

## القيادة الابتكارية ودورها في تحقيق الريادة التنظيمية

### دراسة ميدانية على جامعة المرقب - ليبيا

د. شعبان هدية كريم\*

#### المستخلص:

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور القيادة الإبتكارية بإبعادها (بيئة العمل الداعمة للإبتكار، السلوك الإبتكاري، تعامل الإدارة مع العاملين) في الريادة التنظيمية، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة عشوائية بسيطة من العاملين بجامعة المرقب - ليبيا مكونة من (93) مفردة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. خلصت إلي نتائج منها إن مستوى القيادة الإبتكارية والريادة التنظيمية بجامعة المرقب مرتفع، إن أبعاد القيادة الإبتكارية تؤثر بشكل إيجابي وقوي على الريادة التنظيمية بالجامعة، أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز الثقافة الإبتكارية من خلال توفير المزيد من الفرص للمشاركة والتواصل بين القيادة والموظفين بالجامعة، ضرورة زيادة اهتمام الجامعة بالقيم الداعمة للريادة، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية، ضرورة توفير التدريب والتطوير للقادة لتعزيز مهاراتهم الإبتكارية وتحفيزهم على تبني السلوك الإبتكاري بالجامعة. الكلمات المفتاحية: القيادة الإبتكارية، الريادة التنظيمية، جامعة المرقب - ليبيا.

#### مقدمة:

تعد القيادة الإبتكارية مفتاحاً للتغيير والتطور في البيئة التنظيمية، حيث تشجع على اقتحام المجالات الجديدة وتطوير الأفكار المبتكرة. تتميز القيادة الإبتكارية بالقدرة على تحفيز الفرق وتمكينها لتوليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى حلول عملية ومبتكرة. تشير الريادة التنظيمية إلى القدرة على إدارة التغيير والإبتكار داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. تتضمن الريادة التنظيمية التفكير المبتكر والعمل المتجدد لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

تلعب القيادة الإبتكارية دوراً حاسماً في تحقيق الريادة التنظيمية، حيث تسهم في تحفيز الموظفين وتمكينهم للإبتكار وتطوير العمليات والسياسات التنظيمية. من خلال تبني أساليب القيادة الإبتكارية، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية. تتطلع جامعة المرقب إلى تحقيق مكانة مرموقة في مجال التعليم العالي، ولتحقيق هذا الهدف، يلعب دور القيادة الإبتكارية دوراً محورياً. من خلال تبني القيادة الإبتكارية، تسعى الجامعة إلى تحفيز

\* أستاذ مشارك بكلية الاقتصاد مسلاته، الجامعة الأسمرية الإسلامية

إيميل: shaban.ahmed022@gmail.com



الإبداع والتفكير المبتكر في جميع جوانب العمل الجامعي. يتوقع أن تساهم هذه القيادة في تطوير الأفكار والمبادرات الجديدة التي تعزز الريادة التنظيمية، وبالتالي تعزيز مكانة الجامعة كمركز متميز للتعليم والبحث والابتكار.

#### مشكلة الدراسة:

تواجه جامعة المرقب في ليبيا تحديات عديدة في سبيل تحقيق الريادة التنظيمية، ومن بين هذه التحديات، تبرز مشكلة ضعف التوجه نحو الابتكار في القيادة الجامعية. يلاحظ نقص في استخدام أساليب القيادة الابتكارية التي تساهم في تعزيز الريادة التنظيمية وتطوير العمليات الجامعية بفعالية. ولبيان ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل تؤثر القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة المرقب؟

يتفرع عن هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

1. هل تؤثر بيئة العمل الداعمة للابتكار في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة المرقب؟
2. هل يؤثر السلوك الابتكاري في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة المرقب؟
3. هل يؤثر تعامل الإدارة مع العاملين في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة المرقب؟

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في فهم كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال تبني القيادة الابتكارية في جامعة المرقب. كما تساهم الدراسة في تعزيز الفهم لأهمية الابتكار والتغيير في تحقيق التميز والنجاح المستدام في البيئة الجامعية. وتبرز أهمية الدراسة من خلال:

1. الأهمية العلمية: تساهم الدراسة العلمية في إثراء المعرفة حول دور القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية، وتوفير إطار نظري يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية في هذا المجال.
2. الأهمية العملية: تساهم الدراسة العملية في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على التكيف في جامعة المرقب وغيرها من المؤسسات التعليمية

