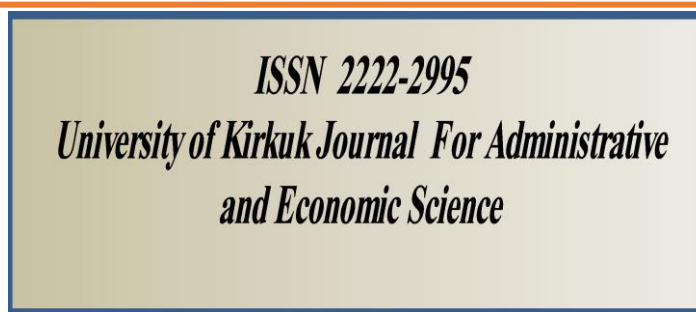


UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science



Al-Ali Majeed Hamid & Younis Laalee Abdulelah. The availability of dimensions of organizational leadership among the administrative leaders in private universities in the governorates of Nineveh and Kirkuk. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (2):339-349.

The availability of dimensions of organizational leadership among the administrative leaders in private universities in the governorates of Nineveh and Kirkuk

Majeed Hamid Al-Ali ¹, Laalee Abdulelah Younis ²

^(1,2) Technical College of Management/Mosul, Mosul, Iraq

¹ dr.majeed@ntu.edu.iq

² Laalee_abdulah@ntu.edu.iq

Abstract: The research aimed to determine the availability of dimensions of organizational leadership at the level of the universities surveyed, through its dimensions represented by (innovation, proactive behavior, taking risks, seizing opportunities), The research problem started from a question (Do organizational leadership dimensions exist among the administrative leaders in the universities under study?), The private universities in the governorates of Nineveh and Kirkuk were chosen as a field for research, and based on the importance of the research topic and the importance of the research sample in the universities under study, the researchers adopted the descriptive analytical approach in studying and analyzing the data on the subject under study, as the questionnaire was distributed to a sample of (150) respondents from the leaders administration in the surveyed universities, the two researchers relied on statistical analysis tools in the program (SPSS.V.26) to test the research hypotheses, and in the light of the statistical results a set of conclusions were reached that confirm the availability of these components at high levels among the administrative leaders in the surveyed organizations, as presented The research is a set of proposals emphasizing the need to strive to create a supportive environment that stimulates creativity and innovation, encourage employees to present ideas and bear their results, create an organizational culture that supports creativity, and enhance entrepreneurship and calculated risk among employees to achieve excellence in performance.

Keywords: organizational leadership, innovation, proactive behavior, taking risks, seizing opportunities.

مدى توافر أبعاد الريادة التنظيمية لدى القيادات الإدارية
في الجامعات الأهلية في محافظتي نينوى وكركوك

أ.م.د. مجيد حميد مجيد العلي ¹ ، لآلي عبدالاله يونس ²

^(1,2) كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل، الموصل، العراق

المستخلص. هدف البحث إلى الوقوف على مدى توافر أبعاد الريادة التنظيمية على مستوى الجامعات المبحوثة، عبر أبعاده المتمثلة بـ (الابتكار، السلوك الاستباقي، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص)، وقد انطلقت مشكلة البحث من تساؤل مفاده (هل تتوافر أبعاد الريادة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة؟)

اختيرت الجامعات الأهلية في محافظتي نينوى وكركوك ميداناً للبحث وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث والأهمية التي تنطوي عليها عينة البحث في الجامعات المبحوثة، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة حيث وزعت الاستمارة على عينة مكونة من (١٥٠) مبحوثاً من القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة، اعتمد الباحثان على أدوات التحليل الإحصائي في برنامج (SPSS.V.26) لاختبار فرضيات البحث، وفي ضوء النتائج الإحصائية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد توافر تلك المكونات وبمستويات عالية لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة، كما قدم البحث مجموعة مقترحات تؤكد على ضرورة السعي لتهيئة البيئة الداعمة المحفزة للإبداع والابتكار وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار وتحمل نتائجها وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع وتعزيز روح المبادرة والمخاطرة المحسوبة لدى العاملين لتحقيق التميز في الأداء.

الكلمات المفتاحية: الريادة التنظيمية، الابتكار، السلوك الاستباقي، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص.

Corresponding Author: E-mail: dr.majeed@ntu.edu.iq

المقدمة

أدت موجات التغيير في المجتمعات الحالية والتطورات التقنية الى زيادة مسؤوليات منظمات الاعمال تجاه مواكبه تلك التغييرات والامتثال لمتطلبات البيئة الجديدة وبالتالي ظهور الحاجة إلى ابتكار أساليب جديدة سعيًا منها للبقاء والاستمرار، لذا تحتاج المنظمات لأن تكون مبتكرة واستباقية في ممارسة أعمالها لتحقيق مكانة سوقية جيدة مقارنة بمنافسيها وللتغلب على التحديات البيئية التي تواجهها تحتاج هذه المنظمات إلى رواد أعمال قادرين على ابتكار أساليب إدارية جديدة وإيجاد قيمة مضافة لخدماتها المقدمة للمستخدمين، إن الابتكار والاستباقية والقدرة على تحمل المخاطرة تعد من المتطلبات الأساسية التي تمكن المنظمات من تعزيز أدائها وبالتالي اقتناص الفرص المناسبة التي تتوافق مع توجهات وإمكانيات المنظمة ومواردها المتاحة وبما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تجعل منها منظمة رائدة في مجال عملها.

وعمد الباحثان لوضع هيكلية لدراستهن الحالية متمثلة بأربعة محاور تمحور اهتمام المبحث الاول في بيان منهجية البحث، في حين خصص المبحث الثاني لمناقشة الاطار النظري للريادة التنظيمية، ثم انفرد المبحث الثالث بالتطرق إلى الجانب الميداني للدراسة عبر عرض وصف المتغيرات الرئيسة وابعادها وتشخيصهما واختبار فرضياتها، واختتم البحث بالمبحث الرابع بعرض الاستنتاجات والمقترحات.

المنهجية

أولاً: مشكلة البحث

أحدثت التطورات التقنية وما رافقها من تغييرات بيئية الحاجة إلى إيجاد أساليب استراتيجية جديدة توائم الظروف المحيطة بها للحفاظ على ديمومتها وضمان الفاء والاستمرار والتفوق على منافسيها من خلال إتباع اساليب جديدة مبتكرة وتتميز بالتفرد سواء في طرق أداء العمل الإداري أو الخدمات المقدمة للمستخدمين لذا جاء الاهتمام بالريادة التنظيمية ضمن متطلبات القيادات الإدارية لتحقيق نوع من التميز على المنافسين وبما يضمن الحفاظ على الموقع التنافسي لمنظمات الأعمال من خلال الارتكاز على الأبعاد المتمثلة بـ (الابتكار، السلوك الاستباقي، اقتناص الفرص، تحمل المخاطرة) وعدها مرتكزات أساسية لذلك

وفي ضوء ما تم عرضه اعلاه يمكن استعراض مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس "هل تتوافر أبعاد الريادة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة؟" وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية :-

- ١- ما مدى توافر أبعاد الريادة التنظيمية لدى أفراد العينة المبحوثة؟
- ٢- هل يتبنى أفراد العينة المبحوثة الريادة التنظيمية عند تعاملهم مع الاضطرابات غير المتوقعة؟

ثانياً : أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تناولها لموضوع يتسم بقدر من الحيوية على صعيد البيئة العراقية لأنه يؤشر إمكانية التعامل مع فيض من الأحداث التي تتطلب استجابات متنوعة في إطار المرونة واستناداً إلى المهارات وبما يرجح فعل القيادات ويمكن تلخيص الأهمية من خلال استعراض الآتي:

- ١- الوقوف على واقع حال الريادة التنظيمية في المنظمات المبحوثة وتشخيص مدى امتلاك القيادات للأبعاد المجسدة له وما لذلك من أهمية تنعكس في أدائها وجميع توجهاتها.
- ٢- تناولها لقطاع التعليم، باعتباره واحداً من أبرز القطاعات التي تعد الركيزة الأساسية لنمو وتطور المجتمعات .

