سادساً : حدود الدراسة

1. الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للدراسة بعينة من الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة (جامعة اهل البيت، جامعة وارث الانبياء، جامعة العميد، كلية الطف الجامعة، جامعة الزهراء) لغرض إجراء الجانب الميداني للدراسة، وقد تم اختيارها لما تتمتع به من سمعة طيبة وامكانات متنوعة في قطاع التعليم العراقي.
2. الحدود الزمنية : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2020/2/23م ولغاية 2020/3/12م.

3. الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (عشوائي) إذ بلغ حجم العينة (94) فرداً من الموظفين في الكليات عينة الدراسة.

سابعاً : أدوات الدراسة : من أجل أن يحقق الدراسة أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

- 1- أدوات الإطار النظري : وتمثلت بالكتب والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للإنترنت.
- 2- أدوات الإطار الميداني : اعتمدت عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي أ. المقابلة الميدانية : تم إجراء عدد من المقابلات الميدانية لأفراد عينة الدراسة، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات الدراسة، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة عن طريق الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .
- ب. استمارة الاستبانة : اعتمدت أداة رئيسه للدراسة للحصول على البيانات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة، وتم اعتماد المقياس الخماسي (ليكرت) الذي يتضمن خمسة رتب انظر ملحق (1).

ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي: تم اعتماد عدداً من أدوات التحليل الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة واثبات فرضيات الدراسة واختبار مخطتها. وهي كالآتي :

- 1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 2- التحليل العاملي الاستكشافي.
- 3- الأساليب الإحصائية الوصفية:
- الوسط الحسابي الموزون: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.
- 4- الأساليب الإحصائية التحليلية:
- معامل الارتباط البسيط: أُستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
- معامل الانحدار الخطي البسيط: أُستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
- معامل التفسير ( $R^2$ ) : أُستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد .
- اختبار ( F ) : أُستخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير .
- تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) لمعالجة البيانات .

### المبحث الثاني / الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لمفهوم القيادة والريادة وللمتغير المستقل القيادة الريادية من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (الاستباقية، الابداعية، تحمل المخاطرة) وكذلك الإطار النظري للمتغير التابع سلوك العمل الابداعي من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة) وكالاتي :-

أولاً : القيادة الريادية

#### 1. القيادة

يُنظر إلى القيادة على أنها عملية تأثير اجتماعي يمارس الفرد عن طريقها التأثير عن قصد على الآخرين لتنظيم السلوكيات والعلاقات داخل المجموعة أو المنظمات.(Ukaidi,2016:26) وهي التأثير الشخصي الذي يتم في إطار ظرف معيّن وموجه، بسبب عمليات الاتصال من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة أو التأثير على أنشطة مجموعة

منظمة لتحقيق هدف يعتمد على التفاعل والتواصل بين الأعضاء. (Guluță&Rusu,2016:69) وعرفت بوصفها عملية أو نشاط للتأثير على فرد أو مجموعة في محاولة لتحقيق هدف. (Nyenyebe et al.,2016:981) إذ يمكن للقيادة أن تعزز من تحفيز المتابعين بسبب الفرص الأعلى للفرصة التفاعلية مع الإدارة العليا. فضلاً عن تأثير أساليب القيادة الصحيحة على المواقف الإيجابية بين المتابعين وستكون مساهماتهم أكبر من ذي قبل بسبب الرضا الوظيفي. (Long et al.,2016:573) كما تتعلق القيادة بمواءمة الأشخاص مع النتائج المتوقعة للرؤية التنظيمية. وتعد القيادة عملية لتشجيع الآخرين ومساعدتهم على القيام بشيء ما بمحض إرادتهم، ليس لأنه مطلوب ولا بسبب الخوف من عواقب عدم الامتثال. (Wakabi,2016:412) إذ انها أمر حيوي للغاية لتحقيق النجاح في أي نشاط ينطوي على التعاون في مجموعة من الافراد. فأن نجاح أو فشل إدارة المشروع يعتمد إلى حد كبير على قادة المشروع. وأن جميع العوامل التحويلية مثل الكاريزما والدافع الملهم والتحفيز الفكري الفردي مهمة. ومع ذلك، فأن هذه العوامل والتي هي المكافأة العرضية، والإدارة الاستثنائية، النشطة والسلبية كانت ذات أهمية كبيرة لفاعلية أي قيادة. (Nasiru&Kasimu,2018:29) مما تقدم يمكن ان نعرف القيادة بأنها عملية لتشجيع ومساعدة الآخرين على العمل بحماس نحو تحقيق الأهداف، وإن العامل الإنساني هو الذي يربط المجموعة ببعضها ويدفعها نحو تحقيق الأهداف التي تحول إمكانات المجموعة إلى واقع ملموس.

## 2. الريادة

عرفت الريادية بأنها الاختيار الذكي من بين البدائل الاستراتيجية المختلفة وفي الدراسة بشكل استباقي عن فرص للقيام بأشياء جديدة أو القيام بأشياء موجودة بطرق جديدة أو أفضل. (Thompson et al.,2018;2016:31;30) ووصفت بأنها الحمض النووي للفرد، وهو ما يدفع رغبة الفرد في التوسع والنمو، إذ نادراً ما يتوقف عمل الفرد. (Okumus et al.,2010:301) في حين عرفت بأنها العملية التي عن طريقها يولد الأفراد والفرق الثروة عن طريق الجمع بين حزم فريدة من الموارد لاستغلال فرص السوق. (Blawatt,2014:16) كما ان الريادية تعد أمر أساسي ليس فقط لتوليد قيمة للربائين والنمو والازدهار التنظيمي، ولكن بشكل عام لاقتصاد اليوم. (Johnson et al.,2017:309) وأضاف ان الريادة هي عملية يقوم الأفراد أو الفرق أو المنظمات عن طريقها بتحديد واستغلال الفرص للمنتجات أو الخدمات الجديدة التي تلي احتياجات السوق. وبالتالي، ينصب التركيز على فرص جديدة تماماً للمنظمة وليس على الوظائف التنافسية الحالية. إذ يعتبر التعرف على الفرصة هو الخطوة الأولى في عملية تنظيم المشاريع. (Johnson et al.,2017:310) كذلك من المهم الإشارة إلى أنه لتعزيز الريادة، يجب على المنظمة (1) تشجيع المديرين على المجازفة، (2) إعطاء المديرين الوقت والموارد لمتابعة الأفكار الجديدة، (3) عدم معاقبة المديرين عندما تقبل فكرة جديدة، (4) تأكد من أن التدفق النقدي الحر للشركة لا يضيع في متابعة الكثير من المشاريع الجديدة المحفوفة بالمخاطر والتي لديها احتمال ضئيل لتحقيق عائد مربح على الاستثمار. (Hill et al.,2015:327) وتتصف الريادة بالعملية التي يتحمل عن طريقها وكلاء التغيير (الرياديين) مخاطر اقتصادية للابتكار - لإنشاء منتجات وعمليات جديدة وأحياناً منظمات جديدة. إذ يبتكر الرياديين عن طريق تسويق الأفكار والاختراعات. ويبحثون عن أو يولدون فرص عمل جديدة ثم يجمعون الموارد اللازمة لاستغلالها. فإذا نجحت، فإن الريادة لا تدفع فقط عن العملية التنافسية، بل انها تولد قيمة لأصحاب المشاريع الفردية والمجتمع ككل. (Rothaermel,2015;2017:204;215) كما اشير لها بأنها توليد قيمة جديدة من لدن منظمة حالية أو مشروع جديد ينطوي على تحمل المخاطر. (Dess et al.,2012:248) إذ تركز الريادة على تطوير مشاريع تجارية جديدة كوسيلة لإطلاق المنظمة، فإن تنظيم المشاريع يتضمن إنشاء مشاريع أعمال جديدة داخل شركة قائمة. يتعين على الشركات ان تسعى إلى تعزيز ثقافة تشجع نوع النشاط الابتكاري الذي غالباً ما يشاهد في المبتدئين توفير الوقت والموارد والمكافآت للموظفين الذين يطورون فرصاً جديدة للمشروع. (Parnell,2014:196) وما سبق يمكن ان نعرف الريادة توافقاً مع (الشمري وحسين،2016: 1332) بأنها تعبر عن قدرة المنظمة على ممارسة الأنشطة الإبداعية التي تحقق الابتكار في

