



العلاقة بين القيادة الفائقة في تعزيز ثقافة الابتكار

أ.م.افنان عبد علي الاسدي
جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد
afnana.alasady@uokufa.edu.iq

زينب عباس جاسم الفتلاوي
جامعة الكوفة، كلية الادرة والاقتصاد
alfatlawyzainab444@gmail.com

المستخلص

تواجه المنظمات عامة والجامعات خاصة في الوقت الحالي تحديات كبيرة نتيجة الظروف المتقلبة السريعة والمستمرة وأمام تلك التحديات أصبحت الجامعات بعملياتها ورسالتها واهدافها نتجت عن الابتعاد في الاهتمام بممارسات القيادة الفائقة (Super Leadership) بأبعادها والابتعاد نوعا ما في النظر الى ثقافة الابتكار , مما حدا بالباحثين والمهتمين في هذا المجال من التفكير في تنبني ممارسات القيادة الفائقة باتجاه تعزيز ادائها العام نحو ثقافة الابتكار هنا تظهر اهمية نوع القيادة الفائقة بوصفها عنصرا حاسما يسهم في توافر الدعم الارشادي والتواصلي , وتيسير الاستقلالية الشخصية والمسؤولية, مما لها تأثير في زيادة المعايير الفائقة والتميزة في الانتاج الاكاديمي والخدمي.

الكلمات المفتاحية: (قيادة، فائقة، ابتكار)



The relationship between superior leadership in promoting a culture of innovation

Zainab Abbas Jassim Al-Fatlawi
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
alfatlawyzainab444@gmail.com

Afnan Abdul Ali Al-Asadi
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
afnana.alasady@uokufa.edu.iq

Abstract

Organizations in general and universities in particular are currently facing major challenges as a result of the rapidly changing and continuous circumstances. In the face of these challenges, universities, with their operations, mission and goals, have become a result of moving away from paying attention to the practices of super leadership in its dimensions and moving away somewhat from looking at the culture of innovation, which prompted researchers and those interested in this field to think about adopting super leadership practices towards enhancing their overall performance towards the culture of innovation. Here the importance of the type of super leadership appears as a decisive element that contributes to the availability of advisory and communication support, and facilitating personal independence and responsibility, which has an impact on increasing the superior and distinguished standards in academic and service production.

Keywords: (Leadership - Superior - Innovation)



1- المقدمة :

تلعب القيادة الفائقة دوراً حاسماً في تشكيل ثقافة الابتكار داخل المؤسسات. فهي تتجاوز مجرد إدارة العمليات لتشمل إلهام وتمكين الموظفين، وتعزيز بيئة تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة، والتعلم المستمر، والتكيف مع التغيير. القادة الفائقون، من خلال رؤيتهم الواضحة، وقدرتهم على التواصل الفعال، ومهاراتهم في بناء العلاقات، يلهمون الثقة ويحفزون الفرق على تجاوز الحدود التقليدية، والبحث عن حلول جديدة ومبتكرة للتحديات القائمة. هم يدركون أن الابتكار ليس مجرد مهمة منفصلة، بل هو جزء لا يتجزأ من الحمض النووي للمنظمة. لذلك، يحرصون على خلق بيئة عمل داعمة، حيث يُحتفى بالأفكار الجديدة، ويُشجع على التعاون، وتُتاح للموظفين الموارد والأدوات اللازمة لتحقيق إمكاناتهم الإبداعية. إنهم يعملون على تطوير ثقافة مؤسسية مرنة، قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، والتعامل مع حالات عدم اليقين. ومن خلال قيادتهم الملهمة، يُمكن للقادة الفائقين أن يحولوا المؤسسات إلى مراكز للإبداع والتميز، مما يضمن لها القدرة على المنافسة والنجاح على المدى الطويل (Kouzes, J. M., & Posner, 2019:43).

تعكس القيادة الفائقة على قدرة الفرد على التأثير وحدث التغيير، وقد يكون للقيادة الفائقة تأثير هام على تعزيز ثقافة الابتكار في المنظمة. من خلال قيادة الابتكار، يمكن للقائد أن يلهم ويحفز ويشجع ويعلم ويضع حدود للرؤية المستقبلية، ويسهم في تحفيز الثقة والتعاون بين العاملين. كما يمكنه أن يساعد في تحسين بيئة العمل، التي تتيح للموظفين الفرصة للاستفادة من أعمالهم.

واستناداً لما تم ذكره، قامت الباحثة باختبار العلاقة بين القيادة الفائقة في تعزيز ثقافة الابتكار في تشكيلات جامعة الكوفة وكلياتها المبحوثة بوصفها مشكلة الدراسة الحالية بعد مراجعة عدد من الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بالمتغيرات الحالية التي من شأنها أن تفسر طبيعة العلاقة بين المتغيرات (ثقافة الابتكار و القيادة الفائقة)، وتفرعت عن المشكلة مجموعة من التساؤلات، التي تستفهم عن ماهية العلاقة بين المتغيرات في الكليات المبحوثة، ولغرض الإجابة عن تلك التساؤلات حُدِّثت مجموعة من الأهداف التي تسعى هذه الدراسة الى تحقيقها من خلال اعتماد البرامج والاساليب الاحصائية المناسبة في اختبار فرضياتها والتي اسفرت عن عدد من النتائج الهامة استطاعت من خلالها الباحثة تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الملائمة.



منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تدرك المنظمات المعاصرة أهمية الابتكار ومدى انعكاساته الإيجابية على نجاح المنظمات وبقائها واستمراريتها في مزاولة أعمالها من خلال قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. إذ أن ثقافة الابتكار يمكن أن تساعد المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من المعرفة والكفاءات والرؤى المتاحة داخل المنظمة وخارجها. يمكن الابتكار المنظمات من الاستجابة لاتجاهات السوق السريعة وتقديم القيمة للمستفيدين باستمرار من خلال إطلاق المنتجات والخدمات التي يطلبونها، فضلاً عن أن ثقافة الابتكار يمكن أن تعزز الابتكار من خلال التمكين والتعاون، وتدفع الفرق إلى تجربة أفكار جديدة للمنتجات والخدمات (AlSaied, & Alkhoraif, 2024:3).

ومن أجل نشر ثقافة الابتكار وجعلها ثقافة راسخة في المنظمات يتطلب اعتماد نهج قيادي غير تقليدي إذ لم تعد الانماط القيادية المركزية التقليدية كافية للنهوض بواقع المنظمات، لذا ظهرت أنماط قيادية حديثة منها القيادة الفائقة التي تجعل من المرؤوسين قادة لأنفسهم يفكرون ويتصرفون بذاتهم بدلاً من أن يكونوا مستجيبين للآخرين (Bum, & Lee, 2018: 40). فضلاً عن ذلك تساهم القيادة الفائقة بزيادة الثقة والتشجيع على السلوك الابتكاري وتقديم التغذية الراجعة في تطوير سلوكيات القيادة الفردية وتحديد الأهداف الذاتية وتقرير المصير والتعزيز الذاتي، والتوقعات الذاتية، والمراقبة الذاتية (suwandi,&nababan,2023).

وأكد أحد الباحثين أن الجامعات في وقتنا الحالي تتحمل مسؤوليات كبيرة في توسيع قواعد المعرفة وزيادة الوعي التكنولوجي بهدف تطوير مستقبل أكثر نجاحاً واستدامةً (Alshuwaikhat, et al, (2016: 2). فضلاً عن ما تقدم ونتيجة للتأكيدات المتزايدة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تشجيع الابتكار وزيادة براءات الاختراع سيتم اختيار جامعة الكوفة ميداناً للجانب التطبيقي للدراسة وبموجب ما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة بالآتي: (ان اعتماد الجامعة قيد الدراسة لممارسات القيادة الفائقة يؤدي الى تشجيع ثقافة الابتكار) ووفقاً لما ذكر تم صياغة التساؤلات أدناه التي تعبر عن مشكلة الدراسة بشكل أكثر وضوحاً:-

1. ما مستوى أبعاد القيادة الفائقة في جامعة الكوفة والكليات التابعة لها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟



2. ما مستوى الاهتمام بثقافة الابتكار في تشكيلات جامعة الكوفة ؟

3. ما هي علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الفائقة و ثقافة الابتكار في تشكيلات جامعة الكوفة والكليات التابعة ؟

ثانياً: - أهمية البحث: -

تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناول الموضوعات المدروسة ومدى تطبيقها وتوظيفها في جامعة الكوفة لدراسة وتحليل مفاهيمها وأغراضها وأهميتها العلمية لتحقيق مستويات عالية من ثقافة الابتكار مقارنة بالمنظمات الأخرى. وعليه تتمتع الدراسة بأهمية كبيرة يمكن تجسيدها بالآتي: -

1. أهمية متغيرات الدراسة (القيادة الفائقة , وثقافة الابتكار)، لكونها من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في مجال الفكر التنظيمي، وبالتالي فإنها تعدُّ محاولة لإثارة اهتمامهم بموضوع مدى تطبيق ممارسات القيادة الفائقة وأبعاد ثقافة الابتكار في التعليم العالي. وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينها.

