

دور القيادة الإبداعية في تعزيز المتطلبات الريادية لدى القيادات الادارية والعلمية لجامعة الموصل (دراسة تحليلية)

The role of creative leadership in promoting entrepreneurial requirements

The administrative and scientific leaders of the University of Mosul (analytical study)

الدعاء عبدالسلام يحيى/ كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل/نينوى/العراق alaa-abdulsalam@uomosul.edu.iq
 م.د نور علي عبود/ مدرس/ كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل/نينوى/العراق Na1119342@gmail.com
 هادي/ كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل/نينوى/العراق MouathAbdullahALhassawi@uomosul.edu.iq

1 A.D. alaa Abdel-Salam Yahya 2. Dr. Nour Ali Abboud 3. Dr. Moaz Abdullah Hadi

المستخلص:

تعد القيادة الإبداعية من الأساليب الحديثة التي استخدمت في تنمية وتحسين أداء المنظمات، حيث يعمل القائد المبدع، على صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لها، كما يعمل على توجيه الأفراد العاملين، وتحفيزهم، وذلك عبر إبراز القدوة الحسنة لهم ووضع الصورة الملائمة للإبداع، وطريقة العمل من أجل الوصول إلى الإبداع لأداء جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، وعليه فقد سعى البحث الحالي إلى تحديد الدور الفعلي الذي تحققه القيادة الإبداعية في تعزيز المتطلبات الريادية عن طريق تشخيص مستوى العلاقة والاثار بينهما، الأمر الذي استلزم إثارة التساؤل الآتي الذي يمثل منطلقاً للبحث الحالي وفحواه "ما مدى الدور الفعلي للقيادة الإبداعية في تعزيز المتطلبات الريادية على مستوى المنظمة المبحوثة؟"، ولإتمام الإطار الميداني للبحث الحالي تم اختيار جامعة الموصل ميداناً للبحث الحالي، حيث عمد الباحثون الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، فقد تم توزيع (70) استمارة على عينة طبقية من القيادات الإدارية، والعلمية في المنظمة المبحوثة، استعيد منها (60) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها، وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة الإبداعية بدلالة أبعادها والمتطلبات الريادية بدلالة مؤشرات على مستوى المنظمة المبحوثة، وفي ضوء هذه النتائج، وضعت عدداً من المقترحات أهمها: أن تتبنى المنظمة المبحوثة آليات تطويرية لتنمية المهارات الإبداعية للقيادات الادارية والعلمية فيها.

الكلمات المفتاحية: جامعة الموصل، القيادة الإبداعية، المتطلبات الريادية

Abstract

Creative leadership is one of the modern methods that have been used to develop and improve the performance of organizations, where the creative leader works on formulating the future vision of the organization and defining the strategies necessary for it. Work in order to reach creativity for the performance of all individuals working in the organization, and accordingly, the current research sought to determine the actual role that creative leadership achieves in enhancing entrepreneurial requirements by diagnosing the level of relationship and impact Between them, which necessitated raising the following question, which represents a starting point for the current research and its content: "What is the extent of the actual role of creative leadership in promoting entrepreneurial requirements at the level of the researched organization?" To complete the field framework of the current research, the University of Mosul was chosen as a field for the current research, where the researchers deliberately rely on The questionnaire form as the main tool for data collection, (70) questionnaires were distributed to a stratified sample of the administrative and scientific leaders in the researched organization, from which (60) forms valid for statistical analysis were retrieved, and a group of The results were the most prominent, the existence of a correlation and significant influence between the creative leadership in terms of its dimensions and the entrepreneurial requirements in terms of its indicators at the level of the researched organization, and in the light of these results, a number of proposals were put forward, the most important of which is: that the researched organization adopt developmental mechanisms to develop the creative skills of its administrative and scientific leaders.

creative leadership, entrepreneurial requirements 'Keywords: University of Mosul

المقدمة :

في ظل ما يشهده العالم من تطورات عالمية متسارعة، أصبح على المنظمات ان تكون ملزمة بتغيير اساليبها الادارية التقليدية، واستبدالها باخرى تكون اكثر ابداعاً، وذلك من خلال التركيز على المورد البشري الذي يعد صميم العملية الابداعية، وذلك عن طريق تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، فالمنظمات المعاصرة اليوم تقابلها، الكثير من العقبات، والصعوبات في اطار البيئة المترنحة، والمبهمه، والتي تنشط في اطارها، ولقضاء على هذه المعوقات فان ذلك يتطلب جهوداً، ومهارات ابداعية عالية حتى تتمكن هذه المنظمات من ضمان بقاءها، واستمرارها، ونموها، لذلك فان نجاح أي منظمة، وتمكنها من تحقيق التميز، والابداع لا يمكن تحقيقه بدون وجود قيادة فعالة، ومبدعة تستخدم اساليب، وطرق حديثة لحل جميع المشكلات التي تواجهها بالمنظمة، بما يعود بالنفع على المنظمة، والعاملين بها، حيث ان من دون القيادة المبدعة لا يمكن للفرد ان يضيف ويبتكر ويبدع، ووفقاً للمنطقات السابقة صيغت مشكلة البحث الذي بلورت فكرته الأساسية.

انطلاقاً من تساؤلات مشكلته النابعة من التساؤل الرئيسي الاتي (ما مستوى الدور الفعلي للقيادة الإبداعية في تعزيز المتطلبات الريادية على مستوى المنظمة المبحوثة؟)، واستناداً لما سبق تتجلى أهمية البحث عبر سعيه نحو بناء إطار نظري شامل لمتغيراته الرئيسية وهي (القيادة الابداعية، والمتطلبات الريادية) واعتمادهم بوصفهم أساساً لاستكشاف العلاقات القائمة بين هذه المفاهيم وفي الاتجاهين النظري والتطبيقي كليهما، وبغية تحقيق اهداف البحث ومعالجة مشكلته جرى بناء مخطط افتراضي موضح لمتغيراته الرئيسية وهي المتغير المستقل المتمثل (بالقيادة الابداعية) وابعاها التي تتمثل (بالطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات، والمرونة الذهنية، وقبول المخاطرة، والاصالة)، والمتغير المعتمد المتمثل (بالمطلبات الريادية) وابعاها والتي تتمثل (بالمهارة، والمعرفة، واقتناص الفرص، وكفاءة الموارد، ومرونة الهيكل التنظيمي).

واستناداً لذلك صيغت الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث، والتي اخضعت الى الاختبار في ضوء تحليل البيانات المجمعة من مجتمع البحث، والمتمثل بالقيادات الادارية والعلمية في جامعة الموصل، وكانت عينة البحث عينة طبقية عشوائية من (العمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الاقسام العلمية)، وقد ركز البحث الحالي على تشخيص الدور الفعلي التي تتركه القيادة الابداعية في تعزيز المتطلبات الريادية. وقد تم تقسيم البحث الى خمسة مباحث، تناول الاول منها منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث (القيادة الابداعية، والمتطلبات الريادية)، في حين تناول المبحث الثالث وصف وتشخيص متغيرات البحث وعرض وتحليل نتائج الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمعتمد، واخيراً خصص المبحث الرابع لأهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات الحديثة وخاصة الجامعات تحديات كبيرة داخلية، وخارجية حين أحدثت المنافسة الشديدة بين الجامعات والتطورات التكنولوجية والثورة المعرفية في كافة المجالات نقلة نوعية في توجيه وقيادة الجامعات، ويستلزم من يقوم على قيادة الجامعات مواكبة تلك التغيرات والتحديات وتسهم في تحقيق الإبداع، ويعد اتجاه القيادة الإبداعية أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة، والذي يحقق العديد من المزايا داخل المؤسسات التعليمية، خاصة مع كثرة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، والتي تستلزم ضرورة مشاركة العاملين، والقيادات الادارية، والعلمية في العمل معاً في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتجعل القائد الأكاديمي أكثر تعاوناً وتفاعلاً وتأثيراً داخل الكلية مما يكون له الأثر الإيجابي على العاملين معه، والمساهمة في رفع مستوى أدائهم، وإثارة حماسهم وبذل أقصى جهد للوصول إلى الأهداف المنشودة، وبناءً على ما ذكر، فقد صيغت مشكلة البحث من خلال الاسئلة الآتية:

- 1-1 ما مستوى ادراك الافراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة لمتغيرات البحث الحالي ؟
- 2-1 هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الابداعية والمتطلبات الريادية على مستوى المنظمة المبحوثة ؟
- 3-1 هل يوجد تأثير للقيادة في المتطلبات الريادية على مستوى المنظمة المبحوثة؟

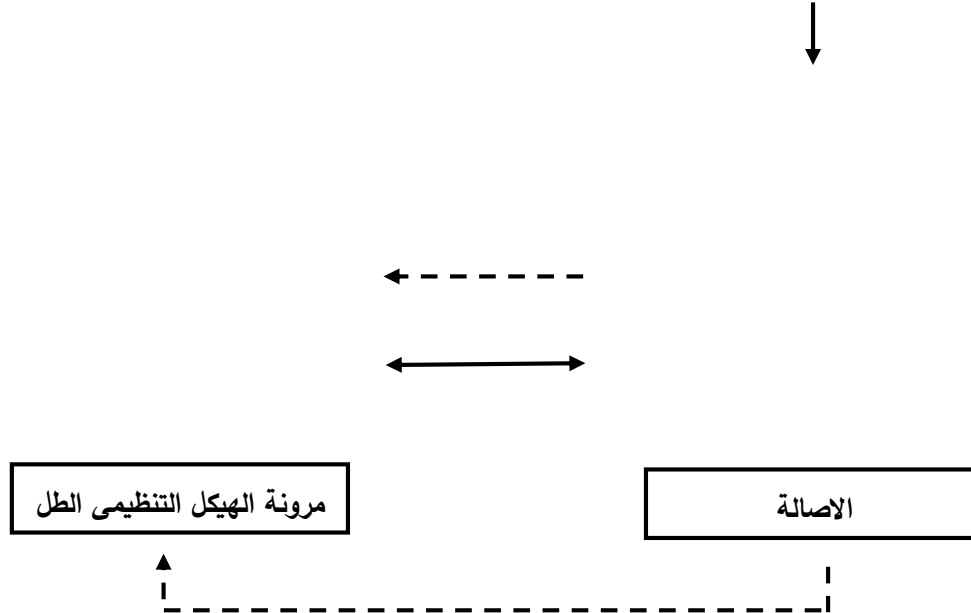
ثانياً : أهمية البحث :

