

تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري

دراسة ميدانية في عدد من الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط / العراق

Impact of entrepreneurial leadership on creative performance

An Field study in a number of private colleges in the

governorates of the Middle Euphrates

الباحثة حميدة عجير جريمخ

الاستاذ الدكتور إحسان دهش جلاب

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية

الملخص

يهدف البحث الحالي الى معرفة تأثير القيادة الريادية المتمثلة بأبعادها (صياغة السيناريو ، وتحشيد التابعين) التي تتمتع بها القيادة الادارية في الكليات الاهلية على الاداء الابتكاري ، ولأجل تحقيق هدف البحث تم اختيار الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (النجف الاشرف ، كربلاء المقدسة ، الديوانية ، بابل) . واعتمد البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية لانجاز هذا البحث وتحقيق الاهداف التي يسعى اليها . إذ تم توزيع (265) استمارة استبانة على التدريسين في الكليات الاهلية ، وتم الحصول على (128) استمارة صالحة للتحليل . واستخدم البحث عدد من الاساليب الاحصائية على سبيل المثال الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط الخطي البسيط سبيرمان ، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد . وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والاداء الابتكاري . ووجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية ايجابية بين القيادة الريادية والاداء الابتكاري .

Abstract

The recent search aims to identify the entrepreneurial leadership influence represented by (scenario enactment and cast enactment) which concerned with administrative leadership of private colleges upon creative performance , to achieve the search objective , the private college has been selected in Central Euphrates governorates (Najaf , Karbala , Dewhyania and Babylon) . The search adopt related questioner as a tool to collect the necessary data to perform this search and achieve the sought objectives . 245 questioners were distributed , and (128) forms valid for analyzing obtained from the professors of private colleges mentioned above . The search used number of statistical methods , such as mean , standard deviation , and simple spherical correlation coefficient and simple linear regression coefficient . The results display there is significant positive correlation between leadership and creative performance . And there is also positive influence relation between entrepreneurial leadership and creative performance .

المقدمة.

في عالم ديناميكي وقابل للتغيير من المنافسة العالمية، بما في ذلك ثورة المعرفة والتغير السريع في الاتصالات والتكنولوجيا، تواجه المنظمات حاجة ماسة إلى التنافس في بيئة قابلة للتغيير. وبغض النظر عن الأنشطة التي تمارسها، أصبحت بيئة عمل المنظمات الخاصة والعامة غير قابلة للتنبؤ على حد سواء بسبب التحديات والتهديدات المتغيرة باستمرار مع تزايد حالات عدم التأكد التي أضحت السمة البارزة لهذا العصر. إذ أصبحت تلك المنظمات تتطلع بشكل متزايد لتصبح أكثر إبداعاً. ووفقاً (Egan2005)، فإن تطوير الإبداع داخل المنظمات "هو ضرورة وليس خياراً بالنسبة لمعظم المنظمات المهتمة بالاستجابة، وذلك للأسباب الآتية): أ (التقدم التكنولوجي). ب (تغير البيئة). ج (تغيير الهياكل أو الاستراتيجيات التنظيمية). د (التغلب على المنافسين الذين يُحسِنون منتجاتهم وعملياتهم وخدماتهم). هـ (تتامي رغبات الزبائن). و (المجتمعات المتطورة التي تتأثر بشكل متزايد بالقضايا العالمية والتنوع"

ويؤكد العديد من الكتاب على أن القيادة لها تأثير كبير في الإبداع التنظيمي (الشامل Redmond et al, 1993 ; Kim,2001; Politis, 2004; Jaskyte and Kisieliene,2006; Oke et al, 2009 ; Pieterse et al, 2010). وفي الواقع، عن طريق تشجيع العاملين على الإبداع، تقوم القيادة بتطوير الإبداع التنظيمي الشامل. ويمكن لسلوكيات القيادة الخاصة أن تؤثر على تصورات العاملين بخصوص بيئة عملهم، والتي بدورها يمكن أن تلهم إبداعهم (Amabile et al,2004). وقد أظهرت الدراسات أن من بين السلوكيات القيادية المحددة التي لها تأثير كبير في الإبداع لدى العاملين هي: تمتعهم بخيال واسع نحو المستقبل ووضع أهداف طموحة والمعرفة الواسعة وغرس الثقة في نفوس الآخرين. فضلاً عن المهارة في بناء العلاقات مع الآخرين. (Gupta et al,2004)

وفي هذا السياق يشير (Drucker , 2008) إلى ضرورة تبني المنظمات المعاصرة استراتيجيات مبدعة، فضلاً عن استقطاب إمكانات بشرية قادرة على تحقيق ما لا يحققه الآخرون، فالمنظمات الريادية بحاجة إلى قيادة ريادية قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة شاملة وقدرات فنية، وصولاً بها إلى المركز التنافسي المنشود للولوج إلى عالم المنظمات المميزة.

ولم يعد تقييم المنظمات يعتمد على ربحيتها فحسب، كما لم تعد تلك المنظمات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم. وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم "الأداء الابتكاري". وقد أصبح دور منظمات القطاع الخاص محورياً في عملية التعليم بشكل خاص والتنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام. وقد أشار الباحثون إلى وجود تطورات محدودة في مفهوم الأداء الابتكاري عند بعض المنظمات لكنها لم ترتق بعد إلى المستويات المؤسسية المتخصصة في الأداء الابتكاري. وتعد الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط من المنظمات التي اهتمت بالقيادة الريادية والأداء الابتكاري. ومن هنا جاء هذا البحث للكشف عن مدى مساهمة القيادات الإدارية في موضوع القيادة الريادية لدى مجموعة من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط في تعزيز الأداء الابتكاري في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الكبيرة التي تواجهها هذه الكليات.

وتم تقسيم البحث الى اربع مباحث: تخصص الاول بمنهجية البحث، وتمحور الثاني على الاطار النظري للبحث، بينما تناول الثالث الجانب العملي، في حين جاء الرابع لعرض أبرز الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول - منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تواجه المنظمات التعليمية بشكل عام ومنظماتنا التعليمية المحلية بشكل خاص تحديات متعددة ساهمت بدورها في استثنائها من التصنيفات العالمية للجامعات الرصينة علمياً، إذ يلاحظ المتتبع في هذا الميدان وجود فجوة بين ما وصل إليه التعليم الجامعي في البلدان المتقدمة وما وصل إليه التعليم الجامعي في بعض البلدان ولا سيما العراق . وبدوره يواجه التعليم الجامعي الأهلي حالة من المنافسة مع التعليم الجامعي الحكومي في ظل الإقبال الشديد على التعليم في البلد أثناء الحقبة الأخيرة . ولدى إجراء الباحثين العديد من المقابلات الشخصية مع بعض إدارات الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط ، تبين أن هناك قصوراً أو ضعفاً واضحاً في الإلمام بالمفاهيم الإدارية من لدن هذه الإدارات الأمر الذي انعكس في توظيفها أو استثمارها للارتقاء بمستوى أداء هذه الإدارات . أضف إلى ذلك لاحظ الباحثون عن طريق مقابلاتهم الميدانية محدودية إدراك إدارات الكليات الأهلية للعلاقة السببية بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري للتابعين .

وبطريقة أخرى يمكن تلخيص مشكلة البحث عن طريق إثارة عدد من التساؤلات البحثية وكالاتي:

- إلى أي مدى يدرك المديرون والعاملون في الكليات الأهلية ماهية أبعاد القيادة الريادية ؟
- ما هو واقع الأداء الابتكاري في الكليات الأهلية ؟ وهل يلبي مستوى الطموح ؟
- ما مستوى أدراك العلاقة بين مستوى الاهتمام بالسيناريوهات وحشد الموارد البشرية من جهة والأداء الابتكاري للتابعين في الكليات الأهلية من جهة أخرى؟

ثانياً : أهداف البحث

يرمي البحث الحالي إلى عدد من الأهداف منها:

- 1- بيان مستوى شروع الإدارات الجامعية في الكليات الأهلية بصياغة السيناريوهات الرؤيوية لتغيير واقع تلك الكليات من خلال استثمار الفرص البيئية.
- 2- تحديد مدى اضطلاع إدارات الكليات الأهلية بتعبئة وحشد مواردها البشرية القادرة على تنفيذ التحول المطلوب نحو الحالة المستقبلية المرغوبة لتلك الكليات.
- 3 - تشخيص مستوى أنتاج الأفكار والخدمات الجديدة التي يقدمها التابعين في الكليات الأهلية كمساهمة منهم لحل المشكلات التي تواجه عمل الأقسام العلمية في تلك الكليات والمجتمع الذي تعمل فيه.
- 4- اختبار طبيعة ونوع وقوة علاقة الارتباط بين القيادة الريادية معبراً عنها بصياغة السيناريو وحشد الموارد البشرية ومستوى الأداء الابتكاري للتابعين في الكليات الأهلية لمحافظة الفرات الاوسط.
- 5- توضيح الدور الذي تضطلع به عمليات صياغة السيناريوهات الإستراتيجية وتعبئة (حشد) الموارد البشرية في الكليات الأهلية في الوصول إلى الأداء الابتكاري المستهدف لتلك الكليات.

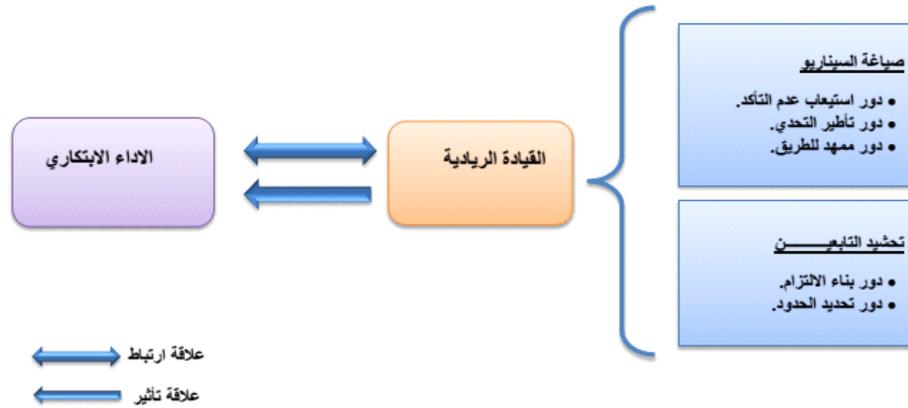
ثالثاً : أهمية البحث

تتأتى أهمية هذا البحث عن طريق مساهمته في الاتي :

- التعريف بأهمية متغيرات الدراسة في تغيير واقع عمل الكليات الاهلية، كونها من المفاهيم الإدارية الحديثة.
- تعريف الإدارات الجامعية الأهلية بأهمية توظيف القيادة الريادية معبراً عنها بـ(صياغة السيناريوهات الإستراتيجية وحشد الموارد البشرية) لزيادة مستوى الأفكار الجديدة الهادفة لحل مشكلات تلك الإدارات والمجتمع المحلي الذي تعمل فيه.
- توضيح العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية والاداء الابتكاري في الكليات الاهلية..
- تمكن الكليات الاهلية(عينة الدراسة)من التكيف والتفاعل مع التغيرات البيئية المتسارعة عن طريق التعلم والتطور الدائم والمستمر وخدمة المجتمع المحلي.

رابعاً :المخطط الفرضي للبحث

في ظل مشكلة البحث وأهدافه تم أعداد المخطط الفرضي للبحث كما في الشكل (1) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، إذ يلاحظ أن أبعاد القيادة الريادية تؤثر في الأداء الابتكاري ، وكالاتي :



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً :فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الأولى : (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري.

الفرضية الرئيسية الثانية : (H2) توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري.