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة أهداف منها :

- ١- بناء إطار معرفي للريادة التنظيمية.
- ٢- تحديد مستوى تبني الجامعات المبحوثة للريادة التنظيمية.

رابعاً: أساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد الباحثان على جانبين في تغطية موضوع البحث وهما:

- ١- الجانب النظري: اعتمد البحث في جانبه النظري ما تيسر من المصادر الأجنبية والعربية والتي تمثلت بالكتب والبحوث والمجلات العلمية والمؤتمرات فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية.
- ٢- الجانب الميداني: اعتمد الباحثان في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني للبحث على استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، عرضت على مجموعة من الخبراء المحكمين لغرض تقييمها بما يتفق مع موضوع البحث ، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي ومنحت بدائل الاستجابة من (1-5) درجات (لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة) على التوالي، من أجل اختبار فرضية البحث ، بالاعتماد برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وباستخدام الأساليب الإحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة الاستجابة)، غطت الاستبانة محورين تضمن الأول منها البيانات التعريفية بالمبحوثين (السمات الشخصية)، بينما غطى المحور الثاني الفقرات الخاصة بأبعاد الريادة التنظيمية، يوضح الجدول رقم (١) المتغيرات الرئيسة للاستبانة وأبعادها الفرعية ومؤشرات قياسها وكالاتي:

جدول (١) متغيرات البحث ومقاييسها

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	مؤشرات القياس	مصادر القياس المعتمدة
الريادة التنظيمية	الابتكار	X ₁ -X ₅	(Tantau, 2008)
	السلوك الاستباقي	X ₆ -X ₁₀	(Fox, 2008)
	تحمل المخاطر	X ₁₁ -X ₁₅	(Chia-Ying, 2012)
	اقتناص الفرص	X ₁₆ -X ₂₀	(الحواني، ٢٠١٧) (الجسار، ٢٠١٨)

(الجانب النظري):

أولاً: مفهوم الريادة التنظيمية

أستخدم مصطلح الريادة لأول مرة في القرن السادس عشر أثناء الحملات العسكرية الاستكشافية ويتضمن المخاطرة وتحمل الصعاب أما في حقل ريادة الأعمال فيطلق على الشخص الذي ينشئ مشروعاً جديداً يقدم قيمة مضافة للاقتصاد فضلاً عن إدارة الموارد المختلفة لتقديم مشروع جديد أو شيء مبتكر (محل، ٢٠١٣: ٦٢)، ونشأ السعي وراء ريادة الأعمال التنظيمية نتيجة مجموعة من التحديات مثل المنافسة العالمية والتغيرات الدراماتيكية في السوق وزيادة الاهتمام بالكفاءة التنظيمية لزيادة الربحية والأساليب التقليدية للإدارة التي تحكمها القيود وميل الموظفين المبتكرين لترك المنظمات البيروقراطية كونها لا تدعم أفكارهم الإبداعية ورغبتهم في التغيير (Fox, 2008, 432)، وتنطوي الريادة على أكثر من مجرد بدء الأعمال التجارية، إذ تشمل تطوير المهارات والكفاءات الشخصية لتنمية الأعمال التجارية وضمان نجاحها، فضلاً عن الاهتمام بالتعليم والتدريب في مجال ريادة الأعمال، إن تعليم مهارات الريادة يجب أن يكون تفاعلياً لتنمية المهارات المتعلقة بالمخاطرة والابتكار والإبداع والتعاون (Cooney, 2012: 5)، وتتميز ثقافة المنظمة الريادية بالمرونة والتغيير والمخاطرة والابتكار والتعلم التنظيمي والعمل الجماعي واستشراف المستقبل والثقة المتبادلة ، والبيئة الداعمة للابتكار والقدرة التنافسية ودعم التوجه نحو الزبائن (Moghaddam et al, 2015: 80)، لا بد أن تكون منظمات الأعمال مبتكرة لتلبية الاحتياجات المحتملة للزبائن والميل لتجربة الأفكار الجديدة وتحفيز الإبداع لدى العاملين، وهذا يؤدي إلى ابتكار عمليات تقنية جديدة لتقديم منتجات أو خدمات متميزة، وتغيير التقنيات أو الأنشطة أو مشاريعها الحالية (Shehu & Mahmood, 2014: 481).

عرفها (الرفاعي، ٢٠١٢، ٣١) بأنها مجموعة من التوجهات الاستراتيجية والابتكارية والاستعداد لتحمل أنواع المخاطر بغية تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة بالنمو والثروة واستدامة ميزتها التنافسية من خلال ابتكار أساليب عمل غير مألوفة فضلاً عن إيجاد أسواق جديدة. فيما عرفها (Shehu & Mahmood, 2014: 481) بأنها المشاركة في ابتكار وتسويق المنتجات، وإنشاء مشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، وهذه المنظمات تكون أول من يقدم الابتكارات الاستباقية. أما (ابراهيم وآخرون، ٢٠٢٠: ١٠٥) فعرفها على أنها عملية يسعى من خلالها العاملون في المنظمة للحصول على فرصة للابتكار في الأعمال بعيداً عن قيود الموارد المتاحة حالياً، وإن روح المبادرة التي تتمتع بها المنظمة الريادية تعزز الابتكار فضلاً عن دعم العاملين ذوي الأفكار الابتكارية لإعادة توليف وتوجيه الموارد بشكل أفضل لتعزيز وتطوير الخدمات التي تقدمها. ومن خلال الإطلاع على المفاهيم التي ذكرها الباحثين يرى الباحثان أن الريادة وصفت بأنها عمليات أو ممارسات أو قدرات تتمحور جميعها حول بذل الجهود من قبل الإدارة العليا والعاملين لأداء الأنشطة التي من شأنها تعزيز الميزات التنافسية للمنظمة في إطار سعيها لتحقيق النجاح والتفوق على منافسيها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها لتقديم ابتكارات تنافسية (سلع أو خدمات) تناسب الفرص السوقية ولديها القدرة على تحمل نتائج تلك الأنشطة سواء كانت ايجابية أو سلبية .

