



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

الدور المعدل لتوجيه التعلم في العلاقة بين القيادة الريادية
والسلوك الإبداعي للعاملين

دراسة تحليلية بالتطبيق على المصارف العراقية

**The modified role of learning orientation in the
relationship between entrepreneurial leadership and
the creative behavior of employees**

Analytical study applied to Iraqi banks

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إعداد الدارس/

وسام على هلال مزعل

إشراف الدكتور/

ميسون على عبد الكريم

1441هـ/2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

□

□

□

□

□

إستهلال

قَالَ تَعَالَى:

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ① خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ② أَقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ③ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ④ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ
مَا لَمْ يَعْلَمْ ⑤

صدق الله العظيم

سورة العلق الآية (1-5)

الإهداء

إلى الوطن الغالي
أرضاً وشعباً وحضارة

إلى والدي منبت العز ... ذاك الذي على كتفه تربيته و
ترعرعت و فهمت كأنه الحياة .

إلى والدتي، وكأي أم في عين وليدها .. عظيمة .. كلما علا
كفاها و ارتفعا منذ ولدت بالدعاء لي وحتى قوى عودي..

إلى من أفنت شبابها تساندني وتشد من أزري ... زوجتي الحبيبة
(أم حسن)

إلى ... فلذات قلبي ... أولادي (حسن، آدم)

إلى مصدر فخري ... اخوى (حسين)

إلى شموع عمري الحبيبات ... اخواتي

أهدي جهدي هذا ...

الشكر والعرفان

ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، على ما أنعمت عليّ من نعم لا تحصى، منها توفيقك إياي لإنجاز هذا العمل على درب البحث العلمي .

أتقدم بعظيم شكري لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأخص بالشكر كلية الدراسات العليا وقسم إدارة الأعمال. كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى جميع الموظفين والمديرين والعاملين بالمصارف العراقية لما قدموه لي من معلومات تخص الإستبانة.

والشكر كل الشكر وفائق الإمتنان لمن تكرم بالإشراف على هذه الرسالة الدكتورة/ ميسون علي عبد الكريم، وكان جهدها كبيراً وملاحظاتها قيمة وتوجيهاتها سديدة جعلها الله نبراساً وأنعم عليها بوافر الصحة والعافية.

وكل الشكر لمن مد يد العون وساعد في إخراج هذا البحث بصورته النهائية. وبالأخص الخال/ سالم لفته أحمد، و الدكتور/ محمد مظهر مزعل.
راجياً من الله العلي القدير أن يحفظهم أجمعين إنه سميع مجيب .

المستخلص

تناول البحث الدور المعدل لتوجيه التعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للعاملين (دراسة تحليلية بالتطبيق على المصارف العراقية). تكمن مشكلة الدراسة في تغطية الفجوات البحثية وذلك بدراسة دور التوجه بالتعلم حيث يعتبر من الأمور المهمة التي تساعد في تطوير واكتساب المعارف الجديدة التي يكون لديها القدرة على التأثير السلوك الإبداعي لدى العاملين وبالتالي خلق سلوكيات جديدة، وكذلك تدعيم دور القيادة الريادية من حيث الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنشأة وتدعيم السلوك الإبداعي لدى العاملين. بجانب إبراز أهم المشاكل المعرفية التي تسهم فيها الدراسة ولاسيما في مجال السلوك الإبداعي لدى العاملين. هدف البحث إلى معرفة أثر التوجه بالتعلم على القيادة الريادية وقياس اختبار أثر التوجه بالتعلم على السلوك الإبداعي لدى العاملين. اتبع الباحث المنهج الوصفي لتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية لمجتمع البحث بغرض استيفاء المعلومات اللازمة وتفسير الظاهرة، وأيضاً تم اتباع العينة القصدية نظراً لتوافر بعض الخصائص المنشآت الصناعية دون غيرها لكونها من الأمور الهامة بالنسبة للباحث، حيث تم توزيع عدد (380) استبانة، تمكن الدارس من استرداد (368) استبانة صالحة للتحليل من جملة الاستبانات الموزعة، وبلغت النسبة (96.8%). من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ايجابية جزئية بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي، هنالك تأثير جزئي للإلتزام بالتعلم في تعديل العلاقة بين القيادة الإبداعية واكتشاف الأفكار، هنالك قبول جزئي للرؤية المشتركة في تعديل العلاقة بين القيادة الإبداعية وتطبيق الأفكار. على ضوء ما تم عرضه من نتائج توصي الدراسة بأن مفهوم القيادة الريادية هو مفهوم دائم التجديد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بالمجتمع ككل وبالتالي المصارف، لذلك فإنه لا يزال في مرحلة النمر والتطور، لذلك يجب زيادة الإهتمام به، على المصارف بصفة عامة، والمصارف محل الدراسة بصفة خاصة العمل على الإهتمام بالقيادة الريادية لدورها الهام في السلوك الإبداعي لدى العاملين.

Abstract

The research dealt with the modified role to guide education in the relationship between entrepreneurial leadership and the creative behavior of workers (an analytical study of application to Iraqi banks). The problem of the study lies in covering the research gaps by studying the role of orientation in learning, as it is considered an important matter that helps in developing and acquiring new knowledge that has the ability to influence the creative behavior of workers and thus creating new behaviors, as well as strengthening the role of entrepreneurial leadership in terms of maintaining the level of stability Inside the facility and support the creative behavior of workers. Besides highlighting the most important cognitive problems that the study contributes to, especially in the field of creative behavior among workers. The aim of the research was to find out the impact of learning orientation on entrepreneurial leadership and measure the test of the impact of learning orientation on creative behavior among workers. The researcher followed the descriptive approach to analyze the data obtained through the field study of the research community in order to fulfill the necessary information and explain the phenomenon, and also the intentional sample was followed due to the availability of some characteristics of industrial establishments but not others because it is important for the researcher, where a number of (380) questionnaires were distributed, The learner was able to retrieve (368) valid questionnaires for analysis from the total distributed questionnaires, and the percentage was (96.8%). Among the most important findings of the study is the presence of a partial positive relationship between creative leadership and creative behavior, there is a partial effect of the commitment to learning in modifying the relationship between creative leadership and discovering ideas, there is a partial acceptance of the shared vision in modifying the relationship between creative leadership and the application of ideas. In light of what was presented from the results of the study, the concept of entrepreneurial leadership is a concept of permanent renewal due to the rapidly changing environment surrounding the society as a whole and thus banks, so it is still in the stage of tiger and development, so more attention must be paid to it, in general banks, and banks replace The study, in particular, is to work on taking leadership leadership for its important role in the creative behavior of employees.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.
ب	إستهلال.
ج	الإهداء .
د	الشكر والعرفان.
هـ	مستخلص.
و	.Abstract
ز	قائمة المحتويات.
ط	قائمة الجداول.
ك	قائمة الأشكال.
الفصل الأول	
الإطار المنهجي للدراسة	
1	1-1 المقدمة.
1	2-1 مشكلة البحث.
3	3-1 أهداف البحث.
3	4-1 أهمية البحث.
4	5-1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
6	6-1 هيكل البحث.
الفصل الثاني	
الإطار النظري للدراسة	
9	1-2 المبحث الأول: التوجه بالتعلم
24	2-2 المبحث الثاني: القيادة الريادية
42	3-2 المبحث الثالث: السلوك الإبداعي
53	4-2 المبحث الرابع: العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة الريادية والسلوك الإبداعي

53	1-4-2 العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة الريادية
54	2-4-2 العلاقة بين التوجه بالتعلم والسلوك الإبداعي
55	3-4-2 العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي
الفصل الثالث: نموذج ومنهجية الدراسة	
59	نموذج ومنهجية الدراسة
الفصل الرابع	
تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات	
73	تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
الفصل الخامس: الخلاصة	
117	0-5 المقدمة
117	1-5 نتائج الدراسة
119	2-5 مناقشة النتائج
123	3-5 التوصيات
124	4-5 محددات الدراسة
124	5-5 مقترحات ببحوث مستقبلية
125	6-5 الخاتمة
127	المصادر والمراجع
135	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
69	مقياس ليكرت الخماسي	(1-3)
69	متغيرات الدراسة	(2-3)
71	مصادر مقاييس الاستبيان	(3-3)
72	الاختبار المبدئي لأداة الدراسة	(4-3)
75	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(1-4)
78	التحليل العاملي الإستكشافي للقيادة الريادية (حجم العينة 368)	(2-4)
79	التحليل العاملي الإستكشافي للتوجه بالتعلم (حجم العينة 368)	(3-4)
80	التحليل العاملي الإستكشافي السلوك الابداعي (حجم العينة 368)	(4-4)
83	مؤشرات جودة المطابق للقيادة الريادية	(5-4)
83	يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي	(6-4)
86	مؤشرات جودة المطابقة	(7-4)
86	الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي	(8-4)
89	مؤشرات جودة المطابقة	(9-4)
89	الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي	(10-4)
91	الإحصاء الوصفي للقيادة الريادية	(11-4)
92	الإحصاء الوصفي للتوجه بالتعلم	(12-4)
92	الإحصاء الوصفي للسلوك الإبداعي	(13-4)
93	تحليل الارتباط (Person Correlation)	(14-4)
95	اختبارات التوزيع الطبيعي	(15-4)
95	اختبار Kolmogorov Smirnov Test	(16-4)
98	مؤشرات جودة النموذج القيادة الإبداعية والسلوك الابداعي	(17-4)
99	قيم تحليل المسار من القيادة الإبداعية والسلوك الابداعي	(18-4)
100	مؤشرات جودة النموذج الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية والسلوك	(19-4)

	الابداعي	
101	مؤشرات جودة النموذج الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية واكتشاف الافكار	(20-4)
102	قيم تحليل المسار بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية واكتشاف الافكار	(21-4)
103	مؤشرات جودة النموذج الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية تطبيق الافكار	(22-4)
104	قيم تحليل المسار بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية تطبيق الافكار	(23-4)
105	مؤشرات جودة النموذج الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية دعم الافكار	(24-4)
106	قيم تحليل المسار بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية تطبيق الافكار	(25-4)
107	مؤشرات جودة النموذج الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية دعم الافكار	(26-4)
108	مؤشرات جودة النموذج الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية اكتشاف الافكار	(27-4)
109	قيم تحليل المسار بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية تطبيق الافكار	(28-4)
110	مؤشرات جودة النموذج الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية تطبيق الافكار	(29-4)
111	قيم تحليل المسار بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية تطبيق الافكار	(30-4)
112	مؤشرات جودة النموذج الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية دعم الافكار	(31-4)
113	قيم تحليل المسار بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية دعم الافكار	(32-4)
114	ملخص دعم الفرضيات	(33-4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
82	يوضح التحليل العاملي التوكيدي	(1-4)
85	يوضح التحليل العاملي للتوجه بالتعليم	(2-4)
88	التحليل العاملي التوكيدي	(3-4)
90	نموذج الدراسة المعدل	(4-4)
98	العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي	(5-4)
100	العلاقة بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي	(6-4)
101	العلاقة بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية واكتشاف الأفكار	(7-4)
103	العلاقة بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية تطبيق الأفكار	(8-4)
105	العلاقة بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية دعم الأفكار	(9-4)
107	العلاقة بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي	(10-4)
108	العلاقة بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية اكتشاف الأفكار	(11-4)
110	العلاقة بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية تطبيق الأفكار	(12-4)
112	العلاقة بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية دعم الأفكار	(13-4)

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

1-1 المقدمة:

إن العصر الذي نعيش فيه هو عصر القفزات السريعة التي تجعل الإيقاع المعتاد الذي كان يتعامل به الناس فيما بينهم إلى عهد قريب لم يعد هو الإيقاع الذي يتعامل به العالم اليوم، ولن يكون الإيقاع القادم بعد سنوات محدودة مشابهاً للإيقاع الحالي للحياة والإيقاع المقصود هو السرعة التي نتصرف بها في مواقف الحياة المختلفة والاستجابات الملائمة التي نتفاعل بها مع معطيات الواقع في الوقت المناسب دونما تقديم أو تأخير، إن الإبداع يشار به في الحياة اليومية إلى نوع من التصرف أو السلوك المغاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال والاقتصادي في نفس الوقت، وفي أي مجال ذهبت تجد أن هذا المعنى للسلوك الإبداعي يرضي احتياجك وبفي بما هو مطلوب. (الحجايا، 2012م)

ومن ناحية أخرى يجب أن يكون التعلم لدى العاملين يساوى أو يفوق التغيير خارج المنشآت، وإلا فإن المنشأة لن تستطيع الاستمرار والنمو، إذ أنه في ظل هذا العصر الذي يتسم بالتغيير السريع ستنتهي حياة المنشأة عاجزة عن التكيف والإبداع مع المشكلات بعد وقت قصير، ولا يمكن تحقيق هذا التكيف إلا بالتعلم وتدريب العاملين، وستحتاج هذه المنشآت إلى إعادة تحويل نفسها بشكل مستمر لتصبح منشأة متعلمة ومبدعة في آدائها، ولتصبح أيضاً أماكن يشترك فيها الأفراد والجماعات بعمليات تعليمية مستمرة. (Shwnadt & Marquardt, 2000).

وتعتمد الطبيعة الريادية على مجموعة الأفراد الذي يستخدمون جهوداً لنمو المنشأة لتتجاوب مع حاجات العصر من الإبداع وتنظيم هيكل مناسب متعدد الوظائف ويأخذ روح المبادرة ويساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يتناسب مع حاجات المجتمع وبما أن النجاح ليس سهلاً لذا يتطلب تفوقاً ورغبة بشكل يعتمد على الإبداع من قبل العاملين، وقد يأتي مفهوم هذا النجاح أو الإبداع للمدركين للتفاصيل والمتغيرات البيئية بأبعاد اقتصادية واجتماعية تسهم بشكل بارز في إعطاء القيمة للمنشأة في عالم يتسم بالافتتاح الاقتصادي على المستوى القومي بأسلوب ذا قيمة. (القرنة، 2014م)

1-2 مشكلة البحث:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات، واتضح أن أغلبية الدراسات تناولت القيادة الريادية وعلاقتها بالأداء، مثل دراسة/ (الشمري، 2015م)، والتي تناولت دور أبعاد الريادة

الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز، ودراسة/ (جريمخ، 2018م)، والتي تناولت تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري.

* أما هذه الدراسة فتناولت أثر القيادة الريادية على السلوك الإبداعي.

نجد أن دراسة/ (محمد، 2012م)، تناولت القيادة الريادية من خلال أبعادها (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطر، المبادرة أو الإستباقية)، ودراسة/ (جريمخ، 2018م)، تناولت القيادة الريادية من خلال أبعادها (صياغة السيناريو، دور إستيعات عدم التأكد، دور تأطير التحدي، دور ممهّد الطريق، تحشيد التابعين، دور بناء الإلتزام، دور تحديد الدور).

* أما هذه الدراسة فتناولت القيادة الريادية من خلال أبعادها (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الإستباقية).

وقليل من الدراسات تناولت أثر القيادة الريادية على السلوك الإبداعي، مثل دراسة/

(السحباني، 2016م).

* أما هذه الدراسة فقد تناولت الدور المعدل للتوجه بالتعلم للعلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للعاملين.

حيث نجد دراسة/ (حسن، 2018)، تناولت الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة

بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري.

* أما هذه الدراسة فقد تناولت التوجه بالتعلم من خلال أبعاده (الانفتاح، الرؤية الاستراتيجية).

تكمن مشكلة الدراسة في تغطية الفجوات البحثية وذلك بدراسة دور التوجه بالتعلم حيث يعتبر من الأمور المهمة التي تساعد في تطوير واكتساب المعارف الجديدة التي يكون لديها القدرة على التأثير السلوك الإبداعي لدي العاملين وبالتالي خلق سلوكيات جديدة، وكذلك تدعيم دور القيادة الريادية من حيث الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنشأة وتدعيم السلوك الإبداعي لدي العاملين. بجانب إبراز اهم المشاكل المعرفية التي تسهم فيها الدراسة ولاسيما في مجال السلوك الإبداعي لدي العاملين.

ومن خلال ما تم عرضه من مشكلة يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل

الرئيسي التالي:

- ما هو الدور المعدل للتوجه بالتعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي

للعاملين؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو تأثير القيادة الريادية على السلوك الإبداعي في المصارف العراقية؟
2. هل يعدل التوجه بالتعلم العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي؟
3. ما مستوى التوجه بالتعلم في المصارف العراقية؟
4. ما مستوى القيادة الريادية لدى العاملين في المصارف العراقية؟
5. ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف العراقية؟

3-1 أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحديد الأهداف التالية:

1. معرفة أثر التوجه بالتعلم على القيادة الريادية.
2. قياس أثر التوجه بالتعلم على السلوك الإبداعي لدى العاملين.
3. اختبار أثر القيادة الريادية على السلوك الإبداعي لدى العاملين.
4. معرفة الدور المعدل للتوجه بالتعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين.
5. معرفة مستوى القيادة الريادية لدى العاملين في المصارف العراقية.
6. معرفة مستوى التوجه بالتعلم لدى المصارف العراقية.
7. معرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى المصارف العراقية.

4-1 أهمية البحث :

1-4-1 الأهمية العلمية:

تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات المهمة في المجال الإداري عامة وفي المصارف العراقية خاصة، إذ تناولت مفهوماً مهماً من حيث الارتباط بين القيادة الريادية ذات الأبعاد (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الإستباقية)، والسلوك الإبداع ذات الأبعاد (استكشاف الأفكار، توليد الأفكار، دعم الأفكار، تطبيق الأفكار)، والتوجه بالتعلم ذات الأبعاد (الالتزام بالتعلم، الإنفتاح، الرؤية المشتركة)، إذ لم يجد الباحث دراسات تناولت موضوع هذه الدراسة بصورتها الحالية المساهمة في معرفة القيادة الريادية والسلوك الإبداعي والتوجه بالتعلم في المصارف العراقية، حيث تعد هذه الدراسة ركيزة ونقطة انطلاق لإجراء دراسات مستقبلية حول هذه الدراسة.

1-4-2 الأهمية العملية:

تتمثل أهمية البحث العلمية في النقاط التالية:

1. تزويد وتعريف متخذي القرارات في الإدارات العليا للمصارف العراقية بمفهوم وأهمية التوجه بالتعلم ودوره في تحقيق إبداع العاملين.
2. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في شد انتباه المسؤولين في إدارات المصارف العراقية نحو الاهتمام بموضوع القيادة الريادية وتكريسه وكذلك الاهتمام بالسلوك الإبداعي لدى العاملين لمواكبة التطورات والمهام والأنشطة.
3. الإسهام في تطوير المصارف الإسلامية وتميزها من خلال إتباع أفضل طرق القيادة الريادية والسلوك الإبداعي والتوجه بالتعلم.

1-5 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1-5-1 المتغير المستقل (القيادة الريادية):

تشير القيادة الريادة على أنها عبارة عن القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على سلوكيات كل من البحث عن الفرص والبحث عن الميزة التنافسية. (Ireland, et al, 2003)

1/ الإبداع:

يعتبر الإبداع تطوير فكرة طورة داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة لتطبيقها. (المبيطين والطراونة، 2011م)

2/ الرؤية الاستراتيجية:

تعتبر الرؤية الاستراتيجية صورة من المستقبل وأنها تتضمن الأسباب التي من أجلها يحاول الوصول إلى هذا المستقبل. (Bouman, 2007)

3/ تحمل المخاطر:

هو الحالة التي يترتب عليها الخسارة أو الضرر، الخطر في عالم الأعمال هو الوضع التي صيب فيها المشروعات وتؤدي إلى إعاقة نموها أو يعرضها إلى للخسارة والإفلاس. (المنصور، 2003م)

4/ المبادرة أو الإستباقية:

هي جهود المنظمة للإستيلاء على الفرص الجديدة، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة. (Dess, 2005)

1-5-2 المتغير المعدل (التوجه بالتعلم):

هو عبارة عن جميع الأنظمة والآليات والعمليات المستخدمة لتنمية قدرات الأفراد وبشكل مستمر للوصول إلى القيادة الريادية الناجحة من خلال السلوك الإبداعي لدي العاملين الذين يحقق الأهداف المنشودة للمنشأة. (Zhang, et, 2004)

1/ الانفتاح:

يشير الانفتاح إلى مدى قبول المنظمة للأفكار الجديدة، أو هو العملية التي تبدأ من خلالها المنظمة بحذف المعرفة القائمة والافتراضات المتكررة. (Abbas Toliie, 2011) .

2/ الرؤية المشتركة:

تشير الرؤية المشتركة إلى مدى تركيز جميع أعضاء المنظمة على التعلم الذي يؤدي إلى تعزيز طاقاتهم والتزاماتهم وانسجامهم في جميع أجزاء التعليم. (Abbas Toliie, 2011)

1-5-3 المتغير التابع (السلوك الإبداعي):

يتمثل بالمبادر التي يبديها الفرد في قدرته التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير أو هو عبارة عن السمات العقلية والتي تتمثل أهمها بالطلاقة والمرونة والأصالة أو ظهور كل ما من شأنه أن يؤدي إلي إنتاج شئ جديد يمثل خلاصة التفاعل بين الفرد والخبرة. (حمادات، 2007م).

1/ استكشاف الأفكار:

بقصد باستكشاف الأفكار تغيير نظرة الفرد للمشاكل وإيجاد الحلول الجيدة لهذه المشاكل واقتناص الفرص أيضاً. (www.planet.com)

2/ توليد الأفكار:

وهذا المحدد الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة، ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لتحل المشكلات أو تحسين الأداء. (السالم، 2005م)

1-6 هيكل البحث:

يتكون البحث من ثلاثة فصول وخاتمة، الفصل الأول: الإطار المنهجي ويشمل علي المقدمة (خطة البحث) أما الفصل الثاني الإطار النظري ويشتمل علي ثلاثة مباحث، المبحث الأول التوجه بالتعلم، المبحث الثاني القيادة الريادية، المبحث الثالث السلوك الإبداعي، المبحث الرابع العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة الريادية والسلوك الإبداعي. أما الفصل الثالث نموذج ومنهجية الدراسة أما الفصل الرابع الدراسة الميدانية، أما الفصل الخامس الخاتمة وتشمل علي مناقشة النتائج والتوصيات ومحددات الدراسة والتوصيات ببحوث مستقبلية وقائمة المصادر والمراجع والملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: التوجه بالتعلم.
- المبحث الثاني: القيادة الريادية.
- المبحث الثالث: السلوك الإبداعي.
- المبحث الرابع: العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة الريادية والسلوك الإبداعي.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

2-0 تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على الإطار النظري للدراسة والذي يشتمل على (التوجه بالتعلم، والقيادة الريادية، والسلوك الإبداعي، والعلاقة بين المتغيرات)، حيث سيقوم الباحث في المبحث الأول بإستعراض التوجه بالتعلم من خلال عرض مفهوم التعلم، نظريات التعلم، مفهوم التوجه بالتعلم، تعريفات التوجه بالتعلم، أهمية التوجه بالتعلم، وأبعاد التوجه بالتعلم، وخصائص المنظمة المتعلمة وأبعاد المنظمة المتعلم.

أما المبحث الثاني سيستعرض القيادة الريادية من خلال عرض مفهوم القيادة، أنماط القيادة، مفهوم الريادة، تعريف الريادة، أهمية الريادة، الأعمال الريادية عالمياً ومحلياً، خصائص الريادي، المتطلبات الريادية، فريق الريادة، مفهوم القيادة الريادي، أبعاد القيادة الريادية.

والمبحث الثالث سيستعرض السلوك الإبداعي من خلال عرض مفهوم الإبداع، مفهوم السلوك الإبداعي، العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي، العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي، أبعاد ومحددات السلوك الإبداعي، معوقات السلوك الإبداعي، متطلبات السلوك الإبداعي، مستويات الإبداعي الإداري، مراحل الإبداع، أنواع الإبداع، خصائص الإبداع، خصائص المنظمة المبدعة، مؤشرات قياس السلوك الإبداعي في المنظمة. أما المبحث الرابع سيستعرض العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول

التوجه بالتعلم

2-1-1 مفهوم التعلم:

مما لا شك فيه أن للتعلم تأثير واضح و وصف وتشخيص للسلوك التنظيمي وبالتالي فإن من الصعوبة عدم وجود شخص أو منظمة لا تتأثر بعملية التعلم فمن خلال عملية التعلم تقوم المنظمة بخلق سلوكيات محددة ومطلوبة لدي الأفراد العاملين فيها.

أختلف علماء النفس في آرائهم وتوجهاتهم حول عملية التعلم فمنهم من يقول أن عملية التعلم ناتجة عن استنتاجات الأفراد لما يتعرضون له من مثيرات بيئية سواء كانت داخلية أو خارجية (علماء السلوك) ومنهم أيضا من يقول أن عملية التعلم ما هي لنتائج إدراكية عقلية في غاية الصعوبة والتعقيد يتم فيها تحليل المعلومات (علماء الإدراك العقلي) يلعب التعلم دور حيويًا في تحديد سلوك الأفراد العاملين في مواقف معينة من خلال التجارب والخبرات التي قام الأفراد باكتسابها وكونت لديهم قدرًا كبيراً من المعرفة السلوكية ، إذ تفيدنا عملية التعلم في فهم السلوك الإنساني (العميان، 2005م).

يعرف التعلم بأنه كل العمليات المسمرة الهادفة وغير الهادفة لاكتساب الأفراد المعرفة والمعلومات، يعرف التعلم بأنه عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي الي تغيير نسبي دائم في لسلوك و سلوك محتمل، ويعرف بأنه عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرار حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل. (العميان، 2005م)

يعرف التعلم بأنه عبارة عن توفير قدرات جديدة تغير في أنماط الاستجابات السلوكية للمثيرات في العالم من حولنا، وعرف التعلم بأنه عملية الحصول علي المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات. (العميان، 2005م)

يعرف التعلم بأنه عبارة عن تغيير نسبي دائم في السلوك ينعكس حصول الفرد على المعرفة والفهم أو المهارات التي يمكن قياسها بعد مروره بتجربة مثل الدراسة أو التدريب او الممارسة.

مما تقدم يرى الباحث أن التعليم عبارة عن جمع العمليات المستمرة التي تهدف إلي اكتساب الفرد المعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب حياتية لإحداث تغيير نسبي دائم في

سلوكه، حيث إشتملت التعاريف على مجموعة من الخصائص والصفات التي تصف عملية التعلم وهي:

1. أن التعلم ناتج عن إكتساب المعارف والمهارات.
2. أن تغيير سلوك الفرد هو نتاج عملية التعلم.
3. تشترط عملية التعلم أن يكون هنالك عملية تغيير نسبي ومستمر في السلوك.
4. تستدل على حدوث عملية التعلم من خلال التغيير في السلوك.
5. التعلم ناتج عن التجارب والخبرات التي مارسها الفرد أثناء حياته.

2-1-2 نظريات التعلم:

سنتطرق، بنوع من التركيز إلى أهم نظريات التعلم، وخصوصا منها المدرسة السلوكية، والمدرسة الجشطالتيية، والمدرسة البنائية، والمدرسة السوسيو بنائية ... (جواد، 2014م)

1/ نظرية التعلم السلوكية:

تأثرت المدرسة السلوكية، وخصوصا مع واطسون، بأفكار تورنديك الذي يرى بأن التعلم هو عملية إنشاء روابط أو علاقات في الجهاز العصبي بين الأعصاب الداخلية التي يثيرها المنبه المثير، والأعصاب الحركية التي تتبه العضلات فتعطي بذلك استجابات الحركة. واعتقد بأن قوانين آلية التعلم يمكن أن ترد إلى قانونين أساسيين:

- قانون المران (أو التدريب)، أي أن الروابط تقوى بالاستعمال وتضعف بالإغفال المتواصل.

- ثم قانون الأثر، الذي يعني بأن هذه الروابط تقوى وتكتسب ميزة على غيرها وتؤدي إلى صدور رضى عن الموقف إذا كانت نتائجه إيجابية.

كما أنه من بين ملهمي المدرسة السلوكية (بافلوف)، الذي لاحظ أنه كلما اقترن المثير الشرطي بالدافع السيكولوجي إلا وتكونت الاستجابة الشرطية الانفعالية، ورأى بأن المثيرات الشرطية المنفردة تشكل عوائق حاسمة للتعلم وانباء الاستجابات النمطية.

وأهم المفاهيم التي يمكننا أن نجدها في النظرية الإجرائية في التعلم، وخصوصا مع

(سكينر) هي: (جواد، 2014م)

– مفهوم السلوك: وهو حسب (سكينر)، مجموعة استجابات ناتجة عن مثيرات المحيط الخارجي طبيعيا كان أو اجتماعيا؛ مفهوم المثير والاستجابة بحيث إن هناك علاقة شبه ميكانيكية بين المثيرات والاستجابات التي تصدر عن الكائن الإنساني؛ مفهوم الإجراء: السلوك الإجرائي أو الفاعل يسمى كذلك بالنظر إلى آثاره الملموسة في المحيط البيئي.

– مفهوم الإشرط الإجرائي: الإشرط الإجرائي ينبنى على أساس إفراز الاستجابة لمثير آخر.

– مفهوم التعزيز والعقاب: أي استعمال التعزيز الإيجابي لبناء السلوكيات المرغوب فيها.

– مفهوم التعلم: وهو حسب هذه المدرسة. عملية تغير شبه دائمة في سلوك الفرد ينشأ نتيجة الممارسة ويظهر في تغير الأداء لدى الكائن الحي.

ويمكننا أن نحصر مبادئ التعلم حسب النظرية الإجرائية (السلوكية) في: (جواد،

(2014م)

– التعلم هو نتاج للعلاقة بين تجارب المتعلم والتغير في استجاباته.

– التعلم يقترن بالنتائج ومفهوم التعزيز.

– التعلم يقترن بالسلوك الإجرائي المراد بناؤه.

– التعلم يبني بتعزيز الأداءات القريبة من السلوك النمطي.

– التعلم المقترن بالعقاب تعلم سلبي.

– ومن أهم تجليات نظرية التعلم السلوكية في الحقل التربوي ما يلي: (جواد، 2014م)

– بناء المواقف التعليمية.

– ثم بعد انبناء السلوكيات الإجرائية كهدف للتعلم، حيث تكون هذه السلوكيات قابلة للملاحظة والضبط والقياس.

إن هذه المبادئ والمفاهيم حول التعلم، كما صاغتها المدرسة السلوكية، سجد صداها التطبيقي في بيداغوجيا الأهداف: (تعتبر بيداغوجيا الأهداف بيداغوجيا متجاوزة في المغرب حيث استعوض عنها بالتدريس بالكفايات والوضعيات، ويشار إلى أن الكفايات امتداد للأهداف ... لذلك نتحدث عن الأهداف الكفائية التي تخدم الكفاية المرجو تحقيقها في وحدة أو مجزوءة).

2/ نظرية التعلم الجشطاطية (نظرية التعلم الكلي):

مع الحرب العالمية الثانية، كانت نظرية الجشطالت قد تبلورت بصورة كاملة على يد كل من فرتايمر وكوفكا وكوهلر المنتمين جميعهم إلى ما يسمى بمدرسة برلين. يمكن تحديد أهم مفاهيم الجشطاطية في: (جواد، 2014م) **والتعلم في المنظور الجشطاطي:**

يرتبط بإدراك الكائن لذاته ولموقف التعلم، حيث إن إدراك حقيقة المجال وعناصره المكونة له، والانتقال من الغموض وانعدام المعنى إلى فهم مبادئ التنظيم والحصول على الوضوح والمعنى، ويعتبر النمط النموذجي للتعلم. ولعل المثال الأبرز على مدى استفادة البيداغوجيا من النظرية الجشطاطية يتجسد فيما يدعى بالطريقة الكلية في تدريس اللغة وهي الطريقة التي ابتدعها البيداغوجي البلجيكي أوفيد ديكرولي.

فبالاعتماد على قوانين الإدراك كما وردت في النظرية الجشطاطية تمكن هذا الباحث من تصميم طريقة في التدريس جعل منها بديلا تعليميا للطريقة التجزيئية التي اعتادت المدرسة أن تقدم بواسطتها دروس القراءة والكتابة، ونعت التجزيئية يعني هنا أن تدريس اللغة ينطلق من البسيط إلى المركب، من الجزئي إلى العام.

وبعبارة أكثر وضوحا ينتقل من الحرف ثم الكلمة، ثم الجملة، فالنص. والواقع أن هذه الطريقة التجزيئية تتطوي على كثير من العيوب وفق ما يلاحظه ديكرولي، فهي تمكن المتعلم فعلا من معرفة الحرف أو الكلمة، ولكنه لا يعرف كيف تتركب في السياق، بل وأحيانا لا يدرك العلاقات متعددة الأوجه التي يمكن أن توظف بها كلمة أو جملة ما.

