



دور القيادة الريادية في التأثير على السلوك المبتكر للعاملين في المنظمات الصحية: دراسة تحليلية

**The role of Entrepreneurial leadership in influencing the innovative
behavior of workers in health organizations: an analytical study**

أ.د. قاسم محمد العنزي

الباحث: امنة هادي امين

جامعة الكوفة/كلية الادارة والاقتصاد

جامعة الكوفة/كلية الادارة والاقتصاد

e-mail:kassimm.alenizi@uokufa.edu.iq

e-mail:amenah.hadi997@gmail.com

المستخلص

تهدف الدراسة وبشكل رئيسي الى بيان تأثير القيادة الريادية على السلوك المبتكر للموظفين لعينة من العاملين في المستشفيات الاهلية. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد في قياس القيادة الريادية على ثلاثة ابعاد (الاستباقية، الابتكار، تحمل المخاطرة). وفي حين تم قياس السلوك المبتكر عن طريق اربعة ابعاد (استكشاف الفرص، توليد الافكار، ترويج للفكرة، التطبيق). وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية من العينة والتي بلغت (100) فرداً، استخدمت الباحثة البرامج الاحصائية المتقدمة (SPSS V.26) لغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة منها، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وكان من أبرزها إن المنظمة بحاجة الى تطبيق أبعاد القيادة الريادية للوصول الى حالة الاتزان لوجود قادة وأفراد ممكنين ذاتياً ومعنوياً، وينعكس ذلك كنتيجة لتطبيق عملها مما يساهم في تحقيق السلوك المبتكر.

الكلمات الرئيسية: القيادة الريادية، السلوك المبتكر

Abstract

The study mainly aims to show the impact of entrepreneurial leadership on the innovative behavior of employees for a sample of workers in private hospitals. To achieve this, the measurement of entrepreneurial leadership was based on three dimensions (proactivity, innovation, and risk tolerance). While innovative behavior was measured by four dimensions (exploration of opportunities, idea generation, idea promotion, application). The researcher relied on the questionnaire as a tool for collecting the necessary data from the sample, which amounted to (100) individuals. Need to apply the dimensions of entrepreneurial leadership to reach a state of equilibrium for the presence of leaders and individuals who are self- and morally empowered, and this is reflected because of implementing its work, which contributes to achieving innovative behavior. Keywords: entrepreneurial leadership, innovative behaviour



المقدمة

مع الدخول الى الالفية الجديدة تواجه المنظمات تحديات كبيرة وتغيرات تكنولوجية سريعة، ومع اشتداد المنافسة وتزايد الاضطرابات فضلاً عن تغيرات المستمرة في تفضيلات الزبائن والتي اصبحت أكثر تعقيداً من قبل. أصبح على المنظمات التكيف مع تلك التحديات والتغيرات من اجل البقاء والازدهار أطول مدة ممكنة، من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات والاساليب لتحقيق الميزة التنافسية، وكانت القيادة الريادية احدى الاستراتيجيات التي تحقق للمنظمات القدرة في مواجهة تلك التحديات والازمات المستقبلية من خلال تحملها للمخاطر والاستباقية والابتكار في العمل والتي تمكن المنظمات من الصمود ومواجهة تلك التحديات.

وأدركت المنظمات الناجحة حديثاً ان السلوك المبتكر يلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح والتفوق في المنظمة، وكونه يساعد ايضاً في تعزيز علاقات بين المنظمة وبيئتها لإيجاد الحلول لمشكلاتها ولمواجهة التحديات، فالهدف من هذا السلوك هو الوصول الى عملية ابتكارية ذات قيمة علمية وادبية للتعامل مع الفرص او المواقف لتحقيق الفاعلية التنظيمية، ويكمن المفتاح لنجاح السلوك المبتكر هو المناخ الي تخلقه وتديره الادارة والذي يدفع العاملين الى الانخراط في الانشطة الابتكارية، فالمحفز لهذا السلوك هو استكشافهم للفرص وتوليدهم وترويجهم للأفكار وتطبيقها في الواقع العملي .

وتتميز بيئة الاعمال في القطاع الصحي بالديناميكية في تقديم الخدمات ومع تطور وتنوع، وجب على المنظمات التي تعمل في هذا القطاع ضرورة اعتماد اسلوب حديث ومتطور في تقديم خدماتها ملم بجميع مهارات الابتكار من استكشاف الفرص وتوليد الافكار وترويج للفكرة والتطبيق.

المبحث الاول/منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

كما هو معروف إن العنصر البشري هو العنصر الأهم الذي تحيى به المنظمات الخدمية وتعليمية فهو يعد المصدر الرئيسي لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة وبالتالي فإن نجاح المنظمات يرتبط بتطوير العنصر البشري من خلال انماط وسلوكيات معينة واهمها سلوكيات المبتكرة، ولهذا تكمن مشكلة الدراسة في ملاحظة أن العاملين وحتى الإدارة في بعض المستشفيات الخاصة ما زالوا يتبعون الطرق التقليدية وروتينية في تقديم خدماتهم، وبناءً على ذلك



تأتي الدراسة الحالية لتلتمس العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك المبتكر في بعض المستشفيات الخاصة لتسلط الضوء على مواطن القوة والضعف.

وتتجلى مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

((مدى الحاجة الى وجود قادة رياديين يساهمون في السلوك الابتكاري لدى الموظفين))

وتنبثق عن هذا التساؤل مجموعة تساؤلات فرعية:

- هل يوجد في المنظمة قادة رياديين يؤثرون في سلوك العاملين.
- هل يساهم الرؤساء التنفيذيين في تشجيع الافراد العاملين من اجل تحسين أدائهم.
- هل يوجد في المنظمة افراد يتسمون بالسلوك الريادي.
- هل تؤثر نوعية المنظمات في سلوك الافراد العاملين.

ثانياً: أهمية البحث

وتتبع أهمية الدراسة من خلال الآتي:

1. أهمية نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الحالية والتي سوف توضح الصورة امام الادارة العليا في المنظمة المبحوثة عن الجوانب الاقوى والاضعف ارتباطاً، والأكثر أو الأقل تأثيراً، بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها وإعطائها الأولوية لتطوير اداء المنظمة.
2. إبراز دور القيادة الريادية والتي تعد من اهم انواع القيادة ودور الذي يلعبه القادة بشكل يجعل المنظمة قادرة على مواجهه الازمات والتحديات التي تواجهها في المستقبل.
3. مساعدة المستشفيات الخاصة في الاستفادة من القيادة الريادية لغرض التحسين من سلوكيات الافراد العاملين.

4. وجود في المنظمة قادة رياديين يؤثرون في سلوك العاملين.

5. تحسين المستوى العام في المنظمة لتكون منظمات ريادية.

ثالثاً: أهداف البحث

تهدف الدراسة وبشكل رئيسي الى بيان تأثير القيادة الريادية على السلوك المبتكر للموظفين على عينة من كوادر الادارية والتمريضية في المستشفيات الاهلية، ونستطيع ان نحدد مجموعة من الاهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها وهي كما يأتي:

1. توضيح مفهوم القيادة الريادية وأبعادها (الاستباقية، الابتكار، تحمل المخاطرة)، وتوضيح مفهوم السلوك المبتكر وأبعاده (استكشاف الفرص، توليد الافكار، ترويج للفكرة، التطبيق).