ثانيًا: أهمية الريادة التنظيمية

في الأدبيات الإدارية يؤكد المدافعون عن ريادة الأعمال في المنظمات على أهميتها لتجديد وتنشيط المنظمات القائمة، وإن ريادة الأعمال في المنظمات هي أنشطة رسمية أو غير رسمية هدفها إنشاء أعمال جديدة في المنظمات القائمة من خلال ابتكارات العمليات والمنتجات وتطوير السوق. والسعي لزيادة الإيرادات، وتعزيز الربحية، وتحقيق الاستباقية في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة (Fox, 2008: 432)، ويمكن أن تؤدي الريادة في المنظمات إلى تغيير محفظة أعمالها، فالمشروع الناجح قد يضيف مجالات جديدة من الأعمال محل أو تكمل المجالات الحالية (Tantau, 2008:77)، وكذلك فإن الأنشطة الريادية تؤدي إلى تحقيق النمو الثابت وتضع المنظمة في مجالات جديدة تعزز التوسع وتدعم التعلم الاستراتيجي لتوليد المعرفة وتحسين الموقع التنافسي (Eshima & Anderson, 2017:774). وتعد الريادة المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي حيث تسهم الأنشطة الريادية في توفير فرص عمل على المدى البعيد ورفع الكفاءة في استخدام الموارد فضلاً عن تغيير هيكل السوق وتتميز بقدرتها على استيعاب الطاقات البشرية واستثمارها بشكل فعال ومن ناحية أخرى فهي تسهم في إيجاد أنماط جديدة من السلع والخدمات التي تنشئ أسواقاً جديدة وتقلل الفوارق الاقتصادية بين الدول (الصيرفي وآخرون، ٢٠٢٠: ٣٢)، إن الريادة تعد إحدى أبرز الركائز الأساسية للمنتجات المستدامة والعمليات ونماذج الأعمال بصفاتها كياناً تساهم في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي من خلال تنمية الأسواق وتوليد الابتكارات وتوفير فرص عمل في النطاق المحلي أو الدولي (الجعفري وعلي، ٢٠٢٠: ٢٥١)، والريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية فهي تمثل مجموعة من المهارات الإدارية الإبداعية الهادفة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وللخروج بأجيال مدركة للفرص، ودعم مبادراتهم لتبنيها وتعزيز روح الإبداع والابتكار لديهم لاستثمار الموارد المتاحة بطرق منظمة والسعي لتقديم مشاريع ناجحة تحقيق هامش ربح المناسب (إسماعيل وآخرون، ٢٠١٧: ١٧١).

ثالثاً: خصائص الريادة التنظيمية

تتميز منظمات ريادة الأعمال بالمرونة والقدرة على التكيف، وبعيدة عن التنظيم البيروقراطي والآلي وتوفر حوكمة ريادة الأعمال نهجاً مرناً وديناميكياً ومبتكراً للعملية التي يجري من خلالها حل المشكلات المعقدة بشكل جماعي وتلبية احتياجات المجتمع (Fox, 2008: 435). إن الهيكل التنظيمي لمنظمات ريادة الأعمال عضوي يتميز بشكليات أقل وتعقيد منخفض ومركزية أقل، والمرونة العالية والتحول، والحد الأدنى من القواعد والتسلسل الهرمي والتأكيد على توسيع الأفق (Moghaddam et al, 2015: 79) وتعد من المنظمات المتعلمة التي تعمل في البيئات المضطربة، فهي تسعى إلى دعم قدرات أعضائها لفهم التغيرات البيئية والتكيف معها والتأقلم لزيادة كفاءة المنظمة، ويقود التغيير إلى التعلم التنظيمي وبالتالي إكتشاف الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين ما يؤدي إلى زيادة تراكم المعلومات والمعارف القيمة التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الأهداف الريادية للمنظمات، بالإضافة لسعي هذه المنظمات لإيجاد بيئة داعمة تشجع على الابتكار والعصف الذهني لجمع الأفكار الخلاقة والمعارف الكامنة في عقول العاملين ومحاولة مزجها بالمعارف والمعلومات التي تملكها في المنظمة وإدارتها بشكل فعال للاستفادة منها (زغلول وأحمد، ٢٠١٧: ٤٩٢). وتتميز منظمات ريادة الأعمال بأخذها لمخاطر كبيرة وباقتراض موقف تنافسي استباقي لتقديم ابتكارات جذرية وفريدة من نوعها تعتمد على التقنيات الحديثة (Urbano et al, 2019: 5). يمكن أن تكون الأنشطة الريادية موجهة داخلياً مثل عمليات الابتكارات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، أو موجهة خارجياً مثل عمليات الاندماج أو الاستحواذ أو المشاريع المشتركة (الجعفري وعلي، ٢٠٢٠: ٢٥١).

ويعد الابتكار والإبداع والقدرة على إكتشاف الفرص الجديدة من أهم سمات الرياديين فضلاً عن الخصائص النفسية والسلوكية والتي تتمثل بالآتي (Rafati & Mahdi, 2022, 67):

- ١- الحاجة للنجاح: هي رغبة الريادي للعمل بأعلى المعايير من أجل تحقيق النجاح في المواقف التنافسية.
- ٢- مركز التحكم: يشير لإعتقاد الشخص بأنه يتحكم في الأحداث الخارجية.
- ٣- المخاطرة: تشير للمخاطرة المعتدلة التي يمكن التعامل معها من خلال الجهد الشخصي.
- ٤- الحاجة إلى الاستقلال: هي إحدى السمات الأساسية التي جرى التأكيد عليها كقوة محفزة لرواد الأعمال المعاصرين، لذا فإن حرية العمل تعد مكافأة أخرى لرواد الأعمال بصفقتها العامل الذي يدفعهم لتحقيق أهدافهم وأحلامهم.
- ٥- الإبداع: هو القدرة على استلهام أفكار جديدة وترجمتها إلى منتجات أو خدمات جديدة في الواقع إن الإبداع هو القوة الكامنة وراء الابتكارات.
- ٦- القدرة على تحمل الغموض: هي تقبل عدم التأكد كجزء من الحياة والقدرة على البقاء بالرغم من شحة المعلومات عن البيئة والرغبة في بدء نشاط مستقل دون معرفة احتمالات النجاح والفشل.

رابعاً: أبعاد الريادة التنظيمية

إختلف الكتاب والباحثون في تصنيف أبعاد الريادة التنظيمية إذ حدد كل باحث الأبعاد وفق رؤيته البحثية الخاصة به حددها (Tantau, 2008) بـ(الابتكار، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص، النمو والتقدم، والتعلم التنظيمي)، وحددها Shah & Bhutta, 2013) بـ(الابتكار، تحمل المخاطرة، السلوك الاستباقي، التنافسية) و(Titus & Adiza, 2019) بـ(الابتكار، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص، السلوك الاستباقي) و(الجبوري، ٢٠٢٠) بـ(الإبداع، تحمل المخاطرة، السلوك الاستباقي، التفرد)، عمد الباحثان إلى اختيار الأبعاد التالية: (الابتكار، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص، السلوك الاستباقي) وكالاتي:-

١- الابتكار Innovation

ينطوي الابتكار على التغيير ولكن ليست جميع أنواع التغيير مؤهلة لتكون ابتكاراً، يكون الابتكار إما جزئياً أو تدريجياً ومن الممكن أن ينطوي على إنشاء اختراع أصلي وكذلك يمكن تبني ابتكارات الآخرين وتكييفها، إن الحكم على كون الشيء ابتكاراً أم لا هو