سادساً : وصف مجتمع وعينة البحث

جرى الاختبار في الكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق كمكان لهذا البحث بملاكاتها التدريسية جميعاً كمجتمع للبحث لأهمية التعليم العالي ودوره الأساس في رفع المستوى العلمي والثقافي ، وكانت التركيبة العمرية للمشاركين في الاستبيان من شريحة الأساتذة الجامعيين في الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط والبالغ عددهم (128)،متمثلة بالمدى العمري للمشاركين كان الأعلى في الفئة (39 - 30)سنة وتشكل نسبتهم مايقارب (46.1%)من

مجموع المشاركين ، تليها الفئة العمرية (49-40) سنة وشكلت نسبة (9.4%) أما الفئة الأخرى وهي الفئة العمرية (50) سنة فأكثر فقد شكلت نسبة (18.8%)، أما الفئات العمرية (أقل من (30) سنة شكلت نسبة (25.8%) وبخصوص النوع الاجتماعي للمشاركين فقد شكل الذكور النسبة الأعلى بواقع (90) تدريسياً وبنسبة (70.3%) وهذا يشير بشكل واضح إلى إن الذكور يشكلون الثلثين مقابل الإناث ، أما بالنسبة إلى الإناث فقد شكلن نسبة (29.7%) بواقع (38) تدريسية.

سابعاً : طرائق جمع البيانات

لأجل تحقيق الغرض من هذه البحث تم استخدام عدد من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات كالآتي :

- **ادوات الجانب النظري :** جرى الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري عن طريق مراجعة لعدد ليس بالقليل من المقالات والدراسات (الكمية والنوعية) والرسائل والأطاريح الجامعية ، فضلا عن الكتب العلمية المتخصصة في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية واختصاصات أخرى مع التركيز على المصادر الأجنبية منها لتوفر القيمة العلمية الكبيرة في موضوعاتها بما يتعلق بمتغيرات البحث الحالي . كما جرى الاستفادة من خدمات الانترنت في البحث عن المصادر المذكورة أنفاً . وكذلك في إجراء عدد من المراسلات مع الكليات والجامعات المتخصصة والباحثين بهدف الحصول على المصادر والدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث.
- **ادوات الجانب العملي:** جرى تغطية الجانب الميداني للبحث عن طريق الاستبانة بوصفها المصدر الرئيس لجمع البيانات التي يجري تشكيلها مجموعة من الأسئلة، الجدول (1) يوضح المتغيرات الرئيسة والأبعاد والمصادر التي تم اعتمادها في وضع فقرات الاستبانة وكالاتي :

الجدول (1)

فقرات الاستبانة ومصادرها .

المقياس المعتمد	الفقرات	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
(Gupta, Mac millan and Surie ,2004)	24	<ul style="list-style-type: none"> • صياغة السيناريو . • دور استيعاب عدم التأكد . • دور تأطير التحدي . • دور ممهد الطريق . • تحشيد التابعين . • دور بناء الالتزام . • دور تحديد الحدود . 	القيادة الريادة
Scott and Bruce, 1994; Zhou & George ,2001	12	أحادي البعد	الاداء الابتكاري

المصدر : اعداد الباحثين

ثامناً : حدود البحث : تمثلت حدود البحث بالاتي:

• الحدود المكانية : تمثلت حدود البحث من الناحية المكانية بالكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (النجف الاشرف ، كربلاء المقدسة ، الديوانية ، بابل)

• الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للدراسة من شهر ايلول من عام 2016 لغاية شهر آب من عام 2017

تاسعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض أنجاز أهداف البحث واختبار فرضياتها تم استعمال عدد من الوسائل الاساليب الاحصائية بغرض تحليل الأجابات الواردة من عينة البحث بأستخدام برنامج (Excal) والبرنامج الأحصائي (Spss 23.0) ولغرض الحصول على النتائج وتفسيرها تم اعتماد نوعين من التحليلات الأحصائية هما الأحصاءات الوصفية المتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية معززة بالرسوم البيانية أما النوع الثاني فهو الاحصاء التحليلي للأستمارة (استمارة الأستبيان) متمثلة بأستخراج معاملات الف كرومباخ وأستخدام اسلوب تحليل الأرتباط وتحليل الأنحراف الخطي لمعرفة اتجاهات الأجابات.

المبحث الثاني - الاطار النظري للبحث

أولاً -:- القيادة الريادية

• مفهوم القيادة الريادية.

لقد وردت للقيادة الريادية مفاهيم متعددة في الأدبيات الإدارية من لدن الباحثين والمهتمين .والجدول (2) يتناول عدد من هذه المفاهيم.

الجدول (2)

مفاهيم القيادة الريادية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين.

ت	أسم الباحث والسنة ورقم الصفحة	المفهوم
1	Prabhu,1999:140	الأشخاص الذين ينشئون ويديرون منظمات ريادية ابداعية تتمثل مهمتها الأساسية في التغيير الاجتماعي وتطوير مجموعة عملائها.
2	Gupta et al., 2004 : 242	القيادة التي تخلق السيناريوهات الرؤيوية والتي تستخدم في جمع وحشد) تلقي الدعم (المشاركين والذين يصبحون ملتزمين بالرؤية لاستكشاف واستثمار القيمة الاستراتيجية.
3	Zaccaro, Kemp and Bader, 2004: 103	انماط متكاملة من الخصائص الشخصية لتعزيز فاعلية القائد
4	Kuratko,2007:3	القدرة على ايجاد فريق الشركة الفاعل مع المهارات والبتكارية والسرعة في اقتناص الفرص وخلق ميزة تنافسية.
5	Currie et al. 2008 :3	القيادة القائمة على قيام القائد بايجاد وتحديد واستغلال الفرص بطريقة مبتكرة وتبني المخاطرة.
6	Bagheri&Pihie,2009:694	عملية تأثير اجتماعي مقصود لتسهيل عملية تطوير وتنفيذ الرؤية الريادية.
7	McCarthy et al.,2010:48	القدرة على التأثير في الاخرين لإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على كل من البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة.
8	Greenberg et al., 2011:10	ينطوي على نموذج جديد من الفكر والعمل، والتي تبدأ مع تصور يختلف اختلافا جوهريا من الاعمال ويطبق منطق صنع القرار المختلف.
9	Luthans & Doh, 2012:486	القيادة القادرة على رؤية الاشياء بشكل مختلف وإضافة المنتجات والنظم والافكار ذات القيمة والتي ترتقي الى اكثر من التكيف او التغيير الخطي.

عملية تطوير الافكار والرؤية والتفاعل بواسطة القيم التي تدعم تلك الافكار وصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والموارد الاخرى غالبا ما تكون صعبة بهدف تحفيز الافراد داخل المنظمة عن طريق النمجة، والقيم والمعتقدات للقائد وتوفير التوجه العام للمنظمة حتى تتمكن من تحقيق اهدافها الشاملة.	AL-Khalifah,2014:1	10
قيادة تعمل على خلق وتطوير الافكار الجديدة والابداعات، وهي قيادة استباقية بشكل كبير ، وذاتية التحفيز والتوجيه بقصد تقديم السلع والخدمات الابداعية.	UHL-Bien,2014:317	11

المصدر : اعداد الباحثين بناء على عدد من الادبيات.

وعن طريق التمعن في الجدول (2) نجد أن معظم الباحثين قد فسروا القيادة الريادية بوصفها شكلاً من اشكال القيادة المُنجزَة في السياق الريادي .وبناء على ما تم طرحه يمكن القول بان القيادة الريادية هي (القيادة القائمة على الرؤية الريادية وأستكشاف واستثمار الفرص من خلال الانتفاع من الموارد وتشجيع الافكار الجديد والابتكار داخل المنظمة او المجموعة او لدى الفرد)

• ابعاد القيادة الريادية.

نظرا لحدائة موضوع القيادة الريادية ،لا تتوفر هناك سوى عدد محدود من البحوث التجريبية على القيادة الريادية . ولا تزال البحث في مرحلة المبكرة، وقد تناول الكثير من الباحثين والدارسين ابعاد القيادة الريادية .وعن طريق اطلاع الباحثين على عدد من البحوث والدراسات، هناك عدد من الباحثين، ركز على السمات التي يتمتع بها القادة والرياديين ومحاولة التوفيق او أخذ السمات المشتركة بينهما كأبعاد القيادة الريادية ، على سبيل المثال (Fernal,2002;Perren) (Solomon, and Tarabishy,2005). كما ان هناك عدداً اخر من الباحثين ركزوا على العوامل السايكولوجية والاقتصادية بوصفها أبعاداً للقيادة الريادية .(Vecchio,2003;Crute,2010) وباحثون اخرين ركزوا على الخصائص السلوكية، وتحديدًا في المشاريع الصغيرة عندما وصفوا الريادة بانها تمثل جانباً فريداً من القيادة، مثل (تقبل المخاطرة، والتفكير المتباعد، والتركيز الكبير، والمسؤولية الشخصية، والتوجه الاقتصادي، والتعلم من التجربة) كأبعاد للقيادة الريادية. أكد (McGrath&MacMillan,2000:5) على أهمية وجود "العقلية الريادية" بوصفها عنصراً أساسياً في عملية صنع القرار الاستراتيجي، ولا سيما في البيئات المتغيرة، اذ تتزايد المنافسة باستمرار وتتطلب تغييرات سريعة .ويمكن رؤية العقلية الريادية بعدها مرحلة سابقة للقيادة الريادية وإظهار الحاجة الملحة إلى طرق جديدة للإدارة والقيادة (Gupta ,MacMillan and Surie,2004:249).

لقد استندت الدراسات في محاولة منها لتحديد ابعاد القيادة الريادية الى مراجعة الادبيات لتحديد خصائص متداخلة من الرياديين والقادة الناجحين .(Fernald ,Solomon ,and Tarabish,2005:1) كما قام (Fernald et al.,2005:2) بإجراء دراسة أوجه التشابه بين القادة والرياديين الناجحين .وبناءً على مراجعة أدبياتهم فقد ذكروا خمسة أبعاد اساسية كانت شائعة لكل من الرياديين والقادة ، وهي:

- 1- القيادة الاستراتيجية(الرؤية، والأهداف على المدى البعيد)
- 2- مهارات حل المشكلة.
- 3 -اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- 4- الاستعداد لقبول المخاطر.

5- مهارات تفاوضية جيدة.

وعرض (Fernald et al.,2005:6) القائد الريادي بأنه "المغامر ، والقائد التحويلي الذي يعمل في السوق الديناميكي التي توفر فرص مُربحة . "وخلص هؤلاء الباحثون الى أن القادة الناجحين يمتازون بخصائص سلوكية مشتركة بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي والرغبة في تقبل المخاطرة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب ،ومهارات حل المشكلات ومهارات تفاوضية جيدة ،وينسبون السلوك الريادي إلى شخصية الأفراد .فضلا عن الرؤية المشتركة للقيادة ،ولذلك مجموعة الخصائص الشخصية الشائعة لكل من القادة والرياديين يمكن أن تستخدم لوصف القادة الرياديين وعدها أبعاداً للقيادة الريادية.