2. أهمية الجامعة المبحوثة والحاجة الى اعتماد ممارسات قيادية تشجع وتدعم ثقافة الابتكار، لذا يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في إثارة اهتمام المسؤولين في الجامعة والكليات بأهمية إتباع القيادة الفائقة كممارسة ، وكيفية الوصول إلى الابتكار.

3. دور جامعة الكوفة من حيث إمكانية تسخير الإمكانيات المتنوعة الموجودة لديها الجامعة وبالأخص كلياتها لخدمة شرائح المجتمع المختلفة.

4. مساهمة الدراسة في ردم الفجوة البحثية من خلال الغور في بحث العلاقة والأثر بين القيادة الفائقة وثقافة الابتكار، وإن ذلك من شأنه العمل على إدراك قادة الجامعة قيد الدراسة وأفراد عينة الدراسة على القيمة العلمية لفلسفة الموضوع وأهميته .

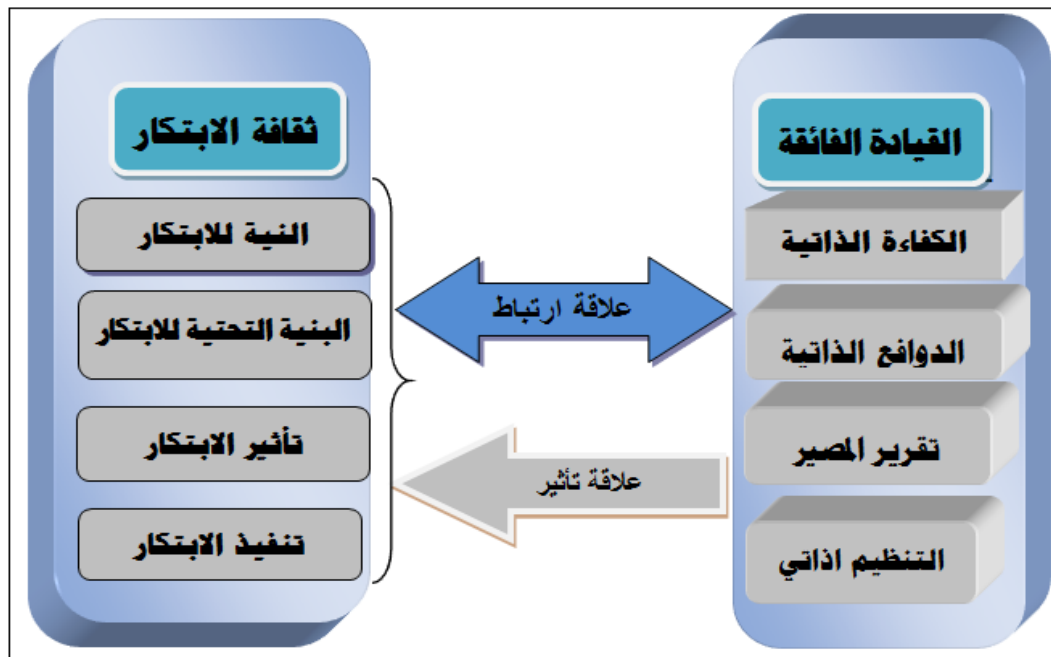
5. تأتي أهمية الدراسة من خلال دور جامعة الكوفة ومساهمتها في حل الكثير من التحديات الظرفية التي قد تواجه المجتمع مثل الصحية والزراعية والهندسية والإدارية...الخ. فضلاً عن البحث عن الحلول لتلك التحديات.

ثالثاً: أنموذج البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تطلب بناء أنموذج شمولي مقترح لتشخيص العلاقة بين القيادة الفائقة وثقافة الابتكار يوضحه الشكل (1) الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات الإدارية اذ تضمن



متغيري البحث (القيادة الفائقة) بأبعادها (الكفاءة الذاتية – الدوافع الذاتية – تقرير المصير – التنظيم الذاتي) بالاعتماد على الباحثين (Shah,&Ali,2012:390-392) .
ومتغير ثقافة الابتكار بوصفه المتغير المعتمد بأبعاده (النية للابتكار – البنية التحتية للابتكار – تأثير الابتكار – تنفيذ الابتكار) بالاعتماد على الباحث (Dobni , 2008: 551).



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

السهم يشير الى علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة .
السهم يشير الى علاقة تأثير بين متغيرات الدراسة .



2- مراجعة الادبيات

المبحث الأول // القيادة الفائقة

إطار مفاهيمي عام عن القيادة الفائقة سيتم التطرق من خلال هذا المبحث الى الاتي :-
اولاً:- مفهوم القيادة الفائقة .

تُظهر الأبحاث حول القيادة الفائقة الى أن مستوى الترابط بين القادة وأعضاء الفريق يزداد بشكل كبير عند تطبيق القيادة الفائقة . وان جوهر القيادة في عصرنا اليوم يبين ان السيطرة الحقيقية تأتي من الداخل ومن هذا المبدأ تتجه المنظمات اليوم على تطوير قدرة العاملين من اجل قيادة انفسهم بالمساعدة مع ما لديهم من مقدرات وبالتالي فان القيادة لا تمارس من قبل عدد قليل من الافراد وانما القيادة هي



ممارسة جميع الافراد بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلونها . يؤكد نموذج القيادة الفائقة هذا على أن القادة يجب أن يقودوا أنفسهم قبل أن يتمكنوا من قيادة الآخرين بنجاح. يجب على الأفراد بناء صفات القيادة الذاتية الشخصية. كما يمكن للقادة الاستفادة من سلوكيات القيادة الفائقة كمدرّب ومدرّب لتحديد الأهداف وكاعتراف بأعضاء الفريق لتعزيز المهارات الاجتماعية والتعاطف الذي يظهره القائد وتقوية العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق، مع تعزيز مهارات القيادة الذاتية يمكن تحقيق ذلك من خلال. تعزيز وتشجيع أعضاء الفريق بشكل غير مباشر على تحديد أهدافهم الخاصة وتشجيعهم على ذلك (Krampitz,&Glaser,2023:70). طوّر تشارلز مانيس وهنري سيمز ما يسمى بنهج القيادة الفائقة في نهاية القرن الماضي. وقد تناول هذا النهج بشكل أساسي عالم العمل اللامركزي والصعوبات المرتبطة به في التواصل المباشر مع الموظفين وفهم سلوكهم والتأثير عليه من خلال القيادة. لذلك يُعتبر هذا النهج شكلاً من أشكال القيادة التي تركز على استقلالية أسلوب العمل وكيف يمكن للمدراء التأثير بشكل إيجابي على هذا السلوك دون السيطرة على موظفيهم. وهنا تلعب مهارات القيادة الفائقة لكل مرؤوس دوراً محورياً. يلخص ستوك- هومبورغ هذه النظرية على النحو التالي: "نظرياً، يلعب الشخص الذي يتولى القيادة دور 'القائد الفائق' (Schroeter,2024:30-31). أهمية القيادة الفائقة .

هنالك العديد من المزايا، التي ستحصل عليها المنظمات عند امتلاكها القيادة الفائقة على وفق ما ذكره العديد من الباحثين، والتي يمكن ايجازها بالنقاط الآتية:- (Elloy,2008:1-4) و (Seibert,&Courtright,2011:983-986) و (Kim,&Kim,2013:249) و (Suwandi,&Nababan,2023:431-433).

1. يكتسب منظور موضوع القيادة الفائقة أهمية خاصة اليوم. وذلك لأن مجموعة واسعة من المواقف والمعارف والمهارات والكفاءات التي تنتج عن نتائج السلوكيات عالية الأداء ترتبط، وفقاً للعديد من الاتجاهات الحديثة، بالممارسات النفسية المؤلمة وستعكس في شعور الموظفين بالتمكين بسبب كفاءتهم النفسية في أدوارهم في العمل. ومن المرجح أن تلبي المستويات الأعلى من المدخلات والسلوكيات المعززة الاحتياجات الأساسية للتحكم الذاتي المرتبطة بممارسات الإدارة عالية الأداء. في الواقع، ينمو اعتقاد الموظفين بأن لديهم تأثير أكبر في رضاهم الوظيفي والتزامهم واقتراحاتهم المتكررة للعمل والتماسك التنظيمي.



2. يمكن للقادة أن يكونوا قدوة يحتذى بها وأن يقدموا للموظفين التغذية الراجعة والتدريب المرتبطين بشكل إيجابي بسلوكيات العمل لدى موظفيهم ويمكن أن يوفر لهم الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي ويبعد عنهم الضغط ونوايا الدوران.

خصائص القيادة الفائقة .