- 1- نسعى من خلال البحث الحالي الي ابراز أهمية متغيراته المتمثلة بالقيادة الابداعية ، والمتطلبات الريادية اذا ان العلاقة بين هذين المتغيرين يكون له الدور الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتميز بالقدرة على مواكبة كل ما هو جديد ومبدع في مجال عمل المنظمة .
- 2- وتبرز أهمية هذا البحث في ضوء النتائج النهائية، التي يمكن من خلالها معرفة طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، والذي سيكون محور اهتمام الجانب الميداني .
- 3- تتمثل بتحديد ابعاد القيادة الابداعية، والمتطلبات الريادية ، والتي اذا تم تطبيقها بالشكل المناسب سوف تمكن المنظمة من احراز مستويات متقدمة من التطور ، والنمو ، والتميز

ثالثاً : اهداف البحث :

- بالاعتماد على مشكلة البحث الحالية وما نتج عن اهميته يمكن ان نحدد الاهداف المتعلقة بالبحث الحالي بالاتي:
- 3-1 التعرف على واقع القيادة الابداعية ، ومدى توافر المتطلبات الريادية في المنظمة المبحوثة
- 3-2 التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الريادية ، والمتطلبات الريادية في المنظمة المبحوثة .
- 3-3 الوصول الى عدد من الاستنتاجات ، والتي يمكن في ضوءها وضع المقترحات المناسبة التي يمكن ان تستفيد منها المنظمة المبحوثة

رابعاً : مخطط البحث الافتراضي وفرضياته :
 بعد ان تم تحديد مشكلة ، واهمية ، واهداف البحث كان لا بد من تصميم مخطط فرضي لغرض معالجة مشكلة البحث اذ يحتوي هذا المخطط على ابعاد القيادة الابداعية بوصفها متغيرا مستقلا ، ومؤشرات المتطلبات الريادية بوصفها متغيرا معتمد



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثون.

خامساً: فرضيات البحث

من خلال الاسئلة المطروحة في مشكلة البحث ، وفي اطار مخطط البحث الفرضي تنبثق الفرضيات الاتية :
الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الإبداعية (الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، المرونة الذهنية، قبول المخاطرة، الاصالة) ، والمتطلبات الريادية في المنظمة المبحوثة
الفرضية الثانية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للقيادة الإبداعية (الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، المرونة الذهنية، قبول المخاطرة، الاصالة) في المتطلبات الريادية

سادساً: حدود البحث تمثلت حدود البحث الحالي بالاتي :

- 1-6 الحدود العلمية :. اقتصر البحث على اختيار موضوعي "القيادة الإبداعية، والمتطلبات الريادية"
- 2-6 الحدود المكانية: أجرى البحث في جامعة الموصل لبعض من الكليات التابعة لها.
- 3-6 الحدود الزمانية: امتدت فترة البحث من 2022/12/1 الى 2023/2/10 .
- 4-6 الحدود البشرية: وتمثلت بالقيادات الادارية والعلمية في جامعة الموصل لبعض الكليات التابعة لها.

سابعاً:- منهج البحث

تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وفيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمدت استمارة الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات من القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة ، اذا تم تقسيم الاستمارة الى محورين هما.

المحور الاول:- تضمن المعلومات الشخصية

المحور الثاني: تضمن اسئلة خاصة بالقيادة الإبداعية ، والمتطلبات الريادية .

سيتم عرض مقياس الدراسة ، فضلاً عن الأدوات التي استخدمت في القياس على وفق الفقرات الآتية :

أ- تصميم استمارة الاستبانة وتصميم مكوناتها:

لقد صممت استمارة الاستبانة التي وزعت الاستبانة الأولى على القيادات الادارية وتضمنت الاستمارة جزاءين وكالاتي:

الأول : وقد اختص بالحصول على البيانات التعريفية بالقيادات الادارية (الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، ، العمر، اللقب العلمي، المنصب).

الجزء الثاني: اشتمل على المقاييس الخاصة بالقيادة الإبداعية، والمتطلبات الريادية، وبواقع (30) فقرة، وباستخدام مقياس (Likert) الثلاثي (أتفق، محايد لا أتفق)، وقد حددت القيم بـ (1,2,3)، للإجابة على التوالي وبوسط فرضي قدره (2).

تاسعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

بعد أن تم جمع استمارة الاستبيان أجريت التحليلات الإحصائية باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لأغراض انجاز التحليل

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً: القيادة الإبداعية

1. مفهوم القيادة الإبداعية: تُعد القيادة الإبداعية من سمات المنظمات المعاصر ، حيث ظل المنافسة الكبيرة ، وما تشهده بيئة الأعمال من ديناميكية ، وما تتضمنه من فرص وتهديدات وظهور التحالفات الاقتصادية ، وبالتالي فإن للقيادة الإبداعية مجالات كثيرة ل إسواء فيما يخص بناء الاستراتيجيات ، أو في ابتكار الأساليب والنظم ، أو في تنظيم مهارات وكفاءات الافراد العاملين أو في الاستجابات الجديدة للاحتياجات البيئية.(حسنية،2009:98) فيوجد مجالات كثيرة ، ومتنوعة يمكن اعادة ترتيبها، وتحويلها إلى فرص إبداعية هائلة ، وتعزيز امكانات وقدرات المنظمة، لذا فان تحديث المنظمات يتوجب قيادة ابداعية في ظل الظروف المتذبذبة ، والطارئة ، لذا كان على المؤسسات، والمنظمات بمختلف مجالاتها التوجه الى قيادة جديدة، وهي القيادة الإبداعية، القيادة الإبداعية تعد من المفاهيم الحديثة في الادارة، فالفائد المبدع هو الذي يعيد تشكيل ما ابتكره غيره بإتقان. (العبيدي، وآخرون ، 2010:48)، والقيادة الإبداعية تمثل من المحاور المهمة للتطوير والتغيير في جميع المؤسسات، ولاسيما المؤسسات التعليمية، وفي العصر الحالي يحكم على المؤسسات التعليمية بالفشل اذا كانت بدون قيادة ابداعية، لان عصرنا الحالي هو عصر الابداع، والتطور التكنولوجي، كما انها تعتبر القيادة التي تستطيع انتاج كل ما هو جديد ، ومفيد، وتتمكن من اكتشاف الحقائق الحديثة ، والمتطورة ، والتي تستند الى العلم، والمعرفة، واتساع الافق، فضلاً عن ذلك فانها بقدرتها على الانتاج بأكبر طاقة ممكنة من الافكار المرنة، وذلك استجابة لمشكلة ما، او موقف معين (الزهراني، 2015:45)، وعرف (عمران، والصغير، 2014:225) القيادة الإبداعية على أنها مجموعة الجهود المبذولة التي لها تأثير كبير في سلوك الافراد العاملين ، ، كما يعبر عنها بانها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة، والنفوذ ، أو القوة ، أو المهارة التي تمكن من التأثير على الافراد العاملين لديه ، واحراز ثقتهم لتحقيق الأهداف المحددة.

وبين (Mainemelis & Epitropaki,2015:480) بان القيادة الإبداعية هي تلك القيادة التي تنتهج نهجا غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المنظمة بالشكل الذي يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات البيئية التي تظهر في العمل على المستويين المحلي، والدولي، ويمتلك الذي يمارسها صفات، ومهارات خاصة متميزة تتناسب مع تطبيق الاتجاهات الحديثة في الادارة، في حين اشار اليها (Marlon, 2016:214) بانها عبارة عن قدرة المدير على تطوير اسلوب العمل الاداري، واستحداث تقنيات حديثة تتفق مع متطلبات البيئة التعليمية، وتلائم تطلعات العصر الحديث، وتلبي الاحتياجات ، وذلك من خلال أساليب عمل مبتكرة وتحفيز فرق العمل، والافراد العاملين على اظهار مواهبهم، ومهاراتهم ، واستثمارها لاتمام اهداف الجامعة . واوضح (Lee et al,2020:30) بان القيادة الإبداعية هي القدرة على ايجاد افكار جديدة عن طريق القائد، او العاملين معه، او من مصادر خارجية، وتحليل هذه الافكار والاخذ بالفكرة المفيدة وتطبيقها، وتدعيمها، ومساندتها، وترويجها وتنفيذها في المنظمة، والعمل على البحث عن المصادر التي تعمل على تغيير هذه الفكرة، ونقلها الى ربح مادي واجتماعي، وتنظيمي، وذلك من خلال استخدام قدرتها الاستكشافية، والاستطلاعية، واصالتها الفكرية، وقدرتها التأثيرية في اثاره حماس الآخرين للابداع ، والابتكار .