وقد حدد (Fernald et al.,2005:6) وآخرون في نموذجهم ثمانية ابعاد للقيادة الريادية عن طريق الخصائص المشتركة ،وهي(الرؤيوي ،تقبل المخاطر ،التوجه نحو الانجاز ،والقدرة على التحفيز الخلاق ،والمرونة ،والثبات والصبر) . كما حدد (Perren,2002) ابعاد القيادة الريادية بالاعتماد على السمات الشخصية المشتركة بين مفاهيم القيادة والريادة . وأن المشتريات الأربعة بين هذين المفهومين هي(التوجه الشخصي، الإبداع ، والرؤية وتقبل المخاطرة)وقد كانت الريادة الأكثر ارتباطا ببعض الخصائص مثل الاعتقاد بالتحكم بالبيئة ، وعدم التأكد ، والحاجة إلى الاستقلالية والسعي وراء الفرص .أما القيادة في المقابل فقد كانت أكثر ارتباطا بمهارات الاتصال والمهارات الاجتماعية والاستقلالية، والقدرة على التحفيز والصدق والنزاهة، فضلا عن العديد من الصفات الأخرى التي يمتاز بها الرياديين .ويخلص (He,2014:25) نقلاً عن(Perren) ،(2002)إلى أن الرياديين هم بحاجة إلى الصفات القيادية والقادة بدورهم هم بحاجة إلى الروح الريادية. وفي مكان اخر، تناول (Gupta et al.,2004:242) القيادة الريادية عن طريق دورها في خلق السيناريوهات الرؤيوية التي تستخدم لحشد وتعبئة فريق الداعمين من المشاركين، ويكونون ملتزمين بالرؤية لاستكشاف واستثمار القيمة الاستراتيجية المتولدة " وهنا قد اشاروا الى وجود بعدين رئيسيين، وهما خلق الرؤية وقدرة الفريق الملتزم على تمثيل تلك الرؤية " وأن هذين البعدين يتصفان بالاعتمادية المتبادلة ،وأن أحدهما بدون الآخر يصبح عديم الفائدة .فضلا عن ذلك، من الضروري على القائد الريادي ان يكون قادراً على:

- تبني التعبئة الاستثنائية والجهد من لدن اصحاب المصلحة.
- بناء قناعة راسخة بقدرته على تحقيق الاهداف.
- التعبير عن رؤية المنظمة الأساسية.
- التأكد من أن جهودهم سوف تؤدي إلى نتائج ناجحة.
- التصدي لمواجهة التغيير البيئي.

وتجدر الإشارة الى أن (Gupta et al.,2004) ربط القيادة الريادية بثلاث مفاهيم اخرى من القيادة وهي(القيادة التحويلية، والقيادة الموجهة نحو الفريق، والقيادة القائمة على القيم)وان خصائص مثل الحكمة والتحفيز الفكري، وبناء الثقة تمثل اطار واضح المعالم وايجابي للعقل وهي شائعة للقادة الرياديين والتحويليين(Gupta et al.,2004:242) ، فمثلاً القادة ذات التوجه نحو الفريق والقادة الرياديين يكونون اكثر فاعلية في بناء الفريق والتفاوض، إذ يميل القادة الرياديون الى التركيز او التأكيد على استثمار الفرص اكثر من العلاقات داخل المجموعة .وبدورها تركز القيادة القائمة على اساس القيم على أهمية الحدس .ومع ذلك، يؤكد هذا النوع الأخير من القادة الى حد كبير على الايدولوجية الاخلاقية .ومن جانبهم

يسعى القادة الرياديون والاتباع الى استثمار الفرص وتحقيق النتائج ومن ثم زيادة الثروة. فضلاً عن ذلك يتجنب هؤلاء القادة وجهات النظر والقيم التقليدية للوصول الى حلول خلاقة، والذي يكون نتيجة التفكير غير التقليدي (Gupta, et al., 2004:256). لذلك غالباً ما تكون تصورات القادة الرياديون خلاقة وغير تقليدية وحتى راديكالية.

وبناءً على مسح Globe الذي شمل أكثر من (15000) مدير من مديري الادارة الوسطى للمدة من-1995م , تقوم القيادة الريادية ببناء على خمسة أدوار قيادية ويعين من قيادة التحدي، و (19) سمة من سمات القيادة الخاصة و كما موضح في الجدول (3)

الجدول (3)

أبعاد القيادة الريادية متضمنة (الأدوار الخمسة وسمات القيادة الريادية)

الابعاد	أدوار القيادة	السمات
صياغة السيناريو	تأطير التحدي	<ul style="list-style-type: none"> متوجه نحو الاداء. الطموح. مطلع. رؤية ثابتة.
	أستيعاب حالة عدم التأكد (الاخذ بعين الاعتبار المسؤولية في المستقبل)	<ul style="list-style-type: none"> رؤيوي نافذ البصيرة. بناء الثقة.
	ممهّد للطريق (يتفاوض ممهداً لصياغة السيناريو)	<ul style="list-style-type: none"> 8.دبلوماسية 9.عائد صفقات فعال 10.مقتنع 11.مشجع
تعينة (تحشيد التابعين)	بناء الالتزام	<ul style="list-style-type: none"> 12.مُلهم. 13.مُتحمس. 14.بناء للفريق 15.متوجه نحو التحسين.
	وضع الحدود	<ul style="list-style-type: none"> 16.متكامل. 17.مُحفز فكرياً. 18.إيجابي 19.حاسم.

Source: Gupta, V. , MacMillan, I.C., & Surie, C., (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct.p250

يلاحظ من الجدول (3) أن Gupta وزملاءه قد أشتقوا من أبعاد القيادة خمسة أدوار وكالاتي:
 بُعد صياغة السيناريو : وهو دور يتعلق بتغيير أوضاع العمل في المنظمة عن طريق استثمار أو تحديد الفرص عند ظهورها .وهناك ثلاث أدوار مميزة للتعينة التحويلية.
 • دور أستيعاب عدم التأكد :يشير هذا الدور الى امتصاص تأثيرات العجز الحاصل عن عدم التأكد بالحصول على المجموعة المناسبة من الافراد ,الذين نحن بحاجة اليهم للقيام بعملية التعينة والانتقال وتشمل (التعرف على الفرص , وقبول المخاطر ,والقدرات الديناميكية وإعادة تحديد المجال ,والتجديد المستمر ,وعمل استشعار بالفرص والتشكيك في المنطق المهيمن)

- دور تأطير التحدي: يمثل هذا الدور تحديد نطاق ما التحول والتغيير الذي سوف ينجز عن طريق التوازن الواقعي بين تحسين قدرة (استثمار الفرص وقدرات الموارد .ويتناول إدارة الموارد، والقدرات الديناميكية، والابتكار، والتجديد التنظيمي، والتجديد، والنمو، وإعادة التجديد المستدام، وإدامة القابلية القدرة الريادية، والتشكيك في المنطق السائد، وحماية الإبداعات، ورفض نموذج العمل الحالي، وربط الريادة والإدارة الإستراتيجية)
- دور ممهد الطريق: ويمثل بالقدرة على التوقع وإيجاد حلول للمقاومة المحتملة لاعادة صيغة التعامل مع الوضع الجديد. وان إمتلاك القيادة الريادية للقيادة الاستراتيجية يتضمن (القدرة على التوقع، وبناء رؤية، والحفاظ على سرعة الاستجابة، والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين) للبدء بالتغيرات التي من شأنها خلق مستقبل قابل للتطبيق في المنظمة (Irenald & Hitt,1999: 45) ويتناول هذا الدور ادارة الموارد، والمرونة في الاستجابة، والتجديد التنظيمي، والتجديد الاستراتيجي، واعادة دراسة المنطق السائد.

بعد تعبئة (تحشيد) التابعين: يتجسد بعد تعبئة التابعين بإيجاد المهام وتهيئة وتوظيف المجموعة الملائمة من الخصائص والتي تكون قادرة على تأثير التحول المقصود. ويتضمن التعبئة الاجتماعية تجميع وتعبئة المجموعة الفاعلة الضرورية لإنجاز التحشيد. ويتضمن هذا البعد دورين هما:

- دور بناء الالتزام: أي تشكيل شعور بما يمكن انجازه لتعزيز رغبة المجموعة للعمل معا والالتزام بالتحدي والمتمثل في التوجه نحو هذا التحول. ولإنجاز ذلك، ينبغي على القيادة الريادية أن تكون ملهمة ومتحمسة وفريق بناء ومحسن للأداء، والتجديد المستمر وإعادة تجديد نطاق العمل، وإعادة تشكيل نموذج الأعمال، وتغذية القدرة الريادية، وحماية الإبداعات التي تهدد نموذج العمل الحالي، وخلق استشعار بالفرصة.
- دور تحديد الحدود: يعني هذا الدور إعادة تشكيل ودمج مفاهيم المجموعة عن ما هو مقبول للتحشيد. وأن دور القيادة الريادية هو زيادة تقائل وثقة المجموعة للتغلب على الحواجز التي فرضت ذاتياً والمشاركة في تصور ما يمكن تحقيقه معاد لأنه يعزز عملية صنع القرار ومبادرات التكامل بطريقة متماسكة. ويرتبط هذا الدور بإدارة الموارد، والقابليات الديناميكية والرؤية وتقبل المخاطر وظروفه والتجديد التنظيمي والتجديد الاستراتيجي، وإعادة بناء الأعمال، والتشكيك بالمنطق السائد، وتطبيق الابتكار.

وقد عرض (Greenberg, Sweet, and Wilson, 2011:184) أنموذجاً ثلاثي الأبعاد لوصف الكثير من التفاصيل عن القيادة الريادية في الواقع العملي. وتشمل الأبعاد الثلاثة (البراعة المعرفية، والمسؤولية والاستدامة، والوعي الذاتي والاجتماعي)

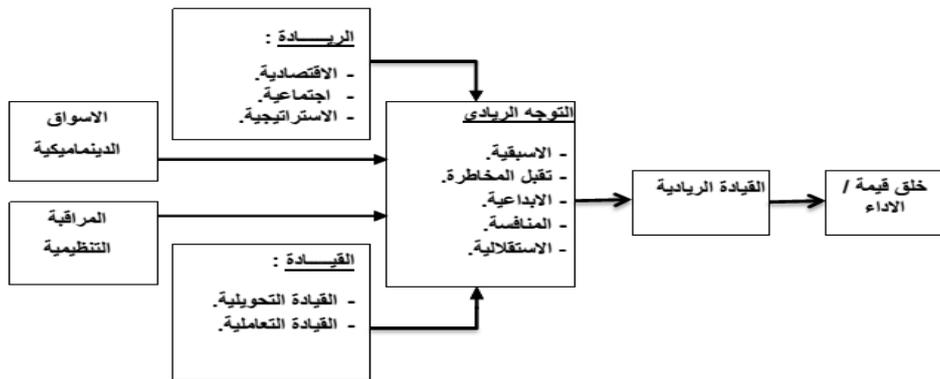
وعلى قادة المستقبل ضرورة تفهم المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والاستدامة بوصفها أسس نجاح الأعمال. ويمثل هذا التحدي بانخفاض كمية الموارد الطبيعية، وتغير المناخ وزيادة التفاوت في الطبقات الاجتماعية والاقتصادية، وجميع هذه الميادين تمثل " موضوعات ساخنة "في المناقشات لاسيما في الدول المتقدمة وحول العالم. فضلاً عن إلى ذلك، فإن القادة الرياديين يرغبون بادراك أنفسهم، فضلاً عن إدارة السياق الاجتماعي من حولهم من أجل توجيه عملية صنع القرار والعمل الفاعل. وقد تناول (Greenberg et al., 2011:185) القيادة الريادية وفقاً لذلك:

"القادة الرياديون هم الافراد عن طريق معرفتهم لانفسهم وللسياقات التي يعملون فيها، يقومون بالعمل على تشكيل الفرص التي تخلق قيمة لمنظماتهم ولأصحاب المصلحة والمجتمع."