كيفية تنفيذ التغيير (Hartley et al, 2013: 822). ويُعرّف الابتكار أنه ميل المنظمات إلى دعم موظفيها من أجل خلق أفكار جديدة، وتجربة إجراءات جديدة، وتجديد العمليات التكنولوجية، وتحسين المنتجات الحالية، وتطوير أساليب جديدة (Chia-Ying, 2012: 372). يدور الابتكار حول التغيير إلى حالة جديدة، ويعد وسيلة لتغيير المنظمة استجابةً للتغيرات في بيئتها الخارجية أو الداخلية فضلاً عن كونه إجراء وقائي تتخذه المنظمات للتأثير على البيئة، وبالتالي ينبغي للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة أن تمتلك القدرة على التحول والتكيف والعمل بنشاط من أجل التغيير من خلال استكشاف المزايا واستغلال الفرص في بيئتها التنافسية (Mazzei, 2018: 670)، ويرى (Rafati & Mahdi, 2022: 67) إن الابتكار هو عملية جمع أفكار متجددة ومفيدة لحل المشكلات لأنه ينطوي على إعادة تكوين تلك الأفكار والسعي لتنفيذها في العمليات والمنتجات والخدمات، لذا فهو عملية تكوين شيء له قيمة كبيرة للأفراد أو المجموعات أو منظمات الأعمال أو المجتمع. ويتضمن الابتكار ثلاثة أنواع هي (الصميري وآخرون، ٢٠٢١: ٦١) :-

- أ- ابتكار المنتج: يشير لابتكار المنتجات الجديدة التي تلبي الاحتياجات الحالية للزبائن بخصائص أفضل وكفاءة أعلى.
 - ب- ابتكار العملية: تقديم معالجات أو استحداث أساليب وطرق جديدة وتحديد الأفضل من بينها للقيام بأداء المهام أو العمليات التصنيعية.
 - ت- ابتكار الخدمة: تقديم الخدمات بأساليب حديثة يعد ابتكاراً.
- وبحسب المفاهيم الواردة يمكن القول أن الابتكار نشاط يتمثل بتقديم أفكاراً ومنتجات وعمليات إنتاجية وتقنيات حديثة فضلاً عن تقديم أساليب إدارية مبتكرة تختلف عن الأفكار والأساليب التقليدية، قد تكون هذه الابتكارات جذرية بتقديم شيء جديد أو تطوير وتحسين المنتجات والعمليات القائمة.

٢- السلوك الاستباقي Proactive Behavior

يرتبط هذا البعد بالمفهوم المستقبلي، فالمنظمات تسخر جهوداً حثيثة لتكون سباقة في ترقب الفرص الجديدة واختيار المناسب منها، وتحديد الحاجات المستقبلية للمستفيدين، وتوقع التغيرات في رغباتهم والمشكلات المفاجئة التي من الممكن أن تتحول إلى فرص جديدة فضلاً عن تحقيق سبق في تقديم الخدمات المبتكرة لتحقيق مركز ريادي في مجالها (زغول وأحمد، ٢٠١٧: ٤٨٩). ويشير السلوك الاستباقي إلى البحث عن فرص جديدة، وقد تكون هذه الفرص مرتبطة أو غير مرتبطة بالأنشطة الحالية للمنظمة، التي تتطلع دائماً إلى الأمام وبالتالي تستفيد من كونها المحرك الأول في بيئتها التنافسية (Chia-Ying, 2012: 372)، ويُعد السلوك الاستباقي نوعاً من الانتهازية والترقب تجري من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة مقارنة بالمنافسين والتصرف بناءً على التوقعات المستقبلية، حيث يشتمل على تكوين الأفكار والتركيز على المستقبل والتنبؤ بالمشاكل ومحاولة تجنبها أو معالجتها والتواصل الفعال وتقديم المنتجات الجديدة أو تنفيذ عمليات جديدة، إن فهم إشارات السوق (الرؤية وغير المرئية) إضافة لفهم احتياجات الزبائن تشكلان ميزة أساسية لفاعلية السلوك الاستباقي (Moghaddam et al, 2015: 77). ويميل الأفراد ذوي السلوك الاستباقي لتحمل المسؤولية في أعمالهم وتوقع المشاكل والفرص والعمل بنشاط وإعادة تشكيل قدراتهم لتحقيق مستقبل أفضل بدلاً من انتظار الأوامر لمعرفة ما يجب القيام به أو التصرف فقط عند حدوث مشكلة، تتطلب الاستباقية وضع الأهداف من قبل الأفراد والتخطيط للمستقبل والسعي لتحقيق تلك الأهداف التي كلما كانت واقعية ومنظمة زادت احتمالية تحقيق نتائج إيجابية (Parker et. Al, 2010, 847).

يتبين من المفاهيم السابقة بأن السلوك الاستباقي هو نشاط موجه للمستقبل حيث تتسابق المنظمات لاستغلال الفرص المتاحة والعمل على أخذ زمام المبادرة لاكتشاف المشكلات واحتياجات السوق والعمل على إشباعها قبل بشكل أسرع وأفضل من المنافسين والسعي لتبني الأساليب الحديثة في العمل وإدخال التقنيات الحديثة لزيادة إنتاجية المنظمة وتحقيق مركز سوقي قوي، فضلاً عن حث الأفراد العاملين لديها للمبادرة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل بدلاً من انتظار الإدارة العليا لحلها.

٣- تحمل المخاطرة Risk-Taking

إن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تواجه العديد من المخاطر مثل الأحداث والظروف غير المتوقعة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على بعض أهداف المنظمة وهنا تظهر أهمية إدارة المخاطرة للمساعدة في التعامل مع المخاطر بشكل فعال سواء التي تهدد المنظمة أو الناتجة عن ضياع بعض الفرص التي كان من الممكن استغلالها بشكل أفضل (الحلواني، ٢٠١٧: ٢٠). تُعرف المخاطر على أنها احتمال الخسارة أو درجة التأكد، فهي أمر حتمي في الحياة الحديثة ومنتشرة في مختلف المجالات مثل بيئة الأعمال والتعليم والرعاية الصحية، بعض القرارات لا تتحقق كما خطط لها، وتعكس سلوك الأفراد واستعدادهم لتحمل المخاطر بغية تحقيق نتائج إيجابية في مواقف يُتوقع فيها حدوث عواقب سلبية وبالتالي فإن درجة تقبلهم للمخاطرة وطريقة استجابتهم للمخاطر من الممكن أن تؤثر على العمليات التنظيمية (Jung et. Al, 2020: 4). يتضمن المفهوم الحديث للمخاطرة الجمع بين مطلبين يتمثلان بمنع وتقليل المخاطر وإدراك حقيقة أن بعض المزايا لا يمكن للمنظمات تحقيقها إلا عند القيام بالمخاطرة، هناك على الأقل ثلاث استراتيجيات مختلفة تتبعها المنظمات للتعامل مع المخاطر تشمل المعرفة المتميزة للخبراء والاستراتيجيات غير العقلانية مثل الإيمان أو الأمل وأخيراً الاستراتيجيات الوسطية المتمثلة بالثقة والعواطف والحس التي تكون مبنية على الخبرة والمعرفة الضمنية فضلاً عن هياكل السلطة الاجتماعية والموارد المتاحة والقيم الثقافية السائدة (Zinn, 2019: 2). ويمكن للمنظمات الريادية الاستجابة للتحديات والفرص غير المتوقعة بمرونة أكبر عن طريق تخصيص الموارد خطوة بخطوة بدلاً من تخصيص الموارد في وقت واحد ما يمنح الإدارة إمكانية تقييم احتمالات النجاح والفشل للأنشطة الريادية في كل مرحلة (Moghaddam et al, 2015: 77).