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة المرقب. من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر بيئة العمل الداعمة للابتكار في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة المرقب
2. بيان أثر السلوك الابتكاري في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة المرقب
3. التعرف على أثر تعامل الإدارة مع العاملين في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة المرقب

#### فرضيات الدراسة:

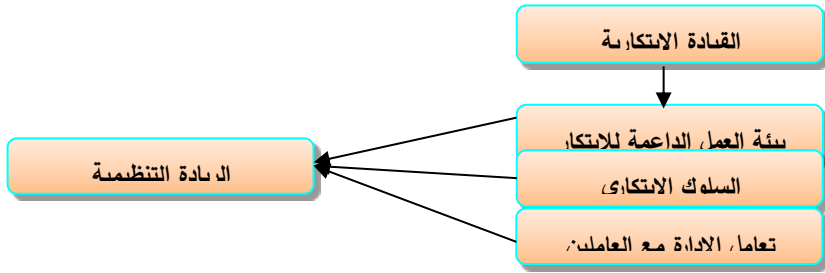
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة المرقب. وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:



1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداعمة للابتكار في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة المرقب
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك الابتكاري في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة المرقب
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتعامل الإدارة مع العاملين في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة المرقب

#### نموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل (القيادة الابتكارية) في المتغير التابع (الريادة التنظيمية)، صيغ أنموذج الدراسة، كما موضح في الشكل (1).  
المتغير المستقل  
المتغير التابع



المصدر: إعداد الباحث، 2024م.

شكل (1) نموذج الدراسة

#### منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانَت الدراسة بالمنهج التاريخي.

مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة:

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: وتستخدم الإستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، التقارير، المجالات، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- أ. الحدود المكانية: جامعة المرقب- ليبيا.
- ب. الحدود الزمانية: 2024.
- ج. الحدود البشريّة: العاملين بجامعة المرقب - ليبيا.

الدراسات السابقة:



دراسة الطراونة، (2022): هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم، تألفت عينة الدراسة من (150) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أشارت النتائج إلى أن مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي جاء بمستوى متوسط.

دراسة الوادعي، (2022): استهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة للدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 110 فرد، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكذلك ارتفاع مستوى تطبيق كافة أبعاد القيادة الابتكارية (الطلاقة الفكرية - الأصالة - المرونة - قبول المخاطرة) بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

دراسة صادق، ومحمد، (2022): هدفت الدراسة إلى وضع تصورا مقترحا لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الإبداع الإداري بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، تم استخدام المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على عينة بلغ قوامها (354) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بكليات جامعة بنها. توصلت الدراسة إلى مستوى الإبداع الإداري والريادة الإستراتيجية مرتفع نسبياً من وجهة نظر الباحثين، وأن الإبداع الإداري هو السبيل لتحقيق التفوق والتميز والتنافسية والريادة للجامعات.

دراسة الكوني، (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية صبر بجامعة لحج، ومدى وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية، والاستغراق الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة بلغت (62) من الهيئة التدريسية، وبنسبة 83% من المجتمع. توصلت الدراسة إلى الآتي: حصلت درجة ممارسة القيادة الابتكارية لقيادات كلية التربية صبر بجامعة لحج على متوسط كلي بدرجة (متوسطة) وحصل الاستغراق الوظيفي لهيئة التدريس على متوسط بدرجة (عالية).

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في بناء تصورات أولية للدراسة الحالية وتكوين تصور دقيق فيما يخص القيادة الابتكارية، مثل دراسة الطراونة (2022)، ودراسة الوادعي، (2022) ودراسة الكوني، (2023)، وساهمت دراسة (صادق، محمد، 2022)، في بناء تصور حول المتغير التابع الريادة



الإستراتيجية، كما استفاد الباحث من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاتها أو اختلافها مع الدراسة الحالية.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على القيادة الابتكارية بأبعادها (بيئة العمل الداعمة للابتكار، السلوك الابتكاري، تعامل الإدارة مع العاملين) في الريادة التنظيمية بجامعة المرقب- ليبيا.