ووفقاً لرأي (Kuratko,2007:3-4) لتكون قادراً على فهم القيادة الريادية بشكل افضل فقد تساعدنا معرفة نظريات الريادة على تحقيق ذلك. وبما أن مفهوم الريادة متعدد التخصصات ومتعدد المناهج. فقد تقترب الريادة في ثلاثة أبعاد والمتضمنة الاستباقية، وتبني المخاطرة، والابتكار. (ويعد (Covin and Slevin,1991) اول من قام بإجراء هذا التمييز والذي اشار له (Kuratko,2007) لوصف التوجه نحو الريادة واستخدمه على نطاق واسع في دراسة الريادة، وفي وقت لاحق في القيادة الريادية، والتي كثير من العلماء اطلقوا عليها ايضاً بريادة المنظمات (Kuratko & Hornsby et al., 2015:3

وفقاً لـ (Kuratko,2007:4) فإن قادة القرن الـ (21) قد ادركوا أهمية العمل الريادي من لدن المديرين في أي مستوى تنظيمي لخلق المزايا التنافسية المستدامة كأساس لتحقيق النمو المريح في المنظمة. علاوة على ذلك، فعلى المنظمات وعاملها السعي الدؤوب وراء الفرص الجديدة والابداع من حيث المنتجات والعمليات والتقنيات. فضلاً عن، القدرة على المنافسة بشكل استباقي في الاسواق) العالمية (من أجل تحقيق النجاح في القرن الـ 21. وهكذا، فان السمتين البارزتين المهمتين للقائد الريادي هما) الاستباقية، والقدرة على الابداع والسعي نحو الفرص الجديدة. (

اما الباحث (Crute,2010) فقد ربط بين القيادة والريادة والتوجه الريادي والقيادة الريادية لتحسن الاداء التنظيمي. لقد حدد عن طريق نمودجه، بان كل من القيادة والريادة وعن طريق ابعادهما يخلقان التوجه الريادي والذي بدوره يولد القيادة الريادية. إذ تضمنت الريادة العوامل) الاقتصادية، والاجتماعية، والاستراتيجية(، بينما تضمنت القيادة، المتغيرات (القيادة التعاملية، والقيادة التحويلية)، والقيادة والريادة بدورهما يقودان الى التوجه الريادي الذي شمل المتغيرات الفرعية (الاستباقية، والابداعية، و المخاطرة، والاستقلالية، والتنافسية. (وهما بدورهما يؤديان الى تحقيق القيادة الريادية. والشكل (2) يوضح نموذج (Crute,2010) للقيادة الريادية.

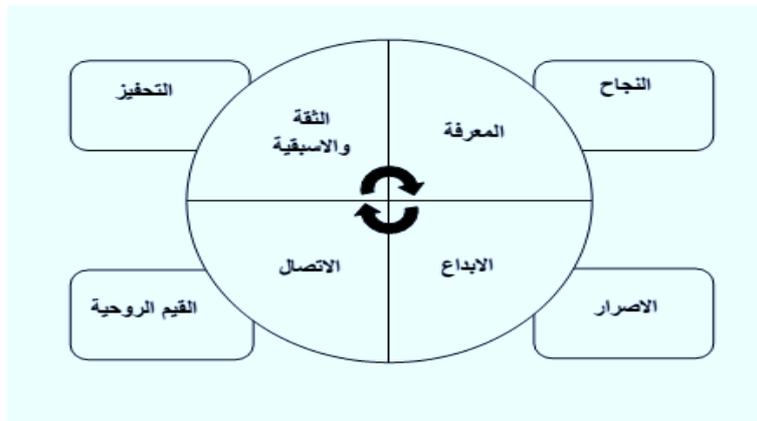


الشكل (2)

نموذج (Crute,2010) للقيادة الريادية.

Source: Crute, C. D. (2010). Understanding how community college leaders identify with and relate to entrepreneurial leadership (Doctoral dissertation). ProQuest Dissertations and Theses (UMI number: 3420126).

كما اقترح (Hunt-Qxendia,2010) بان الدوافع والنجاح الريادي يمثلان إطار نظري، وكما مبين في الشكل (5)، إذ يوضح كيف يمكن لخصائص معينة (المعرفة، والثقة، والابداع، والاتصال، والقيم الروحية، والمثابرة) (إن تمثل معايير مترابطة جامعة والتي بإمكان القادة الرياديين امتلاكها وعدها ابعاداً للقيادة الريادية. ويوضح الشكل (3) أيضاً أن سلوك القادة الرياديين الناجح ينبغي ان يسير بطرائق تتماشى مع نظريات التحفيز وتنفيذ استراتيجيات النجاح لبناء ممارسات الأعمال المستدامة.



الشكل (3)

نموذج (Hunt-Qxendia,2010) للقيادة الريادية

Source : Hunt-Qxendia, C., (2010). Entrepreneurial leadership: A quantitative study of the Motivation and sustainable business strategies of American Indian entrepreneurs in North Carolina. Doctoral dissertation. Michigan: ProQuest

لقد تم استعراض عدد من الدراسات والابحاث ذات الصلة التي تمثل ابعاداً للقيادة الريادية. كما تمت مناقشة عدد من الخصائص والسمات والقابليات والمقدرات والمهارات والمهام التي ينبغي ان يتمتع بها القادة الرياديين لتكون بذلك ابعاد القيادة الريادية. ويلخص الجدول (4) ادناه الابعاد التي تناولها بعض الباحثين في دراستهم للقيادة الريادية :

الجدول (4)

ابعاد القيادة الريادية لعدد من الباحثين.

Becherer, et al. 2008	Perren 2002)	Fernald, et al 2005	Gupta, et al.,2004
رؤيوي الإبداع / الابتكار التوجه نحو النتائج الثقة بالنفس التوجه نحو السلطة الاسبقية خوض المخاطرة وحده التحكم	رؤيوي قبول المخاطر محرك شخصي التعاون	حالم خوض المخاطرة التوجه نحو الإنجاز القدرة على التحفيز خلاق مرن مستمر صبور	• صياغة السيناريو متوجه نحو الاداء. الطموح. مطلع. رؤية ثاقبة رؤيوي. نافذ بصيرة. بناء الثقة. الدبلوماسية عاقد صفقات فاعل مقتع مشجع • <u>تعينة التابعين</u> الهامي. متحمس. بناء للفريق متوجه نحو التحسين متكامل. محفز فكريا. إيجابي حاسم.
Greenberg et al.,2011	Hunt-Qxendia ,2010	Crute,2010	Kuratko,2007
البراعة المعرفية. المسؤولية والاستدامة. الوعي الذاتي والاجتماعي	المعرفة والثقة والابداع والاتصال والقيم الروحية والمثابرة	الاقتصادية والاجتماعية والاستراتيجية الاسبقية والابداعية وتقبل المخاطرة والاستقلالية والتنافسية	الاستباقية تقبل المخاطرة الابتكار الاستباقية تقبل المخاطرة الابتكار الاستباقية تقبل المخاطرة الابتكار

المصدر : إعداد الباحثين بناءً على الأدبيات السابقة.

ما سبق يمكن القول:-

- أ - القيادة الريادية هي العملية التي ترتبط مع مختلف مراحل التطوير التنظيمي.
- ب- يحاول القادة الرياديون وبشكل متزايد الافادة من أنماط مختلفة من القيادة والريادة وفي أوقات مختلفة في ظل ظروف مختلفة في تحقيق اهدافهم.
- ج - تلعب الخصائص الشخصية للقادة دورا مهما في القيادة الناجحة.
- د - يقوم القادة بتحديد الاتجاه وخلق التوافق والانسجام ومن ثم تحفيز الافراد نحو ذلك الاتجاه.
- هـ - يجب على القادة تبني اهدافهم من اهداف المنظمة لتكون ناجحة.

ثانياً -: الاداء الابتكاري

تؤكد الأدبيات بأن الأداء الابتكاري للفرد يمثل جانباً أساسياً في الإبداع التنظيمي .(Ambile,1988:125) وهذا بدوره أمر حتمي من أجل البقاء على المدى البعيد والنجاح (AL-Araimi,2012:4) وينبغي أن تركز المنظمات على دعم الأداء الابتكاري الفردي في موقع العمل لأن الأفراد هم المصدر النهائي لأي فكرة جديدة. من الناحية النظرية ,فإن الأداء الابتكاري للعاملين يوفر المواد الخام اللازمة للإبداع ,إذ أن العاملين المبتكرين هم أولئك الذين يميلون إلى تحديد الفرص المتاحة لمنتجات جديدة ,وإيجاد حلول جديدة للمشاكل القائمة ,ولديهم القدرة على وضع خطط مناسبة لتنفيذ أفكار جديدة.(Oldham & Cumnings,1996: 607)

وعلى الرغم من أن تعريف الأداء الابتكاري يعد من الجوانب النادرة في الأدبيات حسبما ذكر .(Kuzmenko,2009:6) إلا أن الأداء الابتكاري يعرف بأنه القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات وعمليات ناجحة (Zhang, Gloor, and Grippa, 2013 :2-3) .او تقديم الأفراد لمقترحات حول منتجات نافعة وجديدة ,وأفكار ,وإجراءات تمكن المنظمة من الحصول على مواد أولية مهمة في إجراء التحسينات أو التنفيذ .(Oldham & Cumnings,1996:607) كما اشار (AL-Araimii, 2012:54)للاداء الابتكاري بانه ميل الأفراد لتحديد الفرص الخاصة بتقديم منتجات جديدة ,وإيجاد حلول جديدة للمشكلات الحالية ,والقدرة على أن يصبحوا ابطال للأفكار ,وأمتلاك القابلية على أيجاد استعمالات جديدة للطرائق والمعدات الحالية ,والعمل بجد .او ناتج التبادل المعقد بين الأفراد ومحيطهم وما ينجم عن ذلك من التحسس للفرص البيئية (Choi,2004: 187).

وختاماً يمكن القول أن الأداء الابتكاري هو (حلول أبتكارية ومداخل وأجراءات جديدة وأفكار خلاقة يقدمها الأفراد بقصد التغلب على المشاكل التي تعترض عمل المنظمات بغية تطوير أداءها)

ثالثاً -:العلاقة بين القيادة الريادية والاداء الابتكاري

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين القيادة الريادية والابتكار في فرق العمل على سبيل المثال الدراسات التجريبية التي قام بها كل من (Sosik, Kahai, and Avolio,1998) عندما بينوا بأن المستويات العالية من القيادة ولدت الكثير من الحلول الأصيلة وتحسين الأفكار مقارنة بالمجموعات التي أظهرت مستويات أقل من القيادة التحويلية .وقد وجدت دراسة (Jung,2000) بأن القادة الذين يشجعون على النظر في مجموعة واسعة من البدائل ,وإدخال حلول وتقديم الأفكار غير التقليدية من جميع أعضاء الفريق يمكن أن تحفز الابتكار .وأقترح (Mumford et al.,2002) بأن قادة المشروعات الابتكارية يمكن أن يسهموا في عملية توليد الأفكار عبر توفير الاستقلالية والحرية للأفراد عن طريق إفساح المجال لهم بتدقيق الأفكار الابتكارية.

كما يستخدم الابتكار والإبداع كشواهد شائعة عند تعريف سمات القيادة الريادية .وللعديد من المشاركين تكون أساليب عمل الريادية القيام بشيء جديد أو مختلف مع نتائج أعمال في العادة .إذ تركز القيادة الريادية على خلق القيمة بينما المبتكرون الرياديون يكونون ميالين بشكل كبير نحو الجدية في الأفكار أكثر من التقليديين في خلق منتجات أو خدمات جديدة وتحويلها إلى أعمال ناجحة.(He,2014)

تمثل سمات الإبداع والابتكار مظاهر شائعة من القيادة الريادية وهي راسخة بشكل كبير في الأدبيات التجريبية في هذا المجال (AL-Khalifa,2014:124) إذ يميل القادة إلى أن يكونوا أكثر ابتكاراً , وامتلاكاً لأفكار الإبداعية وغير المؤلفين وتكون أقل إعاقة في بحثهم عن حلول ابتكارية. ومن ثم , وليس من المستغرب أن يكون الإبداع والابتكار أيضاً مظهراً شائعاً من مظاهر السلوك الريادي.(Timmos,2007:111)

والمتوقع من القادة الريادين امتلاك صفات التحفيز الفكري ,الذي يمثل أمراً مهماً في القيادة الريادية لكونه يؤدي إلى دعم المرؤوسين من أجل التخلي عن العادات القديمة في التفكير وأن يكونوا أبداعيين وابتكاريين .وأن يكون القادة الرياديون على استعداد لتغيير الوضع القائم لمنظمتهم عن طريق أحداث تغيير كبير عندما يكون ذلك ضرورياً ,وأن يكون مفيداً على المدى الطويل لنجاح المنظمة , (Burns,2004:78) ويكونوا قادرين على التأثير وتحفيز أتباعهم في القيام بأكثر من المتوقع ,بأستخدام قدرتهم في تمكين وتشجيع الآخرين لتحقيق الرؤية المشتركة ,والريادية.

