

## دور ابعاد القيادة الريادية في تحسين الأداء المنظمي

### دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية

محمد خالد عبدالرحمن، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان العراق

#### مخلص

يسعى هذا البحث الى الكشف عن دور القيادة الريادية في الاداء المنظمي من خلال استطلاع آراء عينة من القيادات الادارية والعلمية في جامعة دهوك التقنية والاقسام التابعة لها في محافظة دهوك وقدم البحث اطار نظري للقيادة الريادية بوصفه متغيرا مستقلا والاداء المنظمي بوصفه متغيرا معتمدا، حيث تتمحور مشكلة البحث حول أبعاد القيادة الريادية المتمثلة ب (الرؤية الاستراتيجية واعتماد المخاطرة وصنع القرارات الريادية والمهارات الاجتماعية) ودورها في تحسين الأداء المنظمي كما قدم البحث إطار ميداني يستهدف طبيعة العلاقة والامتزاج بين ابعاد المتغيرات المبحوثة وهو ما دفعه الى تصميم نموذج افراضي يتضمن مجموعه من الفرضيات الرئيسة التي تم اختبارها من خلال استخدام عدد من وسائل التحليل الاحصائي حيث تم توزيع (42) استبانة استبيان على القيادات الإدارية والعلمية في الكليات والمعاهد التابعة لجامعة دهوك التقنية واسترجع منها (39) استبانة صالحة لأغراض البحث العلمي، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الريادية والأداء المنظمي على المستوى الكلي وهذا يعني بأنه كل ما اهتمت الجامعة متمثلة بقياداتها الإدارية والعلمية بأبعاد القيادة الريادية المتمثلة ب (الرؤية الاستراتيجية، اعتماد المخاطرة، صنع القرارات الريادية والمهارات الاجتماعية) بالمهارات الاجتماعية في صنع القرارات وحفاظ على رؤيتها الاستراتيجية كل ما عزز ذلك من جودة الأداء المنظمي في المنظمة قيد البحث.

الكلمات البالة: القيادة الريادية، الاداء المنظمي.

#### 1. مقدمة

لمحاولة التأقلم وتحسين الجودة و تقديم الخدمات المميزة بالإضافة إلى قدرتهم على التعامل مع الظروف المضطربة والتغيير السريع في بيئة العمل ، ويمثل الاداء المنظمي التحدي الرئيسي الذي يواجه القيادات الإدارية والعلمية حول كيفية تحسينه وتقديم أداء عالي باستمرار. وبعد الأداء ال تنظيمي من الضيفات المرغوبة في المنظمات في الوقت الحالي وذلك لما له من أثر كبير في تطوير أداء العاملين فيها وتمثل أهمية الأداء المنظمي في قدرات العاملين على الارتفاع بالمنظمة وتطويرها والإخلاص في العمل لإنجاح الأحداث و الفوز في صفة التنافسية بين المنظمات الأخرى وتضمن البحث أربعة محاور تضمن المحور الأول منهجية البحث، وتناول المحور الثاني اطار نظري يتعلق بالقيادة الريادية والاداء المنظمي ، بينما تضمن المحور الثالث الجانب الميداني ، وأخيرا اختص المحور الرابع بتقديم أهم الاستنتاجات والمقترحات ذات الصلة بمتغيرات البحث .

#### 2. المحور الأول: منهجية البحث

ويتضمن

##### 2.1 مشكلة البحث

نظرا لما تواجهه المنظمات في وقتنا الحالي من التحديات مثل محدودية الموارد وعدم توفر الامكانيات واشتداد المنافسة وظروف العولمة وغيرها نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي وتحديات العصر وبالتالي صعوبة تحسن الأداء

شهدت العقود الأخيرة زيادة الاهتمام بموضوع القيادة الريادية والاداء المنظمي من قبل الباحثين كونها تخدم توجهاتهم الفلسفية والاجرائية ، حيث ارتكزت مشكلة هذا البحث على معرفة دور القيادة الريادية في تحسين الأداء المنظمي إيه وذلك عبر اه وضعه بعض وضع فرضيتين أساسيتين اعتمد عليها البحث في دراسته حيث تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة ارتباط ذات الدلالة معنوية بين بين أبعاد القيادة الريادية ومنفردة والأداء المنظمة أما الفرضية الثانية تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الـ مهم فـا منفردة ومجمعة في الأداء المنظمي مما فرض على الباحثين مسؤوليات جديدة وأضاف إليها أهداف لم تكن سابقا ضمن أولوياتها نظرا لوجود المنافسة في البيئة المحلية والعالمية لذلك يهتم الكثير من الباحثين بالقيادة الريادية فسلوك القائد الإيجابي يؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم الإيجابية نحو الأداء العالي للمنظمة ورضائهم واستمرارهم في العمل كما يؤثر سلوك القائد بصورة كبيرة على قبوله من قبل مرؤوسيه وكقائد وبالتالي يتوقف النجاح الذي تحققه أي منظمة إلى حد كبير على كفاءة وقدرة قادتها في التأثير الإيجابي على المرؤوسين والمنظمة ويؤكد العديد من الباحثين بأن القيادة الريادية أصبحت البناء الجديد للقيادات الادارية في المؤسسات التعليمية حيث أصبحت هذه المؤسسات تحتاج الى افراد ذوي مقدرات ريادية بدلاً من مقدرات تقليدية

- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، اعتماد المخاطرة، صنع القرارات الريادية، المهارات الاجتماعية) مجتمعة ومنفردة والاداء المنظمي.
- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، اعتماد المخاطرة، صنع القرارات الريادية، المهارات الاجتماعية) مجتمعة ومنفردة في الاداء المنظمي.

## 6.2 حدود البحث

أ- الحدود المكانية للبحث: لقد وقع اختيار الباحثين على جامعة دهوك التقنية لتمثل موقع البحث لعدة اسباب:

- حاجة الجامعة قيد البحث الى تعزيز قدرتها في ادارة الازمات التي تواجهها من خلال امتلاك القيادات الجامعية فيها للخصائص والسمات الريادية.

- تعد من المنظمات المتعاونة والمتفهمة لأهمية البحوث العلمية التي تسهم في تقدم المجتمع وتطوره ومعالجة مشكله.

ب- الحدود الزمانية للبحث: تتمثل بمدة جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي في الجامعة والكليات والمعاهد التابعة لها التي امتدت من (1-8-22 الى 7-12-22)

ت- الحدود البشرية للبحث: وتمثل مجتمع البحث بعينة من القيادات الجامعية (عمداء الكليات ومعاونتهم، ورؤساء الاقسام ومديري ومسؤولي الوحدات العلمية والادارية) الذين يشاركون في عملية صنع القرار في الجامعة المبحوثة من القيادات في المعاهد والكليات الادارية والهندسية التابعة للجامعة بمجموع (39) استمارة واسترجع منها (39) استمارة صحيحة أي ما نسبته (100%) من افراد عينة البحث.

## 3. المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

ويتضمن

### 1.3 القيادة الريادية

أن القيادة الريادية تشير إلى الامكانيات التي يمتلكها الفرد ومن خلالها يمكنه الأبداع في التفكير وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويمكن أن يرتقي بالمدير الى المستوي الأكاديمي والاجتماعي وينمو لديه الموروث الثقافي، وهذه القدرات تتحول الي مبادرات من خلال التدريب والتنمية المستمرة فالقيادة

المنظمي، فقد خص البحث الحالي الجامعات الحكومية في محافظه دهوك وتحديدًا جامعه دهوك التقنية للوقوف على اهم الاليات التي تمكن هذه الجامعة من تحقيق اداء منظمي مميز، اعتمادًا على ما تقدم يمكن بلورة مشكله البحث في التساؤل الرئيسي الاتي: هل ان امتلاك جامعة دهوك التقنية في محافظة دهوك للقيادات الريادية يحسن من الاداء المنظمي؟ هذا التساؤل يقودنا إلى تساؤلات أخرى تدعمها وهي هل تدرك عينة البحث مفهوم وأهمية متغيرات البحث وهل إن القيادات الإدارية في المنظمة قيد البحث تمتلك صفات ومؤهلات وخبرات تؤهلها لتحسين الأداء المنظمي.