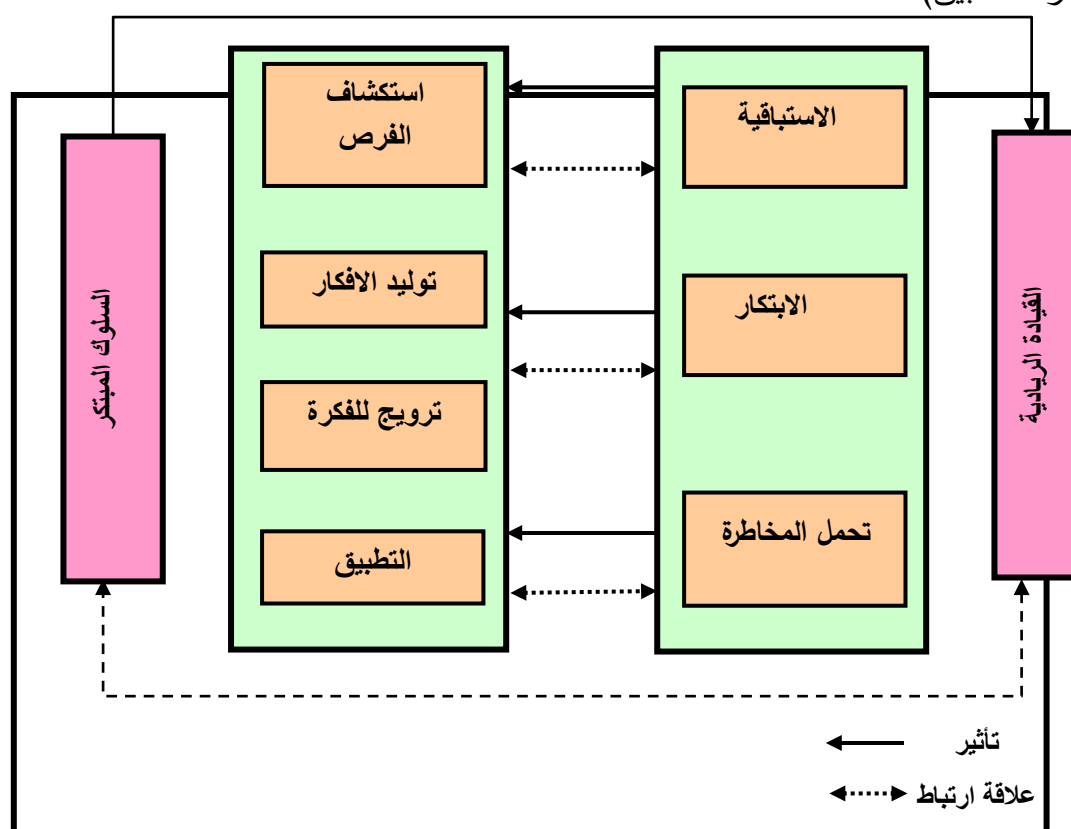


2. قياس مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين القيادة الريادية والسلوك المبتكر في المنظمة المبحوثة.
3. معرفة مستوى وحجم التأثير بين القيادة الريادية والسلوك المبتكر في المنظمة المبحوثة.
4. دراسة طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في المستشفيات الخاصة وتحليلها والاستفادة من نتائج هذه العلاقة، لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم المنظمة عينة الدراسة.

رابعاً: مخطط الفرضي للبحث

تم تصميم المخطط الفرضي بالاستناد على الاطر الفكرية لمتغيرات الدراسة، القيادة الريادية بأبعادها (الاستباقية، الابتكار، تحمل المخاطرة) والسلوك المبتكر بأبعاده (استكشاف الفرص، توليد الافكار، الترويج للفكرة، التطبيق) اذ يجسد العلاقة بين المتغيرين واتجاهات تأثيرها وكما موضح في الشكل (1):

1. المتغير المستقل: القيادة الريادية وتتمثل ابعاده (الاستباقية، الابتكار، تحمل المخاطرة).
2. المتغير التابع: السلوك المبتكر وتتمثل ابعاده (استكشاف الفرص، توليد الافكار، الترويج للفكرة، التطبيق).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



خامساً: فرضيات البحث

لغرض بلوغ الدراسة أهدافها فقد اعتمدت الباحث على صياغة الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: هنالك علاقة ارتباط بين القيادة الريادية بأبعادها (خصائصها)، وبين خصائص السلوك المبتكر، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستباقية وخصائص السلوك المبتكر.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابتكار وخصائص السلوك المبتكر.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المخاطرة وخصائص السلوك المبتكر.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: هنالك تأثير للمتغير المستقل بالمتغير التابع، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستباقية وخصائص السلوك المبتكر.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للابتكار وخصائص السلوك المبتكر.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمخاطرة وخصائص السلوك المبتكر.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

أ- **مجتمع البحث:** يعد مجتمع الدراسة مركزاً للمنظمات لما يحمله من افكار وابتكارات للمنظمات، ويمثل مجتمع الدراسة جميع عناصر المشكلة او الظاهرة مراد دراستها، وقد اختارت الباحثة (كوارد الطبية والتمريضية في بعض المستشفيات الاهلية في النجف الاشرف) مجتمعاً للدراسة.

ب- **عينة البحث:** تمثل العينة جزءاً من مجتمع الدراسة الكلي وتحمل الخصائص والصفات التي يتسم بها اغلب افراد مجتمع والتي تكون ممثلة للمجتمع عند اجراء الدراسة عليها وتعمم نتائجها على بقية افراد المجتمع، وشملت العينة (100) فرداً من الكادر التمريضي والطبي إذ قام الباحث بتوزيع (200) استبانة كان المسترجع منها (127) استبانة بنسبة استرجاع (63%) وكان الصالح منها للتحليل الاحصائي (100) استبانة، وبذلك ومن خلال مراجعتها لأفراد العينة تم الحصول على اغلب الاستبانات وهي صالحة دون أي نقوص او مشاكل تعارض سلامتها الاحصائية.



المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة الريادية

1. مفهوم القيادة الريادية:

القيادة ظاهرة معقدة للغاية لذا فأن نظريات القيادة هي تفسيرات كيف ولماذا يصبح بعض الناس قادة، أي انهم يركزون على السمات والسلوكيات التي يمكن للناس تبنيها لزيادة قدراتهم القيادية. لذلك تركز نظرية القيادة السلوكية على كيفية تصرف القادة وتفترض أن هذه السمات يمكن نسخها من قبل قادة آخرين. تسمى أحياناً نظرية الأسلوب، وهي تشير إلى أن القادة لا يولدون ناجحين، ولكن يمكن إنشاؤها بناءً على السلوك القابل للتعليم. حيث تنتظر نظرية القوة في الطريقة التي يستخدم بها القائد قوته وتأثيره لإنجاز الأشياء. في حين تركز نظرية القيادة الطارئة، التي تسمى أحياناً نظرية الموقف، على سياق القائد. هذه النظريات تبحث في التأثيرات الظرفية لنجاح أو فشل القائد، إذ يتم تحديد فعالية القائد بشكل مباشر من خلال سياق الموقف. ومع ذلك، فإن النظرة الشديدة للقيادة تربطها بالتنمية الاقتصادية للربحية للمؤسسة وتميل المنظمات ذات القيادة القوية إلى أن تكون أكثر نجاحاً. على العكس من ذلك، تؤدي القيادة الضعيفة أحياناً إلى فشل كامل للمنظمات. وتربط هذه المذكرة بين القيادة وريادة الأعمال. لذلك تصبح الشركات الناشئة والمشاريع والشركات الصغيرة الجديدة ناجحة وتميل إلى النمو مع قائد ناجح (NAUSHAD, 2021: 2) وعالية ينظر الى القيادة هي عملية تأثير اجتماعي يسعى فيها القائد إلى المشاركة التطوعية للمرؤوسين في محاولة للوصول إلى أهداف المنظمة. وتحتاج منظمات اليوم إلى قادة فعالين يفهمون تعقيدات البيئة العالمية المتغيرة بسرعة قد تؤثر أنماط القيادة المختلفة في المنظمات على الفعالية أو الأداء التنظيمي وتعد القيادة وريادة الأعمال من المفاهيم الحاسمة في البحث الأكاديمي. تعد القيادة مجالاً ناضجاً لريادة الأعمال وهي مجال حديث العهد نسبياً. الاثنان، مع ذلك، مترابطان (House, et. al., 2004: 3).

كانت القيادة واحدة من أكثر المفاهيم التي تمت دراستها وكتابتها على نطاق واسع حول المفاهيم في العلوم السلوكية. القيادة هي "القدرة على التأثير في مجموعة لتحقيق الأهداف". لقد أوضحت دراسة أخرى تعريف القيادة من خلال وصفها بأنها "قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فعالية ونجاح المنظمات التي هم أعضاء فيها" (Jagdale, 1978: 1). وفيما يأتي جدول (1) يوضح بعض إسهامات الباحثين لمفهوم القيادة الريادية:



الجدول (1) بعض إسهامات الباحثين لمفهوم القيادة الريادية

ت	(الباحث، السنة، الصفحة)	المفهوم
1	Brüggemann, 2014: 10	القيادة التي تخلق سيناريوهات ذات رؤية تستعمل لتجميع وتعبئة فريق دعم "من المشاركين الذين أصبحوا ملتزمين بالرؤية لاكتشاف واستغلال خلق القيمة الاستراتيجية"
2	Altuntas, 2014: 11	هي نوع من القيادة التي تتكون من الإجراءات نحو إنشاء الأعمال التجارية على المستوى الفردي، والإجراءات نحو متابعة الابتكارات على المستوى التنظيمي والإجراءات نحو الاستفادة من الفرص المتميزة على مستوى السوق
3	pihie, et al., 2014, 3	نوع مميز من القيادة المطلوبة للتعامل مع تحديات وأزمات الحالية، وهذا النوع من القيادة يمكن القادة من توجيه منظماتهم بنجاح وحل المشكلات التي تواجههم، كما أن لها تأثير كبير على القادة في التعرف على الفرص الجديدة لتحسين أداء المنظمة
4	Newman et al., 2018: 2	أسلوب قيادي يؤثر في التابعين ويوجههم باتجاه إنجاز الأهداف التنظيمية التي تنطوي في تمييز الفرص المربحة واستثمارها

2. أهمية القيادة الريادية:

تعد القيادة الريادية عامل مهم في خلق المستقبل للمنظمات، مما يدل على الدور الذي تمارسه القيادة الريادية في رحلة النجاح في إنجاز الخطط وتحقيق الأهداف لإحداث تغيير واضح من خلال خلق مناخ صحي لكل شخص يعمل في المنظمة ومساهمة القادة في تشجيع العاملين على تعزيز أدائهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Van Kleef et. al., 2010: 1829).

