

المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين القيادة الريادية والأداء

الإبداعي للموظفين : دراسة تطبيقية

أحمد عبد السلام رجب النفراوي *

ملخص

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقات بين كل من القيادة الريادية وأبعادها: مواجهة التحديات، وإحتواء حالات عدم التأكد، ووضوح المسار، وبناء الالتزام، وتوحيد الجهود، والمرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط، والأداء الإبداعي للموظفين، وتم جمع البيانات الأولية من جميع منسوبي جامعة المجمعة من القيادات، وأعضاء هيئة التدريس، وموظفي الجهاز الإداري والفني في جميع الجهات التابعة للجامعة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان الكتروني مكون من 36 فقرة ، وقد تم إجراء الدراسة على عينة من 346 مفردة ، بنسبة استجابة بلغت 73.1 % ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Warp-PLS الذي يعتمد على نمذجة معادلة المربعات الصغرى SEM.

وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي مباشر لكل من: مواجهة التحديات، وإحتواء حالات عدم التأكد، وبناء الالتزام، وتوحيد الجهود على المرونة الاستراتيجية، بينما لم تُثبت الدراسة وجود تأثير لوضوح المسار على المرونة الاستراتيجية، وأيضاً بينت الدراسة وجود تأثير معنوي مباشر لكل من : وضوح المسار، وبناء الالتزام، وتوحيد الجهود على الأداء الإبداعي للموظفين، بينما لم تُثبت وجود تأثير لمواجهة التحديات، وإحتواء حالات عدم التأكد على الأداء الإبداعي للموظفين، كما أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي مباشر للمرونة الاستراتيجية على الأداء الإبداعي للموظفين، وأظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تتوسط جزئياً التأثير الإيجابي لكل من أبعاد القيادة الريادية ، والأداء الإبداعي للموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية ، المرونة الاستراتيجية ، الأداء الإبداعي للموظفين.

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد - الكلية التطبيقية (المجتمع سابقاً) - جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية.

Strategic flexibility as a mediating variable between entrepreneurial leadership and creative performance of employees: an applied study

Abstract

This study aimed to expose the relationships between entrepreneurial leadership and its dimensions: framing the challenge, absorbing uncertainty, path clearing, building commitment, defining gravity, strategic flexibility as a mediating variable, and employees' creative performance. The primary data was collected from all members of Majmaah University, including leaders, faculty members, and administrative and technical staff in all university departments. To achieve the study's goal, a 36-item e-questionnaire was designed and administered to a sample of 346 individuals, with a response rate of 73.1%. The data was analyzed using the Warp-PLS, which is based on structural equation modeling.

The study's results indicated a significant direct impact of framing the challenge, absorbing uncertainty, building commitment, and defining gravity on strategic flexibility. However, the study did not demonstrate the impact of path clearing on strategic flexibility. Additionally, the study revealed a direct and significant impact of path clearing, building commitment, and defining gravity on employees' creative performance, while it did not establish an impact of framing the challenge and absorbing uncertainty on employees' creative performance. Furthermore, the results showed a direct and significant impact of strategic flexibility on employees' creative performance, indicating that strategic flexibility partially mediates the positive impact of entrepreneurial leadership dimensions on employees' creative performance.

Keywords: Entrepreneurial leadership, Strategic flexibility, Creative performance.

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات التي دفعتها إلى اتباع نهج استراتيجي في عملها بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان بقائها واستمراريتها في ضوء بيئة متغيرة معقدة مليئة بالتحديات نتيجة لزيادة عدم اليقين، وتسعى المنظمات اليوم لاعتماد استراتيجية مرنة تساعد في التغلب على جميع القوى التي تؤثر على بيئة العمل وتحقيق فاعلية المنظمة، وتحقيق المرونة الإستراتيجية يعد ميزة تساعد على تحسين أداء الإبداع، حيث تحتاج المنظمات إلى التركيز على الإبداع الذي يشكل مطلب رئيسي ومؤشر يدل على نجاح المنظمة، كما أنه أداة تساعد في اكتساب ميزة تنافسية ومن ثم البقاء والنمو في ظل الوضع الراهن (Hussein & Salman, 2022).

كما أكدت أدبيات ريادة الأعمال على أهمية القيادة في تحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار حيث تمثل القيادة الريادية نمطاً ناشئاً للقيادة من خلاله يتم توجيه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتضمن ضرورة إدراك واستكشاف الفرص واستغلالها، وتمكينهم من الاستجابة السريعة للظروف الخارجية الديناميكية، وكذلك الحصول على ميزة تنافسية (Yu et al., 2022).

ومن ناحية أخرى تعتبر الجامعات حاضنات رئيسية وحجر الزاوية لكل من المعرفة والابتكار والتكنولوجيا، وقد اهتمت العديد من الدول بالمؤسسات التعليمية خاصة الجامعات اهتماماً كبيراً في تحقيق هذا الغرض، وذلك لأن الجامعات هي المحرك الرئيسي للمعرفة، واكتسبت هذه العناصر الثلاثة أهمية بالغة كإطار للعلاقة بين مؤسسات التعليم متمثلة في الجامعات و قطاعات المجتمع المختلفة كجزء من استراتيجية عامة لتحقيق التنمية المستدامة والتفاعل بين البحث العلمي والابتكار، وقد حرصت المملكة العربية السعودية على مواكبة التطورات في هذا المجال للتحويل إلى اقتصاد المعرفة والاهتمام بالموارد البشرية والتنمية الريادية والمعرفية والتي تتبع

من رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتشجيع التوجه الريادي للجامعات، من خلال تعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد وكذلك تعزيز ثقافة الابداع والابتكار (الحربي، والمطرفي، 2022).

وقد شهد المؤتمر الدولي للتعليم العالي 2011م بمدينة الرياض ندوة بعنوان " نظام الجامعات العالمية الرائدة" والتي أسفرت عن العديد من التوصيات منها أهمية التوازن بين النظام الجامعي المبني على اقتصاد المعرفة للتصدي للمنافسة العالمية، والمتمثلة في التركيز على البحث العلمي والتعليم وتقديم الخدمات والمشاركة في حل المشكلات المحلية والعالمية إلى جانب المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمشاركة في عالم الأعمال والعلوم والإنسانيات والفنون وغيرها، كما أن الريادة العالمية للجامعات السعودية لن تتحقق بدون رؤية استراتيجية لكي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة في سوق التعليم الجامعي عالمياً (الخنيزان ، والخضير ، 2019).

أهمية الدراسة :

تستمد وتكمن أهمية الدراسة من عدة جوانب أساسية يمكن توضيحها فيما

يلي:

الجانب العلمي والتطبيقي، وتبرز الأهمية العلمية في تناول موضوعات هامة وحديثة نسبياً في أدبيات الموارد البشرية والريادة في الأعمال وهي: القيادة الريادية ، المرونة الاستراتيجية ، الأداء الإبداعي للموظفين ، والتي نالت اهتمام الدارسين والباحثين، وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة وعلاقتها بالعديد من المتغيرات الأخرى إلا أنه - على حد علم الباحث - يوجد ندرة نسبية ومحدودية في البحوث والدراسات العربية التي تناولت أبعاد ومتغيرات الدراسة ، كما لم يتوصل الباحث إلى دراسة أجنبية أو عربية تناولت أبعاد ومتغيرات الدراسة بالاختبار والتحليل في نموذج واحد، ومن ثم فإن هذه

الدراسة تمثل سعياً من الباحث لسد الفجوة البحثية في هذا المجال، واستكمالاً للدراسات السابقة التي تعرضت لموضوعات البحث ، كما تعد الدراسة امتداداً لما طرحته دراسة (Ersari & Naktiyok, 2022) من وجود علاقة إيجابية وذات دلالة بين القيادة الريادية واستراتيجية التمايز، وأيضاً بين القيادة الريادية وأداء الأعمال، وأشارت الدراسة أن قادة الأعمال الرياديين هم أشخاص مهمون جداً للمنظمات في الوقت الحاضر فكل شيء يتغير بسرعة وأن المنظمات التي لا تستطيع التكيف مع التغيير ستنتهي، لهذا من الضروري التركيز على الابتكارات، والتفكير بشكل استراتيجي لقادة يمتلكون رؤية ومخاطرة وريادة أعمالهم لتحقيق النمو والأرباح، وكذلك دراسة (Kassai, 2022) حيث أوصت بضرورة التركيز وإجراء مزيد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بالقيادة الريادية وأبعادها وقدرتها على التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة، أيضاً دراسة (Hensellek et al., 2023) أشارت إلى أنه يجب أن يستكشف البحث المستقبلي آليات بديلة وعوامل مؤثرة تشرح كيف تؤثر القيادة الريادية على الأداء في أنواع مختلفة من المنظمات.

، أما الأهمية التطبيقية فيمكن ايضاحها من أهمية مجال الدراسة وهو قطاع التعليم ومؤسسات التعليم العالي وبالأخص الجامعات كواحدة من أهم القطاعات الرئيسية ودورها البارز في إحداث نمو وتطور الدول، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة وتقديم الدعم ولفت نظر القائمين والقيادة والمسؤولين على أنظمة التعليم نحو أهمية اتخاذ الاجراءات اللازمة نحو التحول والسير نحو الجامعات الريادية وإحداث نقلة في الأداء الجامعي من خلال العمل الابداعي والتكيف مع البيئة المحيطة.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة ، وصياغة الفرضيات:

1- القيادة الريادية Entrepreneurial leadership

1.1/ المفهوم:

يمارس المدراء أنماط وأساليب القيادة بشكل مختلف ، وقد ظهرت نظرية المسار والهدف كمفهوم يركز على كيفية تحقيق وتحفيز القادة للموظفين للوصول إلى الأهداف، والتأكيد على العلاقة بين سلوك القائد وخصائص المرؤوسين وبيئة العمل بشكل عام ، ووفقاً لنظرية المسار والهدف يوجد أربعة أنماط للقيادة: النمط التوجيهي ، النمط الداعم المساند، النمط المشارك، والنمط الموجه بالانجاز، ومازال هناك تطوير مستمر في نماذج القيادة منذ بداية القرن الحادي والعشرين، وقُدمت العديد من الدراسات أنماط حديثة للقيادة مثل القيادة التحويلية، والتبادلية، والكاريزمية، والاصيلة أو الجديرة بالثقة، والأخلاقية، والريادية (Kassai, 2022).