## 2.2 أهمية البحث

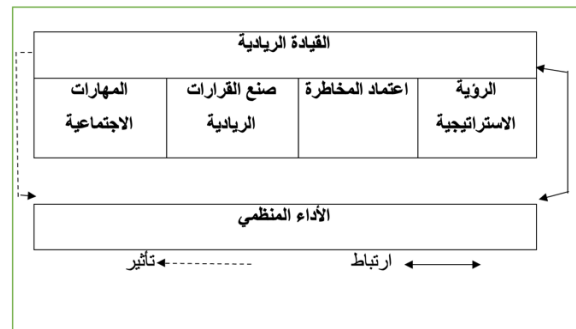
تنبع اهمية البحث أكاديميا من خلال طرح موضوعات محممة في بيئة المنظمات، وخاصة إنه يجمع بين متغيرات رئيسية، هي القيادة الريادية، والأداء المنظمي، وتتسم هذه المفاهيم بالحدائث في دراساتها من قبل الكتاب والباحثين في حقل التنظيم والريادة. بالإضافة الى تقديم إطار نظري وميداني للبحث.

## 3.2 اهداف البحث

يهدف البحث الى الاجابة عن التساؤل الرئيسي الذي تم طرحه والمتمثل بمحاولة التعرف على دور القيادات الريادية وتأثيرها في تحسين الاداء المنظمي للجامعة المبحوثة.

## 4.2 أنموذج البحث

لقد تم وضع مخطط افتراضي لتحقيق اهداف الدراسة كما يبين الشكل (1) والذي يشير الى افتراض وجود علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد القيادة الريادية والاداء المنظمي



الشكل (1) الأنموذج الافتراضي للدراسة

## 5.2 الفرضيات الرئيسة للبحث

من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار النموذج الفرضي، اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسة على النحو الاتي:

لتنفيذ رؤية المنظمة بسرعة عالية وفي بيئات غير مؤكدة، يمكن القول إن القيادة الريادية تُتأسس على أنها "دور قيادي في المساعي الريادية" وليس بالمعنى الأوسع لريادة الأعمال (Ibrahim, 2019:184).

ويشير (Ensley, 2006:244) إلى إن القيادة الريادية لا تقود المنظمة الجديدة بنفس الاداء، بل يميل السلوك إلى الاختلاف عبر بعدين مميزين لسلوك القيادة - التفاعلية والتحويلية، حيث تركز القيادة التفاعلية على تحفيز سلوك المتابعين من خلال عمليات التبادل مثل إدارة المكافآت والعقوبات بذلك يستفيد رواد الأعمال الذين يستخدمون القيادة التفاعلية من المصالح الذاتية والدوافع الخارجية لموظفيهم، أما القيادة التحويلية فتتركز على تحفيز الأتباع من خلال مناقشة مئتهم العليا ودوافعهم الجوهرية ويحفز رواد الأعمال الذين يستخدمون القيادة التحويلية أتباعهم لتبني رؤية المنظمة كما لو كانت خاصة بهم وتركيز طاقتهم نحو تحقيق أهداف أعلى مستوى بدلا من الحصول على المكافآت أو تجنب العقوبات.

ويرى (Pitts, 2008:16) ان نجاح القيادة الريادية، يحتاج إلى تطوير الاعتقادات والافكار وانشاء خطة عمل قابلة للتطبيق لدفع هذه الأفكار إلى الأمام حيث يؤدي العمل ثماره بسبب هذه الرؤية والدافع.

### 2.1.3 أهمية واهداف القيادة الريادية

تكن أهمية القيادة الريادية في تأسيس وادارة المنظمات للقائد الريادي هو فرد يؤسس ويدير المنظمة من أجل الربح والنمو. تعترف العديد من البلدان بشكل متزايد بريادة الأعمال كوسيلة فعالة لخلق فرص العمل، زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية، وتحسين نوعية الحياة وتحقيق أهداف المجتمع، لذلك يحتاج صانعو السياسات والمربون إلى فهم شامل للأهداف المتنوعة والبدلية لتعليم رواد الأعمال كيفية تحقيق النجاح، حيث قامت وزارة التعليم في الهند في أوائل القرن الحادي والعشرين وبعد أن أدركت أهمية التعليم المؤسسي بتوجيه جميع الجامعات / الكليات في الهند لتقديم دورات توجيهية حول ريادة الأعمال. (Jena, 2020:2)

ويضيف (Licht, 2006:13) إلى ان ريادة الأعمال تعمل على استغلال ما تعتبره فرصة ثمينة، كما إن الاختلافات في المعتقدات الثقافية فيما يتعلق بالاستقلالية الفردية لا تمنع بالضرورة ولا تقلل من ريادة الأعمال في المجتمعات في المجتمعات الشرقية فعلى المستوى المجتمعي، وقد لا تكون التوجهات الجماعية القوية ضارة لريادة الأعمال إذا كانت هناك تأكيدات في المجتمع على القيم الثقافية التي تحفز على التغيير.

الريادية هي "التأثير عمى المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية" واعتماد العمل على تحقيق التواصل الفاعل والتعرف على الفرص المتاحة ومشاركة الرؤية المستقبلية بين العاملين بغرض التوافق معا وحشد الجهود نحو المحافظة على القدرة التنافسية للمنظمة بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة. (عيد، 722:2022)

### 1.1.3 مفهوم القيادة الريادية

ان نجاح القرارات يعتمد على السلوك القيادي وتأثيره الايجابي في مجموعة العمل، والقيادة هي تحفيز الافراد للقيام بالمهام المتفق عليها طوعيا للوصول الى هدف المنظمة. أما الريادة فأصبحت الوجهة الاساسية للراغبين بالتقدم و التطور في مجال العمل الجماعي وان لهاتين الكلمتين تداخل كبير في شتى المجالات، والريادة صفة ملازمة ومكاملة للقائد الناجح الهادف الى تطوير و تكامل الافكار والسلوكيات القادر على الوصول للأهداف الصعبة التحقيق وتحويل امكانيات القادة العاملين الي واقع يطور ويرفع من مستوى المنظمة تبعاً للظروف المختلفة، كما ان القائد الريادي يجب ان يكون رائداً متمكناً في قيادته ذو نظرة ثاقبة للأمر قادراً على التفاعل مع البيئة المتغيرة واضعاً البدائل الفورية لإنجاز العمل بكفاءة ساعياً الى التطور والتجديد لا يهاب المخاطر، وجاء مصطلح الريادي (entrepreneurship) في اوائل القرن الثامن عشر من كلمة فرنسية جزئية وهي: (entre) وتعني "ما بين" لكي يواكب متطلبات البيئة التي سرعان ما تتغير باستمرار. (الغامدي، 2021 : 463-467)

وقد عرف (Gupta, 2004:245) القيادة الريادية على انها تشترك مع القيادة التحويلية في أن القائد يستحضر أداء فائتاً من خلال المناشدة بالاحتياجات الأعلى للمتابعين وإن قدرة رائد الأعمال على استحضار مثل هذا الأداء يتكون عبر الحاجة المستمرة للمنظمة للتكيف مع المتغيرات البيئية الطارئة، فإن التحدي الأساسي هو خلق رغبة لدى المتابعين للتخلي عن الأنشطة التقليدية الحالية من أجل العمل الإبداعي وريادة الأعمال.

كما عرفها (الغامدي، 2021 : 463-467) على انها مقدار ما تمتلكه القيادات الإدارية في إدارات المنظمات من قدرات للتأثير في الآخرين تحقيقاً للميزة التنافسية والاستفادة من الفرص المميزة بالطرق الإبداعية.

إن القيادة الريادية هي اندماج ريادة الأعمال والقيادة، والذي عند تطبيقه يسمح للمنظمة باغتنام الفرصة لاكتساب ميزة تنافسية، وأنها عملية الابتكار والإنشاء

وتعد القيادة الريادية من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة نظراً لاهتمام الباحثين والمختصين في علم الإدارة به لتأثيره المباشر على مستوى تقدم المنظمة من جهة وسلوك العاملين من جهة أخرى، فالقيادة الريادية تهدف إلى خلق جو من الإيجابية بين الأفراد ضمن الفريق الواحد وتنظم أدايمهم بشكل سلس عبر إبراز أفكار جديدة تزيد من مرونة العمل و بالتجربة يزداد رضا العاملين مما يدفعهم لمواجهة مشاكلهم و تحفزهم على الابتكار. (مزعل، 2020:22) كما تبرز أهمية القيادة الريادية في أنها تزيد من إمكانية ابتكار أعمال جديدة ذات قيمة، والتفرد واخذ المخاطرة بدعم الإجراءات الجديدة لتغيير أسلوب العمل في المنظمات المختلفة، فإنها تركز على تحفيز الموظفين وتعزز استقلاليتهم وتأخذ بيدهم لمواجهة المخاطرة في العمل (خلف، 2008:88).