ووفقاً لأراء الباحثين حول سلوك تقبل المخاطرة يرى الباحثان أن تقبل المخاطرة كمفهوم يُشير إلى استعداد المنظمات للمجازفة والتأسيس لهذه الثقافة بين أفرادها من أجل استيعاب الغموض واللاتأكد البيئي عند بدء المشاريع الجديدة ووضع الآليات المناسبة لرصد وإدارة تلك المخاطر بغية التقليل من تأثيرها السلبي على المنظمة.

٤- اقتناص الفرص

بعد إدراك الفرص غالباً الخطوة الأولى لعمليات ريادة الأعمال، ويمكن القول أن إيجاد واختيار الفرص المناسبة بدقة تشكل القدرات المميزة التي تمكن رائد الأعمال الناجح من بدء الأعمال التجارية الجديدة، ومن الممكن للأفراد ذوي الإبداع تعزيز مستوى الابتكار والتميز في الأعمال التي ينشئونها من خلال قدرتهم على تحديد فرص وأفاق لأفكارهم الجديدة في تقديم المنتجات أو عن طريق الاستخدام الفعال للمعدات الحالية، فضلاً عن تفعيل أساليب جديدة لحل المشكلات وتنفيذ الأفكار المبتكرة (Shahab, 2018: 6). يعرف (Foss & Klein, 2020: 370) فرص ريادة الأعمال بأنها "تلك المواقف التي يمكن فيها تقديم سلع وخدمات وطرق تنظيم ومواد خام جديدة وبيعها بتكلفة تفوق تكلفة إنتاجها، وبالتالي بدون الفرص لا توجد ريادة أعمال. أما (Davidsson, 2015: 684) فقد عرفها بكونها فكرة أو مجموعة أفكار جديدة أو اختراعات / ابتكارات قد تؤدي أو لا تؤدي إلى تحقيق غايات اقتصادية تتمحور تلك الأفكار أو الاختراعات والمعتقدات حول مواقف أو أشياء مواتية لاحتمالية تحقيق تلك الغايات القيمة فضلاً عن الإجراءات التي تولد هذه الغايات وتنفذها من خلال مجموعة أدوات اقتصادية جديدة، أو هي مجموعة تفسيرات موضوعية حول عدد من المواقف والظروف وما يمكن عمله في هذه المواقف وتتطوي على إدخال علاقات جديدة بين الوسائل والغايات.

إن الفرص بطبيعتها موجهة نحو السوق ويمكن عدها يدًا غير مرئية أو آلية لحسم قرارات الإنتاج وتوصف بأنها رؤية لمكانة رواد الأعمال الطموحين في السوق مستقبلاً من خلال الدخول في مجموعة من العلاقات التبادلية في السوق وبالتالي تشكيل بنية الأعمال التي يسعى رائد الأعمال لإنشائها (Dimov, 2011, 68)، وهي بذلك تعد مجموعة متنوعة من المجالات منها ريادة الأعمال والاقتصاد والاستراتيجية وعلى الرغم من اختلاف التفاصيل، إلا أن الفرص موجودة عند وجود عيوب في المنافسة يقوم رواد الأعمال باستغلال تلك العيوب التنافسية لتحقيق الأرباح الاقتصادية باستخدام الموارد والقدرات النادرة والمكلفة لاستغلال هذه الفرص وبالتالي تكوين الميزة التنافسية المستدامة، وليست كل فرص ريادة الأعمال متشابهة فالمنظمات أو الأفراد لا تمتلك القدرة على توليد الثروة الاقتصادية في ظروف المنافسة المثالية (Alvarez & Barney, 2014, 162).

ويمكن اعتبار الفرص هي المحرك الأساسي لبدء الأنشطة والمشاريع الريادية، حيث يبحث رواد الأعمال عن الفرص التي تتناسب مع إمكانيات منظماتهم والموارد المتاحة لديهم لبدء مشروع جديد أو تقديم منتجات أو أفكار إبداعية تناسب احتياجات السوق وبما يؤدي إلى الارتقاء والتميز الذي يعد مدخلاً لاستمرار المنظمات ونموها وتعميم عوائد المساهمين فيها، ووفقاً لذلك فإن الريادي هو ذلك الشخص الذي يستطيع تحديد القراءات السليمة لما يعرضه السوق من فرص وتهديدات ويعمل على استثمارها وفقاً لفهمه للإمكانيات المتاحة وقدرته على تحديد نسب النجاح لكل منهما مرتكزاً بذلك على أفكاره الإبداعية وقدراته على التعامل مع المجازفة وتقبل المخاطر بحسب معطياتها.

النتائج والمناقشة

لأجل الإحاطة في مسألة وصف وتشخيص أبعاد الريادة التنظيمية على مستوى المنظمات المبحوثة فقد استند الباحثان إلى معطيات التحليل الإحصائي لبرنامج (spss 26) للوقوف على (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الاستجابة) لكل عامل من العوامل الممثلة لمتغيرات البحث والتي سيتم استعراضها وفق الآتي:

١- الابتكار:

تكشف معطيات الجدول (٢) عن اتفاق (84.6%) من المبحوثين على المؤشرات الخاصة بهذا البعد والمتمثلة بـ (X1-X5) ومحايد بنسبة (10%) فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (5.4%)، وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.17) وانحراف معياري (0.859) ومعامل اختلاف (20.59%) وشدة استجابة (83.5%). وحقق المؤشران (X5, X1) أعلى نسبة مساهمة في الاتفاق، حيث بلغت نسبة الموافقة (90%) و (87%) على التوالي، وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات المبحوثة تدعم الأفكار التطويرية للعاملين من خلال منظومة داعمة للابتكار وتعمل على ترسيخ عمليات البحث والتطوير في أنشطتها.

جدول (٢) وصف بعد الابتكار وتشخيصه

المتغير	الترتيب	مقياس الإجابة					الوسط الحسابي	انحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		اتفق بشدة %	اتفق %	محايد %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %				
الابتكار	X1	55	35	6	2	2	4.39	0.852	19.40	87.8
	X2	35	48	11	6	0	4.12	0.832	20.19	82.4
	X3	28	53	14	4	1	4.03	0.822	20.39	80.6
	X4	32	50	12	3	3	4.05	0.914	22.56	81
	X5	48	39	7	5	1	4.28	0.877	20.49	85.6
المعدل		39.6	45	10	4	1.4	4.17	0.859	20.59	83.5
المؤشر الكلي		84.6	10	5.4						

n=100

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء استمارة الاستبانة)

٢- السلوك الاستباقي:

يمثل هذا البعد المؤشرات (X6-X10)، إذ أن الجدول (3) يبين نسبة اتفاق إجابات المبحوثين وبلغت (85.2%) بينما نسبة المحايدين كانت (9.6%)، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (5.2%)، وتدعم نسبة الاتفاق قيمة الوسط الحسابي (4.21) والانحراف المعياري (0.856) وبمعامل اختلاف (20.33%) وشدة استجابة (84.3%). وقد حقق المؤشر (X9) أعلى نسبة اتفاق (أُتفق بشدة، أُتفق) بلغت (88%) مدعوماً بوسط حسابي قدره (4.23) وانحراف معياري (0.839) مما يشير إلى اعتماد القيادات الإدارية في هذه الجامعات لاحتضان الأفكار الابداعية وبما يتيح لها تقديم خدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات المستفيدين.