وبشكل مماثل برهن (Park,2006) أن الريادة الناجحة لا تتحقق عن طريق فرض ما يجب أن يحدث ,ولكن عن طريق المحافظة على فهم مشترك بين الفريق الريادي وقائدهم . (AL-Khalifa,2014:78).وأن وضع التصورات المذكورة انفاً عن القيادة الريادية تشير إلى أنها قد تكون ذات صلة أو علاقة إيجابية بابتكار الأتباع لكونها تعزز الدوافع الذاتية.وبشكل أكثر تحديداً ,عندما يقوم القائد بتقديم التحفيز الفكري ,ويشجع أتباعه على تحدي الوضع الراهن والتخلي على الأساليب القديمة لعمل الأشياء .عندما يتم تشجيعهم على إعادة صياغة القضايا والمشاكل التابعة وتلبية الفضول الفكري ,لاستخدامهم الخيال وأن يكونوا مناوئين بالأفكار والحلول .وفي ظل هذه الظروف ,من المرجح أن يكون العاملين مهتمين في التركيز على أهدافهم بدلا من الهموم والمخاوف والقلق الخارجي.

ويظهر القادة الرياديون اعتبارات تقديرية عالية نحو الأفراد ,عندما يركزون على تطوير قدرات الأتباع ,وتوفير المعلومات والموارد وتفويض الأتباع ومنح حرية التصرف في العمل (AL-Khalifa,2014:79) , ونتيجة لذلك يمكن تشجيع الأتباع على محاولة استخدام أساليب جديدة ومختلفة في عملهم للعمل بشكل مستقل ,وتتمية القدرة على التفكير من خلال الجهود الذاتية .فعندما يكون القادة قذوة في التعبير عن رؤية مقنعة لتحفيز الأتباع لأداء يفوق التوقعات , فالأتباع بدورهم ينبغي أن يكونوا متحمسين ونشطين بشكل جدي نحو تحقيق الأهداف العليا والغايات (Shamir et al,1993:584).هذه العملية ,من المرجح أن يركز الأتباع على المهام الحالية بدلا من التركيز على القضايا الخارجية عن المهمة .

ونظر (Chen,2007:246) في سياق التكنولوجيا الفائقة ,وخلص إلى أن فاعلية القائد تتحدد بصورة كبيرة من القدرة على التفاعل مع ابتكار الفريق (معبرا عنها ببراءات الاختراع)فعندما يتقبل الرياديين مخاطر أعلى ,وأستباقية وإبداعية , فبإمكانهم تحفيز فرقهم الريادية لأن يكونوا أكثر ابتكاراً أثناء عملية بلورة براءات الاختراع .وأقترح هؤلاء الباحثين , أن تحسين هذه السلوكيات في القائد تميل أن تكون مصحوبة بالابتكار في الفرق ,ألا أنهم لم يناقشوا كيفية زيادة هذه السلوكيات.

وبسبب تركيز القادة الرياديين على التهيؤ للمهمة التنظيمية الجديدة وتحديد الإجراءات الكفيلة لانجاز المهمة .بما أن أعضاء الفريق يشعرون بأن لديهم ليس فقط الحق بل واجب البحث عن فرص جديدة وجعلها تحدث وتتفد (Gupta et al.,2004:256).عن طريق هذا الجو والمناخ السائد تستطيع هذه القيادة نمذجة أو تشكيل الشخصية لتلك السلوكيات

"بالاستمرار ,كما هو متوقع ,وبلا هوادة "القادة الرياديون يحاولون ضمان أن الآخرين سوف يحاكون سلوكهم " وأنهم سوف لن يغيروا ما يقومون به عن طريق الكلمات وحدها . (Mcgrath and Macmillan,2000:303) "

فضلا عن ,تقوم القيادة الريادية ببناء الالتزام عن طريق تشجيع الآخرين على التعلم والتجربة بأنفسهم .وأن الغاية من ذلك ليس فقط ضمان التزام التابعين بأن يكونوا محفزين بشكل كبير نحو العمل بجد ,ولكن لمساعدتهم على تطوير وجهة نظر مختلفة ,فضلا عن خلق الروح الجماعية للابتكار الواعي . (Gupta et al,2004:256)

ورأى (Cohen,2004:20) بأن القيادة الريادية مثلها مثل أي نمط قيادي تقوم على خلق مناخ من السلوكيات الريادية) أيجاد المناخ الملائم ,والذي سوف يطلق العنان للسلوك الذي تحتاجه المنظمة للنجاح .(وبكلمات أخرى ,يمكن للسلوك أن يحدد المناخ أو الجو الابتكاري الداعم ,بقدر ما يقوم بتحديد السياق .

ومن ثم ,أيضا يواجه القادة الرياديون في المنظمة ,أو في أي مستوى آخر منها, فإن أسلوبهم في التأثير على مناخ المنظمة (بيئة المنظمة) سوف يتوقف على موقفهم من ذلك .

وقد تناول (Suire & Ashley,2007 :235) القيادة الريادية ,بأنها القيادة القادرة على دعم الابتكار والتكيف في البيئات السريعة وغير المؤكدة وذلك عندما ركزوا على ثلاث جهات نظر وهي :القيادة التحويلية, والقيادة الموجهة نحو الفريق , والقيادة القائمة على القيم .وهذا يتوافق مع استنتاجاتهم بأن القيادة الريادية هي جزء من القدرة على استحضار جهد استثنائي في الآخرين ,والذي بدوره تم صياغته في سياق حاجة المنظمة إلى التكيف مع البيئات الناشئة الطارئة .وهذا يعني من الضروري على الرياديين العمل على أدراك وتحفيز الأفراد الآخرين على السلوك الأبتكاري بطريقة تعاونية ومنسجمة مع أهداف المنظمة.

المبحث الثالث - الجانب العملي

• الوصف الإحصائي :تحليل البيانات وتفسيرها

سوف يجري وصف مستوى إجابات عينة البحث في قطاع التعليم العالي الأهلي ومناقشتها باستخدام الأوساط الحسابية Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation وقد اعتمد البحث على مقياس Likert الخماسي في اجابات العينة للاستمارة, وسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) مستويات والجدول (26) يوضح ذلك, ويتم حساب الوسط الفرضي بالمعادلة = (مجموع الاوزان / عدد البدائل) وعليه فان الوسط الفرضي للبحث $3 = \frac{5+4+3+2+1}{5}$, وعليه في هذا البحث يكون تقدير الفقرة جيدا اذا ما تراوح بين (3 - 4) , وجيد جداً اذا ما زاد عن قيمة (4) , كذلك هناك مستويين اخريين وهما ضعيف اذا ما تراوح قيمة الوسط الفرضيين (2-3) وضعيف جدا اذا كان اقل من (2) لل فقرات المتعلقة بمحور القيادة الريادية والذي يتألف من (24) فقرة موزعة على بعدين وكانت نتائج الإحصاءات الوصفية) الوسط الحسابي والانحراف المعياري (لفقرات المتغير المستقل) القيادة الريادية (كالاتي :

• **صياغة السيناريو** .يتضمن هذا البعد على (16) فقرة وكما موضح في الجدول .(5) إذ نلاحظ بان جميع فقرات البعد حصلت على قيم أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا ما يشير إلى أن اغلب إجابات عينة الدراسة تؤيد توافر الخصائص والسمات الخاصة بالقيادة الريادية في قياداتها الإدارية التي تقوم بإدارة المنظومة التعليمية في كليتها الأهلية .أما بالنسبة لقيمة الانحرافات المعيارية الخاصة بالفقرات فقد كانت متقاربة وتراوحت بين (-0.7871.067)

وهذا يشير إلى التوافق بين المستجوبين بخصوص الإجابات . أما على المستوى التفصيلي لكل فقرة ، فقد حصلت الفقرة (4) على أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.34) وهذا له دلالة على تمتع القادة في الكليات الأهلية المبحوثة بالعمل الجاد والمثابر على انجاز المهام والواجبات المكلفين بها وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة لهم، أما قيمة الانحراف المعياري فقد كانت قيمتها (0.826) مما يؤشر إلى وجود توافق عالي نسبياً بخصوص هذه الفقرة، أي أن اغلب الإجابات تؤيد بدرجة كبيرة هذه الفقرة . أما اقل متوسط حسابي تحقق على مستوى فقرات ، فقد كانت في الفقرة (8) إذ كان المتوسط الحسابي الخاص بها هو (3.63) ، مما يعني أن درجة التوقع بالأحداث المستقبلية ذات مستوى أعلى من المتوسط بقليل وهذا قد يعود إلى تعدد المتغيرات البيئية وتعقيدها (السياسية والاقتصادية والاجتماعية) فضلاً عن التذبذب في القرارات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وفي مدة زمنية قصيرة نسبياً بخصوص سياسات وأنشطة ومهام الكليات الأهلية في العراق نظراً لحدائثة التجربة.

الجدول(5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات صياغة السيناريو .

مستوى الاجابة	الانحراف المعياري (S.D)	المتوسط الحسابي (Mean)	الفقرات	ت	ابعاد القيادة الريادية
جيد	.869	4.22	ذو رؤية وخيال واسع تجاه المستقبل.	1	صياغة السيناريو
جيد	.866	4.12	يضع اهداف طموحة.	2	
جيد	.984	4.01	يضع معايير اداء عالية.	3	
جيد	.826	4.34	يعمل بجد.	4	
جيد	.832	4.28	يتمتع بالمعرفة الواسعة.	5	
جيد	.806	4.23	يمتلك معلومات بخصوص العمل.	6	
متوسط	.960	3.98	ذو امكانية حدسية عالية.	7	
متوسط	.955	3.63	يتوقع الاحداث المستقبلية الممكنة.	8	
جيد	1.05	4.02	يغرس الثقة في نفوس الخرين من خلال أظهار الثقة بهم.	9	
جيد	1.067	4.11	يتمتع بمهارة في بناء العلاقات مع الاخرين	10	
جيد	.902	4.21	يمتاز بالفصاحة ودقة التعبير.	11	
جيد	.787	4.20	قادر على التفاوض بفاعلية.	12	
جيد	.846	4.04	قادر على عقد الصفقات مع الاخرين وبتناج جيدة.	13	
متوسط	.911	3.94	له القدرة فذة) فريدة (على اقناع الاخرين بوجهة نظره.	14	
جيد	1.06	4.00	يغرس الشجاعة في نفوس الاخرين.	15	
جيد	1.05	4.01	يبث الامل من خلال تجديد) التأكيد (الاهداف وتقديم النصيحة.	16	

• **تحشيد التابعين.** تضمن هذا البعد (8) فقرات وكما موضح في الجدول (6) إذ حصلت الفقرة (19) التي تشير إلى "بيدي رئيسي المباشر مشاعر ايجابية قوية نحو العمل" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.20) وهذا له دلالة على تمتع القيادة في الكليات الأهلية المبحوثة بنشر التوجهات والقيم والمشاعر الايجابية التي تحت على العمل والتفاني فيه، كما أنها بحاجة إلى تعزيز ذلك التوجه والاستدامة فيه لإدامة هذا الزخم والذي ينعكس إيجابا على كفاءة العمل ومن ثم تحقيق الفاعلية. اما قيمة الانحراف المعياري الخاص بهذه الفقرة فقد كانت (0.833) وهذا ما يؤشر توافق وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص هذه الفقرة. أما اقل متوسط حسابي تحقق على مستوى فقرات البعد فقد كانت عند الفقرة (22) التي أشارت إلى يحقق رئيسي المباشر التكامل بين الأفراد أو الأشياء على نحو متماسك "ومتوسطها الحسابي (3.77) وهذه القيمة ذات دلالة على الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود الحثيثة والمتواصلة الرامية إلى تحقيق التكامل بين أفراد المنظمة أو بين الموارد المختلفة ضمن المنظمة لتحقيق الكفاءة في استثمار الموارد وتقليل الجهود الضائعة والتي تؤثر حتماً على مستوى الأهداف المتحققة على صعيد المنظمة ككل. أما قيمة الانحراف المعياري الخاص بالفقرة (22) كانت (0.926) أي أن وجهات النظر التي أبداها عينة الدراسة لم تحقق التوافق العالي حول هذه الفقرة أي اختلاف تقييمهم للآليات المتبعة من القيادة في الكليات الأهلية لتحقيق التكامل على مستوى الموارد البشرية والمادية .