وبحسب (PİR, 2019:210) يعد رجل الأعمال متعهد عن طريق استثمار رأس المال في التجارة والصناعة وما إلى ذلك وان أي شخص يمارس وظيفة للإنتاج هو شخص يصنع ريادة الأعمال ومن أجل أن تكون قادرًا على تكوين رجل أعمال، يتم إجراء دراسات البحث والتخطيط والتنظيم والتنسيق وتحتاج إلى تجميع المدخلات والموارد المالية الضرورية، والمهارات المعرفية ومكان العمل والموظفين والمعدات وما إلى ذلك فرجل الأعمال هو الشخص الذي يوضع ويروج لمشروع معين من خلال تطويره وفقًا لمفهوم ريادة الأعمال.

### 3.1.3 ابعاد القيادة الريادية

تعددت ابعاد القيادة الريادية في الفكر الإداري مما ساعد على توسيع نطاق مفهوم القيادة الريادية. (H., 2007: 241-242) واعتمد الباحث الابعاد التي اتفق عليها كل من (Chung-Wen, 2008: 259) و (Gupta, 2004:245) و (النومسي ، واخرون، 2021: 31-33) وهي كالآتي:

أ. **صنع القرارات الريادية:** وتعني التجديد في الاعمال وتبني التوجهات الحديثة وترك بصمة ايجابية في البيئة التي يعمل بها، بمواجهة الصعوبات ووضع خطط بديلة فعالة في الازمات وايجاد حلول مبتكرة لها بالعمل الجاد فهو يأخذه من ووقته وجهده وتفكيره لكي تنجح المنظمة وتتغلب على الصعوبات التي تواجهها (البيهي السيد، 2006:7). والابتكار هي القدرة التي يتمتع بها القائد الريادي على تحديد العوائق المستقبلية وقابلية اصلاحها او تغييرها، والانطلاق لمجالات وافكار جديدة منتجا انتاجا جديدا بالنسبة اليه والى فريق العمل، والقدرة على تطوير الافكار التي تساعد على تحقيق الهدف،

كما ان القدرة العالية على الاستجابة المرتبطة بالمتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل من العوامل المهمة لزيادة الابتكار لدى القيادة (Jagdale, 2014:2). ويظهر دور القيادة الريادية في ابتكار مشروع جديد من خلال التحليل الدقيق لمحددات الابتكار التنظيمي، حيث أن التعقيد المتزايد لعمليات العمل وبيئة الأعمال التجارية التي تتسم بتنافسية متزايدة قد أديا إلى نشوء تحديات جديدة أمام المنظمات، وأن أسلوب القيادة الذي يتبعه كبار مديريها قد أصبح تبعاً لذلك عاملاً محمداً ذا أهمية متزايدة للابتكار التنظيمي.

ب. **الرؤية الاستراتيجية:** وتعني التنبؤ بمستقبل المنظمة وتحديد وجهة واهداف المنظمة حيث تبدأ الرؤية الاستراتيجية بصياغة رؤية شاملة للمنظمة متمثلة بفكرة مجردة قريبة من التصورات والتوجهات لرؤية المستقبل بوضوح ، والعمل على تحقيق هذه الرؤى من خلال التغلب على المعوقات ومواجهة المخاطر للوصول للحالة المستقبلية المراد الوصول اليها، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للمستفيدين الحاليين وادراك التغيرات في الطلب او ادراك المشاكل الناشئة التي يمكن ان تقود الى فرص جديدة، لان المنظمات الريادية بطبيعتها تعمل على التصرف بسرعة لغرض الاستفادة من السوق قبل اي منظمة ولا تنتظر الاخرين لانجاز مهامهم (النومسي ، واخرون، 2021: 31-33). وفي هذا السياق يجب ان يكون القائد الريادي سباقا لاكتشاف الفرص واساليب استغلالها، والقيادة في مجال تنظيم المنظمات مناسبة للتطبيق على مختلف أنواع الأعمال التجارية كما ان تطوير ادارة الموارد الاستراتيجية سيطور من عقلية القيادة الريادية والتفكير الريادي وادارة الموارد على الامد البعيد مما سيحفز الابداع والابتكار الذي سيولد تأثير ايجابي على الاداء التنظيمي. (Widyani et al, 2020:3)

ج. **اعتماد المخاطرة:** بين (H., 2007: 241-242) ان محددات الابتكار التنظيمي والتعقيد المتزايد لبيئة الأعمال التجارية التي تتسم بتنافسية متزايدة قد أديا إلى نشوء تحديات جديدة أمام المنظمات، وأن أسلوب القيادة الذي يتبعه كبار مديريها قد أصبح تبعاً لذلك عاملاً محمداً ذا أهمية متزايدة للابتكار التنظيمي. وبحسب (الخرزي، 2019:9) "فان القائد الريادي يندفع خلف افكاره الريادية في تنفيذ البرامج الصعبة او التي تحتاج الى جهد

اهمية الاداء المنظمي وكثرة الدراسات المتعلقة بأداء الفرد بشكل عام إلا انه يعد مرادف للفنون والمهارات التي يستطيع الفرد من خلالها انجاز المهام الموكلة اليه (Ford & Schellenberg, 1982:50). ويرى (كساب، 2021 : 194-205) بأنها عملية تواصل مستمر يتم تنفيذها بالتعاون مع المسؤولين في المنظمة والموظفين في تلك المنظمة وتستمر هذه العملية آه عملية التعاون على مدار العام وليست مقصورة على جلسات تقييم الأداء فقط بل تتعلق بكيفية منع وحل المشكلات وكذلك تهتم بالتواصل والحوار مع الأفراد والعمل معهم ولا تهتم بالنماذج و إجبار الموظفين على العمل فالأداء المنظمي يهدف الى مساعدة الموظفين على فهم ما يجب عليهم القيام به وفي نفس الوقت تمكينهم واعطائهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات اليومية في العمل للوصول الى الأهداف المخطط لها.

وبحسب (براهيمي، 2019:168) فان الاداء المنظمي هو كيفية استخدام المنظمة لمواردها المختلفة بالطريقة التي تتيح لها وتمكها من انجاز مهماتها بكفاءة. ويعد الأداء المنظمي المنظومة المتكاملة لنتائج تفاعل المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية ويشمل أداء الأفراد داخل كل إدارة وقسم، وفي إطار السياسة العامة للمنظمة، واطار يبنها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما يؤدي إلى تفوق وتميز وتفرد في العمل، ويضاعف من القدرة عمل إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية وتسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية. (عيد، 2022:722).

### 2.2.3 اهمية الاداء المنظمي

هناك حاجة الى توفر العناصر والمفاهيم (كالقيادة والريادة) لعمل نقلة حضارية في الاداء المنظمي بشكل عام، وما يميز عصر الثورة المعلوماتية هو تعاظم دور التكنولوجيا في عمل المنظمات و استغلال التطور الحاصل في الوسائل التكنولوجية لتطوير التقدم، ويعد تكييف الاداء المنظمي مع البيئة المحيطة من اهم الجوانب التي تؤثر في الاداء المنظمي ويقتضي هذا التكييف اتخاذ مجموعة من الإجراءات أو تبني مجموعة من المفاهيم التي تشكل أرضية لانتقال المنظمات من وضعها الحالي إلى منظمات المستقبل، من خلال بلورة الاتجاهات المستقبلية الناجمة. إذ أن التطورات الحاضرة والمستقبلية تؤكد أن العالم قائم على عامل القيادة الريادية الذي أخذ يتفوق على المتغيرات الأخرى، وهناك شبه إجماع على أن اقتصاد القرن المقبل سيبنى إلى حد كبير على القيادة الريادية (أمينة، 2015: 47-48).

ان الاداء المنظمي يصف النتيجة النهائية التي تحقها المنظمة ، كما ويعد الاداء المنظمي اتفاق يرم بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد كيفية التوصل الى افضل اداء

كبير" فيجب ان يكون على مستوى التحديات التي تواجهه كالمرونة في اتخاذ القرارات عند اختياره ل حلول المشكلات التي تواجهه وتبني روح التحدي، واستيعاب عدم اليقين، وتبني الالتزام، ووضع حدود في مواجهة هذه التحديات، وبالتالي تصور السيناريو بالنسبة للعاملين واقناع الاخرين بأن السيناريو يمكن تحقيقه، ويميل قادة المنظمات إلى التصرف بشكل مستقل، والاستعداد للإبداع وخوض المحازفات، والتزعة إلى تبني العدوانية في التعامل مع المنافسين والاستباقية نسبة إلى فرص السوق.