ويعد مفهوم القيادة الريادية من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي تجمع بين كل من مفهوم القيادة والريادة وبالتالي الحصول على مفهوماً جديداً أو نمطاً جديداً من أنماط القيادة خاصة في ظل البيئة المضطربة سريعة الديناميكية ولمواجهة التغيرات غير المسبوقة بسبب التقدم التكنولوجي (Gezahegn et al., 2022).

وقد أورد الباحثين والدارسين العديد من التعريفات للوصول إلى مفهوم محدد للقيادة الريادية ، ومن ضمن التعريفات ما يلي:

عرفها (Ireland et al., 2003) بأنها عبارة عن التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بحيث يتم التركيز بشكل استراتيجي على البحث عن الفرص والسعي وراء المزايا المتاحة، وعرفها (Gupta et al., 2004) أنها القيادة المبنية على تصور وإنشاء سيناريو للفرص المحتملة التي يمكن إغتنامها لإحداث تغييرات جوهرية مع ضرورة إقناع التابعين وأصحاب المصلحة بأهمية توظيف الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، ووصفها (Thornberry, 2006) بأنها تشمل إلهام الآخرين ، والطموح ، والرؤية ، واغتنام الفرص الجديدة وتطويرها، كما بينت دراسة (Roomi & Harrison, 2011) أنها تمثل دمج بين كل من ريادة الأعمال والقيادة من خلال امتلاك الرؤية وابطالها لإشراك الفريق وتحديد وتطوير والاستفادة من الفرص

لاكتساب ميزة تنافسية، وأشار (Renko et al., 2015) إلى أن القيادة الريادية هي التأثير على أداء أعضاء المجموعة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتضمن إدراك الفرص الريادية واستغلالها، بينما بينت دراسة (Brännback et al., 2015) أنها عبارة عن تجسيد لسلوكيات القيادة التي تؤثر على أعضاء المجموعة وتوجههم نحو الأهداف، كما تشمل إدراك الفرص الريادية واستثمارها، علاوة على ذلك، عرّف (Fontana & Musa, 2017) القيادة الريادية على أنها أسلوب قيادة يركز على تكوين مواهب غير متجانسة بطريقة أكثر إبداعاً وابتكاراً للاستجابة لبيئة الأعمال غير المؤكدة، وإنشاء استراتيجيات مناسبة ونتائج جديدة، وأوضح (Cai et al., 2019) أن القائد الريادي يمتلك رؤية ويؤثر على موظفيه لتعزيز تحقيقها، وبالتالي يعتبر القائد بمثابة نموذج يحتذى به عن طريق إضافة القيمة والمساهمة في الأنشطة الابداعية، كما عرف (Ersari & Naktiyok, 2022) قادة ريادة الأعمال بأن لديهم القدرة على تحديد أفضل الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع الأوضاع الراهنة، كما يمكنهم تقييم الفرص المتاحة التي ستمنح المنظمات ميزة تنافسية ، وأشار (Raby et al., 2023) إلى أن القادة الرياديين هم قادة ريادة الأعمال الذين يمتلكون رؤيتهم الخاصة ، وينقلونها إلى الآخرين ، لتصبح ذات إطار واضح لكافة الأطراف أصحاب المصلحة حتى يتمكنوا من دعم مبادرات التغيير الجديدة.

، ومن خلال العرض السابق للتعريفات يتضح عدم وجود إجماع بين الباحثين حول مفهوم موحد للقيادة الريادية، ويؤكد أهمية موضوع القيادة الريادية، ويتيح المجال لمزيد من الدراسات والبحوث في هذا الإطار، كما يمكن تصنيف تعريفات القيادة الريادية إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الأول: تعريفات ركزت على سمات وخصائص القائد الريادي مثل دراسة (Thornberry, 2006).

القسم الثاني: تعريفات ركزت على سلوكيات ومهارات وقدرات القائد الريادي مثل دراسة كل من (Ireland et al., 2003; Gupta et al., 2004; Renko et al., 2015; Brännback et al., 2015; Raby et al., 2023).

القسم الثالث: تعريفات ركزت على التوجه الاستراتيجي والابداعي للقائد الريادي مثل دراسة كل من (Ersari & Naktiyok, 2022; Fontana & Musa, 2017).

2/1. القياس والأبعاد:

أدى اختلاف وتعدد تعريفات القيادة الريادية إلى اختلاف الأبعاد والمقاييس المستخدمة، فقد اعتمد بعض الباحثين على استخدام مقاييس أحادية البعد ، فعلى سبيل المثال اعتمد كل من: دراسة (Cai et al., 2019; Ersari & Naktiyok, 2022) على مقياس ENTRELEAD-scale مكون من ثمانى عبارات أعده Renko et al., (2015)، والذي يقيس ادراك الموظفين لصفات القادة الرياديين فى منظماتهم، بينما استخدمت دراسة (Raby et al., 2023) المقابلات شبه المهيكلة للتحقق من مدى توافر مهارات وسلوكيات معينة فى القيادات محل الدراسة، على الجانب الآخر اتجه باحثين آخرين إلى الاعتماد على مقاييس متعددة الأبعاد فقد حددت دراسة (Kassai, 2022) خمسة أبعاد لقياس القيادة الريادية وهى: ادراك الفرص والتخطيط لها، التنفيذ، المهارات الاجتماعية ، المهارات التنظيمية ، المهارات الشخصية، كما اختبرت كل من: دراسة (Fontana & Musa, 2017; Aslam & Maitlo, 2019) القيادة الريادية من خلال أربعة أبعاد هى : البعد الاستراتيجي، بعد التواصل، البعد التحفيزي، البعد الشخصي / التنظيمي.

كما تناولت دراسة (Bojko, 2014) ستة أبعاد للقيادة الريادية وهي :
تحمل المخاطرة، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، التنافسية.
ومن الأبعاد المستخدمة لقياس القيادة الريادية والتي تعتبر أكثر شيوعاً
وإستخداماً ما أورده كل من (Yu et al., 2022; Huang et al., 2014;)
(Gupta et al., 2004; Bagheri & Maitlo, 2020) حيث ادرجت خمسة
أبعاد يمكن تناولها فيما يلي:

البعد الأول: مواجهة التحديات Framing the challenge: وتعنى قدرة القائد
على وضع رؤية طموحة ، وتحديد معايير أداء عالية للموظفين التابعين لإنجاز
الأهداف مع السعى الدؤوب لتنفيذها فى الوقت المناسب، كما يتمتع بالقدرة على
تحويل التحديات إلى فرص للتطوير والتحسين، وبالتالي يمكن القول أن القائد
الريادي يوازن بين الرغبة فى التحسين الجوهرى والفهم العملي لقدرات الأفراد الذين
سيشاركون في تحقيق التغيير المطلوب، ويتطلب وضع إطار التحدي للقائد الريادي
الجمع بين الأهداف الطموحة للغاية والفهم الثاقب لحدود ما يمكن تحقيقه (Gupta
, 2004).

البعد الثانى: إحتواء حالات عدم التأكد Absorbing uncertainty: وتعنى
قدرة القائد على صياغة رؤية للوضع المستقبلي ينفذها التابعين، مع تحمله عبء
مسؤولية النتائج المترتبة عن هذه الرؤية، كما يقوم بغرس الثقة فيهم لمواجهة
مشكلات العمل، ويخفف من حالة عدم التأكد لدى الموظفين خاصة فى عملية
التغيير التنظيمي، ويتحمل المخاطرة من أجل تطبيق الأفكار الجديدة (Yu et al.,
2022).

البعد الثالث: وضوح المسار Path clearing: يتصف القائد الريادي بالدبلوماسية في العلاقات مع الآخرين حيث يستطيع تكوين علاقات عمل ناجحة، ويتقن التفاوض مع الآخرين بشروط مواتية وتحقيق المكاسب المنشودة، ويقنع الآخرين بقبول وجهة نظره، كما يقدم النصح والارشاد والتشجيع للآخرين لتحقيق الأهداف (Yu et al., 2022).

البعد الرابع : بناء الالتزام Building commitment: ويشير هذا البعد إلى بعض الخصائص والسمات وكذلك السلوكيات التي تتوافر في القائد الريادي فهو متحمس: يظهر ويضفي مشاعر إيجابية قوية للعمل، ملهم: يلهم مشاعر الآخرين ومعتقداتهم وقيمهم وسلوكياتهم للعمل الجاد، يستطيع بناء فرق عمل قوية تعمل معاً، موجه بالتحسين يسعى إلى تحسين الأداء بشكل (Huang et al., 2014).

البعد الخامس : توحيد الجهود Defining gravity: ويعبر هذا البعد عن التكامل والتماسك بين أعضاء الفريق، بث الإيجابية والتفاؤل والثقة عند مواجهة العقبات والمشكلات، والتحفيز الفكري من خلال تشجيع الآخرين على كسر التفكير النمطي، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة عند مواجهة أحداث غير متوقعة (Bagheri & Maitlo, 2020).

2- المرونة الاستراتيجية (المفهوم والأبعاد) Strategic flexibility

يوجد اختلاف بين العلماء حول وضع مفهوم موحد للمرونة الاستراتيجية ، حيث أن التعريفات المطروحة تتنوع وفقاً لمجالات الدراسة فقد تطرق العديد من الباحثين حسب تخصصاتهم سواء الاستراتيجية، الإدارة، التسويق، الابتكار، ريادة الأعمال، والعمليات وغيرها إلى تناول المرونة الاستراتيجية، وأدى هذا التنوع إلى

احتلاف المناهج النظرية والأساليب التجريبية المستخدمة (Herhausen et al., 2021) ، ويمكن استعراض ذلك فيما يلي:

عرف (Sanchez, 1995) المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمات على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية الديناميكية، وعرفها (Hitt et al., 1998) بأنها قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للظروف التنافسية المتغيرة وبالتالي تطوير أو الحفاظ على الميزة التنافسية ، وأشار (Young-Ybarra & Wiersema, 1999) إلى أنها عبارة عن قدره على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتغيير الخطط وفقاً لذلك والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة ، كما عرفها (Grewal & Tansuhaj, 2001) بأنها القدرة التنظيمية على إدارة المخاطر المتنوعة من خلال الاستجابة السريعة بطريقة استباقية للتهديدات واستغلال الفرص المتعلقة بالسوق، بينما أشار (Li et al., 2016) أن المرونة الاستراتيجية تمثل القدرة الديناميكية للمنظمات للحصول على ميزة تنافسية في بيئة ديناميكية من خلال التعديل السريع للاستراتيجية وتخصيص الموارد ، وأوضح (Shalender & Yadav, 2019) أنها تتعلق بإجراء تغييرات بالأهداف طويلة الأجل أو تغييرات نوعية شاملة بالمنظمة ، فهي تسمح بإنشاء خيارات إستراتيجية من أجل الإستجابة للتغيرات المطلوبة، كما عرفها (Xiao et al., 2021) أنها قدره المنظمات على دمج الموارد المتاحة وتخصصها وإعادة استخدام او تجميع المواد الخاملة أو المعطلة، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية تتمثل في تقليل التكلفة، كما اتفق كل من (Adomako et al., 2022; Liu et al., 2023) على تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها رشاقة الاستراتيجية agility والتي تعكس قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع بيئة الأعمال الديناميكية وغير المتوقعة وتشير إلى قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين القدرات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة.