ومما سبق يرى الباحثون ان مفهوم القيادة الإبداعية في الجامعة هي قدرة القائد الاكاديمي على انتهاز نهج غير تقليدي في ادارة، وتغيير، وتطوير الجامعة للوصول بها الى التميز، والتفوق بحيث يكون للقائد الاكاديمي المبدع قدرة على طرح افكار، وحلول مبتكرة، وغير مألوفة تساعد على التكيف مع التغيرات، والتحولات السريعة المصاحبة لبيئة العمل، وزيادة المنافسة على الصعيدين المحلي، والدولي.

2. متطلبات بناء القيادة الإبداعية واساليب تطويرها في الجامعة

تعد القيادة الإبداعية وظيفة استراتيجية ازدادت اهميتها خاصة في الجامعات، ونظرا لأهمية الابداع القيادي فقد تعددت متطلبات تحقيق القيادة الإبداعية فهناك عددا من متطلبات القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية، ومنها الجامعة، وهي (الدراجي، 2013:65)

- 1-2 اعتماد المنظمة الادارية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
- 2-2 ان يكون التدريب واجبا وظيفيا متصلا ، ومتجددا لكل العاملين، على اعتبار ان التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر.
- 3-2 اعطاء اولوية متميزة للبحث والتطوير.
- 4-2 تبني انظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء.
- 5-2 الميل نحو اللامركزية الإدارية.
- 6-2 تحقيق التكامل والتفاعل بين البنية المؤسسية من ناحية، ومختلف الفعاليات البيئية من ناحية اخرى .
- 7-2 دعم القيادة الادارية للعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.
- 8-2 اعطاء الافراد العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم، ومقترحاتهم، والاخذ بها بعد دراستها وتحليلها.
- 9-2 ان يكون القادة هم القدوة والمثل الاعلى في السلوكيات التنظيمية والوظيفية.

10-2 وضع انظمة وحوافز ذات كفاءة عالية وفاعلية لتحريك مشاعر وحاجات الافراد نحو العمل.

وتضيف (عيد، 422: 2015) ان من اهم الاساليب التي تسهم في تطوير القيادة الابداعية في المؤسسات التعليمية هي :

- تدعيم الجانب الانساني في المنظمة، والارتقاء بالإنسانية، واحترام اراء الافراد وفكرهم.
 - اعلاء شأن المشاركة، واعتبار كل فرد في المؤسسة مشارك فعال، وليس مجرد منفذ .
 - الفهم الواضح لرسالة المنظمة، وغاياتها الاستراتيجية، والافتناع بها، والاستعداد للتحدي للوصول الى تحقيقها.
 - اشاعة روح الاحساس بالمسؤولية في ارجاء المنظمة كافة، وتحول كل فرد في هذا الاحساس، وكأنه هو المسؤول الاول عن نجاح اهداف المنظمة، او فشلها.
 - اعطاء الافراد القدر الكافي من الحرية نحو الابتكار والابداع ، وطرح الافكار الجديدة.
 - تبني العمل بروح الابداع، والابتكار، وتمكين الافراد من ذلك، بحيث يصبح ذلك من ضمن المفردات الإدارية التي تعد من بين التوجهات الحديثة في ضوء التحديات الدولية.
 - تهيئة المناخ الذي يتسم بالأمن، والامان ، والاستقرار لجميع العاملين .
 - السعي الدائم لتطوير التعليمات، والقرارات، واللوائح المنظمة للعمل، وكذلك اساليب العمل، وتبسيطها.
- ويتبين من ذلك بان المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات قد قامت بالعمل على تحقيق أهدافها من خلال وضع خطة استراتيجية، وقد تمركز الهدف الاستراتيجي لهذه الخطة حول بناء نموذج نظام اداري حديث يتناسب مع حجم الجامعات بكل تركيباتها، وتأسيسا على ما سبق يرى الباحثون ان تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي يتطلب وجود قيادة نوعية تسهم في تحقيق التغيير، والابداع على جميع الاصعدة، وبناءا على ذلك قد يساعد الاتجاه الجاد لتطوير القيادات الاكاديمية الابداعية داخل البيئة الجامعية على بلوغ الهدف وتحقيقه.

2. ابعاد القيادة الإبداعية

تمتلك القيادة الابداعية مجموعة من السمات الاساسية يظهر تأثيرها في سلوك القادة، وبعد الاطلاع على ابعاد القيادة الإبداعية من خلال مراجعة الادب النظري والدراسات المتعلقة بالقيادة الابداعية وجد بان من اهم الابعاد التي اتفق عليها معظم الباحثين هي الابعاد التي تناولها البحث الحالي حيث رأى الباحثين بان هذه الابعاد هي الأكثر اهمية بالنسبة للقيادات الاكاديمية في تحقيق وظائف الجامعة، واهدافها، وتحقيق اهداف البحث واغراضه، وهي (المرونة الذهنية ، والحساسية للمشكلات ، والطلاقة الفكرية ، والاصالة وقبول المخاطرة) (رحيم، 2018: 92).

أ- **الطلاقة الفكرية :** وهي القدرة على احداث اكبر عدد ممكن من الافكار خلال فترة زمنية معينة فالانسان المبدع ينجح، ويتفوق عبر مجموعة الأفكار التي يقدمها لموضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي يمتلك قدرة هائلة على غزارة الأفكار وسهولة توليدها (Newbold , 2012: 5)، وكذلك تعني الطلاقة قدرة الفرد على توليد افكار كثيرة اثناء فترة زمنية محددة، تفوق المتوسط العام، ويمكن القول بان الطلاقة تعتبر بنك القدرة الإبداعية. لذا فمن المتوقع أن يبرز الفرد المبدع، وذلك من خلال طلاقته في التفكير، ويمكن تحديد الطلاقة في حدود كمية مقاسة، وذلك عبر عدد الاستجابات، وسرعة صدورهما، تتمثل هذه الانواع من الطلاقة بالاتي: (Lev-Zamir, & Leikin, 2013: 298). (طلاقة اللفظ، وطلاقة التداعي، وطلاقة الأفكار، وطلاقة التعبير ، وطلاقة الأشكال) :

ب. **الحساسية للمشكلات :** يقصد بها رؤية المشكلة ، والتعرف عليها من جميع جهاتها فكلما اجتهد الفرد في دراسة المشكلة زادت فرصته لحلها، أي بمعنى آخر القدرة التي يتمكن من خلالها الفرد ان يرى موقفا معينا يتحول إلى افكار جديدة حيث ان المبدع يمتلك حساسية كبيرة حيال المشاكل فهو اقدر من غيره على رؤيتها، التعرف على اسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير، ويؤمن بها (عسكر ، ورجب، 2015: 11)، وايضا يقصد بها الادراك بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، وهذا يعني ان بعض الأفراد يكونون أسرع من غيرهم في اكتشاف المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ومما لا شك فيه ان اكتشاف المشكلة يمثل من الخطوات الاساسية في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية، أو الغريبة، أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها، وإثارة تساؤلات من حولها، ولأنك ان الافراد الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فان الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الأبداع، والتميز (الملحم، 2011: 51)

ت. **المرونة الذهنية :** ويقصد بها رؤية الاشياء بمنظور مختلف، غير ما اعتاد ان يراه الناس، وللمرونة دور كبير في الابتكارات التي نراها، ونلمسها، ومن الامثلة علة المرونة الذهنية سياسة الاثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتنبع معها حاجة اثبات الذات عند الموظف (Rego et al , 2012: 431)، وهي ايضا المقدرة على استخدام طرق مختلفة والتفكير بطرق أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، ورؤية المشكلة من جميع ابعادها ، وهي درجة السهولة التي يستطيع الفرد ان يغير بها موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم الانحياز لأفكار معينة بحد ذاتها، كما أنها تعني مشاهدة الأشياء من جميع زواياها (العمرى ، 2014: 36) وصنف (همد ، 2016: 39) المرونة الى صنفين :

- **المرونة التلقائية :** وهي قدرة الفرد على إمنح معلومات كثيرة بصورة تلقائية لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، وكذلك تشير المرونة التي تبرز عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الفرد عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي

الى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط (Sag & Akdogan, 2016:26).

- **المرونة التكيفية**: وهي تمكن الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون باتجاه النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي يكون مضادا للفرد المتصلب عقليا، وقد تم تسمية هذا النوع من المرونة بالمرونة التكيفية لأنها تستلزم إلى اجراء تعديل في السلوك حتى يتلاءم مع الحلول السليمة. (البدراي، 2014:152).

ث - **قبول المخاطرة**: وتعني التمسك بزمam المبادرة من اجل تبني الافكار، والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي الوقت ذاته، يكون فيه الفرد مستعدا لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي قام بها، ويمتلك الاستعداد الكافي لمواجهة المسؤوليات المترتبة على تلك الاعمال. (Yang et al., 2017:4).

ج- **الاصالة**: ويقصد بها ان الفرد المبدع يمتلك تفكير اصيل أي انه لا يكرر افكار الافراد الموجودين حوله، ويكون ومعيار الحكم على اصالة الفكر هو عدم خضوعها للأفكار المتداولة، والتخلي عن الأساليب التقليدية وتفوقها، أي كلما زادت درجة اصالة الفكرة، ويأتي بأفكار جديدة، وإيجاد حلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، وإن تكون مفيدة علميا، وعمليا (رضا، 2003:35). كما توصف الاصالة بأنها أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع، وتشير الاصالة هنا إلى الاستقلالية، والفائدة، وذلك عن طريق التجديد، أو جلب افكار جديدة والمميزة لم يسبق إليها احد فالإبداع يأتي بأفكار جديدة، ونادرة ومفيدة، وغير مألوفا، وغير مكررة (De Dreu et al 740:2008)، وأوضح (صالح، 2011:78) بان الاصالة تعني بان الشخص المبدع لا يكرر افكار الآخرين، وإنما يأتي بأفكار جديدة ومميزة، ونادرة، وغير مألوفا، وتمثل الاصالة أعلى درجات الإبداع.