قد تختلف تصورات أهم خصائص القيادة الفعالة بين المجموعات الثقافية. ففي بعض الثقافات، لا يمكن اعتبار القائد قائد ما إلا إذا كان يتصرف بحزم شديد، بينما في ثقافات أخرى، قد يكون النهج التشاوري أو الديمقراطي شرطاً أساسياً. وعلاوة على ذلك، وبناءً على هذه الاختلافات في الإدراك، قد يختلف تقييم ومعنى العديد من سلوكيات القائد وخصائصه اختلافاً كبيراً بين الثقافات. على سبيل المثال، في الثقافات التي تفضل الأسلوب الاستبدادي، قد تُفسر حساسية القائد على أنها ضعيفة، بينما في الثقافات التي تفضل أسلوباً أكثر رعاية، قد تُعتبر نفس الحساسية ضرورية للقيادة الفعالة. (Javidan, & House,2002:225).

استراتيجيات القيادة الفائقة . تتضمن القيادة الفائقة أربعة أنواع مختلفة أو محاور استراتيجية لتحسين تجربة الفرد وفعاليته اشترك بها الباحثين كل من وهي :- (Georgianna,2015:2-3) و (Georgianna,&Petersen,2016:929-930)

1. الأفكار البناءة.

تشمل الأمثلة على القيادة الذاتية للتفكير البناء (1) استبدال حديث النفس والصور الذهنية السلبية بالمعتقدات والتوقعات الإيجابية، (2) تفعيل وتوجيه قوة الإرادة والنية بشكل متعمد، (3) استخدام الصور الذهنية للتفكير البناء. إكمال المهام بنجاح يُقال أن استخدام استراتيجيات التفكير البناء يمكن أن يساعد رواد الأعمال على امتلاك نظرة أكثر تفاؤلاً بشأن التحديات المستقبلية لأعمالهم. ومن الأمثلة على استراتيجيات التفكير البناء استبدال حديث النفس والصور الذهنية السلبية بالمعتقدات والتوقعات الإيجابية، وتفعيل قوة الإرادة وتسخيرها، واستخدام الصور الذهنية للنجاح في المهام.

2. المكافآت الطبيعية.

من خلال المكافآت الطبيعية، يقوم القادة الذاتيون بخلق مواقف يتم فيها تحفيزهم من خلال السلوك الذي يحفزهم ذاتياً أو مكافأتهم من الجوانب الممتعة بطبيعتها في المهمة أو النشاط. ومن الأمثلة على المكافآت الطبيعية للقيادة الذاتيين (1) دمج المزيد من السمات الممتعة والممتعة في النشاط بحيث يكون



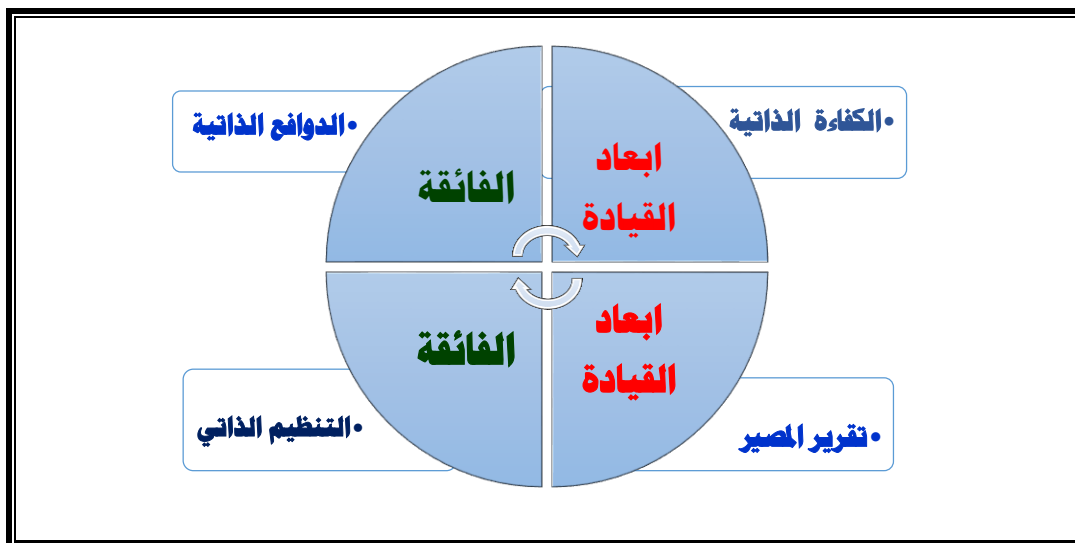
النشاط نفسه أكثر جاذبية ومتعة (2) إعادة تعيين الإثارة الفسيولوجية إلى مصطلحات إيجابية (مثل الإثارة والتحدى) من خلال استراتيجيات المكافأة واستغلال آثارها الاستباقية.

3. السلوك الفعال.

تشمل أمثلة القيادة الذاتية السلوكية (1) المراقبة المنهجية لسلوك الفرد أثناء تحقيق الأهداف، (2) مراقبة النماذج التي يُحتذى بها التي توضح كيفية حل المشاكل بنجاح، (3) تكييف سلوك الفرد استجابة للظروف المتغيرة.

ابعاد القيادة الفائقة .

اعتمدت الباحثة في تحديد ابعاد للقيادة الفائقة على الباحثين (Shah,&Ali,2012:390-392) باعتمادهم اربع ابعاد في قياس القيادة الفائقة وهي (الكفاءة الذاتية، والدوافع الذاتية، وتقرير المصير، والتنظيم الذاتي). وكما اكده كل من (جاسم ومحمد 2022: 9-10). في حين تتباين اراء الباحثين الاخرين حول تحديد ابعاد القيادة الفائقة فمنهم من ذكر ان ابعاد القيادة الفائقة تتضمن (ضبط النفس والتنظيم الذاتي العاطفي والدافع الذاتي) وهذه كلها مرتبطة بالذات سواء عند القائد او الافراد التابعين. ولجملة من الاسباب والمبررات قد اعتمد عليها في بناء مقياس القيادة الفائقة لأنها الأكثر ملائمة لبنية المؤسسة المبحوثة لان هذه الابعاد هي الأكثر تفصيلا في القيادة الفائقة ولأنها الأقرب والاكثر توافقاً بين الباحثين الى تجسيد القيادة الفائقة وفي ادناه توضيح لهذه الابعاد والشكل رقم (1) يوضح الية ابعاد القيادة الفائقة وكما يلي :-



الشكل (1) انموذج ابعاد القيادة الفائقة

المصدر : من اعداد الباحثة .



المبحث الثاني// ثقافة الابتكار

The concept of innovation culture مفهوم ثقافة الابتكار .

تُعرّف الثقافة بأنها مجموعة من القيم والمعايير والتوقعات السلوكية المشتركة. وهي نمط من الترتيبات والسلوكيات التي يتبناها مجتمع أو مجموعة ما كطريقة مقبولة لحل المشاكل، أي "مخطط للحياة". تشمل الثقافة جميع الأساليب التنظيمية وجميع المعتقدات والمعايير والقيم الضمنية والمؤسسات. وتُعرّف الثقافة على أنها الإطار الخاص بمجموعة أو مجتمع ما الذي يحدد كيفية النظر إلى الأشياء والقيام بها بشكل مختلف وكيفية إضفاء الطابع المؤسسي على الأنشطة. وتعرفها بهذه الطريقة، تكون الثقافة دائماً محلية وتاريخية ومعتمدة على السياق، مما يعني أن الثقافة لا تتعارض مع الاقتصاد أو السياسة، بل هي نوع من المفاهيم المجردة والشكلية. و تعريف الثقافة على أنها "البرمجة الجماعية للعقل التي تميز الأشخاص الذين ينتمون إلى مجموعة أو فئة ما عن أولئك الذين ينتمون إلى مجموعة أو فئة أخرى". ويمكن تعريفها بأنها "البرمجة الجماعية للعقل" (Lažnjak,2011:1017). الابتكار والثقافة ظاهرتان اجتماعيتان ليس من السهل دائماً تعريفهما. كما ترتبط الثقافة أيضاً بالمهارات والمعارف العملية والروتين المستخدم في الحياة اليومية، بما في ذلك السلوك الإنتاجي في مكان العمل. وفي المشاريع الصغيرة والمتوسطة، لا تكون الجوانب الثقافية واضحة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لأنها تختلط بممارسات وروتين رواد الأعمال ومديري الأعمال والسياق الاجتماعي والاقتصادي المحيط. ومن ناحية أخرى، ليس من السهل ملاحظة الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. فقليلة هي المصادر التي توفر معلومات موثوقة عن الابتكار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم. ولملاحظة دور الثقافة، يجب فهم الابتكار على أنه فعل اقتصادي مدمج اجتماعياً تشكله قوى ثقافية وهيكلية. ويفترض هذا المنظور أن الجهات الفاعلة عقلانية بمعنى أنها تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال وسائل مختارة عن عمد، ولكن غير مجزأة اجتماعياً. من هذا المنظور، تشكل العوامل الثقافية مجموعة من الآليات التفسيرية، والدور المحدد الذي تلعبه العوامل الثقافية في الابتكار هو مسألة ملاحظة تجريبية مقارنة بدور العوامل المؤثرة الأخرى التي حددتها الدراسات المهنية.