## أولاً: الإطار النظري

### 1. القيادة الابتكارية

أشار قنديل (2010، ص9) إلي أنها تعني تحفيز الفريق على التفكير الإبداعي وتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة في تحقيق الأهداف المحددة.، ويرى (نجم، 2012، ص13) بأنها القدرة على التغيير والتكيف بحيث تتضمن القدرة على توجيه الفريق نحو التغيير وتكييفه مع التحديات الجديدة والتطورات في البيئة التنافسية بطرق مبتكرة وفعالة.، عرفها (الشهراني، 2018، ص592) بأنها القيادة بالمثل والتحفيز، حيث يقود القائد بالمثل من خلال توجيهه الشخصي وتجسيد قيم الابتكار والإبداع، كما يعزز التحفيز والتشجيع داخل الفريق لتحقيق الأهداف المبتكرة. كما عرفها (الكوني، 2022، ص154) بأنها الإدارة الاستراتيجية للمخاطر: تتضمن القيادة الابتكارية التفكير المستقبلي وتقديم التضحيات المطلوبة لتحقيق الابتكار، مع إدارة المخاطر بشكل فعال لتحقيق النجاح في المشاريع الجديدة والمبادرات المبتكرة.

أوضح الوادعي، (2022، ص294) أن أهمية القيادة الابتكارية تكمن في:

- أ. تحفيز الإبداع والابتكار: تشجع القيادة الابتكارية على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة داخل الفريق، مما يساهم في تحقيق النجاح والتفوق في بيئة العمل.
- ب. تعزيز التنافسية: من خلال التفكير المبتكر والتغيير المستمر، تمكن القيادة الابتكارية المنظمات من التكيف مع التحديات والابتكارات التكنولوجية الجديدة، مما يعزز مكانتها في السوق ويضمن استمراريتها.
- ج. تطوير القدرات الإدارية: تساعد القيادة الابتكارية في تطوير مهارات القيادة والتحفيز، مما يعزز الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.
- د. تحقيق النجاح المستدام: باعتبار الابتكار جزءاً أساسياً من استراتيجية النجاح، تضمن القيادة الابتكارية أن المنظمة تحافظ على موقعها المرموق وتحقق النمو المستدام على المدى الطويل.

كما يرى كلاً من (الطراونة، 2022، ص56)، و(الكوني، 2022، ص155) أن أبعاد القيادة الابتكارية تتمثل في:



- أ. بيئة العمل الداعمة للابتكار: يجب أن تكون بيئة العمل مشجعة للإبداع والابتكار، مما يتطلب إنشاء جو مفتوح ومحفز لتبادل الأفكار والتجارب. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الحوار الحر والتعاون بين أفراد الفريق وإزالة العوائق التي تعوق تدفق الأفكار الجديدة.
- ب. السلوك الابتكاري: يتعلق السلوك الابتكاري بقدرة الأفراد على التفكير بشكل مبتكر وتطوير الحلول الجديدة للتحديات. يمكن تشجيع السلوك الابتكاري من خلال تقديم التحفيز والمكافآت للأفراد الذين يقدمون أفكاراً جديدة ومبتكرة، بالإضافة إلى توفير الدعم والتدريب لتطوير مهارات التفكير الإبداعي.
- ج. تعامل الإدارة مع العاملين: تلعب الإدارة دوراً حاسماً في تعزيز القيادة الابتكارية من خلال التعامل مع العاملين بطريقة تشجع على الابتكار والإبداع. يجب على الإدارة أن تكون مفتوحة لاستقبال الأفكار الجديدة وتقديم الدعم اللازم لتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع قابلة للتنفيذ. كما ينبغي على الإدارة تشجيع الثقافة التجريبية والقبول للفشل كجزء من عملية الابتكار، مما يعزز الاستمرارية في التفكير الإبداعي والتجريبي.
2. الريادة التنظيمية

يرى الحدراوي، (2013، ص98) أن الريادة التنظيمية هي فن وعلم توجيه مجموعة من الأفراد نحو هدف أو رؤية مشتركة. القادة الفعالون يلهمون ويحفزون فرقهم، ويعززون التعاون، ويتخذون القرارات الحاسمة التي تدفع نجاح المنظمة. لا تنطوي القيادة على تحديد اتجاه واضح فحسب، بل تتضمن أيضاً القيادة بالقدوة والتواصل بفعالية والتكيف مع الظروف المتغيرة. في نهاية المطاف، تعد القيادة التنظيمية القوية أمراً ضرورياً لتحقيق الأهداف قصيرة المدى والاستدامة طويلة المدى في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية اليوم، كما يرى (عبد، 2016، ص322) بأنها القدرة على تحفيز أفراد المنظمة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة، سواءً من خلال توجيههم باتجاه الرؤية والأهداف الاستراتيجية، أو من خلال تشجيعهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة. أشار (المبيرك والشميمري، 2019، ص13) إلى أنها القدرة على التفكير الاستراتيجي والابتكاري حيث يتمتع الرائد التنظيمي بالقدرة على التفكير بصورة استراتيجية وابتكارية، وتطوير استراتيجيات مبتكرة لتحقيق التميز التنظيمي والتأثير الإيجابي على السوق والمجتمع. كما عرفها (صادق ومحمد، 2022، ص17) بأنها القدرة على بناء ثقافة تنظيمية قوية حيث يقوم الرائد التنظيمي ببناء وتعزيز ثقافة داخل المنظمة تعزز الابتكار والتعلم المستمر والشفافية والتعاون، وتشجع على تحقيق الأداء المتميز وتعزيز الانخراط والرضا لدى العاملين. (الحواجرة، 2018، ص426).