يرى (Visser et. al., 2013: 174) أن القيادة الريادية الفعالة يمكن أن تكون أداة قوية لتحفيز أداء العاملين بجد لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء الجماعي لأنه يجعل العاملين يشعرون بالرضا مما يرفع من مستوى أدائهم لتحقيق الأهداف. كما يشير (Mubarak, 2014: 22) إلى أن القيادة الريادية الفعالة هو قلب أي منظمة في عالم الأعمال اليوم فهو يساعد القادة الإيجابيين على أن يكونوا ناجحين كما يساعد على تحسين أداء العاملين داخل أي منظمة.

بينما أضاف (Arham, 2014) من أهمية القيادة الريادية بما يأتي (Arham, 2014: 128):

1. تشمل القيادة الريادية إنشاء أهداف ومهام واضحة للمنظمات والعاملين.
2. إنشاء معيارية للنجاح الفردي يمكن للعاملين من خلالها النهوض داخل المنظمة أو حتى تغيير مسارات حياتهم المهنية لتلبية رغبات التعلم والتطوير الفردي.
3. تعد القيادة الريادية أحد أهم العوامل التي تؤثر على أبداع المنظمة أن لم يكن الأكثر أهمية.



4. تشجع القيادة الريادية المرؤوسين على التفكير النقدي ووضع أفكار وأساليب جديدة للممارسات الحالية.

5. مفيد لأي ابتكار تنفذه منظمة في عصر المنافسة يمكن أن يسهل تقدم الابتكارات والتغييرات من خلال تقييم وتوسيع الرؤية وتشجيع المرؤوسين على متابعة تلك الرؤية.

وترى الباحثة أن هناك أهمية كبيرة للسلوك القيادي في توجيه جهود المرؤوسين وتحفيزهم لأداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف، كون المرؤوسين يتصرفون وفق درجة تأثرهم بالقيادة الريادية الذي يسلكه القائد وهذا بدوره يعد تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً.

3. ابعاد القيادة الريادية:

من المثير للاهتمام أن ريادة الأعمال والقيادة مرت بنفس طريقة التطور التاريخي. من أجل الحصول على فهم أفضل للظاهرتين والاستفادة من التآزر من أجل تحسين التخصصين، قام العلماء بدمجهما في نموذج جديد كـ "قيادة ريادية" بحكم التعريف، القيادة الريادية هي عملية إنشاء رؤية ريادية وملهمة فريق لتفعيل الرؤية بسرعة عالية وبيئات غير مؤكدة. تتكون القيادة الريادية من ثلاثة مكونات رئيسية هي الاستباقية والابتكار وتحمل المخاطرة (Jagdale, & Bhola, 2014: 2):

1. الاستباقية: القدرة على توقع المشاكل المستقبلية واحتياجات التغيير والتحسين. إن البعد الاستباقي يرتبط بالريادة فهو يؤكد في سعي المنظمة إلى أخذ زمام المبادرة في الاستحواذ في الفرص الجديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها، أن مفهوم الاستباقية يطلق في الحد الذي تحاول فيه المنظمة قيادة المنافسين بدل السير خلفهم في مناطق العمل الرئيسة مثل إنتاج منتجات أو خدمات جديدة أو تبني تكنولوجيا جديدة أو تقانات إدارية جديدة (Singer, et. al., 2009: 3). وتشير الاستباقية إلى الجهود المنظمة الرامية لاغتنام الفرص الجديدة في الأسواق واستثمارها بصورة سباق لمواجهة المنافسين في المنظمة وتوسيع نطاق منتجاتها وهذا يركز في إدخال تصاميم جديدة والتحالف مع منظمات صديقه لتعزيز مكانة المنظمة وأية إجراءات أخرى تعمل في تحقيق الأهداف (Akala, 2015: 13). ويتم تحديد الاستباقية من خلال قدرة المنظمة في توقع الأهداف والاحتياجات المستقبلية والتصرف في هذا الأساس (Vogelsang, 2015: 6). وأشار (Agbim et. al., 2013: 68) أنها الأنشطة التي لها المقدرة في التأثير في أسلوب القيادة في مستقبل بدل من الانتظار إلى أن يتأثر به، واستثمار الفرص وتقبل مسؤولية الفشل. يجب أن تكون قادرة في استباق حدوث المشاكل مستقبلاً فضلاً



من الحاجة للتغيير، والتحسين المستمر وسرعة الاستجابة للفرص البيئية. وأوضح (Ahmed & Ramzan, 2015: 51) انها تعد حيوية لإنشاء قيادة مدخل مستقبلي بدلاً من التأثير فيه، بتطوير وانشاء وتمكين القادة الرياديين الى معرفة وتوقع التحديات والمشاكل في المستقبل، وتحديد الفرص وتصنيفها وتحديد الاحتياجات من اجل التغيير وتعزيز ووضع نهج استباقي يؤثر بشكل ناجح بنمو الاعمال التجارية. كما بين

(Pihie, et. al., 2014: 3) أنها التوجه الفاعل في انشاء وقيادة نحو المستقبل بدلاً من الانتظار السلبي. إذ إن القائد الريادي لا يستكشف فقط الفرص الجديدة للأنشطة، وإنما يذهب الى استثمار الفرص لتطوير أداء منظماتهم. فأنها تؤثر في مدى قدرة الاعتراف بالفرصة والرغبة في البدء في الأنشطة الريادية التي تحقق رؤاهم المستقبلية.

2. الابتكار: هو السمة المميزة التي تميز رواد الأعمال عن أولئك الذين يريدون فقط أن يعملوا لحسابهم الخاص والقدرة والميل إلى التفكير بشكل خلاق وتطوير الرؤية والأفكار النافعة في معرفة الفرص واستغلال الموارد وحل المشكلات. وتتميز أهمية الابتكار بخلق قيمة من خلال الابتكار والتوظيف (paul Zijlstra , 2014: 28). وأشار (Agbim et. al., 2013: 69) إلى أنها القدرة والميل إلى التفكير بشكل خلاق وتطوير الرؤية والأفكار المفيدة في التعرف على الفرص واستغلال الموارد وحل المشكلات. وأوضح (Ahmed & Ramzan, 2015: 51) أنها تتعلق بنوعية وقدرة القائد الريادي على التفكير بشكل مختلف ومبدع وتطوير للأفكار النادرة وإمكانية توليد قيمة ريادية، والإفادة من الموارد وحل المشاكل بشكل مختلف تماماً، ومن وجهة نظر القائد الريادي هي تطوير إبداعي وخلاق من لدن الذين يحرصون في تحقيق انشاء القيمة. كما بين (Pihie, et. al., 2014: 3) أنها تعبر عن مقدرة القائد في التفكير بشكل خلاق وتطوير أفكار جديدة وعملية تتعلق بتمييز الفرص، واستعمال الموارد وحل المشاكل.

3. تحمل المخاطرة: هي الرغبة في استيعاب عدم اليقين وتحمل عبء المسؤولية عن المستقبل. إذ يعد الخطر من أهم المشاكل الحيوية التي تؤثر في المنظمات تأثيراً فاعلاً، وتعرف بأنها "الاحتمالية في الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع" (Peters, & Robert, 2005: 3). وأشار (Agbim et. al., 2013: 69) أن المخاطرة المحسوبة هي احدى الخصائص المشتركة للقادة الرياديين وخاصة في المراحل الاولى من عملية الريادة. وتعد المخاطرة أحد الأبعاد الرئيسية للقيادة الريادية التي من خلالها يكون المديرون على استعداد لتقديم التزامات كبيرة ومحفوفة بالمخاطر في بيئة غير مؤكدة، ومن المتوقع أن تتمتع المنظمات ذات الاداء العالي بمستوى اقل من الميل الى المخاطرة (Zainol, et. al., 2018:)



(112). وتعد الإدارة الفاعلة للمخاطر وتحملها من أهم سمات القيادة الريادية إذ تضمن إمكانية استثمار الفرص في بيئة يكتنفها الغموض والتغيير السريع. كما أنها تعكس ميل وقدرة القادة الرياديين لتحمل المخاطر المحسوبة في قيادة الأنشطة الريادية وتحمل المسؤولية في المستقبل (, Pihie & Bagheri 2014: 886). وإن معرفة المخاطرة وتقييم درجتها يشكلان قاعدة لعملية إدارة المخاطر في المنظمة، هذه الإدارة تتكون من تحديد المخاطرة ووضع أولوية لها في سلم درجات خاص بالمخاطر ومن ثم الوصول إلى أهم المخاطر التي تواجه المنظمة (, HoPkin, 2018: 139).