على الجانب الآخر، أدى تنوع التعريفات واختلافها بين الباحثين حول المرونة الاستراتيجية إلى اختلاف المقاييس والأبعاد المتعلقة بها، ولا يمكن الجزم بقبول أحد منها ، ومن هذه الأبعاد ما يلي :

صنف (Eryesil et al., 2015) المرونة الاستراتيجية إلى بعدين هما: المرونة الاستباقية، والمرونة التفاعلية ، واعتمد (Sanchez, 1995) على بعدين أيضاً البعد الأول: مرونة الموارد، والبعد الثاني: مرونة التنسيق، كما استخدم (Li et al., 2016) على بعدين مرونة الموارد، وكفاءة الموارد، بينما قسم (Liu et al., 2023) المرونة الاستراتيجية إلى بعدين مرونة مالية وغير مالية، أما (Mackinnon et al., 2008) فقد حدد خمسة أبعاد هي: مرونة رأس المال البشري، المرونة المعلوماتية، المرونة التشغيلية، المرونة المالية، ومرونة سلاسل التوريد، وفي نفس السياق استخدمت العديد من الدراسات قياسات أحادية البعد ومن هذه الدراسات ما يلي: (Xiu et al., 2017; Nadkarni & Herrmann, 2010; Hensellek et al., 2023; Supeno et al., 2015; Shalender & Yadav, 2019; Grewal & Tansuhaj, 2001).

3- الأداء الإبداعي للموظفين (المفهوم والأبعاد) **Creative performance**

في الوقت الحالي تتسارع الابتكارات والاختراعات في كافة مجالات العلوم والثقافة والتكنولوجيا والتصنيع وغيرها أكثر من أي وقت آخر، ومع ذلك قد يخلط البعض بين مفاهيم الإبداع والابتكار، على الرغم من الاختلاف بينهم حيث يمثل الابتكار تقديم منتجاً جديداً أو خدمة جديدة أو طريقة جديدة لعمل شيء ما، بينما الإبداع هو القدرة على خلق أفكار جديدة، كما يمكن القول بأن الإبداع نشاطاً فكرياً لتوليد أفكار جديدة، والابتكار هو تحويل الإبداع إلى فعل أو نتيجة (Fadaee & Abd Alzahrh, 2014).

ويوجد العديد من الباحثين قاموا بتعريف الإبداع، حيث عرفه (Amabile, 1988) بأنه إيجاد حلول جديدة للتحديات في مكان العمل، ويُعرفه (Farmer et al., 2003) بأنه الأفكار الحديثة القابلة للتطبيق ذات الفائدة، كما يمكن تعريفه بأنه عبارة عن طرح أفكار جديدة لتغيير العمليات والمنتجات والخدمات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل (Zubair & Kamal, 2017)، وعرف (Binnewies & Gromer, 2012) على أنه ادراك الفرد للحاجة إلى توليد ونتاج أفكار متعلقة بالعمل ، أما دراسة (Zhou & George, 2001) أشارت أن الإبداع يتضمن إضافة أفكار جديدة وطرق جديدة للقيام بالأعمال، مع تحمل بعض المخاطر حيث أن الأفكار الجديدة قد تحقق أو لا تحقق النتائج الإيجابية المرغوبة، علاوة على ذلك يستلزم الإبداع خروجاً عن الوضع الراهن والنهج التقليدي ، والسلوكيات والنظم والممارسات المعتادة لأعضاء المنظمة، كما أوضح أن الأفكار الإبداعية لكي تكون إبداعية لابد أن تتوافر بها عنصرين: (1) أن تكون الفكرة حديثة أو جديدة، (2) أن تكون الفكرة ذات فائدة أو عائد.

وبالتالي يعتبر الإبداع عامل هام في بقاء ونمو الأعمال والمنظمات على المدى الطويل لقدرته على توليد أفكار جديدة ومنتجات جديدة، أو تبني تعديلات/ تغييرات في المنتجات والخدمات والاجراءات، ونظراً لأن مشكلات العمل تزداد تعقيداً ولا يمكن التنبؤ بها، وأصبح من الصعب على القيادات التعامل مع كل المشكلات بأنفسهم، لذلك يعد إبداع الموظفين الحل الأمثل لذلك، ولم يعد الإبداع والإبتكار مقصور فقط على البحث والتطوير لكن يجب أن يشمل جميع الموظفين بالمنظمة (Mehmood et al., 2021).

4- استعراض الدراسات السابقة، والعلاقة بين المتغيرات، وصياغة الفرضيات:

يتناول البحث في هذا الجزء الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ، والعلاقة بينها مع صياغة الفرضيات المتعلقة بها، وذلك كما يلي:

الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية، أوضحت دراسة (Herhausen et al., 2021) أن التوجه الريادي أحد مقدمات المرونة الاستراتيجية، حيث استندت الدراسة على تحليل Meta analysis من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة، والتي كشفت نتائج التحليل الاستكشافي أن الجوانب الابتكارية أحد العوامل التي تسهم في تحقيق العوائد المالية من خلال توسيط المرونة الاستراتيجية، وأظهرت نتائج دراسة (Liu et al., 2023) أن عدم اليقين البيئي، والمرونة الاستراتيجية، وأنشطة الابتكار جميعها لها تأثيرات على نمو الشركة، وقد أوصت الدراسة أن بناء المرونة الاستراتيجية طريقة أساسية للشركات للحصول على الموارد وتعزيز القدرات وتحقيق الابتكار الذي يعد أمراً بالغ الأهمية لبقاء الشركات وتطويرها وخلق مزايا تنافسية، وأجرى (Xiao et al., 2021) دراسة تجريبية على 197 شركة صينية حيث أظهرت النتائج أن المرونة الإستراتيجية للمنظمات لها تأثير إيجابي معنوي على أدائها المالي والسوقي، كما يلعب نموذج ابتكار الأعمال دور وسيط بين المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، ومرونة التنسيق) وأداء المنظمات محل التطبيق، وقد اعتمدت دراسة (Hensellek et al., 2023) على مسح لـ 507 مشروعاً ريادياً، والتي توصلت إلى أن المرونة الإستراتيجية هي قدرة إستراتيجية هامة تتوسط بشكل إيجابي في العلاقة بين القيادة الريادية وأداء المشاريع، كما أوصت الدراسة ضرورة توجيه وتشجيع المدراء لموظفيهم لدفعهم العمل بطرق أكثر ابتكاراً ، على سبيل المثال ، أفكار مبتكرة جديدة أو تحسين المنتجات والخدمات الحالية وتحديد واستغلال فرص ريادة الأعمال، بينما تناولت دراسة (الشمري والمرشدي ، 2022)

اختبار دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها ادراك متغيرات البحث من قبل أفراد العينة، كما أن اليقظة الريادية تعزز المرونة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة، وقد أوصت بضرورة تعزيز أبعاد اليقظة الريادية واعتمادها كمنهجية عمل متكاملة مستمرة تدعم التنافسية بوصفها عامل رئيسي في استدامة المرونة الاستراتيجية، وفيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت القيادة الريادية والأداء الإبداعي للموظفين استهدفت دراسة (Mehmood et al., 2021) اختبار تأثير القيادة الريادية على إبداع الموظف، وكذلك التأثير الوسيط للتمكين النفسي والسلامة النفسية، من خلال نظرية التعلم الاجتماعي، وقد أوضحت النتائج أن القيادة الريادية مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع الموظف، وتوفر نتائج هذه الدراسة إرشادات للمدراء حول كيفية تنمية المهارات الإبداعية للموظفين من خلال تبني آليات وسلوكيات القيادة الريادية داخل العمل، وهدفت دراسة (Malibari & Bajaba, 2022) إلى الكشف عن دور كل من مناخ الابتكار والرشاقة الفكرية للموظفين كمتغيرات وسيطة بين القيادة الريادية والسلوك الابتكاري للموظفين، حيث كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الريادية ليس فقط على مناخ الابتكار في المنظمات ولكن أيضاً على الرشاقة الفكرية للعاملين ، كما أثبتت أن القيادة الريادية لها تأثير غير مباشر على السلوك الابتكاري للموظفين، بينما أشار (Fadaee & Abd Alzahrh, 2014) إلى العلاقة بين كل من : ريادة الأعمال، الإبداع، والابتكار والفرق بينهم حيث أعتبرت الدراسة أن الثلاثة عناصر هي أدوات لتعزيز النجاح التعليمي والوظيفي، كما أن ريادة الأعمال لا يمكن أن تستمر وتحقق أهدافها بدون الإبداع والابتكار، كما قام (Huang et al., 2014) بدراسة العلاقة بين القيادة الريادية وأداء المشاريع الجديدة مع إدخال الابتكارات الاستكشافية والاستثمارية ذات القيمة المضافة كمتغيرات وسيطة، وأوضحت الدراسة أن القيادة الريادية تؤثر بشكل إيجابي على

كل من الابتكارات الاستكشافية والاستثمارية التي ترتبط بشكل إيجابي بأداء المشروع الجديد، وفيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي للموظفين، أشارت دراسة (Supeno et al., 2015) إلى عدد من المشكلات الرئيسية التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة وهي عدم قدرتها على تحسين رأس مالها الفكري مما يؤدي إلى عدم القدرة على تنفيذ استراتيجية مرنة على النحو الأمثل وعدم قدرتها على تطوير ثقافة إبداعية ومبتكرة وقابلة للتكيف الأمر الذي يؤدي إلى ضعف أدائها، وأسفرت نتائج الدراسة أن الشركات التي تمتلك استراتيجية مرنة قادرة على المنافسة وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وكذلك الاستجابة للمواقف الديناميكية وتطوير القدرة على تحقيق ميزة تنافسية، وهدفت دراسة (Hussein & Salman, 2022) إلى معرفة تأثير المرونة الاستراتيجية في فاعلية المنظمة عن طريق الدور الوسيط للإبداع التنظيمي من خلال دراسة تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية: مرونة القدرات، مرونة الموارد، مرونة المعلومات، مرونة التنسيق على أبعاد فاعلية المنظمة: التكيف في البيئة، الانتاجية، تحقيق الاهداف، وكذلك توسيط الإبداع التنظيمي بأبعاده: الطلاقة، الاصاله، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، ومن خلال النتائج تبين وجود دور للمتغير الوسيط الابداع التنظيمي في زيادة تأثير المرونة الاستراتيجية على فاعلية المنظمة، كما أشارت دراسة (Herhausen et al., 2021) إلى استعراض تأثير المرونة الاستراتيجية على كل من النتائج الابتكارية والنتائج السوقية، والنتائج المالية، من خلال مسح Meta-Analysis لعدد من الدراسات السابقة، والتي أسفرت أن المرونة الاستراتيجية للشركات مكنتهم من الاستجابة والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة وبالتالي تحسين الأداء والعديد من النتائج المالية الأخرى، واستهدفت دراسة (Ghorban & Gholipour, 2018) الكشف عن تأثير المرونة الاستراتيجية على الابتكار، من خلال الاستبيانات لعينة عشوائية من مدرء وموظفي أحد المركز الثقافية للتعليم،

وأظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ومعنوي على إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، كما أن المرونة الاستراتيجية لها دور وسيط في التعلم التنظيمي والابتكار، وبينت الدراسة أن مرونة الموارد لها علاقة إيجابية بابتكار المنتج، وأن المرونة الإستراتيجية بشكل عام لها التأثير الأكبر على الابتكار في التصنيع، وأشارت الدراسة أن المنظمات تحتاج إلى زيادة قدرتها على التكيف من خلال تعزيز إدارة المعرفة من أجل بناء قدرتها على الصمود للتعامل مع التغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، استهدفت دراسة (Yu et al., 2022) الكشف عن آلية تأثير القيادة الريادية على أداء الابتكار بالتطبيق على عينة من 175 مشروعاً من المشاريع الجديدة في الصين، من خلال توسيط المرونة الاستراتيجية، وقد أظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة الارتباطية بين القيادة الريادية وأداء الابتكار، وهذه النتيجة تعتبر مؤشر إلى أن القادة الرياديين يمكنهم تعزيز أداء الابتكار من خلال تعزيز المرونة الاستراتيجية، أما دراسة (Ireland et al., 2003) قدمت نموذج مقترح يوضح العلاقة بين الأبعاد المختلفة لريادة الأعمال الاستراتيجية Strategic entrepreneurship وكيف يمكن أن تؤثر على الإبداع وتطوير الابتكارات من خلال هيكل وإدارة الموارد بطريقة مرنة واستراتيجية لتحقيق مزايا تنافسية والحفاظ عليها، حيث أنه من غير المرجح أن تحافظ الشركات على مزاياها التنافسية، إذا فقدت قدرتها على تحديد فرص ريادية قيّمة، لذلك يجب على جميع الشركات سواء الجديدة والقائمة، أو الصغيرة والكبيرة، الاستمرار في سلوكيات البحث عن الفرص الريادية المتاحة، كما تناولت دراسة (Liao et al., 2018) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الموزعة والمرونة الاستراتيجية وابتكار الأعمال على أساس نظرية القدرات الديناميكية، وكشفت النتائج أن القيادة الموزعة تؤثر بشكل مباشر على ابتكار الأعمال وتؤثر بشكل غير مباشر على ابتكار

الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية، كما تظهر هذه النتيجة أيضاً أن الديناميكية البيئية لها تأثيراً إيجابياً في العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ومن الاستعراض السابق لأدبيات والدراسات السابقة يمكن توضيح الفجوة

البحثية في النقاط التالية:

- أولت الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية والابداع اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والدارسين، وذلك لقدرتها على تحقيق العديد من النتائج الايجابية، وإحداث تحسينات جوهرية والاستفادة منها في المنظمات خاصة في ظل التغييرات المتلاحقة والمنافسة الشديدة في بيئة الأعمال.
 - وجود اختلاف وتباين فيما بين الدراسات السابقة حول الأبعاد وطرق قياس المتغيرات التي تم اختبارها بالدراسة الحالية سواء القيادة الريادية أو المرونة الاستراتيجية أو الأداء الابداعي.
 - محاولة الباحث إلقاء الضوء على أحد الأنماط القيادية الحديثة و إثراء أدبيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال بشكل عام بسلوكيات القيادة الريادية وتأثيرها على تحقيق المرونة الاستراتيجية والأداء الابداعي.
 - تختلف الدراسة نسبياً عن الدراسات الأخرى من حيث الأهداف حيث ركزت الدراسة الحالية على دور القيادة الريادية و الأداء الابداعي للموظفين مع وجود المرونة الاستراتيجية كوسيط في تلك العلاقة، كما تختلف من حيث الجانب التطبيقي أو مجال الدراسة وهي الجامعات والقيادات الأكاديمية والادارية وجميع أعضاء هيئة التدريس بها وتحديداً جامعة المجمع.
 - على حد علم الباحث لا يوجد دراسات عربية أو أجنبية تناولت كل من القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية والأداء الابداعي مجتمعة في دراسة مستقلة.
- ، وتتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. اختبار التأثير المعنوي لأبعاد القيادة الريادية على المرونة الاستراتيجية من عدمه.
2. اختبار التأثير المعنوي لأبعاد القيادة الريادية على والأداء الابداعي من عدمه.
3. التحقق من وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية على الأداء الابداعي للموظفين.
4. قياس التأثير المعنوي لأبعاد القيادة الريادية على الأداء الابداعي مع توسيط المرونة الاستراتيجية.

الدراسة الاستطلاعية وصياغة مشكلة الدراسة:

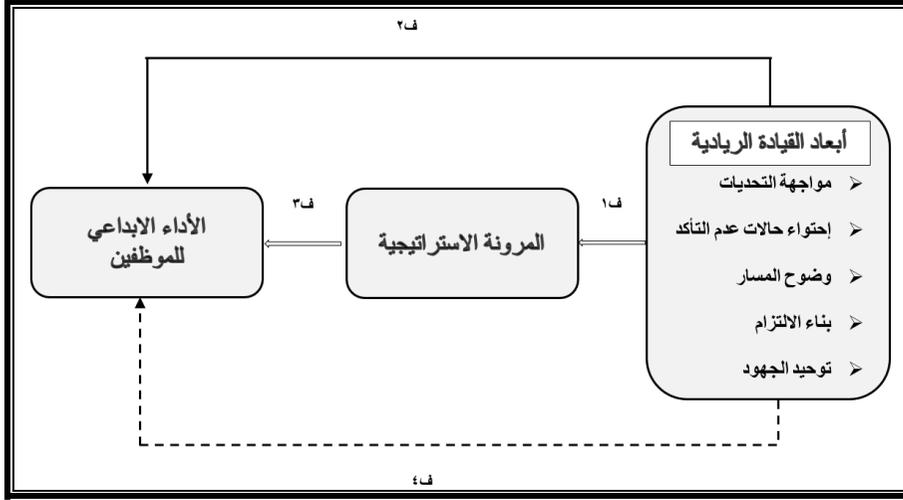
ووفقاً لما سبق من مراجعة الدراسات السابقة ، ولكي يتمكن الباحث من تحديد وبلورة مشكلة الدراسة تم إجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية لعينة ميسرة قوامها (28) من بعض منسوبي الجامعة للوقوف على بعض الجوانب المتعلقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة ، وللتأكد من توافر خصائص القيادة الريادية بالادارات والوحدات والجهات المختلفة التابعة للجامعة، ومدى توفر عنصر المرونة في صياغة استراتيجيات تلك الجهات ، وكذلك الاستفسار عن قدرة منسوبي تلك الجهات على تقديم أفكار إبداعية تستفيد منها وحدات الجامعة، هذا وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات يمكن توضيحها فيما يلي:

- دعم إدارة الجامعة للأفكار الجديدة وتشجيعها الموظفين لتقديم أى تطويرات مناسبة وأساليب عمل مبسطة تساهم فى تبسيط الاجراءات، وتقديم حلول إبداعية للمشكلات والمعوقات.
- عزوف البعض عن تقديم مقترحاتهم لتطوير العمل نتيجة الخوف من المسؤولية وتحمل المخاطر.

- عدم شعور البعض بالثقة فى جودة مايقدموه من مقترحات ابداعية ومدى تأثيره فى تحقيق الأهداف ويعتبر هذا الشعور بعدم الثقة أحد المعوقات الشخصية أو النفسية للتطوير والابتكار .
 - مقاومة التغيير والتطوير الاداري والتنظيمي من قبل البعض وقبول الوضع الحالي للاعتقاد بأنه الأفضل لهم.
- ، وبناءً على ماتقدم ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة عدد من التساؤلات والتي تمثل مشكلة الدراسة:

1. ما تأثير أبعاد القيادة الريادية على المرونة الاستراتيجية ؟
 2. هل يوجد تأثير لأبعاد القيادة الريادية على الأداء الابداعي للموظفين ؟
 3. ما تأثير المرونة الاستراتيجية على الأداء الابداعي للموظفين ؟
 4. ما هو تأثير أبعاد القيادة الريادية على الأداء الابداعي للموظفين عند توسيط المرونة الاستراتيجية ؟
- وفى ضوء ماسبق ، وليتمكن الباحث من تحقيق الأهداف والإجابة على التساؤلات الخاصة بالدراسة يمكن صياغة الفرضيات كما يلي :
- ف1: تؤثر أبعاد القيادة الريادية تأثيراً معنوياً على المرونة الاستراتيجية ، ومن خلال هذه الفرضية الرئيسة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:**
- ف1/1: تؤثر مواجهة التحديات تأثيراً معنوياً على المرونة الاستراتيجية.
- ف2/1: يؤثر إحتواء حالات عدم التأكد تأثيراً معنوياً على المرونة الاستراتيجية.
- ف3/1: يؤثر وضوح المسار تأثيراً معنوياً على المرونة الاستراتيجية.
- ف4/1: يؤثر بناء الالتزام تأثيراً معنوياً على المرونة الاستراتيجية.
- ف5/1: يؤثر توحيد الجهود تأثيراً معنوياً على المرونة الاستراتيجية.
- ف2: تؤثر أبعاد القيادة الريادية تأثيراً معنوياً على الأداء الابداعي للموظفين ، ومن خلال هذه الفرضية الرئيسة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:**