جميع الأنشطة التنظيمية وصولاً لمنتجات مبتكرة تكسب المنظمة التميز على مستوى السوق وكذلك الأنشطة الاستباقية لاستثمار الفرص والعمل باستقلالية ضمن الاخذ بالمخاطرة المحسوبة في تنفيذ الاعمال.

### 3. مفهوم القيادة الريادية

ان الدراسات السابقة وصفت القيادة الريادية بأنها القيادة التي تولد سيناريوهات البصيرة التي تستخدم لتجميع وتعبئة الدعم اللازم من المشاركين الذين يمتلكون رؤية قادرة على اكتشاف واستثمار توليد القيمة الاستراتيجية. (Bruggemann,2014:6)

كما وجد (Agbim et al.,2013:68-69) ان تعريف القيادة الريادية يرتبط بعملية انشاء رؤية ريادية تلهم الفريق لتفعيل الرؤية بسرعة عالية وفي بيئات غير مؤكدة. ويرى (Ranjbar et al.,2014:2) انها ضرورية وحتمية لتوليد ميزة تنافسية ولنمو المنظمات في المستقبل. اذ ان بعض المميزات المهمة لها هي القدرة على إدراك البيئة، والبصيرة، والمرونة، والتمتع بالكفاءة الإدارية، وتشجيع العمل الجماعي، والمناقشة الحرة، والمثابرة، والاجتهاد. وحدد (Pihie,2014:3) بأنها نوع مميز من القيادة المطلوبة للتعامل مع التحديات والأزمات من الأوضاع التنظيمية الحالية. كما انها تمكن القادة بنجاح توجيه منظماتهم وحل مشاكلها عن طريق الخطوات المختلفة لنمو المنظمة وتطويرها كما أن لديها تأثير كبير على كفاءة القادة في التعرف على فرص جديدة لتحسين أداء المنظمة. ووضح كلاً من (Mohtar&Rahim,2014:186) بانها مجموعة من الوظائف القيادية التي توفر منتج جديد أو خدمة أو تطوير المنظمة. وعلاوة على ذلك، فأنها تركز على الأفكار التي عادة ما ترتبط بالمشاكل، والتي تميل إلى أن تكون مرتبطة بالسلوكيات الفردية مثل حل المشكلات واتخاذ القرارات والمبادرات الاستراتيجية، والرؤية، والمخاطرة.

واستخلص (Zijlstra,2014:13) بأنها جاءت إلى حيز الوجود عندما حاول الباحثون الجمع بين مفهومي (الريادة والقيادة) لمفهوم جديد هو القيادة الريادية وكان الهدف هو استكشاف كل من القيادة والسلوك الريادي اذ انها نوع مميز من القيادة، المركزية في النظرية هو القائد الريادي. وخلصت الدراسات إلى أن القيادة الريادية تقوم على توليد قائد، وتحديد واستغلال الفرص، المخاطرة بطريقة مبتكرة، القدرة على التأثير على موارد إدارة أخرى لفرصة السعي وميزة السلوك الريادي.

وبين (Kozlowski,2014:64) يحتاج القائد الريادي لوقف التحليل والبدء في التفكير في ما توجد فرص في منظمته والتي تزوده بالمهارات والمعرفة الجديدة والتي تساعده على إدراك واغتنام الفرص الجديدة. كما يحتاج إلى تطوير مقدرات أكثر تحديدا ليكون قادر على إنشاء المشروع الجديد بنجاح، ويؤدي ذلك إلى النجاح والتطور. فان القيادة الريادية هي نوع معين من القيادة الذي يؤثر الآخرين على إدارة الموارد استراتيجيا في السعي وراء فرص الأعمال. اذ يتم تعريف القيادة الريادية كنوع معين من القيادة التي تمتلك مقدرة التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على حد سواء فرصة التماس والسلوكيات التي تسعى للميزة. وعرفها (Newman et al.,2018:2) بأنها أسلوب قيادي يؤثر على التابعين ويوجههم باتجاه انجاز الأهداف التنظيمية التي تنطوي على تمييز الفرص المربحة واستثمارها. ويرى (Cai et al.,2018:2) بأنها تأثير وتوجيه أداء أعضاء المجموعة نحو انجاز الأهداف التنظيمية التي تنطوي على تمييز واستثمار الفرص الريادية. ومما سبق يمكن تعريف القيادة الريادية توافقاً مع (الشمري،2017: 321) و(الشمري والدليمي، 2018: 175) بأنها القيادة التي تعمل على توحيد جهود العاملين نحو حل المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية كونها تمتلك مجموعة من المقدرات القادرة على تحديد الفرص واستثمارها بشكل يحقق اهداف المنظمة ونجاحها وتميزها على منافسيها في ضل بيئة محتملة تنافسياً.