ثانيا: المتطلبات الريادية

1- **مفهوم ريادة الأعمال**: تعد الريادة من الموضوعات الحيوية التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب، وهذا ما دفعنا، وشجعنا إلى التطرق إليها بالبحث، واعتبارها من العناصر المهمة، والاساسية التي يجب امتلاكها والمحافظة عليها من قبل القيادات الادارية. مفهوم الريادة يعتبر من المفاهيم القديمة، حيث تم استعماله لأول مرة في اللغة الفرنسية في مطلع القرن السادس عشر، حيث تضمن هذا المفهوم في وقتها معنى المخاطرة، وتحمل الصعوبات التي كانت مرافقة لحملات الاستكشافات العسكرية، وانتمى مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية مع مطلع القرن الثامن عشر من قبل (Richard Cantillon) الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر معين لغرض بيعها لاحقا بسعر لا يعرفه مسبقا بأنه ريادي (شعيب وعواطف، 2011:2)، واستخدم مصطلح الريادي حتى يوصف الفرد المخاطر الذي يحرز التقدم الاقتصادي من خلال إيجاد طرق جديدة افضل لعمل الاشياء، والتوجه باستراتيجية واضحة المعالم لتحقيق التفوق والريادة بحيث ترتكز هذه الاستراتيجية على ثلاث خصائص رئيسية وهي (الشمولية، التكاملية، والمنظور المستقبلي بعيد الامد) (شيلي ومنهل، 2009:43)، وهذا سوف يوفر بيئة صالحة لتحقيق ريادة الأعمال (الحداروي، 2003:80)، وكان مفهوم الريادة يستخدم للدلالة على المخاطرة. (Kirby, 2006:600)، ويمكن رؤية مفهوم الريادة ببعض المرونة عند التعامل معه، حيث يكون في الدول المتقدمة مرتبط بالاختراعات والتفرد، أما في الدول النامية فانه يتعلق بأخذ روح المبادرة، والتحرك، والمخاطرة، وتأسيس عمل جديد ليساهم في تحقيق الاهداف المنظمة، وتشير الريادة حسب (العامري، والغالي، 2007:168) إلى مجموعة من الخصائص والسلوك المتنوعة، والمتعلقة باختيار الأعمال، والتخطيط لها، وتنظيمها، وتحمل مخاطرها، وتحتاج إلى الإبداع في إدارتها.

وعرفها (Barringer&Ireland, 2008:6) بأنها العملية التي من خلالها يقوم لأفراد بالاجتهاد للحصول على الفرص من غير الموارد المتوفرة حاليا، وأوضح (Carpenter&Sanders, 2009: 405) بأنها مجموعة من القدرات، والفرص، والموارد المستخدمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية في الممارسات، والمجالات الجديدة، وبذلك تكون العملية الريادية تتمثل بمجموعة من الأنشطة التي تقود إلى معرفة وتشخيص وتكامل العرض، والموارد المتاحة والقدرات الأساسية التي تعود لتوليد، وإنشاء ممارسات جديدة، ويصف (Xaba & Malindi.:2010:7) السعي نحو الريادة بأنها عملية هادفة لتوليد شيء ما جديد، وزيادة الاهتمام بالفرد، وأيضا تعتبر عملية هادفة تسعى إلى تحقيق الأرباح، والعمل على إشباع الحاجات والرغبات الشخصية للفرد، وتكريس الوقت والجهد في الانجاز والأداء، والذي غالبا ما يرافقه مخاطر وتقلب الأرباح.

في حين بين (Raposo & do Paço., 2011:450) بان الريادة هي العمليات التي تبدأ مع الأفكار المبتكرة، والمبدعة، والتي تتفاعل مع إدارة المهارات التنظيمية الضرورية لأعداد الأفراد، والأموال، وموارد العمليات لمقابلتها مع الحاجات المحددة لخلق ثورة في العمليات، وعرفها (Baron, 2012:5) بأنها عملية البحث، أو السعي للحصول على الفرص في سبيل التمكن من توليد بعض الأشياء الجديدة، والتي يتم اكتشافها، وإنشائها من خلال افراد معينين مستخدمين مختلف معاني الاستغلال أو الاستثمار، والتطوير للفرص، هكذا ينتج تشكيلة واسعة من الحاجات، وبين (Laguador, 2013:70) بأنها العملية التي يقوم من خلالها الافراد، والجماعات بالمعرفة، والسعي وراء الفرص الريادية من غير ان تكون مقيدة بشكل مباشر بالموارد التي تسيطر عليها، وبين (Olayinka, 2014:332) بان ريادة الأعمال تعني إقامة منظمة ذات راس مال مرتفع، وإن الإبداع، والابتكار هما العنصران اللذان يقودان لإنتاج منتج جديد، أو الدخول في اسواق جديدة، ومن ثم ادراك الفرصة، والعمل على استثمارها، وإنشاء منظمة جديدة.

وأوضح (الضامن، 2015:15) بأنها العملية المتمثلة بمجموعة من النشاطات الخاصة ببدء الأعمال، وهذه النشاطات تكون مخطط لها مسبقا، ومنظمة، وتحمل المخاطرة، وتتضمن الإبداع في إدارتها، وتنفيذها ويرى Çolakoğlu et al, (2016:132) بأنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الفرص المتاحة لخلق السلع، والخدمات المستقبلية، وتقييمها واستغلالها،

ويشير (Sandybayev, 2019: 48) ان ريادة الاعمال هي في الأساس فن، وعلم تتبنى أنظمة جديدة، ومتطورة لمساعدة الناس بطرق لا تفعلها النظم الأخرى، فالكفاءة الأساسية لرجل الأعمال ليست رصانة العمل، أو كفاءته، بل التعاطف والقدرة على فهم مشاعر، واحتياجات الآخرين، فالاعمال الريادية يجب ان تنشأ قبل تطبيق أي استراتيجية تسعى لايجاد هذه الثقافة في النظام الإداري، ويتطلب نشر مثل هذا النوع من الثقافة جهود كبيرة، وعمليات متواصلة، ومشاركة المنظمات المهنية، والجامعات، وذلك حتى تتمكن من خلاله انتاج قيادات ادارية ماهرة، تمتلك قدرات ابداعية، وابتكارية تحقق لهم النجاح في البيئة المضطربة التي تنسم عادة بالتغيرات المستمرة.

ومما سبق يعرف الباحثون ريادة الاعمال: بانها التزام المنظمة للسعي وراء اغتنام فرص جديدة، واستثمارها، وقدرتها الابتكارية التي تستخدمها لإعادة هيكلة نفسها، والبقاء على المدى الطويل علاوة على ذلك تهدف المنظمات الى انشاء اعمال جديدة، والابتكار في المنتجات، والخدمات واعادة النظر في الاستراتيجيات، والمخاطرة البناءة، والاستبصار في أفضل حالاتها، فالمنظمات الريادية هي ليست مجموعات استثمارية، او منتجات جديدة بل هي رؤية شاملة للمنظمة لتشجيع العمليات الاستراتيجية الابداعية داخل المنظمة.

2- الخصائص الريادية

تعد الريادة والخصائص الريادية من المرتكزات الاساسية التي تساهم في تنمية، وتطوير اقتصاديات الكثير من الدول إذ فهي تمثل النواة الأولى في بناء المنظمات الريادية، حيث تمكنت الكثير من منظمات الأعمال أن تدمج ما بين الخصائص الريادية التي يمتلكها الافراد العاملين لديها، وتوجهاتها وممارساتها، وأهدافها بعيدة المدى بالسيب، واليات عملها، وإجراءاتها الكثيرة، والرسمية، وذلك من خلال إيجاد الريادة الذاتية، والمتعلقة بكونها سلوك ريادي يلعبه الأفراد والوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال، فقد رأى الكثير من مديري المنظمات بان تعزيز قدرة المنظمة ونجاحها يعتمد إلى حد كبير على تنمية، وتطوير الريادة الذاتية، والمعبّر عنها بالخصائص الريادية للأفراد العاملين (Ahmetoglu et al, 2018: 318) فضلا عن ذلك فان الخصائص الريادية تعتبر من المرتكزات الرئيسية لنجاح المنظمات الريادية، وهذا يستوجب التركيز على ضرورة امتلاك ادارات، ومدراء منظمات ينشدون الريادة، ومن الخصائص التي تنسم بها المنظمات الريادية كذلك، أنها تعيد النظر في ثقافتها، وهيكلها، ونظمها من أجل تحقيق المرونة، والمواءمة مع لاتجاه نحو العولمة، وإدخال التكنولوجيات الجديدة، والانفجار المعرفي (Mansor, et al, 2017: 2). كما تتصف المنظمات الريادية بقدرتها على المساهمة في خلق فرص عمل جديدة باعتبارها ميدان ملائم لتطوير القدرات، والامكانيات البشرية، واستثمارها، من خلال ما تقدمه من مشروعات ريادية تزيد من القدرة الاستيعابية للأيدي العاملة، وحشد الموارد اللازمة لتحقيق اهدافها على نحو فعال، والتأكيد على التحسين المستمر، والتجريب، والاستكشاف، واستخدام تقنيات، واساليب مبتكرة، والاخذ بالمخاطرة، والقدرة على رؤية الفرص وتقييمها، واغتنامها كما تتميز المنظمات الريادية بمجموعة من الخصائص منها. (الضامن، 2015: 16).