د. **المهارات الاجتماعية: إن المهارات الاجتماعية هي ما تتخذه من وسائل وأفعال للتعامل مع الآخرين، في محيط بيئتنا أو بيئة جديدة أو غريبة بالنسبة لنا، وتتعامل مع هذه البيئة بكل تكيف وتواؤم، وفي حدود ما هو مألوف بين البشر. وتعد استراتيجية حل المشكلات بطرق إبداعية، نهج تعليمي عملي متفرد في التعامل مع متغيرات الحياة وضغوطها، وتفعيل عمليات التفكير الإبداعية (Kale و Whitehouse، 2012 : 177 - 204)، فهي عملية تفكير مركبة، تتضمن استخدام معظم مهارات التفكير الإبداعي والناقد، وفق خطوات منطقية متعاقبة ومنهجية محددة، بهدف التوصل إلى أفضل الحلول، للخروج من المأزق أو وضع مقلق باتجاه هدف مطلوب أو مرغوب، من خلال توليد وتعديل وتطوير منتجات تتصف بالجدة والمنفعة، وتتيح المزيد من الفرص لمواجهة التحديات، واتخاذ القرارات السلمية (الخالدي، 2013:3)**

### 2.3 الاداء المنظمي

يعد الاداء المنظمي حصيلة اداء الفرد واداء الوحدات التنظيمية اضافة الى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها فأداء المنظمة يقاس بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيا مع سياسة المنظمة، ومن خلال تقييم اداء الافراد وصولا للتأكد من انظمة العمل وسائل التنفيذ في كل المنظمة وفيما اذا تحققت الادارة الجودة المناسبة في الانتاجية بكفاءة وكلفة قليلة وفي اقل وقت. (رضوان، 2013 : 9)

### 1.2.3 مفهوم الاداء المنظمي

تعتمد المنظمات بشكل اساسي على اداء افرادها والذي ينعكس على اداء المنظمة ككل، ويؤثر الحزين المعرفي لدى الافراد عليها بشكل طردي حيث يزداد الاداء بزيادة المعرفة الادارية ويقل عند الافتقار لهذا النوع من المعرفة، على الرغم من

اجراء التقييم من خلال العمل على ايجاد نضام معلوماتي كفو و القيام بدراسات كافية لمعرفة مدى امكانية المنظمة لإدارة نشاطاتها وذلك بعمل تغذية عكسية ومعرفة مدى جاهزية وكفاءة المنظمة لأداء مهامها وتحقيق الاهداف وتحدي الموارد التي تساهم في النجاح العمل والتركيز عليها . (صكر، 2020 : 196-167) ان من اهم عوامل التقدم على طريق تحقيق الاهداف هو عامل قياس مؤشر الاداء، حيث تقوم الادارة بتحديد هذا المقياس بما تريد قياسه (فنيا، ماليا، اداريا.....وغيرها) فيعطي صورة أكثر وضوحا لمستوى تقدم المنظمة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات ان وجدت، كما تعد نشاطات المنظمة الجوهرية هي المعيار الاساسي للمساعدة في قياس الاداء ومؤشراته المتمثلة بالتقارير والجداول الحسابية والرسوم البيانية.

ويتفق كل من (كساب، 2021 : 194-205) و (الشهريلي، 2020 : 37-38) و

(صليبة، 2019 : 613-620) على المؤشرات الاتية لقياس الاداء المنظمي:

أ. المؤشرات الكمية: تركز المؤشرات الكمية على العنصر البشري في المنظمات الأكاديمية المتمثل ب اعضاء هيئة التدريس، عدد الطلاب، عدد البرامج التعليمية، عدد الخريجين و عدد الموظفين بهدف معرفة مدى تناسبها مع احتياجات المنظمة وتأثرها بالأنشطة التعليمية، وتعد الإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة التي تكون وظيفتها بيان نسبة اعضاء هيئة التدريس الى اجمالي عدد الطلاب وعدد الذين توظفوا بعد التخرج، كما يساهم في معرفة مدى توافق البرامج والخدمات الاساسية والثانوية التي تقدمها المنظمة مع ما تملكه المنظمة من رسالة واهداف وخطط واستراتيجيات ومدى تنفيذها، كما تهدف الى تحديد نوع ومستوى العلاقة بين المنظمة والمجتمع من خلال قياس حجم المنفعة المتحققة للمجتمع وسمعة المنظمة (علي و محمد جاسم ناصر، 2019:94)

ب. المؤشرات النوعية: توجه المنظمات الى التحسين في هذا المجال في توضيح

المعرفة المتاحة حول مؤشرات الأداء وكيفية ارتباطها. من أجل استخدام هذه المعرفة في إطار حديث لنمذجة المنظمة، و من الضروري قياس مستوى رضا المستفيد مع مؤشرات الأداء الأخرى والعلاقات مع المفاهيم الرسمية الأخرى مثل الأهداف والعمليات والأدوار. او مؤشرات الجودة والاداء المستمر والمتميز وتقديم خدمة متطورة بكفاءة عالية وخالية من

، يبين فيه مقدار الجودة وكفاءة الاداء المطلوب في تقديم سلعة او خدمة خالية من العيوب وفي نفس الوقت الوفاء بمتطلبات المستفيدين مستقبلا، على مستوى الكمية والحجم من قبل المنظمة يجب ان يبقى الاداء المنظمي محافظ على قدراته وامكانياته لان العكس يعني التراجع في الاداء ، اما على مستوى الوقت فيعد الوقت اهم مؤشر يستند عليه تقييم الاداء المنظمي فهو يحدد الوقت اللازم لتنفيذ المسؤوليات حيث يحدد الوقت على حسب كمية العمل المطلوب وعدد العاملين لإنجاز العمل لتحقيق الميزة التنافسية في السوق والتي تعتمد على وقت التسليم وسرعة التطوير ، وتكون الإجراءات المتخذة في الاداء المنظمي عبارة عن خطوات تحدد اساليب مسموح باستخدامها لتحقيق اهداف المنظمة باقل حد ممكن من الانحرافات . (بلباي، 2011: 30-31)

### 3.2.2 مؤشرات قياس الاداء المنظمي:

في الوقت الحاضر يدرك العديد من المديرين اهمية الاداء المنظمي ويدلون حمداً واعيا في تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة ومؤشرات الأداء وتقييمها، حيث تمثل المجلس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف مثل مؤشر رضا العاملين (ابوقر، 2009:37) .

وتعد مؤشرات قياس الاداء المنظمي مقياس لتوفر بيانات إحصائية ومعلومات تسمح بالمقارنة ورصد التقدم نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية، للاداء المنظمي وقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. (المعاصري، 2022:7) ان مؤشرات الاداء هي احدى تقنيات قياس نجاح الاداء المنظمي التي تستخدم برامج الجودة والتطوير المنظمي للإدارات الحديثة، كما تمد المنظمة بفكرة واضحة عن التكاليف والجودة خلال فترة زمنية محددة، وتظهر مؤشرات الاداء ابعاد متعددة للأداء فتساعد على القيام بمقارنات بين مستويات الانجاز المتحققة للمنظمة نفسها داخليا والمنظمات المختلفة. (كساب، 2021 : 201-204)

ويعد قياس الاداء المنظمي عملية دورية مستمرة، وذلك لتكرارها في فترات زمنية محددة كالتقييم السنوي الذي يعتبر أكثر انواع التقييم استخداما، و لعملية التقييم شروط معينة دقيقة وواضحة، حيث تعد عملية التقييم غير ناضجة اذا ما ضلت في دائرة المقارنات وما تم تحقيقه وما كان مخططا لتحقيقه و اذا شملت عملية التقييم التحقق من الانحرافات وتحديدتها وسد الفجوات ان وجدت عند استخلاص نتائج التقييم وتم اتخاذ إجراءات مناسبة وعلى مستوى الانحرافات خاصة ، ويمكن

يبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الإدارية التي يشغلونها حالياً في المنظمات التي يعملون فيها ويظهر بأنهم يندرجون ضمن الوظائف المالية تسويقية والإنتاج والعمليات وقد حاول الباحث أن يكون عدد أفراد عينة بحث (من مسؤولي الأقسام والوحدات الإدارية والعلمية) وذلك للحصول على الإجابات الدقيقة منهم ويلاحظ من الجدول بأن 27% من الباحثين هم مدراء للفروع التابعين للمنظمات وهي أعلى نسبة يليها العاملين في الوظائف المالية الذين بلغت نسبتهم 22% ثم جاء العاملون في الوظائف التسويقية في المرتبة الثالثة بنسبة 20% وبلغت نسبة الفنيين الذين هم ضمن وظائف الإنتاج والعمليات 17% بينما يحقق العاملون ضمن أنشطة الموارد البشرية أقل بنسبة بلغت 14% من مجموع أفراد العينة

الجدول رقم 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
دكتورا	9	23.076923
ماجستير	13	33.333333
دبلوم عالي	14	35.897436
بكالوريوس	3	7.692308
المجموع	39	100

#### 2.1.4 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وان نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور (33) فرداً ما نسبته 85% من الحجم الكلي لأفراد عينة الدراسة مقابل (6) للإناث أي ما نسبته 15% من مجموع أفراد العينة

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	33	84.615385
انثى	6	15.384615
المجموع		

#### 3.1.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر

يشير الجدول رقم (3) إلى أن أكثر الفئات العمرية ظهور هي الفئة العمرية الأقل من 40 سنة و المحصورة بين (30-39) سنة وقد بلغت نسبة هذه الفئة (61%) من أفراد عينة الدراسة مما يدل على وجود المزيد من الوقت امامهم للعمل على النهوض بجمعهم.