3/ نظرية التعلم البنائية:

تعتبر نظرية التعلم البنائية (أو التكوينية) من أهم النظريات التي أحدثت ثورة عميقة في الأدبيات التربوية الحديثة خصوصا مع جان بياجيه، الذي حاول انطلاقا من دراساته المتميزة في علم النفس الطفل النمائي أن يمدنا بعدة مبادئ ومفاهيم معرفية علمية وحديثة طورت الممارسة التربوية. (جواد، 2014م)

أن النظرية التكوينية تضع النمو كمحدد للتعلم وشرط لحدوثه، طبعا إذا توفرت الشروط البشرية والمادية المناسبة.

كما أنه طبق النتائج المعرفية لعلم النفس النمائي على مشروعه الابداعي (الابستمولوجيا التكوينية)، ولمقاربة هذه النظرية البنائية في التعلم سنحاول أولاً التعرف على أهم المفاهيم المركزية المؤطرة له، ثم أهم مبادئها ثانياً، وبعد ذلك سنتعرف على الأبعاد التطبيقية لهذه النظرية في حقل التربية.

المفاهيم المركزية لنظرية التعلم البنائية: (جواد، 2014م)

- مفهوم التكيف: التعلم هو تكيف عضوية الفرد مع معطيات وخصائص المحيط المادي والاجتماعي عن طريق استدماجها في مقولات وتحويلات وظيفية.
- والتكيف هو غاية عملية الموازنة بين الجهاز العضوي ومختلف حالات الاضطراب واللاإنتظام الموضوعية أو المتوقعة والموجود في الواقع، وذلك من خلال آليتي الاستيعاب والتلاؤم.
- التلاؤم: هو تغيير في استجابات الذات بعد استيعاب معطيات الموقف أو الموضوع باتجاه تحقيق التوازن، وحيث إن الاستيعاب هو إدماج للموضوع في بنيات الذات، والملاءمة هي تلاؤم الذات مع معطيات الموضوع الخارجي.
- مفهوم الموازنة والضبط الذاتي: الضبط الذاتي هو نشاط الذات باتجاه تجاوز الاضطراب والتوازن هو غاية اتساقه.
- مفهوم السيرورات الاجرائية: إن كل درجات التطور والتجريد في المعرفة وكل أشكال التكيف، تنمو في تلازم جدلي، وتتأسس كلها على قاعدة العمليات الإجرائية أي الأنشطة العملية الملموسة.
- مفهوم التمثل و- الوظيفة الرمزية: التمثل، عند بياجيه، ما هو سوى الخريطة المعرفية التي يبنيها الفكر عن عالم الناس والأشياء. وذلك بواسطة الوظيفة الترميزية، كاللغة والتقليد المميز واللعب الرمزي ... والرمز يتحدد برابط التشابه بين الدال والمدلول؛ والتمثل هو إعادة بناء الموضوع في الفكر بعد أن يكون غائباً.
- مفهوم خطاطات الفعل: الخطاطة هي نموذج سلوكي منظم يمكن استعماله استعمالاً قسدياً، وتتأسق الخطاطة مع خطاطات أخرى لتشكل أجزاء للفعل، ثم أنساقاً جزئية لسلوك معقد يسمى خطاطة كلية.

وإن خطاطات الفعل تشكل، كتعلم أولي، ذكاء عمليا هاما، وهو منطلق الفعل العملي الذي يحكم الطور الحسي - الحركي من النمو الذهني.

مبادئ التعلم في النظرية البنائية:

من أهم مبادئ التعلم في هذه النظرية نذكر: (جواد، 2014م)

- التعلم لا ينفصل عن التطور النمائي للعلاقة بين الذات والموضوع (لكل مرحلة خصائص وموارد وأدوات وأساليب...)
- التعلم يقترن باشتغال الذات على الموضوع، وليس باقتناء معارف عنه.
- الاستدلال شرط لبناء المفهوم، حيث المفهوم يربط العناصر والأشياء بعضها ببعض والخطاطة تجمع بين ما هو مشترك وبين الأفعال التي تجري في لحظات مختلفة. وعليه فإن المفهوم لا يبنى إلا على أساس استنتاجات استدلالية تستمد مادتها من خطاطات الفعل؛ والخطأ شرط التعلم، إذ أن الخطأ هو فرصة وموقف من خلال تجاوزه يتم بناء المعرفة التي نعتبرها صحيحة.

4/ التصور المعرفي للتعلم:

تعتبر المدرسة المعرفية في علم النفس من بين أحدث المدارس المعرفية التي حاولت أن تتجاوز بالخصوص بعض مواطن الضغط في المدرسة البنائية والسلوكية على السواء. فإذا كانت السلوكية في نظرياتها حول التعلم ترى بأن التعلم هو تحويل سجل الاستجابات أو تغيير احتمالات إصدار استجابات هذا السجل تبعا لشروط معينة، حيث تحويل السلوك، المتمثل في تحسين الأداء واستقراره، لا يرجع إلى النضج النمائي، بل إلى فعل المحيط الخارجي وآثاره، والنمو ما هو إلا نتيجة آلية. وإذا كانت كذلك النظرية البنائية (التكوينية) مع بياجي ترى بأن النمو المعرفي هو عملية لبناء المعرفة يقوم فيها الطفل بدور نشيط من خلال تفاعله مع المحيط، لكن ما يحكم هذا النمو هي الميكانيزمات الداخلية للفرد، والتي لا تتأثر إلا في حدود نسبية جدا بالعوامل الخارجية، ويتحقق النمو عبر مراحل تدريجية متسلسلة وضرورية (النضج) في شكل بنيات معرفية أكثر فأكثر تجريدا، والتعلم يكون دائما تابعا للنمو.

فإن المدرسة المعرفية حاولت تجاوز كل:

من التكوينية / البنائية والسلوكية في إشكالية أسبقية الذات (النضج) أو الموضوع في عملية التعلم وبناء المعارف.

ومن أهم المبادئ المؤطرة لنظرية هذه المدرسة في التعلم والنمو نجد: (جواد، 2014م)
تعويض السلوك بالمعرفة كموضوع لعلم النفس، إذ تم تجاوز المفهوم الكلاسيكي لعلم النفس كعلم للسلوك، يركز على دراسة السلوك كأنشطة حسية حركية خارجية والتي يمكن ملاحظتها موضوعيا وقياسها في إطار نظرية المثير والاستجابة وإقصاء الحالات الذهنية الداخلية، حيث أخذت الدراسات السيكلوجية الحديثة على عاتقها دراسة الحالات الذهنية للفرد، فأصبحت المعرفة هي الظاهرة السيكلوجية بامتياز، لأنها خاصة بالذهن إما كنشاط (إنتاج المعرفة واستعمالها) وإما كحالة (بنية المعرفة) فأصبح موضوع علم النفس هو المعرفة عوض السلوك، وحيث إن المعرفة هي تمثل ذهني ذات طبيعة رمزية، أي حدث داخلي لا يمكن معاينته مباشرة، بل يمكن الاستدلال عليه واستنباطه من خلال السلوك الخارجي اللفظي أو الحس-حركي.

كما أنه من الأفكار الأساسية لهذه المدرسة، كون التفاعل بين الفرد والمحيط - خصوصا أثناء التعلم- هو تفاعل متبادل، إذ أن السيكلوجيا المعرفية هي سيكلوجيا تفاعلية بالأساس، لأنها تجمع بين بنية للذات وبنية للواقع في عملية معالجة المعلومات، يحول بموجبها الإنسان/الفرد المعطيات الخارجية إلى رموز وتمثيلات ذهنية، حيث إن الذهن أو المعرفة تتغير بالمحيط ولمحيط يتغير بالمعرفة، حيث ليس هناك معارف بدون سياق واقعي تنتج وتستعمل فيه، وليس هناك محيط بدون معارف تنظمه وتعطيه معنى (تدخل الذات).

وعليه، فإن التعلم والنمو، حسب الإصطلاح الكلاسيكي لعلم النفس، أصبح مع

المدرسة المعرفية يسمى باكتساب المعارف، ويتلخص مفهومها للتعلم في: (جواد، 2014م)

- التعلم هو تغير للمعارف عوض تغير السلوك، أي سيرورة داخلية تحدث في ذهن الفرد.

- التعلم هو نشاط ذهني يفترض عمليات الإدراك والفهم والإستنباط.

- التعلم لا يكمن فقط في إضافة معارف جديدة (الكم) بل كذلك في تشكيلها وتنظيمها

وتشكيلها في بنيات (الكيف) من قبيل: الفئة، الخطاطة، النموذج الذهني، النظرية ...

– التعلم يكون تابعا للمعارف السابقة، لأنها تحدد ما يمكن أن يتعلمه الفرد لا حقا؛ التعلم هو نتيجة التفاعل المتبادل بين الفرد والمحيط، حيث المعرفة تتكون وتبنى بفضل نشاط الذات ونتيجة لهذا النشاط. (أحرشوا والزاهر، 2000).

5/ النظرية السوسيوبنائية

تبنى المعارف اجتماعيا من طرف الإنسان ولفائده، فالمرء يبني وبكيفية نشيطة معارفه من خلال سياق قائم على التفاوض وإعطاء المعنى، كما يرى أصحاب هذه النظرية بأن المتعلم لا يطور كفاياته إلا بمقارنة إنجازاته بإنجازات غيره، أي في إطار التفاعل مع الجماعة أو الأقران.

تعتبر سوسيو بنائية فيكوتسكي من أهم الأسس النظرية التي قامت عليها المقاربة بالكفايات – التي اعتمدها المغرب في بناء المناهج والبرامج التعليمية الحالية. وتصنف النظرية السوسيوبنائية ضمن نظريات التعلم المعرفية التي تعطي الأولوية للعمليات التي تجري داخل الإنسان كالتفكير واتخاذ القرار وحل المشاكل إلى جانب كل من النظرية الجشتلتية والنظرية البنائية ...

التعلم في هذه النظرية لا تحققه الذات بمفردها ولا يوجد داخلها، بل إن المعارف والمهارات والقدرات والخبرات موجودة في المحيط الخارجي. وعلى الطفل أن يتفاعل مع المحيط في إطار الأنشطة الفصلية.

الفرد المنعزل لا يمكنه الحصول على المعرفة مادامت البنيات المعرفية في الأصل عمليات اجتماعية والتي تتحول إلى عمليات سيكولوجية ذاتية وشخصية من خلال الفعل والمشاركة في نشاط الجماعة.

كما أنها تعتبر فرعا من البنائية (بياجي)، تتفق معها في تأكيدها على أن المتعلم هو صانع المعرفة وباني التعلم، وتختلف معها في كونها تولي أهمية أكبر لدور تفاعل المتعلم مع أقرانه ومعلمه في تسريع عملية النمو المعرفي.

يمكن اعتبار التيار السوسيوبنائي تيارا متمما أو شبه معارض لأعمال بياجي حول التعلم والنمو، فقد اتخذ هذا التيار من خلال بعض النظريات صيغة تنميمة واستكمال للنظرية التكوينية مثل ما حدث مع بعض تلامذته وخاصة مع مونيي ودويز.

كما اكتسب مع بعض التصورات الأخرى طابعا شبه معارض لبياجي عن طريق تحويل إشكالية العلاقة بين النمو والتعلم من سياقه المنطقي البياجوي إلى سياق اجتماعي أرحب وأكثر قربا من الانتظارات المدرسية التربوية.

والأمر يتعلق هنا، بالأعمال التي اكتشفت مؤخرا للباحث البييلاروسي فيجوتسكي، فالمعارف في المنظور السوسيوبنائي موطنة ومبثوثة في سياق اجتماعي وهو الضامن للتعلم والفهم والربط والمقارنة (...). والكفايات لا تتحدد إلا تبعا للوضعيات (والوضعيات ذات سياق اجتماعي بالضرورة).

وبناء على ذلك يصبح مفهوم الوضعية مفهوما مركزيا في التعلم ففي الوضعية يبني المتعلم معارف موطنة، وفيها يغيرها أو يدحضها، وفيها ينمي كفايات موطنة. يتعلق الأمر هنا بحصيلة فحص حاسمة بالنسبة لنمو التعلّيمات المدرسية، فالوضعيات التي يستطيع التلاميذ داخلها بناء معارفهم حولها، وتنمية كفاياتهم، لها دور حاسم في المنظور البنائي. (جواد، 2014م)

المقاربة السوسيوبنائية، تنطلق من ثلاثة أبعاد أساسية: (أحرشاو والزاهر، 2000)

- البعد البنائي لسيرورة تملك المعارف وبنائها من قبل الذات العارفة.
- البعد التفاعلي لهذه السيرورة نفسها، حيث الذات تتفاعل مع موضوع معارفها، والمراد تعلمها.
- البعد الاجتماعي (السوسولوجي) للمعارف والتعلّيمات حيث تتم في السياق المدرسي (وضعيات)، وتتعلق بمعارف مرموزة من قبل جماعة اجتماعية معينة.

2-1-3 مفهوم التوجه بالتعلم:

بدأت مفاهيم التعلم خلال العقد الثامن والتاسع من القرن العشرين تتجه نحو الإشارة إلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية. حيث لوحظ أن التعلم يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاته. (Argote, 2011)

التوجه بالتعلم هو واحد من التوجهات الإستراتيجية المهمة إذ يعتبر أنه تطوير واكتساب معارف جديدة يكون لديها القدرة على التأثير على السلوك و يؤدي ذلك التأثير إلى خلق سلوكيات جديدة وخلق قيمة في إطار التنظيم، والتعلم هو واحد من الموارد الرئيسية التي تحدد المزايا

التنافسية والتوجه بالتعلم يعني استخدام الشركة للمعرفة التي تساعد علي تحقيق القدرات التنافسية وأيضا يعمل علي خلق منظمة توليدية بدلا عن من المنظمات التكيفيه. (Deegahawature, 2014)

يشير مفهوم التوجه بالتعلم إلي مدي نشاط المؤسسة علي استخدام وخلق المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية والتوجه بالتعلم يشمل جميع أنشطة المنظمة لخلق المعرفة وتطبيقها في الإنتاج والأنشطة التجارية وذلك لتعزيز الميزة التنافسية. والشركات التي تخلق وتشجع بيئة العمل في جميع أنحاء الشركة يجد المنافسين صعوبة في تقليدها من جانب التوجه بالتعلم بالتحديد لان تبادل المعرفة يحدث داخل الشركة وقد أظهرت دراسات أن بالتوجه بالتعلم يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء الشركات مع ذلك فإننا نجد عدد قليل من الشركات علي استعداد في الاستثمار في التعلم التنظيمي لتحسين المزايا التنافسية. (Hoang, 2013)

2-1-4 تعريفات التوجه بالتعلم:

عرف التوجه التعليمي على أنه تلك القيم الراسخة في الشركة التي تؤثر في النهج المتبع في الحصول علي المعلومات ، وعرفة أيضا بأنه مدي التزام الشركة للتعلم والرؤية المشتركة والانفتاح وتبادل المعرفة داخل المنظمة. (Nybakk, 2012)

كما عرف التوجه بالتعلم على أنه نشاط علي مستوي المؤسسة لخلق واستخدام المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية والتوجه بالتعلم يشمل جميع أنشطه المنظمة لخلق المعرفة وتطبيقها في الإنتاج والأنشطة التجارية لتعزيز الزايا التنافسية.

هو ايضاً عبارة عن عملية نقل الأفراد لمعلومات السوق والمعرفة التنظيمية واستخدامها من قبل جميع الإدارة لأداء متفوق، وأيضا هو عملية الحصول علي المعلومات وتوزيعها عن العملاء وتقلبات السوق.

وعرف التوجه على أنه أساس يستند للميزة التنافسية وعلي المؤسسات أن تعطي أولوية لتوجه التعليمي في إدارة الممارسات، والتوجه بالتعلم مهم لتطوير التقنيات الجديدة والتكنولوجيا بحث يمكن المنظمة من خلق أفضل الخدمات والمنتجات من منافسيها، وعرف على أنه شدة تفاعل المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية. (Masood, 2013)

يري للباحث مما سبق بأن التوجه بالتعلم عبارة عن عملية التعلم المستخدمة في المنظمة، أي التعامل مع السؤال عن كيفية تعلم الأفراد داخل المنظمة وما الذي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد

المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم، وينتج عن ذلك اكتسابهم للخبرات والمهارات على المدى البعيد.

2-1-5 أهمية التوجه بالتعلم:

قد أوجزت مجموعة من المبررات الرئيسية للتوجه بالتعلم والمتمثلة في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري، وكذلك ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة والتطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، التي عملت على خلق أنظمة جديدة للإنتاج تتطلب من العاملين بأن يكونوا متعلمين ولديهم مهارات معرفية كفؤة وقادرين على التكيف. (Sinkula, 2002)

ومن ناحية أخرى وضعت عدة أسباب مبررات شجعت المنظمات إلى التوجه بالتعلم والتي يمكن عرضها في النقاط التالية: (فرح الله، 2017م)

1/ الانفجار المعرفي:

فثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع سنوات.

2/ التغيير التقني:

إذ شهد العالم طفرات هائلة والتواصل المباشر من خلال شبكات المعلومات، وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة، وأبرز ذلك تقنيات وأساليب جديدة في التعلم وذلك من خلال بنوك المعلومات ومراكز البحوث، وساعد ذلك على سهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة.

3/ التنافس:

إذ أن أبرز التغيرات التي شهدتها هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية، من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق، وهذا يتطلب السبق في توليد المعارف وتسويقها.

4/ التغيير الاجتماعي:

حيث أن التغيير الاقتصادي والثقافي تركا آثاراً واضحة في التغييرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق. وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة. أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل هادئة وأمنة، ونحو مشاركة فاعلة وتعويضات مجزية أثناء الخدمة وعند انتهائها، مقابل تعهدهم بالولاء والالتزامات للمهن والمنظمات التي يعملون فيها. وهذا يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم في عالم المعرفة والمهارة والسلوك.

2-1-6 أبعاد التوجه بالتعلم:

1/ الإلتزام بالتعلم:

الإلتزام بالتعلم هو مدي توطيد ثقافة وقيم التعلم داخل الشركة لمساعدتها علي فهم أنشطتها، والتوجه بالتعلم هو غاية الشركات المتوجهة لتشجيع المعارف الجديدة التي تكون خارج نطاق تركيز الموظفين. (Deegahawature, 2014)

وايضا الإلتزام بالتعلم هو عبارة عن المبالغ المستحقة التي تدفعها المنظمة من اجل تعزيز بيئة التعلم داخل المنظمة ، وأن الإلتزام بالتعلم داخل الشركة يعتبر استثمار مهم وضروري للمحافظة علي المنظمة لذلك فإن أكثر المنظمات تنظر إلي التعلم كقيمة ووجود المعرفة والقدرة علي فهمها يساعد المنظمة للوصول إلي عملياتها والتنبؤ بحاجات العملاء والمنظمات غير الملتزمة بالتعلم تفقد فرصها في السوق وذلك لعدم قدرة تلك الشركات علي مواكبة الابتكار واستخدام التكنولوجيا، والمنظمات الملتزمة بالتعلم تكون مقدرتها علي الإبداع عالية بالمقارنة مع منافسيها من المنظمات الأخرى. (Eshlaghy, 2011)

2/ الرؤية المشتركة:

تشير الرؤية المشتركة إلي مدي تركيز جميع أعضاء المنظمة علي التعلم الذي يؤدي إلي تعزيز طاقتهم وإلتزامهم وانسجامهم في جميع أجزاء التنظيم ، وتساعد الرؤية المشتركة علي زيادة و تحسين نوعية التعلم ويكون تعلم الأفراد داخل المنظمة بلا معني عند فقدان الرؤية المشتركة التي تساعد علي أداء الأفكار الإبداعية. وتنسيق التعلم في اتجاه مشترك يساعد المنظمة علي تنسيق المصالح المختلفة بين الأفراد فيما بينهم ، والشركات التي ليس لديها رؤية مشتركة

تتعدم فيها الأفكار المتعددة فالتالي يكون ليس هنالك نتائج حاسمة في وجهات النظر المتبادلة فيما بينهم ، أن وجود رؤية مشتركة يساعد المنظمة علي زيادة سرعة الاستجابة إلي المشكلات التي تحدث أثناء العمل ومن ناحية أخرى غياب التوجه في حد ذاته يقلل من التحفيز للتعلم.

2-1-7 خصائص المنظمة المتعلمة:

هنالك العديد من الخصائص التي تساهم في تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات التقليدية مثل التعلم المستمر ونشر المعرفة وتبادل التجارب والخبرات، والعمل علي رفع مستوي أداء المنظمة وقدرتها علي مواجهة التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن لها تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وقد تباينت الآراء حول الخصائص التي تميزت بها المنظمة المتعلمة منها: (الذياب، 2014م)

1. وجود خطة إستراتيجية واضحة ومحددة للتعلم المستمر في المنظمة.
2. توفير بيئة عمل آمنة تعمل علي تشجيع المشاركة والكشف عن الأخطاء.
3. تشجيع وإثارة طاقات الإبداع والابتكار لدي العاملين.
4. التطلع للتغير وتوقعه والاستعداد له من خلال وضع رؤية مستقبلية مشتركة.
5. الاتسام بدرجة عالية من المرونة في التعامل مع البيئة.
6. ربط التعلم بالعمل.
7. وضع نظام لتبادل المعلومات والأفكار والمعرفة بين الأفراد.

2-1-8 أبعاد المنظمة المتعلم:

هنالك الكثير من الأبعاد المتعلقة بالمنظمة المتعلمة طرحت من قبل الكتاب وقد اختلفوا هؤلاء في تسميتها وفيما يلي نستعرض منها: (فتحي وآخرون، 2008م)

1/ الإيمان بالتعلم:

ويعتبر هذا البعد عن مدي الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم وأهميته القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارة العليا بأن راغبات العاملين هم خبراء في مجالهم وترقيتهم بناء علي معارفهم المخصصة.

2/ تكامل مصادر التعلم:

ويشير هذا البعد إلي اهتمام المنظمة المتعلمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها ، المنافسين ، والموردين والزبائن ، وخبرائها المتقاعدين والخبراء الخارجيين الآخرين .

3/ التشارك المعرفي:

ويعني مدي اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، مابين الدوائر المختلفة ومدي توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدي إبلاء هذه العملية بالاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.

4/ التكفير التنظيمي:

ويتعلق بمدي تبني المنظمة منهجاً فكرياً شاملاً ومتكاملاً ومنفتحاً علي التغييرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة ، وسواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة ، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معني ومضمون أعمالهم ، وكذلك إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية.

5/ بناء ذاكرة تنظيمية:

أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاتهم وأخطائهم وكذلك التركيز علي توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.

6/ ترجمة التعلم إلى واقع:

ويعني هذا البعد مدي استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العلمي من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة ، تجنب تكرار الأخطاء. (فتحي وآخرون، 2008م)

2-1-9 القيمة التنافسية والتعلم:

إن تحقيق القيمة أو الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الإستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفصا ملموسا في كلف الإنتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة، كذلك يتحقق من خلال الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات التي لن تتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكل تفاعلا جدليا يفضي إلى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة أو الميزة التنافسية، وهناك شروط تمثل القاعدة الأساسية لتوليد القيمة التنافسية وأهمها: (www.kenanaonline.com)

1. التعلم المستمر.
2. التعلم مسؤولية الجميع.
3. تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج المنظمة.

4. ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالإنفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل.

5. منهجية تحويل التعلم إلى قيمة.

6. اقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار.

إن إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي، وهو ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الصعيد التشغيلي والعملياتي والإستراتيجي و منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي هذا المدخل الذي يبني على مبدأ التداؤبية

وأن الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبرياً، ضرورة إعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسب وأهمية التعلم الذاتي منهاجاً ذهنياً مستقلاً في التفكير وبخاصة خلال العمل، تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت ومحفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين ، تشجيع التعليم المستمر والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين ، تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة و بشبكات معلوماتية متطورة تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها وإتاحتها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار، التوجه نحو بناء فرق العمل الادھوقراطية الشبكية بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة ، وتمازج الخبرات، ولا مركزية القرارات.

المبحث الثاني

القيادة الريادية

2-2-1 مفهوم القيادة:

القيادة هي موضوع بالغ الأهمية من مواضيع علم السلوك، ترجع هذه الأهمية إلى تأثير القيادة في نجاح القرارات وفشلها ومستقبل المنظمات والشركات هي من المواضيع التي لها جذور التاريخية في تاريخ البشرية، ويتغير أهميتها وفق مراحل تطور حياة الإنسان، يختلف الكتاب والمؤلفون في توضيح معناها ومدلولها ومضمونها مدلولها أيضاً يختلف حسب اختلاف النظريات و المداخل و انماط القيادة. (Mullins, 2002)

ومن الممكن أن تتجح أية منظمة دون وجود القيادة المناسبة، ومع تطور المنظمة سوف يتغير مفهوم القيادة، و القيادة يمكن ان تمارس كخاصية للمنصب او بسبب معرفة او حكمة شخصية، كما يمكن النظر اليها من قبل الاخرين خلال دورهم و قدراتهم للوصول الي اداء فعال. (Mullins, 2002)

ويري أن المقصود من القيادة هي العملية الحيوية التي تعمل بروح الفريق، حيث يؤثر شخص واحد في الآخرين لمشاركة كل الافراد طوعياً في تادية المهام في حين اشير إلى أن القيادة مفهوم ينطبق على علاقة بين الشخصية والبيئة لوصف الموقف عند التفاعل، بحيث تطبق إدارته ومشاعره مع الآخرين في سعيهم نحو الهدف المشترك. (هلال، 2006م)

و ايضاً يمكن ان توضح مفهوم القيادة وفق تطور التاريخي للادارة و التنظيم مثلا اشار الي ان المدرسة التقليدية تركز علي اسس القيادة الناجحة علي خصائص قائد نفسه و المدخل السلوكي تركز علي أفعال الشخص و تصرفاته بدلا من سماته. (Hellriel, 2001)

وأشير الي أن مفهوم القيادة في المدخل الموقفى ركز علي وجود علاقة بين القيادة من ناحية و طبيعة المواقف التي تمارسها من ناحية اخرى. (الطائي، 2007م)

ان القيادة مصطلح يشير الي (العملية) التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه او بالتأثير في أفكار و مشاعر الأخرين او في سلوكهم، و هذا التأثير يحدث من خلال أعمال الفرد او مؤلفاته او رسوماته او اختراعاته او ابتكاراته، يطلق هذا نوع من القيادة بالقيادة غير المباشرة او القيادة الذهنية، و قد يحدث التأثير عن طريق الاتصال وجهاً لوجه بأشخاص اخرين من خلال الحديث او التخاطب ويطلق علي هذا النوع من القيادة بالقيادة المباشرة. (عليان، 2007م)

القيادة هي فن التعامل مع الآخرين و القدرة علي كسب إحترامهم و طاعتهم و تقنتهم و تعاونهم بينهم، والقيادة علم علي القائد فيها ان يلم بعلم الادارة بشكل خاص ، و قدر كبير من العلوم الاخري كعلم النفس و علم الاجتماع و القدرة علي تسخير هذه العلوم و توظيفها لفهم الاخرين و توجيه سلوكهم او تعديله لما فيه المصالح العامة و تحقيق الاهداف. (نجاين، 2009م)

القيادة ليست علاقات شخصية بين الافراد ،ولكن تأثيرها يمتد الي نظام الاجتماعي المحيط، حيث انها ليست شئاً او فكرة جامدة المعاني، ومن الصعب تحديد او توقع ما يفعله القائد و ذلك لصعوبة التعرف المسبق علي الظروف والاحداث المتوقعة و كيفية مواجهتها. (هلال، 2004م)

لاشك في أن القيادة ليست القدرة الخارقة و القادة ليسوا سلالة من البشر قادرة علي تحقيق ما لم يستطع الاخرون مهما فعلوا أن يأتيوا به، ولكن في الوقت نفسه فإن القيادة نصفها وظيفياً كالذي نجده في نظام وصف الوظائف، او مركزاً ادارياً يستطيع تحقيق متطلباتها كل من يوضع في ذلك المركز، لذا لا بد من التأكد علي ان القيادة هي تلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد و من الظروف التي توفر الدور للقائد و العاملين الذين يعززون القائد بالقدرة علي القيام بالاشياء الجديدة (نجم، 2010م)

من خلال تم عرضه من مفاهيم يري الباحث أن القيادة هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير بث روح التألف والتعاون في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة.

2-2-2 أنماط القيادة:

بالعودة إلي أدبيات القيادة وجد أن بدايات التصنيف لأنماط القيادة كان في عام (1939م) عندما قام مجموعة من العلماء بتوضيح أنماط مختلفة من القيادة حيث كانت هذه الأنماط مايلي: (السكرانة، 2010م)

تأخذ هذه القيادة اتجاهاً استبدادياً، وإغامياً وتسلطياً، ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والاتباع، ونري فيها أن القائد يحدد بنفسه سياسة العمل كلياً ويملي خطواته وأوجه نشاطته، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتي أنه قد يعمل علي انقسام المؤسسة أي يأخذ بمبدأ (فرق - تسد) ويقلل من الاتصال بين أعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية،بينما الأفراد ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، ليس لهم حرية

اختيار رفاق العمل، وإذا ترك القائد مكانه أو تنحي حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة، أو انخفاض روحهم المعنوية.

يعتمد نمط القيادة على تعدد الآراء وتنوع الأفكار، كما يقوم على مبدأ التفويض الذي يفوض فيه القائد بعض صلاحياته إلى الآخرين، فيها نجد أن القائد يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون، يشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعياً في مدحة ونقده للأفراد، بينما يشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الإيجابية في التفاعل الاجتماعي، ويختارون رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها طبقاً لقدراتهم وميولهم ويكونون أكثر تماسكاً وترابطاً، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة، وإذا ترك القائد مكانه استمر العمل والنشاط دون أن يحدث له خلل.

4/ القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية من خلال بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع التابعين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية، وكذلك دفع التابعين وخلق الشعور لديهم بأهمية معملهم ونالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المسلحة العامة للفريق أو المنظمة في مرتبة أعلى من تحقيق مصالحهم الشخصية وحثهم على التحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية، وخلق المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة، وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل، وحل المشكلات التي تواجههم.

5/ القيادة التبادلية:

فيها يمارس القائد عملية تبادل بين المنظمة كأداة وبين أعضائها، فالأعضاء يقدمون عملاً وينجزون، والمنظمة تقدم الحوافز مثل المكافآت والعلاوات ومن لا ينجز يعاقب، إن هذا النمط يقوم على افتراض أن القائد يقوم بعملية تبادل مع الآخرين، على أساس توضيح المطلوب منهم والتعاطف مع حاجاتهم ورغباتهم مقابل تحقيق المتوع منهم، فأساس سلوكهم هو التدعيم الشرطي والذي يجعل التابعين يقبلون وعود قائدهم بالمكافآت والحوافز أو تجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف والأدوار المطلوبة منهم والمتفق عليها وهذا النموذج غير فعال في

تحفيز دوافع الأفراد الداخلية، وبذلك فإن نمط القيادة التبادلية يقوم على بعدين أساسيين هما الإهتمام بالإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، والبعد الثاني هو مراعاة حاجات ورغبات الأفراد.