- تشجيع البحث والاستكشاف والابتكار في المجالات التنموية ذات الصلة بنشاطها، وبما يخدم توجهات الدولة واستراتيجياتها .
- تكوين تحالفات واتفاقيات مع منظمات اخرى ذات صلة بعملها لتحقيق اهداف محددة.
- توفير فرص عمل للمستفيدين الداخليين، والخارجيين، ومساعدتهم على التطوير الذاتي، والنمو المهني، والتعلم المستمر .
- تبني مشروعات ريادية تسهم في انتاج وتطوير افكار خلاقة ذات قيم ابداعية مستقلة ومتطورة.
- تبني هياكل تنظيمية مرنة من خلال منح الصلاحيات والتوجه نحو اللامركزية، واجراءات تشغيلية ميسرة، وانماط قيادية محفزة على الانجاز، والابداع .
- الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر للوضع الحالي، والاخذ بأسلوب فرق العمل، ودعم مجتمعات التعلم المهنية.
- اتصاف الافراد العاملين بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة لتفعيل افكارهم، وتنفيذ مشروعاتهم.
- الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستقبلية، والمبادرة والاستعداد لها بدلا من الانتظار حتى يحدث التأثير لها، وذلك من خلال بناء القدرات المنظمة الفعالة.

3- المتطلبات الريادية: تشير الدراسات، والابحاث المتعلقة بموضوع الريادة بان هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها لتحقيقها، فالمتطلبات الريادية التي تم تناولها من قبل الباحثين، واصحاب الاختصاص تختلف، علي وفق اختلاف آراءهم ووجهات نظرهم ومنطلقاتهم الفكرية، والمجال الذي تم فيه البحث، حيث يبين (Küttim, et al, 2014: 661) الى ان اهم المتطلبات الريادية تتمثل بالاتي: "هذه المتطلبات تتمثل ب (مرونة الهيكل التنظيمي، والابداع الريادي، والتحفيز للمخاطرة، وامكانية النمو" ويذهب باحثون اخرون باتجاه المتطلبات التي تبناها (الانصاري، 2018: 54)، والتي وتتمثل بالاتي:-

● **دعم الإدارة العليا:** ان دعم الادارة العليا، والتزامها بالتوجه الريادي يمثل النقطة الجوهرية الأساسية باتجاه تنفيذ الافكار الريادية والابداعية، والسيطرة على مقاومة التغيير، وتحقيق الاهداف الموضوعية من قبل ادارة المنظمة فعندما تتبنى الادارة الأفكار الابداعية، وتعمل على تطبيقها بكل حذافيرها فأنها بذلك سوف تحفز عاملها نحو المضي قدما، وخطى ثابتة باتجاه تحقيق الابداع، والتميز حيث لا يمكن توقع اجراء أي تغيير نحو قبول الأفكار الريادية اذا لم تعمل الادارة العليا في المنظمة بمساعدة، وترويج هذه الأفكار ليتبنها الآخرين، وبهذا تصبح الريادة جزء من ثقافة المنظمة (Katz & Green, 2009: 59).

• **منح الاستقلالية لأعضاء الفريق المكلف بتنفيذ الأفكار الرائدة:** في يادي الامر، وقبل تنفيذ أي فكرة رائدة، او تتميز بالأبداع لابد من اعطاء فريق العمل المكلف بالتنفيذ مطلق الحرية والاستقلالية، حيث توجد حالات تتطلب قرارات سريعة وأنية، فالريادة هي تنافس الآخرين، والاقدام بقوة، وبنقة عالية، دون الانتظار لطلب المساعدة، وتفويت فرصة التمييز والنجاح على منافسيهم، فالريادة تستحوذ عليها المنظمات التي تطلق الصلاحيات للمبدعين لتحقيق التمييز والتفوق على الآخرين اذا ما اريد للفكرة الرائدة ان تنفذ فلا بد ان يتمتع الفريق المكلف بالتنفيذ بحرية الحركة، واستقلالية العمل، والتنفيذ اذ ان الاعتمادية، والتقيّد، واللجوء الى الغير للحصول على تصريح العمل كلها تعرقل عملية نشر، وتنفيذ الفكرة الرائدة، وتخنق الابداع، والمبادأة (Welsh & Dragusin, 2011:268).

• **التهيؤ والاستعداد والتحفيز لتحمل المخاطرة:** ان الاستعداد لتحمل المخاطر لا يتم دون منح المخاطرين الحوافز المناسبة للعمل المبدع فاندفاع المبدعين داخليا يتوقف على مدى توفير الحوافز، باعتباره كمؤشر خارجي من المسؤولين عن المبدعين من ادارة، ومدراء في المستويات العليا، ويعتبر ذلك امر بالغ الاهمية، كذلك فان تحفيز المبدعين بشكل معنوي يعد احد أساليب تحفيزهم للاندفاع على الاعمال والمهام الصعبة عبر الصلاحيات والثقة الممنوحة لهم، اذ ان الأفكار الريادية تتطلب المناخ المناسب، لتوليد الاستعداد والاقدام، نحو تقديم الافضل، لهذا ينبغي على المنظمة ان تقوم بتشجيع، ودعم هؤلاء الافراد، وذلك من خلال تكريمهم، وحثهم على المشاركة بعمليات التنفيذ، وذلك لتحفيزهم نحو تحقيق مسيرة حياتهم الابداعية (Song&Kee, 2013:2460).

• **مقدمو الأفكار الرائدة يجب ان يتميزوا بالذكاء والافتداز:** ان الاقدام على تقديم الأفكار الرائدة، والمبدعة امر لا يفي بمتطلبات الريادة، إذا لم يكن اصحاب الأفكار الريادية من الانكياء، والمقتدرون، وقد تطور ذكائهم، وتعزز قدراتهم، وذلك لأنهم قد تلقوا التدريب الكافي، بالإضافة الى امتلاكهم الخبرة، والمعرفة اللازمة لتنفيذ الأفكار الريادية فتوفير المستلزمات المادية والمعلوماتية والمعرفية، لا يكفي من دون وجود افراد قادرين على تسخيرها لصالح اهداف المنظمة وتوجهاتها عبر الاعمال والمهام الريادية التي يتم انجازها، وهذا يتطلب افراد يمتلكون افكار، وذكاء متميز، ومبدع، ولا يتم الحصول على هؤلاء الافراد إلا عن طريق استنباطهم من الافراد الأكفاء، وتحفيزهم، واشراكهم بدورات تطويرية لتنمية الأفكار الخلاقة لديهم. ونظرا لاعتماد الباحثون البيئة الجامعية في البحث فسيتم الاعتماد على المدخل المعرفي في تحديد المتطلبات الريادية، حيث اوضح (Gibson et al, 2011:12) ان ايجاد المعرفة، واكتشافها، وابتكارها، ونشرها، واستخدامها كان هو السبب الرئيسي في وجود وإنشاء الجامعات، والكليات، وهذا يؤكد على أهمية بل على حتمية تبنيها لإدارة المعرفة باعتبارها من مداخل للتحسين، والتطوير التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها، كما حدد (Henry et al, 2005:159) عدة مبررات لاعتبار بيئة الجامعات والكليات بطبيعتها والدور المناط بها، من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة وهي كالتالي:

- امتلاك الجامعات، والكليات بنى تحتية متطورة وحديثة، وان مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمراً طبيعياً جداً بين أعضاء هيئة التدريس، والمحاضرين الطلاب بصفة عامة كما إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعات والكليات هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن، بالإضافة الى ذلك يتوافر في الجامعات عادة مناخاً تنظيمياً يتسم بالثقة، فلا يتردد أي عضو من اعضائها في نشر وتوزيع ما لديه من معرفة، وفي ظل التشابه الكبير بين الجامعات والكليات الحديثة ومنظمات قطاع الأعمال في العصر الحالي، وذلك من ناحية توجه هذه المؤسسات نحو تقديم العديد من الأنشطة، والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي، فإن أي أسلوب، أو طريقة قد تمنح الجامعة ميزة تنافسية وقدرة أفضل في الأداء قد تكون مثار اهتمام لتلك المؤسسات، وإدارة المعرفة تعد أحد التقنيات الإدارية الحديثة والرائدة في هذا الاتجاه وتتمثل تلك المتطلبات بالاتي: (Matthew, 2018:665).

أ- **المهارة:** تعد المهارة واحدة من حالات التعلم الأكثر اهمية، ومن خلالها يمكن الانفتاح على تجارب الآخرين، وكذلك تتضمن قابلية التنفيذ، وتحليل المشكلات والذي يعد من ضمن الاداء السلوكي الذي يقترب من الحنكة، ويغطي نطاق واسع من القدرات الروتينية، والاستثنائية، ويمثل هنا الطاقة المميزة للأفراد، والتي تشير الى القدرة على استخدام المعرفة بكفاءة، وقدرة كافية للمبادرات المميزة للأفراد، وصناعة النجاح، وهنا يشير الى ان هناك حاجة ماسة لاكتشاف المميزات، والمهارات داخل المنظمة، وكيفية ارتباط المهارات بالفاعلية، ومن هنا فالتطوير مهارات المدراء، والعاملين يؤدي الى تعزيز عملية الجذب، والمحافظة على العاملين ذوي الاداء العالي، بغض النظر عن الظروف البيئية التي تحيط بهم (Akhmetshin, et al, 2019: 10).