الجدول(6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات تحشيد التابعين.

مستوى الاجابة	الانحراف المعياري (S.D)	المتوسط الحسابي (Mean)	الفقرات	ت	ابعاد القيادة الريادية
جيد	.886	3.95	يبث الحياة في مشاعر ومعتقدات وقيم وسلوكيات الاخرين.	17	تحشيد
جيد	.907	4.07	يلهم الاخرين لدفعهم نحو العمل بجد.	18	
جيد	.833	4.20	بيدي مشاعر ايجابية قوية نحو العمل.	19	
متوسط	.947	3.98	له القدرة على اقناع اعضاء المجموعة بالعمل معاً.	20	
جيد	.836	4.13	يبحث عن تحسين الاداء بشكل مستمر.	21	
متوسط	.926	3.77	تحقق التكامل بين الافراد او الاشياء على نحو متماسك.	22	
متوسط	.940	3.83	يشجع الاخرين على استعمال عقولهم وتحدي المعتقدات والقوالب النمطية والاتجاهات الخاصة بالآخرين.	23	
جيد	.915	4.17	متفائل وبنو ثقة بالنفس.	24	

• **الأداء الابتكاري:** تضمن هذا البعد (12) فقرة وكما موضح في الجدول (7) إذ حصلت الفقرة (25) التي تشير إلى "يقترح المنتسبين طرائق جديدة لتحقيق الغايات أو الأهداف" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.00) وهذا له دلالة على أن المنتسبين يقدمون مقترحات ابتكارية قد تتعلق بتقديم أفكار أو أساليب عمل أو طرائق تدريسية جديدة في العمل التدريسي، أو قيام المنتسبين بطرح أفكار غير مألوفة ومفيدة لتحسين العمليات والممارسات والإجراءات الحالية المعمول بها، ألا أنها بحاجة إلى البحث عن الأساليب والطرائق المتنوعة لتعزيز وإدامة هذا التوجه لدى المنتسبين ومحاولة جعله

ثقافة تنظيمية سائدة لدى الكليات الأهلية يجعلها مصدر لتوليد الأفكار الأبتكارية وتطوير الممارسات الإبداعية. أما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.773) وهذا يشير إلى وجود توافق نسبي بين آراء عينة الدراسة على هذه الفقرة، وبالتالي هذه الممارسات من المحتمل بأنها لم تظهر لحد الآن بشكل جلي وواضح في الممارسات اليومية. أما اقل قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت (3.55) والعائدة إلى الفقرة (33) التي تشير إلى " غالباً ما يمتلك المنتسبين أفكاراً إبداعيةً وجديدة"، في هذه الفقرة ظهرت قيمة المتوسط الحسابي بمستوى اقل من المتوقع) متوسط (إذا تم مقارنتها بمحتوى الفقرة والتي أشارت إلى الكلمة الافتتاحية وهي) غالباً (والتي تشير في مضمونها إلى الصفة الغالبة والممارسة الشائعة بان المنتسبين يمتلكون أفكاراً إبداعيةً وجديدة، أما قيمة الانحراف المعياري كانت (1.026) وتشير إلى التجانس النسبي بين آراء عينة الدراسة بخصوص هذه الفقرة .

الجدول (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات الأداء الأبتكاري.

مستوى الاجابة	الانحراف المعياري (S.D)	المتوسط الحسابي (Mean)	الفقرات	ت	ابعاد الاداء الابتكاري
جيد	.773	4.00	يقترح المنتسبين طرائق جديدة لتحقيق الغايات والاهداف.	25	الاداء الابتكاري
متوسط	.836	3.87	يقدم المنتسبين افكار جديدة وتطبيقية لتطوير الاداء.	26	
متوسط	.965	3.83	يبحث المنتسبين عن التكنولوجيا والعمليات او الافكار الجديدة للمنتج .	27	
متوسط	.951	3.77	يقترح المنتسبين طرائق جديدة لزيادة مستوى الجودة	28	
متوسط	.952	3.65	يمثل المنتسبين مصدر جيد للأفكار الابتكارية.	29	
متوسط	.990	3.61	يشجع المنتسبين بعضهم البعض لاسيما ابطال الافكار.	30	
متوسط	.876	3.81	يطبق المنتسبين الابتكار في العمل عندما تتاح لهم الفرصة.	31	
متوسط	.962	3.73	يطور المنتسبين الخطط والجدول الزمنية المناسبة لتنفيذ الافكار الجديدة.	32	
متوسط	1.026	3.55	غالباً ما يمتلك المنتسبين افكار ابداعية وجديدة.	33	
متوسط	1.021	3.61	يقدم المنتسبين الحلول الابتكارية. للمشكلات.	34	
متوسط	.957	3.62	غالباً ما لدى المنتسبين مدخل جديد لحل المشكلات.	35	
متوسط	1.067	3.66	يقترح المنتسبين طرائق جديدة لاداء المهام الوظيفية.	36	

• تحليل واختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل) القيادة الريادية(، والمتغير التابع) الأداء الأبتكاري(

يستخدم ارتباط Pearson لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبى فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر (Pallant,2011:103) إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+0.3) إلى

(0.7+) وإيجابيا ضعيفا عندما يكون (0) إلى (0.3+) ، في حين يكون الارتباط سلبيا قويا عندما يكون (-0.3) إلى (-0.7) وسلبيا ضعيفا عندما يكون (-0.3) إلى (0). أما إذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام ، و (-1) يشير إلى ارتباط سلبي تام ، و (0) يشير إلى عدم وجود ارتباط. (Saunders et al.,2009:459) ومن اجل اختبار الفرضية الأولى المتضمنة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية بأبعادها (صياغة السيناريو وتحشيد التابعين) والأداء الابتكاري. وعن طريق الاطلاع على الجدول (8) نلاحظ الآتي:

الجدول (8)

علاقات الارتباط بين المتغيرات الدراسة.

المتغيرات وابعادها	صياغة السيناريو	تحشيد العاملين	القيادة الريادية	الأداء الابتكاري
صياغة السيناريو	1			
تحشيد العاملين	.718**	1		
القيادة الريادية	.920**	.933**	1	
الأداء الابتكاري	.382**	.297**	.365**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

علاقة الارتباط بين (القيادة الريادية (و) الأداء الابتكاري)

- توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية بين (القيادة الريادية (و) الأداء الابتكاري) بلغت (**.365) وذات دلالة معنوية قيمتها (0.01) وهذا يشير إلى قبول الفرضية الأولى (H1) أي أن أي تغير في قيمة المتغير المستقل (القيادة الريادية) سوف يؤدي إلى حدوث تغير طردي في قيمة المتغير التابع (الأداء الابتكاري) سواء أكان سلباً أم إيجاباً
 - توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية بين البعد الأول (صياغة السيناريو (للمتغير المستقل) القيادة الريادية)، والمتغير التابع (الأداء الابتكاري) بلغت (**.382) وذات دلالة معنوية قيمتها (0.01) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى (H1a) ، أي أن تحسن مستوى صياغة السيناريو سوف ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الابتكاري في عينة الدراسة .
 - توجد علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بين البعد الثاني (تحشيد التابعين (للمتغير المستقل) القيادة الريادية (و)المتغير التابع (الأداء الابتكاري) بلغت (**.297) وذات دلالة معنوية قيمتها (0.01) وهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية (H1b) من الفرضية الرئيسية الأولى .حيث توضح أن زيادة مستوى تحشيد العاملين سوف تؤدي إلى حدوث زيادة طردية اقل على مستوى الأداء الابتكاري بسبب علاقة الارتباط الضعيفة بينهما.
 - اختبار تأثير القيادة الريادية على الأداء الابتكاري.
- تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الثانية التي تشير إلى) توجد علاقة تأثير ايجابية بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري(، وكما في الجدول (9)

الجدول (9)

تأثير القيادة الريادية على الأداء الابتكاري.

ملخص النموذج				
النموذج	R	مربع R	مربع R المعدل	الخطأ المعياري للتوقع
1	.377 ^a	.142	.135	.55872
a. Predictors: (Constant), القيادة الريادية				
b. Predictors: (Constant), القيادة الريادية				

يلاحظ من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري بمقدار ($R=.377^a$) ، أما قيمة معامل (R^2) اظهر بان المتغيرات المستقلة تفسر مايقارب (0.142) من التباين في مستوى الأداء الابتكاري وهو بذلك ذات قيمة معنوية، وما يؤكد ذلك قيمة ($F=20.901$) الواردة في الجدول (10) وبمستوى دلالة اقل من ($P<0.05$) ، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بان الانحدار معنوي ولا يساوي صفر ، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير التابع (الأداء الابتكاري)

الجدول(10)

تحليل ANOVA^a للقيادة الريادية والأداء الابتكاري

ANOVA ^a تحليل						
Model	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	مربع المتوسط الحسابي	Fقيمة	Sig. المعنوية	
1	الانحدار	6.525	1	6.525	20.901	.000 ^b
	Residual	39.333	126	.312		
	Total	45.858	127			
a. Dependent Variable: الاداء الابتكاري						
b. Predictors: (Constant), القيادة الريادية						

ولتحديد مقدار تأثير المتغير المستقل، تم الاستعانة بمعادلة الانحدار البسيط والواردة في ادناه:

$$Y = \alpha + \beta_1 X$$

$$Y = 2.174 + (0.382) X$$

وبناء على معادلة الانحدار ومن النتائج الواردة في الجدول (11) نلاحظ عند زيادة مستوى القيادة الريادية بمعدل

وحدة واحدة سوف يتأثر مستوى الأداء الابتكاري بمقدار (2.174) ارتفاع عند

$$(\beta_1 = 0.382, p < 0.050).$$

الجدول (11)

قيم المعاملات للقيادة الريادية والأداء الابتكاري.

المعاملات									
Model	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig.	الارتباطات			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	2.174	.343		6.345	.000			
	القيادة الريادية	.382	.084	.377	4.572	.000	.377	.377	.377
Dependent Variable: الاداء الابتكاري									

ولغرض اختبار تأثير الأبعاد الفرعية) صياغة السيناريو و تحشيد التابعين (على الأداء الابتكاري تمت صياغة

الجدول (12) أدناه:

الجدول (12)

قيم معاملات الارتباط بين صياغة السيناريو وتحشيد التابعين والأداء الابتكاري.