يرى كلاً من (توفيق ومرسي، (2017، ص14) و(نافع، 2018، ص12) أن أهمية الريادة التنظيمية تكمن في:

- أ. تحفيز الابتكار والتغيير: يقود الرائد التنظيمي عملية التحول والتغيير داخل المنظمة من خلال تشجيع الابتكار وتبني الأفكار الجديدة وتطوير العمليات والاستراتيجيات بشكل مستمر.
- ب. تحسين الأداء والفعالية: يساعد الرائد التنظيمي على بناء بيئة عمل تشجع على الأداء المتميز والتفوق، وتطوير الموارد البشرية والتكنولوجية لتحقيق الأهداف المنظمة.
- ج. تعزيز التنافسية والنمو: يساعد الرائد التنظيمي في بناء استراتيجيات تنافسية تمكن المنظمة من الابتكار والتميز في سوقها، مما يؤدي إلى تحقيق النمو والاستدامة على المدى الطويل.
- د. بناء ثقافة عمل ملهمة: يقوم الرائد التنظيمي ببناء ثقافة عمل تشجع على التعاون والتعلم المستمر والمرونة والشفافية، مما يساعد في جذب واحتفاظ المواهب وتعزيز رضا العاملين.
- هـ. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يعمل الرائد التنظيمي على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحديد الاتجاهات المستقبلية والاستجابة للتحديات والفرص في البيئة الخارجية.

يرى الحواجرة (2018، ص428) أن أبعاد الريادة التنظيمية، تتمثل في:

- أ. رؤية وتوجيه: يتعلق هذا بقدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية للمنظمة وتوجيه جهود الفريق نحو تحقيق هذه الرؤية بشكل فعال.
- ب. تحفيز وإلهام: يشمل هذا الجانب قدرة القائد على تحفيز وإلهام أفراد الفريق للعمل نحو تحقيق الأهداف وتجاوز التحديات.
- ج. الابتكار والتغيير: يتعلق بقدرة القائد على تشجيع الابتكار وتحفيز الفريق لتبني التغيير والتطوير المستمر.
- د. التوجيه والدعم: يتضمن هذا الجانب قدرة القائد على توجيه الفريق وتقديم الدعم والمساعدة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- هـ. التواصل الفعال: يشمل قدرة القائد على التواصل بشكل فعال مع أعضاء الفريق وتوجيههم وتبادل الأفكار والمعرفة بشكل شفاف.
- و. القدرة على التحليل واتخاذ القرارات: يتضمن هذا الجانب قدرة القائد على التحليل العميق للمعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف.



ز. القيادة بالمثال: يعتبر القدوة الحسنة من جانب القائد أحد أهم أبعاد الريادة التنظيمية، حيث يجب أن يكون قدوة لفرقه من خلال تطبيق القيم والمبادئ الأخلاقية في العمل اليومي.  
ح. التعلم المستمر: يشمل هذا الجانب القدرة على التعلم وتطوير القدرات والمهارات بشكل مستمر، وتشجيع الفريق على النمو والتطور الشخصي والمهني.

### 3. مساهمة القيادة الابتكارية في الريادة التنظيمية:

القيادة الابتكارية تمثل محكراً أساسياً للريادة التنظيمية، حيث تسهم في بناء بيئة عمل داعمة للابتكار، وتعزز السلوك الابتكاري بين أفراد الفريق، وتوجه الإدارة نحو تعزيز التفاعل والتعاون في المنظمة. من خلال تحفيز الابتكار وتبني التغيير، تقوم القيادة الابتكارية بتحفيز الفريق لتحقيق الأداء المتميز وتحقيق النجاح المستدام في بيئة تنافسية متغيرة.