- ف1/2: تؤثر مواجهة التحديات تأثيراً معنوياً على الأداء الابداعي للموظفين.
- ف2/2: يؤثر إحتواء حالات عدم التأكد تأثيراً معنوياً على الأداء الابداعي للموظفين.
- ف3/2: يؤثر وضوح المسار تأثيراً معنوياً على الأداء الابداعي للموظفين.
- ف4/2: يؤثر بناء الالتزام تأثيراً معنوياً على الأداء الابداعي للموظفين.
- ف5/2: يؤثر توحيد الجهود تأثيراً معنوياً على الأداء الابداعي للموظفين.
- ف3: تؤثر المرونة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً على الأداء الابداعي للموظفين.
- ف4: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية على الأداء الابداعي للموظفين بتوسيط المرونة الاستراتيجية ، ومن خلال هذه الفرضية الرئيسة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:
- ف1/4: يوجد تأثير معنوي لمواجهة التحديات على الأداء الابداعي للموظفين بتوسيط المرونة الاستراتيجية.
- ف2/4: يوجد تأثير معنوي لإحتواء حالات عدم التأكد على الأداء الابداعي للموظفين بتوسيط المرونة الاستراتيجية.
- ف3/4: يوجد تأثير معنوي لوضوح المسار على الأداء الابداعي للموظفين بتوسيط المرونة الاستراتيجية.
- ف4/4: يوجد تأثير معنوي لبناء الالتزام على الأداء الابداعي للموظفين بتوسيط المرونة الاستراتيجية.
- ف5/4: يوجد تأثير معنوي لتوحيد الجهود على الأداء الابداعي للموظفين بتوسيط المرونة الاستراتيجية.
- وبناءً على ما تقدم من استعراض لمتغيرات وأبعاد الدراسة، والعلاقات بينها يمكن توضيح الإطار المقترح للدراسة في الشكل رقم (1):



شكل رقم (1): الإطار المقترح للدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثانياً: طريقة البحث:

تم اتباع كل من المنهج الاستنباطي ومنهج الدراسة الوصفية التحليلية التفسيرية لمناسبتها لدراسة الظواهر الانسانية والاجتماعية كما تقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة ، حيث يتميز المنهج الوصفي التحليلي في تفسير الظواهر وكذلك العلاقات بين هذه الظواهر، ويساعد في الحصول على قدر كبير من المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة استنادا الى حقائق واقعية (Saunders et al., 2012).

1- أنواع البيانات ومصدرها:

اعتمد الباحث لأغراض تحقيق أهداف الدراسة على قسمين من البيانات

كالتالى:

1/1. الدراسة المكتبية: وتمثل البيانات الثانوية المراجع العربية أوالأجنبية التى تم الحصول عليها من المقالات والدوريات والدراسات والبحوث العلمية والكتب

والتقارير المنشورة وغيرها ، والتي تمكن الباحث من صياغة الجانب النظري من الدراسة.

2/1. الدراسة التطبيقية: وتتمثل في البيانات التي تم الوصول إليها باستخدام الاستقصاءات التي تم تصميمها ، وتوزيعها بشكل الكتروني على عينة الدراسة، كما تضمنت تحليل تلك الاستقصاءات حتى يتمكن الباحث من اختبار فرضيات الدراسة، والحصول على النتائج.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

1/2. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبي جامعة المجمعة وعددهم (3443) من القيادات، وأعضاء هيئة التدريس، وموظفين الجهاز الإداري والفني في جميع الجهات التابعة للجامعة وهي (55) جهة، والتي تتألف من (4) وكالات، و(13) كلية، و(11) عمادة، و(15) إدارة عامة بجانب المعاهد، والمراكز، والادارات، والمراسد (التقرير السنوي الثاني عشر جامعة المجمعة ، 1443 هـ).

2/2. عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة لعدم إمكانية الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة، ولضمان مصداقية النتائج المتحصل عليها تم تقسيم المجتمع لثلاثة فئات كما يلي: القيادات الأكاديمية والإدارية، الهيئة التدريسية (أعضاء هيئة التدريس)، الهيئة الإدارية (الموظفين) موضحة بالجدول رقم (1)، واستناداً لمجموعة من الافتراضات مثل هامش خطأ العينة (5%) ومستوي الثقة (95%)، وبالاستناد إلى أداة تحديد حجم العينات sample size calculator تم التوصل إلى العينة الممثلة وهي (346) مفردة.

جدول رقم (1): أعداد المجتمع وتوزيع عينة الدراسة

الأعداد	أعضاء هيئة التدريس	الكادر الإداري	الإجمالي
المجتمع	1458	1985	3443
النسبة المئوية	%42	%58	%100
العينة	145	201	346

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أعداد منسوبي جامعة المجمعة 1443هـ.

3- أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من المصادر الأولية على قائمة استقصاء إلكترونية تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات السابقة بالاستعانة بـ google forms ، وقد تم توزيع الاستبيان في الفترة من 21 / 3 / 2023م إلى 30 / 12 / 2023 م ، وتتضمن هذه القائمة مجموعة من العبارات لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة. وبعد تطبيق ما سبق، بلغت عدد الردود أو الاستجابات (253) بنسبة استجابة بلغت 73.1% .

ويمكن توضيح خصائص المستقضي منهم في الجدول رقم (2) كما يلي:

جدول رقم (2): خصائص مفردات عينة الدراسة

الخاصية	التكرار	النسبة %
النوع:		
ذكر	184	%72.7
انثى	69	%27.3
العمر:		
أقل من 30 سنة	77	%30.4
30 سنة إلى أقل من 40 سنة	125	%49.4
40 سنة فأكثر	51	%20.2
المؤهل التعليمي:		

الثانوي	59	23.3%
جامعي	130	51.4%
دراسات عليا	64	25.3%
سنوات الخبرة:		
أقل من 5 سنوات	94	37.2%
من 5 ريال إلى أقل من 10 سنوات	105	41.5%
10 سنوات فأكثر	54	21.3%
الكادر الوظيفي:		
الهيئة الإدارية	53	20.9%
الهيئة التدريسية	122	48.2%
القيادات الأكاديمية والإدارية	78	30.8%

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على استجابات المستقصي منهم.

4- قياس متغيرات الدراسة:

تم قياس متغيرات وأبعاد الدراسة بواسطة قائمة استبيان اعتماداً على مجموعة من المقاييس المعده مسبقاً من قبل الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات وأبعاد الدراسة يوضحها الجدول رقم (3) ، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (3): الدراسات السابقة لتصميم قائمة الاستبيان.

الدراسات السابقة لتصميم الاستبيان	العبارات	المتغيرات
(Yu et al., 2022; Huang et al., 2014; Gupta et al., 2004; Renko et al., 2015; Bagheri & Maitlo, 2020)	22 : 1	أبعاد القيادة الريادية:
	5 : 1	مواجهة التحديات
	10 : 6	إحتواء حالات عدم التأكد

	14 : 11	وضوح المسار
	18 : 15	بناء الالتزام
	22 : 19	توحيد الجهود
(Xiao et al., 2021; Eryesil et al., 2015; Hensellek et al., 2023)	30 : 23	المرونة الاستراتيجية
(Zhou & George, 2001; Hassan et al., 2013; Farmer et al., 2003; Horng et al., 2015)	36 : 31	الأداء الإبداعي للموظفين

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

5- أساليب التحليل الإحصائي:

استخدمت الدراسة الحالية أحدث إصدار من برنامج Warp-PLS(8)، ويعتبر أداة إحصائية لفحص البيانات من خلال نمذجة معادلة المربعات الصغرى SEM ، ويرجع السبب في اختيار هذا النهج في التحليل العديد من السمات والميزات منها: إمكانية دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة - العلاقات الوسيطة والمعدلة - ، كما يسمح باختبار مجموعة من العلاقات في نفس النموذج - نماذج معقدة - سواء بين متغير مستقل واحد أو أكثر وعدد من المتغيرات التابعة في آن واحد بدقة نسبية كبيرة ويتجنب مشكلات التعدد الخطي ومشاكلات التوزيع الطبيعي، كما اكتسب هذا النهج أهمية كبيرة في الدراسات العلمية بمجال علوم الإدارة وإدارة الموارد البشرية والتسويق والمجالات ذات الصلة (Hair et al., 2021).

ثالثاً: نتائج الدراسة:

يمكن استعراض نتائج الدراسة عن طريق: (1) تقييم نموذج القياس للتعرف على الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة بالدراسة وصلاحيتها وموثوقيتها، (2)

تقييم النموذج الهيكلي: لاختبار فرضيات الدراسة، وملائمة النموذج المقترح ،
والموضحة بالشكل رقم (2).

1- تقييم نموذج القياس (الخارجي) **Measurement (outer) model**

1/1. **اختبارات الصدق Validity**: وتتضمن عدد من الاختبارات يمكن توضيحها
كما يلي:

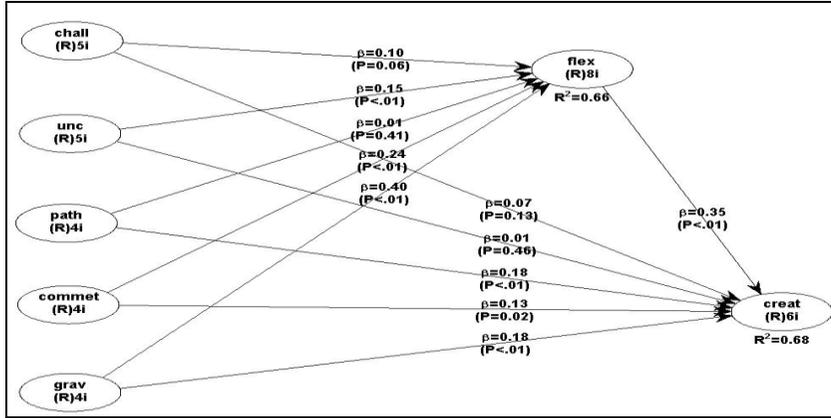
• **صدق المحتوى**: ويهدف هذا الاختبار إلى التأكد من صلاحية عبارات
الاستبيان وسهولة فهمه من قبل المستقصى منهم، لهذا تم عرض
الاستبيان على الأساتذة المتخصصين، كما تم توزيعها على بعض من
الزملاء والموظفين بالكلية.

• **صدق التقارب**: ويشير إلى مدى تقارب العبارات والبنود التي تدخل في
قياس المتغير أو البعد ويتم حسابه عن طريق متوسط التباين المفسر
(AVE)، وقد أظهرت النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4) أن جميع
قيم (AVE) مقبولة ، حيث أشار **Fornell & Larcker, (1981)** أن
قيم (AVE) المقبولة لابد أن تكون أكبر من 0.50 .