(Fernández-Esquinas,&Pinto,2017:1897-1900)



يعد الابتكار (Innovation) بمثابة عملية إنشيببية و خلق لفكرة جديدة أو تحويل لفكرة قائمة إلى حقيقة مادية و ملموسبببية. و هي عملية تتطلب التفكير الإبداعي أولاً ، و تقبل التغيير ثانياً (Al-Shami, & Almohana, 2024:131).

تُعرّف الثقافة بأنها "البرمجة الجماعية للعقل". ويتم تعريفها على أنها. إحدى الممارسات الثقافية التي ركز عليها المؤلفون هي الحزم، والذي يُعرّف بأنه درجة ميل الأفراد في بلد ما إلى المواجهة والعدوانية في علاقاتهم الاجتماعية. وتوقع المؤلفون أنه في البلدان التي تتمتع بمستويات عالية من الحزم، ستكون الجوانب المختلفة للمؤسسة أكثر ارتباطاً بشكل إيجابي بالملاءمة الاستراتيجية (Unger, & Gemünden, 2014:2)

كما و تُعرف الثقافة بأنها مجموعة من المعايير الجماعية المتعلقة بطرق التفكير والمشاعر والاستجابات النمطية التي تشكل خصائص مجتمع معين. من الواضح أن الثقافة مفهوم معقد ولا يوجد تعريف مقبول بشكل عام للثقافة في الأدبيات وبصفة عامة، يفترض أن الثقافة تميز مجموعة عن أخرى بناء على مجموعة معينة من القيم والمعتقدات والسلوكيات والمواقف التي يتم تقاسمها وتفسيرها ونقلها داخل المجموعة على مر الزمن. ويتأثر الأفراد في بيئة ثقافية معينة حتماً بالجو الثقافي لأن ذلك يجعل الجماعة فريدة من نوعها ويميزها عن الجماعات الأخرى. كما هو الحال بالنسبة للثقافة، وجدت البحوث الحالية مجموعة متنوعة من التعاريف للابتكار وبشكل عام، أدى عدد التعاريف وتنوعها إلى وضع لا يوجد فيه تعريف واضح وموثوق للابتكار. فمن ناحية، ينطوي الابتكار على خلق أفكار جديدة وهو عملية متعددة المراحل تقوم من خلالها المؤسسة بتحويل فكرة ما إلى منتج أو خدمة أو عملية جديدة/محسنة. ومن ناحية أخرى، يشير الابتكار إلى استخدام سلسلة من الأشياء الجديدة والمبتكرة، مثل المنتجات أو الخدمات الجديدة، أو التقنيات الجديدة، أو الهياكل التنظيمية أو أنظمة الإدارة الجديدة، أو الخطط الجديدة أو البرامج الجديدة، إلخ. في المفهوم الواسع للابتكار، يمكن أن يساعد الإبداع وإدخال منتجات جديدة المؤسسة الأداء والنمو، والحفاظ على الاستدامة التنظيمية وتحقيق النجاح التنظيمي (Tian, & Salmador, 2018:1089-1090) أظهرت الدراسات الحديثة أن الابتكار يمكن أن يساعد المؤسسات وخاصة فرق المشاريع، على اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من المعرفة والكفاءات والرؤى المتاحة داخل المؤسسة وخارجها. يُمكن الابتكار فرق المشاريع من الاستجابة لاتجاهات السوق السريعة وتقديم القيمة للمستهلكين باستمرار من خلال إطلاق المنتجات والخدمات التي يطلبها المستهلكون. يمكن تعريف الثقافة بأنها مجموعة



من القواعد والمعايير والقيم وأنماط السلوك المشتركة. ويمكن أن تكون الثقافة المتجذرة في الابتكار عاملاً حاسماً في نجاح فريق المشروع. وقد أظهرت الأبحاث أيضاً أن الثقافة الابتكارية يمكن أن تعزز الابتكار من خلال التمكين والتعاون، ويمكن أن تدفع الفرق إلى تجربة أفكار جديدة للمنتجات والخدمات (AlSaied,&Alkhoraif,2024:3).

ان الابتكار له تأثير إيجابي ومساهمة فاعلة في زيادة مستويات الالتزام.

(Shaaban, & Al-Hadrawi,2024:1137)

اهمية ثقافة الابتكار . The importance of a culture of innovation

(Fernández-Esquinas,&Pinto,2017:1898)

1. يكتسب هذا الموضوع أهمية في حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة والمشاريع متناهية الصغر، حيث أنها تمثل الجزء الأكبر من الأعمال التجارية والقوى العاملة في العديد من المواقع، خاصة في البيئة المحيطة.

2. تعتبر الثقافة والعناصر غير الملموسة الأخرى أكثر أهمية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم منها في المشاريع الكبيرة. ويرجع ذلك إلى أن هذه العناصر غير الملموسة لها تأثير مباشر أكبر على القدرة على توليد المعرفة وتقاسم الموارد مع الجهات الفاعلة الأخرى في البيئة. على الرغم من هذه الصعوبات.

3. بدأت ثقافة الابتكار في الشركات تحظى باهتمام أكبر في أدبيات الابتكار، حيث ترى العديد من الدراسات أن الثقافة مهمة للابتكار لأن القيم والمعايير غير الرسمية والأطر المعرفية تشكل الروابط مع الجهات الفاعلة الخارجية الرئيسية والقدرة على العمل جادل.

جوانب ثقافة الابتكار . Aspects of innovation culture

يمكن وصف الجوانب الرئيسية لثقافة الابتكار بأنها الإبداع والانفتاح وتقبل الأفكار الجديدة والمخاطرة والعقلية الريادية. يقدّر الموظفون في المؤسسات التي تتمتع بثقافة ابتكار قوية مساهمات أقرانهم، ويرون أنفسهم مبدعين ومبتكرين، ويرون عدم اليقين كفرصة وليس كمخاطرة. تشمل ثقافة الابتكار الاستعداد للابتكار، ودرجة استعداد الموظفين لتعلم طرق جديدة للقيام بالأشياء وبالتالي التأثير على ميلهم لإيجاد أفكار جديدة وتنفيذها. ترتبط ثقافة الابتكار أيضاً بالبنية التحتية التي تدعم هذه السلوكيات، وتكوين



عناصر عملية الابتكار والتزام الإدارة بالابتكار. تشجع ثقافة الابتكار على التواصل المفتوح واللامركزية في اتخاذ القرارات. تولد ثقافات الابتكار روح المبادرة، وتوحد أعضاء المؤسسة نحو العمل الابتكاري، وتزيد من الديناميكية والمرونة، وتحقق الانفتاح. وبالتالي، فإن ثقافة الابتكار لا تعزز فقط التحسينات الإضافية والمجهول، وتزيد من الاستجابة لاحتياجات السوق الحالية فحسب، بل تدعم الشركات للتفوق على منافسيها (Hilmarsson,&Gudlaugsson,2014:3) وقد اشارة كل من:-

(McLaughlin,&Smart,2008:306-309) و-(Fernández

Esquinas,&Pinto,2017:1901-1902)

الى ان هنالك العديد من الجوانب لثقافة الابتكار التي تلعب دوراً مميزاً في تعزيز الابتكار المؤسسي وهي :-

1- الحرية.

يتعلق هذا الموضوع بفرصة التصرف باستقلالية ويجمع بين فئات البيانات المتعلقة بحرية اتخاذ القرارات، وحرية التجربة، وحرية تحديد الاتجاه الخاص بالفرد بدلاً من الاتجاه المحدد مسبقاً، وفرصة إدارة وتوجيه الذات. ومن المعترف به على نطاق واسع أن حرية التطور شرط أساسي للإبداع.

2. الموقف تجاه المخاطرة.

يشير هذا إلى الموقف داخل الفريق تجاه المخاطرة. وتتضمن فئات البيانات المرتبطة بهذا الموقف الشعور بالمغامرة، والانفتاح على الأساليب والحلول الجديدة وغير المجربة للمشاكل، والاستعداد لارتكاب الأخطاء والتعلم منها. تؤثر المواقف تجاه المخاطرة على طريقة تعامل أعضاء الفريق مع المواقف غير المؤكدة. فالمجموعات التي تتجنب المخاطرة لا تشجع على الابتكار الجذري.

3. النمو/التطوير.

يشير هذا إلى اكتساب فرق التطوير للمعرفة والخبرة واستكشاف الحلول المحتملة. يجمع هذا الموضوع فئات من البيانات المتعلقة بتخطي الحدود والرغبة في التعلم والاستكشاف. يقترح ماركيز أن أحد الدروس المستفادة من الشركات المبتكرة الناجحة هو أن المصدر الرئيسي للابتكار هو الأشخاص داخل المؤسسة. "التعلم من الفشل هو جزء من النمو الجماعي وتطوير المهارات والخبرات الفردية والجماعية".