معامل الارتباط			
الابعاد الفرعية	الاداء الابتكاري	صياغة السيناريو	تحشيد التابعين
الاداء الابتكاري	1.000	.382	.297
صياغة السيناريو	.382	1.000	.718
تحشيد العاملين	.297	.718	1.000
الاداء الابتكاري	0	.000	.000
صياغة السيناريو	.000	0	.000
تحشيد العاملين	.000	.000	0

يلاحظ من الجدول (12) وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين المستقلين) صياغة السيناريو وتحشيد التابعين (والمتغير التابع) الاداء الابتكاري(، الاول صياغة السيناريو ($R = 0.382$, $p < 0.05$) ، ام الثاني تحشيد التابعين فكان الارتباط ($R = 0.297$, $p < 0.05$) وذات دلالة معنوية لان قيمة كل منهما اقل من 0.05. أما الجدول (13) يظهر قيمة الارتباط والبالغة ($R = 0.383$) بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع، كما ان قيمة معامل ($R^2 = 0.147$) الذي يشير إلى أن المتغير المستقل تفسر حوالي (0.147) من التباين الحاصل في المتغير التابع) الأداء الابتكاري (وهو ذات دلالة معنوية لان قيمة ($F = 10.760$, $p < 0.05$) وهذا يعني أن احتمال حدوث هذه النتائج عن طريق الصدفة كان أقل من 0.001. ولذلك، كانت هناك علاقة كبيرة بين المتغيرين المستقلين والأداء الابتكاري .

الجدول(13)

ملخص النموذج لصياغة السيناريو وتحشيد التابعين والأداء الابتكاري.

ملخص النموذج				
النموذج	R	مربع R	مربع R المعدل	الخطأ المعياري للتوقع
1	.383 ^a	.147	.133	.55944
Predictors: (Constant),				
Dependent Variable: lb. الاداء الابتكاري				

وكانت نتائج الاختبار (t) لمعاملات الانحدار الفردي المبينة في الجدول (14) للمتغيرين المستقلين هما (2.925) و (0.407) على الترتيب ، أما احتمالية حصول هذه النتائج بالصدفة اقل من 0.05 ، فكان لصياغة السيناريو (0.04) ، ولتحشيد التابعين (0.685). ومن ثم قبول الأول صياغة السيناريو (لأنه عند مستوى معنوية $P < 0.05$) ، ورفض الثاني (تحشيد التابعين (لأنه عند مستوى معنوية $P > 0.05$)). وكذلك يلاحظ في الجدول (14) أي المتغيرات المستقلة ذات التأثير الأكبر على المتغير التابع، إذ نلاحظ وجود قيمتين للمتغيرين المستقلين (صياغة السيناريو ($\beta = 0.338$) تحشيد العاملين) $= 0.043$ ، ألا أن درجة المعنوية لصياغة السيناريو كانت (0.004) ، بينما كانت لتحشيد العاملين (0.685).

الجدول(14)

قيم معاملات صياغة السيناريو وتحشيد التابعين والاداء الابتكاري.

المعاملات									
Model		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig.	الارتباطات		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2.173	.343		6.333	.000			
	صياغة السيناريو	.338	.115	.347	2.925	.004	.382	.253	.242
	تحشيد التابعين	.043	.106	.048	.407	.685	.297	.036	.034
Dependent Variable: الاداء الابتكاري									

وبناء على النتائج الواردة في الجداول والتفسيرات لتلك النتائج التي تم استعراضها انفا ، نلاحظ الآتي:

- قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الثانية الرئيسية والتي تشير الى (توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين صياغة السيناريو والأداء الابتكاري $H2a$) ، اذ قيمة $(\beta_1 = 0.338)$ ودرجة المعنوية $(p < 0.05)$ ، والموضحة في معادلة الانحدار:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

$$Y = 2.174 + (0.338) X_1$$

- رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية الرئيسية والتي تشير إلى) توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين تحشيد التابعين والأداء الابتكاري H2b (إذ قيمة $\beta_2=0.043$) ودرجة المعنوية ($p>0.05$) ، والموضحة في معادلة الانحدار:

$$Y = \alpha + \beta_2 X_2$$

$$Y = 2.174 + (0.043) X_2$$

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

• الاستنتاجات

- هنالك تركيز واضح من لدن الجامعات الاهلية على الاهتمام بتطوير الخصائص والسمات الخاصة بمنسبها الامر الذي ينعكس على ممارسة أنشطة القيادة الريادية للمؤوسين في الادارات الجامعية.
- ان الاهتمام بصياغة السيناريو الذي يتعلق بتغيير أوضاع العمل في المؤسسات التعليمية عن طريق استثمار أو تحديد الفرص عند ظهورها الخاص بالجامعة الاهلية له نتائج طيبة على العمل الجماعي والمثابرة على انجاز المهام الموكلة للمنتسب الامر الذي ينعكس ايجاباً على اداء تحقيق الاهداف التي تسعى لها تلك الجامعات.
- ان اهتمام الجامعات الاهلية بتحسين الاداء وامتلاك مقدرات بشرية عالية المستوى انعكس ايجاباً على تشجيع منتسبي هذه الجامعات على المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية اذ لوحظ تضاعف الجهود من اجل تسخير طاقاتهم الفكرية لتوليد افكار طرائق عمل تخدم تلك المؤسسات.
- انصب تركيز اهتمام الجامعات الاهلية على ابتكار طرائق جديدة لتحقيق الغايات والاهداف التي تصبوا اليها اذ ساهم منتسبي هذه الجامعات بتوليد افكار واساليب عمل جديدة ومفيدة من اجل تحسين العمليات والممارسات والاجراءات في المنظومة التعليمية.
- هنالك تأكيد واهتمام واضح من القيادات الجامعية الاهلية على توفير مدخل وخيال واسع من المعرفة، الامر الذي يسهم بمساعدة الجامعات الاهلية على توقع الاحداث المستقبلية والعمل الجاد والمثابر.
- تبين اهتمام الجامعات الاهلية بغرس الثقة المتبادلة بين منتسبها عن طريق بناء العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الاخرين داخل وخارج الجامعة.
- هنالك تأكيد واضح من لدن الجامعات الاهلية على امتلاك القيادات الإدارية فيها خصائص القيادة الريادية لاسيما اعداد الرؤية والخيال الواسع نحو المستقبل والمعرفة الواسعة، الامر الذي ساهم بامتلاك قاعدة جيدة وأساسية للانطلاق نحو الأنشطة الريادية وتحديداً في مجال التعليم العالي الاهلي.
- هنالك اهتمام كبير من لدن الجامعات الاهلية بتشجيع منتسبها بالاعتماد على القدرات الذاتية والمتمثلة بالقدرات العقلية التي تتمتع بها الهيئة التعليمية من خلال التحليل والاستنباط في إيجاد حلول ابتكارية وأبداعية للمشكلات القائمة والمستقبلية، بدلا من الحلول التقليدية والجاهزة.
- تبين ان هناك اهتمام بعملية تحشيد التابعين لاسيما التركيز على ايجاد المهام المناسبة وتهيئة وتوظيف المجموعة الملائمة من الخصائص والتي هي قادرة على إيجاد التحول المقصود، اذ لوحظ ذلك عن طريق وجود قيم ومعتقدات

- وسلوكيات ايجابية، فضلا عن حث التابعين على استخدام قدراتهم العقلية ونبذ الأساليب غير المجدية لم يؤدي إلى أحداث تطور وتحسين في الأداء الابتكاري لدى العاملين عبر طرح افكار واساليب وإجراءات عمل تطبيقية .
- لوحظ ان للقيادة الريادية بأبعادها (صياغة السيناريو، تحشيد التابعين)تأثيراً واضحاً على الاداء الابتكاري اذ ان توفر مستويات عالية من القيادة الريادية يولد الكثير من الحلول الاصلية والمبتكرة وتسهم في تحسين الافكار وتحقيق الابتكار المؤسسي عن طريق توفير القيادة المحفزة على الابداع والتغيير.
- القادة الرياديون بما يتمتعون به من خصائص شخصية ايجابية مثل القيم والتوجهات وتحفيز الاخرين لهم دور اساسي في دعم جهود العاملين في سبيل التخلي عن العادات القديمة في التفكير ليكونوا ذوو اداء ابداعي وابتكاري

• التوصيات

- يتعين على الجامعات الاهلية التأكيد على ضرورة احداث التغيير عن طريق تطوير برامج جديدة كفيلة بمعالجة المشاكل والقضايا التي من الممكن ان تواجهها الجامعات في المستقبل.
- يتعين على الجامعات الاهلية بذل جهد مضاعف من اجل ترسيخ مبدأ الالتزام بالتوجهات والمعايير والقواعد الجامعية الامر الذي بدوره يؤدي الى تحقيق التكامل بين منتسبي الجامعة وبين مواردها المختلفة.
- يتعين على الجامعات الاهلية ايلاء المزيد من الاهتمام بتحشيد تابعيها نحو اداء الاعمال بفاعلية وكفاءة عالية الامر الذي يؤدي بدوره الى اسهام العاملين بالالتزام بالتوجهات والمعايير والقواعد التي تحت الجامعات على الالتزام بها.
- ضرورة تاكيد الجامعات الاهلية على استحداث طرائق واساليب كفيلة بتطوير منتسبيها تحدد بدقة (لاسيما) أعلننا المكافآت، الاستعراض للمبدعين في لوحات الشرف (الامر الذي يسهم في تحفيز المنتسبين على طرح افكار ابداعية بكل حرية وشفافية عالية.
- ضرورة قيام الجامعات الاهلية على اتاحة الفرص امام منتسبيها في المشاركة بمعالجة المشاكل والمعوقات التي تواجه هذه الجامعات، بإفادة من المنتسبين كمصدر جيد للأفكار الابتكارية والابداعية.
- ضرورة اهتمام الجامعات الاهلية بالمزيد من التركيز على تبني سمات وخصائص تؤكد على الإلهام والتحفيز وشحن الهم ومنح الثقة بالحلول والمستقبل بجانب الخصائص التي يتصف بها الرياديون من تحمل المخاطرة والاستباقية والإبداع .
- يتعين على الجامعات الاهلية ايلاء المزيد من التأكيد على تحفيز العاملين ومنح الإلهام والدافع نحو إيجاد وتوليد افكار وأساليب عمل ابداعية وابتكارية ، الامر الذي يعكس على الأداء المتحقق على مستوى الجامعة.
- ضرورة توفير قاعدة المعلومات وبشكل كافي لجميع منتسبي الجامعات وبكل شفافية لأداء المهام الوظيفية التقليدية، لا سيما ما يتصل بطرح الافكار واساليب العمل القادرة على أحداث تغييرات ابداعية وابتكارية على مستوى الأداء.
- يتعين على الجامعات الاهلية توفير مناخ تنظيمي قائم على الثقة المتبادلة وروح التعاون، عن طريق تهيئة الاجواء المادية والاعتيادية الخاصة بالقاعات الدراسية او مستلزمات العملية التعليمية وما يتصل بتقنيات التدريس فيها .
- يتعين على الجامعات الاهلية الاهتمام بتوفير جداول زمنية من اجل تقديم افكار ابتكارية وتعليمية عن طريق توجيه أهتمام القيايين نحو تخصيص المزيد من الوقت لتطوير العلاقات مع المجتمع والحكومة والمنظمات غير الحكومية.

المصادر والمراجع

- Al-Araimi, M.F., Saleh, (2012). **“The Relationship between the Full Range of Leadership Styles and Employees’ Creative Performance in Civil Service Organizations: A Field Study of Omani Civil Service Managers, thesis– degree of Doctor in Development Policy and Management, University of Manchester.** •
- AL-Khalifah, Bashayer (2014). **“Entrepreneurial leadership in Kuwaiti Privates Firms”** •
thesis – Doctor of business management, University Of Sterling
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., and Kramer, S. J. (2004). **“Leader behaviours and the work environment for creativity: Perceived leader support”**. The •
Leadership Quarterly, 15(1): 5–32
- Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2009). **“An Exploratory Study of Entrepreneurial Leadership Development of University Students** “European Journal of Social Sciences – •
Volume 11, Number 1.
- Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2013). **“ Entrepreneurial leadership competencies among Malaysian university student entrepreneurial leaders** “Asia Pacific Jou–rnal of Education •
· December 2013
- Chen, M. H. (2007). **“ Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams”**. Creativity and Innovation Management, 16 (3), 239–249. doi: •
10.1111/j.1467–8691.2007.00439.x
- Cohen, A. R. (2004). **“ Building a company of leaders. Leader to Leader ”**, 2004(34),20. •
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1988) **‘The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style’**, Journal of Management Studies, •
25 (3), 217–259.
- Crute, C. D. (2010). **“ Understanding how community college leaders identify with and relate to entrepreneurial leadership”** (Doctoral dissertation). ProQuest Dissertations •
and Theses (UMI number: 3420126)
- Currie,G,Humphreys,M., Ucbasaran,D. & McManus, S. (2008). **“ Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector: Paradox or Possibility?”** Public Administration, •
86, 4, 987–1008.