• **صدق التمايز**: لاختبار صدق التمايز تم حساب مؤشر **Fornell and
Larcker's tests** ، وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) أن
القيم مرتفعة حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط كل متغير / بُعد بنفسه
أكبر من قيمة ارتباطه مع باقي المتغيرات/ الأبعاد، عدا متغير المرونة
الاستراتيجية (**Fornell & Larcker, 1981**).

2/1. **اختبارات الثبات Reliability**: وتشير إلى قدرة المقياس - نموذج
الاستبيان - في الحصول على نفس النتائج حال تكرار الاختبار أكثر من
مرة مع ثبات جميع الظروف، ويمكن توضيحها كما يلي :

- **ثبات المقياس:** ويتم تحديده من خلال معاملات التحميل المعيارية (Loading)، وأظهرت النتائج المستخرجة الموضحة بالجدول رقم (4) أن المعاملات المعيارية مرتفعة حيث أنها أكبر من 0.50 ، وذلك وفقا ل (Hair et al., 2021).
- **ثبات المكونات (CR) :** وقد أظهرت النتائج الإحصائية التي يوضحها الجدول رقم (4) أن جميع القيم مقبولة ، حيث أنها أكبر من 0.70، وذلك وفقا ل (Hair et al., 2021).
- **ألفا كرونباخ (CA) :** أظهرت نتائج اختبار الثبات الداخلي أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد والمتغيرات مرتفعة كما هو موضح بالجدول رقم (4)، حيث يرى (Hair et al., 2021) أن قيم ألفا المقبولة لا بد أن تكون أكبر من 0.7، وهو ما يشير إلى درجة مرتفعة من الثقة والاعتمادية في المقياس المستخدم في الدراسة.
- **علاوة على ما سبق ،** وقبل تقييم النموذج البنائي الهيكلي تم التأكد من معامل تضخم التباين (VIF) لتقييم مشكلة العلاقة الخطية المتداخلة، والتي يجب أن تكون في حدود (5) ولا تتعدى (10) (Marcoulides & Raykov, 2019) ، وأسفرت هذه الدراسة أن قيم VIF ضمن النطاق المقترح ويوضحها الجدول رقم (4) ، وبالتالي لا تظهر مشكلة في العلاقة الخطية المتداخلة.



شكل رقم (2): معاملات المسارات والتحديد للنموذج.

جدول رقم (4): مؤشرات صدق التقارب والثبات ومعاملات التحميل وتضخم التباين

المتغير/البعد	رمز العبارة	المعاملات المعيارية	ألفا كرونباخ	ثبات المكونات	صدق التقارب	معاملات تضخم التباين
Construct	Item Code	Loading	CA	CR	AVE	VIF
مواجهة التحديات	C1	0.818	0.852	0.894	0.628	2.624
	C2	0.812				
	C3	0.812				
	C4	0.748				
	C5	0.772				
إحتواء حالات عدم التأكد	U1	0.746	0.815	0.871	0.576	3.391
	U2	0.718				
	U3	0.811				
	U4	0.761				
	U5	0.755				
وضوح المسار	P1	0.842	0.827	0.871	0.659	2.989
	P2	0.776				

المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين القيادة الريادية والأداء الإبداعي للموظفين : دراسة تطبيقية

				0.809	P3	
				0.818	P4	
3.047	0.605	0.859	0.782	0.744	B1	بناء الالتزام
				0.799	B2	
				0.798	B3	
				0.768	B4	
3.22	0.637	0.875	0.81	0.763	D1	توحيد الجهود
				0.829	D2	
				0.812	D3	
				0.788	D4	
3.354	0.569	0.913	0.891	0.673	SF1	المرونة الاستراتيجية
				0.705	SF2	
				0.772	SF3	
				0.786	SF4	
				0.764	SF5	
				0.792	SF6	
				0.757	SF7	
				0.777	SF8	
3.171	0.563	0.885	0.844	0.708	CP1	الأداء الإبداعي للموظفين
				0.789	CP2	
				0.752	CP3	
				0.776	CP4	
				0.754	CP5	
				0.718	CP6	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي المستخرجة من Warp-PLS.

جدول رقم (5): الوسط والانحراف المعياري، وصدق التمايز، والارتباط

(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير/البعد
						0.793	.696	4.17	مواجهة التحديات
					0.759	0.747	.628	4.15	إحتواء حالات عدم التأكد
				0.812	0.757	0.675	.683	4.15	وضوح المسار
			0.778	0.706	0.675	0.655	.656	4.14	بناء الالتزام
		0.798	0.735	0.654	0.691	0.644	.651	4.15	توحيد الجهود
	0.754	0.765	0.723	0.654	0.687	0.641	.595	4.24	المرونة الاستراتيجية
0.75	0.764	0.734	0.718	0.691	0.672	0.639	.623	4.14	الأداء الإبداعي للموظفين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي المستخرجة من Warp-PLS.

كما يوضح الجدول رقم (5) التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات الدراسة بالاعتماد على قيمة كل من الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، وقد أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لأبعاد القيادة الريادية بلغت (4.15،4.17)، (4.15،4.14،4.15) على التوالي وجميعها أعلى من المتوسط العام بانحراف معياري (0.628،0.696، 0.683،0.656،0.651) على التوالي، بينما بلغ الوسط الحسابي للمرونة الاستراتيجية (4,24) بانحراف معياري بلغ (0.595)، أما الأداء الإبداعي للموظفين فبلغ (4,14) بانحراف معياري (0.623) ، ويستدل على ذلك أن هناك درجة عالية من توافر أبعاد ومتغيرات الدراسة بجهات الجامعة محل الدراسة.

2- تقييم النموذج البنائي (الهيكلية) structural (inner) model :

ويتضمن هذا الجزء من الدراسة اختبار جودة تطابق النموذج المقترح ،
ويلى ذلك اختبار فرضيات الدراسة، والتي سيتم بيانها كالتالي:

1/2. اختبار جودة تطابق النموذج المقترح :

بعد إجراء اختبارات الصدق والثبات ، قام الباحث بالتأكد من جودة تطابق
النموذج الكلية Model Fit & Quality criteria ، والتي يوضحها الجدول رقم
(6)، وذلك قبل الجزم بمعنوية النموذج المقترح من خلال المؤشرات التالية (Hair
:et al., 2021)

جدول رقم (6): مؤشرات جودة تطابق النموذج.

مؤشرات الجودة	المعامل	الدلالة	القبول
متوسط معامل المسار (APC)	0.166	P=0.002	مقبول
متوسط معامل الارتباط (ARS)	0.670	P<0.001	مقبول
مؤشر جودة التطابق (GoF)	0.637	large >= 0.36	قبول عالى
متوسط تباين معامل التضخم (AFVIF)	3.114	<= 3.3	قبول عالى

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي المستخرجة من Warp-PLS.

ومن الجدول رقم (6) يتضح أن جميع المؤشرات تزيد عن الحد الأدنى
المرغوب وتعتبر مؤشرات ذات توافق مرتفع ، وبالتالي يمكن القول أن النموذج
المقترح يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقات بين متغيرات وأبعاد الدراسة .

2/2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

لكي يتم دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة ، استخدم الباحث نموذج
المعادلة البنائية الهيكلية والتي تسمح بدراسة مجموعة من العلاقات بين واحد أو
أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة، وقام الباحث
باستخدام البرنامج الإحصائي (Warp-PLS) لاختبار فروض الدراسة بغية

التعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات وأبعاد الدراسة.

2-2-1. نتائج اختبار الفرضية الأولى: لمعرفة علاقة التأثير المباشر بين أبعاد القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية ، قام الباحث بصياغة الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه "تؤثر أبعاد القيادة الريادية تأثيراً معنوياً على المرونة الاستراتيجية" ، وما يندرج تحتها من فرضيات فرعية.

وأُسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفرضية عن وجود تأثير معنوي مباشر لكل من: مواجهة التحديات، وإحتواء حالات عدم التأكد، وبناء الالتزام، وتوحيد الجهود على المرونة الاستراتيجية حيث بلغت معاملات المسار (0.098، 0.154، 0.240، 0.396) على التوالي، بينما لم تثبت الدراسة وجود تأثير مباشر لوضوح المسار على المرونة الاستراتيجية كما هو موضح بالجدول رقم (7).

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرضية الأولى جزئياً ، وكذلك الاجابة على التساؤل الأول من أسئلة الدراسة.

2-2-2. نتائج اختبار الفرضية الثانية : لتحليل التأثير المباشر بين أبعاد القيادة الريادية والأداء الابداعي للموظفين، قام الباحث بصياغة الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه "تؤثر أبعاد القيادة الريادية تأثيراً معنوياً على الأداء الابداعي للموظفين" ، وما يندرج تحتها من فرضيات فرعية.

وأُسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفرضية عن وجود تأثير معنوي مباشر لكل من : وضوح المسار، وبناء الالتزام، وتوحيد الجهود على الأداء الابداعي للموظفين حيث بلغت معاملات المسار (0.176، 0.129، 0.185) على التوالي، بينما لم تثبت الدراسة وجود تأثير مباشر لمواجهة التحديات، وإحتواء حالات عدم التأكد على الأداء الابداعي كما هو موضح بالجدول رقم (7).

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرضية الثانية جزئياً ، وكذلك الاجابة على التساؤل الثاني من أسئلة الدراسة.

2-2-3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة : لتحليل التأثير المباشر للمرونة الاستراتيجية على الأداء الابداعي للموظفين ، قام الباحث بصياغة الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه " تؤثر المرونة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً على الأداء الابداعي للموظفين " .

وأُسفرت نتائج التحليل الاحصائي لهذه الفرضية عن وجود تأثير معنوي مباشر للمرونة الاستراتيجية على الأداء الابداعي للموظفين حيث بلغ معامل المسار (0.354)، كما هو موضح بالجدول رقم (7).

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرضية الثالثة، وكذلك الاجابة على التساؤل الثالث من أسئلة الدراسة.

2-2-4. نتائج اختبار الفرضية الرابعة: للكشف عن التأثيرات غير المباشرة لأبعاد القيادة الريادية (مواجهة التحديات، إحتواء حالات عدم التأكد، وضوح المسار، بناء الالتزام، توحيد الجهود) على الأداء الابداعي للموظفين عند توسط المرونة الاستراتيجية أى لتحليل التأثير الوسيط للمرونة الاستراتيجية ، وقام الباحث بصياغة الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية على الأداء الابداعي للموظفين بتوسط المرونة الاستراتيجية " ، وما يندرج تحتها من فرضيات فرعية.