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
----------------	---------	--------

العيوب وتكلفة أقل ويتم استخدام مقاييس منها رضا العملاء ومقاييس جودة الانتاج. (طابة، 2013 : 35-36)

ج. المؤشرات الزمانية : تبين الوقت اللازم لإنجاز كل عملية وتتضمن قيام المنظمة بالتصحيحات اللازمة في الوقت المناسب عبر اساليب ادارية تتبعها المنظمات بهدف انتاج السلع والخدمات بأسرع وقت ممكن باقل التكاليف عبر تقليل الفاقد الى الحد الأدنى وحصر الانحرافات ووضع معايير محددة للوقت والتكلفة والجودة وهذا يتطلب تقليل المخزون وتحسين جدولة الانتاج والجودة للعمليات، اضافة الى بناء علاقات قوية مع الموردين لتحقيق قدر عالي من الوفرة لزيادة الكفاءة التشغيلية التي تؤدي الى تخفيض الوقت بين لحظة طلب العميل للمنتج وبين لحظة تسليم المنتج (ابو قمر، 2009:37).

د. المؤشرات المالية: شكلت الادوات التقليدية المتمثلة بالمؤشرات المالية التي تركز في تقييمها للأداء المنظمي على ايجاد التوليفة التي تحقق تخفيض التكاليف والاستخدام الامثل للمدخلات من راس المال والتكنولوجيا .... وغيرها سعياً لتعظيم الارباح وتحقيق الهدف المخطط له مسبقاً ومعرفة التكاليف التي ستتحملها المنظمة من خلال بيان تكلفة الانتاج وتكلفة المنظمة (الساعدي، 2021:786).

#### 4. المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة

ويتضمن

##### 1.4 وصف مجتمع وعينة البحث

تم اختيار جامعة دهوك التقنية كمجتمع لعينة البحث ومن أجل الاختبار الميداني لنموذج الدراسة وفرضياتها وتطبيقها في عدد من الكليات والمعاهد (الكلية التقنية الإدارية، المعهد التقني الإداري، المعهد التقني الهندسي، الكلية التقنية الهندسية) في الجامعة لكي تمثل أفراد عينة البحث حيث وزعت الاستمارة (الالكترونية) وتمت عملية فرز الاستمارات للتعرف على الاستمارات الصالحة واستبعاد الاستمارات غير الصالحة حيث كان عدد الاستمارات المعادة (2) من مجموع (41) استمارة موزعة والصالحة (39) استمارة حيث تمثل عينة الدراسة مديري الوحدات الإدارية والعلمية في جامعة دهوك التقنية ويمكن أن نعرف في أدناه عدداً من خصائص أفراد عينة الدراسة موزعة على النحو الآتي:

##### 1.1.4 توزيع أفراد عينة البحث حسب الشهادة

من (29-20) سنة	1	2.564103
من (39-30) سنة	24	61.538462
40 سنة فما فوق	14	35.897436
المجموع	39	100

#### 4.1.4 توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة

يشير الجدول رقم (4) إلى أن أكثر المجيبين حسب سنوات الخدمة كانت من (20-10) سنة حيث بلغت نسبتهم (64%) من افراد العينة والذين مدة خدمتهم تزيد عن (20 سنة) فكانت نسبتهم (5%) وهذا يدل على وجود خبرة جيدة لدى غالبية افراد العينة في مجال التعليم العالي.

#### الجدول رقم (4): توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنة	1	2.564103
من (10-5) سنوات	11	28.205128
من (20-10) سنة	25	64.102564
20 سنة وأكثر	2	5.128205
المجموع	39	100

#### 2.4 وصف وتشخيص متغيرات عينة البحث

##### 1.2.4 القيادة الريادية

##### 1.1.2.4 الرؤية الاستراتيجية

تتفق النسبة الأكبر من إجابات عينة البحث على امتلاك قادتهم للرؤية الاستراتيجية، حيث يتضح من نسب الجدول رقم (5) الخاص بتحليل العوامل من (x1-x5) التي تقيس متغير الرؤية الاستراتيجية كأحد خصائص القيادة الريادية، تأييد افراد العينة على امتلاك قادتهم لهذه الخاصية بنسبة المجيبين ب (اتفق بشدة واتفق) البالغة (54.3%). كما لم تحقق الاجابات المقابلة المتمثلة ب(لا اتفق بشدة ولا اتفق) سوى ما نسبته (15.3%) من المجيبين ، وتدعم هذه الإجابات المعدل الكلي لقيم الوسط الحسابي البالغة (3.487) وهذا ما يؤكد معدل الانحرافات المعيارية لهذا المتغير بواقع (0.871%) والتي لم تبلغ واحد صحيح والذي يدل على تجانس إجابات افراد عينة الدراسة ، وهناك عدة عوامل اسهمت في التوصل الى هذه النتيجة، أولها سعي قيادة الجامعة الى تحقيق محتوى رؤيتها والمتمثل بالمتغير (x4) وبتوافق أكثر من (48%) من افراد العينة، والثاني هو استخدام قيادة الجامعة رؤيتها لتوحيد جهود عاملها لتحقيق هدفها الاستراتيجي والمتمثل بالمتغير (x5) وبتوافق أكثر من (56%) وتدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.5%).

#### الجدول رقم (5): التوزيعات التكرارية والاسواط الحسابية والانحرافات المعيارية للرؤية

##### الاستراتيجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس الاجابة									
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق		اتفق بشدة			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
الرؤية الاستراتيجية												
X1	3.513	0.885	-	-	15.385	6	28.205	11	46.154	18	10.256	4
X2	3.462	0.913	-	-	17.949	7	28.205	11	43.590	17	10.256	4
X3	3.308	0.893	-	-	17.949	7	43.590	17	28.205	11	10.256	4
X4	3.564	0.754	-	-	7.692	3	35.897	14	48.718	19	7.692	3
X5	3.590	0.910	-	-	17.949	7	15.385	6	56.410	22	10.256	4
المعدل	3.487	0.871	0	0	15.3846154	30.2564102	30.2564102	44.6153846	9.7435896			
المجموع					15.3846154	30.2564102	30.2564102	54.3589742				

#### 2.1.2.4 اعتماد المخاطرة

يتضح من نسب الجدول رقم (6) حول اعتماد القيادة الإدارية للمخاطرة من خلال تأييد افراد العينة على امتلاك قادتهم لهذه الخاصية (اتفق بشدة واتفق) بنسبة (49.7%) بمتوسط حسابي يقدر ب (3.3) ومن أكثر العوامل التي أسهمت في إيجابية هذه الخاصية هي العامل (x6) المتمثل باستخدام الجامعة لاموالها لاستغلال الفرص السوقية باتفاق (56.4%) من عينة البحث بوسط حسابي يقدر ب(3.5) وانحراف معياري (0.818) ، وكذلك محاولة القيادة في الجامعة لاستغلال الفرص ذات الربحية العالية المتمثل ب العامل (x9) وبتوافق (51.2%) من افراد العينة وبمتوسط حسابي (3.4) وانحراف معياري قدره (0.993) . في حين بلغت نسبة الإجابات الخاصة بعدم الاتفاق على اعتماد المخاطرة ما نسبته (18.9%) من عينة البحث وتدعم هذه الإجابات المعدل الكلي لقيم الوسط الحسابي البالغة (3.344) وهذا ما يؤكد معدل الانحرافات المعيارية لهذا المتغير بواقع (0.941%) والتي لم تبلغ واحد صحيح والذي يدل على تجانس إجابات افراد عينة الدراسة.