## 4. ابعاد القيادة الريادية

ان القائد الريادي يمتلك مقدرات شخصية ووظيفية تمكنه من قيادة المشاريع بنجاح وهي كالآتي:

1. الاستباقية: وهي القدرة النموذجية للقادة الرياديين في توليد وقيادة المستقبل بدلا من الانتظار إلى أن يتأثر به. ((Bagheri&Pihie,2011:886) وأشار ((Agbim et al.,2013:68) الى انها الانشطة التي لها المقدرة على التأثير على أسلوب القيادة في مستقبل بدلاً من الانتظار إلى أن يتأثر به، واستثمار الفرص وتقبل مسؤولية الفشل, يجب أن تكون قادرة على استباق حدوث المشاكل مستقبلاً، فضلاً عن الحاجة للتغيير، والتحسين المستمر وسرعة الاستجابة للفرص البيئية. وأوضح ((Ahmed&Ramzan,2013:51) انها تعد حيوية لإنشاء وقيادة مدخل مستقبلي بدلا من التأثير عليه من لدن الآخرين. بالتأكيد تطوير وإنشاء وتمكين القادة الرياديين إلى معرفة وتوقع التحديات والمشاكل في المستقبل، وتحديد الفرص وتصنيفها وتحديد الاحتياجات من أجل التغيير وتعزيز ووضع تأثير نهج استباقي يؤثر في شكل النجاح، نمو الأعمال التجارية، والمواءمة مع خط الأفق مع الإبداع والهدف لبدء إجراءات ريادية. من منظور التعلم أنها بحاجة إلى أن موقف استباقي يحفز رجال الأعمال لتسليط الضوء والتعرف على احتياجات التعلم والمشاركة في الإجراءات ونوع مختلف من البرامج التدريبية لإدارة التعلم مع توقع الأزمات والتحديات والعوائق من إدارة أعمالهم. في الواقع، فالقيادة الريادية هي استجابة إيجابية واستباقية للفرص البيئية. كما بين ((Pihie,2014:3) انها التوجه الفاعل في انشاء وقيادة نحو المستقبل بدلا من الانتظار السلبي. عن طريق استباقها، اذ ان القائد الريادي يستكشف ليس الفرص الجديدة للأنشطة فقط، وإنما يذهب الى استثمار الفرص لتطوير أداء منظماتهم. فأنها تؤثر على مدى قدرة الاعتراف بالفرصة، والرغبة في البدء في أنشطة الريادية التي تحقيق رؤاهم المستقبلية.

أ. الإبداعية: وهي الميل وقدرة القادة الرياديين في تطوير أفكار جديدة ومفيدة للتعرف على فرص الأعمال الحرة، الاستفادة من الموارد وحل المشاكل. ((Bagheri&Pihie,2011:886) وأشار ((Agbim et al.,2013:69) الى انها القدرة والميل إلى التفكير بشكل خلاق وتطوير الرؤية والأفكار المفيدة في التعرف على الفرص واستغلال الموارد وحل المشكلات؛ السمة المميزة التي تميز أصحاب المشاريع من أولئك الذين يريدون فقط أن يكون لحسابهم الخاص. وأوضح ((Ahmed&Ramzan,2013:51) انها تتعلق بنوعية وقدرة القائد الريادي على التفكير بشكل مختلف ومبدع وتطوير للأفكار النادرة وإمكانية توليد قيمة ريادية، والافادة من الموارد وحل المشاكل بشكل مختلف تماماً، ومن وجهة نظر القائد الريادي هي تطوير ابداعي وخلاق من لدن الذين يحرصون على تحقيق وإنشاء القيمة. كما بين ((Pihie,2014:3) انها تعبر عن مقدرة القائد على التفكير بشكل خلاق وتطوير أفكار جديدة وعملية تتعلق بتميز الفرص، واستخدام الموارد وحل المشاكل.

ب. تحمل المخاطرة: تعكس ميل وقدرة القادة الرياديين لتحمل المخاطر المحسوبة في قيادة الأنشطة الريادية وتحمل المسؤولية في المستقبل. ((Bagheri&Pihie,2011:886) وأشار ((Agbim et al.,2013:69) الى انها الاستعداد لاستيعاب عدم اليقين واتخاذ عبء المسؤولية في المستقبل. والمخاطرة المحسوبة هي احدى الخصائص المشتركة للقادة الرياديين وخاصة في المراحل الأولى من عملية الريادة. أن تكون فاعلة، يجب أن يسعى أصحاب المشاريع لاستيعاب وممارسة جميع المهارات التي ترتبط مع مكونات القيادة الريادية. وبين((Ahmed&Ramzan,2013:52) انها رغبة القائد الريادي لاستيعاب بيئة غير مستقرة وتحمل مسؤولية كبيرة وتحدي للمستقبل. كما تسعى القائد الريادي وجود ميل عال على تحمل المخاطرة في التعامل وأنهم بحاجة لتحمل المخاطر المختلفة في عدة مجالات لتحقيق النمو المستدام. كما بين ((Pihie,2014:3) ان القائد الريادي لديه الميل للمخاطرة المحسوبة جيداً والحكمة وهي الاستعداد لمواجهة الشكوك والاستثمار في المناطق الغامضة على الرغم من فرصة للفشل مكلفة.



## ثانياً: سلوك العمل الإبداعي

## 1. مفهوم سلوك العمل الإبداعي

أن مفهوم سلوك العمل الإبداعي يكمن في كيفية تفكير الافراد بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل إشكال المخاطرة المحسوبة من بين عمليات التغيير ودعمها بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة عمل المنظمات، فهو بذلك يترجم فعلياً الأداء الفريد والتميز مدعوماً بالأنشطة والمقدرات لتحقيق الاعمال المبدعة. (العزاوي، 2013: 321) وان الافراد المبدعون في المنظمة هم افراد يحضون بمقدرة عالية على التأثير في سياسات المنظمة ولديهم القوة على الحصول على المعلومات المطلوبة، ويشغلون مراكز عالية ترتبط بشبكة الاتصالات الداخلية للمنظمة بالمصادر الخارجية للمعلومات، وبذلك فإن سلوك العمل الإبداعي تمثل دالة للخلفية المعرفية المتراكمة، انماط المقدرات الفكرية المبدعة، قوة الشخصية المعرفية المتخصصة، وتنوع الدوافع الذاتية وكذلك تشير الى مجمل التأثيرات الجماعية والبيئية. (ولي واخرون: 2014: 102) إلى السلوك المميز الذي ينتهجه الموظف في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بأدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها، ثم إعتقاد أو تبني سلوك معين وليس أن يوصل السلوك الإبداعي إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد أن تسبق الإبداع. (محمدية، 2016: 12) هو السلوك المميز للفرد أو المجموعة في المنظمة الذي تنتج عنها مفاهيم وأفكار جديدة قد تترجم فيما بعد إلى سلع أو خدمات جديدة في المنظمة (القطاونة وأبو تايه، 2016: 320) وعرف بأنه تغيير لنتائج الموارد والإمكانات بحيث تزداد تلك النتائج عن طريق تحليل هادف للفرصة المتاحة. (إسمى وعمر، 2016: 48) كما انه عملية توليد، وتبني، وتنفيذ الأفكار أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة. (سلامة، 2016: 23) وهو سلوك او تصرف مميز يمارسه الفرد المبدع بشكل فردي او ضمن مجموعة في مكان العمل يسهم في تطوير منتج او فكرة قائمة او ابتكار اشياء او افكار مستحدثة و يتأثر هذا السلوك بمجموعة من العوامل البيئية سواء كانت داخلية او خارجية. (الزبيدي، 2017: 115) هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن تنتج عنه أي خدمات و سلع جديدة، وأنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة. (الينا، 2017: 9) ويعد السلوك الإبداعي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تؤثر على المنظمة وان السلوك الإبداعي هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة بواسطة العاملين والتي يمكن ان تكون نقطة إنطلاق نحو الابتكار. (الشيخ وابونصيب، 2017: 190) كما يشير الى السلوك الذي يتضمن اكتشاف الفرص وتوليد الافكار الجديدة (السلوك المرتبط بالابتكار)، كما يتضمن السلوك الموجه نحو تنفيذ التغيير وتطبيق المعرفة الجديدة أو تحسين العمليات لتعزيز الأداء الشخصي و/أو أداء المنظمة السلوك المرتبط بالتنفيذ. (رشيد ومزهر، 2018: 13) كما يمثل قدرة الافراد العاملين على احداث تغييرات متعمدة لغرض تحسين اداء المنظمة عن طريق ادخال أفكار جديدة وتنفيذ هذه الافكار وصولاً الى نتائج ملموسة. (الخالدي، 2018: 76) كما نه افعال مبتكرة ومتجددة ومتطورة تصدر من لدن شخص داخل المنظمة ويمارسها في موقع العمل والتي بدورها تسهم في تعزيز حالة التغيير والتطوير في نطاق العمل. (سعيد، 2018: 394-395) لذلك فهو جميع التصرفات والأفعال الفردية التي تمارس في موقع العمل وتشمل اكتشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، والتحقق منها علمياً، وبذل الجهود لتطبيقها في أي مستوى تنظيمي. (السلامي، 2019: 214) وما سبق يمكن تعريف سلوك العمل الإبداعي بأنه سلوك الافراد الناتج عن مستوى المعرفة والخبرة والمهارة المكتسبة من سنوات العمل داخل المنظمة وخارجها والتي تكسبهم المقدرات الجوهرية التي تضيف لهم قيمة لأعمالهم ولمنظماتهم.