لكي يتمكن الباحث من اختبار الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية على الأداء الابداعي للموظفين تم الرجوع إلى ماقدمته دراسة (Baron and Kenny, 1986) من شروط الوساطة التي تمثلت في الآتي: (1) وجود علاقة تأثير مباشرة للمتغير المستقل على الوسيط ، (2) وجود علاقة تأثير مباشرة للمتغير المستقل على التابع، (4) وجود علاقة تأثير

مباشرة للمتغير الوسيط على التابع، (5) عند دخول المتغير الوسيط يكون هناك حالتين: (أ) العلاقة بين المتغير المستقل والتابع غير معنوية (وساطة كلية)، (ب) إضعاف، أو تقوية العلاقة (وساطة جزئية).

، ومن الجدير بالذكر أن برنامج Warp pls يقوم بتحديد التأثيرات غير المباشرة للمتغيرات الوسيطة تلقائياً مما يتيح للباحثين والمستخدمين تفسير التأثير الوسيط مباشرة دون اللجوء إلى حساب التأثير الوسيط غير المباشر وفقاً للنهج التقليدي.

وأُسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من بناء الالتزام، وتوحيد الجهود على الأداء الإبداعي للموظفين عند توسيط المرونة الاستراتيجية حيث بلغت المعاملات (0.085، 0.140) على التوالي ، بينما لم تثبت الدراسة وجود تأثير معنوي لمواجهة التحديات، وإحتواء حالات عدم التأكد، ووضوح المسار على الأداء الإبداعي للموظفين عند توسيط المرونة الاستراتيجية ، حيث بلغ المعاملات (0.035، 0.054، 0.005) على التوالي ، وبالتالي فإن المرونة الاستراتيجية تتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية والأداء الإبداعي للموظفين، كما هو موضح بالجدول رقم (8).

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرضية الرابعة جزئياً ، وكذلك الإجابة على التساؤل الرابع من أسئلة الدراسة.

جدول (7) : التأثيرات المباشرة بين متغيرات / أبعاد الدراسة.

الفرضية	المتغيرات / الأبعاد المستقل	المتغيرات / الأبعاد التابع	المسار المباشر	P-Value	القرار
ف1/1	مواجهة التحديات	المرونة الاستراتيجية	*0.098	0.05	قبول
ف2/1	إحتواء حالات عدم التأكد		*0.154	0.006	قبول
ف3/1	وضوح المسار		0.015	0.408	رفض
ف4/1	بناء الالتزام		**0.240	0.001>	قبول
ف5/1	توحيد الجهود		**0.396	0.001>	قبول

المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين القيادة الريادية والأداء الإبداعي للموظفين : دراسة تطبيقية

القرار	P-Value	التأثير غير المباشر	التابع	الوسيط	المستقل	الفرضية
رفض	0.132	0.070	الأداء الإبداعي للموظفين	المرونة الاستراتيجية	مواجهة التحديات	ف1/2
رفض	0.461	0.006			إحتواء حالات عدم التأكد	ف2/2
قبول	0.002	*0.176			وضوح المسار	ف3/2
قبول	0.018	*0.129			بناء الالتزام	ف4/2
قبول	0.001	**0.185			توحيد الجهود	ف5/2
قبول	0.001>	**0.354	الأداء الإبداعي للموظفين		المرونة الاستراتيجية	ف3

** معنوى عند مستوى $0.001 \geq$ ، * معنوى عند مستوى $0.05 \geq$.

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي المستخرجة من Warp -PLS .

جدول (8) : التأثيرات غير المباشرة عند توسيط المرونة الاستراتيجية.

القرار	P-Value	التأثير غير المباشر	التابع	الوسيط	المستقل	الفرضية
رفض	0.217	0.035	الأداء الإبداعي للموظفين	المرونة الاستراتيجية	مواجهة التحديات	ف1/4
رفض	0.109	0.054			إحتواء حالات عدم التأكد	ف2/4
رفض	0.454	0.005			وضوح المسار	ف3/4
قبول	0.027	*0.085			بناء الالتزام	ف4/4
قبول	0.001>	**0.140			توحيد الجهود	ف5/4

** معنوى عند مستوى $0.001 \geq$ ، * معنوى عند مستوى $0.05 \geq$.

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي المستخرجة من Warp -PLS .

وقد قام الباحث باختبار القدرة التنبؤية لمتغيرات وأبعاد الدراسة من خلال مؤشرات Q^2 التي بلغت (0.667، 0.680) حيث يمكن القول أن النموذج البنائي يتميز بصلاحية تنبؤية إذا كانت قيم Q^2 أكبر من صفر، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 ب (0.664) التي تشير إلى أن تأثير أبعاد القيادة الريادية يفسر 66.4 % من التغير في المرونة الاستراتيجية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 عند توسيط المرونة الاستراتيجية ب (0.677) الأمر الذي يشير إلى أن تأثير أبعاد القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية مجتمعة يفسر 67.7 % من التغير في الأداء الإبداعي للموظفين، وبمقارنة قيمة معامل التحديد (R^2) قبل

توسيط المرونة الاستراتيجية وبعدها، يتضح وجود زيادة مما يدل علي وجود أهمية لتأثير المتغير الوسيط في هذه العلاقة.

رابعاً: مناقشة النتائج والمساهمات والمقترحات:

1. مناقشة نتائج الدراسة:

1/1. فيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة الريادية على المرونة الاستراتيجية: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من: مواجهة التحديات، وإحتواء حالات عدم التأكد، وبناء الالتزام، وتوحيد الجهود على المرونة الاستراتيجية، بينما لم تثبت الدراسة وجود تأثير لوضوح المسار على المرونة الاستراتيجية، وبالتالي يمكن القول أن الإدارة في الجهات محل الدراسة تسعى إلى تحسين الأداء باستمرار، كما تتمتع بالقدرة على تحويل التحديات إلى فرص للتطوير والتحسين، أيضاً تغرس الإدارة الثقة في الموظفين لمواجهة مشكلات العمل، بينما تحتاج الإدارة لتنمية مهارات الاقناع والتفاوض مع الآخرين.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Hensellek et al., 2023) التي توصلت إلى أن المرونة الإستراتيجية هي قدرة إستراتيجية هامة تتوسط بشكل إيجابي في العلاقة بين القيادة الريادية وأداء المشاريع، كما أوصت الدراسة ضرورة توجيه وتشجيع المدراء لموظفيهم لدفعهم العمل بطرق أكثر ابتكاراً ، على سبيل المثال ، أفكار مبتكرة جديدة أو تحسين المنتجات والخدمات الحالية وتحديد واستغلال فرص ريادة الأعمال، كما أكدت دراسة (الشمري والمرشدي ، 2022) على أهمية اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة.

2/1. فيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة الريادية على الأداء الابداعي للموظفين: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من : وضوح المسار، وبناء الالتزام، وتوحيد الجهود على الأداء الابداعي للموظفين، بينما لم تثبت الدراسة وجود تأثير

لمواجهة التحديات، وإحتواء حالات عدم التأكد، وبالتالي يمكن استنتاج أن إدراك الموظفين لتحفيز الإدارة لهم نحو تحقيق أهداف التطوير، وتشجع الإدارة أعضاء المجموعة للعمل معاً ضمن فريق يكون له أكبر أثر في زيادة الأداء الإبداعي لديهم مما يدفعهم نحو تقديم حلول إبداعية للمشكلات والمعوقات التي تواجه العمل، واتفقت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (Mehmood et al., 2021) التي أوضحت أن القيادة الريادية مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع الموظف، وتوفر نتائج هذه الدراسة إرشادات للمدراء حول كيفية تنمية المهارات الإبداعية للموظفين من خلال تبني آليات وسلوكيات القيادة الريادية داخل العمل، كما كشفت دراسة (Malibari & Bajaba, 2022) عن وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الريادية ليس فقط على مناخ الابتكار في المنظمات ولكن أيضاً على الرشاقة الفكرية للعاملين ، كما أثبتت أن القيادة الريادية لها تأثير غير مباشر على السلوك الابتكاري للموظفين.

3/1. فيما يتعلق بتأثير المرونة الاستراتيجية على الأداء الإبداعي للموظفين: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمرونة الاستراتيجية على الأداء الإبداعي للموظفين، ويمكن تفسير ذلك أن عنصر المرونة في صياغة استراتيجية الجهات محل الدراسة يمثل أهمية كبيرة في قدرة الموظفين على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة لتطوير العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Supeno et al., 2015) التي أسفرت على أن قدرة المنظمات على تنفيذ استراتيجية مرنة على النحو الأمثل وقدرتها على تطوير ثقافة إبداعية ومبتكرة وقابلة للتكيف يؤدي إلى تنمية أدائها وتكون قادرة على المنافسة وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وكذلك الاستجابة للمواقف الديناميكية، كما اتفقت مع دراسة (Hussein & Salman, 2022) التي بينت وجود دور للإبداع التنظيمي في زيادة تأثير المرونة الاستراتيجية، وفعالية المنظمة، كما اتفقت مع دراسة (Herhausen et al., 2021) التي أسفرت أن المرونة الاستراتيجية للشركات مكنتهم من الاستجابة

والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة وبالتالي تحسين الأداء والعديد من النتائج المالية الأخرى، وكذلك تتوافق مع دراسة (Ghorban & Gholipour, 2018) التي أظهرت أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ومعنوي على إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، كما أن المرونة الاستراتيجية لها دور وسيط في التعلم التنظيمي والابتكار، وبينت الدراسة أن مرونة الموارد لها علاقة إيجابية بابتكار المنتج ، وأن المرونة الإستراتيجية بشكل عام لها التأثير الأكبر على الابتكار في التصنيع.

4/1. فيما يتعلق بتأثير المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين أبعاد القيادة الريادية والأداء الابداعي للموظفين: توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية توسطت التأثير المعنوي لكل من: بناء الالتزام ، وتوحيد الجهود والأداء الابداعي للموظفين فيما عدا مواجهة التحديات، وإحتواء حالات عدم التأكد ، ووضوح المسار، وبالتالي يمكن القول أن تبني الإدارة تشجيع الموظفين والعمل ضمن مجموعات ، وامتلاك أدوات متنوعة للتحفيز، والقدرة على اتخاذ القرارات بحزم وسرعة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة، واستجابة الإدارة لأي تغيرات من خلال التعاون وعقد الشراكات، والتكيف ووضع خطط بديلة لمواجهة المتغيرات المحيطة يؤدي إلى اهتمام ورغبة الموظفين في توليد وطرح أفكار جديدة لتغيير العمليات والمنتجات والخدمات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2. التوصيات العملية:

بناءً على نتائج الدراسة يمكن أن تساهم الدراسة بالتوصيات التالية والموضحة بالجدول رقم (9):

جدول رقم (9): توصيات الدراسة وآليات تحقيقها.