4. الثقة الخارجية.

يتعلق هذا الأمر بكيفية النظر إلى الفريق من قبل أعضاء المؤسسة من خارج فريق التطوير، لا سيما الإدارة العليا. يجب توضيح دور الابتكار في تحقيق استراتيجية الشركة وأهدافها طويلة الأجل وتعزيزه على جميع المستويات.

5. الثقة الداخلية.

يجمع هذا الموضوع بين فئات البيانات المتعلقة بثقة الفريق بالذات والثقة في حل المشاكل، والتي تشير إلى ثقة الفريق في قدرته على توليد حلول جذرية. ويعتمد التفكير الإبداعي إلى حد ما على السمات الشخصية المتعلقة بالاستقلالية والانضباط الذاتي وتحمل الغموض والمثابرة في مواجهة الإحباط وعدم الاهتمام النسبي بالاعتراف الاجتماعي. فالموظفون الذين يعترفون بعمل بعضهم البعض ويدعمونه، ولا يدافعون عن أفكارهم دون داعٍ أو يشعرون بالتهديد من قبل الآخرين يعززون مثل هذه البيئة الإبداعية.

6. المنظورات الخارجية.

يربط هذا الموضوع بين فئات البيانات المتعلقة بالتفاعل بين الفرق والبيئة خارج المؤسسة. يتطلب الابتكار الناجح القدرة على حصد الأفكار والقدرات من مجموعة متنوعة من المصادر. قد تكون الانعزالية مفيدة للابتكار التدريجي، ولكن من غير المرجح أن تساعد في الابتكار الجذري.

محددات ثقافة الابتكار . Determinants of innovation culture

هناك محددات لثقافة الابتكار يمكن للمنظمات والمؤسسات والشركات أن تكتسب من خلالها رؤى لتحسين فهمها للمتغيرات، وهذه المحددات هي :- (Padilha,&Gomes,2016:286)

أولاً:- الاستراتيجية.

تشير النظرية إلى أن وجود مهمة ورؤية واضحة المعالم تؤثر على خلق ثقافة مؤسسية قوية وتوجه سلوك وتصرفات الجهات التنظيمية الفاعلة. تسهل المبادئ الواضحة على المشاركين في المؤسسة فهمها والتحرك في نفس الاتجاه تعبر الأهداف والغايات التنظيمية عن قيم المؤسسة ويمكنها إما أن تعزز الابتكار أو تعيقه. الابتكار هو نتيجة لرسالة ورؤية تركز على العملاء وعمليات الإدارة والقيادة، تحدث آليات الدعم في المؤسسات حيث يكون التركيز على العملاء وعمليات الإدارة والقيادة وآليات الدعم.

**ثانياً:- الهيكل التنظيمي.**

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه مجموع الأجزاء المختلفة للعمل، لكن قلة من المؤسسات تدرك أن المجموعات المختلفة تتصرف بطرق مختلفة وتعيق تطور الابتكار. ويُعد حجم المؤسسة أحد العوامل التي تؤثر على هيكلها وعمليات الابتكار فيها. وتتمتع المؤسسات الأكبر حجمًا بمزايا، مثل زيادة إمكانية الوصول إلى الموارد. ومع ذلك، يمكن أن تكون أكثر بيروقراطية وغير مرنة ومقاومة للتغيير.

ثالثاً :- آليات الدعم.

يجب أن تشكل آليات الدعم ثقافة المؤسسة وتخلق بيئة ذات ظروف تحفز الإبداع والابتكار. وتعتبر المكافآت والتقدير والمعلومات والإبداع آليات تؤدي هذه الوظيفة. يجب أن تسمح الثقافة المؤسسية التي تشجع الإبداع والابتكار بمرونة الوقت حتى يتسنى للموظفين الإلهام ويزدهر الإبداع. وتعتبر تكنولوجيا المعلومات من الخصائص المستخدمة في الابتكار والأداء الإيجابي (Gomes,&Alegre,2015:110-111) آليات الدعم هي أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على خلق ثقافة الابتكار. وتتمثل إحدى طرق التعامل مع الأخطاء في تحديد الأشخاص الذين يشعرون بالحماسة للعمل بطرق إبداعية ومبتكرة. يمكن جعل الأخطاء مجهولة المصدر، أو إخفاؤها، أو استخدامها لمعاقبة شيء ما أو الاعتراف بها كفرصة للتعلم يمتلك القادة ورقة سلوك أساسية تحفزهم على الابتكار. وذلك لأنهما استجابتان للتحفيز. لتسهيل الابتكار، يجب أن يكون القادة منفتحين ومرنين. وتتطلب القيادة في مجال الابتكار المخاطرة والمثابرة وروح الريادة، ولكن أيضاً التسامح مع الفشل.

رابعاً:- السلوكيات التي تحفز الابتكار.

التسامح مع الأخطاء أمر ضروري لتطوير ثقافة مؤسسية تعزز الإبداع والابتكار. يمكن أن تساعد مكافأة النجاح والاعتراف بالفشل والاحتفاء به في تذكير الناس بالحقيقة وتمكينهم من التعلم من أخطائهم. إذا تم تشجيع الموظفين على توليد أفكار جديدة دون أن يتعرضوا للأذى، فسيتم تحفيزهم على الإبداع والابتكار. عندما يتم تشجيع الموظفين على توليد أفكار جديدة دون أن يتعرضوا للأذى، يتم خلق حوافز للإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى خلق جو من المسؤولية من خلال الأداء الإيجابي في التطوير التنظيمي القائم على فرق متعددة المهن توفر الشعور بالدعم للأعضاء.



خامساً:- التواصل:-

إن الثقافة التنظيمية التي توفر التواصل الواضح القائم على الثقة لها تأثير إيجابي على تطوير الإبداع والابتكار. فمن خلال الإحساس بالثقة والأمان العاطفي في المؤسسة، يستطيع الموظفون الانحراف في نقاط معينة وتخيل إمكانيات جديدة بطرق إبداعية ومبتكرة. من خلال إنشاء إجراءات تواصل روتينية بين المجموعات والتسلسلات الهرمية المختلفة، يتم كبح الإجراءات البيروقراطية، ويشكل الأفراد عمليات تفكير مشتركة ويبدأون في التعرف على الصعوبات وأهداف المنظمة ككل. يكون الموظفون مبدعين ومبتكرين عندما يشعرون بالأمان الذهني، ولهذا يجب أن يكونوا قادرين على الثقة ببعضهم البعض. وفي ادناه نموذج يوضح المحددات لثقافة الابتكار.

المبحث الثالث

العلاقة بين القيادة الفائقة في تعزيز ثقافة الابتكار

تعتبر القيادة الابتكارية أسلوباً قائماً على الرؤية والإلهام والتحفيز. يتطلب من القادة أن يكونوا مبدعين ومستعدين لتحدي الحالة الراهنة وتطوير حلول جديدة. يجب أن يكونوا قادرين على تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المبتكرة.

أحد الاستراتيجيات القيادية التي يمكن استخدامها لتعزيز الابتكار هو تشجيع التفكير الإبداعي. يجب على القادة توفير بيئة تشجع على التفكير الإبداعي وتقديم الدعم والموارد اللازمة لتحويل الأفكار الجديدة إلى حقائق. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع النقاش والتعاون بين أعضاء الفريق وتوفير وقت ومساحة للتفكير الإبداعي.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تحفيز الابتكار من خلال تحديد الأهداف الجديدة وتوجيه الفريق نحو تحقيقها. يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة للمستقبل والقدرة على توجيه الفريق نحو تحقيق هذه الرؤية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها.

علاوة على ذلك، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تحفيز الابتكار من خلال تشجيع التجارب والاختبارات. يجب أن يكونوا مستعدين لتحمل المخاطر وتشجيع الفريق على تجربة أفكار جديدة وتطبيقها. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء بيئة تشجع على التجارب وتقديم الدعم والموارد اللازمة لتنفيذها.



أخيراً، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تحفيز الابتكار من خلال تقديم المكافآت والتقدير. يجب أن يكون لديهم نظام مكافآت يعزز الابتكار ويعترف بالجهود المبذولة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم المكافآت المادية وغير المادية وتوفير الاعتراف العام للأفراد الذين يساهمون في تحقيق الابتكار. باختصار، يمكن استخدام القيادة لتعزيز الابتكار من خلال تشجيع التفكير الإبداعي، وتحفيز الفريق نحو تحقيق الأهداف المبتكرة، وتشجيع التجارب والاختبارات، وتقديم المكافآت والتقدير. يجب أن يكون لدى القادة القدرة على توجيه الفريق وتحفيزه نحو تحقيق الابتكار وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق ذلك. إن القادة الذين يستخدمون استراتيجيات القيادة الابتكارية هم الأكثر قدرة على تحقيق النجاح والتفوق في سوق الأعمال التنافسية.