#### الجدول رقم (6) التوزيعات التكرارية والاسواط الحسابية والانحرافات المعيارية لاعتماد

##### المخاطرة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس الاجابة									
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق		اتفق بشدة			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
اعتماد المخاطرة												
X6	3.590	0.818	-	-	12.821	5	23.077	9	56.410	22	7.692	3
X7	3.256	0.993	5.128205	2	15.385	6	35.897	14	35.897	14	7.692	3
X8	3.128	1.005	7.692308	3	15.385	6	38.462	15	33.333	13	5.128	2
X9	3.410	0.993	2.564103	1	20.513	8	17.949	7	51.282	20	7.692	3
X10	3.333	0.898	2.564103	1	12.821	5	41.026	16	35.897	14	7.692	3
المعدل	3.344	0.941	3.5897438	15.3846154	31.2820512	31.2820512	42.5641024	7.1794874				
المجموع			18.9743592	31.2820512	49.7435898							



نحو الأهداف المشتركة (x22) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.5) بانحراف معياري (0.677) ويدعم هذه الإجابات المعدل الكلي لقيم الوسط الحسابي البالغة (3.594%) وهذا ما يؤكد معدل الانحرافات المعيارية لهذا المتغير بواقع (0.833%) والذي يدل على تجانس إجابات افراد عينة الدراسة

### 3.1.2.4 صنع القرارات الريادية

عند قياس المتغير الخاص بصنع القرارات الريادية ممثلًا بالرموز (x11-x17) تبين ان (52.3%) من افراد عينة الدراسة يتفقون على اعتماد قادتهم على صنع القرارات الريادية، ونلاحظ ارتفاع نسبة المحايدين الى (27.6%) اما العوامل التي أسهمت في اغناء هذا المتغير فتمثلت بتمكن قيادة الجامعة من تحديد المشاكل الحقيقية في العمل وصنع القرارات الريادية متمثلة ب (x11) ونسبة (38.4%) من العينة المختارة ، وان قيادة الجامعة تبادر الى صنع القرارات قبل الجامعات المنافسة بنسبة مشابهة (38.4%) لعامل (x13) وبأوساط حسابية متشابهة بلغت (3.5%) وانحراف معياري (0.823) ، (0.818) على التوالي وتؤكد هذه الإجابات المعدل الكلي لقيم الوسط الحسابي البالغة (3.432%) وعليه توجد نسبة اتفاق متوسطة على مؤشرات هذا البعد التي بقدرة القيادات الإدارية على صنع القرارات الريادية في الجامعة المكتوبة في حل المشكلات وهذا ما يؤكد معدل الانحرافات المعيارية لهذا المتغير بواقع (0.915%) والذي يدل على تجانس إجابات افراد عينة الدراسة وكما يظهر في الجدول (7)

الجدول رقم (7) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لصنع القرارات الريادية

المتغيرات	مقياس الاجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد			
	%	ت	%	ت	%	ت		
<b>صنع القرارات الريادية</b>								
X11	4	10.256	16	41.026	15	38.462	4	10.256
X12	3	7.692	21	53.846	7	17.949	8	20.513
X13	5	12.821	165	41.026	15	38.462	3	7.692
X14	3	7.692	19	48.718	7	17.949	10	25.641
X15	2	5.128	18	46.154	11	28.205	8	20.513
X16	6	15.385	14	35.897	7	17.949	12	30.769
X17	2	5.128	17	43.590	14	35.897	4	10.256
المعدل		9.2307692		43.0769232		27.6923076		18.9743592
المجموع		52.3076924		27.692308		20.0000002		

### 4.1.2.4 المهارات الاجتماعية

يوضح الجدول رقم (8) بأنه تؤكد الإجابات ان خاصية المهارات الاجتماعية بفقراهما (x18-x23) حظيت بتأييد (59.4%) للإجابات اتفق بشدة واتفق من افراد العينة في حين كانت نسبة الجانب المقابل لا اتفق بشدة ولا اتفق (9.7%) اما الافراد المحايدون كانت نسبتهم (30.7%) وهي نسبة كبيرة ومن العوامل التي أسهمت في اغناء هذا المتغير كان تعاون قيادة الجامعة مع أصحاب المصلحة للتوجه

الجدول رقم (8) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الاجتماعية

المتغيرات	مقياس الاجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد			
	%	ت	%	ت	%	ت		
<b>المهارات الاجتماعية</b>								
X18	4	10.256	21	53.846	11	28.205	3	7.692
X19	5	12.821	20	51.282	12	30.769	1	2.564
X20	6	15.385	17	43.590	12	30.769	3	7.692
X21	4	10.256	15	38.462	11	28.205	8	20.513
X22	2	5.128	21	53.846	14	35.897	2	5.128
X23	3	7.692	23	58.974	11	28.205	1	2.564
المعدل		10.2564102		49.2307692		30.7692308		7.692308
المجموع		59.4871794		30.769231		9.7435904		

### 2.2.4 الأداء المنظمي

تشير معطيات الجدول (9) ان العوامل (X24-X36) التي تقيس متغير الأداء المنظمي كانت مع الاتجاه الإيجابي حسب إجابات افراد عينة الدراسة اذ جاءت الإجابات ب (اتفق بشدة واتفق) بنسبة (54.3%) في حين كانت الإجابات بعدم الاتفاق بنسبة (14.8%) وكانت افضل العوامل التي اسهمت بإيجابية في هذه النسبة (x28,x29) بنسبة اتفاق (51%) للعاملين كافة بمتوسط حسابي (3.6) و (3.7) على التوالي مقابل (56.4%) للعامل (x34) متوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.938) ويدعم هذه الإجابات المعدل الكلي لقيم الوسط الحسابي البالغة (3.554%) وهذا ما يؤكد معدل الانحرافات المعيارية لهذا المتغير بواقع (0.945%) والذي يدل على تجانس إجابات افراد عينة الدراسة، وسعى الجامعة للتوسع في اسواق جديدة لتلبية حاجات جديدة.

الجدول رقم (9) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير

### الأداء المنظمي

#### 4.4 اختبار علاقات التأثير

##### 1.4.4 تأثير خصائص القيادة الريادية في الأداء المنظمي

تشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى الإدارات المبحوثة في الجدول (11) الى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية مجتمعة في الأداء المنظمي ، وذلك وفقا لقيمة (F) المحسوبة وبالقيمة (67.267) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0847) عند درجتي حرية ( 1-37 ) وقيمة (Sig.) وبالقيمة (0.000) وهي اصغر من مستوى المعنوية العام (0.05) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.645) الذي يشير الى ان المتغير المستقل (خصائص القيادة الريادية) تمكن من تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير التابع (الأداء المنظمي) بنحو (64%) والباقي (36%) يعود الى عوامل أخرى قد تكون خارج نموذج الدراسة الحالية وهذا يدل على ثبات الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، اعتماد المخاطرة، صنع القرارات الريادية، المهارات الاجتماعية) في الاداء المنظمي للقيادات المبحوثة.

الجدول رقم ( 11 )

المتغير التابع	القيادة الريادية B0	B1	R2	F الجدولية	F المحسوبة
الأداء المنظمي	0.803	0.539	0.645	4.0847	67.267

N=39 P<0.05 Tabulated t. at d,f (37-1)

##### 2.4.4 تأثير خاصية الرؤية الاستراتيجية في الأداء المنظمي

يوضح الجدول (12) تأثير خاصية الرؤية الاستراتيجية على الأداء المنظمي، ويبين انها تؤثر معنويا في الأداء المنظمي ويشير الى ذلك قيمة (F) المحسوبة (24.274) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية ( 1-37 ) وبمستوى معنوي (0.05) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.396) والذي يعني ان (39%) من الاستجابات للأداء تعود الى هذا العامل، ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة وبالقيمة (4.927) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية ويعني ذلك تحقيق الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضيتين الرئيسيتين.