وفقاً لـ(نجمي، 2021، ص835) إن القيادة الابتكارية بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل كبير

على الريادة التنظيمية وتسهم في تحقيقها بالشكل التالي:

أ. بيئة العمل الداعمة للابتكار: توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار يزيد من روح الريادة التنظيمية، حيث يشعر الأفراد بالحرية لتبادل الأفكار وتجريب الحلول الجديدة. كما أن الثقة والشفافية في بيئة العمل تعزز الاستعداد لتقديم الأفكار والتجارب دون مخاوف، مما يدعم الريادة التنظيمية من خلال زيادة مشاركة الفريق وتحفيزه.

ب. السلوك الابتكاري: تشجيع السلوك الابتكاري يسهم في تطوير مهارات الريادة التنظيمية بين أفراد الفريق، حيث يتعلمون كيفية التفكير بشكل إبداعي والتصدي للتحديات بحلول مبتكرة. كما يعزز التفاعل الإيجابي داخل الفريق ويعزز الروح الفريقية والانتماء إلى المنظمة، مما يعزز الريادة التنظيمية بشكل عام.

ج. تعامل الإدارة مع العاملين: تعامل الإدارة المشجع والداعم يعزز الثقة بين القيادة وأعضاء الفريق، ويشجعهم على تقديم أفكارهم وتطويرها. كما أن توجيه الإدارة لتحقيق الأهداف بطرق ملهمة وابتكارية يزيد من استعداد الفريق للتحديات والمساهمة في تحقيق الريادة التنظيمية.

يعمل التفاعل بين هذه العوامل على تشكيل بيئة عمل ملهمة ومحفزة للريادة التنظيمية،

وتعزيز روح الابتكار والتطوير المستمر داخل المنظمة.

### ثانياً: الدراسة الميدانية

#### 1. الإجراءات المنهجية للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجامعة المرقب، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (100) مفردة، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، تم استرجاع (93) استبانة،





بنسبة استرجاع بلغت (93.0%)، وهي عينة الدراسة الفعلية الخاضعة للتحليل. والجدول (1) يبين وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة.

جدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين عينة الدراسة

النسبة	العدد	الفئات العمرية
38.7	36	30 وأقل من 40 سنة
48.4	45	40 وأقل من 50 سنة
12.9	12	50 سنة فأكثر
النسبة	العدد	المستوى التعليمي
23.7	22	بكالوريوس
40.9	38	ماجستير
35.5	33	دكتوراه
النسبة	العدد	الخبرة العملية
14.0	13	أقل من 5 سنوات
44.1	41	5 وأقل من 10 سنوات
23.7	22	10 وأقل من 15 سنة
18.3	17	15 سنة فأكثر

يلاحظ من الجدول (1) ما يلي:

أ- أن الفئة العمرية (40 وأقل من 50 سنة) احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت (48.4%)، تليها الفئة (30 وأقل من 40 سنة)، وبنسبة (38.7%) من إجمالي العينة الكلية المبحوثة، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، بنسبة (12.9%) من إجمالي العينة المبحوثة.

ب- المؤهل العلمي: أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي (ماجستير)، حيث كانوا بنسبة (40.9%)، تليها الفئة (دكتوراه)، بنسبة (35.5%)، وأخيراً جاءت الفئة (بكالوريوس)، بنسبة (23.7%) من إجمالي العينة الكلية المبحوثة.

ج- الخبرة العملية: أن أعلى فئة بين أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم العملية ضمن الفئة (5 وأقل من 10 سنوات)، وبنسبة (44.1%)، وهو أمر منطقي يتوافق مع ما جاء في الفئة العمرية لأفراد العينة المبحوثة، تليها الفئة (10 وأقل من 15 سنة)، وبنسبة (23.7%)، أما

الفئة من (15 سنة فأكثر)، كانت بنسبة (18.3%)، وأخيراً جاءت الفئة (أقل من 5 سنوات)، بنسبة (14.0%) من إجمالي العينة الكلية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ. أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.
- ب. اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ج. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار (المتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس الثبات والصدق الإحصائي حيث أن القيمة الإحصائية المقبولة له 60% وبالتالي فإن القيمة التي تزيد عنه هي قيمة جيدة جداً، وتلاحظ من الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.86). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.93)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (2): معاملات صدق وثبات الأداة