وترى الباحثة من خلال ما تقدم يمكن القول ان القيادة الريادية تتحدد بعدة ابعاد ترسم معالم تحركاتها في بيئة منظمات الاعمال وهذه الابعاد تبدأ بأن يأخذ القائد الريادي بزمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة واستثمارها بصورة سباقه لتحقيق التفوق بين المنافسين، وهذا يتطلب أن يكون القائد الريادي مبتكراً في افكاره النادرة ويذهب الى توليد قيمة مضافه للأعمال والممارسات في منظمته، وهذا يترجم تحمله للمخاطرة في ظل مستجدات البيئة الراهنة المليئة بالتغيرات والتي تتطلب قائداً يمكنه التنبؤ باحتمالات التغير في البيئة الخارجية ومحاولة الاستعداد لها وتحمل ظروف عدم التأكد التي يواجهها في إطار سعيه لتحقيق الاهداف التنظيمية.

ثانياً: السلوك المبتكر

1. مفهوم السلوك المبتكر:

من واقع مراجعة الأدبيات ذات العلاقة ينبغي الإشارة بأن الابتكار أحد المتطلبات الأساسية في المنظمات التي تشهد تغيرات متلاحقة في بيئة أعمالها، حيث أن هذه التغيرات تجعل المنظمات تعمل في ظل حالة عدم تأكد تفرض عليها تحديات كثيرة تدفعها لتحقيق الامثلية في مجال، لذلك شهدت العقود الماضية مجموعه متزايدة من الادبيات التي تناولت الابتكار في مجالات مختلفة منها الادارة، علم الاجتماع حيث يعد الابتكار مكون ضروري للأداء التنظيمي، ومحور للتغيير التنظيمي من خلال إدخال منتجات أو تقنيات أو هياكل جديدة لتحسين الفعالية التنظيمية. ولذلك يعد الابتكار جزء مهم لكل نظام اقتصادي.

كان الابتكار في مكان العمل موضوعاً ساخناً بين علماء التنظيم على مدار العقود القليلة الماضية. لذلك ينظر الى الابتكار على أنه عامل رئيسي في نجاح المنظمات لا سيما في المجتمعات القائمة على المعرفة. وعليه ينبع الابتكار التنظيمي من سلوك الموظف المبتكر، والذي يوصف بأنه السلوك الذاتي لتوليد وتنفيذ أفكار جديدة لإفادة الفرد أو المنظمة (, Zeng, & Xu, 2020).



جدول (2) مفاهيم السلوك المبتكر حسب وجهات نظر بعض الباحثين والكتاب

المفهوم	الكاتب والسنة والصفحة
يركز السلوك المبتكر في المقام الأول على إقامة التآزر بين الزبائن / التسويق والقدرات التكنولوجية مما يسمح للمنظمات بالتفوق على المنافسين بسبب زيادة الكفاءة	(Lokshin, et al, 2009:191)
إنجاز الفريق في إنشاء وتنفيذ أفكار جديدة، ضمن أهداف زمنية وميزانية محددة.	(Seriki, et al, 2010: 296)
يُشار إلى السلوك المبتكر على أنه طرح سلع وخدمات في السوق تكون جديدة أو محسنة بشكل كبير مقابل المنافسين الرئيسيين	(Wang, 2011:1)
"نتيجة مجموعة من الأنشطة التي تستخدم المعرفة لخلق قيمة جديدة لأولئك المستفيدين من استخدامها	(Abdelgadir, 2013: 22)
تنفيذ منتج جديد أو مُحسَّن بشكل كبير (سلعة أو خدمة)، أو عملية، أو طريقة تسويق جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال، أو تنظيم جديد لمكان العمل، أو علاقات خارجية جديدة	(Atta&Owusu, 2016:38)
السلوك الذي من خلاله يقوم الموظفون الأفراد بتطوير الأفكار وحملها والتفاعل معها وتعديلها"	(Martens, 2019:45)

2. أهمية السلوك المبتكر:

يعد التركيز على الموظفين أمر حيوي، يعكس قدرة المنظمة على الابتكار الذي ينبع من رأس المال البشري (Abukhait, et. al., 2018: 3). لذا تكمن أهمية السلوك الابتكاري في نمو الشخصية وزيادة الرضا وتحسين التماسك أو تحقيق تواصل أفضل بين الافراد (deJong, 2017: 16).

ويرى (Stoffers , et.al., 2015: 200) من الضروري تعلم وتعزيز السلوك الابتكاري من أجل البقاء في بيئة يسودها التطور السريع في التكنولوجيا وفي جميع المجالات، ولهذا تحتاج المنظمات الى تشجيع السلوك الابتكاري، إذ اظهرت البحوث أهمية المناخ المعزز للسلوك العمل الابتكاري في البيئات المتدنية للمنتجات والخدمات. لذا يعد السلوك الابتكاري من العوامل المهمة في تحسين كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية بشكل كامل (Pukienė, 2016: 12).

ولذلك اهتمت المنظمات الحديثة بتوفير الاجواء المشجعة للابتكار والاهتمام بالبحث والتطوير واعتماد أنظمة الاجور والمكافئات المناسبة (Anyimjoy, 2012: 67) وتنمية السلوك الابتكاري لديهم والذي يعد أحد الموضوعات الحيوية والضرورية حيث تعتبر الهدف الاول



للمنظمات الاعمال، وتلعب دورا مهما في جعلهم يحافظون على تنمية والتعامل مع المتغيرات في بيئة العمل وبالإضافة الى ذلك، فإنه يساعد المنظمات في الحصول على الفرص وتحقيق النمو واستمرارية الاعمال (Alnidawi & omran , 2014: 14).

وتتجلى أهمية السلوك المبتكر في أنه يعكس نجاح المنظمة أو فشلها، وكذلك معرفة موقعها وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن عدهم روادا في مجال عملهم، ويمكن أن نحدد أهمية الأداء المبتكر من خلال المقارنات بين المنظمات، وإصدار الحكم على الاستراتيجيات والهياكل وانجاز الأهداف من النتائج التي يحصل عليها من السلوك المبتكر ومن خلال الاطلاع على أدبيات السلوك المبتكر والدراسات المتعلقة به يمكن تحديد عدد من النقاط التي تشير إلى أهمية السلوك المبتكر وكما يأتي (Kamaruddin, et. al., 2015: 17):

1. يعبر عن فاعلية المنظمة وقدرتها على صنع النتائج الجديدة وتحقيق طلبات المجموعة المهمة بالمنظمة.
2. السلوك المبتكر هو المحور المركزي لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها، لا سيما الخطط الاستراتيجية.
3. يعد السلوك المبتكر مؤشراً جوهرياً في قدرة المنظمة التي تعكس مدى النجاح الذي تحققه في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها لتقديم منتجات وخدمات جديدة.
4. مساعدة المدراء في تشخيص الأداء الجيد من اجل ضمان معرفة الوقت المناسب لتدخلها إذ ما بدأ العمل بالتدهور.
3. ابعاد السلوك المبتكر:

يتناول السلوك المبتكر أربعة أبعاد وهي كمل يلي:(استكشاف الفرص، وتوليد الأفكار، والترويج للفكرة، والتطبيق) (De Jong j. &Den Hartog, D. 2003: 26-27).

1. استكشاف الفرص: يعتقد (de jong, 2007:25) أن الابتكار او الابداع يبدأ عادةً عند اكتشاف فجوة الأداء أو عدم تطابق بين الاداء الحقيقي والاداء المتوقع او محتمل. يعد استكشاف الفرصة شرطاً ضرورياً لبدء عملية الخروج عن الإجراءات أو الأنظمة المعمول بها في المؤسسة. حيث تكمن الفرص في التناقضات والانقطاعات الأشياء التي لا تتناسب مع الأنماط المتوقعة، أو المشكلات في أساليب العمل الحالية، أو احتياجات العملاء غير المحققة، أو المؤشرات التي تشير إلى أن الاتجاهات قد تتغير. وأن استكشاف الفرصة من قبل الافراد يكون من خلال بحثهم عن الفرص لتحسين العمليات الحالية والتكنولوجيا والمنتجات



وعلاقات العمل، ومدى تمييزهم للفرص لأجل عمل تحسينات إيجابية في عملهم أو مع زبائن المنظمة أيضاً، وكذلك توجيه الاهتمام صوب المسائل غير الروتينية في العمل أو منظمة.