ب- **المعرفة:** تمثل المعرفة عنصر القوة ذي الاهمية المرتفعة في منظمات الاعمال اليوم، والمفتاح لحل مشكلات الاعمال الغامضة فالمنظمات القادرة على تبادل المعرفة المتعلقة بمهارات افرادها ستعزز من تواصله الاجتماعي، وتثير لديه العديد من العوامل الايجابية التي تؤثر بشكل كبير في تحقيق الاداء العالي (Khesal, et al., 2013 : 495)، فهي تمثل عملية انسانية ديناميكية لتعديل الأفكار التي يؤمن بها الافراد بحيث تكون تلك العملية مبررة، ويتم انشاؤها من خلال تفاعل نوعين من المعرفة وهي المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة فتحقق المعرفة النتائج الايجابية التنافسية عندما تتمكن المنظمة من ان تجسد معرفتها في خدمة جديدة لم يتم استخدامها من قبل الآخرين، وذلك من خلال استثمارها في الانشطة التنظيمية، وتوسعتها، وفي هذا الصدد يمكن القول بان المعرفة تكمن في (معرفة، ماذا، ولماذا، وكيف، ومن)، والتي تمثل معرفة الأشياء، ومن يعرفه، وكيفية ادائها، واسبابها.

ت- **اقتناص الفرص:** تشير الفرص الى الافتراضات التي تحمل عواقب ايجابية ضمن الموقع الرئيسي في بيئة المنظمة بشكل يتعلق بالمكان الايجابي الذي يتوفر في بيئة المنظمة، والذي تستطيع ان تستغله من اجل تعزيز موقعها ضمن البيئة التي تحيط بها، وهذا

يتطلب التغيير نحو الأفضل ، والسعي الى التركيز في اقتناص الفرص المتاحة في البيئتين الداخلية، والخارجية للمشروع الريادي، وللمنظمة ككل، وفي كل وقت متاح لان الفرصة قد تكون مناسبة، او غير مناسبة للوقت، وهنا يجب استغلالها حيث يثار جدل حول هذا الموضوع، ولماذا يفشل بعض رجال الاعمال، وينجح الاخر، وهنا يتمثل الجواب بالكفاءة الريادية في اقتناص الفرص، واستغلالها استغلالا امثلا (Lim, & Xavier, 2015:107)

ث- كفاءة الموارد: تتطلب الموارد التركيز على البعد الداخلي للمنظمة باعتبار ان المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الموارد، وتمثل كفاءتها عملية الاستخدام الامثل، والصحيح للموارد من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية، وترتبط بفاعلية الاستخدام حيث ان اكتساب الموارد سواء كانت بشرية، او مادية، او مالية، يعد عاملا اساسيا في رفع قيمتها، وان الموارد ذات القيمة النادرة تمكن المنظمة من تحقيق التميز على منافسيها، وتخلق ميزة تنافسية مستدامة (Song&Kee, 2013:2460) وفي هذا الصدد يشير (Oni, et al,2019:65) الى ان كفاءة الموارد تتمثل بتحديد الكفاءات البشرية من خلال قدرتهم على توظيف المعرفة في الاعمال الريادية.

ج- مرونة الهيكل التنظيمي: تعد المرونة واحدة من اهم الخصائص الريادية، ووسيلة من وسائل تحقيق التوجهات الريادية، وكلما كانت الادارة تمتلك القدرة الكافية على استيعاب التغيرات المفاجئة، والطارئة كلما تمكنت من تحقيق الابداع ، والتميز في أدائها مقارنة بمنافسيها، لذلك يجب ان يتسم الهيكل التنظيمي للمنظمة التي تتبنى الافكار الريادية بالمرونة ، وان تتمكن المنظمة من التأقلم ، والتكيف مع التغيرات التي تطرأ عليها ، فعملية قبول، وتشغيل الافكار الريادية يتطلب صلاحيات واسعة يمتلكها المدراء القادرين على احداث التغيير كما ان ادارة المنظمة تحتاج الى اللامركزية في ادارة عملياتها فبذلك سوف يدفع اصحاب المهارات، والافكار الإبداعية للمساهمة في تطوير منظماتهم. (الياسري ، واخرون ، 4:2012)

ومما سبق يستنتج الباحثون بان عملية تحقيق المتطلبات الريادية يتطلب نهجا يعتمد على توفير الاحتياجات الواقعية من قبل الادارة العليا في المنظمات الريادية وبقية اعضاء المنظمة ي ، وهذا بدوره يحتاج الى تكاتف جميع الجهود واستخدام طرق واساليب عمل جديدة ومبتكرة، وان تكون المنظمة قادرة على توفير الموارد المادية والمعنوية لرواد الأعمال فا الادارة التي لديها توجه نحو ريادة الأعمال، والتي تستمد وجودها من التوجه نحو نقل المعرفة، وكذلك من الضروري وجود القدرات الريادية، والعمل المستمر لتطوير المهارات الريادية، واحتضان الافكار الابداعية، وتحفيز ثقافة الريادة، وقيمتها، والتي تترجم في سلوكيات، وبالتالي تنعكس على الأداء المنظمي ككل.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولا : وصف الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

الجدول (1) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

الجنس									
ذكر					أنثى				
العدد		%		العدد		%		العدد	
10		16.6%		50		83.3%			
المؤهل العلمي									
ماجستير					دكتوراه				
العدد		%		العدد		%		العدد	
8		13.3%		52		86.6%			
عدد سنوات الخدمة									
أقل من 10 سنة		10-14 سنة		15-19 سنة		20-24 سنة		25 سنة فأكثر	
العدد		%		العدد		%		العدد	
8		13.3%		12		20%		20	
		16.6%							
العمر									
50-41			60-51			61 فأكثر			
العدد		%		العدد		%		العدد	
15		25%		35		58.3%		10	
اللقب العلمي									
مدرس			أستاذ مساعد			أستاذ			
العدد		%		العدد		%		العدد	
8		11.6%		40		66.6%		12	
المنصب									
عميد			معاون عميد			رئيس قسم			

العدد	%	العدد	%	العدد	%
7	11.6%	14	23.3%	39	65%

N= 60

المصدر: من إعداد الباحثون في ضوء استمارة الاستبيان

يؤشر الجدول (1) الخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة فما يتعلق بالجنس نجد ان النسبة الأكثر هي الذكور وبلغت ما يقارب (83.3%) في حين كانت نسبة الاناث (16.6%) فيما يلاحظ ان نسبة الحاملين على شهادة الدكتوراه تمثل الجزء الأكبر من افراد العينة وبنسبة (86.6%)، وحملة الماجستير مثلت (13.3 %)، اما عن مدة الخدمة فمثلت 25 سنة فأكثر النسبة الأكبر (33.3%) اما النسبة الأقل فكانت المدة اقل من (10) سنوات وبنسبة (13.3%) ، ويلاحظ ان الفئة العمرية ما بين (51-60)، تمثل الحيز الأكبر من افراد العينة إذ بلغت (58.3%) في حين ان الفئة العمرية (60 فأكثر) مثلت الفئة الأقل من افراد العينة وبنسبة (16.6%)، وفيما يخص اللقب العلمي فكانت نسبة الحاصلين على لقب استاذ مساعد هي النسبة الأكبر وبنسبة (66.6%) والنسبة الأقل هي حملة لقب مدرس وكانت بنسبة (11.6%)، وبالنسبة للمنصب نرى بان رؤساء الاقسام كانت نسبتهم اعلى وتمثلت ب (65%) بينما نسبة معاوني العميد كانت (23.3%) ، والنسبة الأقل كانت من نصيب منصب العميد وجاءت بنسبة (11.6%).

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الاولى : والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الإبداعية المتمثلة بالطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات، والمرونة الذهنية، وقبول المخاطرة، والاصالة)، والمتطلبات الريادية في المنظمة المبحوثة، وتحتاج المعالجة الاحصائية للفرضية الرئيسية الاولى استخدام "Correlation Coefficient Spearman" لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، وهي (القيادة الادبائية، والمتطلبات الريادية)

الجدول (2) "Spearman" بين متغيرات البحث

المتطلبات الريادية	المتغير المستقل / المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.621*	الطلاقة الفكرية	أبعاد القيادة الإبداعية
0.707*	الحساسية للمشكلات	
0.650*	المرونة الذهنية	
0.533*	قبول المخاطرة	
0.639*	الاصالة	
0.807*	المؤشر الكلي	
60	N	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثون اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS) ، $P \leq 0.05$

نلاحظ من خلال النتائج الموجودة في الجدول (2) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإبداعية بدلالة ابعادها والمتطلبات الريادية، اذا بلغ معامل الارتباط بين القيادة الادبائية والمتطلبات الريادية (0.807*) عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وكانت اعلى علاقة ارتباط لبعاد (الحساسية للمشكلات)، وبلغت (0.707*) ، وادنى علاقة ارتباط (0.533*) بين (قبول المخاطرة والمتطلبات الريادية)، وهذا يؤشر بانه كلما زاد اهتمام الجامعة في ممارسة القيادة الادبائية بابعادها سيؤدي الى تعزيز المتطلبات الريادية لديهم ، وبالتالي ينعكس هذا الامر على قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها، وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الإبداعية المتمثلة بالطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات، والمرونة الذهنية، وقبول المخاطرة، والاصالة)، والمتطلبات الريادية في المنظمة المبحوثة

2. اختبار الفرضية الثانية : والتي تنص بوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للقيادة الإبداعية (الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، المرونة الذهنية، قبول المخاطرة، والاصالة) في المتطلبات الريادية. لمعرفة تأثير القيادة الادبائية في المتطلبات الريادية ، والاجابة على الفرضية الثانية فقد تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغير المستقل ، والمتمثل (بالقيادة الادبائية) في المتغير التابع (المتطلبات الريادية) وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (3)

الجدول (3) تحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث

Df	F			القيادة الإبداعية			المتغير المستقل
			R ²	الجدولية	T المحسوبة	B	
1-59	الجدولية	المحسوبة					
	4.04	108.382	0.651	1.684	(10.411)	0.907	المتطلبات الريادية

 $P \leq 0.05$

N=60

المصدر: الجدول من اعداد الباحثون اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS)

تبين نتائج الجدول (3) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (108.382) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.04) عند درجتي حرية (1-59) ومستوى معنوية (0.05)، وتؤكد هذه النتائج على معنوية الاثر، أي ان هناك اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الابداعية على المتطلبات الريادية في المنظمة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.651)، وهذه تمثل القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (65.1%) من الاختلافات الحاصلة المتطلبات الريادية في المنظمة المبحوثة ناتجة عن التغيرات التي تحدث من خلال ممارسة الجامعة لابعاد القيادة الابداعية، اما النسبة المتبقية والبالغة (34.9) فتعود الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج البحث، وبلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0.907)، وما يؤكد تلك النتيجة قيمة (T) المحسوبة (10.411) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجة حرية (1-59) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة الابداعية سيؤدي الى تعزيز المتطلبات الريادية في المنظمة المبحوثة بذلك نقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للقيادة الإبداعية (الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، المرونة الذهنية، قبول المخاطرة، الاصاله) في المتطلبات الريادية).

المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين من خلال نتائج الجانب الميداني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الابداعية، والمتطلبات الريادية في المنظمة المبحوثة، حيث تشير هذه النتائج الى ان تعزيز المتطلبات الريادية يعتمد بشكل اساسي على ابعاد القيادة الابداعية، حيث تشير هذه العلاقة انه كلما زاد توجه القيادات الادارية تبني ممارسات القيادة الابداعية كلما ساهم ذلك في تعزيز المتطلبات الريادية.
2. تشير نتائج الجانب الميداني وجود تأثير للقيادة الابداعية في المتطلبات الريادية في المنظمة المبحوثة.
3. وجود توجه عام حوله الاستفادة من عمليات تقييم البيئة الداخلية والخارجية عند اكتشاف الفرص الريادية، واستثمارها مع ضرورة التركيز على تنمية وتطوير القدرات الابداعية، والمعرفية للتمكن من التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية.
4. تعتبر المتطلبات الريادية من ابرز الادوات الفاعلة، والمعتمدة بشكل كبير من قبل المنظمات المعاصرة لتحقيق النجاح والتميز في مجال اعمالها.
5. يعد الدعم المتواصل من قبل كافة الاطراف التي يتم التعامل معها كالادارة، والافراد العاملين، واصحاب المصلحة من الركائز الاساسية لنجاح استراتيجية الريادة والابداع في المنظمة المبحوثة.
6. تلعب القيادة دور مهما وحيويا في مواجهة العقبات والصعوبات، وفي تطوير وتنمية المنظمة، حيث تمتلك القيادة المبدعة قدرة هائلة على توليد التميز، والتطور، وتحقيق الاهداف الموضوعية مسبقا، وذلك من خلال مآثر تركز عليه من تحفيز، ودعم وتشجيع في سبيل تحقيق الابداع، فالابداع لا يمكن تحقيقه بدون وجود ممارسات خاصة تكون بعيدة عن المألوف، وذلك من خلال اشراك الافراد العاملين في صنع القرارات، ومنحهم المزيد من الثقة، والاستقلالية، فتوفير المتطلبات الريادية لا يحقق نتائجه دون وجود قيادة مؤمنة بموهلات، وقدرات الافراد العاملين على توليد الابداع، والتميز، والمضي قدما بالمنظمة.

ثانياً: المقترحات

1. ان تبني المنظمة المبحوثة آليات تطويرية لتنمية المهارات الابداعية للقيادات الادارية والعلمية في المنظمة المبحوثة.

2. تحديث التوصيف الوظيفي للمناصب الادارية، والقيادات العليا بما يتفق مع الاتجاه الاستراتيجي للجامعة لتحقيق الريادة، والابداع.
3. ترسيخ مبدأ التعليم القائم على الابداع والابتكار ونشر ثقافة الريادة وهجر الاساليب التقليدية وتشجيع الافراد الذين لديهم بواهر ابداعية وقيادية.
4. العمل على دعم توظيف المعرفة لدى الافراد الكفوئين ، ومشاركتهم مع زملائهم من خلال ورش العمل والندوات، والحلقات النقاشية، وان لا تكون المعارف والخبرات حكرًا على بعض الاشخاص دون غيرهم.
5. وضع نظام حوافز مجزي وعلى وفق أسس علمية يكرم بموجبه المتفوقون لكي يكونوا قدوة لزملائهم الآخرين على الاندفاع والتميز.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

1. الانصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان، (2018)، سمات القيادة الادارية واثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية، رسالة ماجستير في كلية الدراسات العليا، جامعة السوادان للعلوم والتكنولوجيا.
2. البدراني، يمان عبد محمد احمد، (2014) "تحليل العلاقة بين ابعاد التفكير الابداعي والسلوك الاستراتيجي دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل. مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد (37)، العدد (98).
3. الحداروي، حامد كريم، (2013) الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري، دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي، جامعة بغداد، كلية الادارة، والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، والادارية العدد (29).
4. حسنية، سليم ابراهيم، (2009)، الادارة بالابداع نحو بناء منهج تنظيمي، دمشق، دار الشمس.
5. الدراجي، علي حطاب، (2013)، ادارة المعرفة وعلاقتها بالقيادة الابداعية لعمداء الكليات في جامعات محافظة بغداد، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، قسم العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة بغداد، بغداد.
6. رحيم، محمد محي، (2018)، العلاقة التاثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، بحث تحليلي لاراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.
7. رضا، حاتم علي حسين، (2003) الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
8. الزهراني، مريم احمد، (2015)، القيادة الابداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الاطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
9. شبلي، مسلم علاء، ومنهل، محمد حسين، (2009)، بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداءه- دراسة استطلاعية في جامعة البصر، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد (15)، العدد (56).
10. شعيب، بونوة، وعواطف، خلوط (2011)، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجار بوطنية ودولية، جامعة سعد دحلب- البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
11. صالح، محمد علي الكليبي، (2011)، الابداع الاداري لدى مديري العموم، ومديري الادارات في وحدات الادارة العامة، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، فلسفة تخصص ادارة عامة، جامعة سانت كلمنتس، الجمهورية اليمنية.
12. الضامن، رولا، وعبد الوهاب، مراد، (2015) أثر الخصائص الريادية لدى مالك ومديري الشركات الصغيرة لتوريد الأجهزة الطبية في الاردن"، المجلة الدولية للأعمال والعلوم الاجتماعية، الاردن، المجلد (6)، العدد (8).
13. العامري، صالح مهد، والغالي، طاهر محسن، (2007) الادارة والاعمال، دائر وائل للنشر، عمان.
14. العبيدي، محمد جاسم، والشيباني، اعربي محمد، والعبيدي، اء محمد، (2010)، الادارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والابداع، عمان، دار ديونو للنشر والتوزيع.
15. عسكر، سامي شاهر و رجب، سوسن ابراهيم، (2012) "دور مهارات الأداء الابداعي، في تقييم الاداء الوظيفي" مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (6)، العدد (2).
16. عمران، محمد ساسي، والصغير، ابراهيم بشير، (2014)، القيادة الابداعية لتطوير التعليم الجامعي كما يراها اعضاء هيئة التدريس بالجامعة، دراسة ميدانية، المجلة الليبية للدراسات، المجلد (3)، العدد (6).
17. العمري، علي بن سعد الجابري (2014) المصادر التنظيمية لضغوط العمل وعلاقتها بالابداع لدى العاملين بالأقسام الفنية بقيادة حرس الحدود بالمدينة المنورة "رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
18. عبد، هالة فوزي، (2015)، تصور مقترح لتحقيق القيادة الابداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد (9)، العدد (61).
19. الملحم، حنان ابراهيم، (2011)، ممارسة المرأة القيادية للمهارات الابداعية الواقع والاهمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الادارة التعليمية، جامعة الملك فيصل، الاحساء.
20. همد، سيف الدين جلال رشوان، (2012) "أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة عينة البنوك السودانية" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
21. الياسري، اكرم محسن، وكامل، سهاد برقي، (2013)، اثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد (2)، عدد (8).
22. Ahmetoglu, G., Akhtar, R., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2018). The entrepreneurial organization: The effects of organizational culture on innovation output. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, VOI 70, NO(4), p318
23. Akhmetshin, E. M., Mueller, J. E., Yumashev, A. V., Kozachek, A. V., Prikhodko, A. N., & Safonova, E. E. (2019). Acquisition of entrepreneurial skills and competences: Curriculum development and evaluation for higher education. Journal of Entrepreneurship Education, VOI 22, NO(1), p 1-12
24. Baron, R. A. (2012). Entrepreneurship: An evidence-based guide. Edward Elgar Publishing.
25. Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane " Entrepreneurship, Successfully launching new venterures" 2ed prentice-Hill 2008