2-2-3 مفهوم الريادة:

تعد الريادة موضوعاً حيويًا نال اهتمام العديد من الباحثين وذوي الاختصاص مما حفزنا الي تناوله بالدراسة والتحليل كأحد القدرات الاساسية الواجب امتلاكها والمحافظة عليها من قبل القيادات الادارية، وعند ما يمتلك القائد سمات القيادة التحويلية فان ذلك مدعاة لتحقيق اهداف وغايات يصعب علي العديد من تحقيقها . حيث اطلق هذه التسمية من قبل (1724م) ويرجع استخدام مصطلح الريادة والريادي الي. زمن بعيد الا ان هذا المسعي لازال بحاجة الي مزيد من التنظير نظراً لتداخله مع العديد من المصطلحات كالإبداع والابتكار والتميز والتفرد , بل لازال هناك من يعدهما مفاهيم مترادفة. (Kouzes, 2013)

دخل مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في مطلع القرن السادس عشر حيث تضمن مفهوم المخاطرة وتحمل المصاعب الذي وافق الأعمال الإستكشافية والحملات العسكرية في مطلع القرن الثامن عشر حيث دخلت الريادة في ساحة النشاط الاقتصادي. (Northouse,2012)

2-2-4 تعريف الريادة:

- هي القدرة على خلق وبناء الأشياء أي المبادرة والبناء والعمل لإنجاز بناء المشروع والقدرة والبناء والتحليل وموهبة الإحساس بالفرصة حيث لا يراها الآخريين. (Northouse,2012)

- هي عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به. (Daft, 2010)

- الريادة هي أن تكون إلى جانب فريق عمل مكمل لمهاراتك ومواهبك وهي معرفة كيفية التحكم وتنظيم الموارد التي غالباً ما تكون مملوكة للآخرين والتأكد من إنفاق المال حيث يجب وهي استعداد للمخاطرة المحسوبة سواء الشخصية أو المالية ثم القيام بكل شئ ممكن للحصول على المنفعة المفضلة. (Western,2013)

- هي إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة. (النجار والعلي، 2006م)

- هي عملية إنشاء شئ مختلف في قيمته من خلال تكريس الوقت والجهد الكافيين وتحمل الأعباء والأخطاء المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك والحصول على المكافآت المالية والقناعة الناتجة عن نجاح المشروع. (Yukl,2006)
 - هي اقامة او انشاء شيء جديد ومختلف وذو قيمة من خلال تخصيص المال والوقت والجهد لمشروع محدد، فضلاً عن استعداد اصحابه لتحمل المخاطرة المرافقة لهذا العمل، مقابل توقع عوائد عالية عند نجاحه باعتبارها اداة لتحقيق العوائد العالية المقابلة للمخاطرة التي يتحملها الرياديون. مع تأكيد الباحثين ان ذلك لا يتحقق دون امتلاك الريادي الرؤية والبصيرة والتوقع القريب الي الحقائق ورؤية ما يراه الآخرون مخاطرة كفرص لا تعوض ومشروع للنجاح والتميز. (Kurako, 2001)
 - هي عملية منتظمة لإنشاء شيء جديد ومختلف وافضل من الآخريين وذو قيمة في اعمال ترافقها المخاطر والمخاطر من تبنيتها ،لذا فان العديد من المنافسين قد يبتعدون عن الاستثمار في مثل هذه المشاريع التي يعدها خاسرة بالأساس قبل تنفيذها. (سكارنة، 2005)
 - الريادة هي عملية ينجز من خلالها البحث والتحري عن الفرص واكتشافها وتحديدتها بدقة وتهيئة الموارد المادية والمعنوية لاستثمارها بشكل امثل بما يلبي رغبات الزبائن واستبقاها كلما امكن ذلك. (Jones,2003)
 - الريادة عبارة عن القابلية علي خلق او انشاء شيء ما من لا شيء تقريبا مع امتلاك البراعة في اقتناص الفرص عندما يراها الآخرون فوضي وعدم توافق وتناقض (Gomez, 2005).
 - هي تنفيذ الاعمال الجديدة المرافقة مع المخاطر وعدم التأكيد من اجل تحقيق الارباح وحصد النجاحات وسط المخاطر المرافقة بتسخير موارد المنظمة كافة من اجل بلوغ الاهداف صعبة المنال. يتضح مما تقدم بان الريادة كمفهوم تعبير عن ما هو مختلف وجديد ومتميز عن الآخريين سوءاً بالمجازفة ام التنفيذ ام تحقيق العوائد وتحمل المخاطر المصاحبة لهذه العوائد. (العامري، 2008م).
- أما مضامين الريادة فقد أوجزها (Hisrick, 2002) في الآتي:

1. ترتبط الريادة بعدد من المهارات الادارية المتميزة القائمة علي اساس المبادرة الفردية المستندة علي قدرة فائقة للاستثمار الامثل للموارد المتاحة مع التأكيد علي مرافقة العمل مخاطرة وعدم تأكيد غير محددة
 2. وبموجب ما سبق فان الريادة تعبر عن اداء تلقائي للفرد لاندفاعه نحو الشراء بسعر محدد الان ليبيع غداً بسعر يتوقعه اعلي الا انه غير متأكد من هذا السعر نظراً لحالات عدم التأكد المرافقة لتطبيق الريادة.
 3. تعد الريادة جهد منظم وموجه نحو التنسيق المتكامل بين الانتاج والتسويق والعوائد المتوقعة.
 4. ترتبط الريادة بالإدراك التام للفرص المحددة علي وفق الحاجات والرغبات المتوقعه للزبائن والمشاكل التي يمكن ان يجد لها الريادي المعالجات الناجحة.
 5. تستوجب الريادة استخدام طرق واساليب جديدة يجهلها المنافسون لذا فهي تتحمل قرارات فردية ومخاطر محسوبة.
- من خلال ما تم عرضه من مفاهيم يري الباحث أن الريادة ليست فقط إمتلاك الأفراد والجماعات ولا هي مجموعة من الكفاءات والمهارات وإنما يمكن وصفها أن لها تأثير تفسير نفسي وإجتماعي.

2-2-5 أهمية الريادة:

يشار إلى الريادة بإعتبارها تعبير عن تميز المنظمة وو لوجها في انشطة ومهام يصعب علي المنافسين التفكير فيها , وتبرز اهميتها من خلال الاقدام علي اداء المهام رغم المخاطر المرافقة ,لذا تعد المنظمات الاكثر ريادية هي الاقدر علي تخطي الصعاب. (Krajwisi, 2005) وبذات الاتجاه يعدها البعض احد الحقول المعرفية التي تتال باستمرار اهتمام البلدان التي تنشأ التفوق والتميز اذ ان المشاريع الريادية هي الاقدر علي بلوغ المنظمات الريادة والتميز وبذات الاتجاه يؤكد ان الريادة هي المؤشر الاكثر قدرة علي تحديد هوية المنظمة المتميزة وامكانية بلوغها المواقع الريادية بل والمحافظة علي هذا الموقع علي الرغم من تزايد اعداد المنافسين وازداد ذات الباحثين بان اهمية الريادة تتمحور حول مرتكزات اساسية وعلي وفق الاتي: (Gomez et al, 2005)

1. الابداع ويعد احد الاركان الاساسية لنجاح المنظمة وتفوقها علي منافسها ونيلها مركز تنافسي متقدم, انطلاقاً من كون الابداع بحد ذاته يمثل عملية قائمة علي الخلق والتغيير البناء.

2. المشاريع الجديدة تعد المشاريع الجديدة الانطلاقة الحقيقية للمنظمات الريادية , خاصة وان هذه المشاريع غالباً ما تؤسس انطلاقاً من افكار معاصرة تنشأ التطوير والتنمية الاقتصادية المحققة للتفوق والريادة للمشاريع الجديدة.

3. توفير فرص عمل مناسبة عند اقامة المشاريع الجديدة فان توفر درجات وظيفية وفرص عمل تكون اكبر وبالتالي المساهمة الجادة نحو تحسين المستوي المعاشي لآبناء المجتمع وعوائلهم والتخفيض من مسؤولياتهم الاجتماعية.

2-2-6 أهمية الأعمال الريادية عالمياً ومحلياً:

بدأ الاهتمام بالسياسات المشجعة للأعمال الريادية في التسعينيات في العديد من الدول المتقدمة بعد إخفاق استجابة أدوات السياسة التقليدية في نموذج Solow وما رافقها أيضاً من الترويج للاستثمار في رأس المال الطبيعي لإبقاء النمو الاقتصادي والتوظيف في الأسواق العالمية. ومن جانب آخر إخفاق استجابة أدوات السياسة الجديدة في نموذج Romer والترويج للاستثمار في الرأسمال المعرفي لتوليد النمو الاقتصادي والتوظيف بشكل كافٍ. وكذلك من الاتجاهات المعاكسة للعولمة والمنافسة وخصوصاً في البلدان الصناعية. حيث ظهر الفرق واضحاً في أوروبا بين أوروبا الغربية الغنية بمواردها البشرية والتكنولوجية وأوروبا الشرقية الأقل وفرة في الموارد التكنولوجية وما تلاها من اتحاد بينهما أظهر الحاجة للاستثمار في أوروبا الشرقية الأقل كلفة من حيث العمالة أو اللجوء إلى توظيف العمالة من الخارج أو الاستثمار في الخارج أو كليهما. (Daft, 2010)

كما تزايد الاهتمام بالأعمال الريادية والصغيرة في أمريكا مما جعل الباحثين وصانعي السياسة في قلق مستمر على مستقبلها لأنها تشكل ما نسبته 99.7% من عدد الشركات الكلية، وهي توظف نصف العمالة في القطاع الخاص. كما أن الأعمال الصغيرة تولد ما نسبته 60-80% من الوظائف الجديدة سنوياً. وتسهم في أكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي (GDP)، وتمثل 97% من صادرات أمريكا. وأن دورها يتعاظم في مجالين مهمين هما إنشاء الوظائف بما نسبته 65% في الأعمال الصغيرة، وفي مجال الإبداع بما نسبته 55% من إبداعات 362 صناعة

مختلفة ونسبة 95% من الإبداعات الكلية الجذرية. كما أن الأعمال الريادية في باقي دول العالم بازدياد وإزدهار. (Daft, 2010)

2-2-7 خصائص الريادي:

كما اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها فقد اختلفوا في تعدادهم لخصائص الريادي وسلوكه، فمنهم "دركر" الذي ركز على أن الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص، وهو الذي يحصل على الموارد والعمالة والمواد والموجودات الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل. وقد ذكر بعض الباحثين الخصائص الشخصية للريادي التي من أبرزها الاستعداد والميل نحو المخاطرة والرغبة في النجاح والثقة بالنفس والاندفاع نحو العمل والاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة والالتزام والتفاؤل واتباع المنهج النظامي. (النجار والعلي، 2006م)

وقد أوضحت أن السمات الشخصية الريادي التي أكثر من (40) سمة عند العلماء المختصين، ولعل أبرزها يمكن تلخيصه في ست سمات كما يأتي: (Daft, 2010)

1/ التحكم الذاتي (الداخلي):

إن مهمة بدء عمل جديد تتطلب من الفرد الريادي أن يكون لديه إيمان بالمستقبل وأنه قادر على الضبط والسيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة به. وهذه سمة عكس سمة التحكم الخارجي التي تجعل من صاحبها متأثراً بالعوامل الخارجية إلى درجة سيطرتها عليه في قراراته.

2/ مستوى مرتفع من الطاقة:

تتطلب مهمة البدء بالعمل الريادي جهوداً عظيمة من العمل الشاق والمضني، فالإصرار على العمل ساعات طويلة قد تصل إلى 70 ساعة أسبوعياً لا يقدر عليه إلا من توافرت لديه سمة المستوى المرتفع من الطاقة.

3/ الحاجة إلى الإنجاز:

الريادي شخص لديه الدافعية لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.

4/ تحمل الغموض:

الريادي يتمتع بخصائص نفسية تمكنه من أن يكون شخصاً غير متأثر بالفوضى وعدم التأكد، وهذه السمة مهمة للريادي لأن الظروف غير المتأكدة والغامضة والمعقدة هي ميزة الأعمال الريادية، فالريادي يتحمل المخاطرة المحسوبة.

5/ الوعي بمرور الوقت:

الريادي شخص غير صبور يتمتع بإحساس بالاستعجال، فهو يريد إنجاز الأعمال اليوم وكأن غداً لن يأتي، فهو ينتهز اللحظة من الوقت لكونها لها معنى عنده.

6/ الثقة بالنفس:

الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر بحيث يكون مدفوعاً بحماس لإنجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع التفاصيل الفنية وإدامة حركة العمل.

ويمكن أيضاً تحديد الخصائص الريادية لـ (Dussault, 2008) في الآتي:

1/ الميل نحو المخاطرة:

يتحمل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، والملاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطرة معينة وعادة ما يتميز الريادي إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

2/ الرغبة في النجاح:

يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويملك درجة أكبر من الفرد العادي حيث درجة الأهمية والمسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم بها الريادي والقدرة على حل المشاكل المختلفة والتعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ومن ثم فهو يقبل التحدي لتحقيق النجاح المنشود.

3/ الثقة بالنفس:

الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر أو الخاص بحيث يكون مدفوعاً بحماس لإنجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع التفاصيل

الفنية وإدامة حركة العمل، أي بأنه يمتلك القدرة، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بها مما يجعله ذو رغبة في اتخاذ القرارات المهمة.

4/ الحاجة إلى الإنجاز:

الريادي شخص ليده الدافعية المتميزة لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع ومتوفق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.

5/ التفاؤل:

يميل الرياديون إلى التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بأن الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح والتكفير السلبي إلى التكفير الإيجابي.

2-2-8 الخصائص الريادية:

تعد الخصائص الريادية احد المرتكزات الأساسية لنجاح المشروعات والمنظمات الريادية مما يستوجب معه التركيز علي امتلاك ادارة ومدراء المنظمات التي تنشأ الريادة بهذه السمات والخصائص والتي تم ايجازها بالآتي: (سكارنة، 2005م)

1/ الثقة العالية بالنفس:

تمثل الثقة العالية المطلوب الاول لأصحاب المشروعات التي تنشأ الريادة، فمن خلالها هذه الثقة والاعتداد بالنفس يمكن توسع مدارك وقدرات الريادي مما يضمن طابع النجاح علي النتائج قبل حتي ابدأ بالمشروعات، ويجب ان ترافق هذه الثقة القدرة والرغبة علي بلوغ المعالجات الناجعة للمشكلات المتوقعة وغير المتوقعة وحلها جذرياً وبأسلوب مختلف عن الآخرين واخذها دليلاً لحل مشكلات مستقبلية مماثلة او مقاربة، وهكذا يكسب الريادي المزيد من تأييد الآخرين واعجابهم ليضفي علي منظمته طابع الريادة والتميز.

2/ التفاؤل المبني علي القدرات الذاتية:

يعد التفاؤل والقدرات العالية احد اهم الخصائص اللازمة للريادي المتميز ويأتي التفاؤل من خلال الايمان بالقدرات التي تمتلكها المنظمة وعاملها فضلاً عن , اعتبار الفشل درساً يستفاد منه عند تنفيذ الخطوات اللاحقة والنجاح من وجهة نظر المنظمات الريادية والريادي هو من لا يكرر ذات الخطأ ويتفائل بتقديم الحلول المتميزة اعتماد علي القدرات الفردية الخلاقة لعاملي المنظمة الريادية.

3/ الالتزام والتركيز علي تحقيق الاهداف:

يستوجب علي المنظمات الريادية والريادي الالتزام بالخطط المسبقة وعدم التخلي عن تنظيم أنشطتهما المختلفة ، اذ يعد الاقدام علي تحقيق الاهداف المرسومة والاصرار علي ذلك المرتكز الاهم لتحقيقها وهنا ينبع الالتزام بالتركيز علي ما هو مجدي ومحقق للأهداف والخطط المسبقة التي وضعتها المنظمة الريادية.

4/ الحاجة للإنجاز المتميز:

تحتاج المنظمات الريادية باستمرار للإنجاز المتميز عن الاخرين والنابع من الرغبة لتحقيق التفرد والتميز بين المنافسين من خلال تحمل المخاطر المرافقة للأداء المتميز، ويرى الانجاز من خلال حالات المخاطرة وعدم التأكد هو التفرد، لان ذلك يمثل للعديد من المنافسين محاذير ومخاوف حقيقية لذا ينبع تميزها من حاجتها الي الانجاز وسط المخاطر وما يراه الاخرون مخاطر تعد فرصة للنجاح والتفوق رغم كل ما يحيط بها من مخاوف وبالعاملين من معها لان مبادرتها نابعة من الشجاعة وحب المخاطرة الا انه يتم التعامل مع المخاطرة المحسوبة وغير الطائشة اذا جاز التعبير، كما ان الحظ لا يمثل لها كلمة مهمة في قاموسها لاعتمادها علي قدراتها وتوقعات عاملها المتميزين، وان التفوق عندها هو جزء من مخاطرة يستوجب ان تتحملها مهما كان لان النجاح يبدأ وسط الصعاب وركوب المخاطر.

5/ التطلع للمستقبل من خلال الرغبة في النجاح:

يفكر الرياديون بالمستقبل وسبل النجاح والمرور المادي المحسوب رغم الصعاب التي ترافق اداءهم وما يميزهم هو العمل بمثابرة واندفاع عاليين لبلوغ منظماتهم موقع الريادة والتفوق، فهم واثقون بأنفسهم ومختلفون عن الاخرين من خلال ايمانهم المطلق بنجاحهم المحسوب والنابع من شخصيتهم المتميزة، مما يجعلهم دائماً ينظرون للأمام حتي وان واجهوا صعاب غير محسوبة، فالنهوض والاقدام هي صفاتهم المتميزة. وسعيهم جاء نحو تفرد منظماتهم عن المنظمات المنافسة.

2-2-9 المتطلبات الريادية:

تتباين وتختلف المتطلبات الريادية التي تناولها الباحثون علي وفق تباين آراءهم ووجهات نظرهم ومطلقاتهم الفكرية والمجال المبحوث، ففي هذا السياق يشير الي ان اهم المتطلبات الريادية تتمثل بالاتي: (Schermerhorn,2003)

1. دعم الثقافة التنظيمية والاستدامة الملائمة لعملية الابداع.
 2. دعم الهياكل التنظيمية داخل المنظمة للعمل المبدع الخلاق.
 3. ايلاء الاهتمام والتقدير والتركيز علي عملية الابداع.
 4. الدعم المتواصل للإدارة العليا لعملية الابداع.
- وقد أشير أيضاً إلى أهم المتطلبات الريادية في الآتي: (المنصور، 2003م)

1. دعم الادارة العليا.
2. مرونة الهيكل التنظيمي.
3. منح الاستقلالية للمكلفين بتنفيذ الفكرة الريادية .
4. الاستعداد والمواجهة وتحمل المخاطر.
5. تطبيق نظام رقابة عادل.
6. امتلاك عاملين ذوي افكار ريادية ومتميزة.
7. تكامل تنفيذ متطلبات الريادة.

ويذهب الباحثون باتجاه المتطلبات التي عرضها (Gomez,2005) في الآتي:

1/ الدعم المستمر للإدارة العليا:

يمثل دعم الادارة العليا والتزامها المستمر للتوجه للريادة الحلقة الاولي في سلسلة نجاح تطبيق الافكار الريادية والابداعية، والتغلب علي مقاومة التغيير وبالتالي تحقيق النجاح المنشود، وعندما تتبنى الادارة وتطبق الافكار الريادية فإنها بذلك تحفز عاملها علي السير بخطي ثابتة نحو الابداع والتميز، وبالتالي تصبح الريادة جزء من ثقافة المنظمة واقسامها وعاملها كافة.

2/ تبني هيكل تنظيمي مرن:

تعد المرونة احد سمات الريادة واداة تحقيق المنظمة للتوجهات الريادية، وكلما كانت الادارة اكثر قدرة علي استيعاب التغييرات المفاجئة، كلما تمكنت من التميز في اداءها مقارنة بمنافسيها، ولا يتم ذلك بمعزل عن الصلاحيات الممنوحة لذوي العلاقة وعلي وفق المسؤوليات الملقاة علي عاتقهم، وتعد الصلاحيات والسلطات المملوكة اداة التغيير البناء عبر اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات وخاصة عند مواجهة الحالات الفجائية من خلال مشاركة كافة العاملين وتحمل المسؤولية الجماعية.

3/ منح الاستقلالية للمكلفين بتنفيذ الافكار الرائدة:

بدءاً وقبل تنفيذ الافكار الخلاقة والمبدعة لابد من منح فريق العمل المكلف بالتنفيذ حرية واستقلالية واسعة للتنفيذ، اذ هناك حالات تستوجب قرارات آنية، فالريادة هي استباق الآخرين والاندفاع بقوة وثقة دون مساعدة وتفويت فرصة التمييز والنجاح علي منافسيهم، لان الريادة تمتلكها المنظمات التي تطلق الصلاحيات للمبدعين لتحقيق التمييز والتفوق علي الآخرين.

4/ تهيؤ والاستعداد لتحمل المخاطر:

لا يتم الاستعداد لتحمل المخاطر دون منح المخاطرين اذا جاء التعبير الحوافز المناسبة للعمل المبدع، اذ يتوقف علي اندفاع المبدعين داخليا توفير الحوافز كمؤشر خارجي من المسؤولين عن المبدعين من ادارة ومدراء في المستويات العليا ويعد ذلك امر مبالغ الاهمية، كما ان تحفيز المبدعين معنوياً يعد احد اساليب تحفيزهم للإقدام علي الاعمال والمهام الصعبة عبر الصلاحيات والثقة الممنوحة لهم، اذ ان الافكار الريادية تتطلب البيئة المناسبة لخلق الاستعداد والاندفاع لتقديم الافضل.

5/ تبني نظام رقابة مناسب وعادل:

يعد التشدد في الاعمال الريادية احد معوقات التنفيذ المبدع، اذ ان الريادي بطبعه يميل الي الاستقلالية من مقولة (لا توصي او تراقب حريص) وانما يقتصر النظام الصارم حول توفير المستلزمات المادية والمعنوية والمعلوماتية والمعرفية بشكل دقيق و صارم من اجل تنفيذ المهام والانشطة الابداعية باعتبارها ادوات ضرورية للتنبؤ الاقرب الي الدقة في ظل عدم التأكد البيئي العالي.

6/ توفر ذوي الافكار الرائدة في المنظمة:

لا يكفي توفير المستلزمات المادية والمعلوماتية والمعرفية، دون وجود افراد قادرين علي تسخيرها لصالح اهداف المنظمة وتوجهاتها عبر الاعمال والمهام الريادية التي يتم انجازها، ويستلزم لمثل هذه الحالات عاملين ذوي افكار وذكاء متميز ومبدع، ولا يتم الحصول علي هؤلاء الافراد دون استقطابهم وتحفيزهم واشراكهم بدورات تطويرية لتنمية الافكار الخلاقة لدي المتميزين من عاملي المنظمة.

7/ تكامل الريادة داخل المنظمة

يعد تكامل تنفيذ المتطلبات اعلاه الاسهام الاول في بلوغ الريادة، ولا يمكن ان تنفذ المهام والمتطلبات بشكل جزئي او مرحلي، ومن اجل احداث تكامل لا بد من تبني مداخل اساسية ممثلة بالاتي: (Gomez,2005)

- مساهمة وترويج وتعزيز المواقف والفعاليات الريادية كأعمال متكاملة ويومية.
- تطبيق الافكار الريادية من خلال سعي المنظمة لبلوغها واحداث عملية التطوير اول بأول.
- ضرورة تبني نظام ريادي يرافقه نظام تكريم للعمل المتميز باعتباره المحفز المستمر للأداء الافضل.
- ضرورة اختيار الادارة العليا للمنظمة القائد الاداري الملائم والمناسب للفعاليات والمهام والمسؤوليات الريادية باعتباره هو من يقوم بعملية التغيير والتحفيز والريادة.

2-2-10 فريق الريادة:

هو الذي يكون مسئول عن وظائف ومهام الإدارة الإستراتيجية فهو غالباً ما يتكون من:

1. الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة.
2. الرئيس التنفيذي العام للمنظمة ككل.
3. النواب التنفيذيون للرئيس التنفيذي العام.
4. رؤساء قطاعات وحدات الأعمال أو الشركات.

2-2-11 مفهوم القيادة الريادية:

- يتقدم القائد الريادي خطوة على القادة الآخرين كالقائد التحويلي حيث أن هذا القائد يساعد التابعيين في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابليتهم للمساهمة بفاعلية في سياسة المنظمة.
- هي التأثير على مجموعات العمل بطريقة تسهل إكتسابهم بإتجاه مخطط له لتحقيق أهداف محددة. (الصامن، 2011).
- يبدأ القائد الريادي بقيادة ذاته: أي التأثير على مكوناته الذاتية عن طريق التعليم المستمر وتنمية الذات من ذلك ومن خلال الإستراتيجيتين تقومان على الذات وهما:

الإستراتيجية التي تركز على السوق من خلال الملاحظات والأهداف الذاتية، والإستراتيجية التي تركز على الإدراك والتعليم من خلال الاتجاهات الفكري وتطوير الذات.

- هي تعبر عن علاقة متماسكة بين الريادة للموظف القيادي ووظائف للمؤسسة.
(Kuratko, 2007)

- القيادة الريادية تعني وجود قدرة على التنبؤ بحل للمشكلة، ووجود نمط معين متبع لجعل الأفراد يتقنون بشكل شخصي بتقنيات ذلك الشخص الذي يفحزهم على العمل بشكل غير مباشر حسب الأنظمة. (Kumar, 2007)

- هو التأكد من وضع العاملين في بيئة العمل المبتكرة، وبالتالي تعزيز روح المبادرة لتزدهر في المؤسسة ويجب على الإدارة الاستماع إلى والأعتراف بالأفكار الجيدة لخلق ثقافة الريادة وتشمل خفض الروتين الحكومي، تبادل الإئتمان عبر المجلس الإداري الذي يسمح للموظفين تطبيق إبداعاتهم لخلق منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة. (Mokaya, 2012)

- هي عملية خلق رؤية ريادة الأعمال الملهمة لريق العمل ولها ثلاث مكونات مهمة منها (Bagheri, 2009)

- المبادرة: القدرة على التأثير على الآخرين بالإبداعات بدلاً من الإنتظار من الفرصة الجيدة من القدوم.

- الإبتكار: القدرة على التفكير بإبتكار وتطوير الأفكار المفيدة للمنظمة وزيادة الاستفادة بشكل أفضل للموارد.

- تحمل المخاطر: هو الإستعداد لتحمل عدم اليقين وإتخاذ عبء المسؤولية عن المستقبل.

من خلال ما تم عرضه من مفاهيم للقيادة الريادية يرى الباحث أنها تحاول جعل المرؤسين قادة حيث يتحول من إعمتاده على الأهداف المحددة له إلى أهداف يحددها هو لنفسه وبالتالي غالباً ما تكون أهداف ابتكارية.

2-2-12 أهمية القيادة الريادية:

أشير إلى أهمية القيادة الريادية باعتبارها احد المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية، فهي الآلية التي يستطيع من خلالها المجتمع تحويل المعلومات التقنية الي سلع وخدمات، كما ان وجود هذا النوع من القيادات الريادية يقود عملية الابداع في السلع والخدمات والعمليات، وتعد الاداة الحاسمة للدفع بعمليات التغير في المجتمعات بشكل عام، كما أن دور الريادة لا يقتصر فقط علي اكتشاف وتحويل التقنية فحسب، بل علي تغيير أوجه التصيير أو عدم الكفاءة في الاقتصاد من حيث الزمان والمكان، وهي عامل حاسم لايجاد الحيوية والتجديد في المنظمة، فهي وسيلة لتطوير الاعمال وزيادة العائدات وتعزيز الربحية وتحقيق القيمة. (محمد، 2011م)

وفي ظل عمليات المنافسة الجديدة تصبح القيادة الريادية أكثر أهمية يوماً بعد يوم سواء كانت متعلقة بالمشروعات المقامة أو الجديدة منها والسبب في ذلك يعود إلي زيادة أو ارتفاع الديناميكية البيئية والتنافس الدولي الشديد، وبغض النظر عن أحجام المنظمات وفترات تأسيسها فإنها تضطر إلي وضع المزيد من الاستراتيجيات الريادية بهدف البقاء والمنافسة، وبالنسبة لأهمية الريادة الاكاديمية (أو الجامعة الريادية) فإنها تتمثل في تبني منطق تعليم جديد بالتركيز علي الاقتصاد الرقمي من أجل تطوير السلوك الابتكاري والإبداعي لتحقيق الفوائد والمزايا التنافسية، وتعمل علي توصيل المجتمع العلمي بالمنظمات المحلية لخلق منظمات جديدة. (باشقالي، 2010م)

2-2-13 أبعاد القيادة الريادية:

لقد استندت الدراسات في محاولة منيا لتحديد ابعاد القيادة الريادية الي مراجعة الادبيات لتحديد خصائص متداخمة من الرياديين والقادة الناجحين بإجراء دراسة أوجه التشابه بين القادة والرياديين الناجحين، وبناءً على مراجعة أدبياتهم فقد ذكروا خمسة أبعاد أساسية كانت شائعة لكل من الرياديين والقادة، وهي: (Fernald,2005)

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

5. مهارات تفاوضية جيدة.

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

وقد تم تحديد ثمانية أبعاد للقيادة الريادية عن طريق الخصائص المشتركة، وهي (الرؤية، تقبل المخاطر، التوجه نحو الإنجاز، القدرة على التحفيز الخلاق، المرونة، الثبات والصبر)، وكما حددت أبعاد القيادة الريادية بالإعتماد على السمات الشخصية المشتركة بين مفاهيم القيادة والريادة، وأن المشتركات الأربعة بين هذين المفهومين هي (التوجه الشخصي، الإبداع، والريّة وتقبل المخاطرة) وقد كانت الريادة الأكثر ارتباطاً ببعض الخصائص مثل الاعتقاد بالتحكم بالبيئة، وعدم التأكد، والحاجة إلى الإستقلالية والسعي وراء الفرص، أما القيادة في المقابل فقد كانت أكثر ارتباطاً بمهارات الاتصال والمهارات الاجتماعية والاستقلالية، والقدرة على التحفيز والصدق والنزاهة، فضلاً عن العديد من الصفات الأخرى التي يمتاز بها الرياديون. (Perren,2002)

تمت الإشارة إلى وجود بعدين رئيسيين، وهما خلق الرؤية وقدرة الفريق الملتزم على تمثيل تلك الرؤية، وأن هذين البعدين يتصفان بالاعتمادية المتبادلة، وأن أحدهما بدون الآخر يصبح عديم الفائدة فضلاً عن ضلوك، من الضروري على القائد الريادي أن يكون قادراً على: (Gupta,2004)

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

وتجدر الإشارة إلى أن ربط القيادة الريادية بثلاث مفاهيم أخرى من القيادة وهي (القيادة الريادية، القيادة الموجهة نحو الفريق، القيادة القائمة على القيم) وإن خصائص مثل الحكمة والتحفيز الفكري، وبناء الثقة تمثل اطار واضح المعالم وإيجابي للعقل وهي شائعة للقيادة الرياديين والتحويلي، فمثلاً القادة ذات التوجه نحو الفريق والقادة الرياديون يكونون أكثر فاعلية في بناء الفريق والتفاوض، إذ يمثل القادة الرياديون إلى التركيز أو التأكيد على استثمار الفرص أكثر من العلاقات داخل المجموعة وبدورها تركز القيادة القائمة على أساس القيم على أهمية الحدس، ومع ذلك، يؤكد هذا النوع الأخير من القادة إلى حد كبير على الأيدلوجية الأخلاقية، ومن جانبهم يسعى القادة الرياديون، والاتباع إلى استثمار الفرص وتحقيق النتائج ومن ثم زيادة الثروة فضلاً عن ذلك يتجنب هؤلاء القادة وجهات النظر والقيم التقليدية للوصول إلى حول خلافة، والذي يكون نتيجة التفكير غير التقليدي، ذلك غالباً ما تكون تصورات القادة الرياديون خلاقة وغير تقليدية وحتى راديكالية. (Gupta,2004)

المبحث الثالث السلوك الإبداعي

2-3-1 مفهوم الإبداع:

يعرف الإبداع على أنه ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر الى الظواهر و الأشياء بأساليب جديدة. (القرىوتي، 2000م)
يعرف الإبداع ايضاً على انه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او تمت استعارتها من خارج المنظمة لتطبيقها. (المبيضين، والطراونة، 2011م)
البعض عرفة على انه "التطور المنتظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة. (Kreitner, 2003)

2-3-2 مفهوم السلوك الإبداعي:

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، الا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مره في المنظمة (السالم، 2002م)

ويمكن قياس السلوك الإبداعي من العناصر التالية: (السالم، 2002م)

1. القدرة على التغيير: ويعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها، بالإضافة للدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، بالإضافة للتكيف مع التغيير الذي يحدث في العمل .
2. العصف الذهني: يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديده يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وقد يتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار إذا كانت على صواب ولها منفعه ومنفق عليها برأي الأغلبية.
3. حل المشكلات: ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، و اتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات في الوقت المناسب، أضف لذلك محاولة توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها و ايجاد الحلول المناسبة لها حتى و ان كان هنالك ندره بالمعلومات.

2-3-3 العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي:

الإبداع هو تقديم شيء جديد س وأ كان سلعة أم خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعة من الأفراد في موقع العمل حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (الحوامده، والمعايطة، 2005م)

2-3-4 العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي:

1/ الخصائص الفردية:

إن وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بمعنى يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.