## 2. ابعاد سلوك العمل الابداعي

لقد اتفق العديد من الباحثين ومنهم (مكيدي ويحيوي، 2015)، (سعيد، 2018)، (الخالدي، 2018)، (رشيد ومزهر، 2018) على ما جاء به (Janssen 2000:292)، عن ابعاد سلوك العمل الابداعي والتي ستعتمد في هذه الدراسة، الاول، هو توليد الفكرة وتعني قيام الموظف بإنشاء أفكار جديدة أو اقتراح حلول أصلية للمشاكل المتعلقة بالأعمال أو تحسين المنتجات أو الخدمات. اما الثاني فهو الترويج الفكرة وتعني قيام الموظف بالدعوة الى الأفكار الجديدة والمتعلقة بخدمات المنظمة ومنتجاتها وعملياتها الجديدة. فيما يعكس البعد الثالث الجهود المبذولة في تنفيذ الفكرة ويشمل ذلك الأنشطة المصممة لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس.

أ. توليد الفكرة: تمثل سلوكيات الافراد المتعلقة بمرحلة توليد الفكرة جزءاً اساسياً من عملية الابداع والتي تتضمن قيام الافراد بالدراسة عن طرائق وتقنيات او أدوات عمل جديدة وتوليد حلول اصيلة للمشاكل وإيجاد طرائق ومداخل جديدة لتنفيذ المهام. (رشيد ومزهر، 2018: 13) كما ان سلوك العمل الإبداعي يبدأ من توليد فكرة مفيدة في مجال معين من لدن مولدي الأفكار الجديدة وهم الافراد المبدعون الذين يمكن ان يعالجوا المشكلات او فجوات الأداء من زاوية مختلفة تعتمد بالأساس على جمع وإعادة تنظيم المعلومات والمفاهيم القائمة على حل المشكلات او تحسين مستويات الأداء الفعلي. (الخالدي، 2018: 76) كما تهتم هذه المرحلة بالدراسة عن الفرص الإبداعية بهدف التعلم والاستفادة منها وهو امر مهم لبدء عملية التغيير والتجديد للمنظمة، فضلاً عن تقديم أفكار جديدة تعتم بالتغيرات داخل المنظمة وان الافراد العاملين هم مصدر تلك الأفكار والتي هي شرط أساس للأبداع. (سعيد، 2018: 397)

ب. ترويج الفكرة: تتضمن هذه المرحلة محاولة تشجيع أعضاء المنظمة الفاعلين ليكونوا متحمسين تجاه الأفكار الإبداعية المطروحة امامهم مع محاولة اقناعهم بدعم تلك الأفكار وهذا يتطلب انخراط صاحب الفكرة بالأنشطة الاجتماعية لحشد المؤيدين والداعمين لأفكاره المبدعة لو لبناء تحالف قوي يضمن تبني الفكرة وتنفيذها. (رشيد ومزهر، 2018: 14) بعد توليد الافكار تأتي المهمة الثانية وهي ترويج الافكار فعندما تتولد الفكرة سيسعى الشخص الذي ولد هذه الفكرة بالعثور على الاصدقاء او الانصار او الجهات الداعمة للفكرة او يقوم ببناء تحالفات من المؤيدين فعندما يجد هؤلاء الداعمين او مجموعة الحلفاء لتلك الافكار سيتم تعزيز الافكار الجديدة التي لم تطبق بعد في المنظمة اذ ينصب التركيز على الدراسة عن الدعم المناسب وخلق الاختلافات في المنظمة من أجل إقناعهم بأن يصبحوا جزءاً من عملية الابداع. (الخالدي، 2018: 76)

ت. تنفيذ الفكرة: يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للفكرة الإبداعية المتبناة بشكل نهائي ضمن دور العمل للفرد او المجموعة او فريق العمل او المنظمة ككل بحيث تستطيع الأخيرة الحصول على النتائج الحقيقية وتوظيفها في تعزيز مكاسبها التنافسية. (رشيد ومزهر، 2018: 14) اذ ان المرحلة الأخيرة من السلوك الابداعي هي تنفيذ الفكرة أي تحويلها إلى نتائج فعلية ذات قيمة ولذلك فأن هذه المرحلة من السلوك الابداعي تمثل إكمال الفكرة عن طريق تحويلها إلى تطبيق مفيد (جسدي أو فكري) يمكن لاحقاً نقله الى الاخرين ويتطلب تنفيذ الأفكار الحاجة إلى جهد كبير وموقف موجه نحو النتائج لجعل الأفكار تحدث في الواقع ويشمل تنفيذ الافكار أيضاً جعل الابداعات جزءاً من عمليات العمل اليومي الاعتيادي وسلوكياته. (الخالدي، 2018: 77)

### المبحث الثالث / الإطار الميداني للدراسة

يتناول هذا المبحث عملية التأكد من مصداقية مقياس الدراسة المستخدم ومدى ثباته في قياس الظاهرة المدروسة ومن ثم استكشاف مدى توافر متغيرات الدراسة (القيادة الريادية ، سلوك العمل الابداعي) عن طريق ابعادها الفرعية في محل التطبيق عن طريق الوصف الاحصائي، والتعرف على مدى ارتباط وتأثير وتفسير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

اولاً: الثبات البنائي لأداة القياس

اعتمد الباحثين في قياس الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي على اختبار كرونباخ الفا وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط كرونباخ الفا كما في الجدول (1) :