- Drucker, P. F. (1986). "**Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**". London: Pan Books Ltd.
- Egan, T. M. (2005). "**Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research**". *Advances in Developing Human Resources*, 7(2): 160– 181.
- Fernald, Jr., L. W., Solomon, G. T. and Tarabishy, A. (2005) '**A new paradigm: Entrepreneurial leadership**', *Southern Business Review*, 30(2), 1–10.
- Greenberg, D., McKone-Sweet and Wilson, H. J. (2011). "**The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity**". San Francisco, Cal. : Barrett Koehler.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). "**Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct**", *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241– 260.
- He, Ling., (2014). "**The Perceived personal characteristics of entrepreneurial leader**". Thesis – Master , School of Business Faculty of Business Law Edith Cowan University.
- Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (2000). "**Leadership déjà vu all over again**". *The Leadership Quarterly*, 11(4), 435–458.
- Hunt-Qxendia, C., (2010). Entrepreneurial leadership: A quantitative study of the Motivation and sustainable business strategies of American Indian entrepreneurs in North Carolina. Doctoral dissertation. Michigan: ProQuest LLC
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). "**Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership**". *Academy of Management Executive*, 13, 43–57
- Ireland, R. D., Covin, J. G. and Kuratko, D. F. (2007). "**A Model of Corporate Entrepreneurship Strategy**", *Best Papers: Special Conference on Strategic Entrepreneurship*, Max Planck Institute, Germany.
- Jaskyte, K., and Kisieliene, A. 2006. Determinants of employee creativity: A survey of Lithuanian nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(2): 128–136.
- Jung, D. I. 2001. "**Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups**". *Creativity Research Journal*, 13(2): 185–195.

- Kim, J. 2001. "**A study of relationships among work motivation, problem-solving style, leadership style, and team climate on creative behaviour in the south Korean workplace**". (Unpublished doctoral dissertation). University of Missouri, Columbia.
- Koivuniemi, Reetta., (2016). "**What it takes to become an entrepreneurial leader?**" Thesis- Master – Aalto University.
- Kuratko, D. F. and Hodgetts, R. M. (2007). "**Entrepreneurship: Theory, Process, Practice**", OH: Thomson/ South Western Publishing
- Kuzmenko, T., (2009). "**The Effects Of Transformational And Transactional Leadership On Individual Creative Performance: Role Of Follower's Motivation, Identity And Self-Esteem**" Thesis, Degree Doctor of Philosophy, McMaster University.
- Luthans F., & Doh, P. Jonathan, (2012). "**International Management: Culture, Strategy, and Behavior**", 8 Edi, Published by McGraw-Hill.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). "**The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty**": Boston, Mass. ; [Great Britain] : Harvard Business School Press.
- McKone-Sweet, Greenberg, D. and Wilson, H. J. (2011) "**A Giving Voice To Values Approach to Educating Entrepreneurial Leaders**", Journal of Business Ethics Education, 8 ,337-342
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., and Strange, J. M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. The Leadership Quarterly, 13(6): 705-750.
- Oke, A., Munshi, N., and Walumbwa, F. O. 2009. "**The Influence of leadership on innovation processes and activities**". Organizational Dynamics", 38(1): 64-72.
- Oldham, G. R., and Cummings, A. 1996. "**Employee creativity: Personal and contextual factors at work**". The Academy of Management Journal, 39(3): 607-634.
- Pallant, J. (2011). "**SPSS Survival Manual**". 4th ed., open university press, McGraw-Hill education.
- Parks, S. (2006). "**How to Be an Entrepreneur**". Hounslow, Essex: Pearson Education Limited.

- Perren, L. (2002). **“Comparing entrepreneurship and leadership”**: A textual analysis The Council for Excellence in Management and Leadership Retrieved from <http://www.managementandleadershipcouncil.org/downloads/r6.pdf>
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D., Schippers, M., and Stam, D. 2010. **“Transformational and transactional leadership and innovative behaviour: The moderating role of psychological empowerment”**. Journal of Organizational Behaviour, 31(4): 609–623
- Politis, J. D. 2004. **“Transformational and transactional leadership predictors of the ‘stimulant’ determinants to creativity in Organizational work environments. The Electronic Journal of Knowledge Management, 2(2): 23–34.**
- Prabhu, G.N. (1999). **“Social entrepreneurial leadership”**. Career Development International, 4, 140–146.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., and Teach, R. (1993). **“Putting creativity to work: Effects of leader behaviour on subordinate creativity”**. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 55(1): 120–151
- Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011). **“Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught?”** International Review of Entrepreneurship, 9(3).
- Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). **“Research methods for business students”**. 5th ed., Pearson Education Limited.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A. 1994. **“Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace”**. The Academy of Management Journal, 37(3):580–607.
- Shamir, B., House, R. J., and Arthur, M. B. (1993) **“The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory”**, Organisational Science, 4, 577–594.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., and Avolio, B. J. (1998). **“Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups”**. Creativity Research Journal, 11(2): 111–121.
- Surie, G. and Ashley, A. (2008). **“Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation”**. Journal of Business Ethics, 81, 235–246.

- Timmons, J. A. (2007), "**New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**", 7th ed., McGraw–Hill, Boston, MA.
- Uhl–Bien, Mary, Schermerhorn, R., John & Osborn ,Richard N., (2014). "**Organizational Behavior**" 13th Edition , John Wiley & Sons, Inc.
- Vecchio, R. P. (2003). "**Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads**". Human Resource Management Review, 13, 303–327.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). "**Leader traits and attributes**". In J. Antonakis.
- Zhang, X, Gloor, P & Grippa, F (2013), "**Measuring creative performance of teams through dynamic semantic social network analysis**", International Journal Organizational Design and Engineering, vol. 4, no. 2, pp. 165–84.
- Zhou, J., & George, J.M. (2001). "**When job dissatisfaction leads to creativity organizational creativity**". Academy of Management Review, 18 (2), pp.293–321

استمارة استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال/الدراسات العليا/الماجستير
م /استبانة

تحية طيبة...

تهدف الاستبانة التي بين أيديكم للحصول على البيانات التي تستخدم في أنجاز البحث الموسوم (تأثير القيادة الريادية على الاداء الابتكاري :دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط/العراق)وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص ادارة الاعمال ,وبما انكم المعنيون بالأمر ,ولكونكم الاقدر من غيركم ,نرجو منكم الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية .وارجو التفضل بقراءة الملاحظات الاتية:

- ان إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.
- رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب ,أذ ليس هناك اجابات صحيحة أو خاطئة.
- ستجد امام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين) اتفق تماما ,اتفق ,أتفق الى حد ما ,لا اتفق ,لا اتفق اطلاقاً , (نرجو منكم وضع علامة (√) امام واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظركم.
- نرجو الاجابة على جميع اسئلة الاستمارة.
- الباحثة على استعداد تام للإجابة عن استفساراتكم حول عبارات الاستبانة ,وسيكون بينكم وقت ما تشاؤون.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق ,ولكلياتكم التوفيق والنجاح.

- ١ . اللقب العلمي :
- ٢ . المؤهل العلمي (الشهادة)
- ٣ . التخصص العام :
- ٤ . التخصص الدقيق :
- ٥ . سنوات الخدمة الوظيفية في الكلية:
- ٦ . العمر :
- ٧ . الجنس :

٨. الحالة الاجتماعية:

المحور الاول: القيادة الريادية

القيادة الريادية: هي القيادة القادرة على صياغة السيناريو القادر على استشراف المستقبل، فضلاً عن تحفيز وشحن همم العاملين باتجاه استثمار الفرص وتقديم سلع وخدمات إبداعية.

- صياغة السيناريو: بعد يتعلق بتغيير أوضاع العمل في المنظمة من خلال استثمار أو تحديد الفرص عند ظهورها. وهناك ثلاث أدوار مميزة للتعبئة التحويلية.

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
1	ذو رؤية وخيال واسع تجاه المستقبل.					
2	يضع اهداف طموحة.					
3	يضع معايير اداء عالية.					
4	يعمل بجد.					
5	يتمتع بالمعرفة الواسعة.					
6	يمتلك معلومات بخصوص العمل.					
7	ذو امكانية حدسية عالية.					
8	يتوقع الاحداث المستقبلية الممكنة.					
9	يغرس الثقة في نفوس الخرين من خلال أظهار الثقة بهم.					
10	يتمتع بمهارة في بناء العلاقات مع الاخرين					
11	يمتاز بالفصاحة ودقة التعبير .					
12	قادر على التفاوض بفاعلية.					
13	قادر على عقد الصفقات مع الاخرين وبتناجج جيدة.					
14	له القدرة فذة (فريدة) على اقناع الاخرين بوجهة نظره.					
15	يغرس الشجاعة في نفوس الاخرين.					
16	يبعث الامل من خلال تجديد (التأكيد) الاهداف وتقديم النصيحة.					

2- تحشيد العاملين: وذلك بإيجاد المهام وتهيئة وتوظيف المجموعة الملائمة من الخصائص والتي هي قادرة على التأثير في التحول المقصود.

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
17	يبعث الحياة في مشاعر ومعتقدات وقيم وسلوكيات الاخرين.					
18	يلهم الاخرين لدفعهم نحو العمل بجد.					
19	يبعث مشاعر ايجابية قوية نحو العمل.					
20	له القدرة على اقناع اعضاء المجموعة بالعمل معاً.					
21	يبعث عن تحسين الاداء بشكل مستمر.					

					22	تحقق التكامل بين الافراد او الاشياء على نحو متماسك.
					23	يشجع الاخرين على استعمال عقولهم وتحدي المعتقدات والقوالب النمطية والاتجاهات الخاصة بالآخرين.
					24	متفائل وذو ثقة بالنفس.

المحور الثاني: الاداء الابتكاري

الاداء الابتكاري: أنتاج وتوليد أفكار ومقترحات جديدة تهدف إلى تحقيق غايات المنظمة وصولاً بها إلى الميزة التنافسية...

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة			
		أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق إطلاقاً
25	يقترح المنتسبين طرائق جديدة لتحقيق الغايات او الاهداف.				
26	يقدم المنتسبين افكار جديدة وتطبيقية لتطوير الاداء.				
27	يبحث المنتسبين عن التكنولوجيا والعمليات او الافكار الجديدة للمنتج .				
28	يقترح المنتسبين طرائق جديدة لزيادة مستوى الجودة				
29	يمثل المنتسبين مصدر جيد للأفكار الابتكارية.				
30	يشجع المنتسبين بعضهم البعض لاسيما ابطال الافكار.				
31	يطبق المنتسبين الابتكار في العمل عندما تتاح لهم الفرصة.				
32	يطور المنتسبين الخطط والجدول الزمنية المناسبة لتنفيذ الافكار الجديدة.				
33	غالباً ما يمتلك المنتسبين افكار ابداعية وجديدة.				
34	يقدم المنتسبين الحلول الابتكارية .للمشكلات.				
35	غالباً ما لدى المنتسبين مدخل جديد لحل المشكلات.				
36	يقترح المنتسبين طرائق جديدة لاداء المهام الوظيفية.				