2/ خصائص المناخ التنظيمي:

إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، لكن ظهورها الى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي (البيئة الداخلية) ومن أهم هذه العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الإستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة الى طبيعة العمل، حيث أثبتت الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه على الا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلباً، كذلك أهمية الإنجاز حيث تؤكد المنظمات على الإنتاج والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية .

3/ خصائص جماعات العمل:

إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلول أفضل، وأن الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة، كذلك أن الجماعة المتماسكة أكثر إستعداداً وتماسكاً من الجماعة غير المتماسكة، كذلك أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميل للإبداع من تلك الجماعة التي لا يوجد لديها إنسجام، أضف الى ذلك أن الجماعة حديثة التكوين تميل الى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأخيراً إن السلوك الإبداعي يزداد مع إزدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع .

بناء على ذلك يتضح للباحث دور الجماعة في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة المطروحة من خلال تبادل المعلومات والأفكار، خاصة أن آراء الجماعة وتصوراتهم تسهم بصورة واضحة في توسيع دائرة الرؤية والخيال .

4/ أنماط السلطة والقيادة:

إن السلطة لها نوعان المركزية واللامركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع، أما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقه ويشجع على السلوك الإبداعي (العميان، 2002م) من خلال العوامل السابقة يرى الباحث أن على المؤسسات القيام بدراسة مستمرة لمناخها التنظيمي من أجل ادخال التحسينات اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي، و استثمار الإبداعات الكامنة والممكنة من خلال إستخدام الإستراتيجيات المناسبة لتصل الى مستوى البيئة الإبداعية.

2-3-5 أبعاد ومحددات السلوك الإبداعي:

تباينت الدراسات والأبحاث التي تناولت السلوك الإبداعي من حيث أبعادها ومحدداتها فمنها ذكر أن السلوك الإبداعي يتمثل في الخمسة الأبعاد التالية: (الأحمد، 2008م)

1/ اكتشاف الافكار:

وهو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، ويرى كروجر أن عملية الإبداع تبدأ بما يسمى بفجوة الأداء أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي والتمكين مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة.

2/ توليد الأفكار :

وهذا المحدد الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة، ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء .

3/ تطبيق الافكار:

والذي يتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها والمتحدي هو الشخص الذي يبذل جهد لتقديم الأفكار الإبداعية ويحيلها إلى الوجود وقد لا يكون هو ذات الشخص الذي ولد الفكرة.

ويضيف (مهدي، 2001م) يميل إلى الأبعاد التالية:

1/ البعد الأول : حل المشكلات بطريقة إبداعية:

هي القدرة على معرفة المشكلات وتشخيصها ونقصدها كما يذكرها محمد تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد، وذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتواصل للحلول المبدعة بصدها، وكذلك الطلاقة والتي يقصد بها القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر للحلول المقترحة للمشكلات.

2/ البعد الثاني : سعة الاتصالات:

تعتبر سعة الاتصالات في العمل الإداري هي وظيفة إدارية تتصل بطبيعته، ويعني الاتصال والتواصل وتبادل المعاني والأفكار بهدف أحداث تصرفات معينة ويذكر كنعان أن من مقومات الاتصال الفاعل ما يلي:

- الإصغاء: أي اصغاء المدير لموظفيه بهدف التعرف على ما يريد الموظف قوله.
- السؤال والمناقشة : أي أن يحدد قبل الاتصال الهدف منه.
- الشرح : حتى يؤثر المدير على موظفيه عليه أن يشرح ويوضح أفكاره.
- التقويم: هو يعتبر رقابة وتحفيز على أداء والعمل والموظفين ويحثهم على تحسينه.
- الاستجابة : ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف.

2-3-6 معوقات السلوك الإبداعي:

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير، ولذلك نجد أن كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في حياتهم ونجدهم منبوذين فيها ويهجروها في أول فرصة متاحة إلى بيئات يمكنهم منها إظهار مواهبهم، مما يؤدي بالدول والبيئات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقاً عما يسمى بهجرة الأدمغة كأحد عوامل التخلف. (القيوتي، 2000م)

وذكر العديد من الكتاب والباحثين عدد من المعوقات التي تؤثر على تنمية السلوك

الإبداعي في المنظمات منهم (العميان، 2010م) حيث كانت المعوقات على النحو التالي:

1. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

2. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

3. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد والتركيز على الشكليات دوم المضمون.
 4. مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
 5. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
 6. نبذ الزملاء والسخرية والاستهزاء والنيل من الفرد المبدع في العمل.
 7. قلة الحوافز المادية والمعنوية.
 8. القيادة الإدارية غير الكفؤة.
 9. معوقات تنظيمية وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، من خلال تحديد خطوات العمل دون ترك مجال للإبداع أو طرح أفكار جديدة.
 10. معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة في بيئة العمل.
 11. ضعف الولاء التنظيمي يؤدي إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الإنجازات من المهمات الموكلة للعاملين دون التوقع للأعمال الإبداعية.
- ويمكن تقسيم المعوقات من وجهة نظر (الراحلة، 2010م) على النحو التالي:

1/ معوقات إدراكية:

الإدراك هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا وهو تحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بنا وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني والصفات التي نلصقها بالناس والأشياء.

2/ المعوقات الاجتماعية والثقافية :

يفرض المجتمع على أبنائه تقليداً أو أعرافاً معينة ويتوقع المجتمع من أفراد التزاماً بهذه التقاليد والأعراف فالأب يتوقع من ابنه سلوكاً معيناً، والمدير يتوقع من المرؤوسين سلوكاً معيناً، ويميل الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها الآخرون، حتى يحصلوا على رضاهم أو ينتقوا غضبهم ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها وبالتالي ينتج الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين لأنه يعلم أن الآخرين سيرفضون هذه الأفكار أو يثيرون الصعوبات في طريقها.

3/ المعوقات النفسية أو العاطفية :

وهنا يلعب الخوف دوراً كبيراً من الحد من القدرات الإبداعية فالخوف يكبل الأفكار ويقيّد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف، إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الاحجام والتردد والحذر وإذا تكرر الخوف من الفشل فغنه يؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة وعدم القدرة على التجديد.

4/ معوقات إدارية وتنظيمية:

ما إن الابداع يمثل أحد أشكال التغيير للأحسن فإنه يصادف ويواجه نفس ما يواجهه من يسعى للتغيير في أي مكان، وهذا يكون سبباً قوياً في منع توليد الأفكار الإبداعية الجديدة ويجب الانتباه للمعوقات الإدارية والتنظيمية وهي:

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والإجراءات المعقدة.
- عدم ثقة المديرين بأنفسهم واحتكار حق اتخاذ القرارات.
- سوء المناخ التنظيمي في بيئة العمل.
- ضعف التواصل بين المستويات الإدارية في المنظمة.
- غياب أو ضعف الحوافز المادية والمعنوية.

وتعتبر القيادة من أهم المعوقات التي تقف عائقاً في وجه تنمية السلوك الإبداعي داخل أي مؤسسة، لأن القيادة إذا كانت غير فعالة وقوية ولا تمتلك الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى من خلالها تطوير وتحسين أداء المنظمة سيكون التأثير سلبي على المنظمة والأفراد العاملين فيها لأن القيادة تمثل لهم القدوة والقدرة داخل بيئة العمل، بالتالي سيكون دور القيادة في هذه اللحظة هو عرقلة كل من يحاول العمل بطريقة مبتكرة ومبدعة لأنها تمثل خطراً على مكانته ومنصبه داخل المنظمة.

5/ معوقات سياسية:

تتمثل في النظام السياسي وما يكون من الامتثال للمعايير السائدة وعدم توفر الحوافز التي تعتبر من أهم محفزات الابداع، كما تعيق الضغوطات السياسية حرية التعبير والفكر فضلاً عن الاضطرار لربات السياسية المتمثلة في الحروب وعدم الاستقرار.

لا يوجد أي عمل بدون وجود معوقات أو صعوبات تقف في طريقه ولكن من يعمل على تذليل المعوقات، لأن المعوقات تعتبر تهديد لتطوير وتنمية السلوك الإبداعي داخل المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تحول تلك التهديدات إلى فرص للاستفادة منها وجعلها من عوامل النجاح لها، ويكون هذا الأمر من خلال ما تتوقعه المنظمة ما سيكون عليه الأمر في المستقبل، أي وضع الفرضيات مع الحلول المناسبة لها، وهذا يسمى بالسيناريوهات المتوقعة من وضع الخطط المناسبة لكل سيناريو، إذن لا يمكن أن يكون عمل أو مهمة بدون معوقات ولكن تتفاوت من بيئة وأخرى ومن مكان إلى مكان، ويبقى الأمر كيف تعمل المنظمة على إزالة هذه المعوقات بالطرق والوسائل التي تراها مناسبة من أجل التقدم والتطور وتحقيق ما تصبو إليه المنظمة.

2-3-7 متطلبات السلوك الإبداعي:

يتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي تتمثل بالآتي:
(اسحاق، 2012م)

1. الإلتزام والولاء التنظيمي: يعتد الإلتزام والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في العمل وتتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.
2. إدراك العلاقات الإجتماعية والإقتصادية بين الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
3. إتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للإسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والكلفة.
4. الإيمان بالرأي والرأي الآخر: حيث يسهم ذلك في المناخ التنظيمي القائم على المشاركة في إتخاذ القرارات والذي من شأنه تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
5. الإهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة وهذا من شأنه يزيد من معدلات الولاء والإلتزام ويرفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وبالتالي تظهر إبداعات العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك.
6. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر.

2-3-8 مستويات الإبداع الإداري:

يظهر الإبداع الإداري في العديد من المستويات الإدارية ومنها:

1. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين أفكار إبداعية خالقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها مثل الذكاء والموهبة أو أخرى مكتسبة كحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها. (الفياض، 2000م)
 2. الإبداع على مستوى الجماعات: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه والتوصل إليه من قبل الجماعة إعتماًداً على خاصية التداؤب، حيث أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة والمساهمة في المساعدة لبعضهم البعض. (الغزاوي، والنصير، 2011م)
 3. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات تتميز بمستوى أدائها وفعاليتها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات مثالي لمنظمات أخرى، وحتى تصل المنظمات الى الإبداع لابد من توافر الإبداع الفردي والجماعي. (إسحاق، 2012م)
- 2-3-9 مراحل الإبداع: (الحوامدة، والمعايطة، 2005م)

1/ مرحلة الإعداد (Preparation) :

حيث يتم من خلالها جمع المعلومات حول المشكلة مدار البحث.

2/ مرحلة الإحتضان (Incubation) :

وهي تلك المرحلة التي ينشغل بها الفرد في الأفكار والمعلومات التي جمعها الى حين إيجاد الحل.

3/ مرحلة الإشراف (Illumination) :

وفي هذه المرحلة يبرز الحل الذي يبحث عنه الفرد.

4/ مرحلة التحقق (Verification) :

في هذه المرحلة يستخدم الفرد جميع الوسائل المتاحة للتحقق من صحة الحل، ثم يبدأ بالتطبيق الفعلي للحل الحوامة.

2-3-10 عناصر الإبداع:

وهي تمثل المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري وتتوافرها تكتمل العملية الإبداعية وهي: (المبييضين والطراونة، 2011م)

1. الإحساس بالمشكلة: أي تعريف المشكلة من جميع جوانبها حيث كلما أجهد الفرد نفسه بدراسة المشكلة زادت فرص التوصل الى أفكار جديدة.

2. **وفرة الأفكار:** من الضروري هنا أن لا يهمل المبتكر أي فكره تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها ولتشجيع التفكير الخلاق يجب تنمية مناخ يساعد على ذلك، بالإضافة الى تشجيع الأفكار الجريئة ومحاولة إستكشاف وتشجيع وتقويم الأفراد الخلاقين، أضف الى ذلك تبني برنامج مستمر لتشجيع الإبداع.
 3. **المرونة:** والمقصود بها النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير مألوف و من أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل و اثبات الذات عند الموظف.
 4. **الأصالة:** والمقصود بها الإبتعاد عن ط رق التفكير التقليدية ل يتم إستكشاف الأفكار الأصيلة .
 5. **التفكير الإبتكاري:** هذا النوع من التفكير يترتب عليه تحول كبير في مسار المنظمة الأمر الذي يترتب معه إعادة ترتيب جميع الأوضاع ويصاحب ذلك زيادة بعض العناصر و اختفاء عناصر أخرى وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنظمة، وهذا النمط من التفكير غالباً ما يكون خيالياً، ويتصل التفكير الإبتكاري بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والوسائل المناسبة للتعامل معها .
 6. **القدرة على التحليل:** وهي تعني الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر .
 7. **القدرة على الإبداع والابتكار:** وتعني الخروج على المألوف بالتعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، والرغبة بالتجديد أو التغيير المستمر.
- 2-3-11 أنواع الإبداع:**

إن الإبداع على مستوى المنظمة يمكن تصنيفه الى نوعين أساسيين هما: (حريم، 2004م)

1. **الإبداع المنظمي:** يتضمن تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وسياسات اوستراتيجيات جديدة، ونظم رقباه جديد وغيرها.
2. **الإبداع الفني أو التقني:** ويتضمن تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، و ادخال الحاسوب في العمل .

2-3-12 خصائص الإبداع:

تشير إستراتيجيات التفكير الإبداعي الى السياسات التنظيمية التي تصمم لترويج العملية الإبداعية اويجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة وتتمثل هذه الإستراتيجيات بالآتي:

1. **التطوير التنظيمي:** ويشير الى مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليته.
2. **التخصص الوظيفي:** ويشير الى قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، وتعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات الأكثر شيوعاً في مجال الإبداع التنظيمي.
3. **الدورية:** وتعني القدرة على إستخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة تهدف هذه الإستراتيجية الى إحداث التغيير في الإطار الوظيفي وزيادة الفاعلية من خلال البحث عن المعلومات أو نقل الأفراد وتصميم وحدات عمل .

ومن أهم خصائص الإبداع الآتي: (قلاق، وبن نافلة، 2011م)

1. الإبداع هو عملية أو إجراء داخل المنظمة .
2. يجب أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع حتى و ان لم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
3. يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
4. يجب أن يهدف الى تحقيق فائدة للمنظمة.
5. نجاح الإبداع يحتاج الى ثلاثة عناصر (قدرات علمية وتكنولوجية، وطلب السوق، وعون إقتصادي يتم من خلاله تحويل القدرات العلمية والتكنولوجية الى منتجات وخدمات تلبي طلب السوق).

2-3-13 خصائص المنظمة المبدعة:

يمكن التعرف على خصائص المنظمات المبدعة من خلال المؤشرات التالية: (Zhao,

2005)

1. المنظمات المبدعة هي التي تستطيع البحث عن الفرص الإبداعية وتحاول إقتناصها.
2. المنظمات المبدعة هي التي تركز على الإبداع ضمن رؤيتها الإستراتيجية.
3. المنظمات المبدعة هي التي تطور خططاً فاعلة للإبداع وتسعى الى تنفيذها.

4. المنظمات المبدعة هي التي تهتم بأنشطة البحث والتطوير وتعمل على تقييمها باستمرار وتحتاج المنظمات المبدعة الى هياكل مرنة وبسيطة وتكون فيها الإتصالات بجهات متعددة وتتبنى تنظيم الفريق وتأخذ بمبدأ التمكين، وكذلك المنظمات المبدعة هي التي تركز على تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والتحفيز، وهي التي تهتم بالعملاء وتعمل على تلبية رغباتهم والتركيز على جودة منتجاتها.

2-3-14 مؤشرات قياس السلوك الإبداعي في المنظمة:

يقاس السلوك الإبداعي في المنظمة من خلال العناصر التالية: (المبييضين والطارونة، 2011م)

1/ القدرة على التغيير :

وتعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في الدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لأخر، والتكيف مع التغيير الذي قد يحدث في إطار العمل.

2/ العصف الذهني :

يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ويتم تشجيع ودعم هذه المقترحات الأفكار الجديدة المقدمة من قبل الآخرين، إذا كانت على الصواب وذات منفعة عليها برأي الأغلبية.

3/ حل المشكلات:

ويظهر مدى قيمة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات التي تحدث، ومحاولة تجنبها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، حتى في حالة قدرة المعلومات المتوفرة.

المبحث الرابع

العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة الريادية والسلوك الإبداعي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل للتوجه بالتعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي في المصارف العراقية، وتحقيق أهداف الدراسة تم الإطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من ثم ربطها بالعلاقات ما بين متغيرات الدراسة التي تم تناولها في النقاط التالية:

2-4-1 العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة الريادية:

أشارت دراسة (صالح، 2009م) إلى أن القيادة الريادية تمثل حالة خاصة بدليل أنها تتكون إما نتيجة للتعلم الرسمي أو معلومات مستقاة من التدريب، وهذا ما أكده (Quinn, 2000) في إشارة إلى دور التدريب في صقل مهارات ومعارف القيادة الريادية في المنظمات لجعله موكب لآخر التطورات العملية وإنعكاسه على القدرات الإبداعية والإبتكارية لإنتاج كل ما هو جديد لصالح المنظمة فبدون التدريب والذي يعد أحد وسائل التعلم تصبح القيادة الريادية لأي منظمة أداء تعوييق لا يغير وإبداع لعدم قدرته على مواكبة المعارف والتطورات المتسارعة.

وقد أثبتت دراسة (Moghad, 2013) وجود علاقة بين القيادة الريادية والقدرة على التعلم وبينت النتائج أن القيادة الريادية لها علاقة كبيرة في القدرة على التعلم إلا أن النتائج الإحصائية أوضحت عدم وجود علاقة بين القيادة الريادية العلاقتي والقدرة على التعلم في المنظمات المبحوثة، وحاولت دراسة (Vargas, 2014) أن تربط بين القيادة الريادية بالأداء التنظيمي من خلال متغيرات وسيطة أهمها التعلم، وأثبتت النتائج وجود علاقة وثيقة بين القيادة الريادية وتحسين الأداء من خلال التعلم، وأن دراسة (فتحي، 2015م) هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم كل من القيادة الريادية والمنظمة المتعلمة كمفاهيم حديثة توصلت إلى وجود أثر بدو دلالة معنوية للقيادة الريادية وبناء المنظمة المتعلمة، وناقشت دراسة (بريطل، 2016م) أهمية التعلم التنظيمي في بناء القيادة الريادية وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لمستويات التعلم التنظيمي على القيادات الريادية.

وقد بينت دراسة (كردي، 2010م) أنه ينبغي للقائد الريادي أن تكون لديه القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان من خلال تطوير مهارات

التعلم، وجعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوبا فيها من قبل الأفراد والمجموعات في التنظيم. ولجعلها مقبولة يجب على القائد توصيلها لهم بأساليب الإقناع والإحساس بأهميتها، ويلي ذلك وضع البرامج (الطويلة، والمتوسطة، والقصيرة المدى) لتحقيق هذه الأهداف شريطة أن تكون هذه البرامج التعليمية مبسطة وواضحة للجميع، كما على القائد الريادي أن يدرك كيفية إعطاء الأوامر والتي من خلالها يتم تنفيذ القرارات، وما هي آثار هذه الأوامر والتعليمات على الأفراد والمجموعات. لذلك وجب عليه أن يكون ملما بكيفية تنظيم العمل في شكل هيكل عمل تنظيمي، وجعل هذا الهرم متناسقا من حيث الاتصال والسلطات والصلاحيات والمسئوليات، ومتعاوننا وخاصة من حيث التنسيق والعلاقات والترابط، ومن ثم تلافي التضارب في الآراء والمصالح وتلافي الازدواجية في المهام والسلطات.

وبينت دراسة (الأغا، 2008م) أن عالم الريادة يعمل على تطور القيادات القادرة على تحمل المسؤولية، وأن القيادة الريادية تبدأ بعملية التعلم من منطلق الحرص على المصلحة العامة، وأن من أوليات القيادة الريادية تحديد رسالة الشركة على ضوء التغيرات والتحوليات في الظروف التعليمية المحيطة، كما أن وضوح الرسالة والرؤية التي والهدف لدى أصحاب القرار الريادي في الشركات تساعد على إستمرارية البقاء في الساحة الاقتصادية. وأصت الدراسة بضرورة تطوير القدرات الإدارية من خلال الوسائل التعليمية المتطورة لما لها أهمية في التأثير على النمط العائلي في الإستثمار، مع ضرورة توفير مستوي تعليمي معين للمدير والريادي لكي يتمكن من مواكبة التطورات التكنولوجية، مع العمل على إدارة أى مقاومة للتغيير بما يتوافق مع مصالح المنظمة.

2-4-2 العلاقة بين التوجه بالتعلم والسلوك الإبداعي:

أكدت دراسة (Sivadas & Dwyer, 2000) أن السلوك الإبداعي يتطلب متعلمين متعلمين يتشاركون في التعميم وهذه مهمة يطور بها القادة من خلالها موافقهم وطرائقهم الذهنية الخاصة وتشجيع العاملين بان يفعلو الشئ ذاته من خلال تغيير خرائطهم الإدراكية وتشجيع المواقف التي تتبنى الأطر التعليمية المعاصرة وعدم التمسك بالأطر القديمة ولا سيما إذا تم الاخذ بعين الاعتبار قدرة المنافسين علي التعلم السريع والذهنية المفتوحة، وقد أشارت دراسة (مقراش، 2015م) إلي الوعي الاجتماعي لا يؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية

الجزائرية ويمكن تفسير ذلك بأنه ينظر إلي التوجه نحو التعلم كأمر شخصي من قبل الموظفين ، أي أن كل موظف يسعى لصقل معارفه وتصحيح أخطائه دون أن يشارك أي طرف ذلك.

أثبتت دراسة (Hoang, 2013) أنالعلاقة بين التوجه بالتعلم والأداء في شركات الاتصالات الفيتنامية لم يؤثر تأثير إحصائي كبير ولكن كان تأثير التوجه بالتعلم مباشر ومهم علي التوجه التسويقي، وأشارت دراسة (Rashida, 2013) بالتطبيق على المصارف الباكستانية إلى أن التوجه بالتعلم ضروري للمنظمة من أجل الميزة التنافسية وذلك من خلال التحسين المستمر في المنتجات والخدمات وخلصت الدراسة إلي أن الأولوية للمؤسسات في هذه الفترة هو تعزيز الالتزام بالتعلم من خلال رؤية مشتركة في جميع المستويات الإدارية و إلزام جميع العاملين لتحقيق أهداف الشركة ، كما اثبت نتائج الدراسة أن التوجه بالتعلم يتوسط بالكامل العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء البنوك، وتوصلت دراسة (Nybakk, 2012) التي طبق على شركات التصنيع التقليدية في النرويج وأتفقت معها دراسة (Shang lee, 2005) التي طبقت على شركات وتصنيع الخدمات في تايوان ودراسة (Yushan Zhao, 2002) التي طبقت بالشركات الصناعية الأمريكية إلى أن التوجه بالتعلم يؤثر تأثير إيجابي على السلوك الإبداعي.

2-4-3 العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي:

أشارت دراسة (حمزاوي، 2013م) أن يجب استكشاف علاقة القيادة الريادية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، وتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة، لردم الفجوة بين ما يمتلكه القادة الرياديون من مواهب ومهارات قيادية، وبين مستوى التعلم التنظيمي بهذه الأجهزة، لتفعيل السلوك الإبداعي وتطوير قدرات وعمليات التعلم التنظيمي، بما يحقق مواكبة المتغيرات البيئية، والتميز التنظيمي والمعرفي للأجهزة الأمنية، وأستنتجت الدراسة بأن توفر السلوك الإبداعي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة، وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة الريادية والتعلم التنظيمي، ووجود مزايا للقيادة الريادية والتعلم التنظيمي في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية، كما أوصت دراسة (حمزاوري، 2013م) أن تعمل الإدارة العليا على تبني الأساليب القيادية الحديثة ، ودعم تطبيقات القيادة الريادية، بما يحقق تفعيل برامج وتقنيات التعلم التنظيمي ، بجانب التركيز على إنتقاء القيادات الأمنية ذات المهارات والقدرات الإبداعية من القادة الرياديون لتولي المناصب القيادية الهامة، لإحداث التغيير المنشود وإدارة التحول والتعلم التنظيمي، وبناء الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة للسلوك القيادي والتعلم التنظيمي.

تناولت دراسة (imenebiblio, 2016) ، أن المتأمل لأدبيات السلوك الإبداعي والقيادة الريادية والدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ ان قدرات المرؤوسين وسلوكهم الإبداعي يتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة الريادية السائدة في المنظمة ،بمعني آخر ان هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمرود الإبداعي.

حيث إن للقيادة تأثيرا مباشرا و قويا على سلوك مرؤوسيهم ، و انهم يأترون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا و ملموسا ، كما أن كثيرا من الاختلافات موجودة بين المنظمات في درجة التجديد و التطوير سببها الاختلافات في قيم و سلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، و ان قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، زيادة على ذلك فإن القادة يمكن ان يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم و يتم ذلك من خلال تشجيعهم و اعطائهم الحرية في ابداء الآراء و المشاركة ،كما ان سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الابداع و رفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه اثناء القيام بعمله ،اذ ليس من المعقول ان يفكر المرؤوسين تفكيراً ابداعيا في حين ان قادتهم لا يزال يتشبث بالقديم و لا يملك روح المخاطرة بإتجاه التغيير ،بل عليه ان يكون هو نفسه متجدد التفكير و ان يزرع روح التنافس الايجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم الى التوصل الى أفكار جديدة و مناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم.

كما أظهرت نتائج دراسة (همد، 2016م) جود عالقة ذات تأثير ايجابي جزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين، تبين من واقع الدراسة الميدانية وباستخدام تحليل المسار لمتغيرات الدراسة المتمثل في أبعاد أنماط القيادة (المستقل) وأبعاد السلوك الإبداعي (تابع) وجدت أن هناك عالقة ذات تأثير ايجابي جزئي بينهما وان نسبة التأثير تختلف من متغير إلي آخر ، وقد أظهرت الدراسة ان أكثر الأنماط تأثيرا علي السلوك الإبداعي للعاملين هو النمط الحر ثم النمط التحويلي ومن ثم النمط الديمقراطي أما في السلوك الإبداعي أكثر الأبعاد تأثيرا هو استكشاف الفرص ثم توليد الأفكار ثم التطبيق، وأوضحت نتائج فرضيات الدراسة أن هنالك عالقة ايجابية جزئية بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع النتيجة التي توصل إليها (عبد الرحمن دحروج 2009) في دراسته المتعلقة بأثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين بشركة شل بسوريا والتي وأضحت أن المؤسسات التي تتبنى الأنماط القيادية التي تمي السلوك الإبداعي للعاملين تستطيع مواجهة

التغيرات التي تحيط بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، بينما كان الختالف معها في أبعاد أنماط القيادة .

وانتفتت مع دراسة (العاجز والشلدان، 2010) في غزه حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود ارتباط بين الأنماط القيادة التي تسود في المدرسة والسلوك الإبداعي للمعلمين، كما انتفتت هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (أبو عيده، 2013) في وجود عالقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الإبداعي للعاملين واختلفت معها في أبعاد الأنماط، كما انتفتت جزئياً هذه الدراسة مع دراسة (أبو ناموس، 2016) وجود عالقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. واختلف الدراسة معها في ابعاد السلوك الإبداعي.

الفصل الثالث

نموذج ومنهجية الدراسة

3-1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل نظرية ونموذج الدراسة المقترح ويستعرض أسلوب الدراسة وتوضيح مجتمع البحث والعينة المستخدمة وأداة جمع البيانات وكيفية توصيلها لمجتمع الدراسة وكذلك عرض مقاييس متغيرات الدراسة وجودتها والاساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ومصادر جمع البيانات.

3-2 نظرية الدراسة :

تفترض النظرية أن الأعمال الإبداعية تظهر فجاء في لحظات إichاء بغض النظر عما أنجز سابقاً وبمعزل عن التجارب والخبرات المتوفرة عند المبدع. وبالتالي فإن المبدع حسب هذه النظرية لديه القدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج ما هو جديد بخطوة واحدة وكأنها حالة خاصة ظهرت فجاءة ولم يركز على أي من بيئته وتجاربه ومعرفته السابقة.

1/ النظريات والتفسيرات المبكرة للإبداع:

- وتفسر هذه النظريات الإبداع على أساس الافتراض أن الإنسان لا يلعب دوراً مباشراً في عملية الإبداع، وعلى ذلك فقد ربطت الإبداع بالطبيعة، وفسرت دور الإلهام والوعي في إنتاج الفكرة الجديدة. ومن النظريات التي ركزت على هذا المنحى: (عبد المعتمد، 2011م)
- نظرية الإلهام لأفلاطون (plato): الذي يرى أنه لا يوجد شيء يسمى بالإبداع الشخصي، وإنما يرى أن الإبداع ناتج عن وجود قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام.
 - نظرية أرسطو (Aristotle) للإبداع: الذي يعتقد أن عمليات الإبداع تخضع إلى قوانين الطبيعة، ويُرَكِّز على دور الطبيعة في إنتاج الأعمال الإبداعية، التي قد تحدث تلقائياً أو بالصدفة.
 - نظرية كانت (Kant): يرى أن العبقرية تعطي القوانين، الأمر الذي يؤكد علاقة الإبداع بالموهبة والعبقرية، وعدّه تميّزاً طبيعياً، نابعاً من مخيلة الفرد الحرة.
 - نظرية جالتون Galton (وراثه البيئة): من النظريات البيولوجية، التي تبحث في علاقة الإبداع بالاستعداد الوراثي، وقد عرّف الإبداع بأنه قدرات طبيعية تُستمد من الوراثة.

- نظرية فرويد (Freud): تعدّ من نظريات التحليل النفسي، وقد أتت بما تحدث عنه أفلاطون ولكن بتسمية أخرى، وقد فسّر فرويد الإبداع على أساس نفسي، بأنه يحدث عند الفرد نتيجة لأحلام اليقظة، ويُسمى الحالة التي يتهيأ فيها الفرد باسم اللاشعور، الذي سمّاه أفلاطون بالإلهام. ويعتقد فرويد أن الإنتاج الإبداعي ينبع من تناقض في اللاشعور من الأنا، والأنا الأعلى.

وبصفة عامة؛ فإن هذه النظريات القديمة، لا يمكن عدّها نظريات شاملة في تفسيرها ظاهرة الإبداع، فقد تناول هؤلاء العلماء الإبداع على أساس منطقي، كما هو معروف فإن المنطق قد لا ينسجم دوماً مع الإبداع الذي لا يخضع دائماً لمنطق ونظام معين بل هو تفكير تلقائي حرّ، ومستقل.

2/ التفسيرات المبنية على أساس الشخصية المبدعة :

ركّزت هذه النظريات على دراسة خصائص الأفراد المبدعين واتجاهاتهم كطريقة لتفسير الإبداع، إذ ركز اميلي (1983) على بعض الخصائص الشخصية المرتبطة بالإبداع مثل الميل لكسر الروتين، ومرونة التفكير وتقدير الأفكار الجديدة. كما ركز ستيرنبرج ولبرت (1995) (Stenberg & Lebert) على بعض السمات الشخصية الأكثر ارتباطاً بالإبداع، ومنها المرونة، وحب المغامرة، والاستقلالية، والثقة بالذات، والتلاعب بالأفكار، وتهدف مثل هذه النظريات إلى دراسة شخصية المبدع بهدف تطوير الخصائص الأكثر ارتباطاً بالإبداع وتنميتها.

وفيما يلي بعض من النظريات التي ركزت على الشخص المبدع: (عبد المعتمد، 2011م)

- نظرية تورانس (Torrance): تحدث تورانس عن جوانب الإبداع ومكوناته واهتم بالإنسان المبدع، كما درس الاختلاف بين المبدعين والأقل إبداعاً وأكد أن الإبداع هو الحساسية العالية للمشكلات والعمل على حلّها.

- نظرية تيلر (Taylor) (التخيل والتصوّر): عدّ خصائص الشخص المبدع أساساً للتنبؤ بالأشخاص الذين من الممكن أن يكونوا ناجحين إبداعياً، وركّز على التفسير النظري للعلاقات ضمن العمليات العقلية وإنتاج الشعر، من خلال توضيح الفرق بين التخيل والتصوّر ويقصد بالتخيل الإحساس في إدراك الفرد للأمور، أما التصوّر فهو الوضوح والثبات، وهما أسلوبان للذاكرة المتحررة في الوقت والزمان.