جدول (1) / معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

المتغيرات	كرونباخ الفا	الابعاد	كرونباخ الفا
القيادة الريادية	0.86	الاستباقية	0.78
		الابداعية	0.83
		تحمل المخاطرة	0.73
سلوك العمل الابداعي	0.93	توليد الفكرة	0.76
		ترويج الفكرة	0.84
		تنفيذ الفكرة	0.81

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

ويلاحظ من الجدول (1) بان قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.73 - 0.93) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.60) والتي تدل على ان اداة القياس تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

#### ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

تهدف هذه الخطوة للتعرف هل ان بيانات الاستبانة المسترجعة وزعت توزيعاً طبيعياً أم إنها وزعت توزيعاً غير طبيعياً وان الهدف الاساس من ذلك هو معرفة نوع الاحصاءات الملائمة للتحليل فاذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فأن الاحصاءات المعلمية تكون هي الاختيار السليم لعملية التحليل الاحصائي، فيما اذا كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي فان الاحصاءات اللامعلمية هي الافضل في الاستخدام. ولإنجاز ذلك تم الاعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب متغيرات البحث. اذ يتضح عن طريق التحليل الاحصائي الموضح في الجدول (2) بان القيم الاحصائية كانت معنوية اكبر من (0.05)) وهي المعيار الاساس في تحديد مقبولية النتائج من عدمها، ما يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيرات الدراسة بأجمعها وهذا الاختبار سمح للباحثين باستخدام الاحصاءات المعلمية وكالاتي:

الجدول (2) / نتائج اختبار نوعية توزيع البيانات لمتغيرات البحث

ت	الابعاد الفرعية	Kolmogorov-Smirnov	
		القيم الاحصائية	درجة الحرية
1	الاستباقية	0.136	94
2	الابداعية	0.148	94

3	تحمل المخاطرة	0.169	94	غير معنوي
4	توليد الفكرة	0.174	94	غير معنوي
5	ترويج الفكرة	0.115	94	غير معنوي
6	تنفيذ الفكرة	0.173	94	غير معنوي

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

ثالثاً : اختبار جودة المقياس

تستهدف هذه الفقرة التعرف على جودة المقياس المستخدم في استكشاف مدى توافر متغيرات الدراسة الرئيسية في الكليات عينة الدراسة وان التحقق من جودة المقياس في هذه الدراسة يتم عن طريق معرفة مدى توافر صدق المحتوى عن طريق الاتي:

أ. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (القيادة الريادية)

ان الهدف من هذا التحليل هو تحديد مدى انتماء الفقرات لأبعاد المتغيرات الرئيسية المدروسة, اذ يظهر الجدول (3) الخاص بمتغير القيادة الريادية وفقاً لقيم (KMO&Bartlett's Test) كفاية حجم العينة المستخدمة في الدراسة اذ كانت قيمته (.731) وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (0.5), فضلاً عن معنوية اختبار Bartlett.

الجدول (3) / اختبار كفاية العينة للمتغير المستقل القيادة الريادية

KMO & Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.731
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	137.23
	Df	321
	Sig.	0.01

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

ب. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (سلوك العمل الابداعي)

يهدف هذا التحليل لتحديد مدى انتماء الفقرات لأبعاد المتغيرات المدروسة, اذ اظهر الجدول (4) الخاص بمتغير سلوك العمل الابداعي وفقاً لقيم KMO & Bartlett's Test كفاية حجم العينة المستخدمة في الدراسة اذ كانت قيمته (.698) وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (0.5), فضلاً عن معنوية اختبار Bartlett.

الجدول (4) اختبار كفاية العينة للمتغير التابع سلوك العمل الابداعي

KMO & Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	233.21
	Df	257
	Sig.	0.01

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

## ثالثاً : الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول (5) ان ابعاد متغيرات الدراسة الرئيسية (القيادة الريادية, سلوك العمل الابداعي) كانت متوافرة وبشكل واضح في الكليات عينة الدراسة, اذ ان الوسط الحسابي لجميع الفقرات قد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) فضلاً عن اجمالي الابعاد كما ان مستوى الانحرافات المعيارية كانت متقاربة فيما بينها ما يشير الى توافر فهماً واضحاً من لدن المستجيبين لمتغيرات الدراسة والفقرات التي اختبرت توافرها ، كما تدلل على وجود مستويات مقبولة من الظواهر المدروسة ضمن حيز الكليات وان كان غير محدد ومشخص بعناوين تميزها , ان النتائج في ادناه تشير الى اهتمام الكليات المدروسة بأهمية توافر الابعاد والمتغيرات اعلاه ضمن بيئتها لما لها من اثار كبيرة في تحسين مستويات الاداء ومن ثم انعكس ذلك على المستوى الريادي للكليات عن خدماتها ضمن النطاق المحلي والذي يعد حجر الاساس في تحقيق المقبولية من لدن الزبائن وتعزيز مقدراتها بشكل عام.

اما على مستوى الابعاد فقد تبين ان الوسط الحسابي لبعده (الاستباقية) بلغ (3.325) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري ((0.611 وهذا يدل على توافر هذا البعد بالكليات عينة البحث. اما الوسط الحسابي لبعده (الابداعية) فقد بلغ (3.505) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.658) وهذا يدل ان الاسئلة كانت واضحة لدى افراد العينة المبحوثة ويتفقون مع ما جاء فيها. كما وبلغ الوسط الحسابي لبعده (تحمل المخاطرة) (3.747) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف المعيارى (0.689) وهذا يدل ان الكليات تتطوي قراراتها على المخاطرة المحسوبة وتحمل مسؤوليتها. اي ان القيادة الريادية للكليات عينة الدراسة تكسبها جاهزية ريادية نحو ما تواجهه في بيئة اعمالها الحالية والمستقبلية. إذ يتضح مما سبق ان ابعاد القيادة الريادية متحققة للكليات عينة الدراسة.

في حين بلغ الوسط الحسابي لبعده توليد الفكرة (4.177) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبانحراف المعيارى (0.590) وهذا يدل ان الاسئلة كانت واضحة لدى افراد العينة ويتفقون مع ما جاء فيها. اما بعد ترويج الفكرة فقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.997) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.641) اي ان الكليات تمتلك قدرات ومهارات جيدة في ادارة متطلبات تنفيذ اعمالها. وقد بلغ الوسط الحسابي لبعده تنفيذ الفكرة (3.812) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.764) اي ان الكليات تهتم بالأفكار الجيدة وتحاول ترجمتها على ارض الواقع. وهذا يدل ان الكليات تتميز بسرعة انجاز اعمالها وتقدم خدماتها بالسرعة الممكنة وبالجودة المطلوبة. إذ يتضح مما سبق ان ابعاد سلوك العمل الابداعي متحققة للكليات عينة الدراسة.