2. توليد الأفكار: تمثل سلوكيات الأفراد المتعلقة بمرحلة توليد الفكرة جزءاً أساسياً من عملية الابداع، وتتضمن قيام الافراد بالبحث عن الطرائق وتقنيات، وتوليد حلول للمشكلات وإيجاد طرائق ومداخل جديدة لتنفيذ المهام. وتبدأ هذه المرحلة عندما تتبلور الفكرة حول شيء ما جديد كأن يكون منتجاً أو سياسة لدى فرد أو مجموعه من الافراد في المنظمة. ويعتمد نجاح توليد الأفكار في الابتكار بشكل عام على الاعتراف بجودة أفضل فرصة.

3. ترويج للفكرة: تتضمن مرحلة ترويج الفكرة تشجيع اعضاء المنظمة الفاعلين ليكونوا متحمسين تجاه الافكار الابداعية المطروحة ومحاولة اقناعهم بدعم تلك الافكار (Oukes, 29: 2010). وهي مرحلة السعي لتبني الفكرة وفيها يتم اتخاذ القرار بقبول الفكرة ام لا وذلك تمهيداً لجمع الموارد اللازمة من وقت وجهود وموارد مادية لتطوير الفكرة وتنفيذها (Agbim, et. al., 2013: 2).

وأن مرحلة ترويج الفكرة هي مرحلة مناصرة وتأييد الفكرة حيث يتم فيها جمع الموارد ودعم للفكرة، وملاحقتها ومحاولة كسب تأييد الآخرين ومشاركتهم في تحقيقها، كونها تصب في صالح المنظمة ومنفعتهم. وهذا يستدعي انخراط صاحب الفكرة بالأنشطة الاجتماعية لإيجاد الداعمين للفكرة أو لبناء تحالف من المساندين الذين يوفرهم القوة والسلطة لتحقيقها (Janssen, 2004: 202).

4. التطبيق: يرتبط التطبيق بسلوكيات زملاء العمل التي تهدف إلى تطوير واختبار وتسويق خدمة جديدة. وإنه يتعامل مع جعل الابتكارات جزءاً منتظماً من عمليات العمل، ويشمل ذلك تطوير خدمات أو أساليب عمل جديدة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: التحليل الأولي للبيانات

يتناول هذا المبحث الخطوات الأولى اللازمة لإتمام الجانب الإحصائي للرسالة، إذ يشتمل هذا المبحث على ترميز أبعاد وفقرات المقياس ومن ثم الشروع في فحص البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة للتأكد من سلامة من البيانات وملائمتها لاجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، ومن ثم سيتم عرض نسبة استجابة العينة فضلاً عن استعراض التحليل الوصفي لها، وتتضمن التحليلات الإحصائية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لفقرات الاستبانة.



1. ثبات وصدق مقياس البحث:

تم اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم في البحث الحالي، كما مبين في الفقرات الآتية:

أ. ثبات مقياس البحث

قبل الخوض في الاختبارات الإحصائية المختلفة في هذا البحث، كان لا بد من التعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، إذ إن ثبات واتساق فقراته يعد ضرورة ملحة للتعويل عليه. وللتعرف على توافر الثبات في مقياس البحث الحالي من عدمه لجئت الباحث إلى استخراج قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمقياس البحث الحالي باستخدام برنامج SPSS V.26، الذي تظهر نتائجه في الجدول (3).

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لمقياس البحث

ألفا كرونباخ	البعد	الاستباقية	ألفا كرونباخ	المتغير	
.912	PRO	الاستباقية	.942	EL	القيادة الريادية
.714	INN	الابتكار			
.848	RT	تحمل المخاطرة			
.871	OE	استكشاف الفرص	.910	IB	السلوك المبتكر
.852	IG	توليد الأفكار			
.880	IP	الترويج للفكرة			
.803	AP	التطبيق			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26.

إن نتائج الجدول (6) أشارت إلى إن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث الحالي وأبعادها قد تراوحت بين (.714-.962)، وهو ما يدل على توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم.

ب. صدق مقياس البحث

ويتضمن الفقرات الآتية:

- الصدق الظاهري لمقياس البحث الحالي

لغرض التعرف على صدق المقياس الظاهري للبحث الحالي، تم عرضه على عدد من المحكمين بلغ عددهم (8) كما يظهر في الملحق (2)، وقد قدموا عدداً من الآراء والمقترحات، التي تم الأخذ بها ليظهر المقياس بشكل مفهوم وواضح للمستجيبين.

- صدق المحتوى لمقياس البحث الحالي

يحتل التحليل العائلي Factor Analysis لمقياس أي بحث أهمية كبيرة في تحديد صدق المحتوى، وذلك لأنه يكشف عن مدى ارتباط وانتماء الفقرات لأبعادها وكذلك الأبعاد لمتغيراتها، وعلى هذا الأساس أجريت الباحث هذا الاختبار باستخدام برنامج SPSS V.26، كما يأتي:



2. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (القيادة الريادية)

إن هذا المتغير يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (الاستباقية، الابتكار، وتحمل المخاطر)، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (4) إن تشبعات فقرات أبعاده الـ (7) تتراوح بين (896-558). وهي بذلك جميعها أكبر من (50)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

الجدول (4) مصفوفة تشبعات فقرات متغير القيادة الريادية (مصفوفة تدوير المكونات)

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
PRO1	.763		
PRO2	.744		
PRO3	.744		
PRO4	.719		
PRO5	.713		
PRO6	.682		
PRO7	.660		
PRO8	.612		
INN1		.823	
INN2		.805	
INN3		.802	
INN4		.781	
INN5		.758	
INN6		.732	
INN7		.731	
INN8		.730	
RT1			.896
RT2			.825
RT3			.787
RT4			.703
RT5			.808
RT6			.720
RT7			.560
RT8			.558

فضلاً عما تقدم، أظهر الجدول (4) أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) البالغة (849). هي معنوية وأكبر من (50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة البحث الحالي.



الجدول (4) اختبار KMO and Bartlett لمتغير القيادة الريادية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2832.408
	Df	120
	Sig.	.000

خلاصة التحليل، إن جميع نتائج الاختبارات أعلاه تظهر ملائمة بيانات هذا المتغير لإجراء عدد من التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (السلوك المبتكر)

إن هذا المتغير يتألف من أربعة أبعاد هي: (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، الترويج للفكرة، التطبيق)، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (5) إن تشعبات فقرات أبعاده الـ (7) تتراوح بين (.580-.852) وهي بذلك جميعها أكبر من (.50)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

الجدول (5) مصفوفة تشعبات فقرات متغير السلوك المبتكر

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
OE1	.858			
OE2	.826			
OE3	.774			
OE4	.673			
OE5	.656			
OE6	.692			
IG1		.851		
IG2		.839		
IG3		.790		
IG4		.739		
IG5		.692		
IG6		.825		
IP1			.825	
IP2			.723	
IP3			.692	
IP4			.685	
IP5			.580	
IP6			.692	
APP1				.817
APP2				.784
APP3				.712
APP4				.896
APP5				.825
APP6				.787



أُضيف إلى ما تقدم، أظهر الجدول (6) أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) البالغة (0.887) هي معنوية وأكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة البحث الحالي.

الجدول (6) إختبار KMO and Bartlett لمتغير السلوك المبتكر

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.887
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3163.907
	Df	153
	Sig.	.000

خلاصة التحليل، إن جميع نتائج الاختبارات أعلاه تظهر ملائمة بيانات هذا المتغير لإجراء عدد من التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ثانياً: التحليل الوصفي للبيانات

1. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يمثل التحليل الوصفي العدسة التي يمكن من خلالها ملاحظة مدى انتشار متغيرات المتغيرات التي تناولتها الدراسة في مجتمع المنظمة المبحوثة يعتمد التحليل الإحصائي الوصفي لتقديم ملخص عن استجابة العينة المبحوثة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسة كانت أو الفرعية بالاعتماد على بعض من المؤشرات الإحصائية الوصفية، إذ يبين التحليل الوصفي جانباً هاماً لتحليل البيانات تحليلاً كمياً، ويوصف البيانات من خلال وصف سلوك العينة المبحوثة (العينة التي اعتمدت في جمع البيانات)، مما يعطي للباحث تصور واضح عن طبيعة البيانات التي تم تحليلها (Triola, 2012: 4). وبالتالي يتوجب الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الوصفية المتمثلة بمؤشر (الوسط الحسابي) الذي يوضح مدى استجابة العينة للمتغيرات المبحوثة ومؤشر (الانحراف المعياري) الذي يوضح مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، إذ تم اعتماد قيمة الوسط الفرضي (3) أي أن قيمة الوسط الحسابي المستخرجة التي تفوق أو تساوي قيمة الوسط الفرضي تعد قيمة مقبولة أي (توجد استجابة) وبعكسه تعد مرفوضة أي (عدم وجود استجابة مما يتطلب معالجتها أو التركيز عليها ولفت انتباه الإدارة لمعالجة أسباب عدم تحقيق قيم مقبولة) باعتبارها على مقياس ليكرت خماسي الرتب (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وذلك من خلال استعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما يلي:



1- التحليل الوصفي لمتغير القيادة الريادية

لمعرفة مستوى توافر المتغير المستقل القيادة الريادية والمؤلف من ثلاثة أبعاد هي: (الاستباقية، الابتكار، تحمل المخاطر) في المنظمة المبحوثة. تم إجراء عدد من الاختبارات المتعلقة بـ (المتوسط والانحراف المعياري).