- نظرية ماسلو (Maslow) (الإبداع لدى الأفراد المحققين لذاتهم): ركز في هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد، وأثره على قدرته الإبداعية، وفرق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة، وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الذات. ويعتد دراساته المتعمقة لمفاهيم الإبداع، والصحة النفسية والعبقرية والموهبة والإنتاجية، تخلي عن فكرته النمطية بأن هذه المفاهيم مترادفة، ووصل إلى استنتاج بأن الصحة النفسية ليست المحدد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة العظيمة، كما توصل إلى أن تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الشخصية، ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية، وعدّ الإدراك الحسي عنصراً أساسياً في تحقيق الذات الإبداعية.

- نظرية لامبروزو (Lombroso): ربط بين العبقرية والجنون من وجهة نظر بيولوجية للسلوك الانساني، واستنتج بأن جنون العبقرية شكل خاص، ويبيّن أن نسبة كبيرة من التأثيرات العقلية والجسدية تعود لعامل الوراثة، وقد استعرض بعض الصفات المشتركة بين العباقرة والمجانين مثل: طول القامة أو قصرها، النضج المبكر، استخدام اليد اليسرى، التلعثم.

3/ التفسيرات المبنية على أساس العملية الإبداعية:

في هذا المنحى تُعدّ العمليات العقلية الأساس وجوهر العمل الإبداعي، وتؤكد أن الإبداعية يمكن تعليمها كأية مهارة، إذ يمكن تمهيتها عن طريق التعلم والتدريب، ويفترض أصحاب هذا الاتجاه أنه عندما يتعرض الفرد لأية خبرة فإنه يستوعب الخبرات الجديدة بناءً على البنية المعرفية المتوافرة لديه، وتسمى هذه العملية بالتمثيل أو بناء المعرفة، وبعد ذلك يعمل الفرد على تنظيم خبراته وعملياته السابقة لاستيعاب الخبرات التي يتعرض لها، والاستجابة لمتطلبات الموقف الجديد بطريقة تتسم بالأصالة والحدثة، وتدعى هذه العملية بعملية المواءمة، كما يعكس التفكير التقاربي والتشعبي الإنتاج الإبداعي الأصلي والملائم، ويفسر تأثير فاعلية التفكير المبني على المشكلة في تطوير الإبداع .

ومن النظريات التي تناولت هذا المنحى ما يأتي: (عبد المعتمد، 2011م)

- نظرية والاس (Wallas): يرى والاس أن عملية الإبداع تتشكل من مراحل متباينة تتوالد في أثناء الفكرة الجديدة، وهذه المراحل هي: الإعداد، الكمون، الإشراق، والتحقق. وحصل أول تطبيق عملي لمرحلة عملية الإبداع (والاس) على يد (باتريك)

فقد درست عملية التفكير الإبداعي بصورة حية وبشكل مباشر من خلال عمل الفنانين.

- نظرية جوردان (Gordan): ركّز على استخدام نموذج تآلف الأشتات واستراتيجياته، أي جعل الغريب مألوفاً، والمألوف غريباً واستخدم المجازية في إنتاج الأفكار، بالإضافة لعدة طرق بناءه، ومنتجة للأفكار والأعمال الإبداعية.

4/ التفسيرات المبنية على أساس البيئة الإبداعية:

ركزت هذه النظريات على أن السلوك الإبداعي لا يعتمد على الخصائص الشخصية، ولكنه يعتمد على طبيعة الموقف والبيئة، التي يتواجد فيها الفرد، وبالتالي فإن هذه النظريات تركز على أهمية البيئة التي تقدر الفرد وإسهاماته، وتشجع على الخيال والغموض، والأحداث غير المؤكدة، ويُنظر للسياق الاجتماعي الأقل إيجابية بأنه مُعيق لتنمية هذه القدرات الإبداعية، وحاجز يقف في وجه الإبداع. ومن خصائص هذه البيئات المقيدة تعريض الطالب لاختبارات متعددة وبشكل مركز، والتقدير المنخفض للفرد

وركز سكنر (Skinner) على وجود تفاعل بين عاملي الوراثة والبيئة في الإبداع، وأن الإبداع هو نتاج السلوك الإنساني، وعرف الإبداع بنواتجه الإبداعية، ويُحكم عليه من خلال أصالة هذه النواتج ومدى ملاءمتها، وأكد أن السلوك المبدع عندما يعزز، يميل إلى التكرار، ويزداد احتمال حدوثه، وأن حدوث السلوك المبدع يعتمد على مدى توافر البيئة الغنية بالمتغيرات.

5/ نظرية المسلك والهدف والمفسرة للقيادة الريادية:

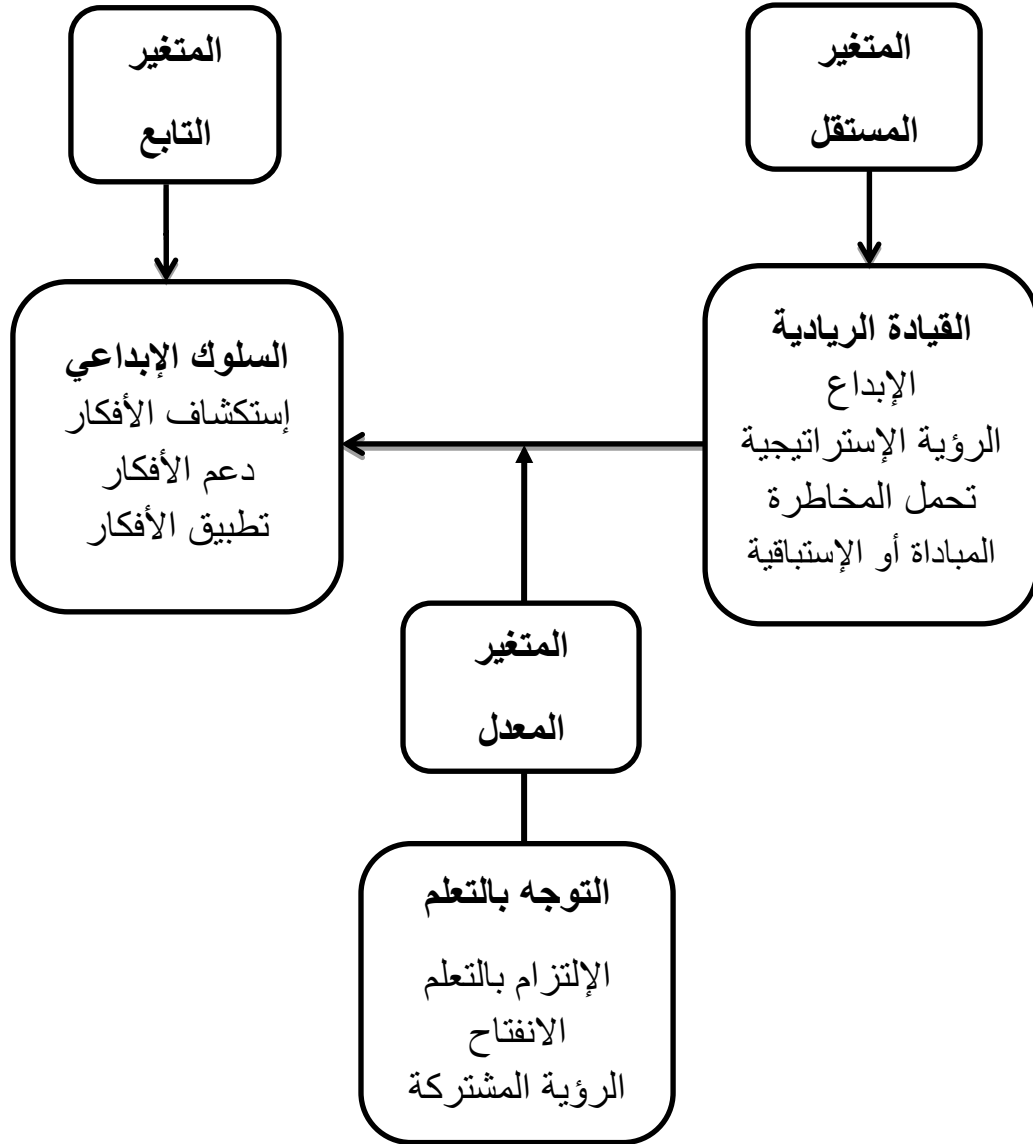
تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، ففعالة القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.

3-3 تفسير النظرية للنموذج:

وفي إطار النظرية تبرز مكانة الإبداع من جانبين، فمن جهة يعتبر الإبداع كشرط أساسي من أجل الإبداع للمؤسسة لتحقيق الاستفادة الفعالة، ومن جهة ثانية يمكن اعتبار الإبداع من أهم الركائز البيئة التي تقدر الفرد وإسهاماته، وتشجع على الخيال.

3-4 نموذج الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة فقد تم صياغة نموذج الدراسة كالاتي:



3-5 تطوير فرضيات الدراسة :

بناء على نموذج الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها والعلاقات بين تلك المتغيرات كما تم توضيحها في الاطار النظري، يمكن صياغة ثلاثة فرضيات اساسية لاختبار تلك العلاقة والوصول الى اجابات لتساؤلات الدراسة وتحقيق اهدافها:

3-5-1 الفرضية الرئيسية الاولى :

نجد أن دراسة (محمد، 2012م)، تناولت الدراسة أثر القيادة على السلوك الإبداعي، وعليه تعرض هذه الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي.

ويتفرع منها الآتي:

1. هناك علاقة إيجابية بين الإبداع واستكشاف الأفكار.
2. هناك علاقة إيجابية بين الإبداع ودعم الأفكار.
3. هناك علاقة إيجابية بين الإبداع وتطبيق الأفكار.
4. هناك علاقة إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية واستكشاف الأفكار.
5. هناك علاقة إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية ودعم الأفكار.
6. هناك علاقة إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق الأفكار.
7. هناك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطرة واستكشاف الأفكار.
8. هناك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطرة ودعم الأفكار.
9. هناك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطرة وتطبيق الأفكار.
10. هناك علاقة إيجابية بين المبادأة أو الاستباقية واستكشاف الأفكار.
11. هناك علاقة إيجابية بين المبادأة أو الاستباقية ودعم الأفكار.
12. هناك علاقة إيجابية بين المبادأة أو الاستباقية وتطبيق الأفكار.

3-5-2 الفرضية الرئيسية الثانية:

نجد أن دراسة (حسن، 2018)، تناولت الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري، وعليه تعرض هذه الدراسة التوجه بالتعلم يعدل العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي.

ويتفرع منها الآتي:

1. هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بالتعلم واستكشاف الأفكار.
2. هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بالتعلم ودعم الأفكار.
3. هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بالتعلم وتطبيق الأفكار.
4. هناك علاقة إيجابية بين الانفتاح واستكشاف الأفكار.
5. هناك علاقة إيجابية بين الانفتاح ودعم الأفكار.
6. هناك علاقة إيجابية بين الانفتاح وتطبيق الأفكار.
7. هناك علاقة إيجابية بين الرؤية المشتركة واستكشاف الأفكار.
8. هناك علاقة إيجابية بين الرؤية المشتركة ودعم الأفكار.

9. هناك علاقة إيجابية بين الرؤية المشتركة وتطبيق الأفكار.

3-5-3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

التوجه بالتعلم يعدل العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للعاملين.

حيث نجد دراسة (Nancy Vargas، 2014)، تناولت علاقة رأس المال الفكري

والأداء التنظيمي والتعلم والتكمن كمتغير وسيط،

* أما هذه الدراسة تناولت الدول المعدل للتوجه بالتعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والإبداع الإداري، ويتفرع منها:

1. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين الإبداع وإستكشاف الأفكار.
2. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين الإبداع ودعم الأفكار.
3. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين الإبداع وتطبيق الأفكار.
4. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وإستكشاف الأفكار.
5. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية ودعم الأفكار.
6. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وتطبيق الأفكار.
7. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين تحمل المخاطرة وإستكشاف الأفكار.
8. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين تحمل المخاطرة ودعم الأفكار.
9. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين تحمل المخاطرة وتطبيق الأفكار.
10. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين المبادرة أو الإستباقية وإستكشاف الأفكار.
11. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين المبادرة أو الإستباقية ودعم الأفكار.
12. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين المبادرة أو الإستباقية وتطبيق الأفكار.
13. الإنفتاح يعدل العلاقة بين الإبداع وإستكشاف الأفكار.
14. الإنفتاح يعدل العلاقة بين الإبداع ودعم الأفكار.
15. الإنفتاح يعدل العلاقة بين الإبداع وتطبيق الأفكار.
16. الإنفتاح يعدل العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وإستكشاف الأفكار.
17. الإنفتاح يعدل العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية ودعم الأفكار.
18. الإنفتاح يعدل العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وتطبيق الأفكار.
19. الإنفتاح يعدل العلاقة بين تحمل المخاطرة وإستكشاف الأفكار.

20. الإنفتاح يعدل العلاقة بين تحمل المخاطرة ودعم الأفكار.
21. الإنفتاح يعدل العلاقة بين تحمل المخاطرة وتطبيق الأفكار.
22. الإنفتاح يعدل العلاقة بين المباداة أو الإستباقية وإستكشاف الأفكار.
23. الإنفتاح يعدل العلاقة بين المباداة أو الإستباقية ودعم الأفكار.
24. الإنفتاح يعدل العلاقة بين المباداة أو الإستباقية وتطبيق الأفكار.
25. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين الإبداع وإستكشاف الأفكار.
26. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين الإبداع ودعم الأفكار.
27. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين الإبداع وتطبيق الأفكار.
28. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين الرؤية المشتركة وإستكشاف الأفكار.
29. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين الرؤية المشتركة ودعم الأفكار.
30. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين الرؤية المشتركة وتطبيق الأفكار.
31. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين تحمل المخاطرة وإستكشاف الأفكار.
32. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين تحمل المخاطرة ودعم الأفكار.
33. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين تحمل المخاطرة وتطبيق الأفكار.
34. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين المباداة أو الإستباقية وإستكشاف الأفكار.
35. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين المباداة أو الإستباقية ودعم الأفكار.
36. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين المباداة أو الإستباقية وتطبيق الأفكار.

3-6 اسلوب الدراسة:

هذه الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع البحث .

3-7 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجموعة من البنوك التجارية العراقية، حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة نسبة لصعوبة دراسة المجتمع كله حتى و ان امكن ذلك فأن عنصر الوقت و التكلفة لا يسمحان بذلك .

3-8 عينة الدراسة:

اختارت الدراسة أسلوب العينة القصدية ، وفي هذا النوع من تصميمات العينة لا توجد فرصة معروفة ومتساوية لكل عنصر من عناصر المجتمع، و اعتمدت الدراسة هذا الاسلوب وذلك لتناسبه مع طبيعة ومجتمع الدراسة حيث تم توزيع عدد (380) استبانة وفقا لـ 68 استبانة لكل بنك يجيب عليها العاملين.

3-9 ادوات الدراسة و مصادر جمع البيانات:

من اجل الحصول على المعلومات وتحقيق اهداف الدراسة والوصول الى النتائج وتقديم التوصيات اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات تمثلت في:

3-9-1 المصادر الثانوية:

حيث تم الاعتماد على الكتب والمراجع والبحوث العربية والاجنبية بالإضافة الى مواقع الانترنت.

3-9-2 المصادر الاولية:

اعتمدت الدراسة على تطوير الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم اهداف الدراسة وبعدها يتم تحليل هذه البيانات المجمعة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت اليها، ويحتوي الاستبيان على خمسة اقسام :

1. القسم الاول: المعلومات الشخصية: وشملت البيانات النوع والفئة العمرية والمؤهل، والمسمي الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والغرض من تلك البيانات وصف خصائص العينة.

2. القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة:

- القيادة الريادية: وتتكون من (الإبداع، الرؤية الإستراتيجية، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الإستباقية).

- التوجه بالتعلم: ويتكون من (الإلتزام بالتعلم، الإنفتاح، الرؤية المشتركة).

- السلوك الإبداعي: ويتكون من (إستكشاف الأفكار، دعم الأفكار، تطبيق الأفكار).

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في القسم الثاني للتعرف على قوة موافقة او عدم موافقة المستقصى منهم على العبارات المحددة، يتكون المقياس من خمس فئات او درجات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-1)

مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
5	4	3	2	1

إعداد الباحث، 2019م.

9-10 قياس متغيرات الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات وهي (مرونة المنظمة، الذكاء التنافسي، الميزة التنافسية) وتم قياس تلك المتغيرات بعدد من العبارات كما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول رقم (3-2) متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	عدد العبارات
1	المعلومات الشخصية	5
2	الإبداع	4
3	الرؤية الإستراتيجية	4
4	تحمل المخاطر	4
5	المبادأة والإستباقية	4
6	الإلتزام بالتعلم	4
7	الإفتتاح	4
8	إستكشاف الأفكار	5
9	دعم الأفكار	4
10	تطبيق الأفكار	4
	المجموع	46

المصدر : اعداد الباحث، 2019م

3-11 الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات:

للتأكد من صدق الاداة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة لإبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية فقراتها لتمثيل متغيراتها وطلب منهم ايضا التعديل والحذف والاضافة لما يرونه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة. وبعد ان تم استرجاع الاستبانة من جميع المحكمين تم تحليل استجاباتهم والاخذ بملاحظاتهم فهناك عبارات تم تعديلها واخرى تم حذفها وعلى ضوء ذلك ونتيجة لما سبق فقد استقر الحكم على المقياس وبعد اجراء التعديلات في فقراته اضافة وحذف (انظر الملحق)

وبذا تكون المقياس من 46 فقرة تقيس مدى الاستجابة وفقا لما جاء في مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على قوة موافقة او عدم موافقة المستقصى منه على جملة معينة.

3-12 توصيف اداة جمع البيانات:

وزعت الاستبانة توزيع شخصي لان التوزيع الاصلي افضل وسيلة لجمع البيانات ولأنه يمكن الباحث من جمع الاجابات التامة في اقرب وقت ممكن، كما يمكن الباحث من توضيح أي استفسار او ازالة أي شك يتعلق بالأسئلة للمستجيب فورا.

3-13 جودة المقاييس:

تعد المقاييس اداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي الى واقع ملموس يستدل به للتحقق من صحة النموذج والفرضيات اثباتا ونفيا ومن المهم ان نتأكد من الاداة التي نمينها لقياس مفهوم معين تقيس فعلا المتغير وهكذا يؤكد علينا الان نهمل بعض الابعاد والعناصر المهمة، ويتم التأكد من جودة المقياس كالاتي :

1. **التناسق الداخلي للمقاييس:** هذا يعني ان تكون الاسئلة مترابطة مع بعضها البعض

كمجموعة تقيس مفهوما معينا وان يتوافر في كل سؤال في نفس الوقت القدرة على قياس نفس المفهوم حتى يفهم المستجيب المعنى الاجمالي من المقياس ومن كل سؤال من الاسئلة المكونة له.

ولتطبيق هذا المفهوم قام الباحث بأخذ المقاييس الواردة في الاداة من

الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث .

2. صدق الاعتمادية : ويعني ذلك ان تكون الاجابة المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق الصدق والثبات، بحيث تقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها وتؤدي نفس النتائج اذا استخدمت مرة اخرى تحت ظروف الدراسة.

3-14 تطوير الاستبيان:

الجدول التالي يوضح مصادر العبارات التي من خلالها تم قياس متغيرات الدراسة

جدول رقم (3-3) مصادر مقاييس الاستبيان

المقياس	المصدر
القيادة الريادية	(محمد، 2012م)
التوجه بالتعلم	(حسن، 2018م)
السلوك الإبداعي	(ساعد، 2016م +.....)

المصدر: اعداد الباحث، 2019م

3-15 أساليب التحليل الاحصائي:

تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) وبرنامج (Amos22) لتحليل بيانات الدراسة، وذلك لتطبيق الاساليب الاحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية، تستخدم هذه الدراسة عدد من الاساليب الاحصائية لوصف مفردات العينة لاختبار فرضياتها ووصف متغيراتها على النحو التالي:

1. الاحصاء الوصفية: استخدمت التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة ووصف الخصائص لعينة الدراسة.
2. الاحصاء التحليلي: استخدمت هذه الاساليب في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الاداة وجودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تستخدم معامل ارتباط (كرونباخ) الفا لقياس مصداقية الاداة المستخدمة في الدراسة.
3. اسلوب معامل الارتباط : تم استخدامه للوصول الى جودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة حيث تجرى تغيرات في النموذج وكذلك في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي .

جدول رقم (3-4) الاختبار المبدئي لأداة الدراسة

الاعتمادية	عدد العبارات	المتغير
0.89	4	الإبداع
0.56	4	الرؤية الإستراتيجية
0.75	4	تحمل المخاطر
0.88	4	المبادأة والإستباقية
0.55	4	الإلتزام بالتعلم
0.62	4	الإفتاح
0.74	5	إستكشاف الأفكار
0.69	4	دعم الأفكار
0.77	4	تطبيق الأفكار

المصدر : اعداد الباحث، 2019م.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

1-4 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن استخدام تحليل المسار في عملية اختبار الفروض.

2-4 تنظيف البيانات Cleaning data:

1-2-4 البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية وأيضا مستوي المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 134.255) وقيمة (DF = 187) وقيمة (Sig. = .999) وهي اكبر من 0.05 مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

2-2-4 الاجابات المتماثلة : Unengaged response

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس

تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي استبانة يقل انحرافها المعياري عن 5.

4-2-3 معدل إستجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المصارف العراقية، حيث تم توزيع عدد (380) إستبانة، تمكن الدارس من الحصول علي (368) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة ولم تسترد عدد (12) إستبانة بنسبة بلغت (96.8%) ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول التالي:

الجدول (4-1) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة	
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	380	
2. مجموع الاستبانات التي تم ارجاعها	368	
3. الاستبانات التي لم تسترد	12	
4. الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	-	
5. الاستبانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	-	
6. عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	368	
7. نسبة الاستجابة	96.8%	
8. نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل	368	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2019).

4-3 الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية.

النسبة المئوية	التكرارات		
71.5	263	ذكر	النوع
28.5	105	انثى	
100.0	368	Total	
10.1	37	اقل من 25 سنة	الفئة العمرية
30.7	113	25 و اقل من 35 سنة	
42.7	157	35 و اقل من 45 سنة	
16.6	61	45 سنة فاكثر	
100.0	368	Total	
6.0	22	دون الجامعي	المؤهل العلمي
71.7	264	جامعي	
12.5	46	فوق الجامعي	
9.8	36	زمالة مهنية	
100.0	368	Total	
1.6	6	مدير إدارة	المسمى الوظيفي
7.3	27	رئيس قسم	
63.0	232	موظف	
28.0	103	أخرى	
100.0	368	Total	
14.7	54	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
41.3	152	5 و اقل من 10 سنوات	
26.9	99	10 و اقل من 15 سنة	
17.1	63	15 سنة فاكثر	
100.0	368	Total	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2019).

4-4 جودة القياس:

تعبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران، 2003). حيث استخدم الدارس التحليل العاملي

الإستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية، وأدناه تفصيل كل علي حده.

4-5 التحليل العاملي الإستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003)، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي، 2009)، حيث تستند غريلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي:

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
3. ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
4. أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
5. ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
6. ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

4-6 التحليل العاملي الاستكشافي للقيادة الريادية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 19 عبارة)

الجدول (2-4) التحليل العاملي الاستكشافي للقيادة الريادية (حجم العينة 380)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.882
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2910.180
	Df	78
Sig.		.000
.868		تتقبل الإدارة مقترحات العاملين وردود أفعالهم بشأن أداء الأعمال
.850		لا تهمل الإدارة أية فكرة تصدر عن العاملين
.795		تشجع الإدارة العليا العاملين على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات
.661		إدارة البنك تهتم بدراسة الأفكار الجديدة والمبتكرة
	.819	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في أعداد استراتيجيات البنك
	.751	تمتلك الإدارة تصورا بشأن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية للبنك
	.728	يعمل الجميع بروح الفريق لتنفيذ استراتيجية البنك
	.927	تميل الإدارة إلى تحمل المخاطر العالية
	.724	تعمل الإدارة على تغيير صياغات العامل وابتكار أعمال جديدة غير مالوفة
.723		في البنك يتم وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها
.827		تشجع الإدارة المبادرات المقدمة من المرؤوسين
.820		إدارة البنك تعد لمواجهة المشاكل قبل حدوثها
.866		في هذا البنك يتم التحضير المسبق للعمل قبل البدء بالتنفيذ بفترة

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2019)

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.882) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة ، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملئما للدراسة ، كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس القيادة الريادية ، وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل ان القيادة الريادية يتم قياسها عبر اربعة ابعاد هي (الابداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطر، المبادرة او الاستباقية) من خلال نتائج مصفوفة التدوير ، حيث احتوي الابداع علي (اربعة عبارات) بينما اشتملت الرؤية الاستراتيجية علي (ثلاثة عبارات) فيما احتوت تحمل المخاطر في التكلفة علي (عبارتين) بينما اشتملت المبادرة او الاستباقية علي (اربعة عبارات) . كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

4-7 التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه بالتعلم:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة).

الجدول (4-3) التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه بالتعلم (حجم العينة 380)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.814
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	966.344
	Df	21
	Sig.	.000
.792		يعتبر التعلم من القيم الأساسية للبنك
.834		في البنك ينظر لتعلم العاملين باعتبار استثمار وليس مجرد صرف إضافي
.812		إدارة البنك تعتبر أن قدرة البنك على التعلم هي أساس ميزاتها التنافسية
.677		يرى البنك أن الفشل هو فرصة للتعلم والتحسين
	.859	يوجد في البنك أهداف عامة يسعى الجميع لتحقيقها
	.809	العاملون يعتبرون أنفسهم شركاء في رسم اتجاه البنك

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2019)

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.814) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة، كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس التوجه بالتعلم، وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل أن للتوجه بالتعلم يتم قياسها عن طريق بعدين هما (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة) من خلال نتائج مصفوفة التدوير، حيث احتوي الالتزام بالتعلم على (أربع عبارات) بينما اشتملت الرؤية المشتركة على (ثلاثة عبارات) حيث تم استبعاد بعد (الانفتاح) لأن عبارته قل تحميلها عن 0.5.

4-8 التحليل العاملي الاستكشافي السلوك الإبداعي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة).

الجدول (4-4) التحليل العاملي الإستكشافي السلوك الابداعي (حجم العينة 368)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1472.204
	Df	36
	Sig.	.000
.899		اعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات
.786		استكشف افكار جديده لم يسبقني اليها احد
.786		تتوفر لدي معلومات اللازمه لتوليد الافكار الجديده لانجاز الاعمال
	.839	اشارك زملائي في استكشاف الأفكار
	.617	اعبر ع مقترحاتي في الافكار الجديده
	.930	اشجع زملائي لتقديم افكار جديده للعمل
.607		امتلك القدرة والكفاءة على تطبيق الافكار الهامة والحيوية
.916		اقدم العون والمساعدة عد تطبيق الافكار الجديده
.937		اهتم بتشجيع الاخرين على تطبيق الافكار الداعمة لتطوير البنك

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2019)

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.837) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة ، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملئما للدراسة ، كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس السلوك الابداعي ، وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل ان السلوك الابداعي يتم بثلاث ابعاد، هي (اكتشاف الأفكار ، دعم الأفكار ،تطبيق الافكار) ، وذلك من خلال نتائج مصفوفة التدوير ، حيث احتوي بعد اكتشاف الأفكار علي (ثلاثة عبارات) بينما اشتملت بعد دعم الافكار علي (ثلاثة عبارات) وأخيرا احتوي بعد تطبيق الافكار علي (ثلاثة عبارات) . كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

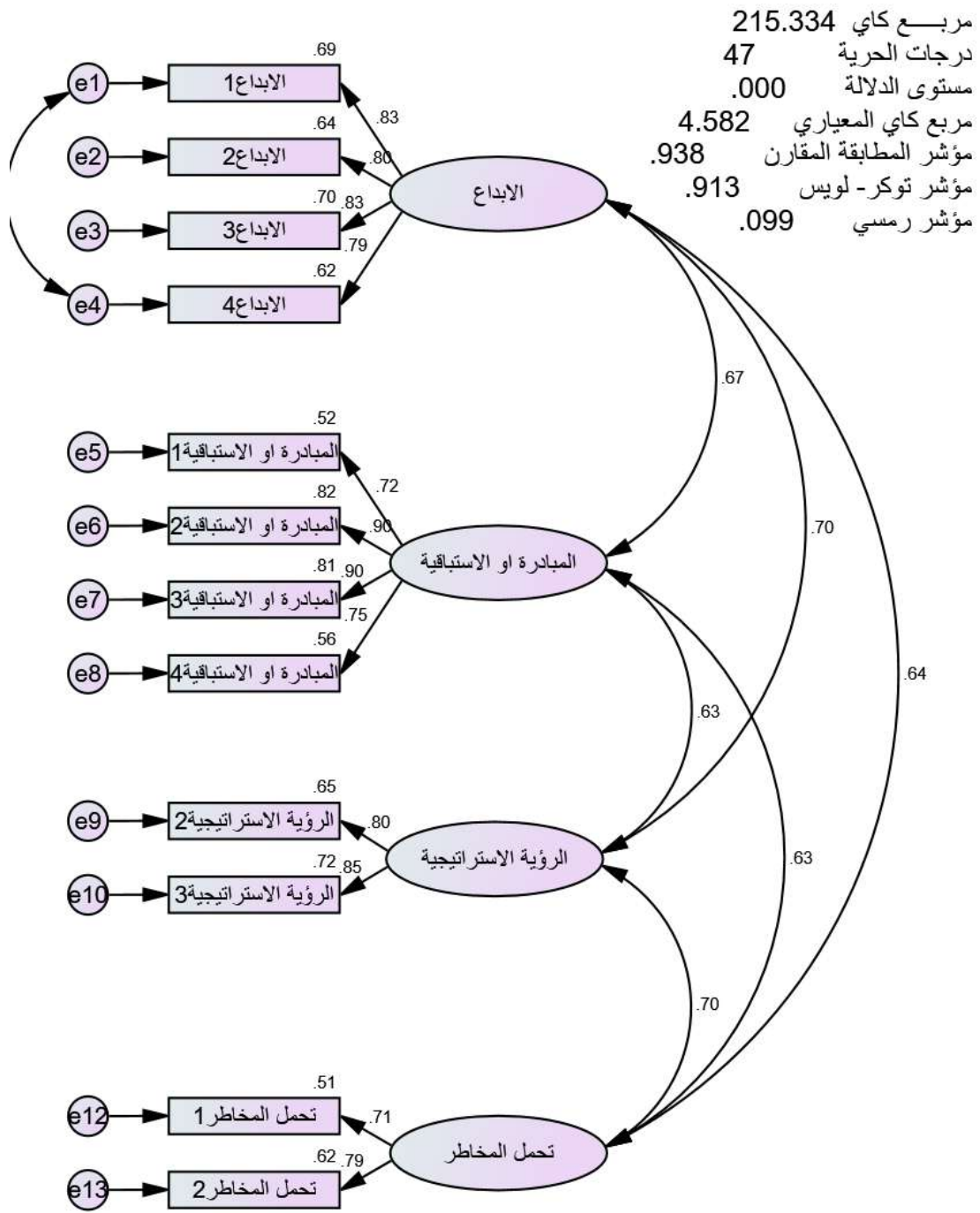
9-4 التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (analysis of moment structure (AMOS 25).

4-10 التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الريادية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4-1) يوضح التحليل العاملي التوكيدي:

الشكل رقم (4-1) يوضح التحليل العائلي التوكيدي



مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه

المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (4-5) مؤشرات جودة المطابق للقيادة الريادية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	215.334	--	--
DF	47	--	--
CMIN/DF	4.582	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.938	>0.95	Acceptable
SRMR	0.048	<0.08	Excellent
RMSEA	0.099	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) للقيادة الريادية تحقق شروط المطابقة التي حددها (G. jikish, 2016)

تحليل الاعتمادية والصلاحية للقيادة الريادية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج .

الجدول (4-6) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي

تحمل المخاطر	الرؤية الاستراتيجية	المبادرة او الاستباقية	الابداع	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
			0.814	0.888	0.483	0.662	0.887	الابداع
		0.823	0.672***	0.917	0.451	0.677	0.892	المبادرة او الاستباقية
	0.826	0.629***	0.695***	0.814	0.492	0.683	0.811	الرؤية الاستراتيجية
0.75	0.701***	0.626***	0.635***	0.726	0.492	0.563	0.72	تحمل المخاطر

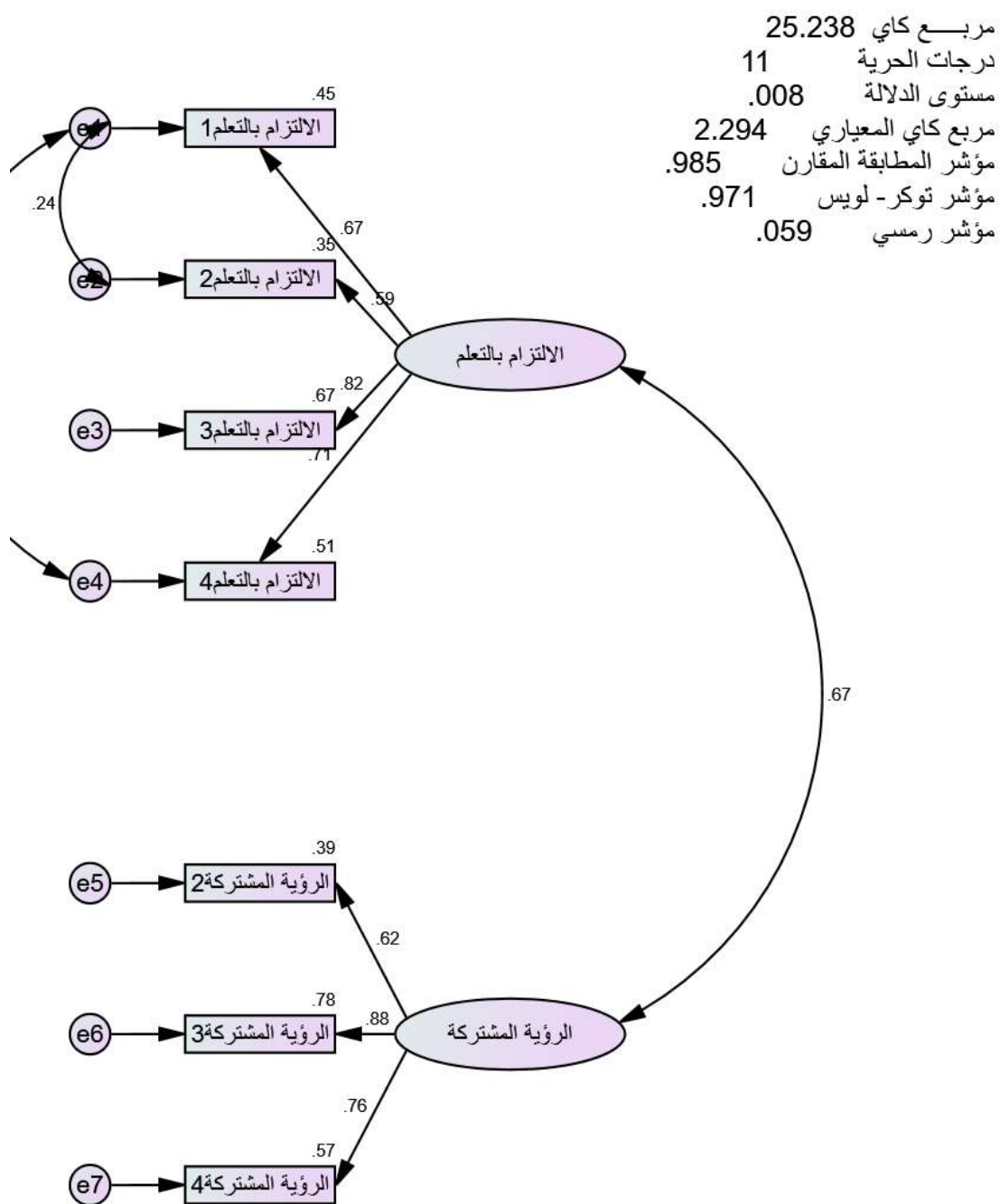
Significance of Correlations: † p < 0.100 * p < 0.050 ** p < 0.010 *** p < 0.00

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ بان يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة ابعاد القيادة الريادية تزيد عن الحد المقبول 0.5.

التحليل العاملي التوكيدي التوجه بالتعلم:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4-2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي

الشكل رقم (4-2) يوضح التحليل العائلي للتوجه بالتعليم



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه

المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف
بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (4-7) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	25.238	--	--
DF	11	--	--
CMIN/DF	2.294	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.985	>0.95	Excellent
SRMR	0.032	<0.08	Excellent
RMSEA	0.059	<0.06	Excellent
PClose	0.272	>0.05	Excellent

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) التوجه بالتعلم تحقق شروط المطابقة
التي حددها (G. jikish, 2016)

تحليل الاعتمادية والصلاحية للتوجه بالتعلم:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم
احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair
et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR)
الموثوقة المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية
النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (4-8) الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي

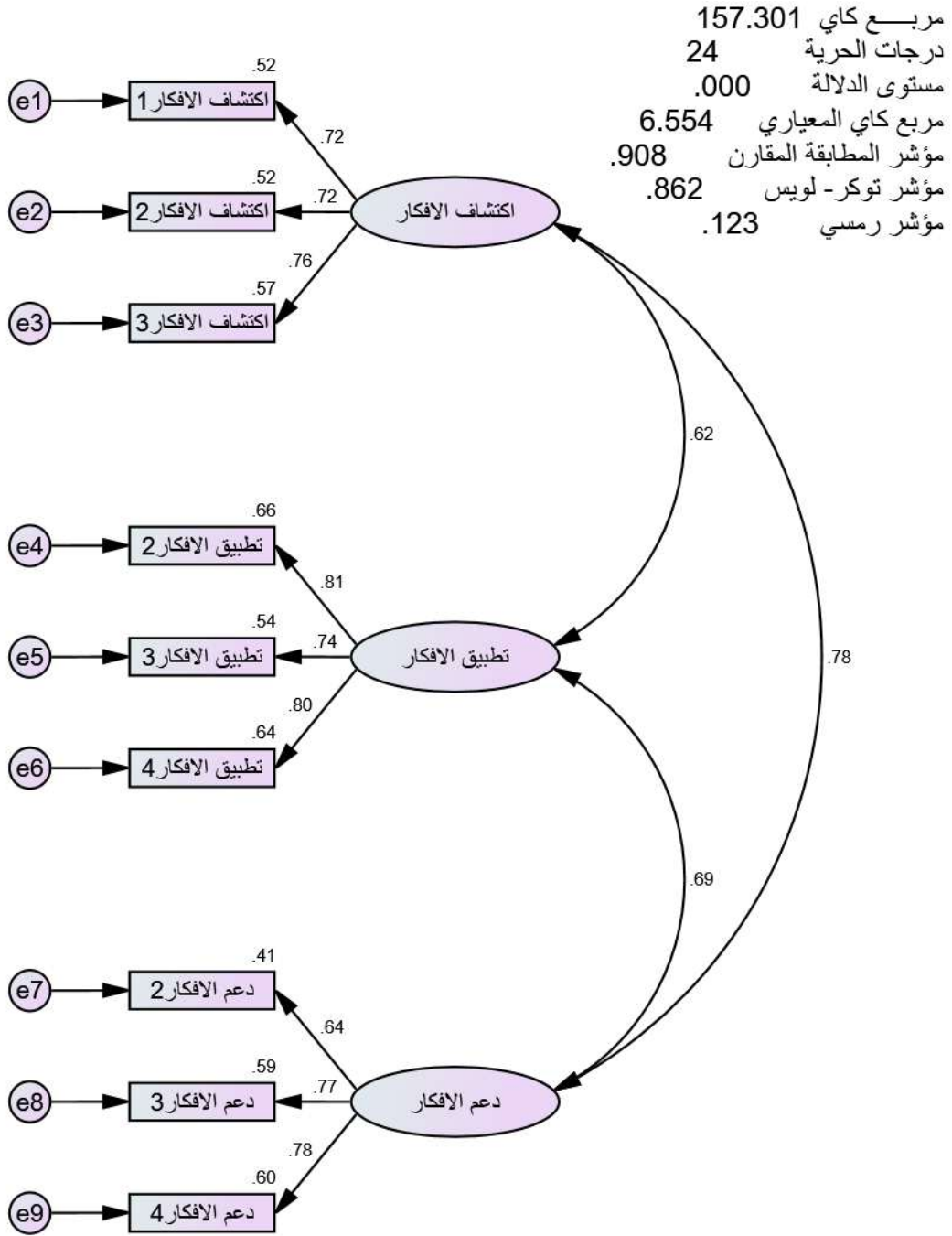
الرؤية المشتركة	الالتزام بالتعلم	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	الالتزام بالتعلم
	0.702	0.814	0.455	0.492	0.793	الالتزام بالتعلم
0.762	0.674***	0.847	0.455	0.58	0.803	الرؤية المشتركة

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et
2010) وهي أن قيمة ألفا كرونباخ تكون اكبر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر
لـ (الالتزام بالتعلم) تقل عن الحد المقبول 0.5.

التحليل العاملي التوكيدي السلوك الابداعي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (3-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي

الشكل (3-4) التحليل العاملي التوكيدي



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (4-9) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	157.301	--	--
DF	24	--	--
CMIN/DF	6.554	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.908	>0.95	Acceptable
SRMR	0.058	<0.08	Excellent
RMSEA	0.123	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) السلوك الابداعي لا تحقق شروط المطابقة التي حددها (G. jikish, 2016)

تحليل الاعتمادية والصلاحية السلوك الابداعي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (4-10) الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي

دعم الافكار	تطبيق الافكار	اكتشاف الافكار	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.734	0.779	0.601	0.539	0.778	اكتشاف الافكار
	0.784	0.623***	0.831	0.48	0.614	0.827	تطبيق الافكار
0.731	0.693***	0.775***	0.785	0.601	0.535	0.774	دعم الافكار

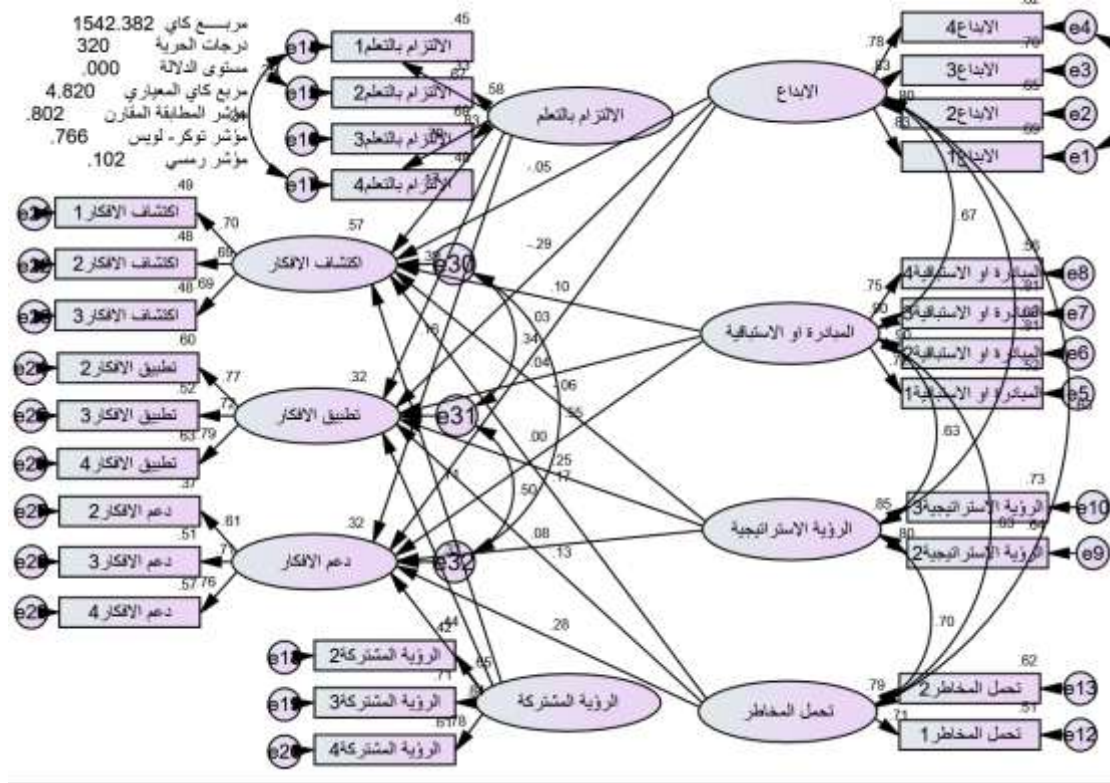
من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر اكبر من الحد المقبول 0.5.

نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل إذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق

الواقع أما في حالة عدم الإعتماد على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرونباخ للإتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فإنه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

شكل (4-4) نموذج الدراسة المعدل



4-10 المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة:

4-10-1 الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقاس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم . وذلك على النحو التالي:

4-10-2 الإحصاء الوصفي للقيادة الريادية

جدول (4-11) الإحصاء الوصفي للقيادة الريادية

الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
4	1.36	.768	تتقبل الادارة مقترحات العاملين وردود افعالهم بشأن اداء الاعمال
2	1.57	.816	لا تهمل الادارة اية فكرة تصدر عن العاملين
3	1.51	.892	تشجع الادارة العليا العاملين على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات
1	1.60	.880	ادارة البنك تهتم بدراسة الافكار الجديده والمبتكرة
	1.51	.713	الابداع
3	1.55	.751	يدرك العاملين رؤية البنك
1	1.71	.780	تشارك المستويات الادارية المختلفة في اعداد استراتيجيه البنك
2	1.63	.826	تمتلك الادارة تصورا بشأن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية للبنك
4	1.53	.676	يعمل الجميع بروح الفريق لتنفيذ استراتيجيه البنك
	1.67	.736	الرؤية الاستراتيجية
2	1.50	.716	تميل الادارة الى تحمل المخاطر العالية
1	1.60	.713	تعمل الادارة على تغيير صياغات العامل وابتكار اعمال جديده غير مالوفة
3	1.47	.745	تمتلك الادارات خبرة طويلة في التعاطي مع المستجدات في بيئة الاعمال
4	1.39	.731	تمتلك الادارة خطة فاعلة للتغيير
	1.55	.631	تحمل المخاطر
4	1.45	.698	في البنك يتم وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها
2	1.54	.787	تشجع الادارة المبادرات المقدمة من المرؤوسين
1	1.56	.789	ادارة البنك تعد لمواجهة المشاكل قبل حدوثها
3	1.54	.741	في هذا البنك يتم التحضير المسبق للعمل قبل البدء بالتنفيذ بفترة
	1.52	.652	المبادرة او الاستباقية

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان الرؤية الاستراتيجية هي اعلي ابعاد القيادة الريادية حيث ان قيمة المتوسط الحسابي لها اعلي من كافة ابعاد القيادة الريادية الأخرى حيث بلغ (1.67) لذلك جاء في المرتبة الاولى.

اما فيما يتعلق الابداع نجد انه جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بحيث تحصل علي متوسط حسابي يقدر بـ (1.51).

وبشكل عام يتبين أن مستوى القيادة الريادية في الشركات المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع جداً.

4-10-3 الإحصاء الوصفي للتوجه بالتعلم

جدول (4-12) الإحصاء الوصفي للتوجه بالتعلم

الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
4	1.46	.730	يعتبر التعلم من القيم الأساسية للبنك
2	1.60	.678	في البنك ينظر لتعلم العاملين باعتبارها استثمار وليس مجرد صرف اضافي
3	1.56	.702	ادارة البنك تعتبر ان قدرة البنك على التعلم هي اساس ميزاتها التنافسية
1	1.64	.843	يرى البنك ان الفشل هو فرصة للتعلم والتحسين
	1.58	.547	الالتزام بالتعلم
4	1.40	.583	العاملون ملتزمون بتحقيق اهداف البنك
3	1.53	.672	يوجد في البنك اهداف عامة يسعى الجميع لتحقيقها
1	1.60	.753	العاملون يعتبرون انفسهم شركاء في رسم اتجاه البنك
2	1.58	.756	في البنك هناك اتفاق تام حول الرؤية التنظيمية
	1.57	.614	الرؤية المشتركة

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان الالتزام بالتعلم هي اعلي ابعاد التوجه بالتعلم حيث ان قيمة المتوسط الحسابي له اعلي من كافة ابعاد التوجه بالتعلم الأخرى حيث بلغ (1.58) لذلك جاء في المرتبة الاولى.

اما فيما يتعلق بالرؤية المشتركة نجد انها جاءت في المرتبة الثانية والأخيرة بحيث انها تحصلت علي متوسط حسابي يقدر بـ(1.57).

وبشكل عام يتبين أن مستوى التوجه بالتعلم في الشركات المبحوثة من وجهة نظر عينة الدارسة مرتفع جداً.

4-10-4 الإحصاء الوصفي للسلوك الإبداعي

جدول (4-13) الإحصاء الوصفي للسلوك الإبداعي

الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
5	1.50	.664	اعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات
1	1.62	.743	استكشف افكار جديده لم يسبقني اليها احد
4	1.54	.692	تتوفر لدي معلومات اللازمه لتوليد الافكار الجديده لانجاز الاعمال
2	1.59	.751	استخدم علاقاتي الشخصية لتوليد الافكار داخل البنك
3	1.56	.769	لدي الجراة والشجاعة لطرح جديده للعمل
	1.55	.582	استكشاف الافكار
1	1.73	.882	لدي الصلاحيات الكافية لدعم الافكار المقدمة من الاخرين

3	1.53	.734	اشارك زملائي في استكشاف الأفكار
4	1.39	.621	اعبر ع مقترحاتي في الافكار الجديده
3	1.43	.689	اشجع زملائي لتقديم افكار جديده للعمل
	1.45	.563	دعم الأفكار
2	1.44	.694	اعمل على تطبيق افكار جديده تساعد في تحسين اداء البنك
1	1.50	.664	امتلك القدرة والكفاءة على تطبيق الافكار الهامة والحيوية
4	1.43	.614	اقدم العون والمساعدة عد تطبيق الافكار الجديده
3	1.44	.611	اهتم بتشجيع الاخرين على تطبيق الافكار الداعمة لتطوير البنك
	1.46	.542	تطبيق الأفكار

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان اكتشاف الافكار هي اعلي ابعاد للسلوك الإبداعي حيث ان قيمة المتوسط الحسابي لها اعلي من كافة ابعاد السلوك الإبداعي الاخرى حيث بلغ (1.55) لذلك جاءت في المرتبة الاولى.

اما فيما يتعلق بدعم الافكار نجد جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة بحيث انها حصلت علي متوسط حسابي يقدر بـ (1.46).

وبشكل عام يتبين أن مستوى السلوك الابداعي في الشركات المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع جداً.

4-10-5 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمعدل، فكما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول (4-14) تحليل الارتباط (Person Correlation)

		Estimate	
الابداع	<-->	المبادرة_او_الاستباقية	.671
الابداع	<-->	الرؤية_الاستراتيجية	.681
الابداع	<-->	تحمل_المخاطر	.635
المبادرة_او_الاستباقية	<-->	الرؤية_الاستراتيجية	.624
المبادرة_او_الاستباقية	<-->	تحمل_المخاطر	.630

		Estimate	
الرؤية_الاستراتيجية	<-->	تحمل_المخاطر	.705
الابداع	<-->	اكتشاف_الافكار	.453
الابداع	<-->	تطبيق_الافكار	.269
الابداع	<-->	دعم_الافكار	.437
الابداع	<-->	الالتزام_بالتعلم	.617
الابداع	<-->	الرؤية_المشتركة	.562
المبادرة_او_الاستباقية	<-->	اكتشاف_الافكار	.562
المبادرة_او_الاستباقية	<-->	تطبيق_الافكار	.397
المبادرة_او_الاستباقية	<-->	دعم_الافكار	.479
المبادرة_او_الاستباقية	<-->	الالتزام_بالتعلم	.755
المبادرة_او_الاستباقية	<-->	الرؤية_المشتركة	.649
الرؤية_الاستراتيجية	<-->	اكتشاف_الافكار	.476
الرؤية_الاستراتيجية	<-->	تطبيق_الافكار	.447
الرؤية_الاستراتيجية	<-->	دعم_الافكار	.501
الرؤية_الاستراتيجية	<-->	الالتزام_بالتعلم	.604
الرؤية_الاستراتيجية	<-->	الرؤية_المشتركة	.598
تحمل_المخاطر	<-->	اكتشاف_الافكار	.543
تحمل_المخاطر	<-->	تطبيق_الافكار	.423
تحمل_المخاطر	<-->	دعم_الافكار	.550
تحمل_المخاطر	<-->	الالتزام_بالتعلم	.606
تحمل_المخاطر	<-->	الرؤية_المشتركة	.603
اكتشاف_الافكار	<-->	تطبيق_الافكار	.614
اكتشاف_الافكار	<-->	دعم_الافكار	.765
اكتشاف_الافكار	<-->	الالتزام_بالتعلم	.599
اكتشاف_الافكار	<-->	الرؤية_المشتركة	.807
تطبيق_الافكار	<-->	دعم_الافكار	.681
تطبيق_الافكار	<-->	الالتزام_بالتعلم	.546
تطبيق_الافكار	<-->	الرؤية_المشتركة	.539
دعم_الافكار	<-->	الالتزام_بالتعلم	.527
دعم_الافكار	<-->	الرؤية_المشتركة	.638
الالتزام_بالتعلم	<-->	الرؤية_المشتركة	.679

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان اعلي قيمة ارتباط بين الرؤية المشتركة واكتشاف الأفكار حيث بلغت (0.807) وهي تعتبر قيمة قوية لأنها تزيد عن 0.7 أي ارتباط قوي، الا ان هذه القيمة تقل عن (0.85) والتي تؤكد عدم وجود ارتباط خطي مزدوج. في حين ان اقل قيمة ارتباط كانت بين تطبيق الأفكار والابداع حيث بلغت (0.269) حيث تعتبر قيمة ضعيفة لأنها تقل عن 0.3.

4-11 اختبارات التوزيع الطبيعي:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity ، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (4-15) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (4-15) اختبارات التوزيع الطبيعي

المتغيرات	الابعاد	Variance Inflation Factor(VIF)
المتغير المستقل	الابداع	2.086
	المبادرة	2.236
	الرؤية الاستراتيجية	1.924
	تحمل المخاطر	1.670

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10). كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول (4-16)

جدول (4-16) اختبار Kolmogorov Smirnov Test

المتغير	Kolmogorov Smirnov Test	Sig	النتيجة
الابداع	.237	.735	يتبع التوزيع الطبيعي
المبادرة	.211	.769	يتبع التوزيع الطبيعي
الرؤية الاستراتيجية	.207	.792	يتبع التوزيع الطبيعي
تحمل المخاطر	.213	.777	يتبع التوزيع الطبيعي
اكتشاف المعرفة	.198	.822	يتبع التوزيع الطبيعي
التطبيق المعرفة	.268	.782	يتبع التوزيع الطبيعي
الدعم	.235	.767	يتبع التوزيع الطبيعي
الالتزام	.165	.847	يتبع التوزيع الطبيعي
مشاركة الرؤية	.182	.795	يتبع التوزيع الطبيعي

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة ابعاد كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran&Bougie, 2016). وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

4-12 نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

4-12-1 تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

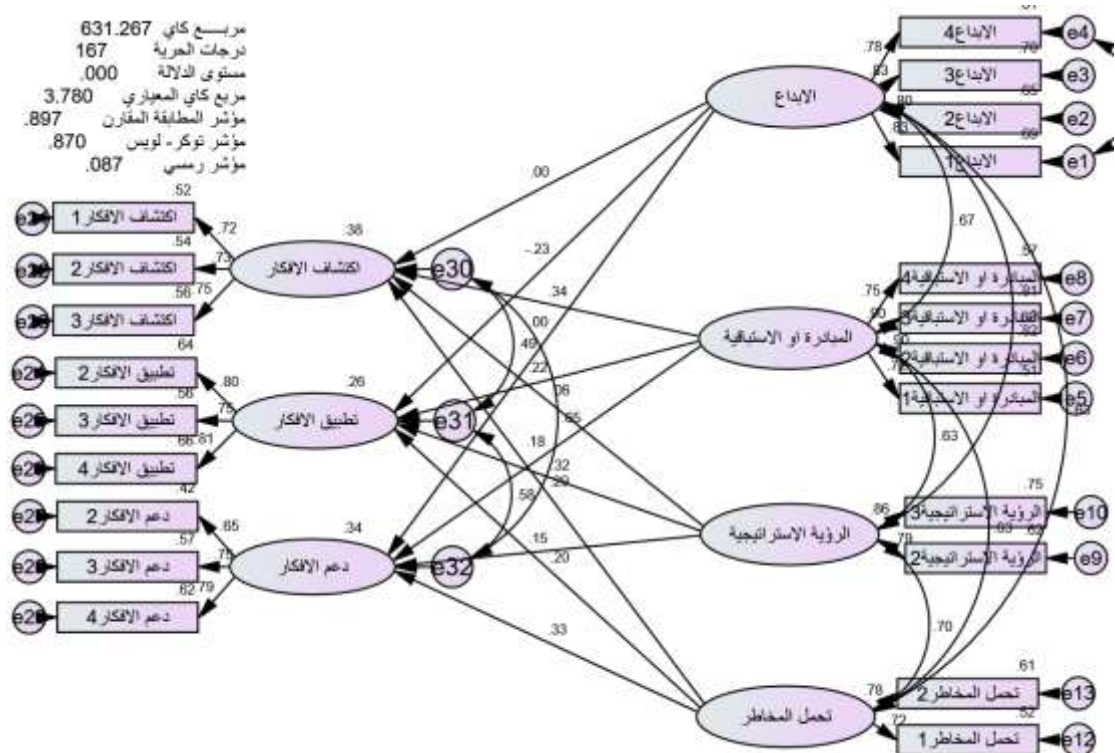
ويستخدم تحليل المسار فيما يمثلاً لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الأولى: العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي

الشكل (4-5) العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي



مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-17) مؤشرات جودة النموذج القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	631.267	--	--
DF	167	--	--
CMIN/DF	3.780	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.897	>0.95	Need More DF
SRMR	0.054	<0.08	Excellent
RMSEA	0.087	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-18) قيم تحليل المسار من القيادة الإبداعية والسلوك الابداعي

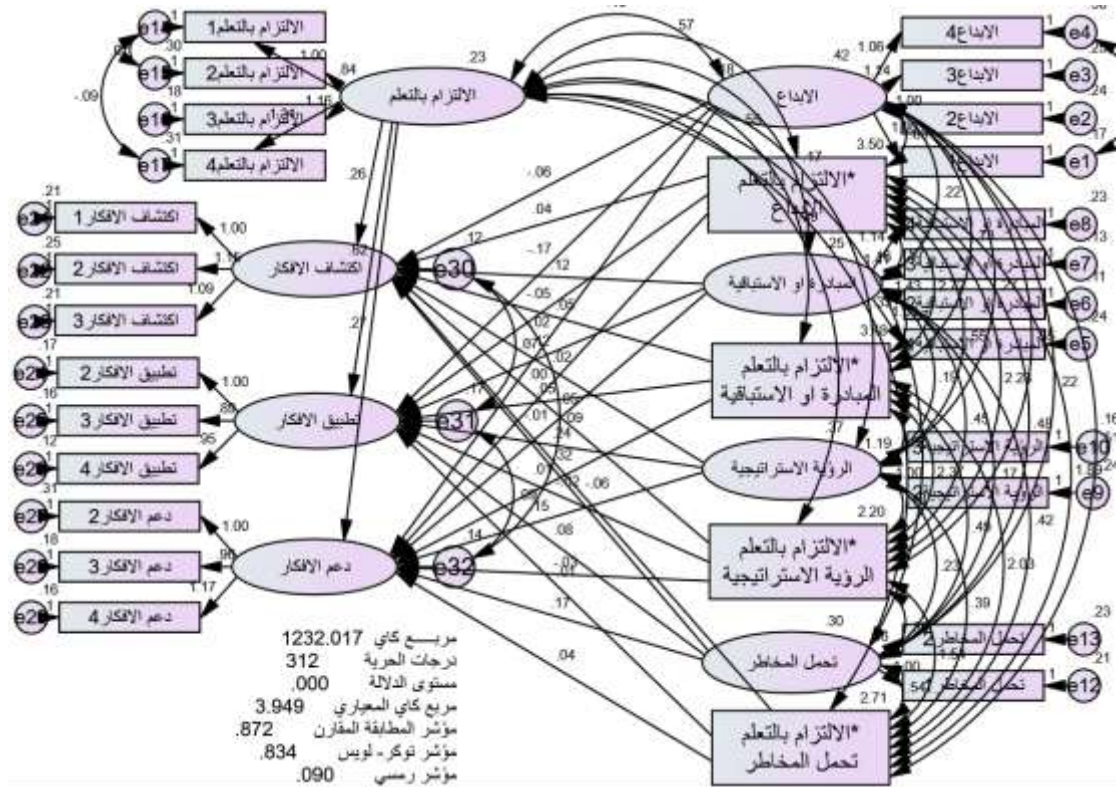
	Estimate	S.E.	C.R.	P	مستوي الدعم
الابداع <--- اكتشاف_ الافكار	.000	.067	.000	1.000	رفض الفرضية
المبادرة_ او_ الاستباقية <--- اكتشاف_ الافكار	.327	.084	3.882	***	قبول الفرضية
الرؤية_ الاستراتيجية <--- اكتشاف_ الافكار	.047	.083	.571	.568	رفض الفرضية
تحمل_ المخاطر <--- اكتشاف_ الافكار	.268	.105	2.554	.011	قبول الفرضية
الابداع <--- تطبيق_ الافكار	-.189	.077	-2.439	.015	قبول الفرضية
المبادرة_ او_ الاستباقية <--- تطبيق_ الافكار	.232	.093	2.493	.013	قبول الفرضية
الرؤية_ الاستراتيجية <--- تطبيق_ الافكار	.277	.096	2.892	.004	قبول الفرضية
تحمل_ المخاطر <--- تطبيق_ الافكار	.211	.117	1.798	.072	رفض الفرضية
الابداع <--- دعم_ الافكار	.003	.068	.050	.960	رفض الفرضية
المبادرة_ او_ الاستباقية <--- دعم_ الافكار	.167	.083	2.013	.044	قبول الفرضية
الرؤية_ الاستراتيجية <--- دعم_ الافكار	.119	.084	1.418	.156	رفض الفرضية
تحمل_ المخاطر <--- دعم_ الافكار	.303	.108	2.809	.005	قبول الفرضية

تشتير بيانات الجدول أعلاه على قبول سبعة فروض لان قيمة مستوي الدلالة اقل من 0.05.