الجدول (5) / الوصف الاحصائي لإجابات عينة البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت	البعد
.581	3.164	1	الاستباقية
.645	3.357	2	
.728	3.124	3	
.489	3.654	4	
0.611	3.325		المعدل العام
.631	3.245	5	الابداعية
.742	3.172	6	
.594	3.653	7	
.667	3.951	8	
0.658	3.505		المعدل العام
.795	3.653	9	تحمل المخاطرة
.589	3.578	10	
.741	3.912	11	
.633	3.846	12	

0.689	3.747	المعدل العام	
0.688	3.961	13	توليد الفكرة
0.433	4.648	14	
0.648	3.921	15	
0.590	4.177	المعدل العام	
0.738	3.846	16	ترويج الفكرة
0.747	3.838	17	
0.437	4.307	18	
0.641	3.997	المعدل العام	
0.843	3.823	19	تنفيذ الفكرة
0.705	3.969	20	
0.745	3.645	21	
0.764	3.812	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

#### رابعاً : اختبار فرضيات الدراسة

##### 1. اختبار فرضية نموذج علاقات الارتباط

يتمحور اهتمام هذه الفقرة حول اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية عن طريق استخدام إحصاءة (بيرسون) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بالعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير المعتمد (سلوك العمل الابداعي). اذ يظهر الجدول(6) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بينها. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen,1983)، وكالاتي :

\* علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط اقل من 0.10

\* علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط بين 0.10 - 0.30

\* علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط اعلى من 0.30

اذ يظهر من الجدول (6) ان معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد قد تجاوز عتبة (30%) مما يشير الى وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة معنوية بينها ما يحقق الفرضية الخاصة بالعلاقة الارتباطية بينها.

#### الجدول(6) / مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية

Correlations			
		القيادة الريادية	سلوك العمل الابداعي
القيادة الريادية	Pearson Correlation	1	**.759
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	94	94
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

## 2. اختبار فرضيات نموذج اتجاهات التأثير

1. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على : (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الريادية في سلوك العمل الابداعي) فان تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط التي يشير اليها الجدول (7)، والمستخدم في قياس تأثير القيادة الريادية في سلوك العمل الابداعي وحسب المعادلة الاتية:

$$Y = .765 + .277 * X$$

الجدول (7) /تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الريادية (X) في سلوك العمل الابداعي (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.759(a)	.576	.586	.34748		
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	F	Sig.	
1		B	Std. Error	Beta	34.147	.000(a)
	(Constant)	.765	.489			
	X	.277	.128	.759		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح عن طريق الجدول ( 7 ) ما يأتي :

كانت قيمة (277.) (b) وهي تمثل الميل لمعادلة الانحدار، بالتالي فان أي تغير يحدث في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير طردي في قيمة (Y) بمقدار (277.). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط (34.147) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه فهذا يدل على ثبوت المعنوية لنموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للقيادة الريادية (X) تأثير معنوي في سلوك العمل الابداعي (Y). واطهرت النتائج ان قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (576.) وهذا يعني ان القيادة الريادية (X) يفسر ما نسبته (57.6%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك العمل الابداعي (Y)، اما النسبة المتبقية (42.4%) فتعود لتأثيرات متغيرات اخرى غير داخلة في المخطط الفرضي للدراسة الحالية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على: (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الاستباقية في سلوك العمل الابداعي) فان تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط التي يشير اليها الجدول (8)، والمستخدم في قياس تأثير الاستباقية في سلوك العمل الابداعي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الاتية:

$$Y = 1.327 + .387 * X1$$

الجدول (8) /تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاستباقية (X1) في سلوك العمل الابداعي (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.617(a)	.381	.391	.36936		
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	F	Sig.	
1		B	Std. Error	Beta	21.942	.000(a)
	(Constant)	1.327	.451			
	X1	.387	.120	.617		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح عن طريق الجدول ( 8 ) ما يأتي :

كانت قيمة (387). (b) وهي تمثل الميل لمعادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير بمقدار وحدة واحدة في قيمة (X1) يؤدي الى تغير طردي في قيمة (Y) بمقدار (387). وكانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط (21.942) وهي اعلى من قيمتها الجدولية، بذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية ، وهذا يعني ثبوت المعنوية لنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للثقافة الريادية (X1) تأثير معنوي واضح في سلوك العمل الابداعي (Y). وان معامل التفسير (R2) بلغت قيمته (381.) وهذا يعني ان الاستباقية (X1) يفسر ما نسبته (38.1%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك العمل الابداعي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (61.9%) فتعود لتأثيرات متغيرات اخرى لا تنتمي لمخطط الدراسة الحالية.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على : (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الإبداعية على سلوك العمل الابداعي) فان تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط التي يشير اليها الجدول (9)، والمستخدم في قياس تأثير القيادة الريادية على سلوك العمل الابداعي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$X2 * .464 + 1.732 = Y$$

الجدول(9)/تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الابداعية(X2) في سلوك العمل الابداعي(Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.587(a)	.344	.354	.37844		
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta	18.413	.000(a)	
1	(Constant)	1.732	.413			
	X2	.464	.108	.587		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح عن طريق الجدول ( 9 ) ما يأتي :

كانت قيمة (464). (b) وهي تمثل الميل لمعادلة الانحدار الخطي، وهذا يعني ان أي تغير بمقدار وحدة واحدة في قيمة (X2) يؤدي الى تغير طردي في قيمة (Y) بمقدار (464). وكانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط (18.413) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية ، وهذا يدل ثبوت المعنوية لنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للإبداعية (X2) تأثير معنوي في سلوك العمل الابداعي (Y). وكانت قيمة معامل التفسير (R2) (344). وهذا يعني ان الإبداعية (X2) تفسر ما نسبته (34.4%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك العمل الابداعي (Y)، اما المتبقي من النسبة والبالغة (65.6%) فتعود لتأثيرات متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

د. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على : (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها المخاطرة في سلوك العمل الابداعي) ان تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط التي يشير اليها الجدول (10)، والمستخدم في قياس تأثير تحمل المخاطرة في سلوك العمل الابداعي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية :



$$Y = 1.143 + .458 * X3$$

الجدول (10) / تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تحمل المخاطرة (X3) في سلوك العمل الابداعي (Y).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.624(a)	.389	.399	.39245		
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		F	Sig.
1		B	Std. Error	Beta	16.451	.001(a)
	(Constant)	1.143	.423			
	X3	.458	.109	.624		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح عن طريق الجدول ( 10 ) ما يأتي :

ان قيمة (b) (0.458) وهي تمثل الميل لمعادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير طردي في قيمة (Y) بمقدار (0.458). وكانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط (16.451) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية، وهذا يعني ثبوت المعنوية لنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان لتحمل المخاطرة (X3) تأثير في سلوك العمل الابداعي (Y). وان معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغ (0.389) وهذا يعني ان تحمل المخاطرة (X3) يفسر ما نسبته (38.9%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك العمل الابداعي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (61.1%) فتعود لتأثيرات متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط الدراسة الحالية.

#### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات: سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وكالاتي :-

- 1) خلصت الدراسة بوجود ثلاثة ابعاد تركز عليها القيادة الريادية في الكليات عينة الدراسة وهي:
  - أ. تمارس ادارة الكليات عينة البحث عمليات استباقية وتتخذ قرارات استباقية لجذب الطلبة للانتساب اليها وقد جاءت بالمرتبة الثالثة حسب استجابات عينة الدراسة.
  - ب. تركز ادارة الكليات عينة الدراسة على الابداعية في صياغة وتنفيذ خططها الاستراتيجية والتي جاءت بالمرتبة الثانية حسب استجابات عينة الدراسة.
  - ج. تمارس ادارة الكليات عينة الدراسة المخاطرة المحسوبة تتخذ قراراتها الاستراتيجية والتي تعزز مقدراتها الريادية والتي جاءت بالمرتبة الاولى حسب استجابات عينة الدراسة.
- 2) خلصت الدراسة بوجود ثلاثة ابعاد تعزز السلوك الابداعي للعاملين في الكليات عينة الدراسة وهي:
  - أ. توفر ادارة الكليات عينة الدراسة مناخاً ايجابياً لتوليد الافكار الجديدة التي تعزز من قيمتها الاستراتيجية تنافسياً والتي جاءت بالمرتبة الاولى حسب استجابات عينة الدراسة.
  - ب. تدعم ادارة الكليات عينة الدراسة ترويج الافكار الابداعية وتحفز الاخرين لتبنيها مما يعزز امكاناتها التنافسية والتي جاءت بالمرتبة الثانية حسب استجابات عينة الدراسة.

- ج. تقوم ادارة الكليات عينة الدراسة بتنفيذ الافكار الحيدة التي تضيف قيمة والتي جاءت بالمرتبة الثالثة حسب استجابات عينة الدراسة.
- (3) خلصت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الريادية بأبعادها في تعزيز السلوك العمل الابداعي للعاملين في الكليات الاهلية عينة الدراسة.
- ثانياً : التوصيات: في ضوء ما تقدم تم التوصيل لمجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز سلوك العمل الابداعي عن طريق ابعاد القيادة الريادية للكليات عينة الدراسة بشكل خاص و منظمات الأعمال بشكل عام، وتتجسد هذه التوصيات بالاتي :
- التركيز على دراسة البيئة الخارجية والتعلم منها لتنمية الخصائص الشخصية للعاملين بشكل يمكنهم من تعزيز مرونة رأس مالها البشري.
  - تشجيع مختلف الأساليب والتقنيات الإبداعية والاستباقية في الكليات عينة الدراسة بشكل يحقق التميز في الخدمات المقدمة فضلاً عن تعزيز تنافسيتها مع الكليات الحكومية.
  - ضرورة توفير مناخ داعم لتوليد الأفكار الإبداعية من لدن العاملين مع اتاحة الفرصة لعرض ومناقشة هذه الأفكار مع إدارة الكليات عينة البحث لتبنيها وتنفيذها مستقبلاً.

### المصادر References

#### اولاً: المصادر العربية

1. إسمي، فرات (2016) "اثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤسين : دراسة حالة شركة صيدال"، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
2. البناء، محمد أحمد عرابي راسم (2017) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، (برنامج القيادة والإدارة)، غزة - فلسطين.
3. الخالدي، خيرية عبد فضل (2018) "التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الابداعي : دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية"، مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8 ، العدد 1.
4. رشيد، صالح عبد الرضا ومزهر، زينب حميد (2018) "توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الابداعي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8 ، العدد 1.
5. الزبيدي، سحر عناوي رهيو (2017) "التشارك المعرفي وعلاقته بالسلوك الابداعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 2.
6. سعيد، هدى قاسم (2018) "تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها في السلوك الابداعي : بحث استطلاعي لعينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الجامعة العراقية ، العدد 3/41.
7. سلامة سالم محمد وليد (2016) "أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 6.
8. السلامي، يمامة مظهر عزاوي (2019) "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين : دراسة ميدانية على المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط العراق"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد التاسع (9)، ألمانيا- برلين.

9. الشمري، احمد عبد الله امانة (2017) "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث.
10. الشمري، احمد عبد الله امانة وحسين، رشا عباس (2016) "دور المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات الصناعية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف"، بحث مشارك في مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، الدولي الثامن (الحادي عشر للكلية) بعنوان "رؤى اكااديمية للإصلاح الاقتصادي والمالي والاداري في العراق"، للمدة 30-31/3/2016 ، المجلد الأول.
11. الشمري، احمد عبد الله امانة والدليمي، محمود فهد (2018) "دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز خصائص القيادة الريادية في المنظمات الصناعية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة"، بحث مشارك في مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، الدولي العاشر (الثالث عشر للكلية) بعنوان "الجامعات وسوق العمل (المتطلبات والاحتياجات رؤية 2030)" للمدة 09-10/4/2018 ، المجلد الأول.
12. عبد الحكيم، ريموش و صلاح الدين، بولعراوي (2016) "أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج"، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
13. العزاوي، محمد عبد الوهاب (2013) "أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين : دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد أربعة وتسعون.
14. القطاونة، منار إبراهيم وابو تايه، بندر كريم (2016) "اثر الاتصالات الادارية في السلوك الابداعي للعاملين في منظمات الاعمال الاردنية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، العدد 1.
15. محمديّة، عمر جهاد عبدالرحيم (2016) "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية: دراسة حالة"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الاعمال.
16. مكيد، علي وحياوي، فاطمة (2015) "اثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري : دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال- المدينة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسلية، العدد 14، الجزائر.
17. ولي، أحلام إبراهيم والدباغ، لانا احمد وإبراهيم، سميرة احمد (2014) "دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الجامعية : دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات جامعة صلاح الدين / أربيل"، المجلد 18، العدد 2.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

#### B. Books

1. Blawatt, Ken R, "Entrepreneurial Strategic Management", First edition, Business Expert Press, United States of America, 2014.
2. Cohen, J., & Cohen, P. 1983 "Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
3. Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., Gerry McNamara "Strategic Management : Text and Cases " 7th Edition, McGraw- Hill, New York, 2014.

- .4 Hill, Charlos W. L. & Jones, Gareth R., Melissa A. Schilling, "Strategic Management: THEORY, 11th, ed., Cengage Learning, South-Western, Canada, 2015.
- .5 Johnson, Gerry, Patrick Regner, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Richard Whittington, "Exploring Strategy: Text and Cases, ELEVENTH EDITION, Pearson Education Limited, Italy, 2017.
- .6 Okumus, Fevzi, Levent Altinay, Prakash Chathoth, 2010 "Strategic Management for Hospitality and Tourism", Elsevier Ltd., Great Britain.
- .7 Parnell, John A. 2014 "Strategic Management: Theory and practice", 4 Edition, SAGE Inc., United kingdom.
- .8 Rothaermel, Frank T, "Strategic Management", 2th Edition, McGraw-Hill Education, New York, United States of America, 2015.
- .9 Rothaermel, Frank T, "Strategic Management", 3th Edition, McGraw-Hill Education, New York, United States of America, 2017.
- .10 Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland III, "Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings", TWENTIETH EDITION, McGraw-Hill Education, New York, 2016.
- .11 Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland III, "Crafting and Executing Strategy: THE QUEST FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: Concepts and Cases", TWENTY-FIRST EDITION, McGraw-Hill Education, New York, 2018.