3-طرائق العمل :

أولاً: التوزيع الطبيعي لفقرات ابعاد متغير القيادة الفائقة

إن التحقق من امتثال البيانات للتوزيع الطبيعي يعدّ أحد الشروط الواجب توفرها في البيانات من أجل إمكانية اختيار أدوات الإحصاء المعلمي التي تتوافق مع طبيعة هذه البيانات، وسيتم التحقق منها بناءً على مخرجات معاملات التفلطح والالتواء (Skewness, Kurtosis) لفقرات البحث والبالغة 36 فقرة، إذ يؤشر معامل الالتواء Skewness إلى مستوى انحراف البيانات عن حالتها الطبيعية، أما معامل التفلطح Kurtosis فيؤشر إلى مستوى ارتفاع التوزيع، وتقبل البيانات إذا وقعت قيمة معاملي الاختبار (Skewness, Kurtosis) بين $(1.96 \pm)$ وفق رأي المصدر (Hair, 2017) وتم الاختبار وفق النحو الآتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (القيادة الفائقة):

يوضح الجدول التالي اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل:

جدول (8) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الفائقة

الفقرات	Skewness	Kurtosis	Standard deviation	Max	Min	N
X1	1.457-	1.228	0.856	5	1	177
X2	1.331-	0.245	0.851	5	1	177
X3	1.173-	1.419	0.880	5	1	177
X4	1.600-	1.270	0.925	5	1	177
X5	1.387-	1.943	0.939	5	1	177
X6	1.286-	1.889	0.893	5	1	177
X7	1.072-	0.782	0.968	5	1	177
X8	1.676-	1.814	0.856	5	1	177
X9	1.274-	1.486	1.000	5	1	177



X10	1.069-	0.786	0.930	5	1	177
X11	1.292-	1.894	0.796	5	1	177
X12	1.010-	1.098	0.904	5	1	177
X13	1.248-	1.286	1.017	5	1	177
X14	1.204-	1.800	0.880	5	1	177
X15	0.661-	0.284-	0.993	5	1	177
X16	1.132-	1.376	0.817	5	1	177
X17	0.777-	0.148	0.892	5	1	177
X18	1.013-	0.809	0.867	5	1	177
X19	0.453-	1.538	0.940	5	1	177

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (spss v.20)

بالنظر إلى المعطيات الظاهرة في الجدول (8)، يتبين أن جميع الفقرات التي تمثل المتغير المستقل (القيادة الفانقة) والبالغة 19 فقرة، أنها تتبع التوزيع الطبيعي، حيث وقعت نتائج الاختبار لمعامل الالتواء والتفلطح بين $(1.96 \pm)$ وهذا يدل على أن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي استناداً إلى المصدر (Hair, 2017) وفقاً لذلك فإنه يمكن للباحثة اختيار الأساليب الإحصائية المعلمية المناسبة في تحليل بياناتها.

ثانياً: التوزيع الطبيعي لفقرات ابعاد متغير ثقافة الابتكار

يبين الجدول (9) نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات التي اعتمدتها الدراسة على وفق عدد المشاهدات التي تعكس حجم العينة البالغة (177)

جدول (9) التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

الفقرات	Skewness	Kurtosis	Standard deviation	Max	Min	N
Y1	1.016-	1.661	0.920	5	1	177
Y2	1.302-	1.632	0.780	5	1	177
Y3	1.305-	1.822	0.871	5	1	177
Y4	0.615-	0.432-	0.864	5	1	177
Y5	1.061-	0.858	0.976	5	1	177
Y6	0.814-	0.860	0.882	5	1	177
Y7	0.594-	0.052	0.834	5	1	177
Y8	0.730-	0.023	0.944	5	1	177
Y9	0.971-	0.328	1.091	5	1	177
Y10	0.941-	0.823	0.881	5	1	177
Y11	0.685-	0.315	0.871	5	1	177
Y12	0.813-	0.391	0.941	5	1	177
Y13	1.107-	1.329	0.906	5	1	177
Y14	0.443-	0.525-	1.053	5	1	177
Y15	0.418-	0.600-	1.062	5	1	177
Y16	0.578-	0.455-	1.106	5	1	177



Y17	0.719-	0.049-	1.049	5	1	177
-----	--------	--------	-------	---	---	-----

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (spss v.20)

بالنظر إلى المعطيات الظاهرة في الجدول (9)، يتبين أن جميع الفقرات التي تمثل المتغير التابع (ثقافة الابتكار) والبالغة 17 فقرة، أنها تتبع التوزيع الطبيعي، حيث وقعت نتائج الاختبار لمعامل التواء والتفاح بين $(1.96 \pm)$ وهذا يدل على أن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي استناداً إلى المصدر (Hair, 2017) وفقاً لذلك فإنه يمكن للباحث اختيار الأساليب الإحصائية المعلمية المناسبة في تحليل بياناتها.

المبحث الثاني

التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المبحث تشخيص ووصف إستجابة العينة المبحوثة وتحليلها على مستوى متغيرات الدراسة على وفق البيانات بالاعتماد على الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض وهذا ما يسمى بالتحليل الأولي الإحصاء الوصفي. إذ سيتم معالجة البيانات لجميع متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (القيادة الفائقة وثقافة الابتكار).

و لوصف أهمية القيادة الفائقة في عينة الدراسة وتأثيرها على كل بعد من أبعاد ثقافة الابتكار لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي للتحقق من معنوية وأهمية الفقرة.

اولا : تحليل وتشخيص اراء العينة المبحوثة لمتغير القيادة الفائقة

يتضح من معطيات جدول (10) ان بعد الكفاءة الذاتية لمتوسط الحسابي مقداره (4.236) وهو اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) كون الدراسة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.8902) وهو دليل على تجانس فقرات عينة الدراسة فضلا عن ذلك ان هذه المؤشرات على المستوى العام لبعد الكفاءة الذاتية تدل على وجود ادراك كبير لدة عينة الدراسة بأهمية هذا البعد. اما على مستوى الفقرات بعد الكفاءة الذاتية حققت الفقرة (1) اعلى متوسط حسابي قياساً بباقي فقرات البعد , اذ بلغ (4.33) وبمستوى اهتمام مقداره 86% وبانحراف (0.85) , اما الفقرة (3) حققت ادنى نسبة اهتمام بمقدار (83%) وبمتوسط حساب مقداره 4.18

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكفاءة الذاتية



ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	النسبة المئوية لمستوى الأهمية	مستوى الدلالة sig	الترتيب
1	لديه القدرة الكافية لتقديم أداء يتناسب مع ما هو مطلوب	4.33	0.856	3.414	0,866	0.00	1
2	ينجز أهداف المنظمة وفق الأداء الأمثل	4.19	0.851	3.771	0,838	0.00	4
3	يؤمن بمعتقدات الكفاءة الذاتية لديها	4.18	0.880	3.224	0,836	0.00	5
4	يحرص على التطوير المستمر	4.27	0.925	3.334	0,854	0.00	2
5	لديه قدرات ذاتية تمكنه من تحقيق الإبداع	4.21	0.939	3.750	0,842	0.00	3
	بُعد الكفاءة الذاتية	4.236	0.8902	4.4986		0.00	

يتضح من معطيات جدول (11) ان بعد الدوافع الذاتية لمتوسط الحسابي مقداره (4.29) وهو اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) كون الدراسة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.929) وهو دليل على تجانس فقرات عينة الدراسة فضلا عن ذلك ان هذه المؤشرات على المستوى العام لبعد الدوافع الذاتية تدل على وجود ادراك كبير لدة عينة الدراسة بأهمية هذا البعد. اما على مستوى الفقرات بعد الكفاءة الذاتية حققت الفقرة (1) اعلى متوسط حسابي قياساً بباقي فقرات البعد , اذ بلغ (4.80) وبمستوى اهتمام مقداره 96% وبانحراف (0.893) , اما الفقرة (2) حققت ادنى نسبة اهتمام بمقدار (81%) وبمتوسط حساب مقداره (0.968).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الدوافع الذاتية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	النسبة المئوية لمستوى الأهمية	مستوى الدلالة sig	الترتيب
1	يحرص على غرس مبادرات الإبداع بين المرؤوسين	4.80	0.893	3.804	0.96	0.00	1
2	يمنح قيادات المنظمة المرؤوسين فرص اتخاذ القرار	4.08	0.968	2.940	0,816	0.00	5
3	يحرص على تطبيق الأنظمة واللوائح بجدية	4.33	0.856	3.792	0,866	0.00	2
4	يوزع المهام والأعباء على المرؤوسين حسب جدارتهم وكفاءتهم	4.10	1.000	2.899	0,82	0.00	4
5	يتبنى تخطيط المسار الوظيفي وحسب الخبرة والاقدمية والاسهامات الكفوة	4.15	0.930	2.729	0.83	0.00	3



	0.00	3.233	0.929	4.29	بُعد الدوافع الذاتية
--	------	-------	-------	------	----------------------

يتضح من معطيات جدول (12) ان بعد تقرير المصير لمتوسط الحسابي مقداره (4.16) وهو اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) كون الدراسة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.899) وهو دليل على تجانس فقرات عينة الدراسة فضلا عن ذلك ان هذه المؤشرات على المستوى العام لبعد تقرير المصير تدل على وجود ادراك كبير لدة عينة الدراسة بأهمية هذا البعد.