أ- التحليل الوصفي للبعد الأول للمتغير المستقل (الاستباقية)

قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستباقية من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول الآتي:

الجدول (7) التحليل الوصفي للبعد الأول للمتغير المستقل (الاستباقية)

ت	رمز الفقرة	أفق تماماً	أفق	محايد	لا أفق	لا أفق تماماً	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
1	PRO1	30	37	25	6	2	100	3.87	2.00	77.4
2	PRO2	13	17	18	33	19	100	2.72	1.30	54.4
3	PRO3	23	16	19	28	14	100	3.06	1.50	61.2
4	PRO4	22	20	52	4	2	100	3.56	1.83	71.2
5	PRO5	19	14	15	4	48	100	2.52	1.06	50.4
6	PRO6	7	15	8	13	57	100	2.02	0.74	40.4
7	PRO7	13	51	20	13	3	100	3.58	1.83	71.6
8	PRO8	38	24	22	0	16	100	3.68	1.84	73.6
							المعدل			
								3.13	1.51	62.53

إن الجدول (8) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (100) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير الاستباقية لكن ليس بالمستوى المطلوب في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير متوسط حسابي عام قدره (3.13) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأهمية نسبية مقدارها (62.53) مع انحراف معياري عام (1.51) مما يشير الى تشتت بسيط في إجابات المستجيبين.



ب- التحليل الوصفي للبعد الثاني للمتغير المستقل (الابتكار)

قامت الباحثة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الابتكار من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول الآتي:

الجدول (8) التحليل الوصفي للبعد الثاني للمتغير المستقل (الابتكار)

ت	رمز الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
1	INN1	6	14	26	48	6	100	2.66	1.32	53.2
2	INN2	3	8	13	52	24	100	2.14	0.96	42.8
3	INN3	4	12	30	45	9	100	2.57	1.25	51.4
4	INN4	0	12	21	47	20	100	2.25	1.03	45
5	INN5	3	17	12	60	8	100	2.47	1.21	49.4
6	INN6	35	46	16	0	3	100	4.1	2.13	82
7	INN7	28	30	22	18	2	100	3.64	1.87	72.8
8	INN8	10	56	27	7	0	100	3.69	1.91	73.8
							المعدل			
								2.94	1.46	58.8

إن الجدول (8) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (100) مستجيباً، تقدم دليلاً على عدم إدراك متغير الابتكار بالمستوى المطلوب في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير متوسط حسابي عام قدره (2.94) وهو بهذا يعد أقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأهمية نسبية مقدارها (58.8) مع انحراف معياري عام (1.46) مما يشير إلى تشتت بسيط في إجابات المستجيبين.

ت- التحليل الوصفي للبعد الثالث للمتغير المستقل (تحمل المخاطر)

قامت الباحثة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحمل المخاطر من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول الآتي:



الجدول (9) التحليل الوصفي للبعد الثالث للمتغير المستقل (تحمل المخاطر)

ت	رمز الفقرة	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
1	RT1	0	0	13	10	77	100	1.36	0.30	27.2
2	RT2	0	3	0	63	34	100	1.72	0.69	34.4
3	RT3	82	10	8	0	0	100	4.74	2.50	94.8
4	RT4	3	67	18	12	0	100	3.61	1.86	72.2
5	RT5	0	3	72	25	0	100	2.78	1.41	55.6
6	RT6	32	54	12	2	0	100	4.16	2.17	83.2
7	RT7	4	31	34	17	14	100	2.94	1.43	58.8
8	RT8	0	0	6	36	58	100	1.48	0.45	29.6
المعدل								2.85	1.35	56.98

إن الجدول (9) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (100) مستجيباً، تقدم دليلاً على عدم إدراك متغير تحمل المخاطر بالمستوى المطلوب في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير متوسط حسابي عام قدره (2.85) وهو بهذا يعد أقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأهمية نسبية مقدارها (56.98) مع انحراف معياري عام (1.35) مما يشير إلى تشتت بسيط في إجابات المستجيبين.

يبين الجدول (10) الإحصاءات الوصفية والترتيب النهائي للأبعاد والذي يبين مدى اهتمام أفراد عينة الدراسة بهذه الأبعاد ومدى ملامستها وجديتها على أرض الواقع (العملي)، إذ جاء ترتيبها كما يلي (الاستباقية، الابتكار، تحمل المخاطر).

الجدول (10) خلاصة التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل القيادة الريادية

ت	الترتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	الأول	الاستباقية	3.13	1.51	62.53
	الثاني	الابتكار	2.94	1.46	58.8
2	الثالث	تحمل المخاطر	2.85	1.35	56.98



2- التحليل الوصفي للمتغير التابع (السلوك المبتكر)

لمعرفة مستوى توافر المتغير التابع السلوك المبتكر والمؤلف من أربعة ابعاد هي (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، الترويج للفكرة، التطبيق)، في المنظمة المبحوثة. تم اجراء عدد من الاختبارات المتعلقة بـ (المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية).

أ- التحليل الوصفي للبعد الأول للمتغير التابع (استكشاف الفرص)

قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استكشاف الفرص من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول الاتي:

الجدول (11) التحليل الوصفي للبعد الأول للمتغير التابع (استكشاف الفرص)

ت	رمز الفقر	أفق تماماً	أفق	محايد	لا أفق	لا أفق تماماً	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
1	OE1	3	24	44	18	11	100	2.9	1.43	58
2	OE2	0	52	26	22	0	100	3.3	1.69	66
3	OE3	7	33	54	5	1	100	3.4	1.74	68
4	OE4	67	6	23	2	2	100	4.34	2.26	86.8
5	OE5	0	37	52	7	4	100	3.22	1.63	64.4
6	OE6	55	43	2	0	0	100	4.53	2.38	90.6
								3.62	1.86	72.3
المعدل										

إن الجدول (11) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (100) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير استكشاف الفرص في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير متوسط حسابي عام قدره (3.62) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، واهمية نسبية مقدارها (72.3) مع انحراف معياري عام (1.86). مما يدل على عدم تشتت البيانات.

ب- التحليل الوصفي للبعد الثاني للمتغير التابع (توليد الافكار):

قامت الباحثة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد توليد الافكار من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول الاتي:



الجدول (12) التحليل الوصفي للبعد الثاني للمتغير التابع (توليد الافكار)

ت	رمز الفقرة	أفق تماماً	أفق	محايد	لا أفق	لا أفق تماماً	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
1	IG1	25	37	30	8	0	100	3.79	1.96	75.8
2	IG2	7	31	32	28	2	100	3.13	1.59	62.6
3	IG3	2	41	37	16	4	100	3.21	1.63	64.2
4	IG4	11	58	19	2	10	100	3.58	1.81	71.6
5	IG5	1	74	22	1	2	100	3.71	1.91	74.2
6	IG6	1	55	13	20	11	100	3.15	1.56	63
المعدل								3.43	1.74	68.57

إن الجدول (12) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (100) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير توليد الافكار بالمستوى المطلوب في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير متوسط حسابي عام قدره (3.43) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأهمية نسبية مقدارها (68.57) مع انحراف معياري عام (1.74). مما يدل على تشتت البيانات.