#### B. Journals

- .1 Agbim, Kenneth Chukwujioko, Godday Oriemgbe Oriarewo & Michael Owocho, " Indigenous female entrepreneurs' leadership styles and innovativeness in Tiv land, Benue State, Nigeria", International Journal of Business and Management Invention, Volume 2, Issue 4, April. 2013.
- .2 Ahmed, Ashfaq & Ramzan, Muhammad "A Learning and Improvement Model in Entrepreneurial Leadership", IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 11, Issue 6, Jul. – Aug. 2013.
- .3 Bagheri, Afsaneh and Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope, "On Becoming an Entrepreneurial Leader: A Focus on the Impacts of University Entrepreneurship Programs", American Journal of Applied Sciences 8 (9), 2011.
- .4 Brüggemann, Henning, "Entrepreneurial leadership styles: A comparative study between Startups and mature firms", 2stIBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands, University of Twente, Faculty of Management and Governance, July 3th, 2014.
- .5 Guluță M.C., Rusu C. "LEADERSHIP STYLES AND MANAGERIAL BEHAVIOR IN ROMANIAN COMPANIES", POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, Vol.13 No.2, 2016.
- .6 Janssen, Onne (2000) " Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior", The British Psychological Society, Journal of Occupational and Organizational Psychology (2000), 73, 287-302.

- .7 KOZŁOWSKI, Rafał, "ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AS A COGNITIVE CONSTRUCT FOR EFFECTIVE SUPPORT IN THE IMPLEMENTATION OF DECISION-MAKING OPPORTUNITIES", 2014.
- .8 Long, Choi Sang, Lim Zhi Yong & Tan Wee Chuen "Analysis of the Relationship between Leadership Styles and Affective Organizational Commitment", International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 3, No. 10, October, 2016.
- .9 Mohtar, Shahimi and Rahim, Hardy Loh, "Social Entrepreneurship, Entrepreneurial Leadership and Organizational Performance: A Mediation Conceptual Framework", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 8(23) Special 2014.
- .10 Nasiru, A.M & Kasimu, M.A "The Leadership Styles and its Effects on Construction Projects Performance in Nigeria", Environmental Technology & Science Journal, Vol. 9 Issue 2 June 2018.
- .11 Nyenyembe, Fabian W., Ralf Maslowski, Beatrice S. Nimrod, Levina Peter "Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Tanzanian Public Secondary Schools", Universal Journal of Educational Research 4(5): 980-988, 2016.
- .12 Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope and Soaib Asimiran, Afsaneh Bagheri, "Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness", South African Journal of Education; 2014; 34(1).
- .13 Ranjbar, Hadi, Forough Roodgar Nejad & Karim Kiakojouri, " The Impact of Leadership style on the rate of organizational entrepreneurship in Governmental Organizations at Gilan Province", International SAMANM Journal of Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 3, , July 2014.
- .14 Shahab, Hina, & Imran, Rabia (2018) "Cultivating University Teachers' Innovative Work Behavior: The Case of Pakistan", Business & Economic Review, Vol. 10, No.1, pp. 159-178.
- .15 Ukaidi, Chris U. Abeh "THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN NIGERIA", European Centre for Research Training and Development UK, Global Journal of Human Resource Management, Vol.4, No.4, pp.25-34, July 2016.
- .16 Wakabi, Bernard Muhangi (2016) "Leadership Style and Staff Retention in Organizations", International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 5 Issue 1.
- .17 Zijlstra, Paul Hendrik, "When is Entrepreneurial Leadership most effective?", Master thesis, Management and Governance, University of Twente, 2014.

## ملحق (1) / استمارة الاستبيان

University of Karbala  
Faculty of Management and Economics  
Business Administration Department



جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## م / استمارة استبانة

إلى السادة موظفي الكليات الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان (دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين : دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الكليات الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إن نجاح هذا الدراسة يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة الدراسة العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- 1- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الأسماء والتوقيع على الاستمارة.
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الشركة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً.
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة ( ✓ ) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

## المحور الأول : معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب

					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• النوع الاجتماعي:
			أنثى		دحر		
61	60 - 50	<input type="checkbox"/>	50-41	<input type="checkbox"/>	40 - 31	<input type="checkbox"/>	30 - 21
							• العمر:
							فأكثر
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• التحصيل العلمي:
دكتوراه	ماجستير	دبلوم عال	بكالوريوس	دبلوم			
- 21	<input type="checkbox"/>	20 - 16	<input type="checkbox"/>	15-11	<input type="checkbox"/>	10-6	5 - 1
							• سنوات الخدمة:
							30 فأكثر
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• عدد الدورات المشارك بها:
	9-7		6-4		3-1		10 فأكثر
							لا يوجد
							• الموقع الوظيفي

## المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بأبعاد القيادة الريادية

## 1. الاستباقية :

ت	الاسئلة	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعمل الكلية على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية					
2	تحاول الكلية دخولها أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون					
3	تطبق الكلية المسح البيئي الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين					
4	يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منحج الكلية لبلوغ الريادة					

## 2. الإبداعية :

ت	الاسئلة	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تبذل الكلية جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة.					
2	تشجع الكلية الإبداع عن طريق وسائل متنوعة.					
3	تبتكر الكلية الحلول الاستثنائية للمشاكل الجديدة.					
4	تعتمد الكلية مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة.					

## 3. تحمل المخاطرة :

ت	الاسئلة	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتبع الكلية سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنظمات المنافسة.					
2	تفضل الكلية العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل .					
3	تعمل الكلية على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية.					
4	تعتمد الكلية عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة .					

## المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بأبعاد سلوك العمل الابداعي

## 1. توليد الفكرة

ت	الأسئلة	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	توليد أفكار جديدة للقضايا الصعبة .					
2	البحث عن أساليب أو تقنيات أو أدوات عمل جديدة .					
3	إيجاد حلول الابداعية للمشاكل .					



## 2. ترويج الفكرة

ت	تسعى الكلية الى:	المقياس				
		الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	حشد الدعم للأفكار الابداعية					
2	الحصول على الموافقة على الأفكار الابداعية					
3	جعل أعضاءها المهمين متحمسين للأفكار الابداعية					

## 3. تنفيذ الفكرة

ت	تسعى الكلية الى:	المقياس				
		الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تحويل الأفكار الابداعية إلى تطبيقات مفيدة					
2	إدخال الأفكار الابداعية في بيئة العمل بطريقة منتظمة					
3	تقييم فائدة الأفكار الابداعية					