اما على مستوى الفقرات بعد تقرير المصير حققت الفقرة (1) اعلى متوسط حسابي قياساً بباقي فقرات البعد , اذ بلغ (4.28) وبمستوى اهتمام مقداره 85% وبانحراف (0.796) , اما الفقرة (2) حققت ادنى نسبة اهتمام بمقدار (81%) وبمتوسط حساب مقداره (4.08).

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقرير المصير

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	النسبة المئوية لمستوى الأهمية	مستوى الدلالة sig	الترتيب
1	يساعد القيادة في حل مشكلات العمل الطارئة والمزمنة	4.28	0.796	6.249	0,856	0.00	1
2	يواجه دوران العمل الذي يخل باستقرارها الوظيفي	4.08	0.904	2.767	0,816	0.00	4
3	يحدد الوظائف والمناصب بشكل واضح ومعلن للجميع	4.13	1.017	2.407	0.826	0.00	3
4	يحول قيادة المنظمة ومروسيها لحل مشكلات العمل بأنفسهم أحيانا	4.15	0.880	2.739	0,83	0.00	2
	بُعد تقرير المصير	4.16	0.899	3.291		0.00	

يتضح من معطيات جدول (13) ان بعد التنظيم الذاتي لمتوسط الحسابي مقداره (4.11) وهو اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) كون الدراسة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.902) وهو دليل على تجانس فقرات عينة الدراسة فضلا عن ذلك ان هذه المؤشرات على المستوى العام لبعد التنظيم الذاتي تدل على وجود ادراك كبير لدة عينة الدراسة بأهمية هذا البعد. اما على مستوى الفقرات بعد التنظيم الذاتي حققت الفقرة (2) اعلى متوسط حسابي قياساً بباقي فقرات البعد , اذ بلغ (4.25) وبمستوى اهتمام مقداره 85% وبانحراف (0.817) , اما الفقرة (1) حققت ادنى نسبة اهتمام بمقدار (78%) وبمتوسط حساب مقداره (3.94).



جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التنظيم الذاتي

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	النسبة المئوية لمستوى الأهمية	مستوى الدلالة sig	الترتيب
1	يدعم التعلم الذاتي للأفراد ماديا ومعنويا	3.94	0.993	2.780	0,788	0.00	5
2	يركز على تنفيذ التعليمات والخطط بشكل دقيق	4.25	0.817	4.898	0,85	0.00	1
3	يوظف الاستراتيجيات المختلفة من أجل تنظيم مروضيها	4.07	0.892	2.697	0,814	0.00	4
4	يحدد الأهداف المشتركة بشكل مفهوم وموجه نحو الإنجاز	4.16	0.867	4.048	0,832	0.00	2
5	يعنى بعملية تنظيم الأهداف المشتركة بشكل فاعل	4.14	0.940	2.924	0,828	0.00	3
	بُعد التنظيم الذاتي	4.11	0.902	3.069		0.00	

جدول (14) خلاصة الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الفائقة

م	القيادة الفائقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	النسبة المئوية لمستوى الأهمية	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب
1	الكفاءة الذاتية	4.236	0.8902	4.4986	0,8472	0.000	2
2	الدوافع الذاتية	4.29	0.929	3.233	0.858	0.000	1
3	تقرير المصير	4.16	0.899	3.291	0,832	0.000	3
4	التنظيم الذاتي	4.11	0.902	3.069	0,822	0.000	4
	القيادة الفائقة ككل	4.20	0.908	قيمة t الجدولية عند مستوى (a≤0.05) (1.645)			

يشير الجدول (14) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعلاقة بين أبعاد القيادة الفائقة وثقافة الابتكار، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العلاقة بين (4.11-4.29)، فقد جاء في المرتبة الأولى المتغير (الدوافع الذاتية) بقيمة 4.29 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 4.20 مع انحراف معياري قدره 0.908 فيما حصل المتغير (التنظيم الذاتي) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0.902 ويبين الجدول أيضاً تشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين أبعاد القيادة الفائقة وثقافة الابتكار وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر حول أهمية هذا المتغير.



ونلاحظ وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهة نظر أفراد العينة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من 0.05 لجميع المتغيرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية العلاقة بين أبعاد القيادة الفاعلة وثقافة الابتكار من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً : تحليل وتشخيص آراء العينة المبحوثة لمتغير ثقافة الابتكار

يتضح من معطيات جدول (15) أن بعد النية للابتكار لمتوسط الحسابي مقداره (4.17) وهو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) كون الدراسة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.875) وهو دليل على تجانس فقرات عينة الدراسة فضلاً عن ذلك أن هذه المؤشرات على المستوى العام لبعد النية للابتكار تدل على وجود إدراك كبير لدة عينة الدراسة بأهمية هذا البعد. أما على مستوى الفقرات بعد النية للابتكار حققت الفقرة (2) أعلى متوسط حسابي قياساً بباقي فقرات البعد ، إذ بلغ (4.33) وبمستوى اهتمام مقداره 86% وبانحراف (0.780) ، أما الفقرة (5) حققت أدنى نسبة اهتمام بمقدار (81%) وبمتوسط حساب مقداره (4.08).

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النية للابتكار

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	النسبة المئوية لمستوى الأهمية	مستوى الدلالة sig	الترتيب
1	لدينا القدرة من نشر رسالة الابتكار بفعالية في جميع انحاء المنظمة	4.11	0.882	2.835	0,822	0.00	3
2	توجد ثقة واحترام متبادل بين الادارة والموظفين	4.33	0.780	3.687	0,866	0.00	1
3	يشعر الموظفون بالالتزام في المساعدة في خلق مستقبل المنظمة	4.23	0.871	2.721	0,846	0.00	2
4	يشعر الموظفون بالقدرة على توليد الافكار الجديدة	4.10	0.864	2.787	0,82	0.00	4
5	يعمل الموظفون كفريق واحد ولديهم شعور بالملكية في كل ما يقومون به	4.08	0.976	2.801	0,816	0.00	5



	0.00		4.166	0.875	4.17	بُعد النية للابتكار	
--	------	--	-------	-------	------	---------------------	--

يتضح من معطيات جدول (16) ان بعد البنية التحتية للابتكار لمتوسط الحسابي مقداره (4.01) وهو اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) كون الدراسة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.938) وهو دليل على تجانس فقرات عينة الدراسة فضلا عن ذلك ان هذه المؤشرات على المستوى العام لبعد النية للابتكار تدل على وجود ادراك كبير لدة عينة الدراسة بأهمية هذا البعد.

اما على مستوى الفقرات بعد البنية التحتية للابتكار حققت الفقرة (2) اعلى متوسط حسابي قياساً بباقي فقرات البعد , اذ بلغ (4.06) وبمستوى اهتمام مقداره 81% وبانحراف (0.780) , اما الفقرة (4) حققت ادنى نسبة اهتمام بمقدار (79%) وبمتوسط حساب مقداره (3.95).

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية للابتكار

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	النسبة المئوية لمستوى الأهمية	الدلالة sig مستوى	الترتيب
1	تمنح الوقت/الفرصة للموظفين لتطوير امكاناتهم الابداعية	4.01	0.882	3.343	0,802	0.00	3
2	يتم تشجيع التعلم التنظيمي المستمر وهناك وقت/فرصة لتحسين المهارات والقدرات	4.06	0.834	2.183	0,812	0.00	1
3	تهتم المنظمة بتطوير مهارات وقدرات ومعارف جديدة موجهة نحو دعم الابتكار	4.02	0.944	3.061	0,804	0.00	2
4	يملك المديرون صفات القيادة المناسبة لدعم الابتكار	3.95	1.091	4.029	0,79	0.00	4
	بُعد البنية التحتية للابتكار	4.01	0.938	3.154			

يتضح من معطيات جدول (17) ان بعد تأثير الابتكار لمتوسط الحسابي مقداره (4.08) وهو اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) كون الدراسة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي وبلغت قيمة الانحراف



المعياري (0.900) وهو دليل على تجانس فقرات عينة الدراسة فضلاً عن ذلك ان هذه المؤشرات على المستوى العام لبعء تأثير الابتكار تدل على وجود ادراك كبير لدة عينة الدراسة بأهمية هذا البعد. اما على مستوى الفقرات بعد البنية التحتية للابتكار حققت الفقرة (1) اعلى متوسط حسابي قياساً بباقي فقرات البعد , اذ بلغ (4.12) وبمستوى اهتمام مقداره 82% وبانحراف (0.881) , اما الفقرة (3) حققت ادنى نسبة اهتمام بمقدار (81%) وبمتوسط حساب مقداره (4.09).