ت- التحليل الوصفي للبعد الثالث للمتغير التابع (الترويج للفكرة):

قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الترويج للفكرة من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول الآتي:

الجدول (13) التحليل الوصفي للبعد الثالث للمتغير التابع (الترويج للفكرة)

ت	رمز الفقرة	أفق تماماً	أفق	محايد	لا أفق	لا أفق تماماً	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
1	IP1	6	41	39	2	12	100	3.27	1.63	65.4
2	IP2	12	31	52	2	3	100	3.47	1.77	69.4
3	IP3	43	52	5	0	0	100	4.38	2.30	87.6
4	IP4	30	23	42	3	2	100	3.76	1.94	75.2
5	IP5	60	18	20	0	2	100	4.34	2.26	86.8
6	IP6	40	55	5	0	0	100	4.35	2.28	87
المعدل								3.93	2.03	78.57

إن الجدول (13) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (100) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير الترويج للفكرة بالمستوى المطلوب في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير



متوسط حسابي عام قدره (3.93) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأهمية نسبية مقدارها (78.57) مع انحراف معياري عام (2.03). مما يدل على تشتت البيانات بشكل كبير.

ث- التحليل الوصفي للبعد الرابع للمتغير التابع (التطبيق):

قامت الباحثة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التطبيق من وجهة نظر العاملين في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول الآتي:

الجدول (14) التحليل الوصفي للبعد الرابع للمتغير التابع (التطبيق)

ت	رمز الفقرة	أفق تماماً	أفق	محايد	لا أفق	لا أفق تماماً	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
1	APP1	64	24	12	0	0	100	4.52	2.374195	90.4
2	APP2	26	54	16	0	4	100	3.98	2.054491	79.6
3	APP3	32	38	6	7	17	100	3.61	1.795114	72.2
4	APP4	68	27	5	0	0	100	4.63	2.436316	92.6
5	APP5	23	35	4	26	12	100	3.31	1.647554	66.2
6	APP6	0	29	3	23	45	100	2.16	0.872945	43.2
المعدل								3.70	1.86	74.03

إن الجدول (14) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (100) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير التطبيق بالمستوى المطلوب في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير متوسط حسابي عام قدره (3.70) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأهمية نسبية مقدارها (74.03) مع انحراف معياري عام (1.86). مما يدل على عدم تشتت البيانات بشكل كبير.

يبين الجدول (15) الإحصاءات الوصفية والترتيب النهائي للأبعاد والذي يبين مدى اهتمام أفراد عينة الدراسة بهذه الأبعاد ومدى ملاستها وجديتها على أرض الواقع (العملي)، إذ جاء ترتيبها بالشكل التالي (الترويج لفكرة، التطبيق، استكشاف الفرص، توليد الأفكار).



الجدول (15) خلاصة التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع

ت	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	الأول	الترويج للفكرة	3.93	2.03	78.57
2	الثاني	التطبيق	3.70	1.86	74.03
3	الثالث	استكشاف الفرص	3.62	1.86	72.3
4	الرابع	توليد الافكار	3.43	1.74	68.57

ثالثاً: اختبار الفرضيات

1. اختبار علاقات الارتباط:

وتتضمن هذه الفقرة اختبار ثلاث فرضيات رئيسية، كما يأتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الريادية والسلوك المبتكر

وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (16) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين القيادة الريادية والسلوك المبتكر، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.784) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات، هي:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الاستباقية والسلوك المبتكر

يظهر الجدول (16) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الاستباقية والسلوك المبتكر، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.830) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الابتكار والسلوك المبتكر

يظهر الجدول (16) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الابتكار والسلوك المبتكر، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.864) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين تحمل المخاطر والسلوك المبتكر:

يظهر الجدول (16) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تحمل المخاطر والسلوك المبتكر، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.852) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.



الجدول (16) مصفوفة علاقة الارتباط بين القيادة الريادية بأبعادها مع السلوك المبتكر

		EL	PRO	INN	RT	IB
EL	Pearson Correlation	1	.749**	.760**	.705**	.784**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
PRO	Pearson Correlation	.749**	1	.889**	.841**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
INN	Pearson Correlation	.760**	.889**	1	.816**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100
RT	Pearson Correlation	.705**	.841**	.816**	1	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100
IB	Pearson Correlation	.784**	.830**	.864**	.852**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100

2. اختبار علاقات التأثير:

وتتضمن هذه الفقرة ما يأتي:

أ. اختبار علاقات التأثير المباشر

الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين القيادة الريادية والسلوك المبتكر

وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهرت النتائج المتعلقة بأنموذج الانحدار، وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة بين القيادة الريادية والسلوك المبتكر، إذ إن قيمة F المحسوبة قد بلغت (188.485) عند مستوى معنوية (1%) وهذا ما يدل على معنوية هذا الأنموذج أنظر الجدول (17).

الجدول (17) اختبار علاقة التأثير بين القيادة الريادية والسلوك المبتكر ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	187.198	5	37.440	188.485	.000 ^a
Residual	58.796	296	.199		
Total	245.994	301			

a. Predictors: (Constant), EL, PRO, INN, RT
b. Dependent Variable: IB



كما إن القدرة التفسيرية له جاءت مرتفعة نسبياً على وفق قيمة (R^2) البالغة (0.761)، وهذا يشير إلى إن القيادة الريادية تفسر ما قيمته (76%) من السلوك المبتكر أنظر الجدول (18)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (18) قيمة R^2 لأنموذج الفرضية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	.872 ^a	.761	.44569
a. Predictors: (Constant), EL, PRO, INN, RT				
b. Dependent Variable: IB				

وتنتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، هي:

1. وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين الاستباقية والسلوك المبتكر

يظهر الجدول (19) المتعلق بأنموذج الانحدار، إن علاقة التأثير بين الاستباقية والسلوك المبتكر هي معنوية وذلك على وفق قيمة (t) والبالغة (2.14) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05). كما إن قيمة معامل B قد بلغت (0.109) وهي تبين مقدار الزيادة في الاستباقية عندما تزداد قيمة السلوك المبتكر بمقدار وحدة واحدة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين الابتكار والسلوك المبتكر

يظهر الجدول (19) المتعلق بأنموذج الانحدار، إن علاقة التأثير بين الابتكار والسلوك المبتكر هي معنوية وذلك على وفق قيمة (t) والبالغة (2.604) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05). كما إن قيمة معامل B قد بلغت (0.187) وهي تبين مقدار الزيادة في الابتكار عندما تزداد قيمة السلوك المبتكر بمقدار وحدة واحدة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3. وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين تحمل المخاطر والسلوك المبتكر

يظهر الجدول (19) المتعلق بأنموذج الانحدار، إن علاقة التأثير بين تحمل المخاطر والابتكار والسلوك المبتكر هي معنوية وذلك على وفق قيمة (t) والبالغة (3.455) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05). كما إن قيمة معامل B قد بلغت (0.206) وهي تبين مقدار الزيادة في تحمل المخاطر عندما تزداد قيمة السلوك المبتكر بمقدار وحدة واحدة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.



الجدول (19) نتائج اختبار الفرضية الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.461	.139		3.316	.001
	EL	.142	.055	.116	2.563	.011
	PRO	.096	.045	.109	2.142	.033
	INN	.204	.078	.187	2.604	.010
	RT	.193	.056	.206	3.455	.001

a. Dependent Variable: IB

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وكما يأتي:

أ. انخفاض ثقة الأفراد العاملين في المنظمة (الإدارة العليا) ومدى قدرتها على إدارة الأوضاع الداخلية لعمل المنظمة، مما ينعكس ذلك على تهديد سلوكها المبتكر وعدم استخدام مواردها بالشكل الأمثل.

ب. إن عمل أي منظمة يمكن ان يكون مصحوباً بالمخاطر والمصاعب والتأثيرات الخارجية، التي بدورها قد تنعكس في طبيعة الظروف الخارجية، وبالتالي فان المنظمة تحتاج الى أشخاص لهم مكانتهم ويمتلكون قابليات وقدرات متميزة تجعلهم يتغلبون على كافة العقبات ويرسمون أفضل العلاقات مع الأفراد من أجل إيصالها لتحقيق أهدافها بالصورة الجيدة.

ج. إن المنظمة تعاني من حالة عدم خلق التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين، وذلك بسبب غياب القادة والمدراء الذين يملكون مهارات وخبرات عالية في العمل الميداني للمنظمة، مما ينعكس ذلك على إدارتها.

د. انخفاض حلقة التواصل الفعال بين إدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها نحو العمل سويةً بما ينسجم مع أهداف الأفراد وإدارة المنظمة ويتمثل ذلك في ضعف ابعاد السلوك المبتكر. ويتضح ذلك من خلال نتائج التحليل الوصفي لمتغير السلوك المبتكر.

هـ. إن عمل المنظمة بحاجة الى تطوير العلاقة ما بين الإدارة والأفراد العاملين وجعلهم يمتلكون أفكار وخبرات أكثر عن العمل بما ينسجم مع أهدافها.

و. اتضح للباحث وجود فجوة معرفية تتصل بمتغيرات البحث الحالي (القيادة الريادية، السلوك المبتكر) من خلال اطلاع الباحث على مجموعة الادبيات السابقة المتعلقة بدراسة متغيرات البحث الحالي.