26. Carpenter .Mason A., Sunders. Gerard .Wm," strategic management,dynamic perspective concepts" 2ed prentice-Hill,2009
27. Çolakoğlu, Nurdan & Gözükar, İzlem (2016), "A comparison study on personality traits based on the attitudes of university students toward entrepreneurship", Social and Behavioral Sciences, Vol. 229, p. 133 – 140
28. De Dreu , C. K. W.; Baas, M. ; Nijstad , B. A. (2008)." Hedonic Tone and Activation Level in the Mood–Creativity Link: Toward a Dual Pathway to Creativity Model" Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 94, No. 5, p . 739–756
29. Gibson, D., Harris, M. L., Mick, T. D., & Burkhalter, T. M. (2011). Comparing the entrepreneurial attitudes of university and community college students. Journal of Higher Education Theory and Practice, VOI 11, NO(2),:p 11-19.
30. Henry, C., Hill, F., Leitch, C. (2005): Entrepreneurship Education and Training; Can Entrepreneurship be taught?, Education +Training, Vol. (47), No. (3), p. 158-169
31. Katz,Jerome ;Green,Richard, "Entrepreneurial Small Business"3th Edition ,McGraw Hill Irwin,USA,2009.
32. Khesal, S. M., Samadi, B., Musram, H. A. M., & Zohoori, M. (2013). The impact of trust on knowledge sharing. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, VOI5, NO,(2):p, 495-501
33. Kirby, D. A. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. The Journal of Technology Transfer ,VOI 31,NO(5):p, 599-603
34. Küttim, M., Kallaste, M., Venesaar, U., & Kiis, A. (2014). Entrepreneurship education at university level and students' entrepreneurial intentions. Procedia-Social and Behavioral Sciences,VOI 110,:p 658-668
35. Laguador, Jake M. (2013), "Correlation study of personal Entrepreneurial acompetncy and the Academic performance in operations Management of Business Administration Student", International Journal of Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 5, p. 61-70.
36. Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 29, No(1), p 1-35.
37. Lev-Zillhvamir, H., & Leikin, R. (2013). Saying versus doing: teachers' conceptions of creativity in elementary mathematics teaching. ZDM, Vol 45, 295-308.
38. Lim, W. L., & Xavier, S. R. (2015). Opportunity recognition framework: Exploring the technology entrepreneurs. American Journal of economics, VOI5, NO(2):p, 105-111
39. Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. Academy of Management Annals, Vol 9, No(1), p 393-482.
40. Mansor, M. N., Syamilah, M. N., Anuar, A., Khan, S. M., Zubir, I., Ahmad, D., Badariah H., Abu Bakar, A., Kayat, K., N. & Wan, J. (2017). "Factors Affecting Entrepreneurial Behavior and Performance of Youth Entrepreneurs in Malaysia", International Journal of Economics and Management Engineering", VOI 11, NO(7).
41. Marlon,j.(2016).Creative at secondary school.International specialized Journal In Educational Sciences Vol,14,No(3):p189-230
42. Matthew J. Mazzei, G. (2018), Strategic entrepreneurship: Content, process, context and outcomes, International Entrepreneurship and Management Journal, VOI 14,: p 657–670
43. Newbold , K. (2012)" Complement a tool that helps to enhance- children's visual-athletic creativity by building on their strength" Master Thesis , The University of Utah
44. Olayinka, I. (2014). Leadership, Corporate Governance and Entrepreneurship Development in Nigeria: A Mutual Link. Leadership ,VOI 5, NO(25)
45. Oni, O., Agbobli, E. K., & Iwu, C. G. (2019). Entrepreneurial orientation and performance of small business in Vryburg region North West province South Africa. Journal of Reviews on Global Economics, VOI 8,:p 63-71
46. Raposo, M., & do Paço, A. (2011). Educacion emprendedora: relacion entre educacion y actividad mprendedora. Psicothema, VOI 23, NO(3), p 453-458
47. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. Journal of business research, Vol 65, No(3), p 429-437.
48. -Sag, G., & Akdogan, E. (2016). Creativity from two perspectives: Prospective mathematics teachers and mathematician. Australian Journal of Teacher Education (Online), Vol 41, No(12),:p 25-40.
49. Sandybayev, A. (2019). Impact of effective entrepreneurial leadership style on organizational performance: Critical review. International Journal of Economics and Management, VOI 1, NO(1), p47-55
50. Song, H. S., & Kee, D. M. H. (2013). Effect of entrepreneurial competencies on firm performance under the influence of organizational culture. Life science journal, VOI 10, NO(4):p, 2459-2466.
51. Welsh, D. H., & Dragusin, M. (2011). Entrepreneurship education in higher education institutions as a requirement in building excellence in business: The case of the University of North Carolina at Greensboro. Forumware International, VOI 1, :p266-272.
52. Xaba , Mgdla & Malindi , Macalance ,(2010) " Entrepreneurial Orientation and Practice :Three Case Example of Historically Disadvantaged Primary Schools " , South African, Journal of Education Vol. 30.
53. Yang , J. ; Liu, H. ; Gu , J. (2017) " Multi-level study of leadership for creativity: roles of self-efficacy and strength of distance " Leadership & Organization Development Journal• Vol. 38 No. 5, p. 1- 29
54. Yazgan-Sag, G., & Emre-Akdogan, E. (2016). Creativity from two perspectives: Prospective mathematics teachers and mathematician. Australian Journal of Teacher Education (Online), Vol 41, No(12), p 25-40.

م/ الاستبانة

السادة المستبينين المحترمين
تحية طيبة

يطيب لنا ان نضع بين ايديكم الاستمارة الخاصة ببحثنا الموسوم (دور القيادة الإبداعية في تعزيز المتطلبات الريادية لدى القيادات الادارية والعلمية لجامعة الموصل (دراسة تحليلية) ولغرض اتمام البحث نامل من حضراتكم ملء الاستبانة، علما أن البيانات المدونة تتسم بالسرية و الأمانة العلمية. مع جزيل الشكر والتقدير.

الملاحظات:

يرجى الإجابة على جميع العبارات دون ترك أي منها .

اولا: الخصائص الديموغرافية

- 1- الجنس : ذكر () ، أنثى () .
- 2- التحصيل العلمي : دكتوراه () ، ماجستير ()
- 3- مدة الخدمة : دون 10 سنوات ، 10-14 ، 15-19 ، 20-24 ، 25 فأكثر
- 4- العمر : 41-50 ، 51-60 ، 61 سنة فأكثر
- 5- اللقب العلمي : استاذ () ، استاذ مساعد () ، مدرس ()
- 6- المنصب : عميد () ، معاون عميد () ، رئيس قسم ()

ثانيا: الفقرات الخاصة بالقيادة الإبداعية

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
الطلاقة الفكرية				
1.	يتبنى القادة خطط وحلول مستقبلية لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها.			
2.	يمتلك القادة القدرة على مواجهة المشكلات ، ويجاد الحلول المناسبة لها .			
3.	يضع القادة في الحسبان ضرورة التطرق الى الحلول والافكار الابداعية .			
الحساسية للمشكلات				
4.	يتمكن القادة من التنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.			
5.	يحرص القادة على وضع الخطط المستقبلية لمواجهة المشكلات التي تواجهه .			
6.	يمتلك القادة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الافراد العامين في المنظمة .			
المرونة الذهنية				
7.	يتقبل القادة الراي ، والراي الاخر و نقد الافراد العاملين لهم .			
8.	يؤمن القادة بان بروح الفريق والعمل الجماعي هو الحل الانسب.			
9.	يسعى القادة دائما للحصول على افكار ومقترحات تساعد على حل مشكلات العمل.			
قبول المخاطرة				
10.	يعتقد القادة بان الثقة والمبادرة في مقترحاتهم هي من الوسائل المناسبة لحل المشكلات.			

11.	يقترح القادة حلول ومقترحات واساليب جديدة حتى لو توجد بها مخاطرة . .		
12.	لا يضع القادة احتمالية الفشل في تطبيق المقترحات الجديدة طالما يؤمن بها .		
الاصالة			
13.	يحدد القادة رؤية ورسالة الجامعة بشكل واضح		
14.	يسعى القادة في الجامعة دائما الى التكيف مع المتغيرات الجديدة		
15.	يمتلك القادة دوافع ابداعية كافية تحثه دائما على الابداع		

ثالثا: الفقرات الخاصة بالمتطلبات الريادية

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
المهارة				
16.	تسعى الادارة العليا في الجامعة الى توظيف الافراد المؤهلين علميا وعمليا في استخدام اساليب العمل المتطورة.			
17.	تعتمد الادارة العليا في الجامعة بإجراءاتها على مهارات متميزة لتنفيذ وتنسيق جهود عاملها .			
18.	تعتمد الادارة العليا في الجامعة على التجربة والتدريب كأفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية لعاملها .			
المعرفة				
19.	تبذل الادارة العليا في الجامعة جهدا للاحتفاظ بعاملها ذوي المعرفة العالية.			
20.	يمتلك القادة الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة معارف وخبرات تتناسب ومهامهم .			
21.	تستقطب الجامعة العاملين من ذوي المعارف وحملات الشهادات الأكاديمية والمهنية			
اقتناص الفرص				
22.	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على تشخيص واستغلال فرص الإبداع.			
23.	تقوم الجامعة الى باستشعار الفرص وتقييمها وصولا الى اغتنامها.			
24.	تمتلك الجامعة القدرة على اغتنام الفرص وخلقها بدل من انتظارها.			
كفاءة الموارد				
25.	يسعى القادة الى تنمية موارد الجامعة على النحو الابداعي.			
26.	تمتلك الجامعة كفاءات ، وقدرات ريادية تتلاءم مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.			
27.	يعمل القادة على ادارة موارد الجامعة بطرق ابداعية لإيجاد الميزة التنافسية.			
مرونة الهيكل التنظيمي				
28.	تعتمد الجامعة على اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات.			
29.	يستجيب الهيكل التنظيمي للجامعة للتغيرات الريادية.			
30.	تتمتع فرق العمل في الجامعة بالاستقلال في عملها.			