في حين توكد رفض خمسة فروض لان قيمة مستوي الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الأولى: الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي

الشكل (4-6) العلاقة بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-19) مؤشرات جودة النموذج الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية والسلوك

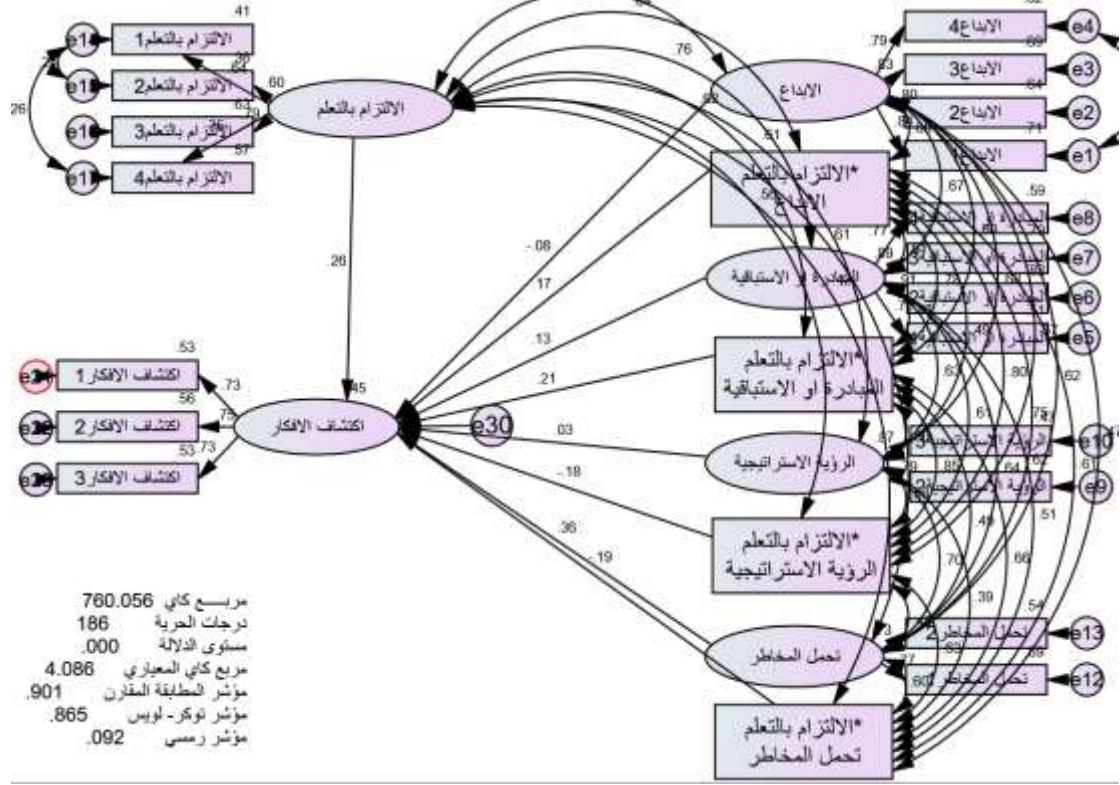
الإبداعي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1232.017	--	--
DF	312	--	--
CMIN/DF	3.949	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.872	>0.95	Need More DF
SRMR	0.055	<0.08	Excellent

RMSEA	0.090	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

الفرضية الأولى: الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية واكتشاف الأفكار

الشكل (4-7) العلاقة بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية واكتشاف الأفكار



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-20) مؤشرات جودة النموذج الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية واكتشاف الأفكار

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	760.056	--	--
DF	186	--	--
CMIN/DF	4.086	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.901	>0.95	Acceptable
SRMR	0.052	<0.08	Excellent

RMSEA	0.092	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-21) قيم تحليل المسار بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية واكتشاف الأفكار

	Estimate	S.E.	C.R.	P		
اكتشاف_ الافكار <---	الابداع	-0.062	.073	-0.845	.398	_____
اكتشاف_ الافكار <---	المبادرة_ او_ الاستباقية	.127	.114	1.119	.263	_____
اكتشاف_ الافكار <---	الرؤية_ الاستراتيجية	.021	.093	.231	.817	_____
اكتشاف_ الافكار <---	تحمل_ المخاطر	.321	.129	2.491	.013	_____
اكتشاف_ الافكار <---	الالتزام_ بالتعلم	.268	.122	2.205	.027	_____
اكتشاف_ الافكار <---	الابداع_Z_ الالتزام بالتعلم	.043	.028	1.524	.127	لا تعدل العلاقة
اكتشاف_ الافكار <---	المبادرة او_ الاستباقية_Z_ الالتزام بالتعلم	.053	.032	1.689	.091	لا تعدل العلاقة
اكتشاف_ الافكار <---	الرؤية_ الاستراتيجية_Z_ الالتزام بالتعلم	-0.058	.039	-1.498	.134	لا تعدل العلاقة
اكتشاف_ الافكار <---	تحمل_ المخاطر_Z_ الالتزام بالتعلم	-0.057	.028	-2.024	.043	تعدل العلاقة

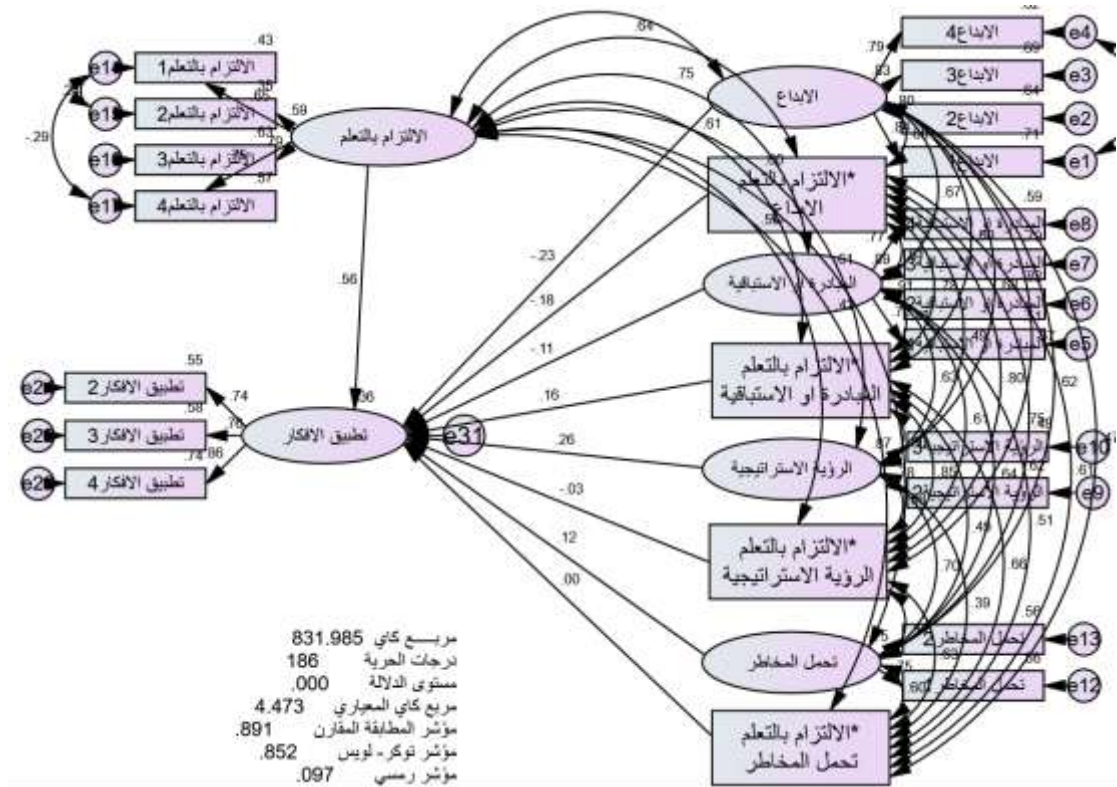
تشير بيانات الجدول أعلاه على قبول الفرضية (الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية

بين تحمل المخاطر واكتشاف الأفكار) لان قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.043 وهي اقل من 0.05.

في حين تؤكد رفض باقي الفروض لان قيمة مستوي الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الأولى: الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية تطبيق الافكار

الشكل (4-8) العلاقة بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية تطبيق الافكار



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-22) مؤشرات جودة النموذج الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية تطبيق الافكار

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	831.985	--	--
DF	186	--	--
CMIN/DF	4.473	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.891	>0.95	Need More DF
SRMR	0.056	<0.08	Excellent
RMSEA	0.097	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

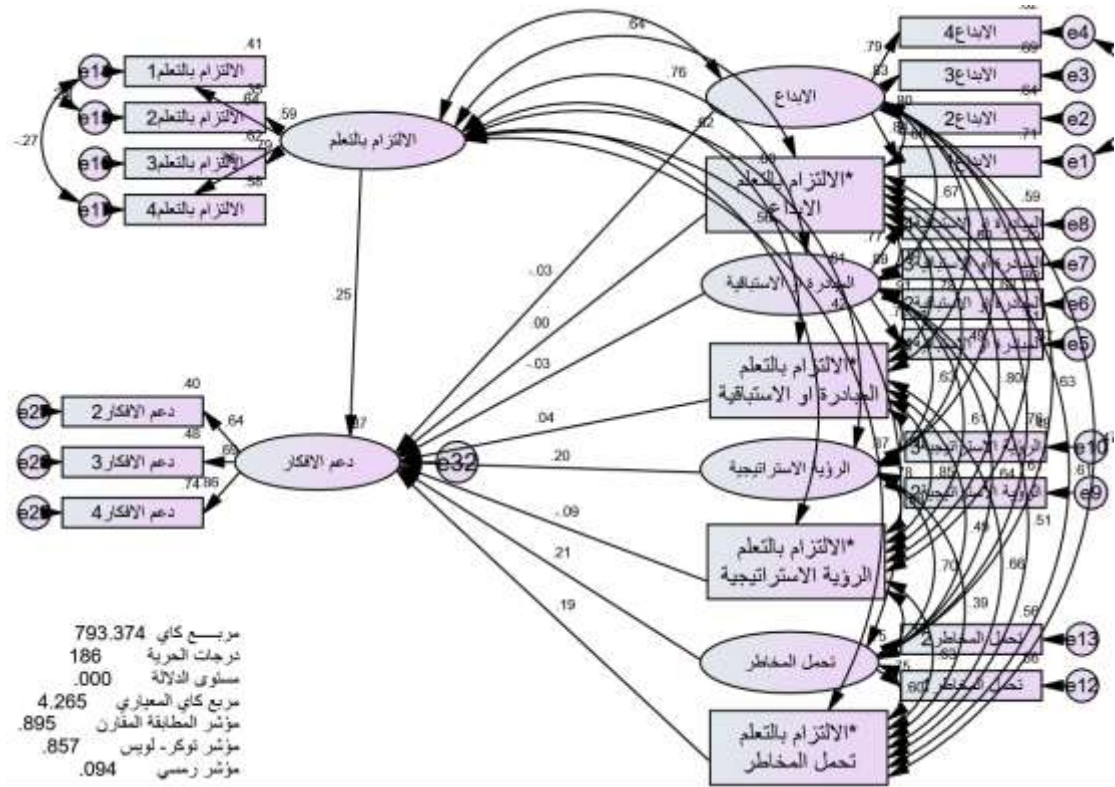
الجدول (4-23) قيم تحليل المسار بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية تطبيق الأفكار

		Estimate	S.E.	C.R.	P
تطبيق_ الافكار	<--- ابداع	-.174	.075	-2.304	.021
تطبيق_ الافكار	<--- المبادرة_ او_ الاستباقية	-.110	.116	-.949	.342
تطبيق_ الافكار	<--- الرؤية_ الاستراتيجية	.210	.096	2.195	.028
تطبيق_ الافكار	<--- تحمل_ المخاطر	.109	.129	.846	.398
تطبيق_ الافكار	<--- الالتزام_ بالتعلم	.578	.130	4.448	***
تطبيق_ الافكار	<--- ابداع_Z_ الالتزام بالتعلم	-.046	.029	-1.593	.111 لا تعدل
تطبيق_ الافكار	<--- المبادرة او الاستباقية_Z_ الالتزام بالتعلم	.043	.032	1.338	.181 لا تعدل
تطبيق_ الافكار	<--- الرؤية الاستراتيجية_Z_ الالتزام بالتعلم	-.009	.039	-.241	.810 لا تعدل
تطبيق_ الافكار	<--- تحمل المخاطر_Z_ الالتزام بالتعلم	-.001	.028	-.046	.963 لا تعدل

تشتير بيانات الجدول أعلاه على رفض الفرضية (الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين القيادة الريادية وتطبيق الأفكار) لان قيمة مستوي الدلالة تساوي اكبر من 0.05.

الفرضية الأولى: الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية دعم الأفكار

الشكل (4-9) العلاقة بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية دعم الأفكار



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-24) مؤشرات جودة النموذج الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية دعم الأفكار

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	793.374	--	--
DF	186	--	--
CMIN/DF	4.265	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.895	>0.95	Need More DF
SRMR	0.053	<0.08	Excellent
RMSEA	0.094	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-25) قيم تحليل المسار بين الالتزام بالتعلم والقيادة الإبداعية تطبيق الأفكار

		Estimate	S.E.	C.R.	P
دعم_ الافكار	<--- الابداع	-.022	.070	-.317	.751
دعم_ الافكار	<--- المبادرة_ او_ الاستباقية	-.026	.108	-.237	.812
دعم_ الافكار	<--- الرؤية_ الاستراتيجية	.149	.090	1.669	.095
دعم_ الافكار	<--- تحمل_ المخاطر	.183	.123	1.492	.136
دعم_ الافكار	<--- الالتزام_ بالتعلم	.248	.116	2.126	.033
دعم_ الافكار	<--- الابداع_Z_ الالتزام بالتعلم	.000	.027	-.012	.990
دعم_ الافكار	<--- المبادرة او الاستباقية_Z_ الالتزام بالتعلم	.009	.030	.300	.764
دعم_ الافكار	<--- الرؤية الاستراتيجية_Z_ الالتزام بالتعلم	-.029	.037	-.777	.437
دعم_ الافكار	<--- تحمل المخاطر_Z_ الالتزام بالتعلم	.052	.027	1.968	.049

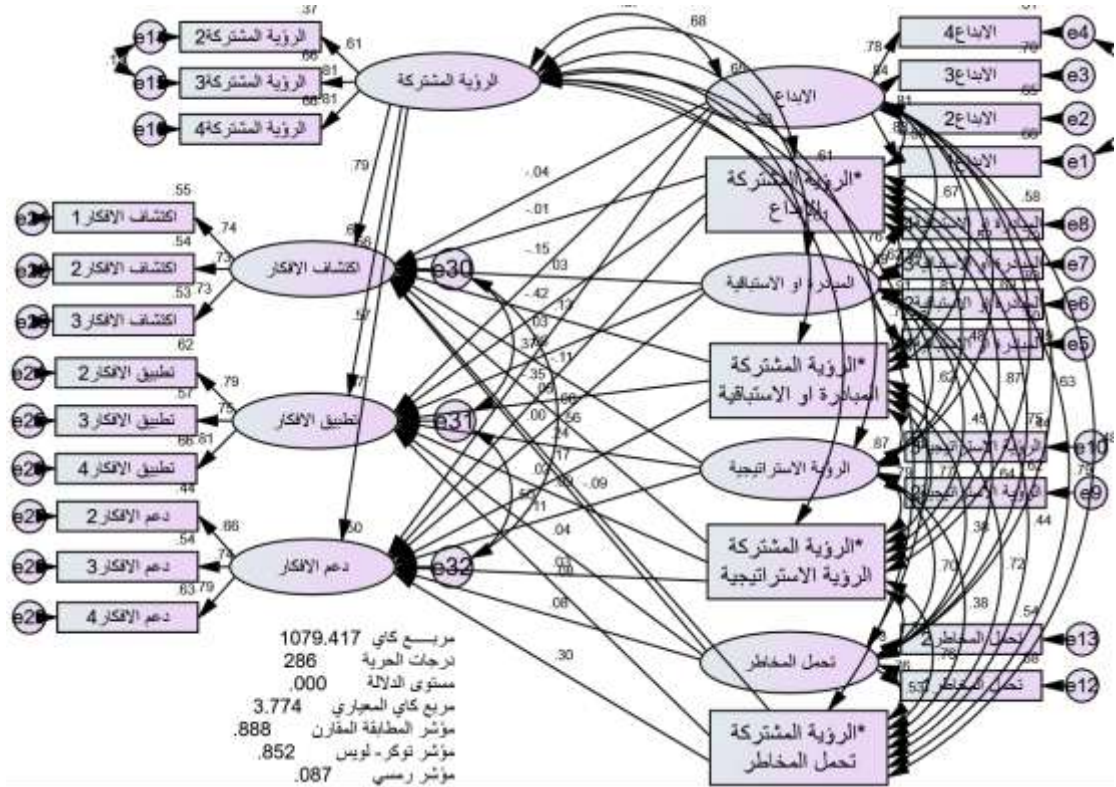
تشير بيانات الجدول أعلاه على قبول الفرضية (الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية

بين تحمل المخاطر ودعم الافكار) لان قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.049 وهي اقل من 0.05.

في حين تؤكد رفض باقي الفروض لان قيمة مستوي الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الأولى: الرؤية المشتركة يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي

الشكل (4-10) العلاقة بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي



مؤشرات جودة النموذج

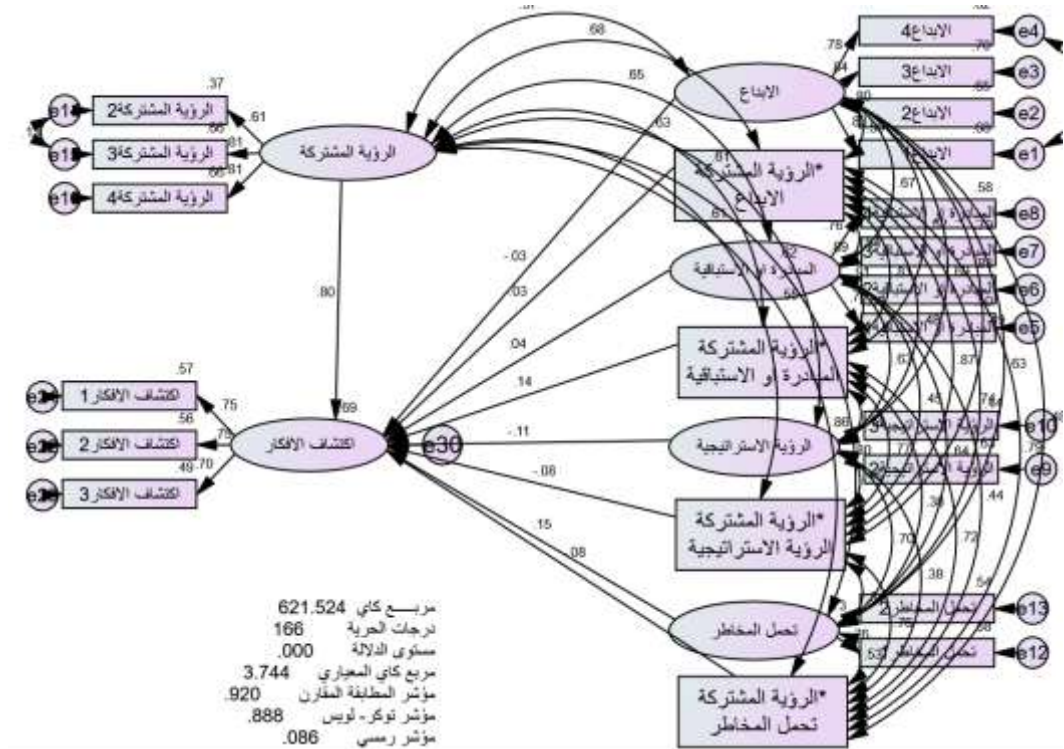
في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-26) مؤشرات جودة النموذج الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية دعم الافكار

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1079.417	--	--
DF	286	--	--
CMIN/DF	3.774	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.888	>0.95	Need More DF
SRMR	0.052	<0.08	Excellent
RMSEA	0.087	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

الفرضية الأولى: الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية اكتشاف الأفكار

الشكل (4-11) العلاقة بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية اكتشاف الأفكار



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-27) مؤشرات جودة النموذج الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية اكتشاف الأفكار

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	621.524	--	--
DF	166	--	--
CMIN/DF	3.744	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.920	>0.95	Acceptable
SRMR	0.051	<0.08	Excellent
RMSEA	0.086	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-28) قيم تحليل المسار بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية تطبيق الأفكار

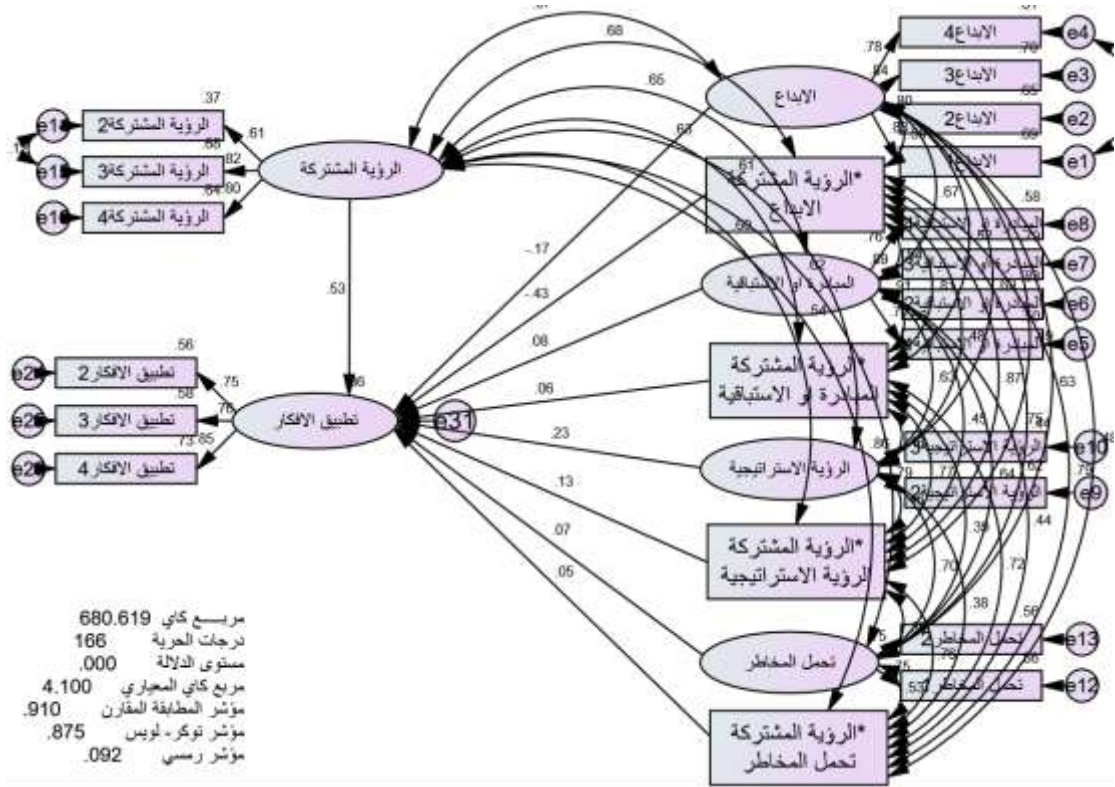
	Estimate	S.E.	C.R.	P
اكتشاف_ الافكار <--- ابداع	-.028	.068	-.402	.687
اكتشاف_ الافكار <--- المبادرة_ او_ الاستباقية	.038	.087	.433	.665
اكتشاف_ الافكار <--- الرؤية_ الاستراتيجية	-.088	.089	-.980	.327
اكتشاف_ الافكار <--- تحمل_ المخاطر	.141	.125	1.128	.259
اكتشاف_ الافكار <--- الرؤية_ المشتركة	.986	.163	6.040	***
اكتشاف_ الافكار <--- الابداع_ الرؤية_ المشتركة	-.006	.029	-.213	.832 لا تعدل
اكتشاف_ الافكار <--- المبادرة_ او_ الاستباقية_ الرؤية_ المشتركة	.035	.022	1.585	.113 لا تعدل
اكتشاف_ الافكار <--- الرؤية_ الاستراتيجية_ الرؤية_ المشتركة	-.020	.030	-.682	.495 لا تعدل
اكتشاف_ الافكار <--- تحمل_ المخاطر_ الرؤية_ المشتركة	-.024	.033	-.732	.464 لا تعدل

تشير بيانات الجدول أعلاه على قبول الفرضية (الرؤية المشتركة لاتعدل العلاقة

الإيجابية بين القيادة الريادية واكتشاف الافكار) لان قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05.

الفرضية الأولى: الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية تطبيق الأفكار

الشكل (4-12) العلاقة بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية تطبيق الأفكار



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-29) مؤشرات جودة النموذج الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية تطبيق الأفكار

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	680.619	--	--
DF	166	--	--
CMIN/DF	4.100	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.910	>0.95	Acceptable
SRMR	0.052	<0.08	Excellent
RMSEA	0.092	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-30) قيم تحليل المسار بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية تطبيق الأفكار

		Estimate	S.E.	C.R.	P
تطبيق_ الافكار	<--- الابداع	-.130	.074	-1.754	.079
تطبيق_ الافكار	<--- المبادرة_ او_ الاستباقية	.081	.094	.862	.389
تطبيق_ الافكار	<--- الرؤية_ الاستراتيجية	.185	.097	1.899	.058
تطبيق_ الافكار	<--- تحمل_ المخاطر	.064	.137	.464	.642
تطبيق_ الافكار	<--- الرؤية_ المشتركة	.645	.152	4.233	***
تطبيق_ الافكار	<--- الابداع_ الرؤية_ المشتركة	-.101	.032	-3.159	.002
تطبيق_ الافكار	<--- المبادرة_ او_ الاستباقية_ الرؤية_ المشتركة	.015	.024	.642	.521
تطبيق_ الافكار	<--- الرؤية_ الاستراتيجية_ الرؤية_ المشتركة	.033	.032	1.030	.303
تطبيق_ الافكار	<--- تحمل_ المخاطر_ الرؤية_ المشتركة	.014	.036	.401	.688

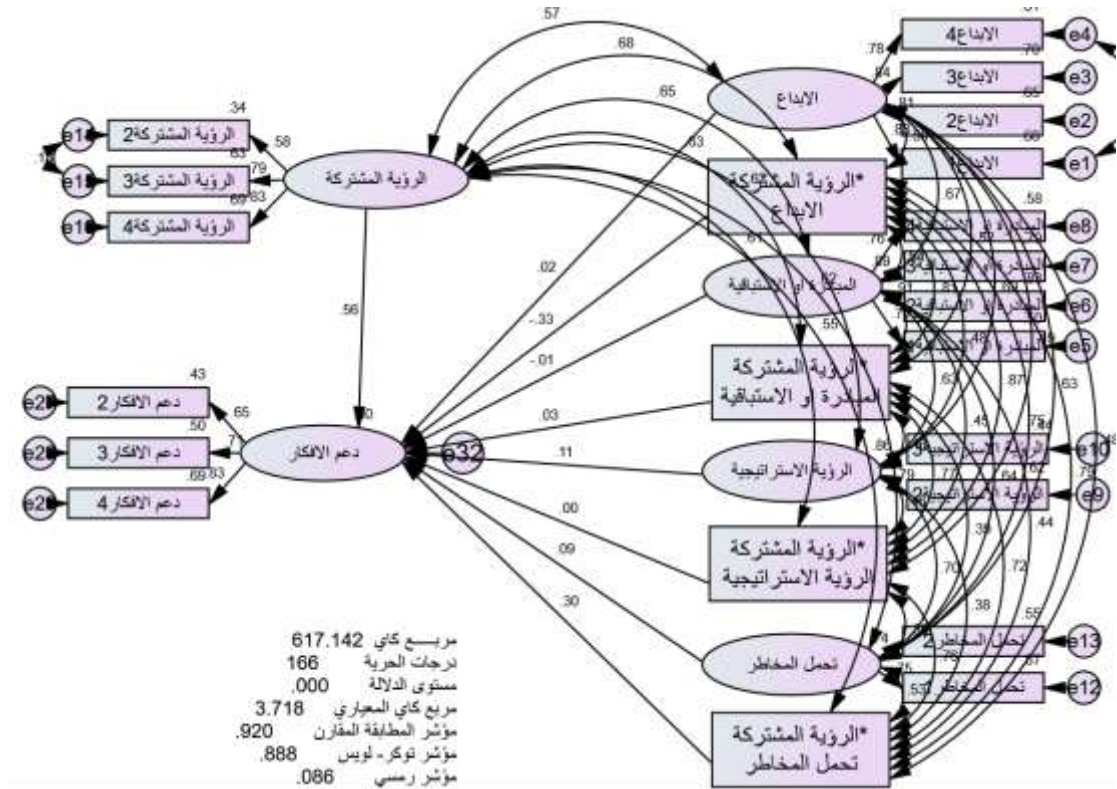
تستير بيانات الجدول أعلاه على قبول الفرضية (الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين

الابداع وتطبيق الافكار) لان قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.002 وهي اقل من 0.05.

في حين تؤكد رفض باقي الفروض لان قيمة مستوي الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الأولى: الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية دعم الافكار

الشكل (4-13) العلاقة بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية دعم الافكار



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-31) مؤشرات جودة النموذج الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية دعم الافكار

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	617.142	--	--
DF	166	--	--
CMIN/DF	3.718	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.920	>0.95	Acceptable
SRMR	0.050	<0.08	Excellent
RMSEA	0.086	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-32) قيم تحليل المسار بين الرؤية المشتركة والقيادة الإبداعية دعم الافكار

	Estimate	S.E.	C.R.	P
الابداع <--- دعم_الافكار	.018	.068	.266	.790
المبادرة_او_الاستباقية <--- دعم_الافكار	-.012	.086	-.134	.893
الرؤية_الاستراتيجية <--- دعم_الافكار	.084	.089	.935	.350
تحمل_المخاطر <--- دعم_الافكار	.082	.128	.641	.522
الرؤية_المشتركة <--- دعم_الافكار	.686	.155	4.430	***
الابداع_الرؤية_المشتركة <--- دعم_الافكار	-.076	.030	-2.561	.010
المبادرة او الاستباقية_الرؤية_المشتركة <--- دعم_الافكار	.008	.022	.352	.725
الرؤية_الاستراتيجية_الرؤية_المشتركة <--- دعم_الافكار	.001	.030	.031	.976
تحمل_المخاطر_الرؤية_المشتركة <--- دعم_الافكار	.086	.034	2.562	.010

تشير بيانات الجدول أعلاه على قبول الفرضية (الرؤية المشتركة تعدل العلاقة

الإيجابية بين الابداع ودعم الافكار) لان قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.010 وهي اقل من 0.05.

وأيضاً قبول الفرضية (الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين تحمل المخاطر ودعم

الافكار) لان قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.010 وهي اقل من 0.05.

في حين تؤكد رفض باقي الفروض لان قيمة مستوي الدلالة أكبر من 0.05.

ملخص دعم الفرضيات

جدول (4-33) ملخص دعم الفرضيات

مستوي القبول	الفروض
قبول جزئي	العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الابداعي
رفض الفرضية	هنالك علاقة إيجابية بين الابداع واكتشاف الافكار
قبول الفرضية	هنالك علاقة إيجابية بين الابداع وتطبيق الأفكار
رفض الفرضية	هنالك علاقة إيجابية بين الابداع ودعم الأفكار
قبول الفرضية	هنالك علاقة إيجابية بين المبادرة او الاستباقية واكتشاف الأفكار
قبول الفرضية	هنالك علاقة إيجابية بين المبادرة او الاستباقية وتطبيق الأفكار
قبول الفرضية	هنالك علاقة إيجابية بين المبادرة او الاستباقية ودعم الأفكار
رفض الفرضية	هنالك علاقة إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية واكتشاف الأفكار
قبول الفرضية	هنالك علاقة إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق الأفكار
رفض الفرضية	هنالك علاقة إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية ودعم الأفكار
قبول الفرضية	هنالك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر واكتشاف الأفكار
رفض الفرضية	هنالك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر وتطبيق الأفكار
قبول الفرضية	هنالك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر ودعم الأفكار
قبول جزئي	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية واكتشاف الافكار
لا يعدل العلاقة	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين الابداع واكتشاف الافكار
لا يعدل العلاقة	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين المبادرة او الاستباقية واكتشاف الأفكار
لا يعدل العلاقة	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين الرؤية الاستراتيجية واكتشاف الأفكار
يعدل العلاقة	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين تحمل المخاطر واكتشاف الأفكار
رفض كامل	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية وتطبيق الأفكار
لا يعدل العلاقة	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين الابداع وتطبيق الافكار
لا يعدل العلاقة	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين المبادرة او الاستباقية وتطبيق الأفكار
لا يعدل العلاقة	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق الأفكار

لا يعدل العلاقة	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين تحمل المخاطر وتطبيق الأفكار
قبول جزئي	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية ودعم الأفكار
لا يعدل العلاقة	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين الابداع ودعم الافكار
لا يعدل العلاقة	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين المبادرة او الاستباقية ودعم الأفكار
لا يعدل العلاقة	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين الرؤية الاستراتيجية ودعم الأفكار
يعدل العلاقة	الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة الإيجابية بين تحمل المخاطر ودعم الأفكار
رفض كامل	الرؤية المشتركة يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية ودعم الأفكار
لا يعدل العلاقة	الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين الابداع ودعم الافكار
لا يعدل العلاقة	الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين المبادرة او الاستباقية ودعم الأفكار
لا يعدل العلاقة	الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين الرؤية الاستراتيجية ودعم الأفكار
لا يعدل العلاقة	الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين تحمل المخاطر ودعم الأفكار
قبول جزئي	الرؤية المشتركة يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية وتطبيق الأفكار
يعدل العلاقة	الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين الابداع وتطبيق الافكار
لا يعدل العلاقة	الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين المبادرة او الاستباقية وتطبيق الأفكار
لا يعدل العلاقة	الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق الأفكار
لا يعدل العلاقة	الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين تحمل المخاطر وتطبيق الأفكار
قبول جزئي	الرؤية المشتركة يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية ودعم الأفكار
يعدل العلاقة	الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين الابداع ودعم الأفكار
لا يعدل العلاقة	الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين المبادرة او الاستباقية ودعم الأفكار
لا يعدل العلاقة	الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين الرؤية الاستراتيجية ودعم الأفكار
يعدل العلاقة	الرؤية المشتركة تعدل العلاقة الإيجابية بين تحمل المخاطر ودعم الأفكار

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

0-5 المقدمة:

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، والتأثيرات النظرية، التطبيقية، المحددات والتوصية ببحوث مستقبلية .