ز. إن المنظمة متى ما طبقت أبعاد القيادة الريادية بحالة من الاتزان أمكن الظهور لوجود قادة وأفراد ممكنين ذاتيا ومعنويا، وينعكس ذلك كنتيجة لتطبيق عملها مما يساهم في تحقيق السلوك المبتكر.

ح. إن هنالك علاقة ما بين متغيرات الدراسة، تكمن بعلاقات مباشرة بين القيادة الريادية والسلوك المبتكر.

ثانياً: التوصيات

أ. ضرورة أخذ الأبعاد التي توصلت إليها الباحثة لمتغيرات البحث بنظر الاعتبار وذلك من خلال تشجيع الابتكار بتهيئة وإعداد السبل اللازمة للنهوض بواقع عمل المنظمة، لتحقيق الأهداف بصورة أكثر سهولة ويسر.

ب. ضرورة تقديم أنشطة وفعاليات للأفراد العاملين في المنظمة بما يضمن انعكاس حالة إيجابية لديهم ويعزز من روحهم وولائهم اتجاهها ومدى تطوير العلاقة بين الأفراد والإدارة.

ج. ضرورة تطبيق الأبعاد الخاصة بالقيادة الريادية (الاستباقية، الابتكار، تحمل المخاطرة) والاهتمام بالفقرات التي ركزت عليها هذه الأبعاد، من أجل جعل المنظمة تتحلى بدرجة عالية من الاستباقية والابتكار وتحمل المخاطرة مما يساهم في امكانية للبقاء أكثر.

د. ضرورة تأهيل القادة الذين تتوفر فيهم مهارات وإمكانات عالية وقدرات كبيرة للتغلب على كافة الظروف التي تحيط بعمل المنظمة، اذ من خلال هؤلاء القادة ترسم القيادة الريادية نتيجة لمدى كفاءة القادة وعلاقاتهم الإيجابية ودرجة تأثيرهم بالأفراد من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف سوية.

هـ. من أجل إيصال المنظمة لأهدافها وجعلها تستمر بعملياتها بشكل أفضل لابد من إتباع سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وحسب التخصص، من أعلى الهرم التنظيمي الى مدرء الاقسام والوحدات وغيرها، لأنهم هم من يساهمون في توليد الأفكار والترويج للفكرة واستكشاف الفرص وتطبيق أفكارها، وبالتالي عكس مدى حالة التماثل بين أهدافها وأهداف العاملين فيها.

و. ضرورة جعل الأفراد العاملين في المنظمة يشعرون بأن الإدارة وعملياتها وقراراتها متناغمة مع قدراتهم وأهدافهم الشخصية، وبالتالي خلق حالة من الانسجام والتوافق بين أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.

ز. ضرورة تحسين وتعزيز العلاقة بين القيادات الادارية والموظفين، والمسؤولين على تقديم الخدمات في المنظمة لما لها من دور في تحسين الأداء والسلوك المبتكر.



ح. ضرورة تفعيل برامج التنمية البشرية لكافة الموظفين في المنظمة قيد البحث، التي ينعكس دورها في تطوير عملهم ومهاراتهم، وبالتالي زيادة جودة المخرجات وهذه البرامج من شأنها ان تبرز مدى ما يتمتع به الأفراد من إمكانيات وتطويرها وصقلها بما يعكس الصورة الإيجابية لعملها ويقلل الفوارق بين الموظفين أنفسهم.

ط. على مدراء المستشفيات ان يأخذوا من أبعاد القيادة الريادية للدراسة الحالية أساس في تحقيق السلوك المبتكر وأخذ فقراتها بنظر الاعتبار لما لها من دور في ايجاد الإمكانيات الذاتية للقادة الكفؤين الذين بدورهم يعززوا من ايجاد أفضل العلاقات بين الأفراد ويحققوا أكبر استفادة من أفكار العاملين ويستكشفوا الفرص الممكنة لتطوير المنظمة.

ي. ضرورة وجود قادة يمتلكون إمكانيات عالية يستطيعون من خلالها إيجاد أعلى درجة من التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها، لخلق ثقافة الابتكار وتعزيز من خلال القيادة الريادية.

المصادر:

1. Abukhait, Rawan Mazen. Bani-Melhem, Shaker and Zeffane, Rachid (2018), Empowerment and Innovative Behaviors: Exploring Gender Differences, International Journal of Innovation Management.
2. Agbim, Kenneth Chukwujiok, Godday Oriemgbe Oriarewo & Michael Owocho, (2013)" Indigenous female entrepreneurs' leadership styles and innovativeness in Tiv land, Benue State, Nigeria", International Journal of Business and Management Invention, Volume 2, Issue 4, April..
3. Ahmed, A., & Ramzan, M. (2015). A learning and improvement model in entrepreneurial leadership. IOSR Journal of Business and Management, 11(6), 50-60.
4. Akala, A. (2015). Understanding the role of entrepreneurial behavior in SMEs.
5. Alnidawi, Abdul Azeez Badir&omran, Fatimah Musa, (2014) HE IMPACT OF THINKING STRATEGIES ON THE EMPLOYEES' CREATIVE BEHAVIOR ININSURANCE COMPANIES IN JORDAN , available online @ www.ijeronline.com.
6. Anyimjoy, F. C., (2012), the Role of Human Resource Planning in Recruitment and Selection Process. British Journal of Humanities and Social Sciences, 6(2).
7. Arham, A. (2014). The relationship between leadership behaviour, entrepreneurial orientation and organisational performance in Malaysian small and medium enterprises.
8. De Jong, J. and Den Hartog, D. (2003). Leadership as a determinant of innovative behaviour: A conceptual framework. Research Report, Scientific analysis of entrepreneurship and SMEs.
9. De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. European Journal of innovation management.
10. deJong, Jeroen. Petrus. Johannes (2017), Individual Innovation the Connection between leadership and employees' Innovative work Behavior, Dissertation for Doctoral, Universiteit van Amsterdam, 2007
11. Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page Publishers.



12. House, R., Hanges P., Javidan M., Dorfman P. and Gupta, V. (2004). Culture, leadership and organisation the globe study of 62 societies. Beverly Hills, CA: Saga publication Inc.
13. Jagdale, D., & Bhola, S. S. (2014). Entrepreneurial leadership and organizational performance with reference to rural small-scale engineering industry in Pune district. Golden Research Thoughts, 4.
14. Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 25, 201–215.
15. Kamaruddin, N. K., Adi, M., Nazir, M., & Arif, N. (2015). Transformational leadership towards encouraging innovative workforce behavior among enterprise so award companies (Doctoral dissertation, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia).
16. Martens, R. (2019). An analysis of the relationship between leadership style and lean expressed through respect, proactivity, and innovative work behavior
17. Mubarak, E. (2014). Leadership behaviors and its effects on employees' happiness. International Journal of Scientific & Engineering Research, 5(10), 622.
18. NAUSHAD, M. (2021). Investigating Determinants of Entrepreneurial Leadership Among SMEs and Their Role in Sustainable Economic Development of Saudi Arabia. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(4), 225-237.
19. Oukes T. (2010) Innovative work behavior: a case study at a tire manufacturer, Thesis for master, university of twente.
20. Paul Hendrik Zijlstra, (2014), When is Entrepreneurial Leadership most effective? Email: p.h.zijlstra@student.utwente.nl
21. Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. South African Journal of Education.
22. Pukienė, Aiste, (2016) Innovative work Behavior – The role of Human Resource Management and Affective Commitment, Thesis for Master, University Management and Economics
23. Singer, S., Alpeza, M., & Balkic, M. (2009, March). Corporate entrepreneurship: Is entrepreneurial behavior possible in a large company? In The Winning Products- Proceedings of the 29th Conference on Entrepreneurship and Innovation Maribor, Institute for Entrepreneurship Research, Maribor: IRP (pp. 217- 227).
24. Stoffers, Jol. Neessen, Petra. and Dorp, Pim van (2015), Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines, American Journal of Industrial and Business Management, (4).
25. Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., & van Knippenberg, D. (2010). On angry leaders and agreeable followers: How leaders' emotions and followers' personalities shape motivation and team performance. Psychological Science, 21(12), 1827-1834
26. Visser, V. A., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. The Leadership Quarterly, 24(1), 172-188.
27. Vogelsang, L. (2015). Individual entrepreneurial orientation: An assessment of students (Doctoral dissertation, Humboldt State University).
28. Zainol, F. A., Daud, W. N. W., Abubakar, L. S., Shaar, H., & Abd Halim, H. (2018). A linkage between entrepreneurial leadership and SMEs performance: An integrated review. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(4), 104-118.
29. Zeng Jianji and Xu Guangyi, (2020), How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model, Int J Environ Res Public Health.