الجهة المسؤولة	آليات تحقيقها	مجال التوصية وفقاً للمتغيرات
الإدارة العليا.	1. مراعاة أهداف المهام وفقاً لقدرة الموظفين. 2. بناء الخطط بالاستناد على رؤية واضحة وإستشراف للمستقبل.	القيادة الريادية

	<p>3. تحسين الأداء باستمرار من خلال التدريب والندوات واللقاءات الدورية.</p> <p>4. تشجيع الإدارة أعضاء المجموعة للعمل معاً ضمن فريق.</p> <p>5. بث الثقة في الموظفين لمواجهة مشكلات العمل.</p>	
<p>الإدارة العليا والوسطى.</p>	<p>إنشاء وحدة للمرونة الاستراتيجية ضمن إدارة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة تقوم بعدد من المهام:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التعامل مع التغيرات بآليات بديلة ومايلزم ذلك من تحويل الموارد المتاحة. - توفير المعلومات المرتبطة بأي متغيرات قد تحدث أثناء التنفيذ. - تقديم تقنيات الدعم الملائمة للموظفين وأعضاء هيئة التدريس. - إقامة دورات تدريبية للموظفين بالجامعة للتعامل مع حالات عدم التأكد. 	<p>المرونة الاستراتيجية</p>
<p>رؤساء الأقسام والوحدات.</p>	<p>1. تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين.</p> <p>2. تشجيع الإدارة الموظفين على التفكير وتجنب القوالب النمطية.</p> <p>3. استقطاب الكوادر القادرة إضافة قيمة وتوليد أفكار ابداعية وأساليب عمل جديدة.</p> <p>4. تكوين فرق للعصف الذهني التي تسهم في تشجيع الابداع وحل المشكلات .</p>	<p>الأداء الإبداعي للموظفين</p>

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة.

3. مقترحات ببحوث مستقبلية:

1/3. نظراً لأن متغيرات الدراسة قد تشمل على أبعاد متعددة ، يمكن دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام مقاييس أو أبعاد أخرى لم يشملها نموذج الدراسة.

2/3. يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- إدخال العوامل القيادية لرائدات الأعمال كمتغير مستقل.
- المتغيرات الديموجرافية كمتغيرات معدلة في النموذج الحالي.
- قياس التأثير على الأداء التشغيلي للمنظمات.
- قياس التأثير على النجاح الريادي.

3/3. سلطت الدراسة اهتمامها على الوحدات والجهات التابعة للجامعة ، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الدراسة الحالية بالتطبيق على أحد القطاعات الصناعية.

4/3. تطبيق نموذج الدراسة على قطاعات أخرى بخلاف الجامعة.

5/3. تطبيق نموذج الدراسة بإجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية أو الخاصة.

مراجع الدراسة:

أولاً : المراجع العربية :

- الحربي ، مها علي محمد ، والمطرفي، علي بن مصلح (2022) توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية دراسة تحليلية ، *مجلة كلية التربية (أسبوط)* ، 38(3) ، 261-310.
- الخنيزان، تهاني محمد ناصر، والخضيرى، فاطمة علي صالح (2019) متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة (2030) ، *مجلة كلية التربية (أسبوط)* ، 35(6) ، 104-122.
- الشمري، أحمد عبدالله و المرشدي، زهراء كريم (2022) دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية بحث تحليلي في عينة من الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة/ محافظة كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 18 (72)، 187-217.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Donbesuur, F., Ahsan, M., Danso, A., & Uddin, M. (2022). Strategic agility of SMEs in emerging economies: Antecedents, consequences and boundary conditions. **International Business Review**, 31(6), 102032.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. **Research in organizational behavior**, 10(1), 123-167.
- Aslam, Farhan. & Maitlo, Qamaruddin. (2019). Entrepreneurial leadership and innovation: the mediating role of employee voice behavior. **Journal on Innovation and Sustainability**, 10(2), 123-129.
- Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 27(4), 659-679.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, 51(6), 1173.
- Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. **Psicothema**, 24(1), 100-105.
- Bojko, T. (2014). **Influence of past experience on leaders entrepreneurial leadership and leaders influence on entrepreneurial behavior of employees** (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Brännback, M., Renko, M., El Tarabishy, A., & Carsrud, A. L. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. **Journal of Small Business Management**, 53(1), 54-74.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2019). Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs. **Journal of Business and Psychology**, 34, 203-217.
- Ersari, G., & Naktiyok, A. (2022). The Role of Competitive Strategies in the Effect of Entrepreneurial Mindset and the Entrepreneurial Leadership on Business Performance. **Istanbul Business Research**, 51(1), 47-68.

- Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A. (2015). The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, 9(10), 587-593.
- Fadaee, A., & Abd Alzahrh, H. O. (2014). Explaining the relationship between creativity, innovation and entrepreneurship. **International Journal of Economy, Management and Social Sciences**, 3(1), 1-4.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. **Academy of management Journal**, 46(5), 618-630.
- Fontana, A., Musa, S. (2017). The Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovation Management and its Measurement Validation. **International Journal of Innovation Science**, 9(1), 2-19.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 18(1), 39-50.
- Gezahegn, M., Woldesenbet, K., & Hailu, K. (2022). The Role of Entrepreneurial Leadership on MSMEs' Effectiveness: A Systematic Literature. **Journal of Entrepreneurship & Management**, 11 (1 & 2), 1-17.
- Ghorban, R., & Gholipour, K. (2018). Investigating the impact of strategic flexibility on organizational innovation. **International Review of Management and Marketing**, 8(3), 61-70.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. **Journal of marketing**, 65(2), 67-80.
- 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.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications.
- Hassan, M. U., Malik, A. A., Hasnain, A., Faiz, M. F., & Abbas, J. (2013). Measuring employee creativity and its impact on organization innovation capability and performance in the banking

sector of Pakistan. **World Applied Sciences Journal**, 24(7), 949-959.

- Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & Kollmann, T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter?. **Journal of Business Research**, 157, 113544.
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. **British Journal of Management**, 32(2), 435-455..
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. **Academy of Management Perspectives**, 12(4), 22-42.
- Horng, J. S., Tsai, C. Y., Liu, C. H., & Chung, D. Y. C. (2015). Measuring Employee's Creativity: A new theoretical model and empirical study for tourism industry. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 20(12), 1353-1373.
- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014). Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: a moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism. **Creativity and Innovation Management**, 23(4), 453-471.
- Hussein, S. H. A., & Salman, A. P. D. S. M. Impact of strategic flexibility on the organization's effectiveness by mediating organization creativity: Analytical research, **Journal of Baghdad College of Economic Sciences**, 70, 237-251.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. **Journal of management**, 29(6), 963-989.
- Kassai, Á. (2022). The four leadership styles of entrepreneurs: a competency-based model for entrepreneurial leadership. **Vezetéstudomány/Budapest Management Review**, 53(5), 16-31.
- Kline, R. B. (2015). **Principles and practice of structural equation modeling**. Guilford publications.
- Li, W., Zhan, J., & Lu, Y. (2016). A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. **International**

Interdisciplinary BusinessEconomics Advancement Journal,
1(2), 73-84.

- Li, W., Zhan, J., & Lu, Y. (2016). A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. **Journal of Global Business Insights**, *1(2)*, 73-84.
- Liao, S., Liu, Z., Fu, L., & Ye, P. (2018). Investigate the role of distributed leadership and strategic flexibility in fostering business model innovation. **Chinese Management Studies**, *13 (1)*, 93-112.
- Liu, J., Wu, Y., & Liu, L. (2023). Impact of Environmental Uncertainties and Strategic Flexibility in Innovation Activities on NEV Battery Recycling Firms in China. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, *20(4)*, 3497.
- MacKinnon, W., Grant, G., & Cray, D. (2008, January). Enterprise information systems and strategic flexibility. **In Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)** (pp. 402-402). IEEE.
- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. **Journal of Innovation & Knowledge**, *7(4)*, 100255.
- Marcoulides, K. M., & Raykov, T. (2019). Evaluation of Variance Inflation Factors in Regression Models Using Latent Variable Modeling Methods. **Educational and psychological measurement**, *79(5)*, 874-882.
- Mehmood, M.S., Jian, Z., Akram, U. and Tariq, A. (2021), Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations, **Leadership & Organization Development Journal**, *42(3)*, 434-452.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. **Academy of Management Journal**, *53(5)*, 1050-1073.
- Raby, R. L., Fischer, H., & Cruz, N. I. (2023). Community College International Leaders' Sensemaking: Entrepreneurial Leadership Skills and Behavior. **Community College Review**, *51(1)*, 52-74.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership

- style. **Journal of Small Business Management**, 53(1), 54–74.
- Roomi, M., & Harrison, P. (2011). Entrepreneurial Leadership: What is it and how should it be taught? **International Review of Entrepreneurship**, 9(3), 1-44.
 - Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. **Strategic management journal**, 16(S1), 135-159.
 - Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). **Research methods for business students**, 6th edition. Pearson UK.
 - Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian Automobile Industry. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 20, 77-90.
 - Supeno, H., Sudharma, M., Aisjah, S., & Laksmana, A. (2015). The effects of intellectual capital, strategic flexibility, and corporate culture on company performance: A study on small and micro-scaled enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region, East Java. **International Business and Management**, 11(1), 1-12.
 - Thornberry, N. (2006). **Lead like an entrepreneur: Keeping the entrepreneurial spirit alive within the corporation**. Fairfield, PA: McGraw Hill.
 - Xiao, H., Yang, Z., & Hu, Y. (2021). Influencing mechanism of strategic flexibility on corporate performance: the mediating role of business model innovation. **Asia Pacific Business Review**, 27(3), 470-492.
 - Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. **Personnel Review**, 46(7), 1335-1357.
 - Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. **Organization science**, 10(4), 439-459.
 - Yu, Y., Zhang, X., Huang, S., Chen, Z., & Chen, Z. (2022). Entrepreneurial leadership and innovation performance in new ventures: Examining the roles of strategic flexibility and environmental turbulence. **Entrepreneurship Research Journal**, 12(4), 629-652.
 - Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to

creativity: Encouraging the expression of voice. **Academy of Management journal**, 44(4), 682-696.

- Zubair, A., & Kamal, A. (2017). Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and Creative Work Behavior in Bank Employees. **Pakistan Journal of Psychological Research**, 32(1), 35-53.

ثالثاً: التقارير:

1. جامعة المجمع، التقرير السنوي الثاني عشر، 1443 هـ.