جدول (٣) وصف بعد السلوك الاستباقي وتشخيصه

البعد	المؤشرات	مقياس الإجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		أُتفق بشدة %	أُتفق %	محايد %	لا أُتفق %	لا أُتفق بشدة %				
السلوك الاستباقي	X6	47	38	11	3	1	4.27	0.851	19.93	85.4
	X7	44	40	11	4	1	4.22	0.871	20.64	84.4
	X8	46	41	9	3	1	4.28	0.830	19.39	85.6
	X9	41	47	8	2	2	4.23	0.839	19.83	84.6
	X10	34	48	9	9	0	4.07	0.891	21.89	81.4
المعدل		42.4	42.8	9.6	4.2	1				84.3
المؤشر الكلي		85.2		9.6	5.2					

n=100

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء استمارة الاستبانة)

٣- تحمل المخاطرة

تؤشر معطيات الجدول (٤) إلى أن نسبة اتفاق المبحوثين (أُتفق بشدة وأُتفق) كانت (77.6%) من إجمالي المؤشرات المعبرة عنه والمتمثلة بـ (X11-X15)، في حين أن نسبة محايد بلغت (14.4%)، ونسبة عدم الاتفاق (لا أُتفق، لا أُتفق بشدة) تبلغ (8%) بقيمة الوسط الحسابي (3.95) وانحراف معياري (0.874) وبمعامل اختلاف (22.12%) وكانت شدة الاستجابة (79%). وقد حقق المؤشر (X12) أعلى نسبة اتفاق بلغت (88%) بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.723) ومعامل اختلاف (17.59%) وشدة استجابة مقدارها (82.2%) مما يدل على استعداد قادة الجامعات المبحوثة لتحمل نتائج قراراتهم وما يترتب عليها من احتمالات ايجابية أو سلبية في ظل الأحداث الطارئة. فيما حقق المؤشر (X15) أقل نسبة اتفاق بلغت (70%) بوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.999) ومعامل اختلاف (26.22%) مما يدل على تدني مستوى استعداد قادة الجامعات المبحوثة لتحمل مخاطر الافكار التي يقدمها العاملين ضمن نطاق إشرافهم وعدم تقديم الدعم والتشجيع الكافي لهم.

جدول (٤) وصف بعد تحمل المخاطرة وتشخيصه

البعد	المؤشرات	مقياس الإجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		أُتفق بشدة %	أُتفق %	محايد %	لا أُتفق %	لا أُتفق بشدة %				
تحمل المخاطرة	X11	40	38	14	8	0	4.10	0.927	22.61	82
	X12	27	61	9	2	1	4.11	0.723	17.59	82.2
	X13	24	55	13	7	1	3.94	0.862	21.88	78.8
	X14	18	55	18	8	1	3.81	0.861	22.59	76.2
	X15	26	44	18	10	2	3.81	0.999	26.22	76.2
المعدل		27	50.6	14.4	7	1				79
المؤشر الكلي		77.6	14.4	8						

n=100

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء استمارة الاستبانة)

٤- اقتناص الفرص

يتمثل هذا البعد بالمؤشرات (X16-X20)، إذ تشير نتائج الجدول (٥) إلى ميل إجابات المبحوثين نحو الاتفاق على هذا البعد وبنسبة بلغت (86%) و محايد (9.6%)، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أُتفق، لا أُتفق بشدة) (4.4%)، وتدعم نسبة الاتفاق قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.13) وانحراف معياري (0.823) وبمعامل اختلاف (19.93%) وشدة استجابة (82.6%).

وقد حققت المؤشر (X19) أعلى نسبة اتفاق بلغت (90%) بوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.726) ومعامل اختلاف (17.12%) وشدة استجابة مقدارها (84.8%) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين حول (تسخير الجهود للمشاركة في المحافل العلمية للاطلاع على التحديثات في مجال البحث والتطوير لضمان مستقبل أفضل لجامعاتهم). يليه المؤشر (X17) بنسبة اتفاق بلغت (89%) بوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.833) ومعامل اختلاف (19.6%) وشدة استجابة مقدارها (85%) وهذا يؤشر إلى أن القادة يميلون لتسخير قدراتهم وخبراتهم لمواجهة التهديدات التي قد تعترض سبب أعمالهم فضلاً عن اعتمادهم المتابعة الجادة للمحافل العلمية المتنوعة التي يمكن معها تأمين كل ما هو حديث بالشكل الذي يمكن معه مسايرة التوجهات المستقبلية لجامعاتهم.

جدول (٥) وصف بعد اقتناص الفرص وتشخيصه

الأبعاد	الترتيب	مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		اتفق بشدة %	اتفق %	محايد %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %				
اقتناص الفرص	X16	39	46	10	4	1	4.18	0.845	20.22	83.6
	X17	42	47	7	2	2	4.25	0.833	19.6	85
	X18	30	57	9	1	3	4.10	0.835	20.36	82
	X19	37	53	8	1	1	4.24	0.726	17.12	84.8
	X20	20	59	14	4	3	3.89	0.875	22.49	77.8
المعدل		33.6	52.4	9.6	2.4	2	4.13	0.823	19.93	82.6
المؤشر الكلي		86	9.6	4.4						

n=100

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء استمارة الاستبانة)

وإشارة إلى ما تقدم يمكن ترتيب أبعاد الريادة التنظيمية في الجامعات المبحوثة حسب الجدول رقم (٦) الذي يبين ميل المبحوثين إلى الاتفاق بصورة عامة إلى الريادة التنظيمية بنسبة (83.35%) معززاً بوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري (0.853)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (5.75%) وهذه نسبة ضعيفة جداً مقارنة بنسبة الأفراد المتفقين. بينما بلغت نسبة محايد (10.9%) . وحقق بعد اقتناص الفرص المرتبة الأولى في الجامعات المبحوثة مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (86%) ونسبة محايد (9.6%) ونسبة عدم اتفاق بلغت (4.4%) بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.823)، في المرتبة الثانية حقق بعد السلوك الاستباقي نسبة اتفاق بلغت (85.2%)، في حين كانت نسبة محايد (9.6%) بوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري (0.856). وفي المرتبة الثالثة حقق الابتكار نسبة اتفاق بلغت (84.6%) ونسبة محايد (10%) وكانت نسبة عدم الاتفاق (5.4%) وذلك بوسط حسابي (4.17) بانحراف معياري (0.859). وفي المرتبة الأخيرة حقق بعد تحمل المخاطرة نسبة اتفاق بلغت (77.6%) ونسبة محايد (14.4%) وكانت نسبة عدم الاتفاق (8%) وذلك بوسط حسابي (3.95) الذي يمثل القيمة الأقل بين الأوساط الحسابية لأبعاد الريادة التنظيمية الأخرى بانحراف معياري (0.874) وهو أعلى من الانحراف المعياري للأبعاد السابقة.

جدول (٦) ترتيب ابعاد الريادة التنظيمية في الجامعات المبحوثة

ت	الأبعاد	الاتفاق %	محايد %	عدم الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اقتناص الفرص	86	9.6	4.4	4.13	0.823
2	السلوك الاستباقي	85.2	9.6	5.2	4.4	0.856
3	الابتكار	84.6	10	5.4	4.17	0.859
4	تحمل المخاطرة	77.6	14.4	8	3.95	0.874
	إجمالي أبعاد الريادة التنظيمية	83.35	10.9	5.75	4.16	0.853

n=100

المصدر: من إعداد الباحثان

وإعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل والوصف لأبعاد الريادة التنظيمية وتشخيصها التي أثبتت توافر تلك الأبعاد لدى قادة الجامعات المبحوثة وبنسب تكاد تكون متقاربة، لذا نرفض فرضية البحث التي تنص على "لا تتحدد الريادة التنظيمية لدى الجامعات المبحوثة على إجابات المبحوثين عن المؤشرات المعبرة عن كل بعد من أبعادها" و نقبل بالفرضية البديلة .