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تأثير الابتكار

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	النسبة المئوية لمستوى الأهمية	مستوى الدلالة sig	الترتيب
1	لديها فهم جيد لسلسلة القيمة والمصالح الحيوية المتعلقة بالمنظمة	4.12	0.881	2.055	0,824	0.00	1
2	تأخذ الوقت الكافي لفهم بيئتها التنافسية إلى الحد الذي يمكنها فيه توقع التحولات في القطاع الذي تعمل فيه	4.06	0.871	2.505	0,812	0.00	3
3	تبحث بنشاط عن أفكار وابتكارات جديدة في جميع مراحل تطوير المنتج/الخدمة	4.03	0.941	2.830	0,806	0.00	4
4	لديها القدرة في تطوير الاستجابات المناسبة في الجهود المبذولة لخلق القيمة لربائنها	4.09	0.906	1.836	0,818	0.00	2
	بُعد تأثير الابتكار	4.08	0.900	2.307			

يتضح من معطيات جدول (18) ان بعد تنفيذ الابتكار لمتوسط الحسابي مقداره (3.74) وهو اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) كون الدراسة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.068) وهو دليل على تجانس فقرات عينة الدراسة فضلاً عن ذلك ان هذه المؤشرات على المستوى العام لبعء تأثير الابتكار تدل على وجود ادراك كبير لدة عينة الدراسة بأهمية هذا البعد. اما على مستوى الفقرات بعد البنية التحتية للابتكار حققت الفقرة (4) اعلى متوسط حسابي قياساً بباقي فقرات البعد , اذ بلغ (3.82) وبمستوى اهتمام مقداره 76% وبانحراف (0.1.049) , اما الفقرة (2) حققت ادنى نسبة اهتمام بمقدار (73%) وبمتوسط حساب مقداره (3.68).



جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تنفيذ الابتكار

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	النسبة المئوية لمستوى الأهمية	مستوى الدلالة sig	الترتيب
1	لدينا قاعدة موارد واسعة فيما يتعلق بالابتكار	3.73	1.053	6.776	0,746	0.00	2
2	تمتلك قدرة سريعة في تحويل الأفكار الى منتجات/خدمات قابلة للتسويق	3.68	1.062	7.861	0,736	0.00	4
3	يمكنها تعديل الانظمة والعمليات بسرعة لدعم التوجهات التنافسية عند الضرورة	3.72	1.106	6.931	0,744	0.00	3
4	تعتمد على معايير دقيقة لقياس فعالية مبادرات الابتكار	3.82	1.049	6.045	0,764	0.00	1
	بُعد تنفيذ الابتكار	3.74	1.068	6.903			

جدول (19) خلاصة الوصف الاحصائي لمتغير ثقافة الابتكار

م	ثقافة الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	النية للابتكار	4.17	0.875	4.166	0.000	1	0,834
2	البنية التحتية للابتكار	4.01	0.938	3.154	0.000	3	0,802
3	تأثير الابتكار	4.08	0.900	2.307	0.000	2	0,816
4	تنفيذ الابتكار	3.74	1.068	6.903	0.000	4	0,748
	ثقافة الابتكار ككل	4.00	0.945	قيمة t الجدولية عند مستوى (a≤0.05) (1.645)			

يشير الجدول (18) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الفائقة وأبعاد ثقافة الابتكار، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العلاقة بين (3.17-4.17)، فقد جاء في المرتبة الأولى المتغير (النية للابتكار) بقيمة 4.17 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 4.00 مع انحراف معياري قدره 0.875 فيما حصل المتغير (تنفيذ الابتكار) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 1.068 ويبين الجدول أيضاً تشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة الفائقة وأبعاد ثقافة الابتكار وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر حول أهمية هذا المتغير.



ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهة نظر أفراد العينة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من 0.05 لجميع المتغيرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية العلاقة بين القيادة الفائقة وأبعاد ثقافة الابتكار من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

3- النتائج: / لا يوجد .

4- المناقشة: / لا يوجد .

5- الاستنتاجات :

الاستنتاجات المعرفية وتتضمن

1. تعد القيادة الفائقة أحد الأساليب القيادية الحديثة التي برزت الحاجة إليها نتيجة ضعف قدرة الأساليب القيادية الأخرى من مواكبة التغيرات المتسارعة وكيفية احتوائها والتكيف معها.
2. أهمية القيادة الفائقة: القيادة الفائقة تلعب دوراً حاسماً في تحفيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات، حيث تساهم في خلق بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والتطوير المستمر.
3. تحفيز الإبداع: القادة الفعالون هم أولئك الذين يمتلكون القدرة على تحفيز الابتكار وتوجيهه، مما يساهم في تحقيق النمو والتطور في المؤسسات.
4. تشجيع التفكير الإبداعي: يجب على القادة توفير بيئة تدعم التفكير الإبداعي، مما يتطلب تشجيع النقاش والتعاون بين أعضاء الفريق.
5. تحديد الأهداف: من الضروري أن يكون لدى القادة رؤية واضحة للمستقبل، وتحديد أهداف جديدة وقابلة للقياس لتوجيه الفريق نحو تحقيقها.
6. تشجيع التجارب: يجب على القادة أن يكونوا مستعدين لتحمل المخاطر وتشجيع الفريق على تجربة أفكار جديدة، مما يعزز من ثقافة الابتكار.
7. نظام المكافآت: تقديم المكافآت والتقدير للأفراد الذين يساهمون في تحقيق الابتكار يعد عنصراً أساسياً في تحفيز الموظفين.
8. التفاعل مع البيئة: التفاعل الفعال مع البيئة الخارجية والداخلية يساهم في تعزيز ثقافة الابتكار، حيث يمكن أن يوفر الموارد اللازمة ويؤثر على سلوك الأفراد.



9. المرونة التنظيمية: المؤسسات التي تتمتع بهياكل تنظيمية مرنة وغير بيروقراطية تكون أكثر قدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق.
10. تطوير رأس المال البشري: الاستثمار في تطوير مهارات وكفاءات الموظفين يعد أمراً حيوياً لتعزيز ثقافة الابتكار، حيث أن الأفراد المبدعين هم القوة الدافعة وراء الابتكار.
11. القيادة كعملية مستمرة: القيادة الفائقة ليست مجرد أسلوب، بل هي عملية مستمرة تتطلب من القادة التكيف مع التغيرات وتطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز الابتكار في مؤسساتهم.

المصادر العربية .

1. Shaaban, A. K. H., & Al-Hadrawi, R. H. (2024). 1. في تعزيز الالتزام التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مطار النجف الأشرف الدولي, *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20(00), 1137-1158.
2. Al-Shami, H. A. O., & Almohana, H. G. M. (2024). 2. المتطلبات التنموية للاقتصاد العراقي: الواقع و المقترحات *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20(00), 128-156.

المصادر الاجنبية .

- 1.Zettna, N., Yam, C., Kunzelmann, A., Forner, V. W., Dey, S., Askovic, M., ... & Parker, S. K. (2024). Crystal clear: How leaders and coworkers together shape role clarity and well-being for employees in social care. *Human Resource Management*.
- 2.Siregar, K. E., & Putra, A. M. S. (2024, January). Spiritual Leadership (Spirit Implementation as Leadership Models in Islamic Educational Institutions). In *Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity* (Vol. 2, No. 1, pp. 223-232).
- 3.Sims, H. P., & Manz, C. C. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organ. Dyn*, 19, 18-35.



- 4.Javidan, M., & House, R. J. (2002). Leadership and cultures around the world: Findings from GLOBE: An introduction to the special issue. *Journal of world business*.
- 5.Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human resource management review*, 17(4), 374-387.
- 6.Hilmarsson, E., Oskarsson, G., & Gudlaugsson, T. (2014). The relationship between innovation culture and innovation performance. *International Journal of Business Research*, 14(1), 86-95.
- 7.Fuad, D. R. S. M., Musa, K., & Hashim, Z. (2022). Innovation culture in education: A systematic review of the literature. *Management in Education*, 36(3), 135-149.
- 8.Sadegh Sharifirad, M., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494-517.
- 9.Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., & Švarc, J. (2019). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522-544.
- 10.Padilha, C. K., & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(4), 285-294.



- 11.Lažnjak, J. (2011). Dimensions of national innovation culture in Croatia. Content validity of Hofstede's dimensions. *Social research-Journal of general social issues* , 20 (114), 1015-1038.
- 12.Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, Contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech Firms. *British Journal of management*, 25(1), 58-76.
- 13.Gomes, G., Machado, D. D. P. N., & Alegre, J. (2015). Determinantes da cultura de inovação: estudo na indústria têxtil de Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, 12(4), 105.
- 14.McLaughlin, P., Bessant, J., & Smart, P. (2008). Developing an organisation culture to facilitate radical innovation. *International Journal of Technology Management*, 44(3-4), 298-323.
- 15.Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781.