المتغيرات	عدد الفقرات	الفاكرونباخ	التجزئة النصفية
بيئة العمل الداعمة للابتكار	5	0.82	0.91
السلوك الابتكاري	5	0.88	0.94
تعامل الإدارة مع العاملين	5	0.85	0.93
الريادة التنظيمية	5	0.88	0.94
المجموع	20	0.86	0.93

2. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يشتمل هذا الجزء على تحليل محاور الدراسة للتمكن من مناقشة فرضياتها من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وترتيب مجالات الدراسة على النحو التالي: المحور الأول: أبعاد القيادة الابتكارية



لمعرفة مستوى أبعاد القيادة الابتكارية بالجامعة موضع الدراسة، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات ومحاور أبعاد القيادة الابتكارية، كما مبينة بالجدول (3)

جدول (3): الإحصاء الوصفي لموافقة المبحوثين حول أبعاد القيادة الابتكارية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات القياس	المتغير
1	0.87	4.09	تشارك الإدارة العاملين في صياغة رؤية الجامعة	ثبته العمل الداعمة للابتكار
2	0.62	4.06	تشارك القيادة العاملين في صياغة الأهداف الكلية للجامعة	
3	0.63	4.05	تشجع الإدارة العاملين على التنافس الإيجابي فيما بينهم	
4	0.71	3.80	تشجع الإدارة العاملين على أداء المهام بطريقة جماعية	
5	0.89	3.71	تشارك الإدارة العاملين في تحديد أساليب العمل التي تتناسب مع قدراتهم	
<b>3</b>	<b>0.74</b>	<b>3.94</b>	<b>المؤشر الكلي</b>	
3	0.79	4.02	تقدم الإدارة اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء المهام	السلوك الابتكاري
4	0.66	4.0	تهتم الإدارة بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في أداء العمل	
5	0.67	3.91	تتيح الإدارة المجال للحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار	
1	0.75	4.20	تفوض الإدارة الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات أثناء العمل	
2	0.81	4.10	تمتلك القيادة القدرة على اتخاذ القرارات الهامة	
<b>1</b>	<b>0.74</b>	<b>4.05</b>	<b>المؤشر الكلي</b>	

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات القياس	المتغير
2	0.80	4.10	توفر الإدارة البيانات المطلوبة للعاملين لأداء المهام ببسر	تفاعل الإدارة مع العاملين
4	0.92	3.95	تحرص الإدارة على توفير بيئة مناسبة للاتصال والتواصل	
3	0.81	4.0	تستخدم الإدارة الاتصالات غير الرسمية لإنجاز المهام	
5	1.0	3.90	تحت الإدارة العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية	
1	0.75	4.20	تتقبل الإدارة النقد والآراء المعارضة لها	
2	0.86	4.03		المؤشر الكلي
	0.78	4.01		المؤشر الكلي لأبعاد القيادة الابتكارية

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط الكلي للمتغير المستقل (القيادة الابتكارية) جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.01) وانحراف معياري (0.78) وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.94-4.05) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى وجود مستوى مرتفع لأبعاد القيادة الابتكارية بجامعة المرقب، ويعزى ذلك إلى وجود بيئة تحفيزية ومشجعة للابتكار والتطوير داخل الجامعة. أما على مستوى الأبعاد فكانت النتائج كالآتي: جاء في المرتبة الأولى بعد (السلوك الابتكاري) بمتوسط حسابي (4.94) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.01) وانحراف معياري (0.74)، فيما حصل بعد بيئة العمل الداعمة للابتكار على المرتبة الثالثة، الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.01) وانحراف معياري (0.74)، كما يتبين من التشتت المنخفض (الانحراف المعياري) وجود تقارب في وجهات نظر أفراد العينة المبحوث حول أبعاد القيادة الابتكارية. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الطراونة، 2022)، و(الوادعي، 2022) ودراسة (الكوني، 2023) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع لأبعاد القيادة الابتكارية.

المحور الثاني: الريادة التنظيمية:

لمعرفة مستوى الريادة التنظيمية بالجامعة موضع الدراسة، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات الريادة التنظيمية، كما مبينة بالجدول (4).