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

أظهرت نتائج وصف متغير (الريادة التنظيمية) وأبعادها المتمثلة بـ (الابتكار، السلوك الاستباقي، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص) ما يأتي:

- ١- حققت إجابات المبحوثين توافقاً عالي المستوى حول توافر الريادة التنظيمية لدى الجامعات المبحوثة ما يؤشر سعي قياداتها لأداء أنشطتها بالشكل الذي يعزز توجهاتها الريادية من خلال تقديم خدمات تنافسية تناسب المستفيدين في إطار سعيها لتحقيق النجاح والنمو.
- ٢- شكل بعد اقتناص الفرص اتفاقاً عالي المستوى من خلال حصوله على المركز الأول بالنسبة لأبعاد الريادة التنظيمية، مما يفسر أن القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة وتسعى لاستغلال المناسب منها لتوجهاتها وإمكاناتها من خلال المشاركة في المحافل العلمية وتسخير قدراتهم وخبراتهم لتحقيق توجهات وأهداف جامعاتهم.
- ٣- جاء بعد السلوك الاستباقي في المركز الثاني على مستوى الجامعات المبحوثة عبر إجابات المبحوثين عن الفقرات المترجمة له، ما يعكس سعي تلك الجامعات إلى المبادرة في استثمار الفرص التي تعرضها البيئة وتبني التقنيات الحديثة بهدف تعزيز إمكاناتها للتفوق على منافسيها.
- ٤- حقق بعد الابتكار المرتبة الثالثة من حيث استجابات المبحوثين ونسبة جيدة جداً، وهذا يفسر لنا أن قيادات الجامعات المبحوثة تميل لاستخدام التقنيات الحديثة لتطوير خدماتها التعليمية وتعمل على تشجيع واحتضان الأفكار الإبداعية لتقديم خدماتها بشكل يلبي احتياجات المستفيدين.
- ٥- في حين حقق بعد المخاطرة المرتبة الأخيرة نسبة للأبعاد ورغم أن نسبة الاتفاق كانت جيدة إلا أن المؤشرات الداخلية لبعض الفقرات توشر أن بعض القيادات الإدارية لدى الجامعات المبحوثة لديها ميل ضعيف نسبياً لتقبل المخاطرة وتجنب تحمل المخاطر الناتجة عن الأفكار التي يقدمها الأفراد العاملين لأن توجهات تلك القيادات مرهونة بضوابط وتعليمات وتوجهات المالكين لذا يكون الميل للمخاطرة ضعيف لكون الصلاحيات محدودة في التعاطي مع المخاطر ولأن ولوج المخاطرة قد تضرر بنى تحتية أو تشكل عامل بقاء واستمرار لذا فإنه عادة ما يعود القرار في التعاطي مع هكذا توجهات إلى المالكين.

ثانياً: المقترحات

- ١- وضع خطط عمل فعالة لتدريب العاملين وتحسين مهاراتهم وعلى النحو الذي يتيح لهم المرونة اللازمة لأداء مهام أعمالهم وفق الآتي:
 - أ- إعداد مناهج تدريبية داخلية متكاملة تشمل العاملين والقيادات الإدارية معاً بالشكل الذي يعزز من التواصل والتوافق في الأفكار وبما يتيح خلق أرضية مشتركة يمكن معها التعبير عن الآراء والمقترحات بمرونة وانسيابية أعلى.
 - ب- الانفتاح على تجارب منظمات الأعمال المناظرة والوقوف على خططها وأفكارها من أجل التعرف على المستجدات والمتغيرات ومن ثم السعي لتحقيق المشاركة والتوأمة مع تلك المنظمات التي يمكن معها تحقيق الاستفادة القصوى وعلى النحو الذي يمكن معه الحصول على الفريدة والتميز.
 - ت- تهيئة البيئة الداعمة المحفزة للإبداع والابتكار وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار وتحمل نتائجها.
- ٢- تعزيز الأنشطة الريادية وتقديم الخدمات الفريدة للمستفيدين بالشكل الذي يؤسس لريادة تنظيمية تتيح تحقيق مركز تنافسي متميز عن طريق:-
 - أ- تعزيز التوجه الريادي والاستباقي من خلال زيادة الشراكات العلمية مع الجامعات الدولية المناظرة للوقوف على أحدث التطورات العلمية والتقنية.
 - ب- متابعة التغييرات الحاصلة في احتياجات المستفيدين وتفسير سلوكياتهم والعمل على تلبيتها وبما يحقق قيمة مضافة للخدمات المقدمة لهم.
 - ت- العمل على تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار بما يؤسس لتفكير إبداعي لدى العاملين في المنظمة من جانب ويشكل عامل جذب للأفراد المتميزين خارج المنظمة من جانب آخر وبالتالي يؤمن انطلاقاً سليمة لريادة تنظيمية واعدة.
- ٣- إبداء المرونة اللازمة مع القيادات الإدارية وتأمين الغطاء اللازم لهم عند تعاملهم مع القرارات التي يغلب عليها طابع المخاطرة والاستعداد لتحمل أعباء وتبعيات الحلول والأفكار التي يقدمونها بالشكل الذي يشجع الأفراد العاملين على عرض أفكارهم دون تردد ويتم ذلك من خلال:
 - أ- تبني خطة فعالة وكفؤة للتعامل مع المخاطر ابتداءً من التنبؤ بها وانتهاءً بتهيئة السبل والوسائل اللازمة لمواجهتها وتحجيم أثارها.
 - ب- تعزيز أواصر الثقة مع القيادات الإدارية من خلال تأمين المساحة اللازمة في التعامل مع الأخطاء والإخفاقات التي قد تحدث أو التي ترافق العمل الإداري بشكل عام والقرارات ذات الطابع الإبداعي بشكل خاص.
- ٤- زيادة الاهتمام بنوعية الموارد البشرية والعمل على إعادة تشكيل أسس وقواعد الاختيار وفقاً لما ينسجم مع تعزيز ثقافة الريادة التنظيمية التي تعمل بموجبها عن طريق:

- أ- التأسيس لقواعد جديدة لبرنامج المقابلات وبما ينسجم مع إمكانية استقطاب الأفراد ذوي المواهب الخاصة الذين يمكن معهم تأمين النهوض بواقع الريادة التنظيمية في المنظمة.
- ب- تسخير الإمكانيات لدعم العاملين لديها لاسيما ذوي المواهب والأفكار الخلاقة ومنحهم التوجيه والشجيع والدعم المناسب وصولاً إلى التقارب الإيجابي مع القيادات الإدارية ومتخذي القرار.
- ت- تحديد الأفراد الرياديين وتمييزهم من خلال وضع برنامج خاص للتعامل معهم وتأمين متطلبات أعمالهم فضلاً عن التأسيس لبرنامج خاص بتحفيزهم ومكافئتهم وبما ينسجم مع قدرات وإمكانيات وعطاء كل منهم.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- إبراهيم، علي محمد وأحمد، سعد عدنان وحسين، منتظر زهير، (٢٠٢٠)، أبعاد المنظمات الريادية وتأثيرها في التنمية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة أسيا سيل للاتصالات، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٦)، العدد (٤٩)، ص (١٠٢-١١٦).
- ٢- إسماعيل، جكر مصطفى ونوري رقتج محمد وحجي، أفان يوسف وصالح، ماجد محمد، (٢٠١٧)، رأس المال البشري ودوره في تحقيق متطلبات الريادة دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (٥)، العدد (١)، ص (١٦٧-١٨٤).
- ٣- الجبوري، سيف خلف عطالله، (٢٠٢٠)، إمكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات - دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- ٤- الجعفري، اشراق محسن وعلي، عالية جواد، (٢٠٢٠)، تأثير ترويج الخدمة في تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال بحث تطبيقي في شركة الخطوط الجوية العراقية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (٢٦)، العدد (١٢١)، ص (٢٤١-٢٥٦).
- ٥- الحلواني، شيما محمد، (٢٠١٧)، واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- ٦- الرفاعي، سعد وعد الله قاسم، (٢٠١٢)، أثر أبعاد الريادة في تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- ٧- زغلول، ايمان واحمد، ايمان، (٢٠١٧)، تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، العدد (١٥)، ص (٤٧١-٥٥٧).
- ٨- الصميري، أكرم سامي والحامتي، ولاء محسن والعرباوي، منتظر جاسم، (٢٠٢١)، توظيف اتجاه التعلم لتعزيز سلوك الابتكار لدى العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (٢٩)، العدد (٧)، ص (٥٥-٨١).
- ٩- الصيرفي، محمد عبد الوهاب وعبد الفتاح، عصام عطية وعلام، رحاب السيد، (٢٠٢٠)، ريادة الأعمال (المفهوم والنشأة والأهمية)- دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد (٢٢)، ص (١٢٤-١٧٠).
- ١٠- محل، سامي ذياب، (٢٠١٣)، أثر توفر متطلبات الريادة في تحقيق الإبداع التقني دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٢٩)، ص (٥٩-٨٢).

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Halawani, Shaima Muhammad, (2017), The reality of the dimensions of entrepreneurship in small industrial businesses in the governorates of Jerusalem and Hebron, Master Thesis, College of Graduate Studies, Hebron University, Hebron, Palestine.
- 2- Al-Jaafari, Ishraq Mohsen and Ali, Alia Jawad, (2020), The effect of service promotion in achieving leadership for business organizations, applied research in the Iraqi Airways Company. Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol. (26), No. (121), p. (241-256).
- 3- Al-Jubouri, Saif Khalaf Atallah, (2020), The possibility of building smart organizations through entrepreneurial strategies and their role in the stages of crisis management - an analytical study in a sample of the faculties of the University of Mosul, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq.
- 4- Al-Rifai, Saad Waad Allah Qassem, (2012), The Impact of Leadership Dimensions in Applying the Principles of the Blue Ocean Strategy: An Analytical Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in the Mosul Development and Investment Bank, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq.
- 5- Al-Serafy, Mohamed Abdel-Wahhab and Abdel-Fattah, Essam Attia and Allam, Rehab El-Sayed, (2020), Entrepreneurship (concept, origin, and importance) - an analytical study, Journal of the College of Education, Issue (22), pp. (124-170).
- 6- Al-Sumairi, Akram Sami and Al-Hatami, Walaa Mohsen and Al-Arabawi, Muntazer Jassim, (2021), Employing the learning trend to enhance innovation behavior among workers in the Directorate of Education of Al-Najaf Al-Ashraf: An Exploratory Study, Babylon University Journal for Human Sciences, Volume (29), Number (7), P. (55-81).
- 7- Ibrahim, Ali Muhammad and Ahmed, Saad Adnan and Hussein, Muntazer Zuhair, (2020), Dimensions of entrepreneurial organizations and their impact on sustainable development, an exploratory study of the opinions of a sample of employees at Asia Cell Communications Company, Tikrit Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (16), Issue (49), pp. (102-116).
- 8- Ismail, Jakar Mustafa, Nuri Rang, Muhammad and Hajji, Avan Yusef and Saleh, Majid Muhammad, (2017), human capital and its role in achieving the requirements of leadership, an exploratory study of the opinion of a sample of teachers at the University of Zakho, Journal of Human Sciences of the University of Zakho, Volume (5), Issue (1), pp. (167-184).

- 9- Mahal, Sami Diab, (2013), The Impact of Entrepreneurship Requirements in Achieving Technical Creativity, Exploratory Study of the Views of Managers in the General Company for Medicines and Medical Supplies in Samarra, Tikrit University Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (9), Issue (29), p. (59) -82).
- 10-Zaghloul, Iman and Ahmed, Iman (2017), Activating Organizational Leadership in Pre-University Education Institutions in the Arab Republic of Egypt: Proposed Mechanisms, Journal of Educational Administration, Issue (15), pp. (471-557).

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2014). Entrepreneurial opportunities and poverty alleviation. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(1), 159-184.
- 2- Chia-Ying, L. (2012). The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization: The moderating roles of technological turbulence and integration. *African Journal of Business Management*, 6(1), 370-387.
- 3- Cooney, T. M. (2012, November). Entrepreneurship skills for growth-orientated businesses. In Report for the Workshop on 'Skills Development for SMEs and Entrepreneurship (Vol. 28).
- 4- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of business venturing*, 30(5), 674-695.
- 5- Dimov, D. (2011). Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 57-81.
- 6- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic management journal*, 38(3), 770-779.
- 7- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2020). Entrepreneurial opportunities: who needs them?. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 366-377.
- 8- Fox, J. M. (2008). Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension. The Ohio State University.
- 9- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public administration review*, 73(6), 821-830
- 10-Jung, K. B., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12(6).
- 11-Mazzei, M. J. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 657-670.
- 12-Moghaddam, J. Y., Khorakian, A., & Maharati, Y. (2015). Organizational Entrepreneurship and its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 75-87
- 13-Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- 14-Rafati, M., & Mahdi, M. S. (2022). Investigating the relationship between organizational ambiguity and organizational entrepreneurship and organizational success.
- 15-Shah, S. Z. A., & Bhutta, N. T. (2013). Corporate entrepreneurship and agency cost: A theoretical perspective. *Open Journal of Accounting*, 2, 79-86.
- 16-Shahab, Y., Chengang, Y., Arbizu, A. D., & Haider, M. J. (2018). Entrepreneurial self-efficacy and intention: do entrepreneurial creativity and education matter?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- 17-Shehu, A. M., & Mahmood, R. (2014). The mediating effect of organizational culture on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 480.
- 18-Tanțău, A. D. (2008). Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship. *Management & Marketing-Bucharest*, (1), 73-80.
- 19-Titus, N., & Adiza, G. R. (2019). Entrepreneurship and strategic management: A critical review on the relationship between these paradigms. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences Vol*, 7(2).
- 20-Urbano, D., Guerrero, M., Ferreira, J. J., & Fernandes, C. I. (2019). New technology entrepreneurship initiatives: Which strategic orientations and environmental conditions matter in the new socio-economic landscape?. *The Journal of Technology Transfer*, 44(5), 1577-1602.
- 21-Zinn, J. O. (2019). The meaning of risk-taking—key concepts and dimensions. *Journal of Risk Research*, 22(1) 1-15.