الجدول رقم (12)

المتغير التابع	الرؤية الاستراتيجية B0	B1	R2	F الجدولية	F المحسوبة
الأداء المنظمي	0.629	1.759	0.396	4.0847	24.274

N=39 P<0.05 Tabulated t. at d, f (37-1)

المتغيرات	مقياس الامتلاء						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة		اتفق		محايد			
	ت	%	ت	%	ت	%		
الأداء المنظمي								
X24	86	20.513	17	43.590	11	28.205	3	7.692
X25	7	17.949	18	46.154	8	20.513	6	15.385
X26	8	20.513	12	30.769	8	20.513	8	20.513
X27	2	5.128	19	48.718	11	28.205	5	12.821
X28	5	12.821	20	51.282	9	23.077	4	10.256
X29	7	17.949	20	51.282	8	20.513	4	10.256
X30	7	17.949	18	46.154	10	25.641	4	10.256
X31	5	12.821	16	41.026	12	30.769	6	15.385
X32	6	15.385	13	33.333	16	41.026	3	7.692
X33	4	10.256	18	46.154	11	28.205	5	12.821
X34	4	10.256	22	56.410	7	17.949	5	12.821
X35	2	5.128	12	30.769	15	38.462	8	20.513
X36	7	17.949	18	46.154	11	28.205	3	7.692
المعدل	11.7948716	42.5641024	30.7692306	12.3076926	2.5641028	3.554	0.945	
المجموع	54.358974	30.769231	14.8717954					

#### 3.4 اختبار فرضيات البحث

##### 1.3.4 اختبار علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي

تنص فرضية الارتباط الرئيسية على انه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القيادة الريادية والأداء المنظمي في الجامعة المبحوثة واختبار هذه الفرضية فقد تم اعتماد تحليل الارتباط (بيرسون) لاختبار بيانات البحث حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10) علاقة الارتباط بين خصائص القيادة الريادية والأداء المنظمي

المتغير التابع	الرؤية الاستراتيجية	اعتماد المخاطرة	صنع القرارات الريادية	المهارات الاجتماعية	المؤشر الكلي
الأداء المنظمي	0.629	0.545	0.764	0.769	0.803

العلاقة المعنوية عند (0.05) N= 39

يشير الجدول رقم (10) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القيادة الريادية والأداء المنظمي على المستوى الكلي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.803). وهي قيمة معنوية عند المستوى المعنوي (0.05) وفي ذلك إشارة الى قوة العلاقة الطردية بين القيادة الريادية والأداء المنظمي الذين يمثلان متغيري الدراسة، أي انه كلما اهتمت الجامعة ممثلة ب قياداتها الإدارية والعلمية ب المهارات الاجتماعية صنع القرارات الريادية وحفاظة على رؤيتها الاستراتيجية كلما عزز ذلك من جودة الأداء المنظمي لدى الجامعة وبنسبة جيدة تقدر ب (80%) وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، اعتماد المخاطرة، صنع القرارات الريادية، المهارات الاجتماعية) والاداء المنظمي في المنظمات قيد البحث.

#### 3.4.4 تأثير خاصة اعتماد المخاطرة في الأداء المنظمي

نلاحظ من الجدول (13) ان خاصة اعتماد المخاطرة انها تؤثر معنويًا في الأداء المنظمي ويشير الى ذلك قيمة (F) المحسوبة (15.637) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتى حرية ( 1-37 ) وبمستوى معنوي (0.05) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.297) والذي يعني ان (29%) من الاستجابات للأداء تعود الى هذا العامل، ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.927) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية.

الاجتماعية التي يتمتع بها المدراء في الكليات والمعاهد، ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.325) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة قيمتها (1.687)

الجدول رقم ( 15 )

المتغير التابع	المتغير المستقل	المهارات الاجتماعية B0	B1	R2	F الجدولية	F المحسوبة
الأداء المنظمي		0.769	1.736	0.592	4.0847	53.657

N=39 P<0.05 Tabulated t. at d,f (37-1)

#### 5. المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### 1.5 الاستنتاجات

يتناول هذا البحث عرضاً لاهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وعلى النحو الآتي:

- حظيت القيادة الريادية باهتمام كبير ومتنامي من قبل الكتاب إذ تعد سلاحاً مؤثراً في تحسين الأداء المنظمي
- هناك اتفاق بين أغلب الكتاب في مجال القيادة الريادية على أبعاد القيادة الريادية التي تتمثل ب (القرارات الريادية والرؤية الاستراتيجية واعتماد المخاطرة والمهارات الاجتماعية)
- وأظهرت إجابات عينة البحث على اتفاق النسبة الأكبر من المشاركين في الاستبيان على امتلاك قادتهم للرؤية الاستراتيجية ولا تساهمت فيه تحقيق قيادة الجامعة لمحتوى رؤيتها والمتمثل في توحيد جهود عاملها لتحقيق هدفها الاستراتيجي
- كما استنتج البحث وجود المهارات الاجتماعية لدى أفراد المنظمة يساهم في زيادة تعاون قيادة الجامعة مع أصحاب المصلحة للتوجه نحو الأهداف المشتركة
- وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الريادية والأداء المنظمي في الجامعة فكلماً اهتمت الجامعة ممثلة بقياداتها الإدارية بالقيادة الريادية بأبعادها المتمثلة بالمهارات الاجتماعية و صنع القرارات الريادية والمحافظة على رؤيتها الاستراتيجية كلما زاد ذلك من جودة الأداء المنظمي

الجدول رقم ( 13 )

المتغير التابع	المتغير المستقل	اعتماد المخاطرة B0	B1	R2	F الجدولية	F المحسوبة
الأداء المنظمي		0.545	1.325	0.297	4.0847	15.637

N=39 P<0.05 Tabulated t. at d,f (37-1)

#### 4.4.4 تأثير خاصة صنع القرارات الريادية في الأداء المنظمي

يشير الجدول (14) الى تأثير خاصة صنع القرارات الريادية على الأداء المنظمي، ويبين انها تؤثر معنويًا في الأداء المنظمي ويشير الى ذلك قيمة (F) المحسوبة (51.945) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتى حرية ( 1-37 ) وبمستوى معنوي (0.05) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.584) والذي يعني ان (58%) من الاستجابات للأداء تعود الى هذا العامل.

الجدول رقم (14)

المتغير التابع	المتغير المستقل	صنع القرارات الريادية B0	B1	R2	F الجدولية	F المحسوبة
الأداء المنظمي		0.764	1.432	0.584	4.0847	51.945

N=39 P<0.05 Tabulated t. at d,f (37-1)

#### 5.4.4 تأثير خاصة المهارات الاجتماعية في الأداء المنظمي

يظهر الجدول (15) ان خاصة المهارات الاجتماعية تؤثر معنويًا في الأداء المنظمي ويشير الى ذلك قيمة (F) المحسوبة (53.657) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتى حرية ( 1-37 ) وبمستوى معنوي (0.05) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.592) والذي يعني ان (59%) من الاستجابات للأداء تعود الى المهارات

3. عدنان، أمينة. (2015). الإدارة الاستراتيجية والتطوير التكنولوجي لمنظمات المستقبل: دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية.
4. النومسي، أ. ج. ع. ص.، أ. جملة عبدالله صالح، البلوي، إشراف، د. نادية خلف. (2021). الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 139(139)، 23-50
5. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن.
6. بلباي. أثر نظم المعلومات على تحسين الاداء المنظمي-دراسة ميدانية بنك بدر بسكرة.
7. براهمي، كريمة. (2019). أثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية الخاصة-الشلف.
8. البهي السيد، أ. أحمد. (2006). أثر المستويات المتفاوتة من استراتيجية العمل بين الأمام والخلف على أبعاد التفكير الابتكاري. مجلة بحوث التربية النوعية، 2006(7)، 1-46
9. مزعل، وسام على هلال. ميسون على عبد الكريم. (2020). الدور المعدل لتوجيه التعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للعاملين.
10. علي موات سعد، محمد جاسم ناصر. (2019). انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي (بحث تطبيقي في وزارة الدفاع/دائرة المفتش العام). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(112), 84-107.
11. طابة، كواشي، مراد. (2013). بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية و التطبيق.
12. سائر صليبة. (2019). دراسة مؤشرات قياس الأداء في محطة حاويات اللاذقية الدولية. *Tishreen University Journal-Engineering Sciences Series*, 41(1).
13. انعام علي توفيق الشهري، سلام جاسم عبدالله العزي. (2020). قياس الأداء المؤسسي لرئاسة جامعة ديالى باستخدام مؤشرات (KIPs). *The Iraqi Journal for Information and Documentation Studies*, 3(1).
14. عيد، أيمن عادل عبد الفتاح. (2022). القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من خلال المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*, 46(3)، 717-759.

## 2.6 المصادر الأجنبية

1. 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.
2. Jena, R. K. (2020). Measuring the impact of business management Student's attitude towards entrepreneurship education on entrepreneurial intention: A case study. *Computers in Human Behavior*, 107, 106275.
3. Ibrahim, A., & Rashid, W. N. The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhance Organizational Agility in Telecommunication Sector You are here.
4. 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.