جدول (4): الإحصاء الوصفي لموافقة المبحوثين حول المتغير التابع الريادة التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات القياس
2	0.87	4.09	تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية واضحة
3	0.62	4.05	تهتم إدارة الجامعة بالقيم الداعمة لتحقيق الريادة التنظيمية
5	0.88	3.93	تتطور الجامعة قدرات موظفيها للتكيف مع المستجدات البيئية
4	0.79	4.0	تعتبر الإدارة العمل الاستباقي منهجاً للجامعة لبلوغ الريادة
1	0.75	4.16	تستطيع الجامعة مواكبة التغيرات البيئية الخارجية بشكل سريع
-	0.78	4.05	المؤشر الكلي

يلاحظ من الجدول (4) أن الريادة التنظيمية كمتغير تابع جاءت بمتوسط حسابي قدره (4.05)، بانحراف معياري (0.78)، وجاءت الفقرة (5) (تستطيع الجامعة مواكبة التغيرات البيئية الخارجية بشكل سريع) بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.75)، في حين احتلت الفقرة (3) (تتطور الجامعة قدرات موظفيها للتكيف مع المستجدات البيئية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، بانحراف معياري (0.88)، كما يلاحظ أن هناك اختلاف في متوسطات فقرات محور الريادة التنظيمية، إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات المبحوثين كانت موجبة ويعزى ذلك إلى وجود بيئة مناسبة داخل الجامعة تعزز من الريادة التنظيمية. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (صادق، محمد، 2022) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع للريادة التنظيمية.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضيات تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار المتعدد حيث المتغير المستقل القيادة الابتكارية بأبعاده (بيئة العمل الداعمة للابتكار، السلوك الابتكاري، تعامل الإدارة مع العاملين)، والمتغير التابع: الريادة التنظيمية ولغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير مستقل على المتغير التابع، على النحو التالي.

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في الريادة التنظيمية بالجامعة.

لاختبار هذه الفرضية أُجري تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج من خلال قياس أثر أبعاد القيادة الابتكارية مجتمعة في الريادة التنظيمية بالجامعة، كما مبين بالجدول (5)

جدول (5): أثر القيادة الابتكارية بأبعادها في الريادة التنظيمية بالجامعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة B	قيمة F	الدالة الإحصائية
القيادة الابتكارية	الريادة التنظيمية	0.836	0.639	0.635	93.80	0.000
بيئة العمل الداعمة للابتكار	الريادة التنظيمية	0.635	0.556	0.456	44.40	0.000
السلوك الابتكاري	الريادة التنظيمية	0.835	0.539	0.447	93.40	0.000
تعامل الإدارة مع العاملين	الريادة التنظيمية	0.736	0.689	0.837	33.75	0.000

يلاحظ من الجدول (5) وجود تأثير لأبعاد القيادة الابتكارية كمتغيرات مستقلة في الريادة التنظيمية كمتغير تابع على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في الريادة التنظيمية بجامعة المرقب، يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في الريادة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (93.80) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (القيادة الابتكارية) في المتغير التابع (الريادة التنظيمية)، مما يدل أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.836)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للقيادة الابتكارية (0.639)، وهذا يعني أن ما مقداره 63.9% من التباين الحاصل في الريادة التنظيمية هو تباين مفسر بفعل القيادة الابتكارية وأن 36.1% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في الريادة التنظيمية).

2. الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداعمة للابتكار في الريادة التنظيمية بجامعة المرقب، يتضح وجود تأثير ذو دلالة



إحصائية لبيئة العمل الداعمة للابتكار بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في الريادة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (44.40) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (بيئة العمل الداعمة للابتكار) في المتغير التابع (الريادة التنظيمية)، مما يدل أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.635)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) للبيئة العمل الداعمة للابتكار (0.556)، وهذا يعني أن ما مقداره 55.6% من التباين الحاصل في الريادة التنظيمية هو تباين مفسر بفعل بيئة العمل الداعمة للابتكار وأن 44.4% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداعمة للابتكار في الريادة التنظيمية).

3. الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على إن " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك الابتكاري في الريادة التنظيمية بجامعة المرقب"، يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك الابتكاري بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في الريادة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (93.40) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (السلوك الابتكاري) في المتغير التابع (الريادة التنظيمية)، مما يدل أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.835)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) للسلوك الابتكاري (0.539)، وهذا يعني أن ما مقداره 53.9% من التباين الحاصل في الريادة التنظيمية هو تباين مفسر بفعل السلوك الابتكاري وأن 46.1% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الابتكاري في الريادة التنظيمية).

4. الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أن " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتعامل الإدارة مع العاملين في الريادة التنظيمية بجامعة المرقب"، يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتعامل الإدارة مع العاملين بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في الريادة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (33.75) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (تعامل الإدارة مع العاملين) في المتغير التابع (الريادة التنظيمية)، مما يدل أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط



طردى بين المتغيرين بلغ (0.736)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لتعامل الإدارة مع العاملين (0.689)، وهذا يعني أن ما مقداره 68.9% من التباين الحاصل في الريادة التنظيمية هو تباين مفسر بفعل تعامل الإدارة مع العاملين وأن 31.1% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتعامل الإدارة مع العاملين في الريادة التنظيمية).

### ثالثاً: النتائج والتوصيات والمقترحات

#### 1. النتائج

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

- أ. وجود تباين حول واقع القيادة الابتكارية بجامعة المرقب، إلا أنها جاءت بمستوى مرتفع، حيث جاءت بمتوسط بلغ (4.01).
- ب. إن مستوى الريادة التنظيمية في جامعة المرقب يظهر تفاوتاً، ولكنه في المتوسط يُعتبر مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.05).
- ج. إن أبعاد القيادة الابتكارية تؤثر بشكل إيجابي وقوي على الريادة التنظيمية بالجامعة.
- د. إن توفير بيئة داعمة للابتكار يسهم في تعزيز الريادة التنظيمية بالجامعة.
- هـ. إن السلوك الابتكاري للقادة يسهم بشكل كبير في تعزيز الريادة التنظيمية بالجامعة.
- و. إن أسلوب تعامل الإدارة مع العاملين يلعب دوراً مهماً في تعزيز الريادة التنظيمية بالجامعة.

#### 2. التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- أ. العمل على تعزيز الثقافة الابتكارية من خلال توفير المزيد من الفرص للمشاركة والتواصل بين القيادة والموظفين بالجامعة.
- ب. زيادة اهتمام الجامعة بالقيم الداعمة للريادة، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية.
- ج. توجيه الجهود نحو تعزيز ثقافة الابتكار وتحفيز القادة على تبني سلوك ابتكاري لتعزيز الريادة التنظيمية للجامعة.
- د. تحسين بيئة العمل بالجامعة لتعزيز الابتكار من خلال توفير الموارد والدعم اللازمين.
- هـ. توفير التدريب والتطوير للقادة لتعزيز مهاراتهم الابتكارية وتحفيزهم على تبني السلوك الابتكاري بالجامعة.





و. تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين لتحسين الثقة والتفاعل وبالتالي تعزيز الريادة التنظيمية للجامعة.

### 3. المقترحات المستقبلية:

يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات المستقبلية حول:

- أ. دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق الريادة التنظيمية بالجامعات الليبية.
- ب. دور القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية بالجامعات الليبية.
- ج. الكفاءات المحورية ودورها في تحقيق الريادة التنظيمية بالجامعات الليبية

### المراجع:

- الوادعي، عهود علي محمد (2022): واقع تطبيق القيادة الابتكارية بمدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، المجلد 38، العدد 5.
- الحدراوي، حامد كريم. (2013): الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال في ظل تبني رأس المال الفكري، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 27.
- الحواجرة، كامل محمد (2018) الدور الوسيط لقدرات نكاه الاعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 14، العدد 3.
- الطراونة، إيمان محمد إرشيد (2022): مستوى القيادة الإبتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، المجلد 38، العدد 9.
- الكوني، حسين سالم صالح (2022): درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 2، العدد 12.
- المبيريك، وفاء، الشميمري، أحمد (2019): مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المتخصصين، العبيكان، الرياض.
- الشهراني، نورة بن عائض (2018): درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 3.
- نافع، سعيد عبده (2018): نحور رؤية إستراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية-جامعة المجمعة، العدد 12.
- نجم، نجم عبود (2012): القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر، عمان.
- نجمي، فيصل (2021): تعزيز الدور الريادي للجامعات السعودية في ظل التحولات العالمية: جامعة النقرد أنموذجاً، المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، المجلد 87، العدد 87.



- عبد، حسن درغام (2016): ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعضا المصارف في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد13، العدد39.
- صادق، فاطمة السيد، ومحمد، سمر مصطفى (2022): الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مجلة كلية التربية، العدد الأول.
- قنديل، علاء محمد (2010): القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان. توفيق، صلاح الدين محمد، ومرسي، شيرين عبد (2017): الجامعة الريادية ودورها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد109، العدد28.