1-5 نتائج الدراسة:

1-1-5 أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية جزئية بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي:

1. ليست هنالك علاقة ايجابية بين الابداع واكتشاف الافكار.
2. هنالك علاقة ايجابية بين الابداع وتطبيق الأفكار.
3. ليست هنالك علاقة ايجابية بين الابداع ودعم الأفكار.
4. هنالك علاقة ايجابية بين المبادرة او الاستباقية واكتشاف الأفكار.
5. هنالك علاقة ايجابية بين المبادرة او الاستباقية وتطبيق الأفكار.
6. هنالك علاقة ايجابية بين المبادرة او الاستباقية ودعم الأفكار.
7. ليست هنالك علاقة ايجابية بين الرؤية الاستراتيجية واكتشاف الأفكار.
8. هنالك علاقة ايجابية بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق الأفكار.
9. ليست هنالك علاقة ايجابية بين الرؤية الاستراتيجية ودعم الأفكار.
10. هنالك علاقة ايجابية بين تحمل المخاطر واكتشاف الأفكار.
11. ليست هنالك علاقة ايجابية بين تحمل المخاطر وتطبيق الأفكار.
12. هنالك علاقة ايجابية بين تحمل المخاطر ودعم الأفكار.

2-1-5 أظهرت نتائج التحليل أن هنالك تأثير جزئي للالتزام بالتعلم في تعديل العلاقة بين القيادة الإبداعية واكتشاف الأفكار:

1. الالتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين الابداع واكتشاف الافكار.
2. الالتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين المبادرة او الاستباقية واكتشاف الأفكار.
3. الالتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية واكتشاف الأفكار.
4. الالتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين تحمل المخاطر واكتشاف الأفكار.

3-1-5 أظهرت نتائج التحليل أن هنالك رفض كامل للإلتزام بالتعلم في تعديل العلاقة بين القيادة الإبداعية وتطبيق الأفكار:

1. الإلتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين الإبداع وتطبيق الأفكار.
2. الإلتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين المبادرة او الاستباقية وتطبيق الأفكار.
3. الإلتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق الأفكار.
4. الإلتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين تحمل المخاطر وتطبيق الأفكار.

4-1-5 أظهرت نتائج التحليل أن هنالك تأثير جزئي للإلتزام بالتعلم في تعديل العلاقة بين القيادة الإبداعية ودعم الأفكار:

1. الإلتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين الإبداع ودعم الأفكار.
2. الإلتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين المبادرة او الاستباقية ودعم الأفكار.
3. الإلتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية ودعم الأفكار.
4. الإلتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين تحمل المخاطر ودعم الأفكار.

5-1-5 أظهرت نتائج التحليل أن هنالك رفض كامل للرؤية المشتركة في تعديل العلاقة بين القيادة الإبداعية ودعم الأفكار:

1. الرؤية المشتركة لا تعدل العلاقة بين الإبداع ودعم الأفكار.
2. الرؤية المشتركة لا تعدل العلاقة بين المبادرة او الاستباقية ودعم الأفكار.
3. الرؤية المشتركة لا تعدل العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية ودعم الأفكار.
4. الرؤية المشتركة لا تعدل العلاقة بين تحمل المخاطر ودعم الأفكار.

6-1-5 أظهرت نتائج التحليل أن هنالك قبول جزئي للرؤية المشتركة في تعديل العلاقة بين القيادة الإبداعية وتطبيق الأفكار:

1. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين الإبداع وتطبيق الأفكار.
2. الرؤية المشتركة لا تعدل العلاقة بين المبادرة او الاستباقية وتطبيق الأفكار.
3. الرؤية المشتركة لا تعدل العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق الأفكار.
4. الرؤية المشتركة لا تعدل العلاقة بين تحمل المخاطر وتطبيق الأفكار.

5-1-7 أظهرت نتائج التحليل أن هنالك قبول جزئي للرؤية المشتركة في تعديل العلاقة بين القيادة الإبداعية ودعم الأفكار:

1. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين الابداع ودعم الأفكار.
2. الرؤية المشتركة لا تعدل العلاقة بين المبادرة او الاستباقية ودعم الأفكار.
3. الرؤية المشتركة لا تعدل العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية ودعم الأفكار.
4. الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين تحمل المخاطر ودعم الأفكار.

5-2 مناقشة النتائج:

قبل مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية سيتم استعراض مستويات ادراك افراد عينة الدراسة لابعاد الدراسة، حيث اظهرت نتائج التحليل ان جميع متوسطات ابعاد متغيرات الدراسة كانت اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3)، في المتغير المستقل كانت متوسطات ابعاد القيادة الريادية: الإبداع (1.51)، الرؤية الإستراتيجية (1.67)، تحمل المخاطر (1.55)، المبادرة أو الإستباقية (1.52) وهذا يعني موافقة المبحوثين بصورة اكبر على بعد الرؤية الإستراتيجية، أما ابعاد المتغير المعدل التوجه بالتعلم نجد ان بعد الإلتزام بالتعلم (1.58) والرؤية المشتركة (1.57) وهذا يعني موافقة المبحوثين بصورة اكبر على بعد الإلتزام بالتعلم، أما ابعاد السلوك الإبداعي المتغير التابع بلغت إستكشاف الأفكار (1.55)، دعم الأفكار (1.45)، تطبيق الأفكار (1.46)، وهذا يعني موافقة المبحوثين بصورة اكبر على بعد إستكشاف الأفكار.

5-2-1 العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي:

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية جزئية بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي، حيث نجد أن دراسة (محمد، 2012م)، والتي تناولت أثر القيادة على السلوك الإبداعي وأظهرت النتائج تأثير القيادة الإبداعية على السلوك الإبداعي للعاملين من خلال الإستناد إلى المبادئ والأسس الحديثة في الإدارة والقيادة. ويمكن مناقشة الفرضيات الفرعية كما يلي:

1/ هنالك علاقة إيجابية بين الإبداع وإكتشاف الأفكار:

بينت نتائج التحليل أن بعد الإبداع لم يكن ذو تأثير إيجابي على بعد إكتشاف الأفكار، ويعزي ذلك إلى أن الإدارات العليا بالمصارف العراقية لا تشجع العاملين على تقديم الحلول

المبتكرة، ولا يوجد إهتمام بدراسة الأفكار الجديدة، ويختلف هذا مع دراسة (الجميل، 2012م) والتي توصلت إلى أنه يجب تبني أساليب بناءة لعمليات التطوير داخل المنشأة.

2/ هناك علاقة إيجابية بين الإبداع وتطبيق الأفكار:

بينت نتائج التحليل أن بعد الإبداع ذو تأثير إيجابي على بعد تطبيق الأفكار، ويعزي ذلك إلى أن تقبل الإدارة لمقترحات العاملين وردود أفعالهم بشأن أداء الأعمال ساهمت في تطبيق أفكار جديدة ساعدة في تحسين أداء المصارف العراقية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السحباني، 2016) والتي توصلت إلى أن مفهوم السلوك الإبداعي وكل مفرداته يعتبر عاملاً مهماً في تطوير مهارات الإبداع لدي الموظفين.

3/ هناك علاقة إيجابية بين الإبداع ودعم الأفكار:

بينت نتائج التحليل أن بعد الإبداع لم يكن ذو تأثير إيجابي على بعد دعم الأفكار، ويعزي ذلك لإهمال الإدارة لأية فكرة تصدر عن العاملين مما يؤثر على دعم الأفكار المقدمة من الآخرين، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (ساعد، 2016م)، والتي توصلت إلى أن العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء العاملين يكون من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة الإبداعية، على أن تأخذ هذه الدورات صفة الإستمرارية والمتابعة الجادة.

4/ هناك علاقة إيجابية بين المباداة أو الإستباقية وإكتشاف الأفكار:

بينت نتائج التحليل أن بعد المباداة أو الإستباقية ذو تأثير إيجابي على بعد إكتشاف الأفكار، ويعزي ذلك في أن المصارف العراقية يتم وضع خطط طارئة لها للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها مما يساهم في إكتشاف أفكار جديدة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، 2012م) والتي توصلت إلى أن إدارة الشركات المبحوثة تهتم بتميز العاملين بروح المجازفة وتحمل المخاطرة، مما يساعد في تبني الأفكار الجديدة.

5/ هناك علاقة إيجابية بين المباداة أو الإستباقية وتطبيق الأفكار:

بينت نتائج التحليل أن بعد المباداة أو الإستباقية ذو تأثير إيجابي على بعد تطبيق الأفكار، ويعزي ذلك في أن معظم الإدارات بالمصارف العراقية تشجع المبادرات المقدمة من المرؤوسين، مما يدعم من القدرة والكفاءة على تطبيق الأفكار الهامة والحيوية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، 2012م) والتي توصلت إلى أن تقوية العلاقة الإنسانية وروح

التعاون وإشباع الحاجات النفسية والمعنوية لدى العاملين تكون من خلال التنوع في الطرق والأساليب المختلفة.

6/ هناك علاقة إيجابية بين المبادرة أو الإستباقية ودعم الأفكار:

بينت نتائج التحليل أن بعد المبادرة أو الإستباقية ذو تأثير إيجابي على بعد دعم الأفكار، ويعزي ذلك في أن معظم إدارة المصارف العاملة بالعراق تعد لمواجهة المشاكل قبل حدوثها مما يعزز من الصلاحيات الكافية لدعم الأفكار المقدمة من قبل الآخرين.

7/ هناك علاقة إيجابية بين الرؤية الإستراتيجية وإكتشاف الأفكار:

بينت نتائج التحليل أن بعد الرؤية الإستراتيجية لم يكن ذو تأثير إيجابي على بعد إكتشاف الأفكار، ويعزي ذلك في إدراك العاملين لرؤية المصرف مما يساهم ذلك في تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات.

8/ هناك علاقة إيجابية بين الرؤية الإستراتيجية وتطبيق الأفكار:

بينت نتائج التحليل أن بعد الرؤية الإستراتيجية ذو تأثير إيجابي على بعد تطبيق الأفكار، ويعزي ذلك لتشارك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد إستراتيجيات البنك مما يشجع الآخرين على تطبيق الأفكار الداعمة للتطوير.

9/ هناك علاقة إيجابية بين الرؤية الإستراتيجية ودعم الأفكار:

بينت نتائج التحليل أن بعد الرؤية الإستراتيجية لم يكن ذو تأثير إيجابي على بعد دعم الأفكار، ويعزي ذلك لضعف إمتلاك الإدارة تصورات بشأن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية للبنك مما يضعف ذلك في تقديم المقترحات الجديدة في الأفكار المتعلقة بالبنك.

10/ هناك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر وإكتشاف الأفكار:

بينت نتائج التحليل أن بعد تحمل المخاطر ذو تأثير إيجابي على بعد إكتشاف الأفكار، ويعزي ذلك لميل الإدارة داخل المصرف إلى تحمل المخاطر العالية مما يزيد من الجرأة والشجاعة لطرح طرق جديدة للعمل.

11/ هناك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر وتطبيق الأفكار:

بينت نتائج التحليل أن بعد تحمل المخاطر لم يكن ذو تأثير إيجابي على بعد تطبيق الأفكار، ويعزي ذلك لضعف الإدارة في تغيير صياغات العمل وإبتكار أعمال جديدة غير مألوفا مما يقلل من تشجيع الآخرين على تطبيق الأفكار الداعمة لتطوير البنك.

12/ هنالك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر ودعم الأفكار:

بينت نتائج التحليل أن بعد تحمل المخاطر ذو تأثير إيجابي على بعد دعم الأفكار، ويعزي ذلك لإمتلاك الإدارات خبرات طويلة في التعاطي مع المستجدات في بيئة الأعمال مما شجع العاملين على تقديم أفكار جديدة.

5-2-2 التوجه بالتعلم يعدل العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي:

أوضحت نتائج الدراسة أن هنالك تأثير جزئي للتوجه بالتعلم في تعديل العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: (مصعب، 2018م)

1/ الإلتزام بالتعلم يعدل العلاقة يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية وإكتشاف الأفكار:

بينت النتائج أن الإلتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين (تحمل المخاطر وإكتشاف الأفكار)، ويعود السبب في ذلك إلى أن المصارف تميل إلى تحمل المخاطر العالية، كما تعمل الإدارات على تغيير صياغات العامل وإبتكار الأعمال الجديدة غير المألوفة من خلال تقديم حلول مبتكرة وغير عادة للمشكلات، إن الإلتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين (الإبداع وإكتشاف الأفكار، المباداة أو الإستباقية وإكتشاف الأفكار، الرؤية الإستراتيجية وإكتشاف الأفكار)، ويعود السبب في ذلك إلى ضعف تقبل الإدارات مقترحات العاملين وردود أفعالهم، وعدم تشارك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد إستراتيجية البنك، بجانب عدم وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها.

2/ الإلتزام بالتعلم يعدل العلاقة يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية وتطبيق الأفكار:

بينت النتائج أن الإلتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين (الإبداع وتطبيق الأفكار، المباداة أو الإستباقية وتطبيق الأفكار، الرؤية الإستراتيجية وتطبيق الأفكار، تحمل المخاطر وتطبيق الأفكار)، ويعود السبب في ذلك إلى عدم إعتبار التعلم من القيم الأساسية في البنك، ونظرة العاملين للتعلم داخل البنك بإعتباره إستثمار وليس مجرد صرف إضافي.

3/ الإلتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية ودعم الأفكار:

بينت النتائج أن الإلتزام بالتعلم يعدل العلاقة بين (تحمل المخاطر ودعم الأفكار)، ويعود السبب في ذلك إلى أن قدرة البنك على التعلم هي أساس ميزتها في السوق مما يجعل ذلك الإدارة تمتلك خطط فعالة للتغيير تساهم في دعم الأفكار. أن الإلتزام بالتعلم لا يعدل العلاقة بين (الإبداع ودعم الأفكار، المباداة أو الإستباقية ودعم الأفكار، الرؤية الإستراتيجية

ودعم الأفكار)، ويعود السبب في ذلك إلى أن البنك يري الفشل دائماً هو الفرصة للتعلم والتحسين مما يضعف ذلك الجرأة والشجاعة لطرح طرق جديدة للعمل، ويضعف الآخرين على تطبيق الأفكار الداعمة لتطوير البنك.

4/ الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية وتطبيق الأفكار:

بينت النتائج أن الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين (الإبداع وتطبيق الأفكار)، ويعود السبب في ذلك إلى أن العاملون داخل البنك ملتزمون دائماً بتحقيق الأهداف مما يجعل الإدارة لا تهمل أي فكرة تصدر عن العاملين داخل البنك مما يساهم في تطبيق الأفكار بصورة جيدة. أن الرؤية المشتركة لا تعدل العلاقة بين (المبادأة أو الإستباقية ودعم الأفكار، الرؤية الإستراتيجية ودعم الأفكار، تحمل المخاطر وتطبيق الأفكار)، ويعود السبب في ذلك إلى عدم وجود أهداف عامة يسعى البنك لتحقيقها وضعف الرؤية التنظيمية مما يؤثر ذلك على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطط البنك.

5/ الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية ودعم الأفكار:

بينت النتائج أن الرؤية المشتركة تعدل العلاقة بين (الإبداع ودعم الأفكار، تحمل المخاطر ودعم الأفكار)، ويعود السبب في ذلك إلى أن العاملون يعتبرون أنفسهم شركاء في رسم إتجاه البنك. أن الرؤية المشتركة لا تعدل العلاقة بين (المبادأة أو الإستباقية ودعم الأفكار، الرؤية الإستراتيجية ودعم الأفكار)، ويعود السبب في ذلك إلى ضعف التحضير المسبق للعمل بالبنك قبل البدء بالتنفيذ بفترة، ضعف عمل العمل بروح الفريق لتنفيذ إستراتيجيات البنك.

3-5 التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية التحليل الإحصائي والتي كشفت أن هنالك دور معدل للتوجه بالتعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للعاملين، ولتحقيق مزيد من النجاح في القيادة الريادية وبيئتها بالسلوك الإبداعي يمكن صياغة مجموعة من التوصيات:

1. أن مفهوم القيادة الريادية هو مفهوم دائم التجديد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة المحيطة بالمجتمع ككل وبالتالي المصارف، لذلك فإنه لا يزال في مرحلة النمر والتطور، لذلك يجب زيادة الإهتمام به.

2. على المصارف بصفة عامة، والمصارف محل الدراسة بصفة خاصة العمل على الإهتمام بالقيادة الريادية لدورها الهام في السلوك الإبداعي لدى العاملين.
3. التنسيق بين الإدارة والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات وبما يقود إلى خلق مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع ذلك المشاركة بين العالين في إتخاذ القرارات.
4. تهيئة مناخ ملائمة مما يؤثر على رضائهم وبالتالي تحسين أدائهم بصورة مستمرة ويدفعهم للإبداع في أداء مهامهم.
5. ضرورة مواكبة وتعلم التطورات الحديثة الداعمة للقيادة الريادية والتي تهدف إلى تحسين السلوك الإبداعي.
6. التشجيع على الإبداع بصورة عامة والذي يعتبر من أحد الأركان الأساسية لخلق الميزة أو المزايا التنافسية في المدى الطويل.
7. ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية التوجه بالتعلم والعمل على ربطه بالتطورات التكنولوجية الحديثة.

4-5 محددات الدراسة:

1. انحصرت الدراسة على عينة من المصارف التجارية العاملة بالعراق.
2. تم تناول التوجه بالتعلم كمتغير معدل لدراسة تأثيره على العلاقة بين السلوك الإبداعي والقيادة الريادية، وقد تكون هنالك متغيرات أخرى تعدل هذه العلاقة أو متغيرات تتوسط العلاقة لم تنطرق إليها الدراسة.
3. تم جمع البيانات خلال فترة زمنية قصيرة.
4. تم إستخدام الإستبانة لجمع بيانات العينة وهي أداة تعاني من العديد من أوجه القصور المتعلقة بتردد البنوك في إعطاء الإجابات أو قد تحتاج بعض الأسئلة إلى توضيح وإزالة الغموض عنها. (سيكران، 2006).

5-5 مقترحات ببحوث مستقبلية:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الدراس يقترح عدد من الدراسات المستقبلية، والمرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي يمكن إجراؤها كما يلي:

1. أثر التوجه بالتعلم على التوجه الإستراتيجي في المصارف العراقية في ظل وجود القيادة الريادية.
2. أثر الإبداع التكنولوجي في ظل وجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على المؤسسات الصناعية العراقية.
3. الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين رأس المال الفكري والقيادة الريادية.

5-6 الخاتمة:

إهتم هذا الفصل بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال نتائج التحليل للدراسة وتناول الموضوعات التالية: نتائج الدراسة "البيانات الأساسية" مستوى الإهتمام بالسلوك الإبداعي، مستوى الإهتمام بالقيادة الريادية، مستوى الإهتمام بالتوجه بالتعلم، والدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي، ومضامين الدراسة النظرية والتطبيقية، التوصيات، ومحددات الدراسة، الدراسات المستقبلية والخاتمة.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. جلدة، سليم وعبودي، زيد (2006)، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
2. الجيزان، عبد الله (2002)، لمحات عامة عن التفكير الإبداعي، المنتدى الإسلامي، الرياض.
3. الذياب، سعود (2014)، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها، جامعة نايف للعلوم والأمنية، الرياض، السعودية،
4. الرحاحلة، عبد الرزاق سالم (2010)، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. السكارنة، بلال خلف (2008)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
6. السكارنة، بلال خلف (2011)، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
7. عشا، إنتصار والعبسي، محمد (2013)، أنماط التعلم الشائعة لدى طلبة كلية العلوم التربوية والآداب في وكالة الغوث الدولية وأثرها في التفكير الرياضي لديهم، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن.
8. العميان، محمود (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، عمان.
9. العميان، محمود سليمان (2005م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
10. القريوتي، محمد قاسم (2000)، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر، الطبعة (3) الأردن، عمان.
11. محسن ، مهدي العامري (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

12. المهدي، خالد (2001)، معيقات التفكير الإبداعي في مراحل التعليم العام ما يدركها المعلمون، وزارة التربية، إدارة البحث التربوية، الكويت.

13. النجار، فايز جمعة (2006)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

1. باعمر، حفيظ سالم (2007)، المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، عمان.

2. رمضان، محمد (1990)، أثر تفاعل أسلوب تعلم المعلم والأسلوب المعرفي وأسلوب التعلم لدى المتعلم على التحصيل الدراسي، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

3. السحباني، حسام سالم (2016)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

4. الشميلة، معن أمين (2006)، الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

5. عبد الله، مصعب عبد الله (2018)، الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات السودانية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

6. العواد، عبد الله بن محمد (2005)، دوافع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاص، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف، السعودية.

7. فتحي، مبارك (ب، ت)، دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمات المتعلمة، دراسة منشورة، جمعة محمد خضر بسكرة، بسكرة، الجزائر.

8. فرح الله، أحمد موسي (2017)، دور التوجه الإستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل هندسة العمليات والأداء التشغيلي، دراسة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
9. الفياض، محمود (1995)، أثر أنماط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
10. القرنة، لميس أحمد (2014)، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
11. الليثي، محمد بنه علي بن حسن (2008)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدمة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى.
12. محمديّة، عمر جهاد (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى المعلمين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
13. محمد، زينة محمود (2006)، درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
14. نعوم، أسماء (2017)، أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

ثالثاً: المجلات العلمية:

1. أبو السالم، مراد سعيد (2006)، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل السلوكي الإبداعي للعاملين في المنظمات الصناعية في العراق، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (39)، العدد (13)، عمان، الأردن.

2. الأغا، وفيق حلمي (2009)، الريادة في الشركات العربية بمنظور إستراتيجي، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (11)، العدد (1).
3. الحجايا، سليمان سالم (2012)، ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (13)، العدد (1)، الأردن.
4. حريم، شارك، الخشالي، حسين (2008)، تمكين العاملين وأثره في فاعلية الجماعة، دراسة ميدانية في الشركات الإنشائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (1).
5. الحوامد، نصال، المعاينة، سالم (2005)، أثر دوافع الإلتحاق بالعمل بالسلوك الإبداعي لدى المشرفين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، المجلد (11)، العدد (2).
6. الشمري، صادق راشد (2015)، دور أبعاد الريادة لإستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز، دراسة على عينة من المصارف
7. العتيبي، خالد (2015)، نمذجة العلاقة السببية بين مهارات التعلم الموجه ذاتياً وأساليب التعلم والتحصيل الأكاديمي لدي طلاب كلية المجتمع بجامعة الملك سعود، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (11)، العدد (3)، عمان.
8. فرج الله، موسي أحمد موسي (2017)، التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الإنتاجية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد (7)، العدد (2)، فلسطين.
9. فلاق، محمد، وبن ناقلة، قدور (2011)، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية، مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد (12)، العدد (1).
10. المبيضين، محمد، والطروانة، محمد (2011)، أثر التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة، المجلد (38)، العدد (2).

11. النوايسة، كفي حمود (2009)، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (36)، العدد (2).

رابعاً: الإنترنت:

1. الغزاوي، نجم والنصير، طلال (2011)، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، المؤتمر الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي، الجزائر، (www.iefpedia.com)

2. كردي، أحمد، المنظمة المتعلمة، ورقة منشورة www.kenanaonline.com

خامساً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Argote ،L & ،MironSpektor،E (2011), **Organizational learning :From experience to knowledge**, Organization science.
2. Deegahawature, MMDR (2014), **THE EFFECTS OF LEARNING ORIENTATION ON IMPLEMEN-TATION OF INBOUND OPEN INNOVATION IN LOW & MEDIUM-LOW TECHNOLOGY FIRM**، International Journal of Economics, Commerce and Management.
3. Hoang Cuu Long (2013), **The Relationship Among Learning Orientation, Market Orientation ،Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance**، University of Economics Ho Chi Minh City, Vietnam.
4. Nybakk,(2012), **Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms ،** International Journal of Innovation Management.
5. Masood Ul Hassan& Saif Ullah Qureshi (2013), **MARKET ORIENTATION, LEARNING ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM BANKING INDUSTRY OF PAKISTAN.**
6. Baker ،W & ،.Sinkula ،J (2002), **Market orientation ،learning orientation and product innovation :delving into the organization's black box .**Journal of market focused management.
7. Abbas Toloie Eshlaghy (2011), **Learning Orientation, Innovation and Performance:Evidence** European Journal of Social Sciences – Volume 19, Number1.

8. Williamson, S (2007), **Development of a self-rating scale of self-directed learning**. Nurse Researcher.
9. Kreitner, R. & Kinichia, A. Cole, N. (2003). **Fundamentals of Organizational Behavior**, First Canadian Edition, McGraw-Hill, Higher Education

الملاحق

محلّق رقم (1) الإستبانة



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استبانة

يقوم الباحث بدراسة حول (الدور المعدل للتوجه بالتعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للعاملين " دراسة تطبيقية على عينات من المصارف العراقية ")، حتى نتمكن من إجراء الدراسة الميدانية فإننا بحاجة إلى إجاباتكم الأمانة على أسئلة الإستبيان المرفق مع المذكرة، ونؤكد لكم أن الإجابات ستظل سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث.

مع خالص الشكر»»»

المشرف/

د. ميسون علي عبد الكريم

الدارس/

وسام علي هلال مزعل

القسم الأول: المعلومات الشخصية والمهنية:
ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

1/ النوع:

ذكر أ/ ب/ أنثى

2/ الفئة العمرية:

أ/ أقل من 25 سنة ب/ 25 وأقل من 35 سنة

ج/ 35 وأقل من 45 سنة د/ 45 سنة فأكثر

3/ المؤهل:

أ/ دون الجامعي ب/ جامعي

ج/ فوق الجامعي د/ زمالة مهنية

4/ المهني الوظيفي :

أ/ مدير إدارة ب/ رئيس قسم

ج/ موظف د/ أخرى

5/ عدد سنوات الخبرة:

أ/ أقل من 5 سنوات ب/ 5 وأقل من 10 سنوات

ج/ 10 وأقل من 15 سنة د/ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : قياس متغيرات الدراسة
أ/ القيادة الريادية :

المستجيب الكريم هذه الأسئلة تتعلق بقياس القيادة الريادية، وتكون من (الإبداع، الرؤية الإستراتيجية، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الإستباقية). نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً
ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

المصدر: (محمد، 2012م)

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ الإبداع:						
1	تتقبل الإدارة مقترحات العاملين وردود أفعالهم بشأن أداء الأعمال.					
2	لا تهمل الإدارة أية فكرة تصدر عن العاملين.					
3	تشجع الإدارة العليا العاملين على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات					
4	ادارة البنك تهتم بدراسة الافكار الجديدة والمبتكرة					
2/ الرؤية الإستراتيجية:						
1	يدرك العاملين رؤية البنك.					
2	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في اعداد إستراتيجية البنك.					
3	تمتلك الإدارة تصوراً بشأن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية للبنك.					
4	يعمل الجميع بروح الفريق لتنفيذ استراتيجية البنك					
3/ تحمل المخاطرة:						
1	تميل الادارة الي تحمل المخاطر العالية.					
2	تعلم الإدارة على تغيير صياغات العامل وإبتكار أعمال جديدة غير مألوفة.					
3	تمتلك الإدارات خبرة طويلة في التعاطي مع					

					المستجدات في بيئة الاعمال.
					4 تمتلك الإدارة خطة فاعلة للتغيير
4 / المبادأة أو الإستباقية:					
					1 في البنك يتم وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها.
					2 تشجع الادارة المبادرات المقدمة من المرؤوسين
					3 ادارة البنك تعد لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.
					4 في هذا البنك يتم التحضير المسبق للعمل قبل البدء بالتنفيذ بفترة

ب/ التوجه بالتعلم :

المستجيب الكريم هذه الأسئلة تتعلق بقياس التوجه بالتعلم، ويتكون من (الإلتزام بالتعلم، الإنفتاح، الرؤية المشتركة)، نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً
ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

المصدر: (حسن، 2018م)

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1 / الإلتزام بالتعلم:						
2 / الإنفتاح:						

					يعمل البنك بإستمرار وبشكل جماعي علي تفسير المعلومات الخاصة بالعملاء.	2
					يهتم البنك بتشجيع العاملين على التعلم والاستفادة من تجارب الاخرين	3
					يراجع البنك جودة أنشطته وقراراته التي تتخذ بإستمرار.	4
3/ الرؤية المشتركة:						
					العاملون ملتزمون بتحقيق أهداف البنك.	1
					يوجد في البنك أهداف عامة يسعى الجميع لتحقيقها.	2
					العاملون يعتبرون أنفسهم شركاء في رسم إتجاه البنك.	3
					في البنك هناك إتفاق تام حول الرؤية التنظيمية.	4

ج/ السلوك الإبداعي:

المستجيب الكرم هذه الأسئلة تتعلق بقياس السلوك الإبداعي، وتكون من (إستكشاف الأفكار، دعم الأفكار، تطبيق الأفكار)، نرجو كرم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً
ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

المصدر: (ساعد، 2016م +.....)

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1/ إستكشاف الأفكار:						
1	أعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات					
2	استكشفت افكار جديدة لم يسبقني اليها أحد					
3	تتوفر لدي المعلومات اللازمة لتوليد الأفكار الجديدة لانجاز الاعمال.					
4	أستخدم علاقاتي الشخصية لتوليد الأفكار داخل البنك.					
5	لدى الجرأة والشجاعة لطرح طرق جديدة للعمل.					

3/ دعم الأفكار:

					1 لدى الصلاحيات الكافية لدعم الأفكار المقدمة من الآخرين.
					2 اشارك زملائي في إستكشاف الأفكار.
					3 أعبر عن مقترحاتي في الأفكار الجديدة.
					4 اشجع زملائي لتقديم افكار جديدة للعمل.

4/ تطبيق الأفكار:

					1 أعمل علي تطبيق أفكار جديدة تساعد في تحسين أداء البنك.
					2 أملك القدرة والكفاءة علي تطبيق الأفكار الهامة والحيوية
					3 أقدم العون والمساعدة عند تطبيق الأفكار الجديدة.
					4 أهتم بتشجيع الآخرين على تطبيق الأفكار الداعمة لتطوير البنك.

ملحق رقم (2)

ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة

إسم الباحث والتاريخ	عنوان البحث	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط	المعدل	المنهجية	مجتمع الدراسة	النتائج	المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
أحمد موسي أحمد 2017م	التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم واثريهما على المرونة الإنتاجية	التوجه بالسوق	المرونة الإنتاجية.		التوجه بالتعلم	عينة عشوائية	الشركات الصناعية الفلسطينية	1/ توصلت الدراسة إلى ارتفاع المستوى العلمي للموظفين العاملين في الغدرة العليا في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. 2/ إن الشركات الصناعية الفلسطينية تتبنى التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم	1/ ضرورة العمل على تبني التوجهات الإستراتيجية (التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم)، إذا ما أرادت تلك الإدارة تحقيق التفوق والنجاح لمنظماتها والعمل في بيئة شديدة المنافسة.	2/ القيام

	بدراسة دورية للتعرف على التغيرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية.	بدرجة كبيرة.								
خالد العتيبي 2015	نمذجة العلاقة السببية بين مهارات التعلم الموجه ذاتياً وأساليب التعلم والتحصيـل الأكاديمي	مهارات التعلم الأبعاد: الوعي بالذات. مهارات إستراتيجيات التعلم. تطبيق أنشطة التعليم	التحصيـل الأكاديمي	أساليب التعلم	عينة عشوائية	طلاب كلية المجتمع بجامعة الملك سعود	1/ إن التأثير المباشر المباشر لأساليب التعلم في التحصيـل الأكاديمي يختلف عنه للتأثير غير المباشر. 2/ هنالك تأثيرات مباشرة لأساليب التعلم الثلاثة على مهارات العلم الموجه ذاتياً. 3/ إجراء مزيد من الدراسات	1/ تهيئة البيئة الصفية الجامعية بشكل يعزز وينمي مهارات التعلم الموجه ذاتياً. 2/ تقديم برامج تدريبية وإرشادية لتوعية الطلاب بمهارات التعلم الموجه ذاتياً. 3/ إجراء مزيد من الدراسات		

لمعرفة أثر كل من الجنس والتخصص والمتسوي الدراسي والعمرن والموهبة على مستوي مهارات التعلم.										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء محكمة الإستمارة

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	عبد السلام آدم حامد	أستاذ مساعد	السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	أميرة علي الخيري	أستاذ مساعد	السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	الطاهر أحمد محمد علي	أستاذ مشارك	السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	بشارة موسي بشارة	أستاذ مساعد	السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	أحمد موسي	أستاذ مساعد	السودان المفتوحة