- كشفت نتائج تحليل الانحدار على وجود علاقة تأثير معنوية بين القيادة الريادية وأبعادها المتمثلة بالرؤية الاستراتيجية و اعتماد المخاطرة والمهارات الاجتماعية واتخاذ القرارات الريادية مجتمعة وبين الأداء المنظمي
- ان خصائص القيادة والريادة والتي حاول الباحث تحديدها في هذه الدراسة (الرؤية الاستراتيجية، اعتماد المخاطرة، صنع القرارات الريادية، المهارات الاجتماعية) لا تختلف كثيرا عن الأنماط القيادية المعاصرة الأخرى اذ يمكن ان تظهر في جميع القطاعات، وان ما يميز فلسفة هذا النمط القيادي هو تركيزه على تحقيق الريادة للمنظمة على الأمد البعيد. حيث يمتلك قادة المنظمات المبحوثة الرؤية الاستراتيجية واعتماد المخاطرة والمهارات الاجتماعية اللازمة لتحقيق التنافسية في سوق العمل.

## 2.5 المقترحات

- ضرورة اطلاع القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة على الأساليب الحديثة للقيادة ومنها الريادة وامتلاك رؤية استراتيجية وأهمية المهارات على المستوى الاجتماعي التي يجب ان يتصف بها الافراد في المستويات القيادية.
- ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة بالمهارات الاجتماعية لما لها من دور في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي وجعلها جزء من ثقافة الجامعة والعمل على اه تقويتها في جميع أرجاء الجامعة
- ضرورة اطلاع الباحثين على نتائج الدراسات المقدمة التي تقوي الأداء المنظمي وتنمية مهارات القيادة الريادية لدى الإدارات العليا
- التركيز على أسلوب صنع القرار الريادي الذي يعد من مستلزمات الأساسية في الارتقاء بالأداء المنظمي واخذ المخاطرة في ظل البيئة المتغيرة والمنافسة الشديدة لتصب في تحقيق اهداف المنظمة.

## 6. قائمة المصادر

### 1.6 المصادر العربية

1. الغامدي، محمد علي (2021). تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعلم بالملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 37(2)، 450-499.
2. هنادي صكر مكطوف، اشواق علي حسين. (2020). تقييم الاداء المنظمي مديرية ماء ميسان-دراسة حالة\*. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(120), 191-208.

5. Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249.
6. Dwi Widyani, A. A., Landra, N., Sudja, N., Ximenes, M., & Sarmawa, I. W. G. (2020). The role of ethical behavior and entrepreneurial leadership to improve organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1747827.
7. Ibrahim, A., & Rashid, W. N. The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhance Organizational Agility in Telecommunication Sector You are here.
8. Pitts, G. (2008). Life as an entrepreneur: leadership and learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
9. Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
10. Rauch, A., & Frese, M. PSYCHOLOGICAL APPROACHES TO ENTREPRENEURIAL SUCCESS: A GENERAL MODEL AND AN OVERVIEW.
11. Ford, J. D., & Schellenberg, D. A. (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *Academy of management review*, 7(1), 49-58.
12. Jena, R. K. (2020). Measuring the impact of business management Student's attitude towards entrepreneurship education on entrepreneurial intention: A case study. *Computers in Human Behavior*, 107, 106275.
13. PİR, E. Ö. (2019). CURRENT AND EFFECTIVE LEADERSHIP MODEL: ENTREPRENEUR LEADERSHIP. In *ACADEMIC STUDIES* (p. 209).
14. Licht, A. N., & Siegel, J. I. (2006). The social dimensions of entrepreneurship.
15. Chung-Wen, Y. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 8(3), 257.
16. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.
17. Zulvia, Y., & Adrian, A. (2018, July). The Role of Core Value, Character and Entrepreneur Leadership towards Successful Entrepreneur. In *First Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2018)* (pp. 676-683). Atlantis Press.



### الملاحق (1)

CORRELATIONS  
الاداء\_الوضيحي/القيادة\_الريادية/VARIABLES=

		الاداء_الوضيحي	القيادة_الريادية
الاداء_الوضيحي	Pearson Correlation	1	.803**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	39	39
القيادة_الريادية	Pearson Correlation	.803**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS  
الرؤية\_الاستراتيجية/الاداء\_الوضيحي/VARIABLES=

		الرؤية_الاستراتيجية	الاداء_الوضيحي
الرؤية_الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.629**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	39	39
الاداء_الوضيحي	Pearson Correlation	.629**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS  
اعتاد\_المخاطرة/الاداء\_الوضيحي/VARIABLES=

		اعتاد_المخاطرة	الاداء_الوضيحي
اعتاد_المخاطرة	Pearson Correlation	1	.545**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	39	39
الاداء_الوضيحي	Pearson Correlation	.545**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS  
صنع\_القرارات\_الريادية/الاداء\_الوضيحي/VARIABLES=

		صنع_القرارات_الريادية	الاداء_الوضيحي
صنع_القرارات_الريادية	Pearson Correlation	1	.764**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	39	39
الاداء_الوضيحي	Pearson Correlation	.764**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS  
المهارت\_الاجتماعية/الاداء\_الوضيحي/VARIABLES=

		المهارت_الاجتماعية	الاداء_الوضيحي
المهارت_الاجتماعية	Pearson Correlation	1	.769**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	39	39
الاداء_الوضيحي	Pearson Correlation	.769**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق (2)

REGRESSION  
 /الاداء\_الوضيفي/DEPENDENT  
 /القيادة\_الريادية/METHOD=ENTER

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803 <sup>a</sup>	.645	.636	5.303

a. القيادة\_الريادية. Predictors: (Constant),

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1891.876	1	1891.876	67.276	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1040.483	37	28.121		
	Total	2932.359	38			

a. الاداء\_الوضيفي. Dependent Variable:

b. القيادة\_الريادية. Predictors: (Constant),

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.261	5.304		.615	.542
	القيادة_الريادية	.539	.066	.803	8.202	.000

a. الاداء\_الوضيفي. Dependent Variable:



الملحق (3)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803 <sup>a</sup>	.645	.636	5.303

الفائدة\_الريادية. Predictors: (Constant),

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1891.876	1	1891.876	67.276	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1040.483	37	28.121		
	Total	2932.359	38			

الفائدة\_الوضيفي. Dependent Variable:

الفائدة\_الريادية. Predictors: (Constant),

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.261	5.304		.615	.542
	الفائدة_الريادية	.539	.066	.803	8.202	.000

الفائدة\_الوضيفي. Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.545 <sup>a</sup>	.297	.278	7.464	.297	15.637	1	37	.000

اعتاد\_الخاطرة. Predictors: (Constant),

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	871.120	1	871.120	15.637	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2061.239	37	55.709		
	Total	2932.359	38			

الفائدة\_الوضيفي. Dependent Variable:

اعتاد\_الخاطرة. Predictors: (Constant),

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.047	5.729		4.197	.000
	اعتاد_الخاطرة	1.325	.335	.545	3.954	.000

الفائدة\_الوضيفي. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.764 <sup>a</sup>	.584	.573	5.742	.584	51.945	1	37	.000

اصنع\_القرارات\_الريادية. Predictors: (Constant),

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1712.538	1	1712.538	51.945	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1219.821	37	32.968		
	Total	2932.359	38			

الفائدة\_الوضيفي. Dependent Variable:

اصنع\_القرارات\_الريادية. Predictors: (Constant),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.797	4.862		2.427	.020
	صنع_القرارات_الريادية	1.432	.199	.764	7.207	.000

الاعداء\_الوضيفي. Dependent Variable:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.769 <sup>a</sup>	.592	.581	5.687	.592	53.657	1	37	.000

المهارت\_الاجتماعية. Predictors: (Constant),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1735.567	1	1735.567	53.657	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1196.792	37	32.346		
	Total	2932.359	38			

الاعداء\_الوضيفي. Dependent Variable:

المهارت\_الاجتماعية. Predictors: (Constant),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.760	5.192		1.687	.100
	المهارت_الاجتماعية	1.736	.237	.769	7.325	.000

الاعداء\_الوضيفي. Dependent Variable:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.629 <sup>a</sup>	.396	.380	6.918	.396	24.271	1	37	.000

المالوية\_الاستراتيجية. Predictors: (Constant),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1161.579	1	1161.579	24.271	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1770.780	37	47.859		
	Total	2932.359	38			

الاعداء\_الوضيفي. Dependent Variable:

المالوية\_الاستراتيجية. Predictors: (Constant),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.542	6.322		2.459	.019
	المالوية_الاستراتيجية	1.759	.357	.629	4.927	.000

الاعداء\_الوضيفي. Dependent Variable: