جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

تحليل العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي وأثرها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية

دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض من جامعات إقليم كوردستان- العراق

ريم سعد علي الجميل

أطروحة دكتوراه
إدارة أعمال

بإشراف
الأستاذ المساعد
الدكتور احمد سليمان محمد الجرجري

١٤٣٩ هـ ٢٠١٧ م

تحليل العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي وأثرها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية

دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض من جامعات إقليم كوردستان- العراق

أطروحة تقدمت بها

ريم سعد علي الجميل

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل

وهي جزء من متطلبات نيل دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد

الدكتور احمد سليمان محمد الجرجري

١٤٣٩ هـ ٢٠١٧ م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَمِنْهُم مَّن يَقُولُ رَبَّنَآ ءَاتِنَا فِي
ٱلدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي ٱلْأَخِرَةِ حَسَنَةً
وَقِنَا عَذَابَ ٱلنَّارِ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة: (الآية/ ٢٠١)

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ "**تحليل العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي وأثرها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية – دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض من جامعات إقليم كوردستان– العراق** " جرى تحت إشرافي في جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

التوقيع :

الاسم : أ.م.د. أحمد سليمان محمد الجرجري

التاريخ : / /2017

إقرار المقوم اللغوي

اشهد بأن هذه الأطروحة الموسومة : **بـ** "**تحليل العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي وأثرها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية – دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض من جامعات إقليم كوردستان– العراق** " تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت الأطروحة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع :

الاسم : أ.م.د. ليلى محمد علي جمعة

التاريخ : / /2017

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيتين التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي، أرشح هذه الأطروحة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : د. انمار أمين حاجي

التاريخ : / /2017

إقرار رئيس القسم العلمي

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا، أرشح هذه الأطروحة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ.م.د. علاء عبد السلام اليماني

التاريخ : / /2017

قرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقويم والمناقشة قد أطلعنا على الأطروحة الموسومة بـ: " **تحليل العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي وأثرها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية – دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض من جامعات إقليم كوردستان– العراق** "، وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما لو علاقة بها ووجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

الأستاذ المساعد الدكتور	**الأستاذ الدكتور**	**الأستاذ الدكتور**
د. حكمت رشيد سلطان	**د. درمان سليمان صادق**	**د. أبي سعيد الديوه جي**
عضواً	**عضواً**	**رئيس اللجنة**

الأستاذ المساعد الدكتور	**الأستاذ المساعد الدكتور**	**الأستاذ المساعد الدكتور**
د. ريم علي الجراح	**د. علاء احمد الجبوري**	**احمد سليمان محمد الجرجري**
		كلية الإدارة والاقتصاد
		جامعة الموصل
عضواً	**عضواً**	**عضواً ومشرفاً**

قرار مجلس الكلية

اجتمـــع مجلـــس كليـــة الإدارة والاقتصـــاد بجلســـته ..... المنعقـــدة بتاريخ / /2017 وقرر التوصية بمنح درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

مقرر مجلس الكلية	**عميد كلية الإدارة والاقتصاد**
/ /2017	**/ /2017**

شكر وعرفان

الحمدلله رب العالمين، والصلاة والسلام على الأمين نور الأنوار، وسر الأسرار، سيدنا محمد المختار وآله الأطهار، وأصحابه الأخيار، عدد نعمِ الله وأفضاله.

أما بعد فإني اتقدم بجزيل شكري إلى الأستاذ المساعد الدكتور سعد فاضل عباس والاستاذ المساعد الدكتور أحمد سليمان الجرجري اللذين أشرفا على هذه الدراسة بحسن توجيهاتهم وإرشاداتهم القيمة وملاحظاتهم السديدة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

واتقدم بالشكر والعرفان الى الاستاذ الدكتور أُبي سعيد الديوه جي، رئيس جامعة الموصل لتشجيعه لي على إكمال دراسة الدكتوراه، وتوجيهاته العلمية القيمة. كما يسعدني ان أتقدم بالشكر والامتنان الى الاستاذ المساعد الدكتور ماهر الشمام، عميد كلية الادارة والاقتصاد للتسهيلات التي أبداها لي أثناء فترة دراستي. وامتناني موصول للاستاذ المساعدالدكتور عدنان سالم الأعرجي معاون عميد كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الموصل والاستاذ المساعد الدكتور علاء عبد السلام رئيس قسم إدارة الأعمال/ جامعة الموصل، الموقع الرديف في مدينة كركوك، والاستاذ المساعد الدكتور عامر اسماعيل حديد رئيس قسم ادارة الاعمال وكالة في الموقع الرديف في مدينة دهوك. ويدفعني واجب التقدير والاحترام أن أتقدم بشكري إلى الأستاذ المساعد الدكتور سرمد غانم صالح رئيس قسم إدارة الأعمال الأسبق (المتقاعد حالياً)، لعنايته المستمرة. والشكر موصول لكل من الاستاذ الدكتور درمان صادق سليمان، والاستاذ المساعد الدكتور حكمت رشيد سلطان رئيس قسم المحاسبة، جامعة دهوك ، والاستاذ المساعد الدكتور هادي خليل إسماعيل رئيس قسم إدارة الأعمال جامعة دهوك. ويتواصل شكري وامتناني ودعائي بالخير لكل من ساعدني من أساتذتي وزملائي وزميلاتي الذين نصحوني وأمدوني من العلم والمعرفة، فجزاهم الله تعالى خير الجزاء. وأقدم الشكر لمنتسبي المكتبة المركزية في جامعة الموصل، وخاصة السيدة سهى فرقد الجميل، ومنتسبي مكتبة كلية الادارة والاقتصاد، في جامعتي الموصل ودهوك، لمساعدتهم في تسهيل إستعارة المصادر العلمية.والشكر للسادة المبحوثين في الجامعات لما أبدوه من تعاون في الاجابة عن فقرات الاستبانة.

وأخفض جناح ذُلي لروحيّ والديّ الطاهرتين رحمهما الله براً واحساناً. وأزجي شكري وإعتزازي الى أخوتي وأخواتي مُقدمة لهم هذا الجهد لتقرَّ به عيونهم والى كل من ساعدني وكل من قدم لي من تسهيلات وعون في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، فجزاهم الله تعالى خير الجزاء.

الباحثة

المستخلص

سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي وأثرها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في عدد من جامعات إقليم كوردستان. إذ ينظر إلى قيادة المحيط الأزرق على أنها المورد الأكثر أهمية إلى جانب الذكاء الريادي في التعامل مع بناء متطلبات الجامعة الريادية التي تسعى اليها الجامعات حديثاً، وذلك عن طريق إستقراء الظروف البيئية للمنظمات والمنافسين وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن. وبالرغم من عدم وجود دراسات تتعلق بقيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي ومتطلبات الجامعة الريادية والعلاقة والتأثيرات فيما بينهما، لذا سعت الباحثة إلى تضمين دراستها الحالية (هذه الأبعاد بمتغيراتهما) ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة والتأثيرات المعنوية بينهما، وبشكل عام تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مدى إمتلاك الجامعات المبحوثة لابعاد قيادة المحيط الأزرق ؟
2. مامدى توافر الذكاء الريادي بدلالة بعدية (التفكير والمعرفة الرياديين) في الجامعات المبحوثة؟
3. ما مدى إمتلاك الجامعات المبحوثة متطلبات الجامعة الريادية ؟
4. ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات وضع مخطط إفتراضي يعكس طبيعة العلاقات والتأثيرات بين أبعاد قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة، وتم إعتماد مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تم إختبارها بإستخدام وسائل إحصائية للبيانات المجمعة من خلال إستمارة الاستبانة عن الأفراد المبحوثين، وتوصلت إلى مجموعة من الإستنتاجات نعرض اهمها:

1- اتضح وجود تناسب بين قيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) والذكاء الريادي وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية)، وامتلك بُعد البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق أعلى نتيجة ارتباط مع الذكاء الريادي وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة(الحكومية والأهلية).

2- وجود تناسب بين قيادة المحيط الأزرق بدلالة ابعاده (مجتمعة ومنفردة) والتفكير الريادي وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية)، وحاز بعد البدء بتطبيق عملية

التطـوير وتنفيـذ أشـرعة قيـادة المحـيط الأزرق مـع التفكيـر الريـادي وعلـى مسـتوى نـوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية).

3- وجـود تناسـب بين قيـادة المحيط الأزرق (مجتمعـة ومنفردة) والمعرفـة الريادية وعلـى مستوى نـوعي الجامعـات المبحوثـة (الحكوميـة والأهليـة)، وحـاز بعد البدء بتطبيـق عمليـة التطـوير وتنفيـذ أشـرعة قيـادة المحـيط الأزرق مـع المعرفـة الريادية وعلـى مسـتوى نـوعي الجامعـات المبحوثة (الحكومية والأهلية).

4- اتضــح وجــود تناســب واقتــران بــين قيــادة المحــيط الأزرق والــذكاء الريــادي بدلالــة أبعادهما(مجتمعـة ومنفـردة) ومتطلبـات الجامعـة الريادية وعلـى مسـتوى نـوعي الجامعـات المبحوثـة (الحكوميـة والأهليـة). وأن أعلـى مسـتويات التـأثير ظهـرت فـي الجامعـات الأهليـة المبحوثـة قياسـاَ بالجامعـات الحكوميـة. وأمتلـك بعـد ادارة التغييـر لـدى القيـادات الاداريـة فـي الجامعات الحكومية المبحوثة أفضل مستويات التأثير في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية ، وبُعد التفكير الريادي في الجامعات الاهلية المبحوثة.

وإعتمـاداً علـى الاسـتنتاجات التـي توصـلت إليهـا الدراسـة، قـدمت مقترحـات منسـجمة مـع هـذه الاسـتنتاجات، فضـلاً عـن المقترحـات لدراسـات مسـتقبلية ذات صـلة بموضـوعات الدراسـة الحالية.

ثبت المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	-
المستخلص	أ- ب
ثبت المحتويات	ت- ث
ثبت الاشكال	ج- ح
ثبت الجداول	خ- د- ذ
ثبت الملاحق	ر
المقدمة	2-1
الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**	**87-3**
المبحث الاول: قيادة المحيط الأزرق	45-4
المبحث الثاني: الذكاء الريادي.	67-46
المبحث الثالث: الجامعة الريادية.	80-68
المبحث الرابع: العلاقة التفسيرية بين متغيرات الدراسة	87-81
الفصل الثاني **الإطار المنهجي للدراسة**	**118-88**
المبحث الاول: عدد من الدراسات ذات العلاقة	104-89
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	110-105
المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة وعينتها	118-111
الفصل الثالث **الإطار الميداني للدراسة**	**172-119**
المبحث الاول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة	136-120
المبحث الثاني: إختبار مخطط الدراسة وفرضياتها	172-137
الفصل الرابع **الاستنتاجات والمقترحات**	**181-173**
المبحث الأول: الاستنتاجات	178-174
المبحث الثاني: المقترحات	181-179
ثبت المصادر والمراجع	202-182
الملخص باللغة الانكليزية	A-C

ثبت الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	المفاهيم القيادة على وفق آراء عدد من الباحثين	5
2-1	تصنيف أنماط القيادة	10
3-1	يوضح تعاريف إستراتيجية المحيط الأرزق	13
4-1	المقارنة بين إستراتيجتي المحيط الأزرق والمحيط الأحمر	15
5-1	التعاريف الرئيسة للجامعة الريادية	67
6-1	تصنيف النماذج والأساليب لقياس وتقييم الجامعة الريادية	75
1-2	الدراسات ذات العلاقة بقيادة المحيط الأزرق	89
2-2	الدراسات ذات العلاقة بالذكاء الريادي	98
3-2	الدراسات ذات العلاقة بالجامعة الريادية	99
4-2	نقاط التشابه	103
5-2	نقاط الاختلاف	104
6-2	سمات الأفراد المبحوثين في الجامعات المبحوثة	113
7-2	متغيرات استمارة الاستبانة	116
8-2	معامل الثبات لكافة عبارات الاستبانة	117
9-2	معاملات الثبات لعبارات المتغيرات الرئيسة	117
1-3	التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية للركيزة الأولى رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية	121
2-3	التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية للركيزة الثانية نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق	123
3-3	التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية للركيزة الثالثة ادارة التغيير لدى القيادات الادارية	125
4-3	التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية للركيزة الرابعة البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ اشرعة قيادة المحيط الازرق	127
5-3	الأهمية الترتيبية لمرتكزات قيادة المحيط الأزرق	128
6-3	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتفكير الريادي.	130
7-3	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة	132

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
	الريادية.	
3-8	الأهمية الترتيبية للذكاء الريادي	133
3-9	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد متطلبات الجامعة الريادية.	135
3-10	علاقة الارتباط بين قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي	141
3-11	علاقة الارتباط بين قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة) ومتطلبات الجامعة الريادية.	145
3-12	تأثير قيادة المحيط الازرق في متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة	150
3-13	تأثير الذكاء الريادي في متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة.	155

ثبت الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1-1	إنموذج إبتكار القيمة	17
2-1	إطار التحركات الإستراتيجية ذي الفعاليات الأربعة(إنموذج سيرك الشمس)	18
3-1	الخطوات الأربعة بإتجاه تصوير إستراتيجية المحيط الأزرق	20
4-1	الطبقات الثلاثة لغير الزبائن	21
5-1	العقبات المنظماتية	23
6-1	الخارطة الذهنية لقيادة المحيط الازرق	27
7-1	المهارات والمواهب المتحققة للتابعيين غير المستثمرين في عمل	28
8-1	فك إرتباط الموارد البشرية(التابعين) ضمن المعدل العالمي	30
9-1	مضامين الاختلافات والأساسيات في أساليب القيادة التقليدية عن قيادة المحيط الأزرق(القيادة التقليدية) (قيادة المحيط الأزرق)	31
10-1	عوامل إستراتيجية المحيط الأزرق	33
11-1	عوامل إستراتيجية المحيط الأزرق	35
12-1	تغيير القيادة الإدارية بالنسبة لجميع المستويات	36
13-1	العملية في قيادة المحيط الأزرق	38
14-1	مؤشرات قيادة المحيط الأزرق	39
15-1	منظور جديد لتطوير مفهوم القيادة	43
16-1	إنموذج الوعي الريادي	55
17-1	الحلول المستدامة	59
18-1	كيفية التوجه نحو تحقيق الأهداف	63
19-1	إطار عام للجامعة الريادية	73
2-1	مخطط الدراسة	108

ثبت الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1-1	أنموذج استبانة رأي الخبراء في قياس صدق الاستبانة	203
2-1	أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.	204
3-1	أنموذج الاستبانة	205
4-1	الاتساق الداخلي لفقرات متغيرات الدراسة	213

المقدمة:

تواجه منظومة التعليم العالي تحديات واسعة وسريعة لمواجهة التغيرات السريعة في عصر يمتاز بالمعرفة والريادة، ويتركز دور الجامعات في حل مشاكل البطالة والتنمية في المجتمع عن طريق إيجاد سبل تساعد القيادات الادارية وتابعيها على اكتساب مهارة عمق التفكير والإدراك والتحليل والتفكير المنطقي، وبما يؤهل الموارد البشرية التي تستطيع أن تتعامل مع المعطيات المتجددة دائماً والمتطلبات المتغيرة لبيئات العمل التي تتميز بعدم التأكد والتغير والتعقيد. إذ تمثل قيادة المحيط الأزرق باإتجاهاته الأربعة والذي تتسع فيه الفرص ويكون أقل تنافسية من خلال إكتشاف المواهب والقدرات للموارد البشرية والمهارات غير المستغلة للتابعين عامة، خاصة والتعامل معها من المهام ذات الصعوبات الكبيرة لمعالجتها بنجاح مما يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسة التي تمكن إدارة المنظمة من التصدي لها بدرجة عالية من الفاعلية، كما أن ذلك التعامل ينبغي أن يكون معتمداً على منهج علمي وعملي قائم على الرشد والخبرة والمعرفة، بحيث يؤدي إلى إحتوائها ومعالجتها وعدم تفاقم هذه الأزمة وإنتشارها وتغلغلها في مرافق المنظمة وإلحاق الضرر والأذى بها وبأصحاب المصالح كافة لاحقاً، ولاسيما أن منظمات الأعمال المعاصرة تعيش اليوم في عالم يتسم بعدم التأكد والتقلبات البيئية والسوقية والمنافسة الشديدة. ويعد المنظور الجديد للجامعة الريادية من الموضوعات الحديثة سواء كانت إدارية، إقتصادية، ثقافية، إجتماعية، إذ أن مفهوم الجامعة الريادية يركز على الأنشطة الريادية كمهمة رئيسة إلى جانب مهمة التدريس ومهمة البحث العلمي، وبذلك تجتهد الجامعات وتسعى نحو تحقيق الريادة في أعمالها وبما يضمن لها الوصول الى ماتسمى بالجامعة الريادية والتي تحتاج بدورها لإمتلاكها لمجموعة من المتطلبات لعل من بينها الموارد (المادية، البشرية، المالية، والمعلوماتية) التي تهدف إلى المساهمة في تحقيق التنمية العلمية، والإدارية، والثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية للمجتمع كافة. ومن هنا يستلزم أن تكون قيادة المحيط الأزرق التي تدعم للأنشطة الريادية في الجامعات لتمكينها من التوجه المستمر نحو ما يعرف حديثاً بالذكاء الريادي الذي يظهر في بيئة الأعمال والذي يعد من الموارد المهمة لأي منظمة أعمال تسعى للاستمرار والنجاح، وإن قمة النجاح لتلك المنظمات يتجسد في تحقيق أنشطتها وصولاً لأهدافها، وإذا لم يحدث ذلك فلابد من أن يكون هناك من الإجراءات والتدابير التي تجنبها تداعياتها. وبناءً على تلك المعطيات سعت الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي وأثرها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، فضلاً عن بيان دور الذكاء الريادي كمتغير وسيط بين قيادة المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعة الريادية، كما هدفت الدراسة إلى بناء إطار فكري وميداني لأثر تلك العلاقة في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية من خلال الجانب الميداني لها.

هذا وقد جاءت الدراسة في أربعة فصول، تضمن الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة: وإشتمل على ثلاثة مباحث، تناول الأول قيادة المحيط الأزرق إطاراً مفاهيمياً من خلال تناول مجموعة من المحاور التي تؤطر ماهية القيادة، وإستراتيجية المحيط الأزرق، وماهية قيادة المحيط الأزرق، وأهدافه والمخطط التصويري لقيادة المحيط الأزرق، وتناول الثاني الذكاء الريادي، من خلال التركيز على المفاهيم الأساسية للذكاء وأنواعه ومكونات الذكاء الريادي، وتطرق الثالث إلى الجامعة الريادية كمفهوم، وأهمية، وأهداف، ومتطلبات، ويعرض المبحث الرابع العلاقة التفسيرية بين متغيرات الدراسة. أما الفصل الثاني فقد خصص للإطار المنهجي للدراسة، وذلك من خلال أربعة مباحث، إذ وضح الأول عدداً من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية، وسعى الثاني إلى توضيح منهجية الدراسة، وركز الثالث على أساليب جمع البيانات، واتجه المبحث الرابع نحو وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وتضمن الفصل الثالث مبحثين، قدم الأول منهما وصفاً وتشخيصاً لمتغيرات الدراسة، في حين إستعرض الثاني إختبار مخطط الدراسة وفرضياتها. وإختتمت الدراسة بالفصل الرابع متضمنا مبحثين، تضمن الأول أهم الإستنتاجات التي توصلت لها الدراسة الحالية، فيما إشتمل الثاني على أهم المقترحات.

الفصل الاول

الإطار النظري للدراسة

The Theoretical Framework of the Study

يهدف هذا الفصل الى تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية بالاعتماد على ما ورد من أدبيات الموضوع من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: قيادة المحيط الأزرق.

المبحث الثاني: الذكاء الريادي.

المبحث الثالث: متطلبات الجامعة الريادية.

المبحث الرابع: العلاقة التفسيرية بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول

قيادة المحيط الازرق Blue Ocean Leadership

أولاً– مفهوم القيادة Concept of Leadership

1.1. تعريف مفهوم القيادة:

يرجع أصل كلمة "القيادة" إلى الفكر اليوناني والفكر اللاتيني إذ اشتُقَّت الكلمة الإنكليزية "Ieadership" من الآتي:

-Archein- بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني "Agere"، ومعناه يحرك أو يقود. وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزءين: بداية يقوم بها فرد واحد، ومهمة أو عمل ينجزه.

– "Archein": اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه استنتج أن هناك علاقة بين القائد والتابعين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما: وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات وهي من واجب التابعين.

أما في اللغة العربية فإن مفهوم القيادة لغوياً مشتق من "القَوْد" وضدها "السوْق" فيقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، في حين أن مفهوم القائد إصطلاحياً يشير إلى دليل أو مرشد وهو الفرد الذي يمتلك قوة التأثير في الآخرين (العدلوني، 2002: 165).

وردت مفاهيم عديدة للقيادة في أدبيات الفكر الإداري، فمنها من يرى بأن القيادة عملية تأثير متبادل بين القائد والتابعين لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف (مسعودان، 2007: 284). وهناك من ينظر إلى مفهوم القيادة بأنه نشاط ديناميكي ينقل الجهاز الإداري من الحالة الراكدة إلى الحالة المتحركة. وأنها علم وفن، إذ تختلف القيادة عن الإدارة من حيث عناصر المبادأة والنية والإجراءات التي يستخدمها القائد من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الطويل، 2001:247). وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة في علم الإدارة بوجهات نظر متعددة ورؤى مختلفة، ويوضح الجدول (1–1) عدداً من مفاهيم القيادة على وفق آراء عدد من الباحثين الذين تناولوا المفهوم وكما يأتي:

الجدول (1-1)

مفاهيم القيادة على وفق آراء عدد من الباحثين

اسم المصدر/السنة	المفهوم
Jones & George, 2003: 465	العملية التي يتم بواسطتها التأثير في جهود الأفراد العاملين، للمساعدة على إنجاز أهداف المنظمة.
Bolden, 2004: 5	عملية التأثير بسلوك وأنشطة الآخرين ودفعهم لإنجاز الهدف المطلوب.
Bateman & Snell, 2007: 416 يتفق مع Kreitner & Kiniki, 2007: 537	عملية توجيه وتأثير القائد في التابعين للوصول إلى أهداف المنظمة.
Daft, 2006: 292	القدرة على التأثير في الأفراد لتبني سلوكيات جديدة تحتاجها المنظمة ولتنفيذ إستراتيجياتها.
Mshane & Glinow, 2005: 416	قدرة القائد بتأثيره على دوافع الآخرين بإتجاه النجاح في تحقيق أهداف المنظمة.
Hasbullah, 2008, 30-31	القدرة على التأثير في الجماعة نحو تحقيق الأهداف.
Lambert, 2005:38 يتفق مع Sydanmaanlakka, 2003:79	تفاعل متبادل بين القادة والتابعين بقصد أحداث تغيير فعلي يعكس تحقيق الهدف المشترك لكلا الطرفين.
منصور والخفاجي، 2010:54	عملية تفاعلية بين القائد والتابعين والموقف، وأن نتائج ذلك التفاعل تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها في إحراز النجاح والتفوق.
الراوي، 2001: 11	تفاعل متبادل بين القائد من جهة، وتابعيه من جهة أخرى، وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة تابعيه على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف.
Mills, 2005:14 مع Caroselli,2000:13.	إمتلاك القائد للرؤية المستقبلية في كيفية إنجاز أهداف المنظمة ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤية وفهمها.
الطائي، 2007: 44	السعي لترجمة الرؤى المستقبلية للمنظمة إلى حقيقة.
شعبان والعابدي، 2009: 26	توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة فضلاً عن تحفيز ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤية وفهمها.
رشيد، 2010: 45	الرؤية الذي يتمكن من خلالها القائد على إبراز الدور المهم لتميز المنظمة من خلال تحديد التوجهات الإستراتيجية لها ووضعها موضع التنفيذ.

المصدر: إعداد الباحثة بالأعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

مما تقدم يتضح لدى الباحثة وجود تباين في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم القيادة، إذ تعددت مداخل دراستها، فمنها ما ركز على كونه عملية تأثير من خلال مجموعة من السلوكيات أو الأفعال التي يتخذها القائد في تأثيره على الآخرين ودفعهم لإنجاز الهدف المنشود، وهذا ماجاء به المدخل السلوكي في تفسيره لمفهوم القيادة الإدارية. ومنها ما ركز على قدرة القائد بالتأثير في التابعين لإنجاز الأهداف بالقدرات والامكانيات التأثيرية التي يتحلى بها، وهذا ما إعتمده مدخل السمات في تفسيره للقيادة. كما تم تناول مفهوم القيادة من خلال التركيز على علاقة التفاعل بين القائد والتابعين وذلك من وجهة نظر المدخل الموقفي في تفسيره للقيادة. ثم تأتي الرؤية المستقبلية التي تبناها المدخل الحديث من خلال التركيز على القائد بعدِّه رأسمال بشري يتمتع برؤية إستراتيجية بعيدة المدى تعالج ما يستجد من متغيرات داخلية وخارجية في إطار مستقبلي بعيد المدى. وتعمل التحديات المستمرة والتغيرات السريعة على إتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب وتعقد أعمالها وتنوع علاقاتها الداخلية وتفاعلاتها مع البيئة الخارجية مما يستدعي مواصلة البحث والتفكير في متطلبات تحقيق التطوير. كل هذه التحديات تتطلب قائداً وقيادة تعمل على مواجهة التحديات أمام تحقيق الأهداف كافة، فوظيفة القائد ليست حل المشاكل وحسب ولكن لِيُلهِم التابعين عند حل مشاكل العمل شَحذ القُدرات وإعطاء الرؤية والفكر الإيجابي ضمن خطوات حذرة تُديم التواصل مع التابعين بأَفضل طريقة ممكنة، وذلك بعدِّهم مورداً بشرياً يحتل مكان الصدارة بين موارد المنظمة.

2- أنماط القيادة Leadership Styles

يقصد بنمط القيادة الأسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع التابعين. وهناك معياران رئيسان لتصنيف أنماط القيادة هما (حسان والصياد,99:1986):

- النظر إلى القيادة من ناحية مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه الجماعة.
- التوجه إلى القيادة باعتبارها إسلوب وممارسة القائد لعملية التاثير في العاملين معه.

ويعد التصنيف الذي يعود إلى نظرية الأنماط ل (رنسيس ليكرت) أبرز التصنيفات إذ أشار إلى الأنماط الآتية (سالم، واَخرون، 195:1998):

أ. القيادة الدكتاتورية

يصنف هذا النوع من القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسة هي (Daft,2004:30):

- الأوتوقراطي العنيف: الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها التابعين والتي يصبح عندها التابعين مستائين من تلك الأوامر.

- الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول إستخدام الأنماط المرتبطة بالقيادة الإيجابية بكثرة الإطراء والثناء والمدح للتابعين فضلاً عن العقاب البسيط لكي يضمن ولاء التابعين في تنفيذ قراراته.
- الأوتوقراطي المناور: الذي يجعل التابعين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين أنه هو من يتخذ القرار بنفسه.

ب- القيادة الديمقراطية

إن المبدأ الأساسي الذي تعتمده القيادة الديمقراطية هو مبدأ إحترام شخصية الأفراد والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرار وتنفيذه إنطلاقاً من فكرة أساسية هي أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي، فلا تكون مهمة القيادة في ضوء هذا المفهوم حصراً على القيادي بل هي مهمة مشتركة يسهم في أدائها جميع التابعين. (عباس وبركات، 2000: 170). ويمكن التمييز بين نوعين من القيادة الديمقراطية هما (عساف، 1979: 471):

- القيادة الجماعية: التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم بالإجماع.
- القيادة الفردية:التي تستند على الاستعانة بالمستشارين، إذ لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه للتعرف على مختلف وجهات النظر ويُلم بكافة الآراء والحلول.

ت- القيادة المتساهلة

وتسمى بالقيادة الفوضوية أو التسيبية أو قيادة عدم التدخل أو الحرة وغيرها من التسميات التي أطلقت عليها، وذلك لكونها تقوم على ترك الفرد يفعل ما يشاء على أساس سياسة رفع الأيدي، إذ تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه التابعين فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل مما يؤدي إلى الفوضى في التنظيم (hersey, blankard, 1998:220). لأن التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبط من همة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للتابعين الكسالى منهم، وقد يكون التساهل كبيراً إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للتابعين ويصبح في حكم المستشار (القريوتي، 2000: 188).

ث- اتجاهات معاصرة في القيادة Contemporary Trends in Leadership:

هنالك عدد من الأنماط القيادية الحديثة التي أفرزتها التطورات والتحديات في مجال العمل الإداري بالمنظمات المعاصرة ومنها:

- **القيادة التبادلية Reciprocity Leadership:**

وهو اسلوب قيادي يركز على تحقيق الأهداف باستخدام أساليب المكافآت والحوافز أو تقديم الإغراءات للتابعين لكي يبذلوا أقصى جهودهم وطاقاتهم للوصول إلى الأهداف من أجل كسب الحوافز المقدمة لهم (Schermerhorn,2003:334)، إذ تمسك القيادة التبادلية بزمام المبادرة في تقديم أشكال الوسائل التي تشبع حاجات الافراد مثل زيادة الأجور من أجل مبادلتها بالاداء المناسب (Walker,2007:482).

- **القيادة التحويلية Transformational Leadership:**

وهو أسلوب يعتمد على الذكاء والحنكة البديهية وامتلاك صفات غير عادية تستثمر جميعها للتأثير على التابعين وحثهم لبذل الجهد وتحقيق الهدف بأعلى المستويات.

- **اسلوب الخط المستمر في القيادة**

The Manner of Continuing Line of Command

ينظر هذا النمط الى القيادة بوصفها سلسلة من النشاطات القيادية، في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً بالتابعين عن طريق منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

www.managementbusiness,com

- **القيادة الرؤيوية Visionary leadership:**

النمط القيادي الذي يمتلك فيه القائد القدرة على إيجاد رؤية جذابة وحقيقية لمستقبل المنظمة أو الوحدة التنظيمية (العطية، 2003: 234).

- **القيادة الكارزماتية Charismatic leadership:**

النمط القيادي الذي يدعو إلى الاتصال بين القائد والتابعين بواسطة الترابط العاطفي للتابعين مع القائد لما يمتلكه من شخصية قيادية (حريم، 2009: 220).

- **القيادة الرقمية Digital Leadership:**

ضمن بيئة عمل افتراضية وليس فعلية (العامري، الغالبي، 2008: 481).

- **القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership:**

القيادة التي تركز على الرؤية الاستراتيجية من خلال تحديد التوجه طويل الأمد (الخفاجي، 2008: 178).

- **القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership:**

ابتكار الاستراتيجيات التنظيمية التي تساعد على التكيف في البيئات ذات القدرة التنافسية العالية والتغيير المستمر (Gupta,*et.al*.,2004:103).

- **القيادةالخادمة (الداعمة) leadership The maid supporting:**

القيادة التي تتبنى مساعدة الأفراد وتمكينهم من أداء العمل وهذه هي المهمة الرئيسة للقائد (Certo,2006:373).

- **القيادة الروحية Spiritual leadership:**

القيادة التي تمتلك القدرة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي من خلال الإبقاء على الصحة النفسية للتابعين وهي مكملة لمفهوم نمط القيادة الخادمة ((Fry,*et.al*.,2007:2.

- **القيادة الذكية Smart leadership:**

النمط القيادي الذي يركز على قيادة المواهب والابتكارات داخل بيئة العمل وكيفية التعامل مع الاعمال المحيطة بالمنظمة (حسن، 2011: 2).

- **قيادة المحيط الأزرق Blue Ocean leadership:**

القيادة التي تسعى لإدراك محيطات قدرات الموارد البشرية للاستفادة من طاقاتهم ومهاراتهم عن طريق تحجيم مجموعة الموارد البشرية غير المستخدمين فعلياً وعملياً وعدم إهدارهم للوقت في إطار عمل المنظمة (Kim & Mauborgn,2006:2).

ويمكن توضيح عدد من الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة كما في الجدول (1-2).

الجدول (1-2)

تصنيف أنماط القيادة

إسم المصدر/ السنة	أنماط القيادة
Likert,1967:49	السلطوي الاستغلالي، السلطوي الخيري، السلطوي الاستشاري، السلطوي الجماعي المشارك.
Reddin,1970:503	البيروقراطي، المطوِّر، الأوتوقراطي الخيِّر، التنفيذي (الاداري)، المتهرب، المبشِّر، الأوتوقراطي، المساوم.
الهواري، 1976، 14	المهتم بالعمل والتابعين، المهتم بالعمل، المهتم بالتابعين، المتوازن ما بين العمل والتابعين.
House,1981:10	النمط الموجه، النمط الداعم أو ألمساند، النمط المشارك، النمط الارشادي.
Wissem,et al,1982:37	الرائد، الجرئ، الحصيف، الاداري، الدبلوماسي، الاقتصادي
كنعان، 1982: 10	النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، نمط القيادة الحرة
Stiener & Miner, 1982:78	المثالية، الفرصية (الانتهازية)، الواقعية
عاشور، 1983: 175	قيادة موجهة لتحقيق عمل معين، قيادة مساندة للحصول على هدف معين، قيادة مشتركةللقائد والتابعين للوصول الى الهدف، قيادة ترتكز على الانجاز.
Harvey,1988:230	المحلل، الاداري، الريادي، الجازم، نمط إدارة الفريق
حسن، 1989: 142 بالاعتماد على نموذج (بليك وموتون، 1971)	نمط القيادة المركزعلى العمل والتابعين (9-9) قيادة الفريق، نمط القيادة المركزعلى العمل (1-9) القيادة السلطوية (الاوتوقراطية)، نمط القيادة المركزعلى التابعين (9-1)قيادة العلاقات الانسانية، نمط القيادة المتوازنةأو البندولية (5-5)، نمط القيادة الانفصالية (المتساهلةأو الامبالية) (1-1).
مليكة، 1989: 245	القيادة الاستبدادية (علاقات السيطرة على الاتباع)، القيادة الديمقراطية
Jain &Triadis,1997:316	اهتمام كبير بالعمل والعلاقات، اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالعلاقات، اهتمام قليل بالعمل واهتمام كبير بالعلاقات، اهتمام قليل بالعمل وبالعلاقات.
الجرجري، 1998، 40	النمط القيادي المبادر، النمط القيادي الموفق، النمط القيادي المتحفظ.
الذهبي والعبيدي، 2002: 13	النمط القيادي البائع، النمط القيادي الموجه، النمط القيادي المشارك، النمط القيادي المفوض،

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانيا: قيادة المحيط الازرق Blue Ocean Leadership

1. مفهوم المحيط الأزرق: The Concept of Blue Ocean

قبل الولوج في موضوع قيادة المحيط الأزرق فإنه من الضروري التطرق باختصار لموضوع المحيط الأزرق. يصف (Kim & Mauborgne, 2005: 8) المحيط الأزرق بأنه المكان أو السوق الذي يضم الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، فهو الفراغ والمناطق المجهولة من (نقاط السوق النائية) التي لم يصلها من يعكر صفوها قط. وهي الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر (لون المنافسة الدموية)، وهي تعني الإبداع والإبتكار في المنتجات والخدمات رغم المنافسة الشديدة في عالم اليوم. وفي هذه البقاع المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى، وبنفس السياق يوضح (الدوري والسعيدي، 2009: 4-5) أن المحيط الأزرق يمثل تلك الأسواق التي لا تزال غير مكتشفة والصناعات التي لم تظهر بعد ولم يوجد الطلب على منتجاتها بعد والتي لا يكون لديها منافسة شديدة. والحاجة إلى المحيطات الزرقاء تؤدي إلى القيام بإيجاد القيمة وإبتكارها وليس القيام بإضافة القيمة فقط. ويؤكد (طالب والبناء، 2012: 36) على أنها صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بإي بقع حمراء ناتجة عن المنافسة الدموية. وهذا هو أحد الأسرار الخفية التي تجعل شركات التسويق تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون (الأزرق).

2. مفهوم قيادة المحيط الأزرق Blue Ocean Leadership The Concept of

هو إدراك محيطات قدرات الموارد البشرية للإستفادة من طاقاتهم ومهاراتهم عن طريق تحجيم مجموعة الموارد البشرية غير المستخدمين فعلياً وعملياً وعدم إهدارهم للوقت في إطار عمل المنظمة. وذلك لتحقيق نقلة نوعية في القيمة الخاصة بكل من العاملين والزبائن، وهكذا فأن قيادة المحيط الأزرق متعلقة بعملية إيجاد وتحقيق قيمة غير صفرية، أي تحقيق الأرباح أو الدخل المربح على الدوام، فهنا الجميع يقود الجميع وليست القيادة فقط التي تقود الجميع من القمة، وهذه الحقيقة تظهر أن (90%) من التابعين ليس لديهم علاقات مع بعضهم البعض، مما يعني الحاجة إلى قادة فعالين على مختلف المستويات الإدارية (Kim & Mauborgne,2006:2).

3. إستراتيجية المحيط الأزرق: Blue Ocean Strategy

يُعد مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) من المصطلحات الإستراتيجية حديثة التداول في الأدبيات الإدارية، ويعود الفضل في إستخدام هذا المصطلح إلى

كل من (Chan Kim & Renee Mauborgne) في عام (2004) من خلال المقالة التي تم نشرها في مجلة (Harvard Business Review) بعنوان: (Blue Ocean Strategy)، كما طرح المؤلفان في كتاب يحمل العنوان نفسه عام (2005)، (Kim & Mauborgne, 2005: 75) أن على منظمات الأعمال التي تريد أن تتمكن من المحافظة على الأداء العالي في بيئة شديدة المنافسة إستغلال الفرصة الحقيقية الجديدة الكامنة في الإبحار إلى المحيطات الزرقاء التي لم يتم إكتشافها بعد، ولم تدخل بعد إلى سوق المنافسة الشرسة، والتي تسعى إلى تحقيق الوسائل الكفيلة بإكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنظمات. وهذا ما أكده كلاً من (Baxter & Lynn,2008,35) بأنها إستراتيجية لإيجاد قيمة جديدة للمنظمة تكسر قاعدة المبادلة بين التميز وخفض الكلفة بمعنى أن يكون هناك مزايا تنافسية تتواجد لدى أيةِ منظمة من خلال إستراتيجية التميز مع إستراتيجية خفض الكلفة معاً وليس المبادلة بالتميز وخفض الكلفة. أما (Lindmark,2009,20) فقد أشار الى أنها المساحات المجهولة من السوق حيث الزبائن المتوقعين وغير المتوقعين الذين يُمكن أن تقدم إليهم السلع والخدمات. وعرَّفها (Themaat ،2011,53) على أنها جميع الصناعات والأسواق التي هي غير موجودة اليوم ولم يتم بعد إنشاءها وظهورها إلى حيز الوجود. ووضح (Seidel,2011,11) بأنها مصطلح جديد وشامل يعطي الفرصة للمنظمات في البحث عن فرص تجارية تتجاوز الصناعات القائمة، وهذه خصائص الإستراتيجية الجديدة وهي البحث عن زبائن جدد، ويمكن أن تعطي أنواعاً مختلفة من الأسواق مثل المنتجات والصناعات غير الموجودة في الأسواق القائمة. واشار (kim & Mauborgne, 2005) إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق تتضمن إيجاد فضاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة (طالب والبناء، 2012، 32). كما أن إستراتيجية المحيط الأزرق تدعو إلى التغيير في قواعد المنافسة إلى درجة إلغائها، فبدلاً من خوض حرباً مع المنظمات المنافسة على إقتسام السوق وسعي كل طرف بطريقة تؤدي إلى زيادة حصته في السوق فإن إستراتيجية المحيط الأزرق تمارس دوراً في تغيير شكل وحجم السوق، عن طريق إيجاد أسواق جديدة أو إضافة شرائح إجتماعية جديدة إلى الزبائن المحتملين، وهذا يتم بإجراء تحولات على المنتجات والخدمات المقدمة وتغيير الخطاب التسويقي برمته (Kim &Mauborgne,2006:2). ويوضح الجدول (1-3) عدة تعريفات لاستراتيجية المحيط الأزرق وفق تصور عدد من الباحثين والكتاب.

الجدول (1-3) تعاريف إستراتيجية المحيط الأرزق

الكاتب/ الباحث	فتح سوق لم يكتشف بعد	إبتكار الطلب وفرص النمو	إستراتيجية تميز المنظمات عن المنافسين	إستراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والشركاء اصحاب المصالح	ألية تضمن الإنعتاق من المنافسة وصولاً الى بناء إستراتيجية غير تنافسية	إيجاد فضاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الصناعات الموجودة	إيجاد قيمة جديدة تكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وإنخفاض الكلفة.	سعي المنظمة لفهم حاجات ورغبات الزبون، وبناء علاقات مربحة.
Zook,2004:26	*	*	*					
Kotler,2004:8		*						
Kim&Mauborgne,2005:4						*		
Kotler&Armstrong,2005:5								*
Sloan&Pollak,2006	*							
Yang,2007:4	*							
Kotler,2008:74 Estill,2007:1	*		*			*		
Baxter&Lynne,2008:12							*	*
Layton,2009:8				*				
Ghosn,2009:15	*					*		
Seidel,2011:11	*				*			*

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر الموجودة في الجدول.

يتبين من الجدول (1-3) أن هناك العديد من المؤشرات المختلفة لإستراتيجية المحيط الأزرق، فهناك تقارباً وتداخلاً بين مختلف الباحثين، فمثلاً على أحد المستويات تم تسليط الضوء على إستراتيجية المحيط الأزرق بكونه علماً أكاديمياً فقط (Kim & Mauborgne,2005:26) (Kotler, 2004:8) (Kotler & Armstrong, 2005:5)، ومن منظور آخر مختلف من خلال إستكشاف واستشراق للمستقبل من إكتشاف أسواق جديدة عن طريق فتح أسواق لم تكتشف بعد، وأشارت إليها الدراسات التي تبين في الدور الإستراتيجي للمحيط الأزرق داخل وخارج المنظمات (Zook,2004:26)، وإقترح (Kim & Mauborgne, 2006:5) إلى أن المنظمة في ذلك المحيط تحاول أن تتفوق على منافسيها لتحظى بالحصة الأكبر من الطلب لضمان بقائها وإستمراريتها في الوحدة الفعالة للتحليل لقياس التأثير الإستراتيجي والتي قد تُرجمت إلى دور إستباقي من المنظمات. لذلك فأنه من الممكن تجميع أو تبويب العديد من المؤشرات من تصنيفات مختلفة لتوصلنا إلى التعليل المدرك للتغيير في قواعد المنافسة الشديدة إلى درجة إنتهائها من خلال إضافة شرائح جديدة إلى الزبائن المحتملين والدخول الى أسواق جديدة والمدركة للتسويق داخل المنظمات وخارجها.

4. مفهوم إستراتيجية المحيط الاحمر The Concept of Red Ocean Strategy

يشير المفهوم إلى المنافسة الشرسة والقوية بين المنظمات من أجل البقاء في السوق والحصول على الحصة الأكبر، إذ تحاول المنظمة في ذلك المحيط أن تتفوق على منافسيها لتحظى بالحصة الأكبر من الطلب لضمان بقاءها (Kim & Maoborgne,2006:5). ويشير (Zhao & Jinwei,2007,7) إلى أن المحيطات الحمراء تتمثل بالصناعات الموجودة اليوم وهي مساحة السوق المعروفة وأن الحدود معُرفة ومحددة ومتفق عليها وقوانين المنافسة أيضاً معروفة. ويوضح (الدوري والسعيدي، 2009: 4-5) المقصود بالمحيط الأحمر بأنها تلك الأسواق والصناعات الموجودة حالياً التي تكون بها شدة المنافسة مرتفعة وحرب أسعار وإستنزاف للموارد. وأشار كل من (طالب والبناء، 2012: 32) إلى أنه عندما تتحدى المنظمة تحركات المنافسين، وتتحرك نحو الفرص التي تحسن من موقعها التنافسي عندها تصبح الأوضاع داخل حدود السوق دامية والمنافسة حامية فيخرج منافسون خاسرون من تلك الأسواق. وهنا تحاول المنظمات في هذه المحيطات أن تتغلب على منافسيها من أجل الحصول على الحصة الأكبر من الطلب، ومع إزدحام السوق بالشركات المنافسة فأن إمكانية الربح والنمو تتقلص وتتكدس السلع وتدخل المنافسة أجواء المحيط الأحمر وتصبح المنافسة حامية ويخرج الكثير من المنافسين من ذلك السوق.

يوضح الجدول (1-4) مقارنة بين إستراتيجيتي المحيط الأزرق والمحيط الأحمر.

الجدول (1-4)

المقارنة بين إستراتيجتي المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الاحمر
إيجاد الطلب الجديد والاستحواذ عليه.	إستغلال الطلب الحالي.
إبتكار القيمة.	إضافة القيمة.
جعل المنافسة أمراً غير مطروح.	الحاق الهزيمة بالمنافسين.
إيجاد مجال سوق غير مكتشف من قبل الآخرين.	التنافس ضمن مجال السوق الحالي.
الخروج على مبدأ المبادلة بين الكلفة والقيمة.	إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة.
كيفية نشاطات المنظمة بمجملها إلى السعي وراء التفرد والكلفة المنخفضة.	تبعية نشاطات المنظمة بمجملها إلى السعي مابين التمايز أو الكلفة المنخفضة.

Source: Nicolas, G., (2011), The Evolution of Strategic Thinking and Practices: Blue Ocean Strategy,MasterThesis,School of Business and Economics, Linnaeus University,Kalmar. London, P. 19.

5. فلسفة إستراتيجية المحيط الازرق Philosophy of Blue Ocean Strategy

يعمل صانعو المحيطات الزرقاء على عدم إستخدام المنافسة كأساس لعملهم، بل يدعون إلى إتباع منطلق إستراتيجي مختلف يتمثل بإبتكار القيمة الذي يُعد حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق، فبدلاً من التركيز على هزيمة المنافس يتم التركيز على جعل المنافسة أمراً غير مطروح، وذلك عن طريق تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة إلى الزبائن والمنظمة، ومن ثم فتح مساحة سوق جديدة غير مطروقة. ويركز مبدأ إبتكار القيمة بشكل متساو على القيمة وعلى إبتكارها، فبالقيمة من دون القدرة على إيجادها تتجه بالمنظمة نحو التركيز على إيجاد القيمة بشكل متدرج ومتزايد، بمعنى أنه يحسن القيمة ولكنه غير كافٍ لجعل المنظمة تتميز في السوق، والأبتكار من دون قيمة ينساق إلى التقنية، وريادة السوق أو النظر إلى المستقبل (Kim & Mauborgne,2005:16).

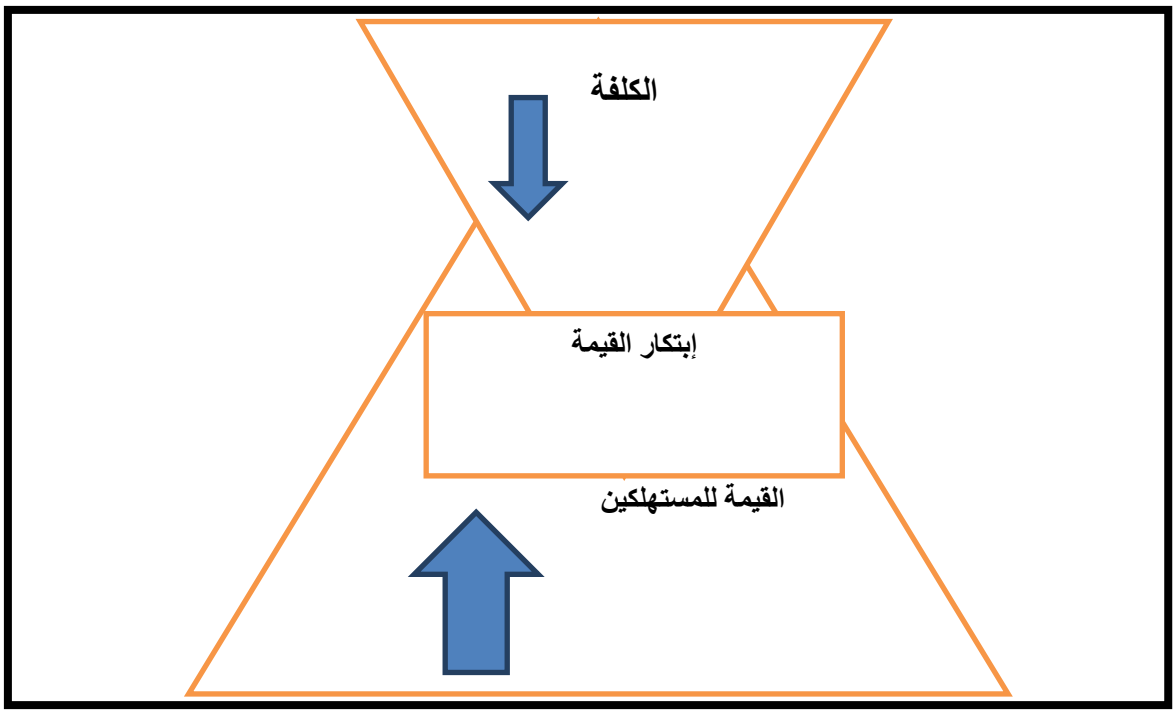
كما أن إبتكار القيمة يختلف عن إضافتها، إذ ينتمي الأول للمحيط الأزرق بينما ينتمي الثاني للمحيط الأحمر، فالقيمة التي تنتمي إلى المحيط الأحمر يطلق عليها القيمة المضافة، ويتم في القيمة المضافة التركيز على الفاعلية في إضافة المنافع للسلعة أو الخدمة المقدمة

للزبون. وبدلاً من تركيز المنظمة على تقليل الأسعار فأنها تضيف خدمات لتمييز عروضهم، عن طريق المحافظة على ولاء الزبون بتقديم خدمة لا يمكن أن يجدها في مكان أخر.

أما القيمة التي تعود إلى المحيط الأزرق فيطلق عليها القيمة المبتكرة، وأن إيجاد القيمة للزبون يعد مورد المنظمة المحتمل في الحصول على عائد أعلى من المتوسط المعدل، وان أهداف المنظمة ذات الصلة بإيجاد القيمة تؤثر في إختيار إستراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي الخاص بها. وعادة ما يتم إيجاد القيمة وإبتكارها من خلال خفض تكاليف المنتج وإنتاج سلعة أو خدمة ذات خصائص مميزة (طالب والبناء، 2012: 57).

وتلجأ المنظمات للذهاب إلى المحيطات الزرقاء بدفع الكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقدمة للزبائن للأعلى باستمرار وكما موضح في الشكل (1-1). إذ يتم بهذه الطريقة تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة للمنظمة والزبائن بمعنى خفض الكلفة إلى أدنى مستوياتها إرضاءً للزبون فضلاً عن توليد قيمة جديدة تؤمن له الأستخدام الأفضل للسلع والأستفادة القصوى من الخدمات المقدمة إليه للوصول إلى إيجاد التكاملية بين الوظائف والعمليات مما يساعد على توليد محيطات زرقاء جديدة لم يطأها أحد من قبل (Kim& Mauborgne,2005:16).

وتستند فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق في إبتكار القيمة (Value Innovation) على ما تحققه المنظمات من خلال الجمع بين التوجه نحو الكلفة والتوجه نحو تقديم قيمة للزبون، وأن النجاح في هذا المسعى من دون فرض زيادة سعر يؤدي إلى تمكن المنظمة من تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق، وأن الفلسفة التي يتم الأنطلاق منها لتحقيق هذا التوجه هي (التمايز والتقليص) في آن واحد، إذ يتم العمل على إستبعاد وتقليص عناصر الكلفة التي لا تؤدي إلى تحقيق التمايز، وأن جانب قيمة الزبون يتم فيه التركيز على إبتكار عناصر جيدة في المخرجات التي يتم تقديمها. ومن أجل تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق لابد من التركيز على ثلاثة محاور أساسية ينبغي أن تتوافق مع بعض من أجل تحقيقها وهي مجال (التركيز، التمايز، شعار جذاب).



الشكل (1-1)

أنموذج ابتكار القيمة

Source: Kim & Mauborgne., 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business Publishing Corporation, Bostin, USA, P.16.

6. أدوات إستراتيجية المحيط الازرق Blue Ocean Strategy Tools

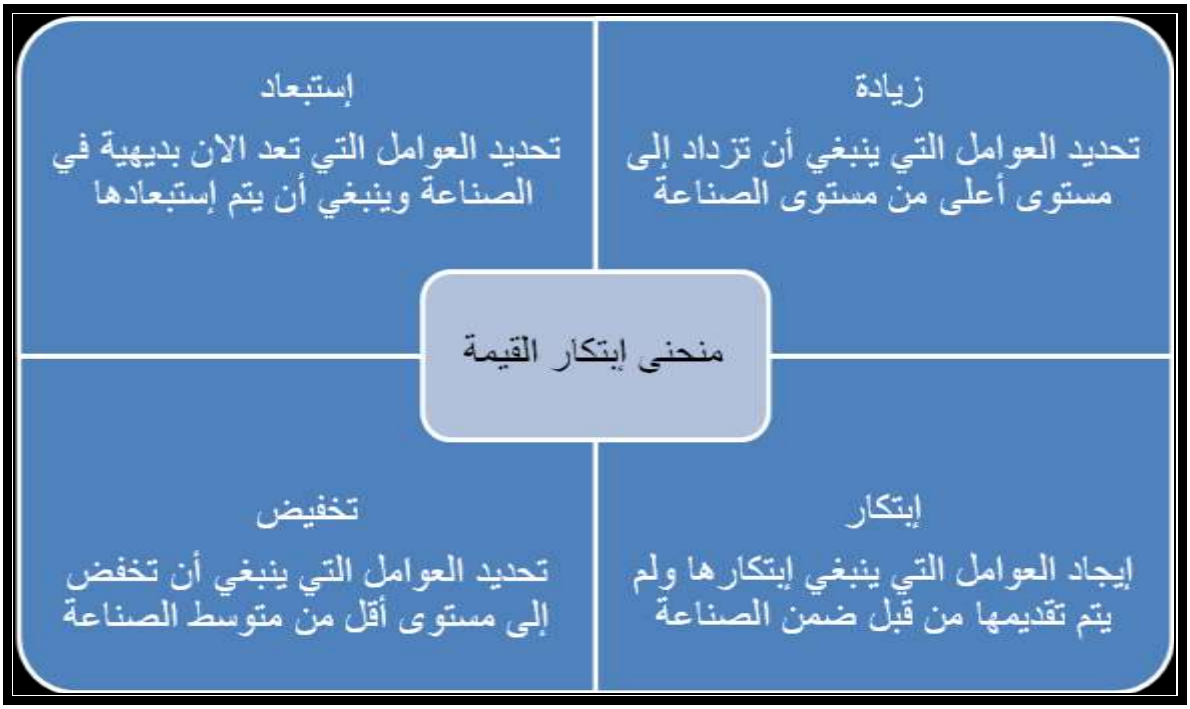
لكي تتمكن المنظمات الخروج من المحيط الأحمر للمنافسة والإبحار في المحيط الأزرق والإنعتاق من المنافسة، لابد من تحديد الأدوات التحليلية الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق. ويوضح الشكل (1-2) إطار عمل التحركات الإستراتيجية أو مايطلق عليها بالأشرعة الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق التي يمكن أن تقوم بها منظمات الأعمال ضمن العوامل الآتية (Kim, Mauborgne, 2005, 29):

أ. تحديد العوامل التي يمكن الأستغناء عنها من بين العوامل التي تعدها الصناعة ضرورية حالياً.

ب. تحديد العوامل التي يمكن تخفيضها، تقليصها لتقل تكاليفها على المستوى الحالي للصناعة.

ت. تحديد العوامل التي يمكن رفعها، زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة.

ث. إيجاد العوامل التي يمكن إبتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة من قبل.



الشكل (1-2)

إطار التحركات الإستراتيجية ذي الفعاليات الأربعة (إنموذج سيرك الشمس)

Source: Kim & Mauborgne, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business Corporation. Bostin, USA, P.29.

7. مبادئ تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق

Application Principles of Blue Ocean Strategy

تستند المنظمات الراغبة في التغيير والأنتقال إلى إعتماد مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق، إذ تُعد تلك المبادئ أساس نجاح المنظمات في حصولها على عوائد عالية وميزات إبتكارية يصعب على المنافسين الوصول إليها وبالتالي ينبغي على المنظمات التي تسعى للخروج من المنافسة الحالية، والخروج من تسمية المحيطات الحمراء الأكثر تنافسية في البحث عن تقديم شيء جديد، وعليها أن تأخذ في الحسبان مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق وتتمثل تلك المبادئ بما يأتي (Butler,2008,170):

إعادة بناء حدود السوق لتجاوز المنافسة

Reconstruct market boundaries to overcome competition :

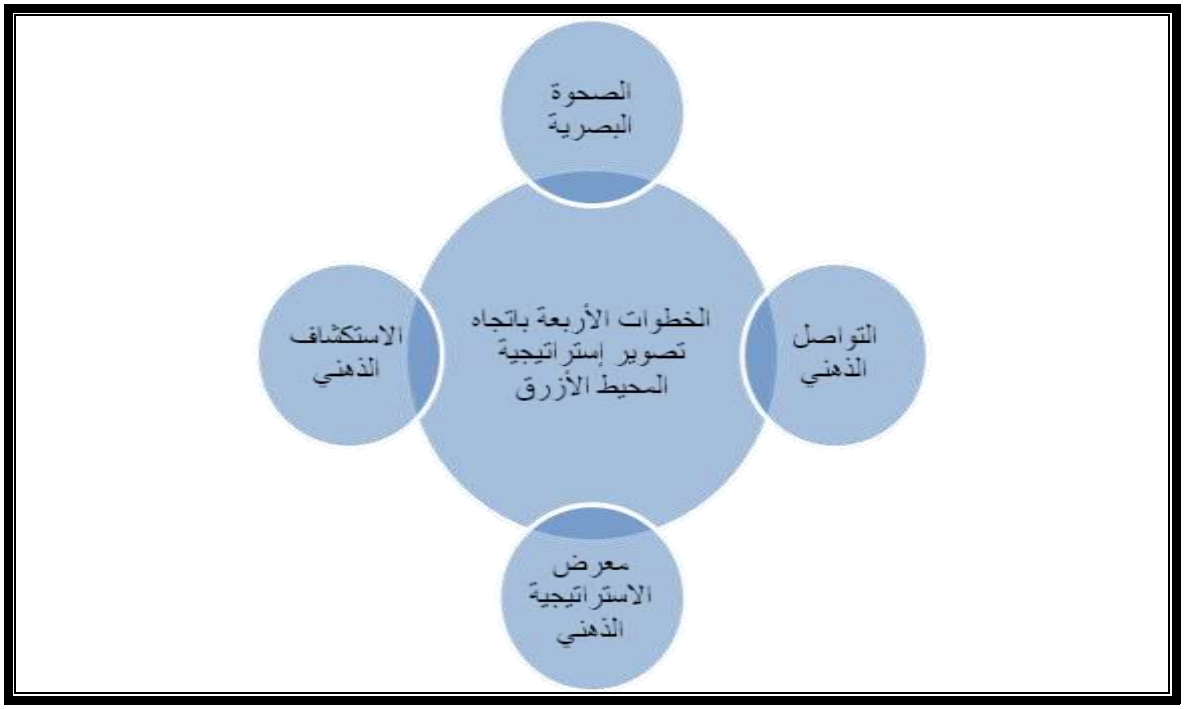
يتناول هذا المبدأ مخاطر البحث التي تكافح الكثير من المنظمات في محاولة إعادة تقييم وتصميم نموذج للمنظمات، ويحدد عن طريقه المسارات التي يمكن من خلالها إيجاد مساحة سوق غير مطروقة في المجالات المتنوعة للصناعة للتخفيف من مخاطر البحث عن الأسواق الجديدة، وهذه المسارات تتضمن التركيز على ما يأتي ((Kim & Mauborgne,2005,48:

- التحديد النمطي لقطاع الصناعة الذي تعمل فيه والتركيز على أن تكون الأفضل فيه.
- النظر إلى صناعاتها بمنظار مجموعة الإستراتيجيات المقبولة بشكل عام (مثل السيارات الفاخرة والسيارات العائلية) وصراع هذه المنظمات للتمايز ضمن المجموعة الإستراتيجية التي وضعت نفسها فيها.
- التركيز على الشريحة نفسها من المستهلكين.
- تحديد الغرض من المنتجات والخدمات المقدمة من قبل صناعتها.
- القبول بالإتجاه الوظيفي أو العاطفي لمجال صناعتها.
- التركيز على منظور الزمن في تقديم المنتج أو الخدمة.

أ. التركيز على الصورة الكبيرة الكلية وليس على الأرقام

Focus on the big macro picture and not on numbers

يستند هذا المبدأ على ضرورة تركيز المنظمة على الكل وليس الجزئيات بغية الحفاظ على الأهداف من الضياع والتشتت. ويشير (Zuhdi *et.al.*, 2010,3) إلى أنه ينبغي على المنظمات أن تحافظ على الصورة الأجمالية للموقف كي لا تضيع بين أرقام الإستراتيجيات وهذا يؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات وصولاً لإكتشاف الفرص المتاحة مما يساعدها (المنظمات) على النظر إلى بيئتها من خلال أعين زبائنها عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات الزبون. ويحدد (Kim & Mauborg,ne,2005,16) الخطوات الأربعة لتصوير الإستراتيجية بإتجاه المحيط الأزرق فيما يأتي: صحوة البصيرة (الذهنية)، الإستكشاف الذهني، معرض الإستراتيجية الذهنية، التواصل الذهني. ويوضح الشكل (1-3) الخطوات الأربعة لتصوير الإستراتيجية بإتجاه المحيط الأزرق.



الشكل (1–3)

الخطوات الأربع بإتجاه تصوير إستراتيجية المحيط الأزرق

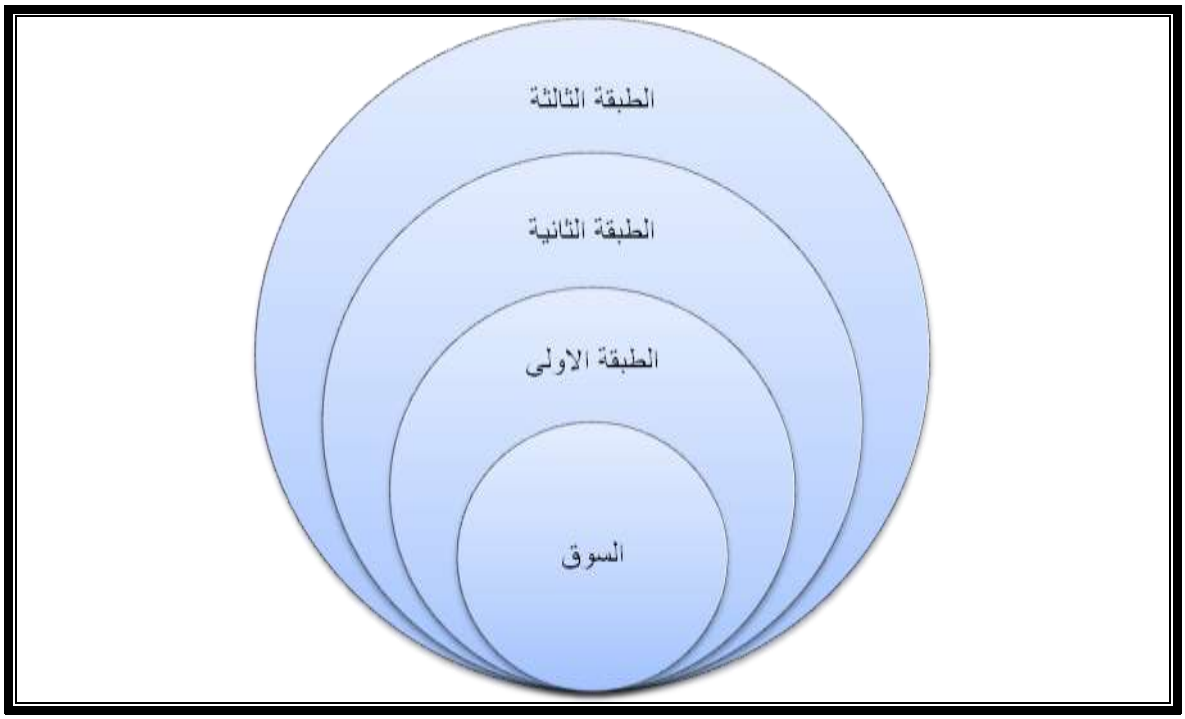
Source: Themaat, Tan Ever, Loren, (2011), A Business Model Development Strategy to Expand into the Bottom of the Pyramid Population, Degree of Master of Engineering Management, University of Stellenbosch, P.63.

.(WWW.visipramudia.wordpress.com/PDF)

ب. الأمتداد إلى ما وراء الطلب الحالي Extension beyond the current demand:

وضح (Themaat,2011,67) بأن المنظمة إذا أرادت زيادة حجم محيطها الأزرق عليها أن تأخذ مساراً معاكساً، فبدلاً من التركيز على الزبائن فإن عليها أن تنظر إلى الموارد البشرية (الأفراد العاملون، الوكلاء، الموردون، جاذبو الزبائن، رأس المال البشري). وبدلاً من التركيز على الفروق بين الزبائن، عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة إلى هؤلاء الزبائن، حيث يسمح هذا الأمر للمنظمات الإمتداد لأبعد من الطلب الحالي لفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل. أشار (Duzon & T,2006,1) إلى وجود ثلاث طبقات لغير الزبائن من الممكن تحويلهم إلى زبائن، وتختلف هذه الطبقات بعضها عن بعض بِبُعدها النسبي عن السوق وكما موضح في الشكل (1–4)، إذ أن الطبقة الأولى من غير الزبائن هي التي تكون قريبة من السوق، والطبقة الثانية من غير الزبائن من الأفراد الرافضين لاستخدام المنتجات التي تنتُجها المنظمة، والطبقة الثالثة هي الأبعد عن سوق

المنظمة وتتألف من غير الزبائن الذين لم يفكروا مطلقاً بالعروض التي تقدمها المنظمة كأحد خياراتهم. وهكذا فإن ركزت المنظمات على القواسم المشتركة بين غير الزبائن هؤلاء والزبائن الحاليين فأنها تستطيع أن تدرك كيف تجذبهم لمواقعها في الأسواق الجديد. وقد لاحظ (Lee,2006,11) أن التوجه الإستراتيجي التقليدي للعديد من المنظمات هو المحافظة على الزبائن الحاليين والسعي لتقسيمهم إلى شرائح أكثر تفصيلاً، وعلى الرغم من أن هذا قد يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية مركزة وزيادة الحصة السوقية إلا أنهُ لا ينتج محيطاً أزرقاً قادراً على توسيع السوق وإيجاد الطلب. وفي الوقت الذي تركز المنظمات عادة على الزبائن الحاليين فإنه ينبغي على المنظمات المبدعة الراغبة في تحقيق نمو حقيقي عن طريق الوصول إلى المياه المفتوحة في المحيط أي التركيز على زبائن المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للزبائن (كمكي، 2012، 72).



الشكل (1-4)

الطبقات الثلاث لغير الزبائن

Source: Kim، & Mauborgne, 2005, Blue Ocean Strategy,How to Creat Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Publishing Corporation,USA, p. 104.

ت. تطبيق التسلسل الإستراتيجي الصحيح

Application of the right strategic sequence

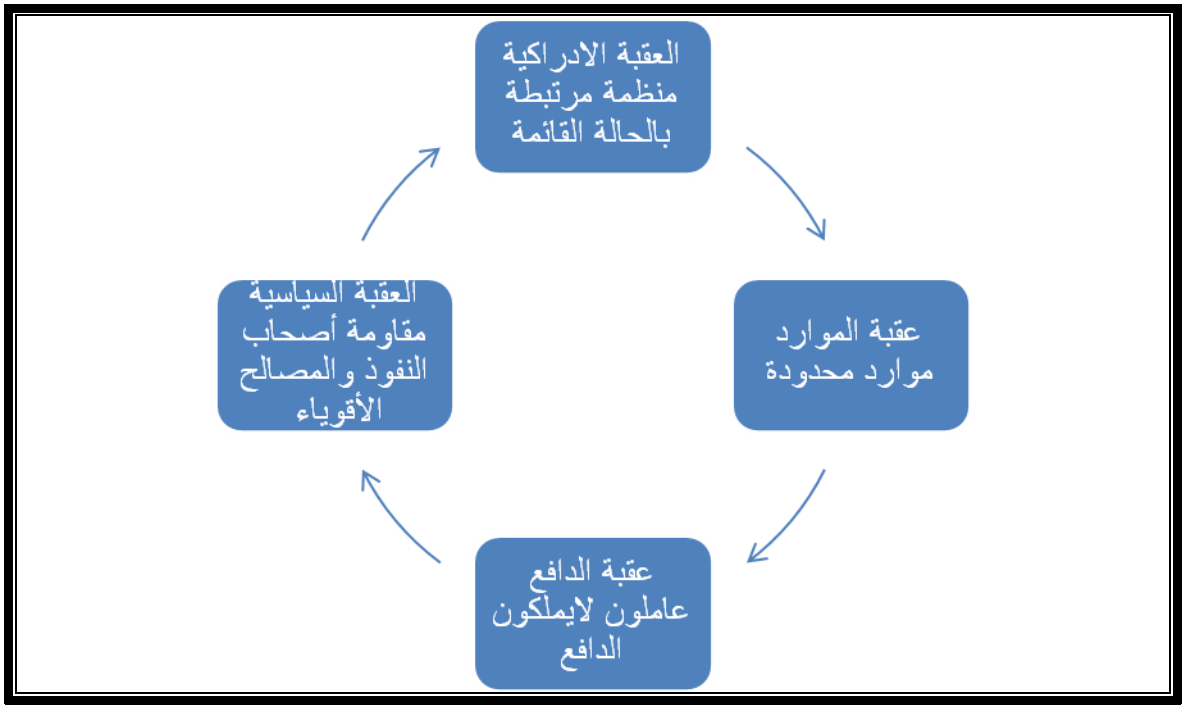
ذكر (Themaat,2011,43) بأن المنظمات الساعية إلى التغيير والتطور في جميع أنشطتها تعمل على تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بالشكل الصحيح، ويتم ذلك من قبل قادة إستراتيجين يقومون بعملية مسح البيئة الداخلية والخارجية، إذ أن معايير بناء إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات تقع ضمن سياق (منفعة الزبون، السعر، الكلفة المستهدفة، والتبني)، وهذا يعني السعي لتنفيذ الإستراتيجية التي تم تحديدها بتسلسل يساعد على تحقيق الأهداف وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات الزبائن في كل مرحلة، وهنا يتطلب تنفيذ الاستراتيجية أمرين:

- **التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية**

Overcoming the fundamental organizational blockages

هناك عقبات ينبغي على القيادات الإدارية التغلب عليها وتخطي الحواجز الرئيسة لمتطباتهم، وهذا يتم عن طريق تحقيق النجاح الداخلي للمنظمة بحل الخلافات بين الأقسام الداخلية للوصول إلى تحقيق النجاح الخارجي للمنظمة، وإعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة للوصول إلى إيجاد محيطات زرقاء. ولتجاوز هذه الفترة الإنتقالية في تاريخ المنظمة فإن هناك عقبات ينبغي التغلب عليها مبينة في الشكل (1-5) تحد من تنفيذ الإستراتيجية الناجحة للمنظمة وهي (الزيادات، 2008: 359) (Brown & Harvey, 2006:75) (طالب والبناء، 2012: 116- 119) وهي:

- العقبة الإدراكية: تتمثل في حاجة المنظمة والأفراد إلى التغيير الإستراتيجي الذي يتسم بالشمولية والإستمرارية.
- عقبة محدودية الموارد: بعد الإتفاق على التغيير الإستراتيجي، يتطلب من الافراد في المنظمة أن يتفقوا على الخطوط العريضة للاستراتيجية الجديدة، بقيام إدارة المنظمة بتوفير ما يكفي من الموارد للقيام بالتغيرات الضرورية.
- عقبة الدافع: لتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق لابد من إبراز الحاجة إلى التغيير الإستراتيجي وكيفية تحقيقه بموارد محدودة، ولكي تتحول الإستراتيجية إلى تحرك ديناميكي يتطلب أن يفهم الأفراد ماينبغي فعله وعليهم التصرف على أساس هذه الرؤية بطريقة معنوية ومستدامة.
- العقبة السياسية: السياسة إحدى المفاهيم الإدارية التي تنطوي على إرشاد متخذي القرار في المنظمة وتُحكم تنفيذ الأعمال وتُسهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، وأن السياسة هي أداة إرشادية عامة لمتخذي القرار مهما كان مستواهم التنظيمي وفي الوقت نفسه تُحكم وتقيد سلوكيات أعضاء المنظمة وتعمل على جعلها منسجمة ومتشابهة نسبياً.



الشكل (1-5)

العقبات المنظماتية

Source: Siegemund, Carsten., (2009), "Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companies in Germany"., Bod-Books on D,Germany,p.43.

- **جعل التنفيذ جزءاً محورياً ضمن الإستراتيجية**

Making the implementation a central part within the strategic

يتم تقليل مخاطر الإدارة عن طريق بناء كل إستراتيجية تهدف المنظمة إلى إستغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون قابلة للتطبيق، ولتحقيق نجاح أية إستراتيجية ينبغي بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الإرتباطات والتفسيرات والتوقعات وعندها ستصل المنظمة إلى إيجاد محيطات زرقاء لم تكتشف بعد (Kim & Mauborgne, 2005: 150)، فعملية إيجاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها بالنسبة للمنظمات تعود إلى امتلاكها لرأسمال غير ملموس، بحيث يمكن الالتزام والثقة والتعاون الطوعي للمنظمات من رسم مسار متفرد من حيث السرعة والنوعية والثبات في تنفيذ التحولات الاستراتيجية بسرعة وبكلفة منخفضة (محمود، 2016: 169) نقلاً من (البناء، 2009: 84).

8. أهمية قيادة المحيط الازرق importance of Blue Ocean Leadership

أشار (Kim & Mauborgn, 2006:2) إلى أهمية قيادة المحيط الأزرق بالآتي:

- تعد حلقة الوصل بين القادة والتابعين فهي تركز على نوع الأعمال والنشاطات التي يبتغيها القادة والتي يكونون بحاجة لها لتقديم نقلة نوعية في نتائج ما يحققه التابعين في مجال الابداع والعمل المنظمي وليس ما يحققوه على الصعيد الفردي.
- تركز على مايجعل القادة أفراد فعالين ومهمين في ضوء الحقائق المرتبطة بالبيئة والتي تواجهها منظماتهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يسهم في خدمة المنظمة.
- تمثل البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والأستراتيجيات والسياسات والمستويات الإدارية لتصل إلى القيادة الشاملة الموزعة وحسب إحتياجاتها للوصول إلى عملية إبتكار القيمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة عن طريق إستثمار الوقت الإضافي للممارسات والإجراءات القيادية والمضافة إلى العمل الروتيني المنظم.

ترى الباحثة أن إيجاد قيادة المحيط الأزرق ليست عملية مستقرة ثابتة بل هي مجموعة من العمليات المتحركة إذ تعمل المنظمة على التحفيز والتأثير العاليين بأعلى قدر ممكن بتشجيع الأفراد لتحقيق نتائج أفضل والتأكيد على الكلفة الأقل من خلال إستثمار الوقت من قبل القادة بعدِّه من الموارد الأكثر محدودية وأكثرها ثمنا. كما يمكن أن نضيف إلى ماتقدم من أهمية لقيادة المحيط الأزرق في تأثيراتها المحتملة لتحقيق الذكاء الريادي عن طريق إمتلاك التفكير والمعرفة الرياديين فضلاً عن تأثيراتها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية والتي ستبحث الدراسة الحالية عنها.

9. مرتكزات قيادة المحيط الازرق: Pillars of Blue ocean leadership

تعتمد قيادة المحيط الأزرق على أربعة ركائز أساسية تتمثل بالآتي: (Kim & Mauborgn, 2006:2)

الركيزة الاولى: إطلاق العنان للتابعين أصحاب المواهب والطاقات المخزونة من القياديين الذين يكون لديهم مخزون مُتنوع وكافٍ من الأفعال إذ أن الوعي والمعرفة وحدهُما لايكفيان. فهي تركز على نوع الأعمال والنشاطات التي يكون القادة بحاجة لها لتقديم نقلة نوعية في نتائج ما يحققه الأفراد في مجال الإبداع والعمل المنظمي وليس على ما يحققونه على الصعيد الفردي. إذ أن مجمل هذه التدابير والإجراءات والنشاطات توازي مجمل سيرة المنظمة وإستراتيجياتها، وإن الهدف والغاية هنا هو تطوير وإيجاد قيادة ذات نهج معتمدة على

إجراءات وصيغ عمل سهلة الرقابة والقياس، وتكون مرتبطة بشكل مباشر بالأداء. وهذه الفروقات في القيادة تؤكد وجود نتائج هامة للوقت والموارد المطلوبين لإحداث التغيير من أجل أداء أعلى، ويكون من السهل إحداث تغيير في نشاطات الفرد وأفعاله بينما لايكون بنفس السهولة إحداث مثل هذا التغيير في قيمه وصفاته وسلوكياته.

الركيزة الثانية: ربط القيادة بحقائق السوق عن طريق مشاركة الأفراد الذين يعملون على أرض الواقع ولهم القدرة على القيام بذلك وبإستطاعتهم مواجهتها. إذ أن أساليب القيادة التي تنتهجها المنظمات هي أساليب عامة لا ترتبط بما تهدف إليه المنظمة وبعيدة عنه وعن عيون زبائنها فضلاً عن كونها بعيدة عن ما يتوقع العاملين في تحقيقه من نتائج مرتبطة بالأسواق. إذ تركز قيادة المحيط الأزرق على ما يجعل القادة أفراداً فعالين ومهتمين، وهذا لا يأتي من فراغ ولكن في ضوء الحقائق المرتبطة بالأسواق والتي تواجهها منظماتهم وكذلك تقاريرهم المباشرة والتي يقومون بتقديمها والتي في معظمها يبدي القادة مدى تأثيرهم وفاعليتهم في مجرى وأعمال ونشاطات منظماتهم.

الركيزة الثالثة: إن توزيع القيادة على مختلف مستويات الإدارة في الوقت الذي تواجه به الحقائق السوقية، يتطلب من المنظمات اليوم أن يكون لديها قادة على كل المستويات والأصعدة، وإن معظم البرامج القيادية التي نشاهدها اليوم بقيت على ماهي عليه من تركيز وبشكل كبير على البقاء في القمة، في الوقت الذي يتطلب من المنظمات الناجحة أن تمتلك قادة يقومون بدعمها ومساندتها على الأصعدة كافة. فجميع أنواع النشاطات تتكامل مع بعضها بوجود التوجيه والتحفيز، والأعمال المقدمة من قبل قادة الخط الأول (الإشرافي) الذين يكونون أقرب ما يُمكن من السوق، إذ يتطلب من المديرين التنفيذيين أن يقوموا بتحويل جزء من مسؤولياتهم إلى أسفل هرم المنظمة بحيث يكون بإستطاعة التابعين في الخط الأول (الإشراافي) تقديم النشاطات من الخط الأول، وبه تكون المنظمات بحاجة إلى إيجاد قادة فاعلين في أعماق فروعها من خلال توزيع القيادة عبر مستويات إدارية متنوعة. فقيادة المحيط الأزرق تركز على القيادة الشاملة الموزعة على المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والإشرافية)، ويُنظَر إلى قيادة المحيط الأزرق على أنها القيادة التي تقوم بفتح محيط المواهب غير الفعالة وكذلك الطاقات التي تتداخل ضمن المستويات الإدارية الثلاثة للمنظمات. ومن الواضح بأن هذه المستويات الثلاثة تختلف بعضها عن بعض بشكل كبير فلكل مستوى قيادة مختلفة الفاعلية، إذ لكل منها قدرة وظيفية ووصفية خاصة بها بالأضافة إلى بيئة مهام مختلفة مع تركيزها على تفاعلاتها مع البيئة الخارجية. فالعوامل التي تقوم

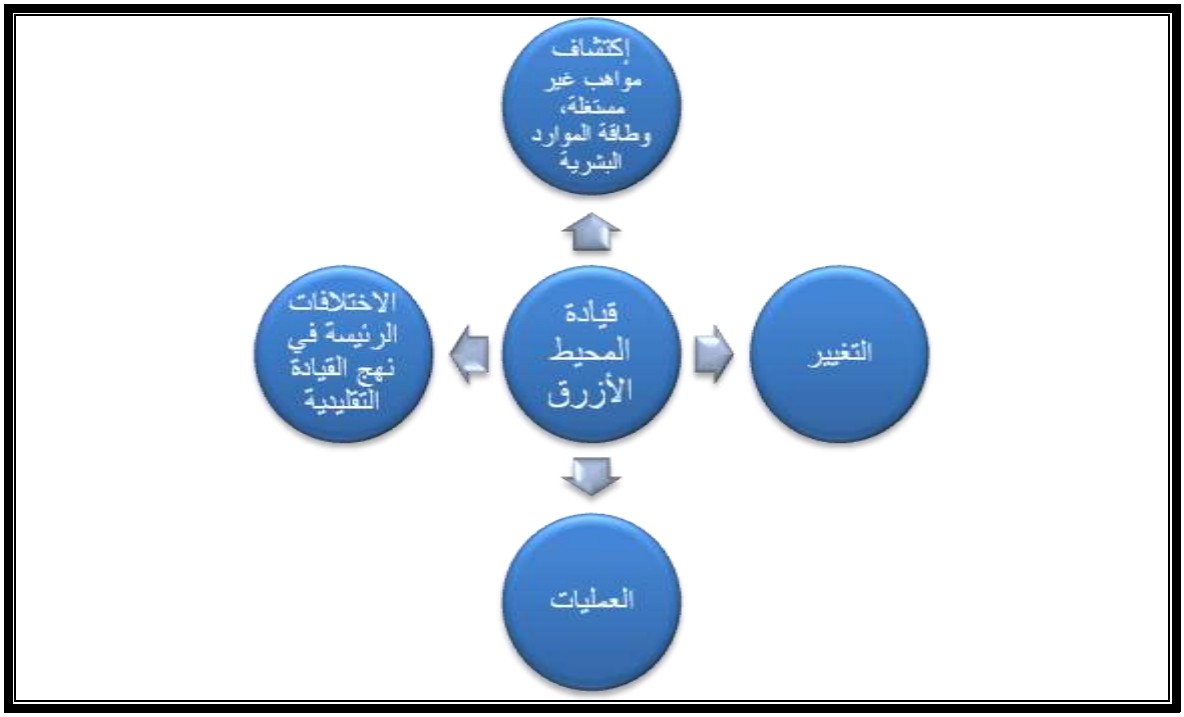
بتعريف القيادة الجيدة تأتي من نشاطات وأفعال القادة والتي يحتاجونها عند كل مستوى من المستويات الإدارية.

الركيزة الرابعة: الوصول الى قيادة ذات تأثير عالٍ ونشاطات بأدنى كلفة ممكنة.غالباً ماينظر إلى ممارسات القيادة على أنها مهام إضافية على المهام اليومية المعتادة، ولكن مع المنافسة وتخفيض اعداد الفريق الإداري والمساعدين إلى الحد الأدنى، لا يجد القياديين الوقت الازم لممارسة دورهم القيادي، فالقيام بالمهام اليومية وحده كفيل بوضعهم تحت ضغط العمل، وهنا يكون إختصار الوقت غير كافٍ ومن النادر أن يقوموا بأي مهام اخرى. وقيادة المحيط الأزرق إستوعبت وتخطت عملية المقارنة بين الكلفة وتحقيق النتائج وذلك عن طريق التركيز على الأعمال والأنشطة التي من شأنها إظهار المواهب والطاقات الكامنة من أجل تحسين الأداء وذلك من حساب أنشطة أخرى في القيادة إذ يعزى تحقيق النتائج هنا إلى تحفيز ومشاركة الجميع من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، بينما تعزى التكلفة إلى الاستثمار الناجح للوقت الذي يعد من الموارد المحدودة والأكثرها تكلفة.

10. الخارطة الذهنية لقيادة المحيط الأزرق

The Mind Map Of Blue Ocean Leadership

يوضح الشكل (1-6) الخارطة الذهنية لقيادة المحيط الأزرق إذ يتم عن طريقه توضيح الصورة أو الخارطة الذهنية لهذا النوع من القيادة، ومن المهم والضروري أن تكون القيادة الإدارية العليا مدركة لهذه الصورة بما فيها وجود الفجوات الكبيرة في المنظمة، وعليه فأن قراءة الخارطة الذهنية لهذه القيادة يتم على وفق الأتجاهات الآتية (www.knowledge.insead.edu) :(Kim &Mauborgn,2006:2)



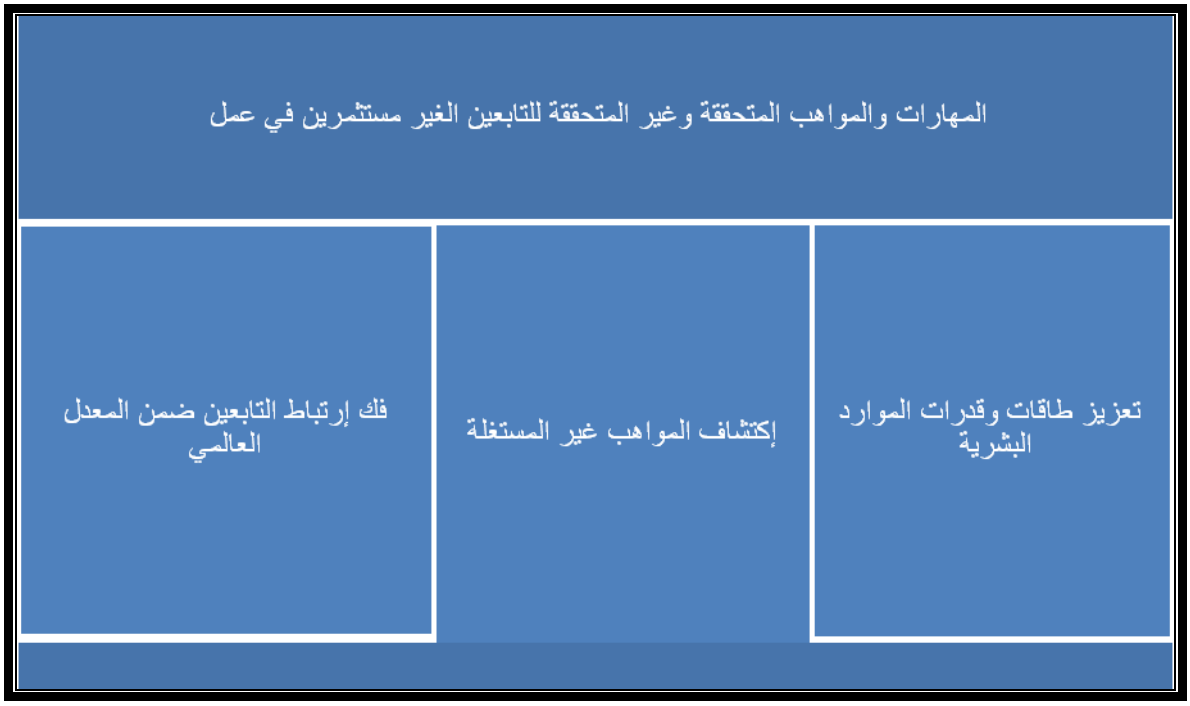
الشكل (1-6)

الخارطة الذهنية لقيادة المحيط الازرق

Source: Kim,W. & Mauborgne, R., (2014), " The Mind Map Of Blue Ocean Leadership",.www.Knowledge.insead.edu/leadership-management/the-mind-map-of-blue-ocean-leadership.

الإتجاه الاول/ إكتشاف المواهب غير المستغلة وطاقة الموارد البشرية:

يتعلق هذا الاتجاه بالمهارات والمواهب المتحققة وغير المتحققة سواء أكانت ظاهرية أم كامنة ضمن نفس المنظمة وتتضمن كل من تعزيز طاقات وقدرات الموارد البشرية، إكتشاف المواهب غير المستغلة، وفك إرتباط التابعين ضمن المعدل العالمي الشكل (1-7) وفيما يأتي توضيح لكل منها، علماً بأنه تم تمثيل النظرية بأشكال ونماذج وضعت من قبل الباحثة ضمن تصوراتها وقراءاتها النظرية.



الشكل (1-7)

المهارات والمواهب المتحققة للتابعيين غير المستثمرين في عمل

Source: Kim W.Chan & Mauborgne R, (2014), The Mind Map Of Blue Ocean Leadership www.Knowledge.insead.edu/leadership - management/the-mind-map-of-blue-ocean-leadership.

أ. تعزيز طاقات وقدرات الموارد البشرية

Enhance the capacity and capabilities of human resources

يقصد بالموارد البشرية هنا بأنها تلك الطاقة المتمثلة في المهارات الفنية والمعرفية الخاصة بالتابعين في فهم وتخطيط الأعمال وحل المشكلات بأقل التكاليف والجهود الممكنة (العنزي، 2008: 26). ويشير (Doherty & Mayer,2003:2) بأن لكل منظمة عدداً من الطاقات، فإذا مااستطاعت الإستفادة منها يمكن أن توفر نقاط قوة لديها، وبالتأكيد سيكون لها فرصة أكبر لمعالجة مشاكلها بصورة أفضل. وإذا ما عملت المنظمة على تحسين وتطوير الطاقات المتاحة لديها فأن ذلك سيحقق لها مستويات عالية من الأداء الفاعل، إذ أن بناء الطاقات ليس ترفاً بل هو مفتاح للإستدامة على المدى الطويل إذا ما نجحت المنظمة في توزيع مواردها بالشكل الصحيح وإنشاء روابط وثيقة مع البيئة المحيطة من خلال تقديم منتجات ذات قيمة عالية، وهذا مايزيد من فرصة المنظمة في البقاء ضمن بيئة الأعمال أكبر فترة ممكنة. ويعد بناء الطاقة بمثابة عمليات إصلاحية داخل المنظمة، إذا ماتمت عمليات التطوير على مستوى جميع الموارد المتاحة. ووضح كل من (Bhatt and Grover, 2005: 255) بأن منظمات الأعمال المعاصرة تحرص على إدارة آليتين إستراتجيتين وهما: إختيار الموارد وبناء الطاقة المنظمية،

فآليات إختيار الموارد تصنع ريع اقتصادي عندما تطبق المنظمات تقانة معلومات راقية من أجل إكتساب المنفعة من الموارد في الموقع السوقي، كما أن إمتلاك الطاقات وبالأخص الطاقة المعرفية يؤدي إلى عمل أفضل في إكتساب الموارد وتنميتها.

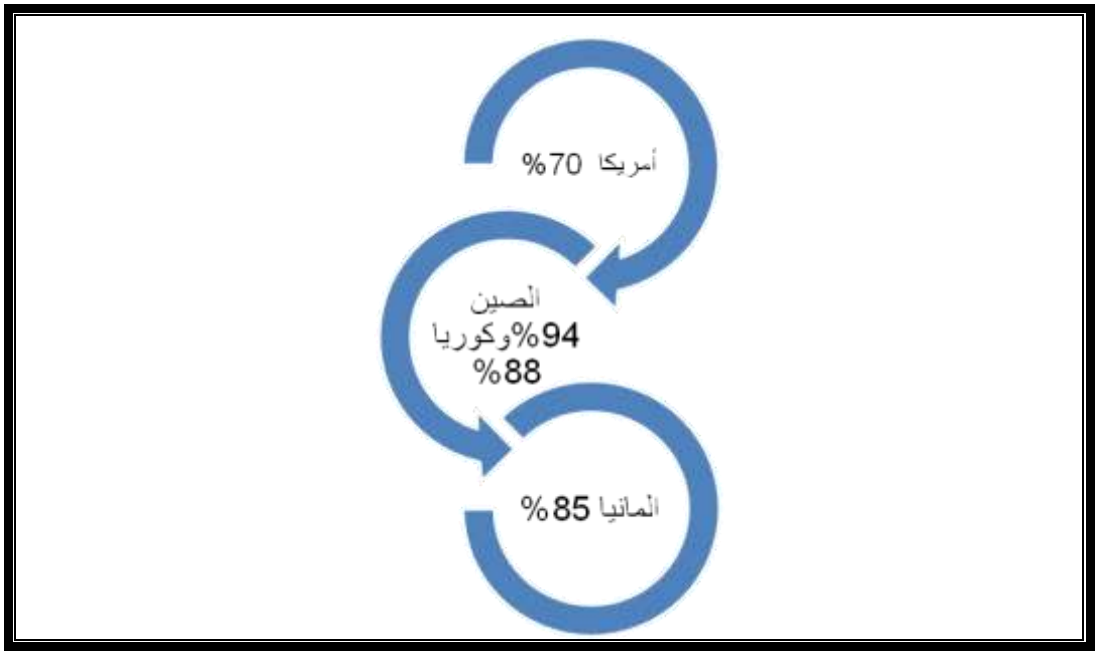
ب. إكتشاف المواهب غير المستغلة Discover untapped talent:

عندما يتم تحويل الموارد البشرية إلى مواهب والذي يتحقق عن طريق الخبرات والممارسات الأفضل للأفراد الذين يتحولون إلى قدرات بشرية عالية الأداء بالمقارنة مع المنافسين أو حتى على مستوى الأداء العالمي (Bryan *et. al.*,1999,189). فالموهبة هي الأكثر قيمة من أي وقت آخر وهي تمثل المصدر الأخير لكل رأس مال فكري ضروري للنجاح العالمي. فالقيمة المتزايدة للتابعين ذوي المقدرة والموهبة رغم تزايدهم في المنظمات، إلا أن الأفراد الموهوبين (Talented People) يفوق الطلب عليهم بكثير ماهو متاح منهم، وأن من يعمل منهم في مجالات المعرفة يشكل اليوم معياراً أساسياً ليس على مستوى المنظمة وإنما على المستوى الدولي. وتعد الفئة الخلاقة (Creative Class) من الفئات المهمة التي يتم التركيز عليها والتي تعمل في ميدان إنشاء الأفكار والمحتوى والتكنولوجيا الجديدة (Florida,2004,126).

ت. فك إرتباط الموارد البشرية (التابعين) ضمن المعدل العالمي

The disengagement of human resources (personnel) within a global average:

تكمن الفكرة بأن الغالبية من الموارد البشرية في الدول التي تم دراستها حول العالم هم عاملين غير مرتبطين بعمل (مطلقي الحرية) دون إستفادة ما في المنظمة من ناحية إنتاجياتهم ومهاراتهم وقابلياتهم وبالتالي يكونون غير مقتنعين بأساليبهم اللاإنتاجية، مثل هؤلاء العاملين هم الأفراد الذين يعتبرون بالنسبة للقيادة من غير الزبائن الشكل (1-8).



الشكل (1-8)

فك إرتباط الموارد البشرية (التابعين) ضمن المعدل العالمي

Source: Kim W. & Mauborgne R, (2014), " The Mind Map Of Blue Ocean Leadership.P.2..،"

WWW.Knowledge.insead.edu/leadership-management/on-blue-ocean-leadership

الإتجاه الثاني/ الأختلافات الرئيسة في نهج القيادة التقليدية

Main differences in the traditional leadership approach

من المهم أن يكون هناك فهم لهذا الموضوع فهو على قدر من الأهمية لتدارسه بجدية ووضع الحلول المناسبة له. ففي الوقت الذي لايكون للقادة نية مسبقة في موضوع ترك التابعين دون إستغلال طاقاتهم في أعمال مثمرة وكذلك مهاراتهم يكون من الضروري على القادة ومديري الموارد البشرية أن يفهموا المبادئ التي تطرحها قيادة المحيط الأزرق والتي تتمثل بالآتي: (Kim&Mauborgne, 2014,3):

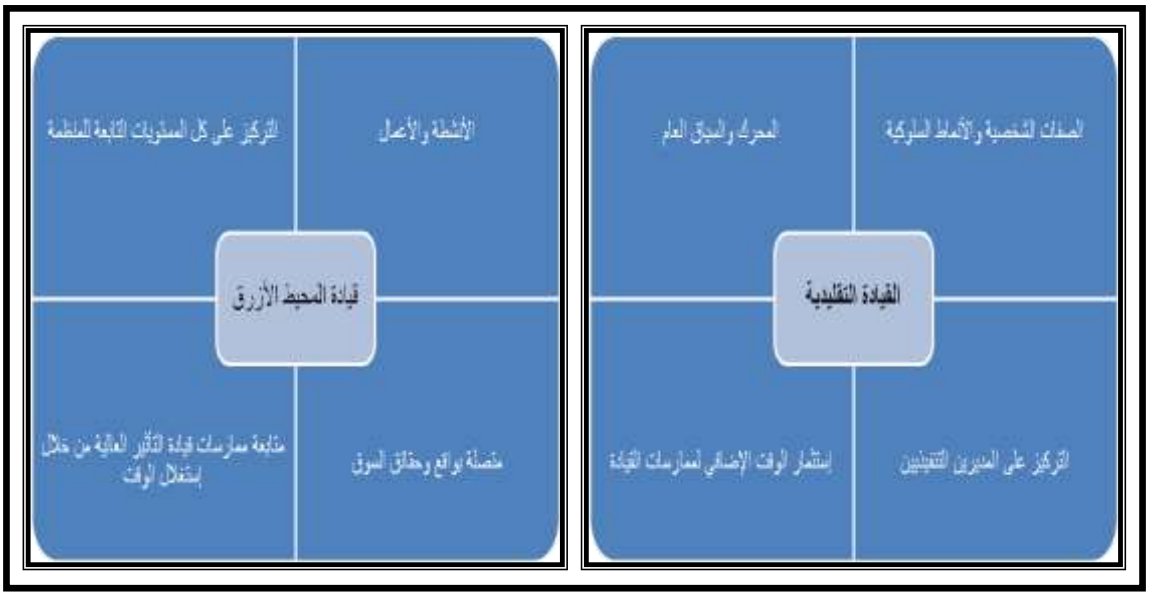
أ. تركز على النشاطات والأعمال التي تمتلك تأثيراً مباشراً على قياس الأداء.

ب. يتوجب إرتباط القيادة بحقائق متعلقة بالسوق.

ت. توزيع المبادئ عبر المنظمة لكي يكون بالأمكان تحقيقها.

ث. التركيز على النشاطات والأعمال التي يتوجب عليهم زيادتها وإيجادها لتحقيق نقلة نوعية وتغيير قوة القيادة.

ومن دون تحقيق هذه المبادئ فليس بالأمكان منح القادة مزيداً من المجال والوقت، بمعنى أن هناك القليل من الوقت لإنجاز مهامهم بصورة متكاملة من خلال إستغلال الوقت وهذا يختلف عن أساليب القيادة التقليدية ومنهجياتها في مقاربة (المحيط الأحمر). ويوضح الشكل (1-9) مضامين الإختلافات والأساسيات في أساليب القيادة التقليدية عن القيادة للمحيط الأزرق.



الشكل (1-9)

مضامين الإختلافات والأساسيات في أساليب القيادة التقليدية عن القيادة للمحيط الأزرق (القيادة التقليدية) و(قيادة المحيط الأزرق)

Source: Kim W & Mauborgne R, (2014), " The Mind Map Of Blue Ocean Leadership", P.4.

يتضح من الشكل (1-9) أن الاختلافات تتمركز على النواحي التالية والتي تكون متميزة بمنهج قيادة المحيط الازرق عن منهج القيادة التقليدية:

1. التركيز على الأعمال والأنشطة Focus on business activities

تركز الأساليب القيادية المستخدمة في المنظمات على الصفات الشخصية والأنماط السلوكية، التي تكون غالباً صعبة التغيير وبعيدة عن ما تهدف إليه المنظمة والزبائن فضلاً عن كونها بعيدة عن النتائج السوقية التي يتوقع تحقيقها للتابعين. وهذا ما جاءت به الدراسات السابقة في النظرية الموقفية (Situational Theory) التي تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها القائد،

فهي ترى بأن أي فرد حتى وإن كان شخصاً عادياً يمكن أن يصبح قائداً إذا وجد نفسه في موقف أزمة وتتطلب منه إيجاد حل لتلك الأزمة. وتندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي الذي يرى بأن القيادة محصلة عوامل موقفية (عساف، 2004، 3). وهي تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر مما تعتمد على السمات الشخصية للقائد والسلوك الذي يتمتع به. ومن جانب أخر يؤخذ عليها كنقطة سلبية أن الموقف الذي يواجهه القائد هو المتغير الوحيد الذي يسيطر ويتحكم في سلوك القائد.

وترى الباحثة أهمية القيادة التفاعلية في تحقيق عملية التفاعل بين المهارات الإنسانية للشخص وبين مواقف تستدعي الإبتكار والأبداع، وتصبح القيادة وظيفة تساعد الأفراد في المنظمة على حل المشكلات وتحقيق الأهداف وذلك من خلال الإستفادة من تلك المواقف (القريوتي، 2001، 289). كما أن ظهور القيادة ونشأتها مرهون بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسة وهي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها، العلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية. ومن سلبياتها صعوبة تحويل الأمور النظرية إلى توصيات للحياة العملية (أبو الفضل، 2004، 8)، فالجمع بين ركائز النظرية الموقفية وبين نظرية السمات هو مايسمى بالنظرية التكاملية التي ترى بأن ذكاء القائد وقدراته ومهاراته وإتزانه يعد ضرورياً من وجهة نظر الأعضاء التابعين لغرض تحقيق الاهداف (www.fao.org).

2. الإتصال بواقع وحقائق السوق

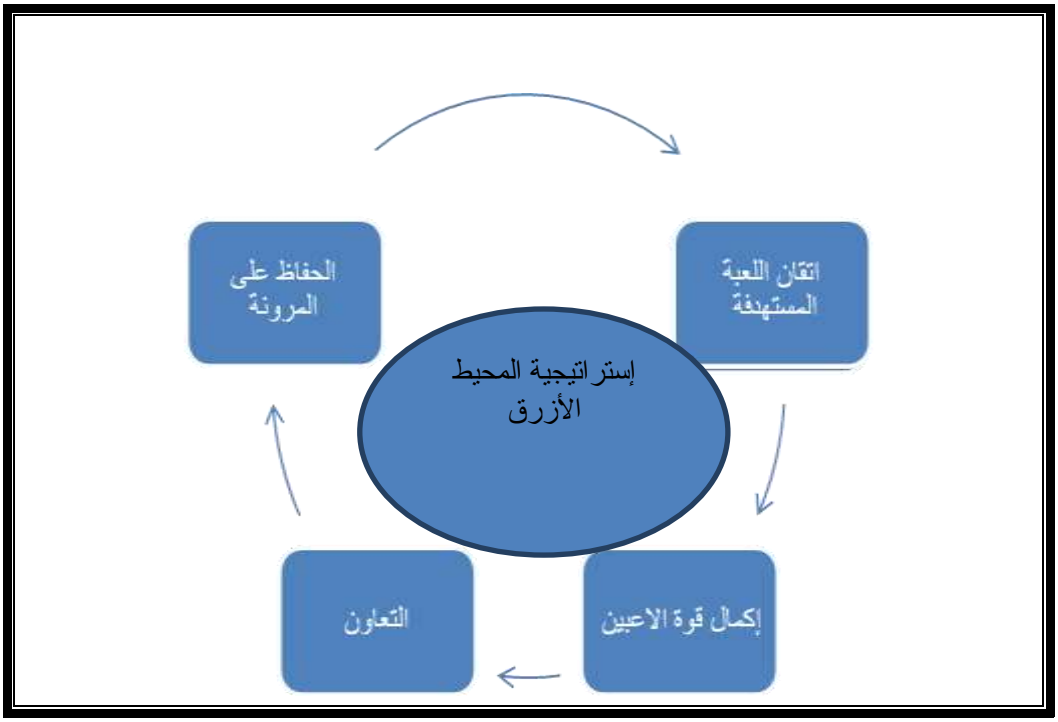
Communication to reality and the realities of the market

ترتبط قيادة المحيط الأزرق بالسوق بما يجعل الأفراد التابعين يواجهون حقائق السوق كل يوم، إذ يتطلب منهم معرفة كيفية تحقيق مدخلاتهم المتعلقة بالأعمال والنشاطات الخاصة بقياداتهم، وكذلك مايطلبوه من قياداتهم من إجراء العمليات اللازمة للوصول إلى مخرجات تعمل اولاً واخيراً على تحقيق خدمة الزبائن بشكل جيد وفعال (Kim &Mauborgne,2014:7). وتعد دراسات السوق جزءاً أساسياً من وظائف التسويق في المنظمات، وهي تختص بدراسة وتحليل العوامل الاقتصادية لأسواق المنظمة مثل الطلب والمبيعات ومن ثم توجيه العرض (الانتاج) من السلع والخدمات وبما يحقق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وغيرها (العبيدي و القيسي، 2009، 133).

3. التركيز على كل مستويات المنظمة Focus on all levels of the organization

تعدُّ قيادة المحيط الأزرق المفتاح لنجاح المنظمات الادارية من خلال توزيع القيادة على مختلف المستويات، فغالبية برامج القيادة تركز على المستويات العليا فقط، في حين أن سر نجاح المنظمات يكمن في إعطاء الصلاحيات للقادة على جميع المستويات. فمن الصعب على

القيادة العليا الإرتقاء بالأداء بمفردها، فالمنظمات تتخذ اشكالاً مختلفة لتطوير أداء القادة عن طريق توزيع مهام القيادة على مختلف المستويات الإدارية. فعلى القادة تفويض الموارد البشرية من المستويات الإدارية الأدنى لتقديم مستوى خدمة متميز وتوزيع المسؤوليات على كافة مستويات القيادة (العليا والوسطى والإشرافية) وعدم حصرها على القيادة العليا فقط من خلال فسح المجال لإطلاق العنان للمواهب والطاقات غير المستغلة وصولاً الى إيجاد قفزة نوعية في القيمة (إبتكار القيمة) لكل من الموارد البشرية والزبائن. والعوامل التي تحدد ملامح القيادة الناجحة تستمد من الأعمال والأنشطة للقياديين في كل المستويات (Kim&Mauborgne,2014:3). وسيتم إعتماد العوامل التي طرحتها إستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير معتمد تعتمده قيادة المحيط الأزرق مع إضافة لمتغيرات تتصل بموضوع قيادة المحيط الأزرق والموضحة في الشكل (1–10) والتي تتمثل بإتقان اللعبة المستهدفة، إكمال قوة اللاعبين، عرض التعاون، والحفاظ على المرونة (Jamil,. 2008:3).



شكل (1–10)

عوامل إستراتيجية المحيط الأزرق

Source: Jamil, M., (2008), Red and Blue Ocean Strategy, http://www. Blue Oceanstrategy.com, p.3.. (www. visipramudia. wordpress. com) .

وفيما يأتي شرح موجز لكل من هذه العوامل (الطالب و البناء، 2012، 50-53):

أ. إتقان اللعبة المستهدفة Mastery of the target game:

هي عملية توقع وصياغة سيناريوهات لتوازن المنظمة التي تأخذ بنظر الاعتبار كل اللاعبين المؤثرين في تلك البيئة وهي تمثل الخطوة الأولى للإبداع الناجح، ويتم فيها تحديد كيفية الحصول على مدخلات جديدة للمنظمة لم يسبق إستخدامها.

ب. إكمال قوة اللاعبين Complete power players

يتم تحديد المجال الذي تبدع فيه المنظمة كونه مكملاً أساسياً للمنتجات الرئيسة وهذه القوة تزيد من قوة الإبداع، إذ أن ممارسة الإبداع تحمي المنظمات عن طريق طرح سلع أو خدمات جديدة بإستمرار من خلال إيجاد آلية لإستبعاد المنتجات المتقادمة أو التي لم تلق الرواج المطلوب، ومن ثم فإن حماية الإبداع تعني بشكل مباشر حماية ضمان مستقبل المنظمة لتفوز بحصة كبيرة في السوق.

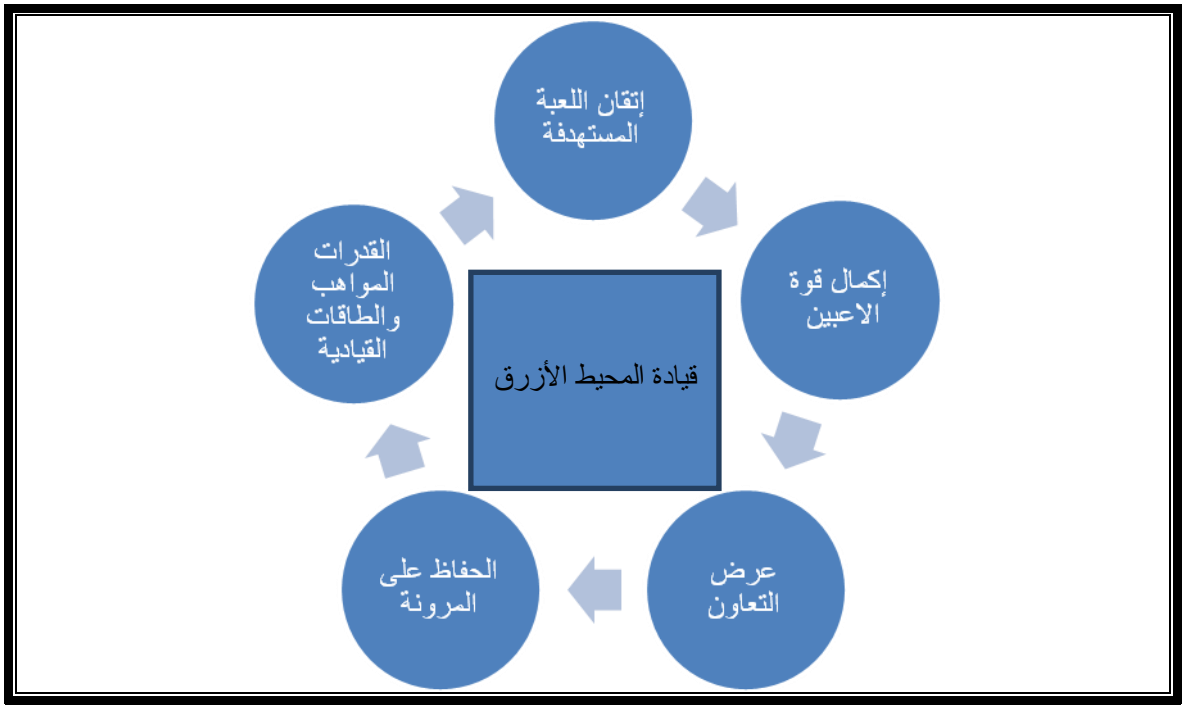
ت. التعاون Cooperation

تأسيس شراكة مع اللاعبين في السوق، فالأسلوب الفرقي في العمل يقود إلى تحقيق الإبداع الجمعي، عبر تحفيز أعضاء الفريق على التفكير المستقبلي ذي النهايات المفتوحة أو غير المحددة (التفكير في رغبات الزبون)، وتحديد المسار الاستراتيجي الذي يجعل فريق القيادة مع مجلس الإدارة يحددان رؤية منظمية مشتركة، من أجل السعي لتطويرها، وتحفيزهم على نجاحها (البناء، 2009، 47) نقلاً عن (Jones,2002,35).

ث. تعزيز المرونة Enhancing flexibility

تتعزز قدرة المنظمة عندما تتكيف مع التغيرات البيئية بأسلوب مبدع وعن طريق تقديم منتجات جديدة أو الولوج إلى أسواق جديدة، لذلك فأن المنظمات التي ترغب بالبقاء تكون قادرة على التكيف مع مستجدات البيئة (طالب والبناء، 2012، 50) نقلاً عن (Pitts & Leis,1996,129).

وتقترح الباحثة إضافة عامل قدرات القائد (المواهب والطاقات غير المستغلة) (Leader Capabilitie) إلى العوامل السابقة، لقيادة المحيط الازرق وكما موضح في الشكل (1-11)، إذ يُعد المورد البشري عنصراً من عناصر القدرة الإستراتيجية للمنظمة، وإن القيادة توصف بكونها قدرة إستراتيجية لمنظمات الأعمال، و أصبح هذا المورد أحد موجودات المنظمة وله قيمة تفوق قيمة الموجودات الأخرى، لذلك يجب إستثماره بشكل فعال ليحقق المنفعة وإبتكار القيمة للمنظمة، فالإنفاق عليه ليس إنفاقاً أو كلفة متغيرة، بل هو إنفاق إستثماري عند إمتلاك تلك المنظمات لقيادات إدارية لها القدرة على تقبل آراء التابعين ولديها درجات عالية من الالتزام المنظمي.



شكل (1-11)

عوامل إستراتيجية المحيط الأزرق

المصدر: إعداد الباحثة

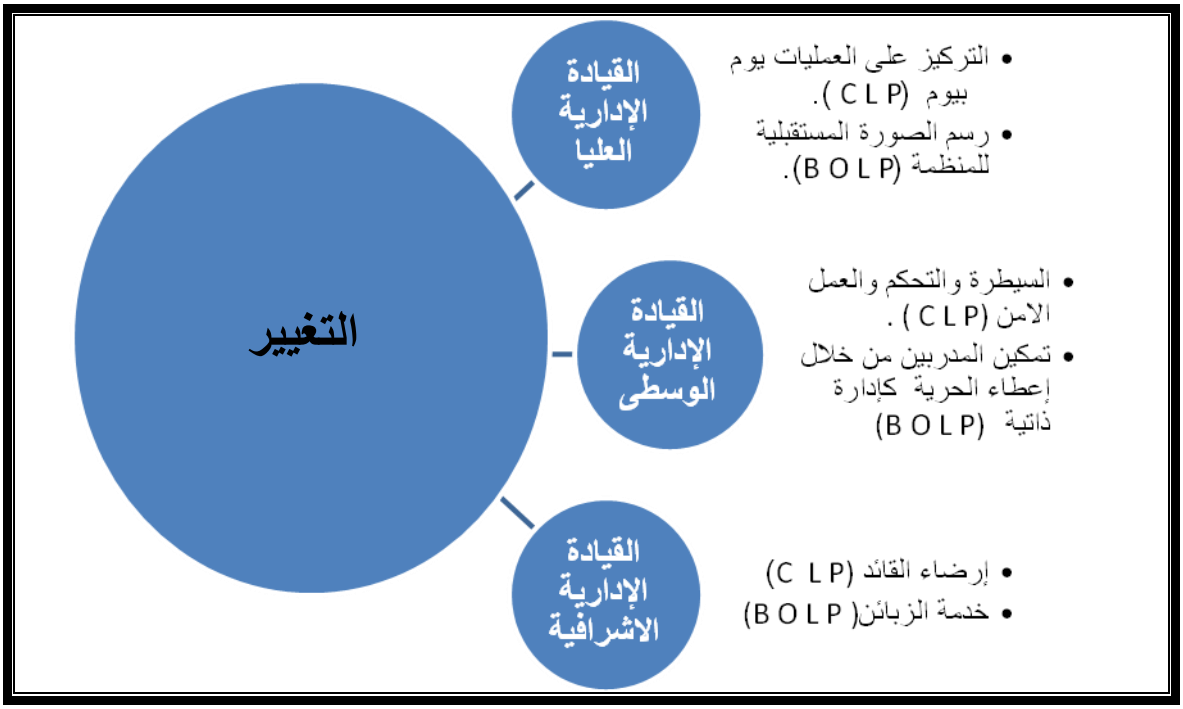
4. متابعة مهارات قيادة التأثير من خلال إستغلال الوقت بأدنى الكلف

Follow up the influencing leadership skills through use of time at lowest costs.

ترتبط قيادة المحيط الأزرق مثلها مثل إستراتيجية المحيط الأزرق بعملية إيجاد وتحقيق كمية غير صفرية، أي تحقيق الأرباح والدخل المربح على الدوام. إذ أن الممارسات القيادية ليست سوى عوامل مضافة إلى عمل الأفراد المنتظم، وأن عملية إحداث تغيير تدريجي في قدرة القيادة هي أمر ليس بالسهل حدوثه وذلك عندما يكون الوقت غير كاف. وتدرك قيادة المحيط الأزرق ذلك من خلال الفصل الممنهج مابين الكلفة وتأثيراتها وذلك بالتركيز قدر المستطاع على مايحتاجه القادة من نشاطات للتقليل مما يفعلونه وماهم بحاجة إليه فعلاً لرفع وزيادة وإيجاد مايمكن أن يوفره المحيط الأزرق من مهارات غير مستغلة إضافة إلى الطاقات للتوجه بإتجاه الهدف وصولاً إلى أداء أعلى. وفي سياقات القيادة فإن الضغط والتأثير العاليين يعنيان تحقيق تحفيز بأعلى قدر، إضافة إلى تحفيز الأفراد نحو تحقيق نتائج أفضل، فالكلفة المنخفضة تشير إلى قدر أدنى من الأستثمار المتعلق بالوقت، وهذا بدوره يعدُّه القادة من أكثر الموارد محدودية وأكثرها ثمناً.

الإتجاه الثالث/ إحداث التغيير Bring about change:

يتطلب إيجاد قيادة مستقبلية أن يكون للمنظمات القدرة على إدراك ومعرفة التغييرات المطلوبة، ومتى ما تحققت القيادة يكون بالإمكان إحداث التغيير، فللقيادة وأنماطها أثر كبير في نشاط المنظمة في إيجاد التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهدافها (حمود، 2002، 170). وتعد القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية وهي لاتقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للتابعين فقط بل تتعدى ذلك إلى تحفيز ورفع الروح المعنوية لديهم وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والتابعين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ويوضح الشكل (1-12) الإختلافات بين ممارسات القيادة التقليدية وممارسات قيادة المحيط الأزرق وعلى وفق العوامل الآتية:



الشكل (1-12)

تغيير القيادة الإدارية بالنسبة لجميع المستويات

المصدر: إعدادالباحثة

أ. ممارسات القيادة التقليدية (Conventional Leadership Practices)

في حالة ممارسات القيادة التقليدية والتي يرمز لها اختصاراً (C L P)، تكون القيادة الإجرائية على الأنشطة اليومية مدخلها هو تطوير المهام، بذلك يكون الأستثمار فيها تحقيق العائد السريع، وتأكيد الإستراتيجية على التحليل الموقفي فيما يؤخذ عليها بأن الأتصالات تكون عند المواقف المطلوبة. والقيادة الإجرائية هي قيادة تشغيلية تُشير إلى قيادة التفاصيل والجزئيات

والإجراءات وبالتالي هي قيادة كفاءة. فبدلاً من التركيز على العمليات يوماً بيوم الذي يتطلب من القيادة الأدارية العليا القيام به، كانت ممارسات القيادة التقليدية تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والأتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والأبداع. في حين أن القيادة الديمقراطية تقوم ممارستها على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الإتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقييم الأفكار الخلاقة والأبداع.

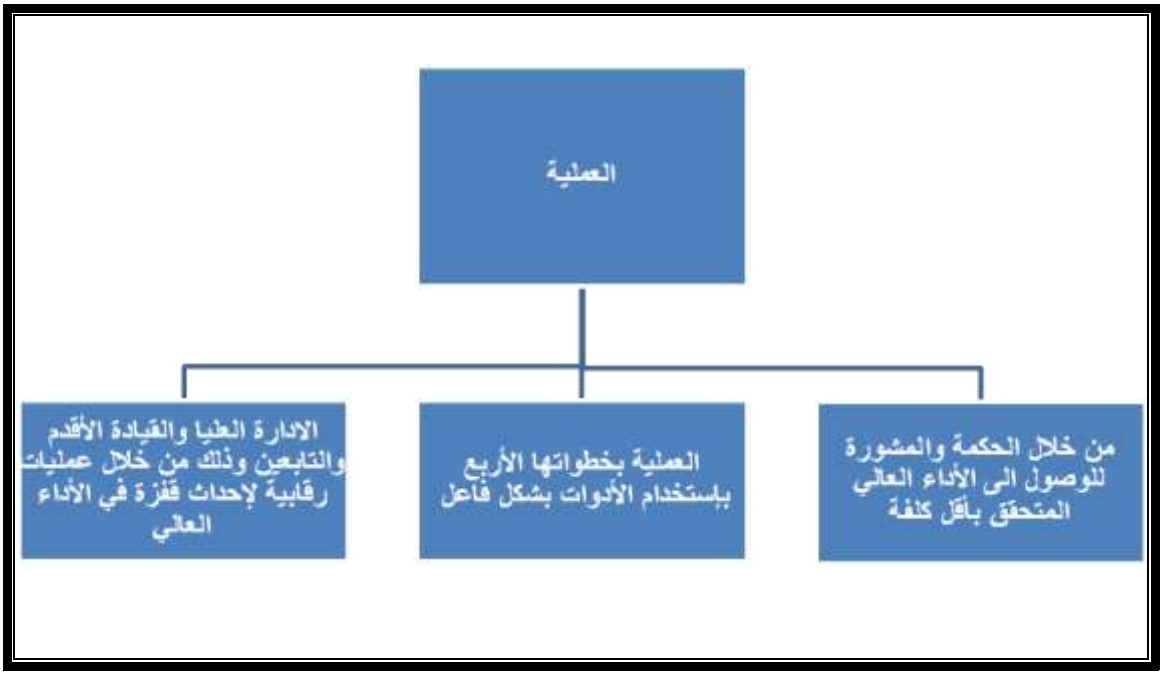
ب. ممارسات قيادة المحيط الأزرق (Blue Ocean Leadership Practices)

ويرمز لها إختصاراً (BOLP) إذ تكون ممارسات قيادة المحيط الأزرق تجاه التغيير من خلال ماتحققه القيادة الإدارية العليا من منح القادة الأقدميون القدرة على منح المزيد من الوقت في رسم مستقبل المنظمة.وتعتمد على الصورة المستقبلية للمنظمة من خلال التركيز على التغيير وصولاً إلى تحقيق الفرصة، والبناء، والأبتكار أما المدخل الذي تركز عليه هو تطوير المهام من خلال إعادة ترتيب الأبتكار بإعتماد أساليب تفتيت الأبتكار ثم إعادة ترتيبه وهذا يتم بالأستثمارات القائمة، والأستثمارات المرحلية. وتكون الإستراتيجية هنا ضمن رؤية متوسطة وطويلة الآمد. كونها القيادة الكلية والتي تعرف بالقيادة الإستراتيجية بالتركيز على قيادة الصورة الكبرى وبالتالي فهي قيادة ذات فاعلية. إن ممارسات القيادة التقليدية في المستويات الإدارية الوسطى تكون واقعة تحت السيطرة والتحكم والعمل الآمن، أما ممارسات قيادة المحيط الأزرق فأنها تكون من خلال المستويات الإدراية الوسطى معتمدة على تحرير المديرين والمسؤولين وجعلهم أكثر فاعلية عند العمل بمفردهم، وإعطاعهم الحرية كإدارة ذاتية، وجعلهم أكثر قدرة على إحداث التغيير. ومن ناحية أخرى فأن مديري القيادة الإدارية الإشرافية (مديري الخط الأول) ضمن ممارسات القيادة التقليدية همهم الأول والأخير هو إرضاء القادة، أماعندما يتم تحقيق ممارسات قيادة المحيط الأزرق سيكون التركيز على خدمة الزبائن وإرضائهم، وهذا سيحقق لدى مديري الخط الأشرافي (الأول) وقتا أقل في محاولاتهم إرضاء القائد ووقتا أكبر لخدمة الزبائن وكسب رضاهم .(Kim & Mauborgne,2014,2)

وترى الباحثة بهذا الصدد، أنه صحيح أن القيادة هي علم بحد ذاته إلا أن مراجعة الأعمال والنشاطات التي تقوم بها القيادة الإدارية للادارة العليا (المديرين الأقدمين) سيحررهم من أشكال العمل الروتيني ويجعلهم أكثر تركيزاً نحو الإستراتيجية والتواصل بين المنظمة وقنواتها. وبوجود الدعم والتشجيع تساعد على تمكين المدربين التنفيذيين من خلال إعطائهم حرية العمل وتسخير الأمكانيات لقيادة المستويات الأدارية الوسطى كإدارة ذاتية وتحقيق سياسة الباب المفتوح. وهذا سيكون في صالح القيادة الأدارية الاشرافية (مديري الخط الأول) لتمكينهم من صنع القرارات والتقليل من أوقات كتابة التقارير الخاصة بجميع جوانب العمل الروتيني اليومي وصولاً إلى إرضاء الزبائن بالدرجة الأولى. وبهذا سيكون توزيع قيادة المحيط الأزرق على مختلف المستويات الإدارية وهذه تُعد الركيزة الثالثة من ركائز القيادة في المحيط الأزرق.

الإتجاه الرابع/ البدء بالعملية the process Start

يوضح الشكل (1-13) مخططاً للبدء بالعملية (Kim, Mauborgne,2014:3):



الشكل (1-13)

العملية في قيادة المحيط الازرق

Source: www.Knowledge. insead. edu/ leadership- management/ the- mind- map- of- blue- ocean- leadership

وفيما يأتي توضيح لكل منها:

1. قيام الادارة العليا والقيادة الأقدم في إقحام التابعين وذلك من خلال عمليات رقابية لإحداث قفزة في الأداء العالي

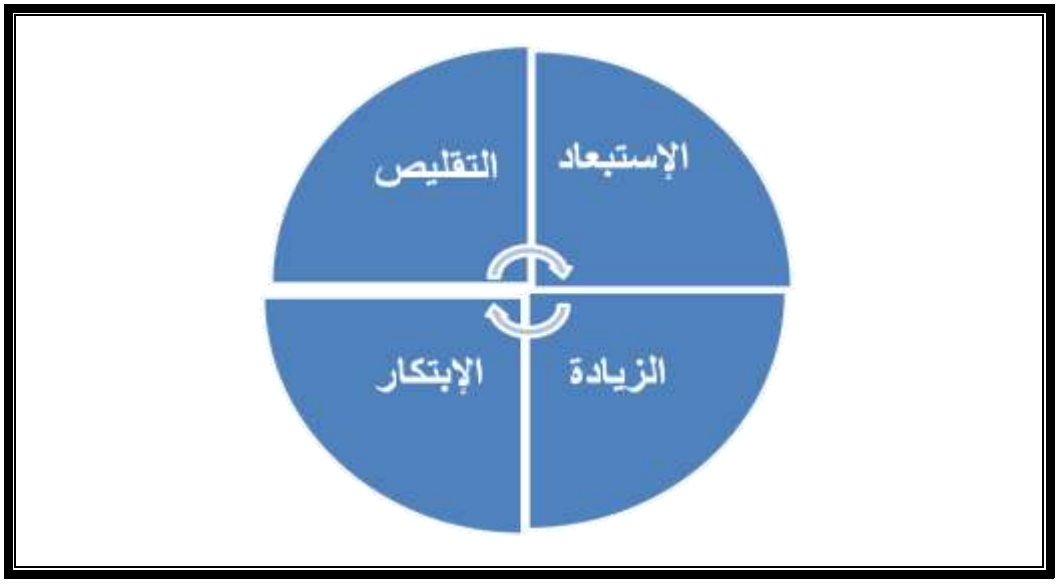
إذ أن مهمة القادة في المنظمات تتمثل بالعمل على التحديث والتطوير المستمر للأفراد التابعين والذي يعد النموذج المثالي لبناء القدرة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والتي تُمكن من بناء قدرات إستراتيجية متنوعة في الموارد البشرية وبالأخص المديرين والقادة الإداريين فيها (Daft,2008:310). وأن حقيقة كون الموارد البشرية هي الأساس في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة أدى الى نشوء حقل مايعرف بإدارة الموارد البشرية الأستراتيجية والتي تعرف على أنها حلقة الوصل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الإبداع والابتكار، وهذا مايدعم دور القادة وأنماطهم القيادية في هذا المجال. كما أن النظر إلى الموارد البشرية بوصفها شريكاً استراتيجياً يعني قبولها بمشاركة التابعين متمثلين بالموارد البشرية في عمليات الأدارة الأستراتيجية المختلفة للمنظمة (Dessler,1998:20).

2. العملية بخطواتها الأربع باستخدام الأدوات بشكل فاعل

تعتمد قيادة المحيط الأزرق على عملية ذات أربع خطوات وقبل إحداث أي تغييرات في القيادة يكون من الضروري للمنظمة أن تفهم وتدرك أين تقف القيادة في الوقت الراهن ؟ وأين مواطن الأخطار المستقبلية ؟ ومن هنا ينبغي على المنظمات لإحداث التغيير المطلوب في نمط القيادة هو بإعتماد تطبيق منهج قيادة المحيط الأزرق لتحديد نوع النشاطات والمهام وأي النشاطات والمهام التي يتوجب حذفها وإلغائها أو تقليلها وأي النشاطات والمهام اللازم توفيرها وزيادتها وإبتكارها.

وبمتابعة الأدبيات وآراء الباحثين في هذا المجال برز وجود أربعة مؤشرات تمثلت (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) وكما موضح في الشكل (1-14) (Choyt,2007:3) (Saxtoft,2008:4) (Siegemund,2009:38)(Kim&Mauborgne,2005:30). وهذا يشكل جانب مختلف عن المنطق الإستراتيجي المعتاد في البيئة للمحيطات الحمراء. ولكي نضع قيادة المحيط الأزرق حيز التنفيذ نستنبط الأدوات والأطر العملية التحليلية لإستراتيجية المحيط الأزرق وتطبيقها في سياق عمل قيادة المحيط الأزرق (Kim&Mauborgne,2014:3).

وفيما يأتي عرض لكل منها:



الشكل (1-14)

مؤشرات قيادة المحيط الازرق

Source: Kim W. & Mauborgne R, (2014),“ The Mind Map Of Blue Ocean Leadership”, P.3.

www.Knowledge.insead.edu/leadership-management/the-mind-map-of-blue-ocean-leadership: (3).

أ. الإستبعاد Eliminated

يسعى القادة إلى تحديد ماهي الأنشطة والأعمال التي يمارسونها وتلك المطلوب إلغائها وإستبعادها، أي إستبعاد أية نشاطات قيادية يجب تجنبها والتي تكون غير ضرورية في عملها، وهذه العناصر من شأنها تخفيض التكاليف فيما لو أستبعدت ولا تؤثر على المستويات الأدارية سواء كانت قيادية أم ادارية، إذ ترغب القيادة في المحيط الأزرق بإستبعاد بعض النشاطات والمهام غير الضرورية التي تعد نقاط غير محفزة وغير مثمرة وتقلل أهميتها، وقد يتم إستبعادها وإلغاءها كتقليل وحذف القيم المنخفضة وإلغاء نشاطات القائد التي ليس لها أية قيمة بالأضافة إلى أعماله (Kim&Mauborgne,2014 :3). ولابد لقيادة المحيط الأزرق أن تميز نفسها وأن تكون في المقدمة مع إمتلاك كشف تام لكل الموارد والأعمال وتوضيح كل النشاطات التي يمكن أن لا تفيد المنظمة ولاتضيف أية قيمة (السيد، 2000: 239) . (Kim & Mauborgne, 2014:3)

ب. التقليص Reduced

بموجب هذا المؤشر يتم تقليص الأعمال والأنشطة التي يتوجب على القيادة تقليلها لتصبح دون المستوى الحالي. ويتم من خلاله تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها القيادة غير ضرورية في المنظمة وتسهم في تخفيض التكاليف (Kim&Mauborgne,2005:29). وتستخدم المنظمات هذه الإستراتيجية لتقليص الأعمال غير الضرورية مع تخفيض النفقات والمصروفات التي لامبرر لها، أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ وإن كانت جيدة إقتصادياً ومالياً وفنياً وإجتماعياً وأخلاقياً (الطائي والعلاق، 2009: 229).

ت. الزيادة Raised

ويقصد بها ماهي الأعمال والأنشطة التي يقوم بها القادة والتي يجب إستثمارها وتحتاج إلى زيادة. فالقيادة تركز على ماهية الأعمال والنشاطات التي يكون القادة بحاجة إليها لتوفير قفزة في التحفيز ونتائج الأعمال المنظماتية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية (Kim&Mauborgne,2005:29). وهذا يتم بإسلوب البحث عن عوامل النجاح التي تسهم في تلبية حاجات ورغبات الزبون (الطائي، 2008: 17-18)، ومن خلال التغذية العكسية التي تقدم للقادة والتابعين للوصول إلى أفضل أنواع التدريب التي تُحفز داخلياً وتُرشد الذين تقودهم نحو أهدافهم إذ يشعرون بقيمتهم الحقيقية، ومجمل هذه التدابير والأعمال وكذلك النشاطات الخاصة بالقيادة تعادل شكل وهيئة إستراتيجية المنظمة (Kim & Mauborgne,2005:29).

ث. الابتكار Created

يرتبط الابتكار بالسبق والإتيان بالجديد، ويعد إحدى الصفات المميزة للمنظمات المعاصرة في البيئات المتغيرة اليوم. وعليه فأن المنظمات الأفضل هي التي تكون قادرة على الأبتكار والتجديد، وأن الكثير من القادة الذين يحاولون الوصول إلى أفضل الإبتكارات سواء بالسلعة او بالعملية فإنهم يركزون على جانبين أساسيين هما الأختراع والتطبيق (الصيرفي، 2008: 12). ويتم وفق هذا المؤشر التركيز على الأعمال والأنشطة التي يقوم بها القادة والتي يتم إيجادها ولايمكن تبنيها في الوقت الحالي، وللوصول إلى القرارت التي يتوجب على القيادة المستقبلية التوصل إليها عند كل مستوى في المنظمة وماهية المرحلة التي يتوجب الوصول إليها وبيان سبب إتخاذ مثل هذه القرارات والتي ستقود بالتالي إلى التعرف على درجة مصداقية إتخاذ القرارات (Kim&Mauborgne,2014:3).

3. من خلال الحكمة والمشورة للوصول إلى الأداء العالي المتحقق بأقل كلفة.

وتُعد من مكونات البدء في العملية، إذ ليس من السهل إحداث التغيير في نشاطات القادة فهو ليس الحل الأمثل والأكمل، إذ أنه من السهل تغيير أعمال التابعيين وكذلك نشاطاتهم أكثر من قابلياتهم على تغيير قيمهم وصفاتهم أو سلوكياتهم. فتغيير الأعمال والنشاطات هو شئ بإستطاعة أي قائد فعله بوجود الحكمة والإرشاد والتغذية العكسية الصحيحين (Kim&Mauborgne,2014:3). وسيتم إعتماد دراسة هذه المرتكزات في كل مايتضمن بالخارطة الذهنية لقيادة المحيط الأزرق لتحقيق متطلبات الدراسة الحالية.

مقاربة جديدة لتطوير القيادة

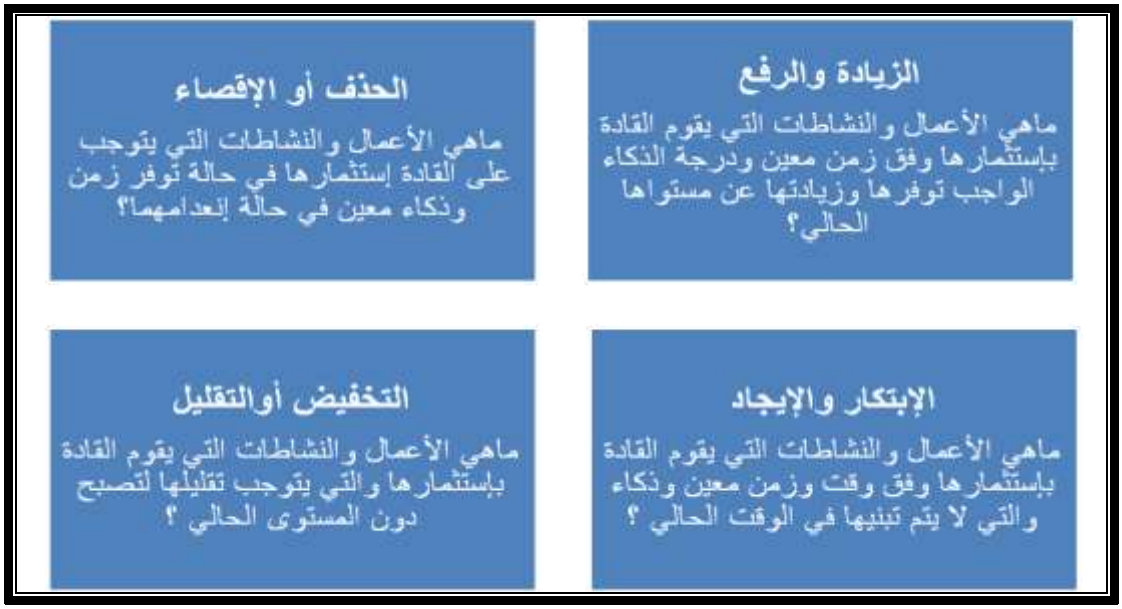
يتضمن إعتماد قيادة المحيط الأزرق التعرف على النشاطات والأعمال القيادية التي يكون بالإمكان إستبعادها أو تقليصها أو ربما زيادتها أو التي يتطلب تحقيقها بفعل آداء عالٍ وكلفة منخفضة. وفي ضوء ما تم توضيحه من الخارطة الذهنية لقيادة المحيط الأزرق وكذلك ماتضمن فهمه عن حقيقة هذه القيادة، فإن المنظمات في الوقت الراهن جاهزة للتحرك صوب الخطوات الثانية والثالثة لعملية قيادة المحيط الأزرق. إذ يلاحظ في الخطوة الثانية وجهة نظر القيادة البديلة التي يراد تطويرها وتسمح بإجراء خطوة نحو التغيير في قوة القيادة والتي بدورها ستطلق طاقات ومهارات التابعين الكامنة غير المستثمرة سابقاً. وفي الخطوة الثالثة يتم إنتقاء سمات وجوانب القيادة المستقبلية من بين مجموعة مفاهيم خاصة بالقيادة. وفيما يأتي الخطوتان اللتان سيتم توضيحهما ومعرفة كيفية عملهما وتكاملهما مع بعضهما البعض (Kim &Mauborgne, 2014:5).

1. تحديد المواقع الدافئة والمواقع الباردة:

في البداية يتم إعطاء هدفين موضوعيين لفريقين، أحدهما يشير إلى القيادة الأساسية (التقليدية) وأعمالها ونشاطاتها التي يعتبرها التابعين على أنها (أعمال نقاط باردة) وتستنفذ وقت القادة وفي نفس الوقت تضيف قيمة سلبية، وأن الأعمال ذات المناطق أو (النقاط الدافئة/ الحارة) هي تلك المناطق التي تتميز بتأثيرات إيجابية متعلقة بإطلاق طاقات ومهارات التابعين ولكنها في الوقت الحالي هي تحت خط الإستثمار من قبل القادة أو التي لم يتم إعتمادها أصلاً. ولكي يكون بالإمكان معرفة ماهي الأعمال والأفعال التي عن طريقها يكون بالإمكان تعريف القائد الفعال وكذلك لمعرفة المناطق الدافئة، فقد طلب فريق العمل من الذين قام بمقابلتهم أن يفكروا أبعد من حدود قيادة المنظمة وفعالية نشاطاتها وأعمالها والتي يقوم بها القادة خارج نطاق المنظمة وقد يكون لها أثر إيجابي قوي على منظماتهم. وهنا لكي يتم تحقيق الهدفين أعلاه فإن الإدارة التحليلية التكميلية لقيادة المحيط الأزرق يتوجب إستحضارها في العملية. وفي هذه الخطوة فإن نتائج المقابلات الخاصة بالنقاط الباردة والدافئة لها دور وتأثير لأي مستوى قيادة معروفة ومحددة مسبقاً. فعلى سبيل المثال، فأن مهام النقاط الباردة التي يقوم القادة بإستثمارها تعدُّ نقاط غير محفزة وغير مثمرة وتقلل أهميتها وقد يتم إلغاءها وذلك حسب شدتها. وتذكير فريق العمل بأن مهمة وأساس قيادة المحيط الأزرق هو إستبعاد أو تقليص القيم المنخفضة أو حذف والغاء تصرفات وأعمال القائد التي ليس لها أي قيمة وكذلك نشاطاته وأعماله، فهذا الأمر هو الأساسي والفعال في إيجاد الوقت والمكان الذي يستطيع القادة بواسطتهما زيادة نشاطاتهم وطاقاتهم وبالتالي يحققون كسب متواصل بوقت أطول وجهد أقل لقيادة التابعين وكذلك الزبائن. ومن دون ذلك فأن خطوة التحول أو النقلة النوعية في قوة القيادة ستبقى بعيدة المنال بالنسبة للقادة. وفي حال وضع التدابير والأعمال الخاصة بالمناطق الباردة في مواضيع الإستبعاد (الحذف) والتقليص (التقليل) يكون بالإمكان مباشرة معرفة وملاحظة كيف أن لهذا الأمر دوراً في إحداث خطوة التغيير في أداء المنظمة ويجعل التابعين أفضل إرتقاءً بالأداء وصولاً لأكثر سعادة وبأسرع وقت (Kim &Mauborgne, 2014, 6).

2. تفعيل مقاربة قيادة المحيط الأزرق:

إن أساليب القادة في الإستبعاد (الأقصاء) أو التقليص (التقليل) له نتائج قوية يتوجب خلالها تبني مفاهيم وأفكار قيادة المحيط الأزرق، إضافة إلى ذلك يتوجب على الفريقين أن يدركوا أن الذهاب لما هو أبعد من القضايا ومشاكل القيادة الحالية من خلال تحويل أداء منظماتهم نحو قيادة مستقبلية، إذ ينبغي أن تتضمن عوامل قيادة كان يعتبرها التابعين مناطق حارة مستنبطة من أفعال ونشاطات القادة خارج منظماتهم أو التي تكون عند مستويات لاتشبه مستوياتهم. وهذا يتم من خلال إيجاد جوانب قيادية مستقبلية بديلة بوجود مفاهيم قيادة المحيط الأزرق والتي يوضحها الشكل (1-15):



الشكل (1-15)

منظور جديد لتطوير مفهوم القيادة

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على

Source: KimW.Chan&Mauborgne R, (2014), Blue "Ocean Leadership",. The Mind Map Of Blue. www. Knowledge. insead. edu/ leadership- management/the-mind-map-of-blue-ocean-leadership

تعتمد قيادة المحيط الأزرق على الأعمال حالها حال الإستراتيجية، فالقيادة تركز على ماهية الأعمال والنشاطات التي يكون القادة بحاجة اليها لتوفير وتحقيق قفزة في التحفيز ونتائج الأعمال المنظماتية التي يحققها التابعين وليس قفزة تخص ماهم بحاجة اليه. فهناك فرق بين أن يطلب منك التحفيز أو أن يطلب منك أن تقدم للذين تقودهم تغذية عكسية بوقت أقل، إضافة الى مسارات مهنية وبرامج تدريبية متنوعة بعيدة الأمد لتطوير القيادات تحفز داخليا وترشد التابعين الذين تقودهم نحو أهدافهم عندما يشعرون بقيمهم الحقيقية (Kim & Mauborgne, 2014, 6). فجميع هذه التدابير والأعمال والنشاطات الخاصة بالقيادة تعادل شكل وهيئة إستراتيجية المنظمة (Dessler,1998:20). والهدف هنا هو إيجاد ظواهر قيادة قسرية أساسها الأعمال السهلة للإدارة والمتابعة وكذلك القياس المرتبطة مباشرة بالأداء. وهذا التشديد له نتيجة هامة للوقت وكذلك للموارد المطلوبة لتحقيق التغيير من أجل الأداء الأعلى. ومن الواضح أنه من السهل تغيير أعمال التابعين وكذلك نشاطاتهم أكثر من قابلياتهم على تغيير قيمهم وصفاتهم أو سلوكياتهم. وبالتاكيد فأن التغيير في نشاطات القادة هو ليس الحل الأمثل والأكمل، فبوجود القيم الصحيحة والسلوكيات وكذلك الصفات هو أمر هام، ولكن تغيير الأعمال والنشاطات هو شي بإستطاعة أي من التابعين فعله بوجود الإرشاد والتغذية العكسية الصحيحين (Kim &Mauborgne, 2014, 8).

المبحث الثاني

الذكاء الريادي Entrepreneur Intelligence

نظرة تمهيدية

أولاً- الذكاء Intelligence

يحتل موضوع الذكاء وقياسه مكانة مهمة في الدراسات والبحوث النفسية والتربوية منذ مطلع القرن العشرين. وقد ساهمت الدراسات الأولى في ميدان علم النفس الفرقي التي تمحورت حول الفروق الفردية في الذكاء والقدرات العقلية في تطور القياس النفسي. من ناحية أخرى، برز إدراك المنظمات اليوم أنها لاتتنافس بالموجودات الملموسة كالتكنولوجيا أو بالمواد الأولية أو بقواعد ومستودعات البيانات فحسب، وإنما تتنافس أولاً وقبل كل شئ بالموجودات غير الملموسة وفي مقدمتها الذكاء وهذا جوهر عمل المنظمات الحديثة وطريقتها المتميزة في إنشاء القيمة المبتكرة والميزة التنافسية المستدامة غير القابلة للتقليد. كما أن المنظمات اليوم تمتلك الموارد ومصادر التمويل الكبيرة وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات والشبكات الواسعة الداخلية والخارجية، ولهذا فهي تدرك جيداً أن التنافس الحقيقي لم يعد بالماديات أو الملموسيات التي تتماثل فيها مع المنظمات الأخرى وإنما في اللاماديات واللاملموسات التي تتميز بها كل منظمة عن غيرها. إن حقبة المصادر التقليدية للميزة التنافسية قد إنقضت ويجري اليوم البحث عن المصادر الجديدة غير المألوفة **أولاً** التي يتطلب إعدادها وتكوينها والتفوق فيها فترات أطول، وتكون في الغالب صعبة القياس والتقييم، **وثانياً** أنها حقبة اللاملموسات القائمة على الميزة الخفية (Hidden Advantage)، ويسميها (Low and Kalafut,2000,2) الميزة غير المنظورة (Invisible Advantage)، والأكثر من هذا ما أكدته الدراسات من أن القيمة السوقية للمنظمات (بموجوداتها الملموسة واللاملموسة) هي أكبر بمرات عديدة من قيمتها الدفترية التي تتحدد بموجوداتها الملموسة ((Lev,2001,109.

ثانياً: الجذور الفلسفية للذكاء: Philosophic Roots of Intelligence

الذكاء هو بالأصل مفهوم فلسفي، ولعل المحاولة الأولى في دراسة النشاط العقلي عند الإنسان تَرجع إلى الفيلسوف اليوناني أفلاطون الذي إنتهى من خلال تأمله إلى تحليل النفس البشرية إلى ثلاثة مكونات أو مظاهر رئيسة هي، الإدراك: الذي يدل على الناحية المعرفية أو العقلية للنشاط البشري، والانفعال: الذي يدل على الناحية العاطفية أو الوجدانية، والنزوع: الذي يؤكد الفعل أو الرغبة في الفعل والأداء. وقد طرح أرسطو تقسيماً لخَّص فيه القوى العقلية في مظهرين إثنين فقط: الأول عقلي معرفي، والثاني إنفعالي خَلقي. ويُعد الفيلسوف الروماني شيشرون الذي لخصَ النشاط الإدراكي المعرفي بكلمة واحدة هي الذكاء (intelligence) التي

ترجع إلى الكلمة اللاتينية (intelligentia) التي إبتكرها هذا الفيلسوف (www.gulfkids.com/vb/showthr).

ويرتبط التفكير بصورة مباشرة بالذكاء، إذ أشارت العديد من الدراسات الميدانية في هذا المجال أن هناك إرتباطاً طردياً بين التفكير والذكاء العام للمورد البشري، فالذكاء العام للمورد البشري يتضمن العمر العقلي الذي يستطيع أن يصل اليه في فترة زمنية معينة. والصورة الإجمالية للذكاء تُعبر عن قُدرات المورد البشري التفكيرية في حل المشكلات والتغلب على الصعوبات سواء أكانت إجتماعية أو ثقافية أو علمية أو سايكلوجية، لذا فأن الذكاء بصورته الشاملة أو العامة يعطي صورة واضحة عن خصائص المورد البشري وأساليب تفكيره، لكن في ضوء التطورات السريعة في مجال العلوم التكنولوجية أصبح الذكاء الإنساني موظفاً في خدمة المجتمعات المختلفة ضمن التعامل مع أجهزة الكمبيوتر والإنترنيت والبرامج التي تتضمنها، وهذا يتطلب من المورد البشري الواعي أن يَتدارك النمط الذكائي المطلوب حتى يَستطيع أن يَكون مُبدعاً وقادراً على التعَامل مع مُتطلبات الثورة التكنولوجية، وبالتالي فأن التفكير في مَضامين البرامج المتطورة والتي تُعرض من خلال الأدوات والوسائل التكنولوجية متعددة الوظائف يحتاج من المورد البشري أنماطاً تفكيرية معينة حتى يسهل عليه التعامل مع تلك المضامين بصورة فعالة، فالعلاقة بين الإنسان والالة أمرُ ضَروري ويَحتاج الى مَهارات تفكير معينة للتعلم والإبداع (www.education.gov.bh.).

وتوحي نظرة (Gardner) المتعددة عن الذكاء أن جميع الأفراد لديهم على الأقل سبعة أنواع مختلفة من الذكاء تعمل بدرجات متفاوتة، وهذا يعتمد على سماتهم الشخصية. وقد لاحظ في عام (1989) أن الأفراد يختلفون في مظاهر الذكاء الخاصة بهم بسبب الوراثة والظروف البيئية، فلا يوجد شخصان لديهم نفس الذكاء حتى ولو كانوا توأمين. كما تم تطوير نظرية الذكاء المتعدد لتسمح لكل الأفراد أن يساهموا في المجتمع من خلال نقاط قوتهم الخاصة (www.pdffactory.com). وقد حدد (Gardner) مفهوم **الذكاء** في النقاط الأساسية الآتية (محمد سالم، 2000، 142):

1- القدرة على حل المشكلات كواحدة من المواجهات في الحياة الواقعية.

2- القدرة على توليد حلول جديدة للمشكلات.

3- القدرة على صنع شيء ما أو السعي النافع الذي يكون له قيمة داخل ثقافة واحدة.

4- أن الذكاء ينبغي أن لا يعتبر مجرد سمة للأفراد، ولكن الذكاء يمكن تصوره على أنه نتاج العملية الديناميكية التي تتضمن الكفاءة الفردية والقيم والفرص التي يمنحها المجتمع (Wiseman, 1997:1).

5 – الإعتقاد الحديث للذكاء أنه لا يمكن وصفه على أنه كمية ثابتة يمكن قياسها، وبناءاً على ذلك يمكن زيادة الذكاء وتنميته بالتدريب والتعلم، بل أوضح أنه متعدد وله أنواع مختلفة، وكل نوع مستقل عن الآخر، وينمو ويتطور بمعزل عن الأنواع الأخرى (Gardner, 1991,3).

وترى الباحثة وبصورة عامة، أن مصطلح الذكاء أصبح الآن يتردد في كثير من السياقات، إذ نسمع عن المدرسة الذكية والمكتبة الذكية والأنظمة الذكية. ويشير كل ذلك إلى التزاوج بين قدرات الذكاء الطبيعي وإمكانات البرامج الإصطناعية الذكية (التكنولوجية الحديثة) الأمر الذي يتيح إستخدامات فائقة في العديد من الأعمال الإنتاجية والخدمية، وربما يؤدي ذلك الى ما يمكن تسميته الذكاء الهجين الذي يكون ممكناً من خلال قُدرات التَعلم، إذ يَستخدم المتَعلم ذَكاءُه الطبيعي مُتزاوجاً مع ذَكائه الإصطناعي مُتمثلاً في البرمجة الذكية وقُدرات الوسائط المتعددة وإمكانات الإسترجاع والدمج والتحليل. وتَهجين القدرات ليس شيئا جديداً، فهناك النظر الهجين والسمع الهجين، إذ يتم التزاوج بين القدرات الطبيعية وإمكانات أجهزة مُدعمة العَدسات في الإبصار والسماعات في السمع بل وأجهزة دقيقة أخرى متعددة.

ثالثاً – أنواع الذكاء Types Of Intelligence

يوجد على الأقل ثلاث نتائج بحثية أساسية عن الذكاء البشري وهي (عبيد، وعفانة، 2003: 30– 32):

1– الذكاء صفة ديناميكية ليست ثابتة عند الولادة.

2– يمكن أن يعزز الذكاء من خلال خبرات التعلم المناسبة.

3- الذكاء له سمات متعددة مختلفة.

وتعد نظرية (Gardner) للذكاء المتعدد التي قدمها في كتابه المشهور (أطر العقل) نظرية تعدد الذكاءات، إذ أشار إلى أن الذكاء ليس موحداً أو عاماً، وإنما يتضمن العديد من الذكاوات يمكن أن يمتلكها أو يمتلك بعضاً منها. وقد حدد في بداية الأمر عام 1983 سبعة ذكاوات، ثم أضاف في عام1995عاملاً جديداً أسماه (الذكاء الطبيعي). وقد أشار العديد من الباحثين في مجال علم النفس المعرفي أن الأنواع الثمانية من الذكاء منفصلة عن الأخرى ولها صفات متمايزة، إذ يتميز كل نوع معين منها بنشاط عقلي وقدرة ذهنية تؤدي وظائف محددة. وقد جاءت هذه النظرية بثورة ضد الإعتقاد الذي سيطر لزمن طويل مفاده ان الانسان يمتلك ذكاءً واحداً ثابتاً يحدد بعامل واحد هو العامل العام ويقاس بإختبار واحد وإن تعددت صورة هذا الإختبار. وفيما يلي وصف للأنواع الثمانية (عبيد، عفانة، 2003: 30–32):

1- ذكاء لغوي لفظي: يرتبط هذا النوع من الذكاء بالقدرة على التعامل مع الكلمات واللغة المكتوبة والمسموعة.

2-ذكاء منطقي رياضي: يتمثل هذا النوع من الذكاء بالقدرة على التفكير الإستدلالي والإستنباطي والعلمي، كما أنه يتضمن القدرة على إستخدام الإعداد والأنماط المجردة والعلاقات المنطقية والتصنيف والتلخيص.

3- ذكاء بصري مكاني (الذكاء النظري / الصوري / الفراغي / الفضائي) يعتمد على حاسة البصر في تخيل الأشكال والرسومات والصور والعلاقات القائمة بين مكوناتها، ويتضمن إدراك الخطوط والفراغات ودوران الأشكال وتحويلها، ويؤثر في تكوين صورة ذهنية لخصائص الأشكال والرسومات والصور قبل دورانها أو بعد دورانها.

4- ذكاء بدني حركي (جسدي): يتمثل في القدرة على إستخدام الجسم في إنجاز مهارات أو أعمال محددة تتفق مع مواقف أو أحداث معينة والتعامل مع الأشياء بحكمة عقلية تؤدي إلى تحريك الجسم بصورة دقيقة ومنظمة.

5- ذكاء موسيقي إيقاعي (نغمي: (يتمثل في القدرة على معرفة النغمات الموسيقية والأصوات الإيقاعية، والقدرة على إنتاج أنغام موسيقية، والتمييز بين الأصوات المختلفة من حيث ملاءمتها للغناء والإيقاع الموسيقي.

6- ذكاء إجتماعي بينشخصي (الشخصي / الجماعي / الخارجي): يتمثل في التعامل مع الآخرين والتواصل معهم، وبناء علاقات واسعة في المجتمع، ومحاولة جعلها دائمة ومستمرة، ومراعاة مشاعر الآخرين ورغباتهم وتصرفاتهم وإحترام قراراتهم.

7- ذكاء التماسك الذاتي (الشخصي / الذاتي): ويتمثل في التأمل مع الذات والوعي مع المعتقدات والقيم والمشاعر الداخلية ومنهم الذات وإدراك ماوراء المعرفة.

8- ذكاء طبيعي: ويتمثل في القدرة على التمييز بين الكائنات الحية سواء كانت حيوانات أو نباتات أو طيور أو أسماك أو غيرها وكذلك التمييز بين الجمادات الموجودة في البيئة المحيطة سواء كانت بحار أو أنهار أو محيطات أو أقطار أو صخور أو جبال أو سهول وغيرها.

وتقترح الباحثة أن تحدد أنواعاً أخرى للذكاء في مجال إدارة الأعمال منها:

1- ذكاء الأعمال: عبارة عن توليفة من المنهجيات والعمليات والتصاميم والنماذج والأدوات التي تتولى معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات والمعلومات مع الخبرات المتراكبة إلى معرفة،

والمعرفة المتراكبة إلى ذكاء تنظيمي لتمكين الإدارات والأفراد في إتخاذ قرارات إستراتيجية وتكتيكية وتشغيلية تستند إلى البصيرة والحكمة (ياسين، 2002، 4).

2- الذكاء الإستراتيجي: وهو الذكاء الذي يُدعم القرار الإستراتيجي من خلال فعالية مُلاحظة وتحليل البيئة والآثار الإقتصادية المعاصرة والمستقبلية بإتجاه تحديد الفُرص والتهديدات (يوسف، 2009: 11).

3- الذكاء التنفيذي: ويعني مجموعة القدرات التي يمتلكها التابعين في ثلاث سياقات هي: إنجاز المهام، والعمل مع الأخرين ومن خلالهم، والتكيف حسب تقييم المواقف (نجم، 2001: 150).

4- الذكاء المنظمي: ويعرف بأنه طاقة المنظمة لتحريك جميع قواها الذهنية، وتركيز تلك القوة الذهنية لإنجاز رسالتها، فهو يجسد الذكاء الجمعي، ويُعد مؤشراً لقياس إدارة أزمات الأعمال بنجاح (الخفاجي، 2010: 64).

5- الذكاء التسويقي: هو مجموعة الإجراءات والمصادر التي يلجأ إليها المديرين بقصد الحصول على معلومات يومية متصلة بالتطورات التي تحدث في البيئة التسويقية لمنظمة الأعمال (الطائي، 2012: 9).

6- الذكاء الإقتصادي: الذكاء الذي يحدد النشاط الاقتصادي لإنتاج المعرفة في خدمة الأهداف الإقتصادية والإستراتيجية للمنظمة والمنتجة في سياق قانوني وذات مصادر مفتوحة (حسين، 2012: 3).

7- الذكاء الإداري: عبارة عن مجموعة من المهارات والقدرات العقلية الموجهة نحو تقديم الحلول المناسبة للمشاكل الحالية، والتنبؤ بالمشاكل المستقبلية قبل وقوعها (الصليبي، 2012: 7).

8- الذكاء المالي: الإستعدادات والقدرات والممارسات المالية لدى المنظمة وأفرادها واللازمة لتأسيس وإدارة وتطوير عمل المنظمة وتعظيم ثروتها، وهو مجموعة من المهارات التي يجب أن تسهم في التعليم المستمر وزيادة المعرفة المالية (البرواري، 2013: 7).

9- الذكاء التنافسي: عبارة عن الإلمام بالمنافسين وخططهم فهو بمثابة قاعدة راسخة في مجال إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي تعد ميزة تنافسية مميزة للمنظمات. فالتعرف على الإحتياجات التنافسية يعدُّ البداية الفعلية لدورة الذكاء التنافسي التي يتم من خلالها تحديد أولويات متطلبات الذكاء للمنظمة لقيادة مسار عملية الذكاء التنافسي من حيث جمع البيانات وتحليل المعلومات وتوزيعها بأشكال كالتقارير المكتوبة والتقديم الشفهي والإرسال عبر شبكات الإنترنت بواسطة الرسائل المشفرة (Seitovirta, 2011:13).

10- الذكاء العاطفي: بوصفه القدرة والمهارة على تحديد وتقييم وإدارة الفرد لعواطفه وعواطف الآخرين (Gardner,1983: 80).

11- الذكاء البيئي: هو النمط الجديد من الذكاء الذي يشير إلى القدرة على إستلهام البيئة، وإمكاناتها، وتصميماتها، ودروسها المتعلمة لتحقيق ميزة تنافسية لصالح المنظمة وتفوقها على منافسيها (كافي، 2014:379-381). ويوصف بأنه العملية المعلوماتية التي من خلالها تبقى المنظمة على معرفة بيئتها من أجل إتخاذ القرارات ومن ثم العمل لتحقيق أهدافها (Olsson& Shndell, 2008:26). والذكاء البيئي هو الشكل الجديد لذكاء المنظمات، ويتمثل في أربعة مجالات على المنظمات العمل فيها، هي: الإبتكار البيئي، المحاكاة البيئية، إدارة الإستدامة، وأخيراً الفرص الجديدة القائمة على البيئة (نجم، 2010: 17).

12- الذكاء الصناعي: هو العلم الذي يضعه الانسان في الآلة أو الحاسوب، والذي يبحث عن أساليب متطورة للبرمجة بغية القيام بأعمال وإستنتاجات تشبه ولو في حدود تلك الأساليب التي تتناسب مع ذكاء الإنسان، فهو بذلك علم يبحث أولاً في تعريف الذكاء الإنساني وتحديد أبعاده، ومن ثم محاكاة بعض خواصه، وهنا يجب توضيح أن هذا العلم لا يهدف الى مقارنة العقل البشري الذي خلقه الله جلت قدرته وعظمته بالآلة التي هي من صنع المخلوق، بل يهدف هذا العلم الجديد الى فهم العمليات التي يقوم بها العقل البشري أثناء ممارسته التفكير ومن ثم ترجمة تلك العمليات الذهنية الى ما يوازيها من عمليات محاسبية تزيد من قدرة الحاسوب على حل المشاكل المعقدة (المعماري، 2012: 713). ويعُد الإدراك البشري فئة مركبة من الظواهر التي تعمل أنظمة الذكاء الاصطناعي على الارتباط بها بطريقتين مختلفتين: يهتم المناصرون لما يعُرف بالذكاء الاصطناعي القوي، ببناء انظمة لها سلوك في مستوى غير مميز عن الانسان، ويؤدي النجاح في الذكاء الاصطناعي القوي الى إنتاج عقول حاسوب تتمركز في كائنات فيزيائية مستقلة مثل القِن الآلي (robot) أو ربما في عوالم "افتراضية" virtual مثل فضاء المعلومات الذي يتكون بواسطة شبكة المعلومات الدولية Internet الإتجاه البديل للذكاء الإصطناعي القوي هو تأمل إدراك الانسان والبحث عن كيفية دعمه في المواقف أو الحالات الصعبة أو المعقدة. فمثلاً، قد يحتاج قائد طائرة مقاتله إلى عون أنظمة ذكية للمساعدة في قيادة طائرة شديدة التعقيد لايمكنه قيادتها بمفرده (حسين، 2003: 311-313).

13- الذكاء الاجتماعي: القدرة على التصور والتفسير للمواقف الاجتماعية وقابلية التكيف معها (بشرى، 2008: 6-7).

14- الذكاء الأخلاقي: هو القدرة على فهم ما هو صحيح وما هو خاطئ، والتصرف بناءاً على القيم التي يعتقدها الفرد أنها صحيحة (نجم، 2009: 4).

15- ذكاء الأعمال الإلكتروني: بوصفه الذكاء على الشبكة والعمل بسرعة الانترنت الأقرب إلى سرعة الضوء. (نجم، 2009: 5).

16- ذكاء الطبيعي: بوصفه الطبيعة مصنعاً للإبتكارات ومصدر للخبرات التي يمكن تعلمها من الطبيعة بكل مكوناتها (كافي، 2014:380).

17- ذكاء العمل: هوعملية التواصل والتداخل والتكامل لمجموعة من الذكاوات ومنها الذكاء الإستراتيجي مع الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال وإدارة المعرفة والذكاء الصناعي يكونون إطاراً للعمل الذكائي داخل المنظمة.

18- الذكاء الريادي: هو الذي سيتم تناوله في هذه الدراسة الذي يعبر عن نمط جديد من الذكاء يشير إلى عملية التداخل والتواصل والتمازج مابين التفكير الريادي والمعرفة الريادية.

رابعاً-الريادة Entrepreneurship

تُعد **الريادة** عملية متعددة الأبعاد، ويعتمد التعريف الحديث لمفهوم الريادة على الإطار والمنظور الذي يتم من خلالها تناول معنى الريادة، وقد ينبثق المفهوم عن المنظور الإجتماعي والإقتصادي والإداري، ولا يخضع لتعريف عالمي موحد، فالريادة غير مرتبطة بوظيفة أو مهنة أو علم، فهي حاضرة في الطب والهندسة والفن وإدارة الأعمال (Hisrich, *et. al.*, 2005: 8).

الريادة هي عملية إيجاد قيمة إستراتيجية، سواء أكانت من قبل الأفراد أم المنظمات، وتتضمن هذه العملية تمييز الفرص وإستخدام المصادر، وهي ليست عملية بسيطة، بل تحتاج إلى إستخدام الإستراتيجيات التجارية الريادية للدخول في المغامرة وهي أداة رئيسة للنمو الإقتصادي وإيجاد فرص للعمل. وذكر كل من (Robbinson & Coulter, 2007: 728-729) الريادة بأنها العملية التي يستخدم فيها الفرد الجهود المنظمة لأقتناص الفرص من أجل إيجاد القيمة وتحقيق النمو من خلال إشباع الحاجات و الرغبات عن طريق الإبداع والتفرد بغض النظر عن الموارد الموجودة في بيئة الشخص الريادي. كما عرفها (Pearce & Robinson, 2007: 413) بأنها عملية تجميع الأفكار والنشاطات المبدعة والمبتكرة مع المهارات الإدارية والتنظيمية اللازمة لإستغلال الأفراد والأموال والعمليات لتلبية حاجة محددة وإيجاد الثروة في العملية. ويوضح (Loannis &Lida,2007:4) بأنها تتضمن دراسة مصادر الفرص من قبل الذين سيكتشفون ويقيمون و يستغلون تلك الفرص. وهي لدى (Akpomi, 2008: 56) عبارة عن النتيجة الحتمية لعملية تطبيق الإبتكار والإبداع من أجل إشباع الحاجات وإستغلال الفرص الموجودة في السوق.

وعرَّفَها (Kuratko & Audretsch, 2009: 4) بأنها عملية ديناميكية لإيجاد الثروة، التي تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطرة في رؤوس أموالهم، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض السلع والخدمات، التي قد تكون جديدة أو فريدة ولكن ينبغي أن يضيف لها الريادي قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية. ويرى (Peneder, 2009: 14) أن الريادة هي قدرة الأفراد على تحمل المخاطر مع إنسجام كبير لعمليات صنع القرارات الصحيحة معها. ووصفها (Kraus & Kauranen, 2009: 39) بأنها عملية إيجاد القيمة من خلال إكتشاف الفرص وإستغلالها، كتطوير سلع وخدمات جديدة أو البحث عن الأسواق الجديدة أو الاثنين معاً.

وأشار كل من (Welch & Welch, 2010:9) إلى أن الريادة هي وظيفة تنظيم الموارد للانتاج وتحمل المخاطر للنجاح أو الفشل في منظمات الانتاجية.

خامساً– الذكاء الريادي Entrepreneur Intelligence

يمثل **الذكاء الريادي**: تلك المعرفة الريادية التي تعدُّ قوة إستراتيجية كبيرة تشكل ميزة إستراتيجية في أي مكان في الأمد البعيد في مجال الإدارة والتقنيات الإدارية (Hitt *et. al;* 2001:20). ويوصف الذكاء الريادي بالمعرفة الريادية التي تعد المورد الأكثر أهمية في القرن الحادي العشرين كونها مورد مهم في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية (كحلات، 2008: 36).

ويرى (Clark,1996:35) الذكاء الريادي، أنها المعرفة الريادية التي تُعد مصدر قوة لمنظمات الأعمال، فهي مفتاح لحل مشكلات الأعمال المعقدة (ولا تسمى المعرفة بمعرفة ريادية ما لم تستثمرها المنظمة وتحولها إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها (القيسي، 2008: 28).

ويؤكد (Fleischman,2006:20) على ضرورة العمل بالذكاء الريادي، حيث أنه في المضمون تُمثل إمتلاك روح المبادرة والتحقيق من روح الإبداع والإبتكار وإختبار الأعراف والتقاليد وإنتقالها من جيل إلى آخر، فضلاً عن الإدراك الكامل والشمولي للعواقب والنتائج المحتملة. ففي مجال الأعمال كما هو في الحياة، هذا عندما يقوم الذكاء الريادي بتقليل الصعوبات ويحد منها في الوقت نفسه ويلقي الضوء ويؤكد على أهمية الإحتمالات.

ويرى (Jach & Anderson,1999:190) أن الذكاء الريادي ينطوي على مفاهيم وطريقة تفكير يقوم الريادي بإستخدامها أو التي ينبغي عليه إستخدامها. فالذكاء الريادي ينظر إليه على أنه وسائل وغايات فضلاً عن المهارات التي تُظهر وكأنها تختلف عن المعرفة إلا أنهما مرتبطتان مع بعضهما بشكل كبير. وأن للمهارات محتوى معرفي. ومن هذا المنطلق ينبغي التفريق بين المعرفة والمهارات وذلك لتجنب أي نوع من أنواع سوء الفهم والخلط على الرغم من

أن الحقيقة تقول بأن حساب وقياس هذا المفهوم قد كان ومازال قضية شائكة وتثير الجدل في الأدب الريادي.

والذكاء الرياي هو ذلك الفهم الإدراكي والتحليلي للإدارة الثنائية والمتعددة للريادة إن هذا التعريف إنعكاس لمجموعة تسمى (إعرف ماذا؟) والمتعلقة بمستوى معين من المضمون الخاص بمعرفة الريادة (Johannisson,1991:67) وان هذه المعرفة لها تأثير على القدرة الريادية الأساسية والضرورية للإدراك وفهم الفرص ومتابعتها للحصول عليها، ومع هذه المعرفة فأن الريادة الحقيقية الأساسية قادرة على ترجمة وفهم وتطبيق المعلومات والنشاطات الجديدة وبأساليب مختلفة والتي تُعد محور عملية الريادة (Shane,2000:448-449). ويُعد الذكاء الريادي تلك القدرة على الإدراك الفاعل للفرص، والتي تشمل إكتشاف وتقييم فرص المشاريع الجديدة بالإضافة الى القدرة على التعامل الفاعل مع مسؤوليات الحداثة والتي تشمل تشكيل وتطوير عمل تجاري مربح يتمحور حول فرصة مشروع جديد (Shane&Venkataraman,2000:217).

والذكاء الريادي هو تلك المعرفة الريادية التي تهدف الى إستنباط نوعين من المعرفة هما (المعرفة الوظيفية و المعرفة الإستراتيجية الإدارية)، إذ تتضمن المعرفة الوظيفية: المبيعات، التسويق، الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية. فيما تشمل المعرفة الإستراتيجية الإدارية: على الإستراتيجية وكذلك التحليل التنافسي، ونمو دور الإدارة، وإستكشاف الفرص وإستغلالها وكذلك التقييم الخاص ببيئة العمل، فضلاً عن القدرة على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرية (Roxas *et. al*,2008: 64-65).

ويضم الذكاء الريادي ثلاثة أنواع من المعرفة الريادية النشطة للمنظمة الناشئة وهي: (جواد وآخرون، 2010: 16) نقلا عن (Aldrich&Ruef, 2006)

- المعرفة الصادرة عن الخبرة العملية السابقة.
- المعرفة التي تتولد بسبب النصائح والإستشارات التي يحصل عليها أصحاب الأفكار الريادية.
- المعرفة التي تتولد عن طريق تقليد أنشطة الأخرين.

سادساً- أهمية الذكاء الريادي: Importance of Entrepreneur Intelligence

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بزيادة المخاطر وإنحسار قدرة التنبؤ، وحدود الأعمال المرنة مما يوجب على المنظمة تبني الذكاء الريادي والإبتعاد عن مبادئ الإدارة التقليدية من أجل تقليل الإخفاق (Kuratko& Audretsch,2009,2). والقيادات الإدارية الناجحة هي التي تعمل على توظيف الذكاء الريادي للبحث عن الفرص وإستغلالها حتى تحت ظروف عدم التاكد العالي،

ويمكن أن يكون الذكاء الريادي ظاهرة جماعية أو فردية، ويمكن أن يكون هذا النوع من الذكاء هاماً لكل من الأفراد والمديرين والموظفين في المنظمة (Ireland,*et. al.*, 2003:967).

فالمنظمة الريادية والتي لديها ذكاء ريادي تعمل على إيجاد موارد جديدة وتدمج موارد حالية بطريقة فريدة وإبداع عالٍ، وعلى المنظمات أن تركز على الذكاء الريادي عند توضيحها للإستراتيجية، لانها طريقة إعادة هندسة العمل التي تلقي الضوء على منافع عدم التأكد (Phan,*et. al.*,2009:9).

ويؤكد (Kroeger,2007,19) قدرة المنظمة ورغبتها في التعامل مع الأفكار الحديثة وعمليات إيجاد الأفكار التي قد تعطي مفهوماً جديداً أو سلعاً وخدمات أو عمليات تقنية جديدة. والذكاء الريادي يقوم بجمع فروع من المعرفة المتعلقة بالتسويق، والتمويل، وتطوير المنتجات وكذلك الإدارة. وبمعرفة الطرق والأساليب التي يتم بواسطتها إختبار البيئة من قبل الرواد من خلال بحثهم عن الفرص، وتقديرهم للمخاطر والمنافع وإدراكهم للقيم وكيفية تطبيق ذلك التفكير في المنظمات الخاصة (www.acpe.org/Ecommerce).

سابعاً- أهداف الذكاء الريادي Objectives of Entrepreneur Intelligence

يشير الباحثون بشكل إنفرادي أو بالإلتقاء مع آخرين إلى مجموعة من الأهداف للذكاء الريادي منها:

1- تعزيز المعرفة الريادية من خلال جعل المنظمة أكثر براعة وذكاءاً (Wiig,1993:20).

2- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة المعاصرة إذ أنها مورد يصعب محاكاته وتقليده، ويُمكن مالكه من إنتاج سلعة فريدة تتمتع بالحماية (Kothuri,2002:5).

3- يسعى إلى إنشاء الفرص وإتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق إبتكار وإبداع المنتج أو الخدمة (Senges,2007:59).

4- يزود المنظمة أو الريادي حساً قوياً ليعرف متى يكون الوقت ملائماً أو غير ملائم لإقتناص الفرص وإستغلالها (Coulsor & Thomas, 2003: 47).

5- يساعد على تعزيز التفكير الريادي بقيام المديرين للعمل على تطوير الثقافة الريادية والتي يتم من خلالها إدارة الموارد بشكل إستراتيجي (Covin&Slevin,2002:310).

6- الذكاء الريادي يعزز الفاعلية والتي تهدف إلى إستمرار نجاح المنظمات في المستقبل للبحث عن الفرص وإستغلالها وإن كانت تحت ظروف عدم التأكد (Ireland,*et. al* ; 2003: 967).

7- نشر الأفكار المبدعة والخلاقة في الأنشطة التجارية وغير التجارية، التي تهدف في النهاية إلى إيجاد الثروة أو تحقيق الأهداف (الباشقالي، 1:2010).

8- يقود إلى القدرة على التنبؤ بالأشياء، إي الأحداث التي تقع في المستقبل (ملحم، 2006: 23).

9- يعمل على تحول المجتمعات إلى مجتمعات ذكية معرفية من خلال إحداث تغيير جذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها. فتحول المنظمات إلى الإقتصاد العالمي الجديد الذي يُعرف بإقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفة وعلى التنافس عن طريق القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية (الكبيسي، 2002: 42).

ثامناً- أبعاد الذكاء الريادي The dimensions of Intelligence Entrepreneur

تناول الباحثين أبعاد الذكاء الريادي رغم نُدرتها، تحت تسمية أبعاد تارة ومكونات تارةً أخرى، إذ حدد (Zahra,*et. al*. 1999:42) تلك الأبعاد بالإبتكار والإبداع وإستغلال الفرص التي تنتج ثروة منظمية ونجاح. وأشار (Ireland,*et. al*., 2003: 968) إلى مكونات التفكير الريادي المتمثلة: بالوعي الريادي، عقلانية الخيارات الواقعية، وإطار العمل الريادي). وأكد (Ziyae & Babak, 2009:44) على أبعاد للمعرفة الريادية تمثلت في الإبداع والإستباقية والبحث عن الفرص والنظر وراء الحلول غير الإعتيادية.

عليه ورغم عدم الاشارة إلى كونها أبعاداً للذكاء الريادي بشكل مباشر بقدر ماعكست أبعاد التفكير الريادي والمعرفة الريادية، فأنها تباينت في مضامينها وعددها. ونظراً لحداثة مفهوم الذكاء الريادي وندرة الدراسات التي تناولته ولعدم وجود أبعاد له متفق عليها وحسب اطلاع الباحثة المتواضع لما تيسر من مصادر عن الذكاء الريادي كمفهوم ومصطلح في مجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، فقد تمت الاستعانة بمكونات كل من التفكير الريادي والمعرفة الريادية ليعبرا عن الذكاء الريادي وإعتمادها في الدراسة الحالية، وذلك لوجود نوع من التقارب وأحياناً التشابه لمكوناتهما، فضلاً عن ملائمتها لطبيعة الدراسة الحالية ومتطلباتها، وبذلك إشتمل الذكاء الريادي على التفكير والمعرفة الرياديين، ونعرض من خلال الآتي توضيحاً لكل منهما:

1- التفكير الريادي: Entrepreneur Thinking

وتضمن ثلاثة مكونات هي (Ireland, *et.al* ; 2003:96)

أ- **الوعي الريادي** Entrepreneurial Alertness

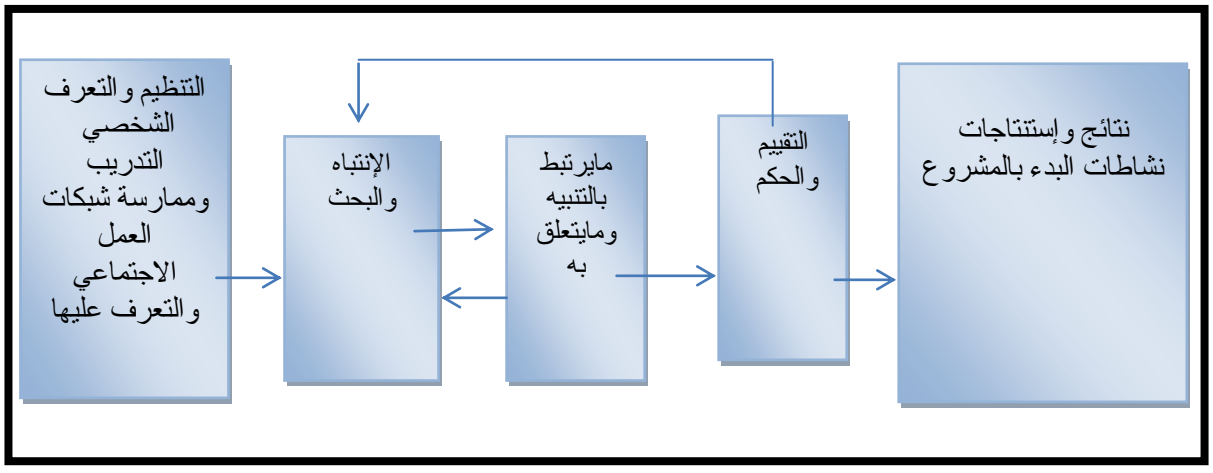
يمتلك الأفراد الذين لديهم القدرة على التنبؤ والتحديد وعياً ذات إنتباهاً ريادياً فحين تصبح السلع والخدمات الجديدة أكثر عملية أو أن تصبح السلع والخدمات الموجودة وبشكل غير متوقع

ذا قيمة بالنسبة للزبائن تجعل من التنبيه الريادي من الومضات ذات الرؤية الفائقة، والتي تؤدي إلى إتباع الفرص الريادية وتحث على التطوير الثقافي الريادي والقيادة الريادية في المنظمة (الباشقالي، 2010: 44).

والوعي الريادي يتم تطويره أولاً من قبل الأفراد الذين لديهم الوعي الريادي فهم بمثابة (الهوائي antenna) الذي يسمح لهم بإدراك الفجوات بعدد محدد من الأدلة (القرائن) ويتضمن الوعي الريادي العمل الإبداعي والعمل التخيلي البارع والذي بإمكانه التأثير في نوع الأعمال الريادية التي تدخل السوق في المستقبل (Tang & Mickil, 2011: 6). وعبر (Cardozo& Ray,2003:106) عن الوعي الريادي بأنه الموقف الداعم المعتمد على عدد من القدرات الإدراكية مثل المعرفة المسبقة والتجارب ونمط الإدراك ومهارات المعالجات المعلوماتية والتفاعلات الإجتماعية.

ويمثل الوعي الريادي منظور وأسلوب يساعد الرياديين ليكونوا أكثر إدراكاً للتغيرات والتحولات وكذلك الفرص وإمكانية النظر الى المستقبل بما يتوفر من الامكانيات (Kirzner,1999:5).

ويُعد الوعي الريادي جوهر العمليات في سياق المجال التطويري الخاص بالبحث عن الفرص التي يتم إكتشافها وإيجادها، كما وضح الشكل (1-16) أنموذج الوعي الريادي الذي يتضمن البحث عن المعلومات الجديدة بواسطة ربطها بالمعلومات السابقة ومن ثم تقييم هذه المعلومات كونها جديدة (Tang *et. al.*,2011:6,55).



الشكل (1-16)

أنموذج الوعي الريادي

Source: Tang, J., Mickil, K. M. & Busenitz, L., (2011), Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities,Bostn. USA. P.55.

إعتماداً على ماتقدم ترى الباحثة أن الوعي الريادي يتمثل بالمقدرة الجوهرية التي يمتلكها الريادي في الإستشعار البيئي والتنبوء لغرض إستقطاب الفرص وإقتناصها قبل أن يكتشفها الآخرين.

ب- عقلانية الخيارات الواقعية Logic Real Options of

يتخذ المفكر الريادي قراره على أساس الوضوح التام بين مقدمات المشكلة ونتائجها، فإهتمام الريادي بإختيار البديل الذي يحقق أقصى قدر من النجاح المخطط له، وذلك يتم بتخصيص موارد المنظمة الذي من خلالها يحصل فيها موازنة المخاطر مع العوائد التي يتم الحصول عليها. فعقلانية الخيارات الواقعية تعمل على تعزيز المرونة الإستراتيجية وتُساعد المنظمات والرياديين الذين يتعاملون مع حالات عدم التاكد لمتابعة وتحديد الفرص الريادية، وقد تقلل من حجم الهدر في المصادر وزيادة الإحتمالية من قيام المنظمة بالتركيز على أكثر الفرص الريادية قيمة (Gurunathan,*et.aL*;2004: 53-58). وهذا ماأشار إليه (Lumpkin & Dess,1996:146) إذ كلما تمت عمليات تطوير وإختيار الإستجابات البديلة للبيئة بإسلوب عقلاني راشد، زاد إحتمال إختيار الإستجابة الملائمة لمتطلبات البيئة وبالتالي تصل المنظمة إلى مدى تصرفها بعقلانية.

ت- إطار العمل الريادي Entrepreneurial Framework

يشير (Thomas,2003:53) إلى أن إطار العمل الريادي يمكن أن يكون العامل الحاسم لأية حالات تطور أو إزدهار مستقبلي للمنظمة، إذ تأتي عملية بناء قاعدة للميزات التنافسية عن طريق الرغبة والقدرة على التعلم، وإستعداد الأفراد والوعي للعمل والعزيمة بجد على كسب المعرفة بالإضافة الى العمل، ووصفه (Runyan & Swinney,2008:43) مفتاح تكوين إطار العمل الريادي بتطوير وتوضيح إستراتيجية خاصة لتشجيع النشاط الإبداعي.

يتمثل إطار العمل الريادي بمجموعة من الأنشطة المتمثلة، تحديد الأهداف، اكتشاف الفرص، وضبط الوقت المطلوب المصاحب لعملية البدء بالإستراتيجيات للإستفادة من الفرص الريادية، فالمنظمات التي تستخدم الإستراتيجيات الدفاعية تهتم بشكل أكبر بالتوقيت الدقيق للإستفادة من الفرص الريادية، أما المنظمات التي تعمل على تتبع الإستراتيجية الإستباقية فأنها تركز على عمليات التقييم، وإستخدام الفرص الريادية كي تتمكن من العمل بشكل أسرع. هذا الإستخدام الإستباقي للفرص الريادية يصبح المتحرك الأول في السوق وبالمقابل يحاول النوع الأندفاعي أن يطابق إمكاناته المادية أو قابلياته المميزة مع الفرص الريادية ليكون هو المحرك الثاني، وهو بطبيعة الحال سيكون الثاني في دخول السوق بعد نشاط المتحرك الأول (الباشقالي، 44:2010).

2- المعرفة الريادية Entrepreneurial Knowledge

وتتضمن خمسة مؤشرات كما يأتي (McDonald,2002:12-33) (Senges,2007:31-35) (WWW.Selangor.EK:2012) (WWW.Wikipedia.org)

أ- الوعي تجاه البيئة Awareness towards the environment

ذكر (Thompson, 1997:23) أن الوعي إتجاه البيئة يُحفز المنظمة للقراءة الصحيحة للبيئة الداخلية والخارجية بحيث يؤدي إلى تحديد أفضل سبل الإستجابة للتغيرات السريعة، وإستغلالها بإتجاه تحقيق أداء أفضل، ويشير (Skrzeszewski, 2006: 54) إلى أنه على الريادي أن يكون واعياً للبيئة وينبغي أن يبحث ويسأل ويصغي ويحلل ويحدد، ويمضي وقتاً كبيراً في تمييز وفهم التوجهات وتكيفها مع بيئة المعلومات ويحاول أن يُحدد البيئة التي تتولد من خلالها الفرص. فالعوامل البيئية التي تتضمن الحركية والتعقيد والنزاهة وخصائص الصناعة والعوامل التنظيمية التي تتكون من الحجم والهيكل وعملية الصياغة الإستراتيجية وموارد المنظمة والثقافة والإدارة العليا وخصائص فرق العمل جميعها هي عوامل تؤثر في الأداء للوصول الى التوجه الريادي (Lumpkin & Dess,1996:162). وبهذا الصدد يوضح (www.is.njit.edu) أن عملية الوعي التام إتجاه البيئة تتميز بفاعلية في جلب وجهات نظر وأفكار من خارج المنظمة وبدرجة عالية من التخصص، والتعقيد لمناقشتها والإفادة منها في عملية صنع القرار في إقتناص الفرص، وكذلك تحقيق إبداعات جديدة، وإن هذا البعد يتطلب مهارات في التحليل وعملية الربط (الإتصال، أسلوب الحوار، الإنصات الفعال، وإدارة الصراع والإتفاقيات والعقود) وتعلم طرائق التعاون وأنماط التفكير وفهم الثقافات، ويلعب الذكاء البيئي دوراً مهما في عملية تحقيقها، متمثلاً:

1- بالإبتكار البيئي، ويعرف ايضاً بالابتكار الأخضر الذي يتضمن الإستخدام المتواصل للمدخلات والعمليات والمخرجات المصممة منذ البدء للوقاية من التلوث مع خفض النفايات وتدني المخاطر على البيئة وصحة الانسان (Porter & Linde, 1995:120)، والمنظمات القادرة على تحقيق الإبتكار البيئي يتم على وفق ثلاث طرق (Romm,1999:132):

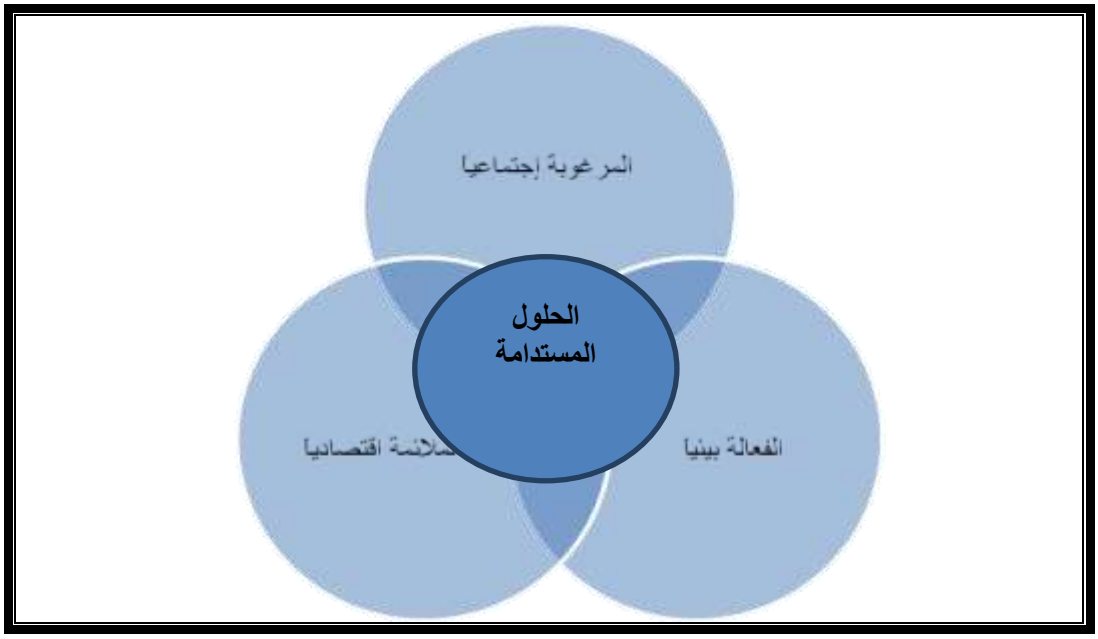
- التحضير الكلي على مستوى المنظمة من خلال التعديل الجذري للتكنولوجيا الحالية أو إدخال التكنولوجيا الجديدة التي تحقق عمليات إضافة القيمة أو تحقق الانتاج الاكبر بطاقة ومواد أقل.
- تخضير الأنظمة الإدارية للمنظمة مما يهيئ الظروف الملائمة لتبني سياسات خفض التأثيرات البيئية السلبية.

- تخضير المنتجات وذلك من خلال تكييف المنتجات، بهدف إدخال التجديدات على المنتج أو أجزائه بما يؤدي إلى إطالة حياة المنتج (Prakash,2002:1).

2- المحاكاة البيئية، ضمن رؤية إستشرافية لما يمكن أن تتطور إليها وتوصف بأنها العلم الجديد الذي يدرس نماذج الطبيعة وتقليدها وإستلهامها في تصميمات وعمليات من أجل حل المشكلات الانسانية. والمحاكاة البيئية (Eco-mimicry) تقدم الإطار الذي يمكن إستخدامه كخارطة طريق للإستدامة، ولتحقيق الاستدامة هناك الكثير مما يمكن تعلمه من الطبيعة من خلال القوانين التسعة لعمل الطبيعة التي ينبغي تعلمها (Benyus,1997:8-9):

- تعمل الطبيعة على نور الشمس.
- تستخدم الطبيعة فقط الطاقة التي تحتاج.
- تلائم الطبيعة الشكل مع الوظيفة.
- تقوم الطبيعة بتدوير كل شيء.
- تكافئ الطبيعة التعاون.
- تقوم الطبيعة على التنوع
- تطلب الطبيعة الخبرة المحلية.
- تكبح الطبيعة الإفراط.
- الطبيعة تراعي قوة الحدود.

3- إدارة الإستدامة البيئية، تُعرف بانها مدخل إداري يشتمل على الإستراتيجيات التطويرية التي تؤمن إستدامة البيئة وتحقق الارباح لمنظمة الأعمال (Kotler & Armstrong,2006:153). ويرى (Noe *at. Al* ; 2008:13) أن إدارة الإستدامة ترتبط بقدرة المنظمة على البقاء في بيئة ديناميكية تنافسية، وهذا المدخل مبني على أساس صنع القرارات المنظمية التي لها تأثير بعيد المدى. ويتفق كل من (Kotler & Keller,2009:357) (Marshall & Johnston,2010:9) على أن إدارة الإستدامة لها أهمية في ممارسة الأعمال التي تلبي الحاجات البشرية بدون الضرر بالأجيال المستقبلية، ويوضح الشكل (1-17) الحلول المستدامة الناتجة من تقاطع ثلاث جماعات: (المرغوبة إجتماعياً، الملائمة إقتصادياً، والفعالة بيئياً)، وبسبب مخاوف علماء الاقتصاد والاجتماع والبيئة، فقد تمكنوا من جلب تقاطع حلول الإستدامة قابلة للإنجاز في المجتمع (Wright & Broose,2011:17).



شكل (1-17)

الحلول المستدامة

Source: Wright, R. T. & Boorse, D. F., 2011, Environmental Seience,7th Ed, Peaesor Benjamin eummings,London. England. P.17.

وضمن هذا المجال يتطلب أن تضطلع إدارة الإستدامة بالوظائف الأساسية الآتية (Reinhardt, 1999:156):

أ- العمل وفق مبدأ حقبة الأجيال القادمة بالتمتع ببيئة آمنة وصحية وذات موارد ومناظر طبيعية وتنوع بيولوجي كما تمتع بها الجيل الحالي ومن قبله الأجيال السابقة. وهذا المبدأ يؤكد على حقوق الأجيال القادمة لكي يعيشوا في بيوت زجاجية شأنهم شأن النباتات المحمية.

ب- إستشراف المخاطر البيئية: وهذا يتطلب جهداً خلاقاً، لأن الكثير من المخاطر البيئية ما زالت تفتقر لوسائل القياس والتقييم مما يجعل إدارتها تواجه صعوبات كثيرة.

ت- إستمرار الأعمال: لأن البيئة مازالت غير صالحة للأعمال، فلابد من أن تقوم الأعمال بمسؤولياتها الإقتصادية إلى جانب مسؤولياتها الأخلاقية والبيئية بالمحافظة على بيئة صالحة من أجل مصالحها وإستمرار تحقيق أهدافها لأطول فترة ممكنة.

ث- مدونة الإستدامة: كما أصدرت الكثير من المنظمات مدونات أخلاقية، فقد أن الأوان لإصدار مدونات الإستدامة لكي تكون مبادئ وقيم بيئية مرشدة لكل قرارات وممارسات وبرامج المنظمات من أجل حماية بيئتهم وبالتالي إستمرار أعمالها (نجم، 2009: 10-11).

4- الفرص الجديدة القائمة على البيئة

The new opportunities based on the environment

تحتاج المنظمات المعاصرة إلى العمل بذكاء لإستغلال الفرص الجديدة القائمة على البيئة حيث أن للبيئة اليوم جمعيات بيئية ونشطاء وزبائن بيئيون مستعدون لدفع المزيد من الأموال للحصول على السلع والخدمات الودية بيئياً، فهم يمثلون فرص سوقية جديدة يمكن إستغلالها من قبل المنظمات الذكية بيئياً، وبعكس ذلك فأن تلك الجمعيات والزبائن سوف يتخذون إجراءات غير ودية ضد المنظمات غير الودية مع البيئة من مقاطعات وقضايا ومحاكم والدعوة إلى ضرائب تلوث وقوانين بيئية صارمة (نجم، 2009: 11). فسعي المنظمة لإمتلاك ميزة تنافسية مستدامة هذا يعني أنها تنفذ إستراتيجية إنشاء القيمة، فهي لا تعمل بشكل متزامن مع أي من منافسيها الحاليين والمستقبليين وهذا عندما لا تكون المنظمات المنافسة قادرة على إستنساخ منافع هذه الإستراتيجية مما يقود إلى تحقيق ربح أعلى من الإعتيادي، كما أنها تمثل ميزة متطورة فهي متجددة ومحسنة وطويلة الأمد للمنظمة في ظل المنافسة الفائقة التي تجعل كل ميزة تنافسية في كل منظمة معرضة للسطو والتقليد. وهناك ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية (Barney,1991:12):

- الميزة الأساس، وهي الميزة التي تتميز المنظمة على منافسيها وتعتمد على المنافسة كميزة لها.
- الميزة الظاهرة، وهي الميزة التي تكون قابلة للتحديد وتعكسها الحصة السوقية للمنظمة في مقابل الحصص السوقية للمنافسين.
- الميزة المستدامة، تسمح بالمحافظة والتحسين على الموقع التنافسي للمنظمة في السوق.

وتعتمد المنظمات الإستراتيجية الإستباقية لإستغلال الفرص الجديدة القائمة على البيئة لتحقيق ميزة تنافسية، إذ تركز هذه الإستراتيجية على ضرورة أن تكون المنظمة هي المبادر الأول وبالتالي إنجاز العديد من النشاطات أكثر بكثير مما تطلبه الحكومة والتشريعات القانونية وبالشكل الذي يفوق ما يتوقعه المستهلكون، وهذا يعني الإستجابة لدوافع السوق وحاجاته عوضاً عن الإستجابة للقواعد والقوانين الموضوعة (Wells, 1990,13). فميزة أن تكون المبادر الأول مهمة في إستغلال الفرص الجديدة القائمة على البيئة، إذ أن مفتاح تحقيق الربحية يأتي من عملية إيجاد التصور المتنامي لدى المنظمة بالشكل الذي يجعل العديد من المنظمات الأخرى مقلدين لها، ومن جانب أخر فأن المبادرة تجاه البيئة ستكون قادرة على الوصول إلى بناء تصوراتها بوصفها ناشطاً بيئياً صادقاً، وأيضاً هي جانب من جوانب زيادة الربحية عندما تكون المنظمة قادرة على تجنب عمليات التدقيق والرقابة والقواعد والقوانين الحكومية، وذلك لأنها تقوم بشكل أكثر مما هو مطلوب، فالهيئات الحكومية المسؤولة عن عمليات التدقيق البيئي لا ترغب

في تقصي قواعد تحكيمية أو تدقيقها أو فرضها على المنظمات التي تستجيب للمتطلبات البيئية بشكل أكبر من الحد الأدنى من المعايير الموضوعة (Hay & Gray,1984,135)

ب- اليقظة التحليلية Vigilance Analytical

تُعرف اليقظة التحليلية بتلك القدرة على جَمع وتَحليل وتَفسير البيانات والمعلومات البيئية المهمة وتقديم نتائج التحليل لعملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة (Hodge *et. al* ; 2003:110-114). واليقظة التحليلية هي منظور وأسلوب مُعالج يُساعد القيادين في المنظمة ليُكونوا أكثر يقظة وإدراكاً للتغيرات والتحولات البيئية من خلال تحديد وإستغلال الفرص وتطوير وتصميم المشاريع التي تساعد القيادين والرياديين في المنظمة على تنظيم وترجمة المعلومات وتفسيرها في ميادين المعرفة المختلفة والمتعددة والخاصة بالفرص الجديدة. وهكذا فأن اليقظة التحليلية هي مفهوم يتمثل في الإمكانية الفعلية على الإضافة للمعرفة والفهم لكيفية إنشاء الفرص والسعي للحصول عليها (Gaglio & Katz, 2001:95). وتتضمن اليقظة التحليلية الموقف الداعم والناشط والمعتمد على عدد من القدرات الإدراكية مثل المعرفة المسبقة والخبرة وكذلك التجارب ونمط الإدراك ومهارات التحليل والمعالجات المعلوماتية وكذلك التفاعلات الاجتماعية والبيئية (Tang *et. al.*, ;2011:6).

ويجسد التفكير بمنطق النظم (System Thinking) القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها. ويُعد مدخل تفكير النظم منهجاً قديماً أعيد إكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة، وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة هي ((Maccoby, 2001: 2:

1- النظام الميكانيكي: حيث تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام، مثل تصميم السيارة لإغراض النقل.

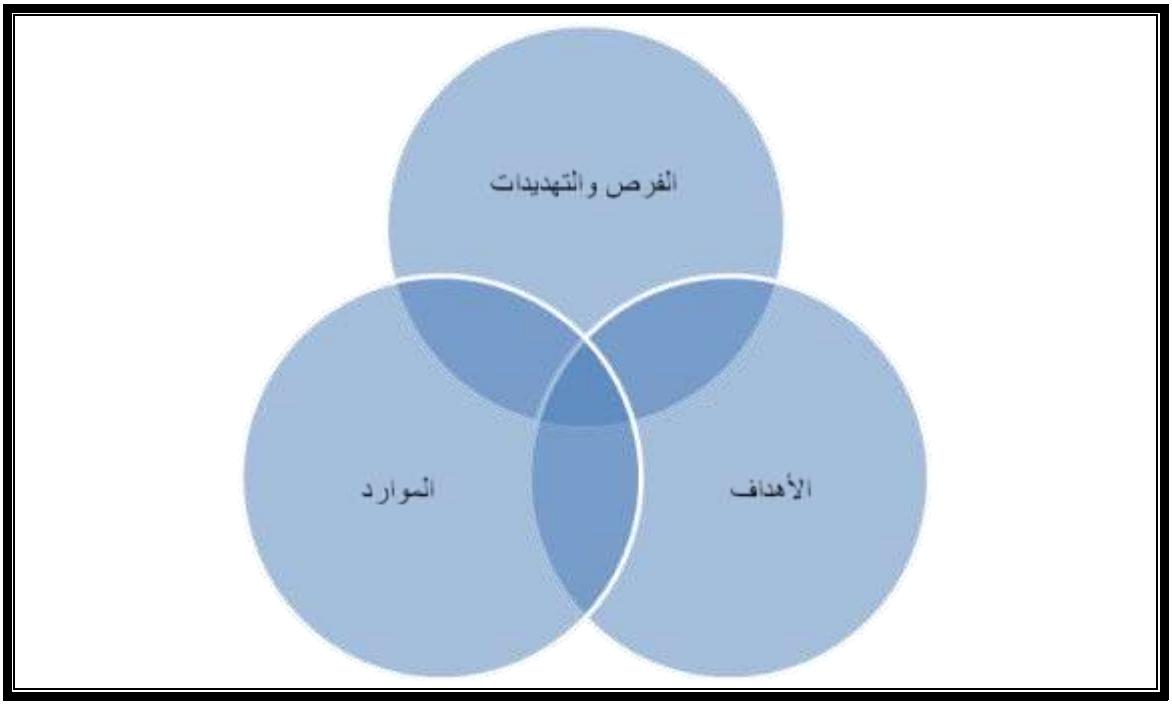
2- النظام العضوي: وهو كجسم الأنسان حيث تصمم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته، ويعمل كل منها كنظام مستقل كالمنظمة، فهي كالجسم البشري، وعلى قائدها أن يحفز أجزاءها في خدمة أهداف النظام الكلي.

3- النظام الإجتماعي: الأجزاء الأدمية للنظام الإجتماعي لها أهدافها الخاصة. لذلك فان القيادة ينبغي أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام. فالنظام يشتق خواصه وسلوكه من الطريقة التي تتفاعل فيها أجزاءه، وليس من كيفية عملها عندما تنفصل عن بعضها البعض، وهكذا عندما يفكك النظام في عملية التحليل فأنه يفقد الخواص الجوهرية، وعندما يحاول المحللون حل المشكلة يفقدون المفهوم الإستراتيجي للنظام ككل. وهكذا تبرز فوائد تفكير النظم كونه يهيئ الأتي (Haines, 2007: 84-85):

- إطاراً للتفكير الإستراتيجي وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة.
- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبإفتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لأخر.
- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الإستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها.
- رؤية أوضح، وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات.
- طرائق أفضل لإبتكار الإستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.
- الفرصة لمشاركة (الأفراد، وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الأثار السلبية الناجمة عنها.
- وسائل إتصال حديثة بين أقسام المنظمة، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

ت- التوجه نحو الهدف Orientation toward the goal

التوجه نحو الهدف هو القدرة على تحديد إجراءات الوصول الى الهدف، فهو مسار مستقبلي يتحدد في ظل التفاعل بين الرؤية والرسالة الواضحة وعلى نحو يؤمن تحقيق الاهداف ويؤشر فعل النظام القيمي (Rainer, *et.al* ;1995 :11-12) والذي يشكل عملية إقامة غايات منهجية لا تحُول فقط إتجاه المنظمة نحو أهداف معينة يُراد تحقيقها فحسب، بل يمنع الإنحراف والنشاط غير الهادف والإرتباك عما ينبغي تحقيقه. وتمتلك كل منظمة هدف تنظيم يتحددعن طريقه إما الربح من أجل الإستمرار أو تحقيق هامش من الربح مع التركيز على تقديم الخدمات للمجتمع، وهذا مايميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات (www.consulting/strategic-management). ويحقق التوجه نحو الأهداف تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب من قيادة المنظمة النظر للمستقبل من خلال إستغلال الفرص والتغلب على التهديدات البيئية، فالأهداف الموضوعة تعكس هذه التطلعات، وعند صياغة الأهداف ينبغي على قيادة المنظمة إختبار الأهداف والموارد الحالية والمتاحة والفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية في السوق (المغربي، 2000: 40). ويبين الشكل (1-18) كيفية التوجه نحو تحقيق الأهداف.



شكل (1-18)

كيفية التوجه نحو تحقيق الأهداف

Source: Boseman, G., and Phatak, A., 1989, Strategic Management:Text and Cases,2nd. ed., John Wiley & Sons, New York, U.S.A, P.61.

ومن العناصر التي تُدعم القائد وتشجعه ليستطيع فهم وتشكيل المستقبل هو الإستشراف، إذ تمثل قدرة الإستشراف (Foresight) قابلية الفرد على التفكير بالإستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل، وفي مجال العمل يعني الإستشراف إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. ويُعبر عن الإستشراف أيضاً بأنه القدرة على رؤية الإتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر (Maccoby *et. al*., 2004:3) فالإفتقار إلى عنصر الإستشراف قاد عدداً من المنظمات إلى الفشل (Maccoby,2001:1-2) (Hill and Jones,2001: 277 - 278).

وتبرز أهمية الأستشراف للمنظمات من خلال:

1- مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على عملها (Maccoby *et. al* ;2004:2).

2- توفير معلومات إستراتيجية للقادة يصعب الحصول عليها، وتتعلق بالمستقبل، لإتخاذ القرارات المناسبة، ويزيد هذا العنصر من وعي القادة لإقتناص الفرص والتقليل من المخاطر، ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة (Clar *et. al* ; 2008: 31-32).

3- دراسة الماضي وفهم الحاضر، ليتمكن القادة من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل وإتخاذ القرار (Okkonen *et. al* ; 2001: 12).

ث- تحمل المخاطرة. Risk taking

تتمثل المخاطرة في رغبة الإدارة للتعامل مع موارد غير ثابتة للحصول على فرص لتحقيق ماهو مشكوك فيه. فتحمل المخاطرة يعني الإستعداد لإتخاذ موقف جرئ أو الرغبة في التعامل مع المواقف الغامضة للحصول على الفرص قبل الآخرين لإجل تحقيق ماهو غير أكيد (Daft,2002:77). ويشير (Belousova&Gailly, 2008:10) الى أن تحمل المخاطرة يعني الاستعداد لإتخاذ موقف جرئ مثل الدخول في أسواق تتحمل قدراً من عدم التأكد. وهناك أربعة مجالات للمخاطر وكالتالي(Skrzeszewski,2006:18):

- المخاطر المهنية:عندما لم ينجح الريادي فليس هناك ضمان لعودته إلى عمله أو إلى أي عمل على الإطلاق.
- المخاطر المالية: حيث يضع الريادي التمويل المستثمر في المشروع الجديد في خطر ويمكن أن يضيع الكل.
- المخاطر الإجتماعية والأسرية: تعد الطاقة والوقت الذين يلتزم بهما والمطلوبين لإقامة مشروع ناجح تضع ضغوطاًعلى الريادي.
- المخاطر النفسية: هذه الأثار النفسية للمخاطر الثلاثة الأولى قد تكون شديدة في بعض الأحيان.

ويؤكد (Bagheri,2009:178) على أن المخاطرة المحسوبة والمعقولة تُعد أحد الخصائص المألوفة لدى القادة الرياديين وبالتحديد في المراحل المبكرة من العملية الريادية، بمعنى الأستعداد للعمل في ظل عدم التأكد في المستقبل. ويرى (Lumpkin& Dess,1996:142) أن الميل إلى المخاطرة يشير إلى السلوك الشخصي بشكل أكثر، وإن الريادة ترتبط بمخاطرة الأفراد أكثر من المنظمات، وأن البدء بالأعمال يتطلب المبادرة والإبتكار وأخذ المخاطرة من قبل الفرد. ويتفق (Griffin & Couthard,2005:4; Naldi, *et. al.*,2007:33) في أن أخذ المخاطرة يقترن بكل من الإبداع والإستباقية والمنافسة. ويشير (Sitkin& Pablo,1992:15) إلى أن الميل نحو المخاطرة يعد عنصراً يقع ما بين تفضيل الفرد للمخاطرة وسلوك أخذ المخاطرة فعلياً، حيث أن تفضيل المخاطرة لا يعني إعتماد المخاطرة فعلياً، إذ أن تفضيل المخاطرة يحرك الميل نحو المخاطرة، وبالتالي إعتماد المخاطرة فعلياً والعكس صحيح. وأفضل الطرق لإدارة المخاطر التي تتبعها المنظمات هو أن تعمل بالتقصي على العواقب المحتملة ووضع السيناريوهات للنتائج المحتملة، وبإمكان المنظمة أن تستخدم هاتين الطريقتين لتعزيز وضعها التنافسي عند القيام بالمخاطرة (Dess, *et. al*., 2007:462):

1- قياس وتقييم عوامل المخاطرة لتقليل حالة عدم التأكد.

2- إستخدام التقنيات التي كانت ناجحة في معالجة الحالات المهنية الاخرى، إي إستخدام الطرق والحالات التي تم إستخدامها من قبل المنظمات الأخرى بنجاح.

وتظهر مقدرة الشراكة (Partnership) في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى. ويعني التحالف الإستراتيجي هو إتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لإستثمار فرص الأعمال (المغربي، 1999: 140). وتعمل المنظمتان معاً لمنفعة متبادلة وكل منظمة تفهم أهداف وإستراتيجيات المنظمة الأخرى، والقادة الذين يكونون شراكات يظهرون ذكاءهم الإستراتيجي. فعند تكوين شراكة مع شركات خارجية يبحث القادة الرياديين الأذكياء إستراتيجياً عن الشركاء الذين يضيفون قيمة للمنظمة ورؤيتها، وليس فقط زيادة حجم المنظمة (Maccoby *et. al*.,2004:7). وتعد الثقة والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج مقومات رئيسة لتعزيز دور تحمل المخاطرة من خلال عنصر الشراكة، ولنمو المنظمات المنظوية تحت لواء الشراكة وإستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة (صالح وآخرون، 2010: 188). وبهذا يتضح لدى الباحثة إلى ضرورة تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمات للوصول إلى جاهزية تحمل المخاطرة لدى المنظمات وتجاوز حالات عدم التاكدية من خلال إستخدام موارد مالية ومادية وبشرية وتقنيات حديثة للوصول الى إيجاد فرص جديدة في السوق لغرض الحصول على منافع ومكاسب جديدة لم يكتشفها أحد بعد.

ج- نظام إتصالات فعال Effective communication systems

يعد المؤشر الخامس من المعرفة الريادية، إذ يمتلك أهمية كبيرة في المعرفة الريادية والتي يتم بموجبه تقييم أنظمة المنظمة للاتصالات وقنواتها (Senges, 2007: 31-33). ويؤكد (العلي و النجار، 2006: 55) على أن الاتصالات هي إحدى مؤشرات المعرفة الريادية وعليه يكون للريادي القدرة على الاتصال مع شريحة واسعة من الجمهور، فهذه الاتصالات تأتي بشكل لقاءات رسمية وغير رسمية ومذكرات وتقارير ودراسات وتوجيهات وتدريبات. ويشير (Grave & Jaunet, 2003:2) إلى دور الاتصالات التي يبنيها الريادي في كشف الفرص وإستغلالها، وكذلك تسهيل إقامة المشروع، والحصول على العديد من الموارد والمعلومات والمعرفة والأفكار عن السوق والزبائن والعاملين والفرص الموجودة في السوق ورأس المال المناسب للمشروع. وفي سياق مفهوم نظام الاتصال الفاعل يبين (Aveni, 2011: 46) مضمون هذا المصطلح الذي ينطوي على فكرة الأداء الجيد، والمطلوب ليس فقط إدارة المعرفة بل إيجادها والإستباق إلى الإستفسار والإصرار على ماهو خارج المنظمة والذي يمكن التعامل معه بإطار عقلاني. وتتعزز نظم الاتصالات بالرؤية وهي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع اليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، 2009: 39).

المبحث الثالث

الجامعة الريادية Entrepreneural University

اولاً- مفهوم الجامعة الريادية The Concept of Entrepreneural University

يشير مصطلح الجامعة الريادية إلى الجامعات التي طورَت آليات مختلفة في دراساتها لتسهم في التنمية وزيادة دخلها (Guerrero *et. al.*,2006:4). والجامعة الريادية مفهوم إبتكره وصاغه (Burton Clark) في أواخر التسعينات من القرن الماضي، فهو أول من بدأ بمناقشة المفهوم بشكل علمي بالدراسة التي أجراها عام (1993) على خمس جامعات أوربية، إذ أشار إلى أن الجامعة الريادية لها القدرة على توليد توجه إستراتيجي بالتركيز على صياغة الأهداف الأكاديمية، وتحويل المعرفة المنتجة داخل الجامعة إلى منفعة إقتصادية وإجتماعية. والجامعة الريادية تتبنى وجهة نظر إستراتيجية في التطوير الخاص بها وعلاقتها مع الشركاء المحتملين (Clark,1998: 90). كما يصف المصطلح رد فعل نوع جديد من الجامعات تجاه التغيرات في البيئة الخارجية التي تزيد من درجة المخاطر في القيام بالتنمية الإقتصادية والإجتماعية باستعمال الموارد المتاحة بشكل إبداعي (Mihaela and Rodica,2009:174). وعُرِّفت الجامعة الريادية من قبل (Audy and Ferreire,2000:3) بأنها الجامعة السباقة في توليد المعرفة وتحويلها إلى قيمة اقتصادية واجتماعية. وأشار إليها (Etzkowitz,2001:1) بأنها الروضة المحتملة للحقول العلمية المتعددة التخصصات والقطاعات الصناعية الجديدة. ويضيف (Herrera,2001:72) أن الجامعة الريادية هي شبكة متداخلة من المجموعات البحثية الأكاديمية التي تشكل منظمات جديدة عبر تحالفات بين المنظمات الكبيرة. وأكد (Kirby,2002:20) بأن الجامعة الريادية لديها القدرة على الإبداع والتميز وإيجاد الفرص والعمل في فرق والإستجابة للتحديات. ووصفها (Etzkowitz,2003:112) بكونها الحاضنة التي توفر أطر دعم للتدريسيين والطلاب للبدء بأعمال فكرية ريادية. واقترح (كوللي، 2015، 85) تعريفاً إجرائياً للجامعة الريادية بأنها تلك الجامعة التي تمتلك بيئة ريادية تتوفر فيها سياسات وإجراءات داعمة وظروف إقتصادية مشجعة ومهارات الريادة ودعم مالي وغير مالي ولها القدرة على إمتلاك عناصر الإبداع الاستراتيجي واستبصار الصناعة وإدراك الزبون والكفاءات والتقنيات الجوهرية والإستعداد التنظيمي والتنفيذ المنضبط والإبداع المستدام. وهذه العناصر تساعدها في مهامها الرئيسة الثلاثة، التدريس والبحث والريادة لتحقيق المتطلبات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع. يوضح الجدول (1-5) التعاريف الرئيسة للجامعة الريادية لعدد من الباحثين وحسب التسلسل الزمني لها.

الجدول (1-5)

التعاريف الرئيسة للجامعة الريادية

ت	الباحث والسنة	التعريف	وحدات تنظيمية	التكيف مع التغيرات البيئية	المسؤوليات الجديدة لأعضائها	المميزات الإدارية والحكم	إنشاء أعمال جديدة	تسويق إنتاج البحوث وتطوير المنتجات	التكنولوجيات والتقنيات الإدارية	الاستراتيجيات	المواقف التنافسية الجديدة
1	Etzkowitz, 1983:198	الجامعات التي تدرس وتعتمد مصادر جديدة للأموال مثل براءات الاختراع، والبحوث التي لاتزال قيد الدراسة، والدخول في شراكة مع أعمال خاصة.					*		*		*
2	Dill,1995:369	وحدات تنظيمية مع مسؤولية واضحة لتعزيز وترويج التحول التكنولوجي لدعم البحوث الجامعية وتشجيعها بجلب نتائج البحوث لتؤتي ثمارها أعمالاً ريادية.	*				*		*		
3	Clark,1998:89	الجامعة التي تسعى الى الإبداع في كيفية الدخول الى الأعمال، وهي تسعى إلى تحول كبير في الطابع التنظيمي للتوصل الى موقف أكثر واعد في المستقبل لتصبح جامعة مميزة وفعالة يمتلك أفراد مميزين قادرين على اداء أعمالها الجديدة.		*	*		*			*	
4	Kirby, 2002:20	الجامعة التي لديها القدرة على الإبداع، والتميز، وإيجاد الفرص، والعمل في فرق، وإتخاذ المخاطر، والإستجابة للتحديات.			*			*		*	

ت	الباحث والسنة	التعريف	وحدات تنظيمية	التكيف مع التغيرات البيئية	المسؤوليات الجديدة لأعضائها	الميزات الإدارية والحكم	إنشاء أعمال جديدة	تسويق إنتاج البحوث وتطوير المنتجات	التكنولوجيات والتقنيات الإدارية	الاستراتيجيات	المواقف التنافسية الجديدة
5	Etzkowitz, 2003:112	الحاضنة الطبيعية التي توفر هياكل الدعم للتدريسيين والطلاب للبدء بأعمال فكرية ريادية، وجديدة.	*		*					*	
6	Kirby, 2005:599	الجامعة التي لديها القدرة على البقاء في البيئة التنافسية بالاستراتيجية الشاملة الموجهة لجعلها الأفضل في جميع أنشطتها مثل: (وجود موارد مالية جيدة، واختيار طلاب وتدريسيين جيدين، وإنجاز بحوث ذات جودة عالية)، وتحاول أن تكون أكثر إنتاجية وإبداعاً في إقامة روابط بين التدريس والبحث.			*					*	*
7	Audretsch, 2007:70	الأماكن التي تبرز فيها المعرفة الريادية قوة دافعة للنمو الاقتصادي، وإيجاد فرص العمل، والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.				*		*			*
8	Sijde ***et. al***., 2009:2	الجامعة التي تقوم بمهام تسهيل عملية إيجاد القيمة للمجتمع، وتكوين الثروة للأفراد بالإبداع في مشاريع الأعمال وتقديم السلع، والخدمات الجديدة						*		*	*

ت	الباحث والسنة	التعريف	وحدات تنظيمية	التكيف مع التغيرات البيئية	المسؤوليات الجديدة لأعضائها	الميزات الإدارية والحكم	إنشاء أعمال جديدة	تسويق إنتاج البحوث وتطوير المنتجات	التكنولوجيات والتقنيات الإدارية	الاستراتيجيات	المواقف التنافسية الجديدة
9	Salamzadeh ***et.al***;2011,3	نظام ديناميكي يشمل المدخلات: (الموارد، القواعد والانظمة، الهيكل، المهمة، القدرات الريادية، توقعات المجتمع والصناعة والحكومة والسوق) والعمليات: (التدريس، البحوث، والعمليات الأدارية، والعمليات اللوجستية، والتسويق، الاختيار، التمويل والعمليات المالية، الشبكات، والريادية، والمراكز الريادية) ويهدف الى تعبئة كل موارده، وقدراته لإنجاز مهمته الثالثة.	*	*	*	*	*	*	*	*	*
10	كوللي، 2015:85	بأنها تلك الجامعة التي تمتلك بيئة ريادية تتوفر فيها السياسات والاجراءات الحكومية الداعمة، وظروف اقتصادية مشجعة ومهارات الريادة والاعمال، ودعم مالي، وغير مالي ولها القدرة على امتلاك عناصر الابداع الاستراتيجي متمثلة بعملية الابداع المدارة، والتوافق الاستراتيجي، واستبصار الصناعة، إدراك الزبون، والكفاءات والتقنيات الجوهرية، والاستعداد التنظيمي، والتنفيذ المنضبط، والابداع المستدام التي تساعدها بمهامها الرئيسة الثلاثة التدريس، البحث، والريادة إلى تحقيق المتطلبات الرسمية، وغير الرسمية للجامعة الريادية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.	*	*	*		*	*		*	*

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر الموجودة في الجدول (1-5)

وبناءً على ما تم ذكره، تقترح الباحثة تعريفاً إجرائياً للجامعة الريادية بكونها الجامعة التي تتضمن ثقافة منظمية ريادية تسعى إلى إبتكار القيمة لها وتحقيق متطلبات سوق العمل والمجتمع بما لديها من موارد مع إبداع ريادي واستراتيجي وذلك للانتقال من حالة المنافسة إلى قيادة منظمات التعليم العالي والتفرد فيما تقدمه من خدمات تعليمية.

ثانياً- أهمية الجامعة الريادية

The Importance of Entrepreneurship University

تكمن أهمية الجامعة الريادية من أنها تولد القيمة المضافة والإبتكارية إلى المعرفة التي تنتجها، وتحولها إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، فالأهمية المتزايدة للمعرفة، والدور الجديد للجامعة في إحتضان المنظمات القائمة على التكنولوجيا قد أعطت الجامعة مكاناً أكثر وضوحاً لدى المجتمع والحكومة والصناعة، فهي ظاهرة حديثة تأخذ موقفاً فعالاً في وضع المعرفة عملياً، ومساهمتها في إيجاد المعرفة الأكاديمية (Etzkowitz,2001:2). وتأخذ الجامعة الريادية دوراً مهماً في إعادة تعريف الأدوار التقليدية للجامعة في المجتمع، وهي تعمل كمنتج للمعرفة بنتائج البحوث الأساسية والتطبيقية، وعامل تحول للتكنولوجيا والمعرفة، وعامل إبداع، وداعم للتنمية الاقتصادية (Bercovitz and Feldman,2006:175). والجامعة الريادية هي عنصر فعال ومهم في بناء العلاقات مع الحكومة، والصناعة التي تعزز التعلم المعتمد على الإبداع وتشجيعه (Etzkowitz,2006:77)، كما أنها تعمل على إيجاد فرص عمل جديدة بتوليد أفكار أعمال واعدة، وإيجاد أعمال جديدة من خلال تحقيق الأفكار الواعدة التي تساعد المنظمات الناشئة الحديثة في المجتمع لتسريع وتيرة النمو الريادي (Gajon,2010:8). والجامعة الريادية تلعب دوراً في البيئة الديناميكية لاقتصاد المعرفة لدعم التنمية الاقتصادية عن طريق زيادة كمية وجودة البحوث (التطبيقية والأساسية) وتحول تلك المعرفة الجديدة إلى المجتمع بشكل سريع بالتعليم الريادي والأعمال الريادية (Arnaut,2012:137). ويتضح لدى الباحثة، أهمية الجامعة الريادية بإعتبارها من المنظمات الخدمية الريادية المواكبة للدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق الازدهار الاقتصادي والاجتماعي والثقافي بإيجاد المعرفة والإبتكار وتشجيع الابداع، وهذا يتطلب القيام بالكثير من الأعمال الريادية والأنشطة التنفيذية لتخريج العديد من الرياديين القادرين على توفير فرص العمل لأفراد المجتمع.

ثالثاً– أهداف الجامعة الريادية Entrepreneural University Objective

يشير (Etzkowitz and Leydesdorff,2000:109) إلى أنَ الهدف الرئيس للجامعة الريادية تكمن في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بمهمة التدريس والبحث والريادة. وأكد (Schulte,2004:187) على أن الجامعة الريادية تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1– قدرة خريجي الجامعة على إيجاد العمل وليس البحث عن فرص العمل.

2– قدرة الإدارة الريادية في الجامعة على التعامل مع الصعوبات التي تنشأ في فترات النمو للمنظمات الجديدة، وإيجاد الحلول بإجراء البحوث المتعددة التخصصات.

3– تدريب الطلاب الرياديين المحتملين الذين سيبنون أعمالهم الخاصة، وتطوير مهاراتهم الريادية في جميع مجالات التعليم.

4– إجراء أنشطتها الجامعية بطريقة ريادية.

وقد أشار (Farsi *et al.*, 2012:202) إلى الغرض الرئيس للجامعة الريادية بأنه تحويل المعرفة الأكاديمية إلى فائدة إقتصادية وإجتماعية من خلال توليد أفراد رياديين وإنتاج بحوث مؤثرة وتحويل المعرفة والتكنولوجيا والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الريادية.

رابعاً– الأطار المنهجي للجامعات الريادية

Methodological Framework of Entrepreneural Universities

قدم الباحثون إطاراً عاماً للجامعات الريادية معتمدين على نماذج نظرية حاولوا من خلالها تفسير تلك الظاهرة. فقد طرح (Guerrero *et. al* ; 2006:10) إطاراً عاماً للجامعات الريادية معتمداً على النظرية الأقتصادية المنظمية، إذ صنف العوامل البيئية إلى صنفين: العوامل الرسمية، والعوامل غير الرسمية. وتتضمن العوامل الرسمية: الهيكل التنظيمي والإداري، المقاييس الداعمة لإيجاد الأعمال الجديدة، تعليم الريادة، أما العوامل غير الرسمية هي: مواقف مجتمع الجامعة، مناهج تدريس الريادة، الأنموذجيات الريادية الناجحة ونظام المكافأة الأكاديمية، كما في الشكل (1–19)

شكل (1-19)

إطار عام للجامعة الريادية

Source: Guerrero, M., Kirby, D., &Urbano, D. (2006). A literature review on entrepreneurial Universities: an institutional approach. Presented at the 3rd Conference of Pre communications to Congresses. Business Economic Department, Autonomous University of Barcelona. Barcelona. P.10.

وترى الباحثة مشروعية إضافة مفردات يمكن أن تعدَّ تطعيماً لمتطلبات الجامعة الريادية وهي: تحقيق دور قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي، لتعزيز تفعيلها ضمن السياق البيئي سواء كانت بيئة داخلية أم خارجية ويمكن أن نَصِفها بعوامل داعمة وساندة توفر ظروفاً بيئية تتمثل بالسياسات واللوائح الحكومية الساندة، وعوامل إقتصادية وإجتماعية داعمة، وقدرات ذات

دعم مالي، وغير مالي بإمتلاك عناصر الإبداع الإستراتيجي كعملية الإبداع المدارة، والتوافق الإستراتيجي، وإستبصار الصناعة، والكفاءات والتقنيات والإستعداد التنظيمي، والتنفيذ المنضبط، والإبداع الريادي الذي يدعم المهام الرئيسة الثلاثة، التدريس، البحث، الريادة من أجل تحقيق المتطلبات الرسمية، وغير الرسمية للجامعة الريادية وصولاً لتحقيق الإستدامة التعليمية الريادية والتنمية الريادية في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية البيئية للمجتمع كافة.

خامساً- نماذج الجامعة الريادية Entrepreneural Universitys of models

يُعد الإعتراف المتزايد بالجامعة الريادية من النماذج النظرية التي حاول الباحثون من خلالها تفسير ظاهرة الجامعة الريادية، فهي من المحاولات الجارية لتلبية حاجة حقيقية من أجل التحول الريادي لهذه الجامعات. أوضح (Clark,1998:98) أنه لتكون الجامعة أكثر ريادية ينبغي أن تتبع عملية التحول المنظمي والمتضمنة خمسة مسارات أو عناصر هي: محيط تطويري موسع، أرضية أكاديمية محفزة، قاعدة تمويل متنوعة، قيادة مركزية قوية، ثقافة ريادية متكاملة. وأشار ((Etzkowitz *et. al.*,2000: 313 إلى أن آلية إنشاء الهياكل الداعمة لتطوير الجامعة الريادية من خلال العملية الرسمية، التحول الداخلي الذي يتضمن مراجعة المهام الحالية، تواصل عملية تحول المنظمة من المركزية إلى اللامركزية، التأثير المنظمي على الأعمال التي تساعد في تحقيق الإستقرارية، إستمرار الجهود بالتعاون مع الحكومة والصناعة. إن المحاولات الجارية لبناء نماذج للجامعة الريادية كثيرة ومتنوعة وتعبر عن جهود كبيرة مبذولة لتخطي صعوبات التحول من الجامعة التقليدية إلى الجامعة الريادية، ويمكن إبداء بعض الطروحات على هذه المحاولات: (Etzkowitz *et. al.*,2000: 313)

1- إنها تعبر عن حاجة حقيقية من أجل وضع مؤشرات ومقاييس الجامعة الريادية.

2- إن هذه المحاولات تتسم بأنها خطوات على طريق تطوير إطار شامل ودقيق لقياس وتقييم الجامعة الريادية. فهذه المحاولات رغم عددها المتزايد وتنوعها لازالت بعيدة عن أن تحظى بالقبول الواسع.

3- يتطلب من هذه المحاولات بقدر ما تتصدى لمشكلة تحديد المعايير والمؤشرات المساعدة للجامعة الريادية فإنها أيضاً تواجه إعتراضات كثيرة ضد إمكانية إساءة إستخدامها والمبالغة في قيمة تحقيق متطلبات الجامعة الريادية لأغراض متعددة.

4- أن الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس وتقييم الجامعة الريادية تتسم بالعدد الكبير المقترح من هذه المؤشرات مما يجعلها صعبة التطبيق من حيث الجهد والوقت المطلوبين لتحقيقها أولاً. كما أن عددها الكبير يجعل من الصعب إستخدامها في نماذج رياضية ثانياً

فضلاً عن صعوبة إحتساب وتقييم التأثيرات على نتائج أعمال تلك الجامعات الريادية وعوائدها ثالثاً.

وقد ضمَّنَ (Sooreh *et. al.*,2011:190) في نموذجه مايقارب (40) مؤشراً في خمس مجموعات لقياس الجامعة الريادية، وأن الكثير من هذه المؤشرات لا يمكن قياس قيمتها بسهولة مما يجعل من النموذج مجرد محاولة لإثارة التساؤلات أكثر منه محاولة لقياس القيمة الحقيقية للجامعة الريادية.ومن أجل تقديم صورة شاملة للنماذج والأساليب المقدمة لقياس وتقييم الجامعة الريادية، فأن الجدول (1–6) يقدم مجموعة من هذه النماذج والأساليب وعلى النحو الآتي:

جدول (1–6)

تصنيف النماذج والأساليب لقياس وتقييم الجامعة الريادية

نوع النموذج	المقاييس والنماذج	توصيف المقياس أو النموذج
أولاً– المقاييس أو النماذج الوصفية	1– الأنموذج المفاهيمي للجامعات الريادية (Guerrero and Urbano, 2010:5)	هذه الاداة معدة كإستبانة مكونة من العوامل البيئية (الرسمية وغير الرسمية)، والعوامل الداخلية (الموارد والقدرات) الداخلة في عملية تحول الجامعة إلى جامعة ريادية.
	2– الأطار المنهجي للجامعات الريادية (Salamzadeh *et. al..*, 2011: 33)	تتضمن هذه الاداة إعتماد مدخل (المدخلات، العملية، المخرجات أو النتائج) من خلال تسليط الضوء على مفهوم الجامعة الريادية باعتبارها نظام ديناميكي يشمل المدخلات، العمليات، المخرجات، وهدفه هو تعبئة كل موارده، وقدراته لإنجاز مهمته أي وصوله إلى النتائج.
	3– الأطار التوجيهي للجامعة الريادية (OECD,2012:4)	هذا الأنموذج هو مصمم لمساعدة الجامعات التي ترغب في تقييم نفسها مقارنة بمجالات الجامعات الريادية، وهو يساعد الجامعات لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ضمن القيادة والحكم، والقدرة التنظيمية، الافراد، الحوافز، تطوير الريادة في التدريس والتعلم، مسارات الرياديين، العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة، الجامعة الريادية بوصفها منظمة دولية، وصولاً لقياس أثر الجامعة الريادية.

نوع النموذج	المقاييس والنماذج	توصيف المقياس أو النموذج
	الأطار المفاهيمي للجامعة الريادية (Farsi *et. al.*, 2012:199)	إعتمد الباحثون المنهج النوعي لدراسة مفهوم الجامعة الريادية، بإقتراح عدد من الأبعاد والعناصر التي يمكن أن تساعد في فهم وقياس الجامعة الريادية (المهمة، الموارد، القدرات، العوامل المعيقة).
ثانياً– المقاييس والنماذج المرتبطة بعوامل الاقتصاد الكلي والجزئي.	إنشاء الجامعات الريادية، عواملها وتطويرها (Guerrero *et al*., 2006:12)	هذا النموذج وضح العوامل التي تؤثر في إنشاء الجامعات الريادية وتطويرها، بالإعتماد على عوامل الاقتصاد الكلي والجزئي والتي يمكن أن تؤثر في هذه العملية.
	إطار عام للجامعات الريادية إعتماداً على النظرية الاقتصادية المنظمية. Guerrero *et al* ;2006:11 (Guerrero & Urbano, 2010: 5)	يتضمن هذا النموذج العوامل البيئية والتي تصنف إلى صنفين: العوامل الرسمية، وتشمل الهيكل التنظيمي والاداري، المقاييس لإيجاد الأعمال الجديدة، تعليم الريادة. والعوامل غير الرسمية وهي: مواقف مجتمع الجامعة، مناهج تدريس الريادة، الأنموذجيات الريادية الناجحة ونظام المكافأة الأكاديمية.
ثالثاً– المقاييس والنماذج المرتبطة بتعزيز الأعمال الريادية في الجامعة	آلية أنشاء الهياكل الداعمة لتطوير الجامعة الريادية (Salamzadeh *et..al.*, 2011: 33), (Sooreh *et.al.*, 2011: 190)	ويستند هذا النموذج على عملية التحول الداخلي الذي يتضمن مراجعة المهام الحالية، التأثير المنظمي على الاعمال التي تساعد في تحقيق الاستقرارية، تواصل عملية تحول المنظمة من المركزية إلى اللامركزية، إستمرار الجهود بالتعاون مع الحكومة والصناعة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر الموجودة في الجدول.

سادساً– متطلبات الجامعة الريادية Entrepreneural University Requirements

لتكون الجامعة ريادية يتطلب توافر مجموعة من الإجراءات الآتية: (Hannon,2008:8)

أ– وجود بيئة مناسبة لتشجيع التفكير الريادي والفرص الريادية.

ب– توافر الدعم المنظمي القوي.

ت- التأكيد على أن يكون التدريس موجه للريادة وليس موجهاً حول الريادة.

ث- مشاركة أصحاب المصلحة الخارجين في تصميم الأعمال الريادية وتنفيذها.

ج- فضلاً عن أن تأخذ الريادة نهجاً واسع النطاق ليكون أكثر من مجرد البدء بالأعمال الجديدة.

ح- إعطاء المكافأت والحوافز للموظفين والطلاب المبدعين.

وصنف عدد من الباحثين العوامل التي يتم من خلالها تحديد متطلبات الجامعة الريادية إلى نوعين من العوامل، الرسمية وغير الرسمية. إذ تشتمل العوامل الرسمية: الهيكل التنظيمي والإداري، المقاييس الداعمة لإنشاء الأعمال الجديدة، وبرامج وتدريب تعليم الريادة، في حين العوامل غير الرسمية: تشمل الأنموذجات الريادية الناجحة ونظم المكافأت الإدارية، مناهج تدريس الريادة، مواقف مجتمع الجامعة تجاه الريادة. ونعرض من خلال الآتي توضيحاً لكل منها:

1- المتطلبات الرسمية:Formal requirements

أ- الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة

Organizational and Administrative structure of the University

تتطلب الجامعة الريادية هياكل تنظيمية ريادية قادرة على إنشاء التواصل والتفاعل في وظائف التدريس والبحث والإدارة التي تعمل لتحقيق رؤية مشتركة (Etzkowitz *et. al*., 2000: 320)، فمن الضروري للجامعة الريادية أن يكون لديها مزيج من الأشكال التنظيمية الحديثة كالهياكل غير المتجانسة، والهياكل التخصصية، وأقسام متعددة التخصصات، والشبكات والتكتلات والتحالفات الإستراتيجية مع الصناعة والحكومة والمنظمات الاخرى (Etzkowitz and Leydesdoff, 2000: 112)(Gibbons et al., 1994:49). ويؤكد (McNay,1995:59) على أن أنماط الهيكل الإداري في الجامعة تكون على شكل مجلس الكلية إذ يتمتع أعضاؤه بمواصفات متكافئة، أو الإدارة بالمشاركة، أو الإدارة بالأعمال. فالهرمية التنظيمية الرسمية في الجامعة الريادية تكون موجهة نحو الاستقلالية الإدارية والمنافسة بمعنى انه لا يوجد مكان للتسلسل الهرمي والبيروقراطية فيكون نطاق الاشراف على شكل التنسيق الأفقي والذي يعد أفضل طريقة لتبادل الموارد الفكرية، والمالية، والمادية (VanVught,1999:350). وأن الهيكل التنظيمي يؤثر في تشكيل وأنتشار السلوكيات الريادية التي تُوثر على التوجه الاستراتيجي للجامعة الريادية (Bratnicki,2005: 22).

ب- المقاييس الداعمة لإنشاء الأعمال الجديدة

Supporting Measures for Creation New Business

تُعد المعرفة الجديدة بمثابة رأسمال ذو أهمية في القرن الحادي والعشرين، كما تُعد محفزاً في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (Guerrero,2007:17). فحاضنات الأعمال ومكاتب تحويل التكنولوجيا آليات ومقاييس داعمة في عملية إنشاء الأعمال الجديدة للجامعة (Link and Niosi,2006:455; Scott,2005:110). وتتضمن مراكز إنشاء الأعمال (الخدمات الاستشارية، وتحديث المعرفة، والشراكة الصناعية)، إضافة إلى مركز البحوث (البنية التحتية، الموارد المالية والبشرية)، المجموعات البحثية (المنشورات، وتدفقات المعرفة)، مكاتب العلاقات المتبادلة (الاستشارات والبحوث والعقود)، مكاتب تحويل التكنولوجيا (الملكية الفكرية وبراءات الاختراع والتراخيص)، والحاضنة (الأعمال التكنولوجية، وتشكيل منظمات تعليمية)، تعدُّ كلها أدوات وآليات متعددة ومتنوعة واضحة المضامين توضعها الجامعات لدعم إنشاء أعمال جديدة داخلية وخارجية (Zaharia,2002:305)، (Etzkowitz,2004:75)، (Grandi and Grimaldi,2005:830).

ت- تعليم الريادة Entrepreneurship education

يُعد تعليم الريادة كممارسة جديدة تشمل عمليات التعلم الريادي في مؤسسات التعليم العالي في منهجها التعليمي، فهو يساعد الطلبة الأكاديمين على أن يطورو مهاراتهم، ومؤهلاتهم وهذا يدعم نشاطاتهم الريادية فهؤلاء الأفراد الرياديون يحصلون على المعرفة بثلاث طرق: هو التعلم من خلال الخبرة، والتعلم من الآخرين، والتعلم الموجه من الذات والقراءة والحوار، أي إعداد وتخريج طلبة ذوي أفكار ريادية، وإن تحقيق التعلم الريادي يتطلب وجود جامعة ريادية (Moustaghfir & Sirca,2010:9). فالجامعات الريادية تضع برامج التعليم الريادي كافة في كل مستوياتها التعليمية من البكالوريوس والدبلوم بتخصصاته المتعددة سواء كانت صناعية، صحية، إدارية، والماجستير والدكتوراه (Katz,2003:290)، وكذلك في التركيز على تحقيق الأعمال الجديدة، وتطوير الثقافة الريادية (Jack and Anderson,1999:115)، وتلبية حاجات المشاركين (Sexton *et. al.*,1997:6). فالتأكيد على البرامج التعليمية يعمل على توفر مجموعة واسعة من الأهداف والأساليب الموجهة نحو تحسين مهارات الطلاب وصفاتهم وسلوكهم لتطوير التفكير الأبداعي (Kirby, 2004:515). والريادية في التعليم العالي بشكل عام يمثل إيجاد عقلية، وثقافة الريادة، والأبتكار، وحل المشاكل، والمواطنة النشطة، وترسيخ الثقة بالنفس لدى الطلاب، وفي قدرتهم على النجاح. ويهدف التعليم الريادي على مساعدة الطلاب ليصبحوا مبتكرين ومشاركين نشيطين في سوق العمل، فالتعليم الريادي يمثل تنمية قدرة الأفراد على التوقع

والاستجابة للتغيرات في المجتمع، وتُشجع الأفراد على وضع وإتخاذ المبادرة والمسؤولية والمخاطرة، ويشمل التعليم الريادي جميع أنواع التجارب التي تعطي الأفراد القدرة والرؤية للوصول إلى الفرص المختلفة وإستغلالها (Gibb,2005:50)، (Kirby,2005:55).

2- المتطلبات غير الرسمية informal Requirements

أ- الأنموذجيات الناجحة ونظم مكافآة الجامعة

Successful Models and University bonus systems

يُمثل النجاح الريادي واقعاً عملياً وليس نظرياً فعندما تكون الأفكار الجديدة التي يتم تحقيقها من خلال توفر راس المال المُخاطر عند ذلك سيبدو بعض الرياديين الناجحين قد أصبحوا قدوة لرياديين ناجحين، فأمكانية الوصول إلى (القدوة الرياديين)، أو الأنموذجات الريادية الناجحة في المحافل غير الرسمية أو أماكن الأجتماعات مثل المراكز الاجتماعية والثقافية يتم عندما يأخذ التعلم الحقيقي والتطبيقي محله (Venkataraman,2004:160-162). فضلاً عن نظم المكافآت الريادية والتي هي أحدى الإجراءات الاستراتيجية اللازمة، والهادفة إلى تعزيز الأعمال الريادية الجديدة ويرتبط مع المسألة المعقدة لنظام المكافآت النقدية (العلاوات، وإستعمال موارد المنظمة، وتقاسم الأرباح، وغيرها) والمكافآت غير النقدية (نظم التقدير والتميز) (Kirby,2005:57). فالسياسات التي تعطي حوافز لمجتمع الجامعة هي إستراتيجية فعالة، وضرورية في عملية التحول إلى الجامعة الريادية (Bernasconi,2005:260)، بمعنى أن تستهدف نظم الحوافز المستوى الفرقي والجماعي من أجل ترقيتهم ورفع أجورهم، وأن لاتستهدف نظم الحوافز في الجامعة على مستوى الفرد فقط (Miclea,2004:228).

ب- أنماط تدريس الريادة Entrepreneural Teaching of styles

تسهم العناصر الرئيسة في تعليم الريادة في الجامعة بغرس طُرق التدريس وأساليبها التي يُمكن عدها عوامل غير رسمية، لأن هذه الأنماط التدريسية تعتمد على التدريس، والدوافع أو الضرورات للطالب الريادي المحتمل (Miclea,2004:226). إعتماداً على الجامعة الريادية ينبغي التركيز على تطوير الجودة في التعليم العالي، وبشكل خاص عند الطلبة وفي عملية التعلم، وأن تكون قادرة على تحقيق التكامل بين التعلم المستند على البحث مع التعلم المستند على السوق وبرامج التعليم المستمر فضلاً عن بناء مناهج إحترافية مكونة حسب الطلب (Moustaghfir & Sirca,2010:15)، مثل بعض أنماط التعليم الريادية الحديثة ومناهجها كنظرية مدير الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم، ومصادر الخبرات والممارسات الخارجية في مجتمع الأعمال (Fiet,2001:20) (Nijhuis & Collis,2005:145).

ت- مواقف مجتمع الجامعة تجاه الريادة

Attitudes of university community towards Entrepreneurship

الريادة هي عملية إيجاد قيمة إستراتيجية، سواء أكانت من قبل الأفراد أم المنظمات، وتتضمن هذه العملية تمييز الفرص وإستخدام المصادر والأستراتيجيات الريادية للدخول في المغامرة، وهي أداة رئيسة للنمو الاقتصادي وإيجاد فرص للعمل، فالعملية الريادية هي الإبداع الذي يأتي من إستخدام الموارد المتاحة والقدرة على إيجاد قيمة جديدة (Mitchell & Mckeown,2004:65). ويتم تحقيق مهمات الجامعة الريادية بتطوير نوايا الريادية عند جميع أفراد مجتمع الجامعة (الأكاديميين، وأعضاء هيئة التدريس، الطلاب، والموظفين) (Guerrero,2007:18). ويشير (Guerrero and Urban,2010:5) إلى أن المدراء والأكاديميين هم أكثر الجهات الفاعلة والمُكَلفة من قبل الجهات الفاعلة والمعنية في التحول الداخلي للجامعة التقليدية نحو الجامعة الريادية.

وترى الباحثة أن مضامين المتطلبات الرسمية وغير الرسمية آنفة الذكر تعبر بشكل أو بآخر عن طبيعة الموارد التي يتطلب توافرها للوصول إلى جامعة ريادية، وبالتالي فأنها تعكس المدخل الموجه نحو الموارد في التحليل والتي لم يتم إعتمادها، على قدر إطلاعنا المتواضع، من قبل الباحثين السابقين بشكل مباشر في قياس متطلبات الجامعة الريادية، مما قادنا الى عد الموارد كمتطلبات للجامعة الريادية وإعتمادها في الدراسة الحالية لتحديد دور كل من قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي في تحقيقها. تم إعتماد التصنيف الشائع للموارد المتمثل (المادية، البشرية، المالية، والمعلوماتية)، وعبرت عنها المؤشرات المذكورة في إستمارة الإستبانة للدراسة الحالية وبجزئها الخاص بقياس متطلبات الجامعة الريادية.

المبحث الرابع

العلاقة التفسيرية بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث تفسير طبيعة العلاقة النظرية بين أبعاد قيادة المحيط الأزرق ومكونات الذكاء الريادي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية. إذ أن التغيرات الاجتماعية العالمية والتقلبات الاقتصادية والسياسية بالإضافة الى المخاطر والتحديات البيئية، وبروز نظام اقتصادي عالمي يعتمد على المعرفة، فرضت إيجاد نوع جديد من الجامعات تتمثل بالجامعة الريادية والقيام بوضع حلول إبتكارية وإبداعية ريادية لتحقيق ذلك. وعلى الرغم من عدم وجود دراسة تبين العلاقة بين المتغيرات الرئيسة الثلاثة للدراسة الحالية معاً، إلا أنه هناك بعض الارتباطات للمتغيرات الرئيسة التي تبين من خلال المتغيرات الفرعية أو الرئيسة الاخرى معاً، وفيما يلي توضيح لهذه الاتجاهات:

الإتجاه الأول: قيادة المحيط الازرق ومتطلبات الجامعة الريادية

يُعد (Kim & Mauborgne, 2005: 75) أول من وضع مرتكزات قيادة المحيط الأزرق ضمن أبعاده وإتجاهاته الأربعة لقيادة المحيط الأزرق، إذ أن منظمات اليوم ولأجل وصولها إلى العالمية يتطلب محافظتها على الأداء العالي في بيئة شديدة المنافسة، وعليها إستغلال الفرصة الحقيقية الجديدة والتي تكمن في الإبحار إلى المحيطات الزرقاء التي لم يتم إكتشافها بعد، والتي لم تدخل بعد إلى سوق المنافسة الشرسة، والتي تسعى إلى تحقيق الوسائل الكفيلة بإكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنظمات. وهذا ما أكده كلاً من (Baxter & Lynn,2008,35) بأنها إستراتيجية لإيجاد قيمة جديدة للمنظمة. وهذا ما أكده (Kim & Mauborgne, 2004,10) وأشار اليه بأن إستراتيجية المحيط الأزرق هي إستراتيجية إيجاد فضاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة (طالب والبناء، 2012، 32). كما أن قيادة المحيط الأزرق تدعو إلى التغيير في قواعد المنافسة إلى درجة إلغائها فبدلاً من خوض حرباً مع المنظمات المنافسة على إقتسام السوق، وسعي كل طرف بطريقة تؤدي إلى زيادة حصته في السوق، ظهرت الحاجة إلى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لتغيير شكل وحجم السوق، وهذا يتم بإعداد إستراتيجية التغيير عن طريق إيجاد أسواق جديدة أو إضافة شرائح إجتماعية جديدة إلى الزبائن (Kim & Mauborgne,1999). وتُعد الجامعة الريادية من أهم المجالات التي تعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل على تشسجيع روح المبادرة الاكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس والتي تدعو إلى إنشاء وإيجاد ثقافات ريادية واسعة المدى، فهناك من ركز فقط على تصاريح عمل تقنية ضيقة الأفق أو تقنيات منقولة ومستعارة أو منها التي إنتقلت إتجاه مهام

برامج عمل متخصصة في منظماتها أو جامعاتها الريادية. وتعتمد متطلبات الجامعة الريادية على العناصر الخمسة الأساسية وهي (Markuerkiage,at ol,2014:233-238):

1- الرؤية الشاملة، الإستراتيجية والقيادة.

2- الأهداف التعليمية الريادية واضحة المعالم والتي تواكب مناهج العمل.

3- شبكات العمل الداخلية والخارجية.

4- ثقافة الابتكار.

5- التعليم التجريبي وفرص نقل المعرفة للأخرين.

وترى الباحثة بخصوص العلاقة بين قيادة المحيط الازرق ومتطلبات الجامعة الريادية، أن النظرة الشاملة (من الأعلى إلى الأسفل)، الإستراتيجية والقيادة: (رؤساء الجامعات ومستشاريهم والعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، عليهم مسوؤلية تأييد ومناصرة المشاريع والتعلم الريادي بطريقة إستراتيجية ذات أبعاد ورؤى وأهداف والتي بدورها تدعم الفرص المتوفرة للطلبة داخل الجامعات ومن ضمنهم الباحثون ويترتب على ذلك نتائج ريادية واضحة ومخرجات بأشكال مختلفة خارج وداخل الجامعة.

الاتجاه الثاني: الذكاء الريادي ومتطلبات الجامعة الريادية

أشار (Henrekson,& Rosenberg, 2000, 207-231) إلى أن الريادة الجامعية تمثل القيمة لدى الجامعات وكذلك كلياتها وطلبتها بالاضافة للمساهمين الآخرين الذين يقومون بخدمتهم. فهناك عدة أسباب يتوجب فيه على منظمات التعليم العالي أن تحتضن الريادة وتمارسها وتعتبرها القيمة الأساسية ومنها:

1- تساعد الجامعات على وضع حجر الاساس في مهامها الإبداعية.

2- كونها الطريقة التي تساعد فيها الجامعات على التعريف بمساهميها الذين سيضيفون القيمة ويضعون بصماتهم في أبعد حد ممكن.

3- تدعيم التفكير الإبداعي الإبتكاري والمتعلق بكيفية قيام الجامعات بأداء مهام متعددة الإتجاهات.

وأشار كلاً من الباحثين (Meyers&Pruthi,2011:351-357) (Etzkowits & Zhou 2006;15) إلى دور الجامعة الريادية في مجال تطبيقات المعرفة الحياتية البايولوجية في المتطلبات الصناعية، وبشكل خاص تلك التي تعمل بها، لها مواصفات خاصة يتطلب إعتمادها على الجامعات أكثر من إعتمادها على أنواع أخرى من المنظمات أو الشركات ذات التقنيات العالية. أما في مجال صناعة الحاسبات والبرامجيات فأن المنظمات التي

تعتمد المعلومات الحياتية البايولوجية في تطبيقاتها التكنولوجية والصناعية لها متطلبات بُنية تحتية رأسمالية من نوع خاص فضلاً عن الجوانب المعلوماتية والتي هي بحاجة إلى كوادر علمية بمواصفات أكاديمية مرموقة ورسمية والتي يكونوا غالبا نتاج برامج تعليمية رائدة. فمثلاً أن العديد من الابتكارات في المجال الطبي تأتي مباشرة من مختبرات الجامعة وماتلبث أن تدخل تلك الجامعات إلى إتفاقات عمل مع شركات ومنظمات القطاع الخاص من أجل التسويق والتجارة، وهي غالباً ما تحتاج إلى تفاعلات وتعاملات وجهاً لوجه تكون مابين الجامعة وباحثيها وكادر العمل في تلك المنظمات. فالعديد من المنظمات التي تستخدم الخبرات البايولوجية في تطبيقات صناعية في الولايات المتحدة وبريطانيا تهتم بالدور الحيوي والمركزي الذي تقوم به الجامعات في تطويرها ونشوءها. مثل جامعة ستانفورد (Stanford) وجامعة بوردو (Purdue) ومعهد ماسوجوسيتس للتكنولوجيا (Massachusetts Instituets of Technology) في الولايات المتحدة الامريكية، وجامعة كامبرج (Cambridge) في المملكة المتحدة والتي نجحت بشكل مميز في رعايتها للعديد من المنظمات منذ بداية أعماله (Meyers&Pruthi,2011:351-357)، والتي عَدتها الباحثة كمفهوم عن الذكاء الريادي ببعديه التفكير الريادي والمعرفة الريادية.

الاتجاه الثالث: العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية.

ترى الباحثة أن إمكانية جعل الجامعة الريادية منظمة ذات تعليم ريادي متكامل يخضع لتأثير عدة عوامل منها:

1- ثقافة التغيير التي تعد أحدى المتطلبات الضرورية لادراك الجامعات الريادية مدى التأثير الشخصي والاقتصادي والابداعي الكبير على المجتمع والمجتمعات من خلال وضع رؤية لخطة عمل تعمل على تحقيق ذلك التغيير (التغيير الحضاري)، والذي بدوره يؤدي لمزيد من الريادة الجامعية.

2- توظيف وتعيين الكودار التدريسية ضمن الياقات الذهبية: وهذا الامر ضروري لإيجاد ثقافة ريادية إذ يركز هذا الكادر على نشاطات أبعد من كونها بحثية وتعليمية صرفة، "الرواد الاكاديميون الكلاسيكيون" الذين يمتلكون براءات الاختراع ولديهم نتاج فكري غزير من تاليف للكتب الى ما يتم نشر البحوث في مجلات علمية اكاديمية رصينة، فهولاء يعتلون المناصب العليا في الهيكلية الجامعية، وبالاضافة الى ثقافة مؤسساتية وعملية وخبرات لهم أدوار وانماط، فجهود التوظيف الذي تقوم به الجامعات بحاجة لتأكيد هذه الصفات (www.emerging innovations fund.org)

3- إيجاد حلقات وصل ترتبط بالصناعة: ويعد هذا امرا مهماً جدا وهو ضروري خاصة لوجود سيناريوهات متعددة فهناك عددا كبيرا جدا من البحوث يتم إستكمالها داخل الجامعات، وان حلقات الوصل قد تكون بأشكال متعددة كمشاريع الابحاث التي يرعاها زبائن خارجين او وكلاء مساهمين أو الاستشارة الصناعية عبر العاملين من خلال أقامة الشركات للاستفادة التجارية من الابحاث، بالاضافة الى الدعم الاستشاري والمالي للشركات البحثية والباحثين وصولاً لتسهيل براءات الاختراع والاستفادة التجارية المباشرة للمعرفة ونتائج الابحاث، وهنا يكون للذكاء الريادي دوراً في تعزيز هذه الحلقات.

4- وضع هيكلية تحفيزية مناسبة: تعمل المنظمات تحت نطاق الانظمة، و الموارد البشرية هي التي تقوم بإدارة تلك الانظمة، وهذا من أساسيات أية منظمة فضلاً عن حملات الوعي والتثقيف، ولتحقيق النجاح المطلوب يتطلب دعمه والاحتفال به من خلال منح مكافئات وحوافز مجزية، لتشجيع وتحفيز الكلية والجامعة وطلبتها للتواصل والعمل المتكامل. فتوحيد الصفوف الخاصة بالتعليم والدراسة وتخصيص ميزانيات بحثية لإستخدامها في القطاع الخاص، وتسهيل عملية بناء الجسور ورصد الفجوات بين البحث العلمي والقطاع الصناعي. وكل هذا يتضح بان الريادة الاكاديمية وجميع المساهمين وبضمنهم الجامعات الريادية والطلبة والتدريسيون الرياديون فضلاً عن الرياديين أنفسهم لهم دوراً مميزاً وهاماً في إيجاد منظمات ريادية في التعليم العالي. وهذا يتطلب ضرورة إيجاد إطار عمل لمراقبة ومتابعة التغييرات المنظماتية ليكون بالإمكان متابعة التطورات، فضلاً عن أهمية الأخذ بنظر الإعتبار عوامل خارجية أخرى مثل الأطر التنظيمية والقانونية وتواجد مايسمى بمتغير VC النابض الحيوي الصناعي (Vibrant VC industry)، وهذا يُعد من ضروريات تحقيق متطلبات الجامعة الريادية وتعزيزها (Meyers&Pruthi,2011:351-357).

5- تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ خلق فرص العمل للموارد البشرية. وهناك فارق كبير بينهما، فالجامعات التقليدية تسعى إلى البحث عن توافق مخرجاتها مع متطلبات التوظيف في سوق العمل، في حين أن الجامعة الريادية تبني وتصمم مناهجها وتخصصاتها لتخريج موارد بشرية قادرة على إيجاد فرص العمل في السوق. وهو التوجه الذي أدركته أوروبا حين اعتبرت عقدي السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي عقدي التوظيف في حين أن التسعينيات وما تلاها من سنين هي حقبة تغير سياسة التعليم العالي لتركز على مبادئ خلق فرص العمل وثقافة العمل الحر في بناء الأجيال القادمة. وهذا الدور الجديد يعني أن تتمحور مناهج وطرق التدريس حول إستثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية العالمية للدولة. وتُعد خريجها إلى

حياة عملية أكثر تعقيداً وأقل استقراراً تتوافق مع طبيعة الوظيفة المؤقتة، وعقد العمل المبني على الجدارة، والتنقل الدولي، والتواصل الثقافي، والإنتماء للشركات متعددة الجنسيات، والإعتماد الأعظم على توظيف الذات. وبهذا المعنى تتحول الشهادة الجامعية من كونها وثيقة التوظيف المستديم إلى كونها مجرد بطاقة دخول إلى عالم العمل.

6- الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين. فالمناداة بالشراكة مع أصحاب المصالح المحيطين بالجامعة مطلب قديم تسعى كثير من الجامعات إلى الحرص على تطبيق بعض ملامحه. لكن المطلوب هو الشراكة المتوازنة التي تتيح للجامعة الاستفادة والتفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي والتي يأتي على رأسها الخريجون الذين يعتبرون أصولاً استثمارية ضخمة حين تحسن الجامعة التواصل معهم بمفهوم التمحور حول الزبون. هذا إضافة إلى أهمية التركيز على شراكة المنظمات الصغيرة، ورواد الأعمال، والجمعيات غير الهادفة للربح، والتوسع في إنشاء المشاريع المشتركة، والمنظمات الصغيرة المعززة لبناء ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع المحلي. إن التركيز فقط على التواصل مع المنظمات الكبرى ربما تحقق معه المشاريع الكبيرة لكن نشر الثقافة المستديمة لريادة الأعمال يحتاج إلى عدم إغفال المنظمات الصغرى. كما أن الحصول على التمويل للمشاريع من خلال المنظمات الكبرى هو إنجاز بلا شك سيسهم في دعم المشاريع الريادية، لكن بناء ثقافة المنظمة والسلوك التنظيمي للجامعة يتطلب التركيز على المجتمع المحيط والرواد المحليين.

7- نقل التقنية والمعرفة وذلك بالتواصل الوثيق مع الجامعات الغربية والشرقية المتقدمة في مجالات ريادة الأعمال. ومن وسائل نقل التقنية إقامة الواحات العلمية، ومراكز الابتكار وبرامج الملكية الفكرية والحاضنات الافتراضية والحقيقية متنوعة الأغراض والأحجام. تلك الحاضنات التي يمتد دورها من تشجيع الأعمال الحرة الصغيرة داخل الجامعة مروراً بتقديم الخدمات الاستشارية والتجهيزات المكتبية وحتى إستضافة المشاريع ورعايتها حتى تتخرج من الجامعة. ومن خلالها يتم تجسيد ما يسمى بنظرية الحلزون الثلاثي المرتكز على الجامعات وقطاعات الأعمال والحكومة والمعزز بالتوأمة المدروسة مع الجامعات المتقدمة في المجالات المنشودة.

8- التعليم القائم على الإبداع والابتكار، فالأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين والحفظ لم تعد تناسب التعليم الجامعي الحديث فضلاً على أنها عائق كبير أمام بناء الجامعة الريادية. فريادة الأعمال تتطلب تعليماً قائماً على توليد الأفكار والتأمل والإبتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، والتفكير المؤطر، والتدرج المنطقي الرتيب. كما يتطلب التفكير

الريادي أن يتمحور الطالب على مفهوم "المنظمة " أثناء الدراسة الجامعية. هذا المفهوم الذي يوجه التفكير والإبداع إلى مكونات وأنشطة ومهارات بناء "المنظمة" ويصبح التعليم التطبيقي المجال الشائع لأساليب التعليم الجامعي. وقد سبقت أوروبا كثيراً من الدول في هذا المجال، حيث استحدثت منذ عام 1988م عدداً كبيراً من البرامج التشجيعية لمفهوم "المنظمة" في التعليم العالي بشراكة ودعم من منظمات القطاع الخاص على المستوى المحلي والإقليمي. وكانت ثمرته أن أعدت جيلاً من الشباب يمتلك روح الريادية. كما أن التعليم الابتكاري القائم على الإبداع والابتكار والذي يتطلب تبني النظام التعليمي متعدد التخصصات والذي يتيح للطالب فرصة تعدد التأهيل والاختيار من بين التخصصات المتنوعة مما ينمي سعة الأفق، ورحابة التفكير، وربط الأفكار، ويوجد مناخاً تعليمياً متعدد الأبعاد التخصصية يُسهم في الوصول إلى فكرة يمكن تحويلها إلى مشروع منتج.

9- القيادة القادرة على توفير الإمكانات المادية والمعنوية لرواد الأعمال، فوجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية. فنشر ثقافة ريادة الأعمال يتطلب وقتاً طويلاً وبرامج متنوعة وتعهداً مستمراً. هذه القيادة يجب أن تتميز بالإيمان العميق بالفكرة، والتبني الجاد لمفهوم الجامعة الريادية، ووضع الخطط الإستراتيجية لها، والبرامج التنفيذية لمراحلها. ومن ذلك إستحداث البرامج الداعمة لبناء رواد الأعمال في التعليم الجامعي مثل مراكز التميز لريادة الأعمال، والأندية والشركات الطلابية، ومنافسات خطة العمل، وزمالة الأعمال ومسابقات مشاريع ريادة الأعمال. لذلك فإن ما يبعث على الأمل ويزيد من التفاؤل أن مفهوم الجامعة الريادية لا يزال في عقوده الأولى في أمريكا وأوروبا (www.aleqt.com,2013:1). وهذا ماارتأت اليه الدراسة، فيمكن للجامعات الجادة العراقية أن تلحق بالركب وتختصر الزمن وتضع لنفسها موقعاً تنافسيا بالتميز عن طريق ريادة الأعمال. وتعد الدراسة التي قدمها كل من (Kim & Mauborgne,2014) من أشهر الباحثين الذين جاؤء بفكرة قيادة المحيط الأزرق، إذ تشير هذه الدراسة الى أن المنظمات لكي تعبر من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق عليها أن تحقق متطلبات إنشاء قيادة بمواصفات خاصة والتي يطلق عليها قيادة المحيط الأزرق والتي ستأخذ بيد المنظمة من أسواق المنافسة الى الأسواق التي تخلو من المنافسة أو ما تعرف بالأسواق مابعد المنافسة. ويعد بيتر دركر أحد علماء الادارة البارزين الذي وصف الريادة بأنها ليست علم وفن وأنما هي تطبيق وممارسة، فمن خلال التفكير الريادي والمعرفة الريادية سيسهم في بناء القيمة المبدعة وهذا يعزز فكرة الذكاء الريادي في الوصول بالجامعة الى تلك القيمة. وعليه

من الضروري على الجامعات العراقية التي تسعى الى تحقيق النمو، وعبور المنافسة، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع أن تكون لها قيادات قادرة على إيجاد النتناغم بين ما تتطلبه الجامعة من رؤية لقيادة المحيط الأزرق وما تمتلكه من أبعاد للذكاء الريادي. وبعد ماتقدم من مؤشرات ضمنية مباشرة أو غير مباشرة واشارة إلى أهمية قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي في متطلبات الجامعة الريادية والتي ستخضع إلى الإختبار للتأكد من وجودها من عدمها في دراستنا الحالية، وضمن بيئة الجامعات العراقية ممثلة بجامعات أقليم كوردستان (الحكومية والأهلية).

الفصل الثاني

الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة بعرض عدد من الدراسات التي سبقت الدراسة الحالية في تناولها متغيرات الدراسة الحالية للاستفادة منها والبدء من حيث ما إنتهت إليه تلك الدراسات، فضلاً عن تحديد المنهجية التي تم تحديدها والتي تعتمدها الدراسة في ضوء تحديد مشكلتها، وأهدافها، وأهميتها، وفرضياتها، وبناء أنموذجها، وماهية حدودها، وتحديد منهجها، والأساليب المتبعة في جمع البيانات، وتحليلها، فضلاً عن وصف مجتمع الدراسة وعينتها، ومبررات إختيارها، ووصف الأفراد المبحوثين، وبناءاً على ماتقدم يتضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: عدد من الدراسات ذات العلاقة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة، أساليب جمع البيانات وعينتها.

المبحث الاول

الدراسات ذات العلاقة

يهدف هذا المبحث إلى إستعراض ما توفر للباحثة من دراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، مع التركيز على أهميتها وأهدافها الرئيسة التي سعت إلى تحقيقها، والمنهجية التي إعتمدتها في الوصول إلى أهدافها، والنتائج التي توصلت إليها، والمقترحات التي قدمتها على وفق ترتيب زمني لوقت إجرائها من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الدراسات ذات العلاقة بقيادة المحيط الأزرق:

تضم هذه الفقرة الدراسات ذات العلاقة بمتغير قيادة المحيط الأزرق، التي تيسر للباحثة الحصول عليها، إذ أن هنالك ندرة في عدد الدراسات لهذا المتغير وفيما يلي إستعراض لتلك الدراسات وحسب الجدول (2-1).

الجدول (2-1)

الدراسات ذات العلاقة بقيادة المحيط الأزرق

أ- الدراسات العربية

عنوان الدراسة (1)	**إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة البيبسي كولا في الكوفة.**
الباحث والسنة	الطائي (2008)
هدف الدراسة	التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بوصفها إستراتيجية تسويقية حديثة في واقع الشركة المبحوثة لأجل تحقيق التفوق التنافسي من خلال استخدام مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار).
عينة الدراسة	شركة معمل بيبسي كولا (الكوفة) للقيادات الادارية (العليا والوسطى)، متمثلة ب(20) مديراً على مستوى رئيس قسم و(20) على مستوى مدير شعبة في المنظمة المبحوثة.
مشكلة الدراسة	وضع إطار مفاهيمي متكامل حول مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق التفوق التنافسي في شركة معمل بيبسي كولا (الكوفة).
إسلوب الدراسة	إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، بواسطة الاعتماد على استمارة الاستبانة، فضلاً عن سجلات وبيانات الشركةالتي تم تعزيزها بالمقابلات والملاحظات الشخصية.

أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى أن إستراتيجية المحيط الأزرق تعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركات التي تحاول تطبيقها بالشكل الذي يكسبها الصدارة والتميز والتفوق على المنظمات المنافسة.
أهم التوصيات	تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وخاصة في المنظمات الساعية إلى تحقيق التفوق التنافسي إضافة إلى البحث على الاسواق الجديدة بإستخدام وسائل متطورة لمواكبة التغيير التكنولوجي.
عنوان الدراسة (2)	دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة– دراسة مقارنة بين شركتي زين وآسياسيل للاتصالات.
الباحث والسنة	البناء (2009)
هدف الدراسة	التعرف على مدى تبني المنظمات المبحوثة عينة الدراسة لمفهوم الاستراتيجية الجديدة بمؤشراتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتحديد علاقة الارتباط والأثر بين مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمةالمبحوثة.
عينة الدراسة	تم أختيار شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات كونهما من شركات الهاتف المحمول في العراق التي تواجه تحديات تنافسية كبيرة، بسبب حداثة دخول الصناعة إلى الأسواق المحلية،تم استخدام استمارة الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، شملت الدراسة عينة (100)من مدراء فروع ووحدات وأقسام.
مشكلة الدراسة	وضع إطار مفاهيمي متكامل حول مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق التفوق التنافسي في شركة معمل بيبسي كولا (الكوفة).
إسلوب الدراسة	إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي،لتغطية فقرات البحث بواسطة الإعتماد على إستمارة الاستبانة، التي أظهرت المتغيرات المستقلة (إستراتيجية المحيط الأزرق) والمتغيرات المعتمدة (الميزة التنافسية المستدامة) وصولاً الى إظهار التباين بين الشركات المبحوثة في متغيرات الدراسة والعلاقة والتأثير بينها.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى وجود علاقة إرتباط وتأثير قوية وذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.
أهم التوصيات	ضرورة إعتماد الادارات العليا للشركات عينة البحث على إستراتيجية المحيط الأزرق التي تعد فلسفة ادارية حديثة بعيدة عن أي منافسات جديدة، مع الأخذ بنظر الاعتبار مؤشرات هذه الاستراتيجية والتي تتكون من (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) وتكيفها مع واقع الشركة الجديدة.

عنوان الدراسة (3)	الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وفق فلسفة المحيط الأزرق.
الباحث والسنة	الدوري والسعيدي(2010)
هدف الدراسة	سعت الدراسة الى توضيح البعد الاستراتيجي لمفهوم الريادة، وتقديم مفهوم معاصر للريادة من جانب استراتيجي، عبر تحليل الربط بين فكرة الريادة وفلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق ومصفوفة النمو بإتجاه تقديم تصور عن توجهات معاصرة تدعم المنظمة في تحقيق حالة الريادة بإطار إستراتيجي.
عينة الدراسة	بحث نظري فلسفي
مشكلة الدراسة	ما مدى تحديد طبيعة مفهوم الريادة الاستراتيجيةمن تحقيق حالة التكامل بين المنظور الاستراتيجي ومنظور الريادة ضمن فلسفة المحيط الأزرق.
إسلوب الدراسة	إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي في إستكمال الأطر النظرية للدراسة الذي يعتمد على تجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها بسبب ملائمة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، إذ تم وضع نموذج مقترح إفتراضي لبيان العلاقة بين المتغيرات وتبنى الأنموذج.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى تقديم مساهمات فكرية بإتجاه ابراز منظور الريادة ضمن فلسفة المحيط الأزرق.
أهم التوصيات	السعي إلى تحقيق التكامل بين الريادة والاستراتيجية عبر إيجاد فرصة خلاقة تسهم في تحقيق إبداع في إبتكار القيمة لتعزيز فلسفة المحيط الأزرق.
عنوان الدراسة (4)	دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد.
الباحث والسنة	العطار(2010)
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء حول ماهية فلسفة المحيط الأزرق وبيان دورها في تحقيق التفوق التنافسي ومدى تبني الشركة المبحوثة لهذه الفلسفة وأبعادها.
عينة الدراسة	تم إختيار عينة الدراسة في (30) مديراً ومسؤول وحدة في شركة زين للاتصالات ببغداد.
مشكلة الدراسة	هل لفلسفة المحيط الأزرق دور في تحقيق التفوق التنافسي للشركة المبحوثة؟

إسلوب الدراسة	إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي في إستكمال الأطر النظرية والميدانية للدراسة الذي يعتمد على تجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها بسبب ملائمة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، إذ تم إعتماد الاستبانة كاداة رئيسة في عملية جمع المعلومات من أفراد العينة.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوية بين فلسفة المحيط الأزرق بأبعادها والتفوق التنافسي بمؤشراته التي تم الاستناد عليها لتقديم التوصيات المنسجمة معها.
أهم التوصيات	ضرورة تبني وتطبيق فلسفة المحيط الأزرق من قبل منظمات الاعمال عموماً والمنظمات الخدمية بشكل خاص، كونها من الفلسفات الحديثة التي تسعى الى تحقيق التفوق التنافسي المتميز والمبدع.
عنوان الدراسة (5)	إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن شركة النبيل للصناعات الغذائية دراسة حالة.
الباحث والسنة	المشني و درة (2011)
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة للتعرف على دوافع توجه شركة النبيل للصناعات الغذائية نحو إبتكار القيمة في قطاع الصناعات الغذائية الإردنية، ومدى تطبيقها لمبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق وبيان دورها في ريادة منتجات وأسواق.
عينة الدراسة	إتبعت الباحثة منهج البحث النوعي التفاعلي المتمثل في تصميم دراسة الحالة، وإستخدمت اسلوب المقابلات شبه المقننة مع المشاركين في الدراسة والمتمثلين بستة مديرين في شركة النبيل للصناعات الغذائية ممن يمتلكون قدراً وافياً وغنياً لدراستها وتحليلها.
مشكلة الدراسة	ما مدى تحديد إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركة النبيل للصناعات الغذائية نحو إبتكار القيمة في قطاع الصناعات الغذائية الاردنية، وما مدى تطبيقها لمبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق والتوجه نحو ابتكار القيمة في اسواق غير مكتشفة متمثلة بالمحيط الأزرق.
إسلوب الدراسة	إعتمدت الدراسة المنهج الإستقرائي في التحليل بهدف إستقراء المعاني والأنماط والنتائج من البيانات ميدانياً على عينة الدراسة.
أهم الاستنتاجات	يعد تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل بمثابة الفرصة الناجحة التي تقود الشركة إلى تحقيق الريادة، والتي تتمثل نتائجها في تقديم منتجات مميزة وإنشاء أسواق جديدة، وماله من دور في جذب زبائن جدد، ونمو المبيعات والحصة السوقية والأرباح.

أهم التوصيات	تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات للشركات والحكومات التي تعمل على دعم الابتكار بالابتعاد عن العمل التقليدي في أسواق المنافسة الذي يؤدي إلى خسارة الزبائن ورؤوس الأموال والإستثمارت الناجحة، كما توصي الدراسة بالتوجه نحو الابتكار والريادة وتلبية حاجات سوق العمل المتطورة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.
عنوان الدراسة (6)	دور أبعاد المعرفة الريادية ومكونات التفكير الريادي في تحقيق معايير ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق.
الباحث والسنة	كمكي(2013)
هدف الدراسة	تسعى الدراسة الى توضيح مفاهيم الدراسة وهي المعرفة الريادية، والتفكير الريادي كمتغيرات مستقلة ودورهما في تحقيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير معتمد، مع التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المعرفة الريادية والتفكير الريادي في تحقيق معايير ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق، وتحديد التباين بين المنظمات المبحوثة في تحقيق معايير ومؤشرات المحيط الأزرق.
عينة الدراسة	تم إختيار عينة الدراسة في (37) منظمة في قطاعات إنتاجية مختلفة وهي المنظمات الصغيرة في محافظة دهوك، ممن يمتلكون المعرفة والخبرة واصحاب قرار (مدير، معاون مدير ،رئيس قسم)، وتم توزيع (107) إستمارة إستبانة على عينة الدراسة المتمثلة بالمدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الاقسام في المنظمات المبحوثة.
مشكلة الدراسة	ما مدى تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير والتباين بين المعرفة الريادية والتفكير الريادي في تحقيق معايير ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق لدى بعض من المنظمات الصغيرة في محافظة دهوك.
إسلوب الدراسة	إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي في إستكمال الأطر النظرية والميدانية للدراسة الذي يعتمد على تجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها بسبب ملائمة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، إذ تم تطوير مخطط إفتراضي لبيان العلاقة بين المتغيرات وتبنى الأنموذج العلاقة بإتجاه واحد وإستندت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي أختبرت ميدانياً على عينة الدراسة.

أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوية بين المتغيرات المستقلة(المعرفة الريادية والتفكير الريادي) إجملاً والمتغير المعتمد (معايير ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق) مجتمعة ومفصلة على المستوى الكلي في المنظمات عينة الدراسة. مع وجود التباين بين المنظمات عينة الدراسة في تحقيق معايير ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لتباين مستوى إمتلاكهم للمعرفة الريادية وتبنيها مكونات التفكير الريادي لدى الموارد البشرية العاملين فيها وبمستويات متباينة.
أهم التوصيات	ضرورة إمتلاك المعرفة الريادية لأنها المكون الأساسي والهام لإدراك الفرص الريادية وإستغلالها، فضلاً عن تبني التفكير الريادي الذي يرتبط بالإبداع والإبتكار والذي يُعد الأساس لإستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق المنفعة من خلال خفض الكلفة وزيادة القيمة للمنظمة والزبون.
عنوان الدراسة (7)	دور معايير تقييم جودة الجامعات العراقية في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وفق منظور ركائز إدارة المعرفة.
الباحث والسنة	محمود(2016)
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تشخيص معايير تقييم جودة الجامعات العراقية ومدى توافرها، وركائز إدارة المعرفة ومدى توافرها،ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق التي يمكن الوصول اليها في إطار تطوير النظام التعليمي، ومدى مساهمة معايير تقييم جودة الجامعات وركائز إدارة المعرفة مجتمعة في دعم توجهات المنظمات المبحوثة في تبني مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق.
عينة الدراسة	تم إختيار عينة من الجامعات العراقية ميداناً للدراسة في (أربع) من الجامعات العراقية (بابل، تكريت، بغداد، كركوك)، وتم توزيع (195) إستمارة إستبانة على عينة الدراسة المتمثلة بالقيادات الاكاديمية في الجامعات عينة الدراسة.
مشكلة الدراسة	مامدى تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير والتباين بين معايير تقييم الجودة وركائز إدارة المعرفة (مجتمعة) في تبني مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق لدى المعرفة الريادية والتفكير الريادي في تحقيق معايير ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق لدى بعض من الجامعات العراقية المبحوثة قيد الدراسة.
إسلوب الدراسة	إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إستكمال الأطر النظرية والميدانية للدراسة الذي يعتمد على استخدام أدوات بحثية متعددة مثل

	المقابلات مع المبحوثين، واعتماد استمارة الاستبانة لتجميع البيانات وتحليلها وللتوصل الى نتائج الدراسة وتفسيرها في جانبيها النظري والعملي وبسبب ملائمة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، إذ تم تطوير مخطط إفتراضي لبيان العلاقة بين المتغيرات وتبنى الأنموذج العلاقة بإتجاهات مباشرة وغير مباشرة، وإستندت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي أختبرت ميدانياً على عينة الدراسة.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط معنوية بين عوامل الدراسة وأبعادها متفاوتة في أقيامها، وكانت أعلى قيمة إرتباط بين ركائز إدارة المعرفة ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق. بالاضافة الى نتائج التفضيل الذي افضى بها اختبار (Wiconxon & Mann-Whitney) أن الموائمة بين معايير تقييم الجودة وركائز إدارة المعرفة (مجتمعة) تُسهم في دعم توجهات المنظمات المبحوثة في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، فضلاً عن إسهام عواملها في تطوير مستويات النظام التعليمي في الجامعات المبحوثة.
أهم التوصيات	ضرورة تفعيل معايير الجودة بتوسيع الاهتمام والتركيز على ركائز إدارة المعرفة على نحو متكامل ومتوافق ومنسجم مع قدرات وامكانيات المنظمات المبحوثة، ووفقاً لمتطلبات وطبيعة وخصوصية العملية التعليمية في الجامعات المبحوثة وفي إطار ومضامين ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق.

ب- الدراسات الأجنبية

عنوان الدراسة (1)	The Blue Ocean Strategy For Emerging ICI Business. أستراتيجية المحيط الأزرق لأعمال شركات الاستثمار الناشئة.
الباحث والسنة	(2006) Duzon & Inc
هدف الدراسة	مساعدة شركة الاتصالات في رسم الاستراتيجيات الناجحة في مجال الاتصالات السلكية.
عينة الدراسة	مجموعة من القيادات الادارية مكونة من (58) مديراً في بعض الشركات التجارية الناشئة في كوريا.

مشكلة الدراسة	مامدى إعتماد شركات الاتصالات للنظر إلى إستراتيجية المحيط الأزرق بشكلها الكامل ومضامينها؟.
إسلوب الدراسة	إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بواسطة الاعتماد على استمارة الاستبانة.
أهم الاستنتاجات	هناك عدد من شركات الاتصالات لاتنظر إلى إستراتيجية المحيط الأزرق بشكلها الكامل ومضامينها.
أهم التوصيات	العمل على تعزيز تطريز شراع إستراتيجيتها بالشكل الذي يؤهلها للعمل خارج حدود المنافسة بين شركات الاتصالات.
عنوان الدراسة (2)	Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry. تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على شركات صناعة اتصالات من الجيل الثالث الصينية.
الباحث والسنة	Zhao & Jinwei (2010)
هدف الدراسة	التعرف على كيفية إدخال تقنية الانترنيت عبر الهاتف النقال لمشغلي الجيل الثالث من الحاسبات الصينية، مع مساعدة العاملين في الشركة الصينية بكيفية تقديم الخدمة لزبائنهم.
عينة الدراسة	إتخذت الدراسة من شركة الاتصالات الصينية مجتمعاً لها، وتم توزيع (80) إستمارة إستبانة على العاملين والمدراء في الادارة الوسطى لتحديد العوامل التي تؤثر على استخدام الزبائن لأجهزة المحمول والتقنيات التي يرغبون فيها.
مشكلة الدراسة	وضع إطار مفاهيمي متكامل حول مدى تبني تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على شركات صناعة الاتصالات للموبايل الصينية ؟
إسلوب الدراسة	إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى تبني الشركة المبحوثة نموذج القوى الخمسة لبورتر مع سعي الشركة للخروج من المنافسة الحالية بين شركات الموبايل الصينية من خلال تبني إستراتيجية المحيط الأزرق.
أهم التوصيات	تضمنت هذه الدراسة عدة توصيات منها توفير التقنيات الحديثة في مختلف التعاملات الالكترونية، فضلاً عن التركيز على تبني وتفعيل إستراتيجية المحيط الأزرق للخروج من المنافسة الحالية.

عنوان الدراسة (3)	Sailing Blue Ocean Strategy in Search of Ribbons- A case study of the application of reconstructionist strategy in collegiate business school const. إبحار إستراتيجية المحيطات الزرقاء في أشرطة البحوث– حالة دراسية لإعادة صياغة إستراتيجية المدارس التجارية الجامعية.
الباحث والسنة	Scott (2012)
هدف الدراسة	التعرف على اجراءات إتباع وتنفيذ وتأثيرات الأداء الكامل لنوع من استراتيجية إعادة البناء، وهي استراتيجية المحيط الأزرق لمدرستي اعمال طلابية، بالنسبة للمدارس التي تتفق مع معايير معينة من خلال استخدام ثلاث حركات استراتيجية، اثنين منها في مدرسة أعمال امريكية وواحدة في مدرسة اعمال اوربية.
عينة الدراسة	إتخذت الدراسة عينة إدارة المدرسة وهيئتها وموظفيها من خلال إجراء المقابلات شبه إنشائية مع مراجعة التوثيق ذو الصلة بالحركات الثلاثة.
مشكلة الدراسة	وضع إطار مفاهيمي متكامل حول مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في أشرطة البحوث ؟ ومامدى إمكانية إعادة صياغة إستراتيجية المدارس التجارية الجامعية، دراسة حالة.
إسلوب الدراسة	إعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى تحديد المدارس التي كان موقعها ضعيفاً للمنافسة المباشرة مع مدارس ذات تصنيف وموقع عاليين يُمكنها توظيف إستراتيجيات إعادة البناء بفعالية عندما كان للمدارس توجه نحو الابداع،مع دعم مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في هذا السياق بالرغم من وجود بعض الاختلافات في البنية التنظيمية بين الشركات والبيئة الاكاديمية.
أهم التوصيات	تضمنت هذه الدراسة عدة توصيات منها التاكيد على مدارس الأعمال للاستمرار في البحث في هذا المجال لفهم كيفية دمج حركات إعادة البناء بصورة أفضل في الاستراتيجية العامة للمدرسة، مع كيفية إستخدام هذه الحركات لتعزيز موقع المدرسة في السوق.

ونظراً لحداثة الموضوع ولقلة الدراسات التابعة لقيادة المحيط الأزرق فقد تم الأعتماد على مقالة تم نشرها من قبل موسسة إنسياد للمعرفة في نهاية عام 2014 من قبل الكاتبين (Kim &Mauborgne) شان كيم و رينيه موبرونج، أساتذة الاستراتيجية ومدراء مشاركون في

معهد إستراتيجية المحيط الأزرق التابع لإنسياد، ومع وجود مقالات تم نشرها من قبلهم في مجلة (Harvard Business Review) عن موضوع (Blue Ocean Leadership).

ثانياً: الدراسات ذات العلاقة بالذكاء الريادي:

يوضح الجدول (2-2) ماتيسر للباحثة من دراسات أمكن الحصول عليها في موضوع الذكاء الريادي أو تلك التي تشكل أحد أبعاده والتي تميزت أيضاً بندرتها وبحدود إطلاع الباحثة، وكما يأتي:

الجدول (2-2)

الدراسات ذات العلاقة بالذكاء الريادي

عنوان الدراسة (1)	The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative. التفكير الريادي الإستراتيجي الإلزامي.
اسم الباحث والسنة	Dhliwayo & Van ,2007
هدف الدراسة	بيان مفهوم التفكير الريادي الإستراتيجي من خلال وضع إنموذج لهذا المفهوم وإجراءات تحليل مضمونه.
عينة الدراسة	دراسة نظرية.
مشكلة الدراسة	وجود إختلاف بين التفكير الإستراتيجي والعقلية الريادية.
إسلوب الدراسة	دراسة فلسفية تحليلية.
أهم الإستنتاجات	عدم وجود اختلاف بين التفكير الإستراتيجي والعقلية الريادية فهي تركيبة من وحدة واحدة.
أهم المقترحات	إجراء المزيد من الدراسات في التفكير الريادي وخاصة فيما يتعلق بالعقلية الريادية داخل المنظمات.
عنوان الدراسة (2)	المعرفة الريادية في الجامعات. Knowledge Entrepreneurship In Universities.
اسم الباحث والسنة	Senges ,2007
هدف الدراسة	توضيح فائدة ووظيفة مفهوم المعرفة الريادية وشرح كيفية التعرف على ظاهرة المعرفة الريادية من خلال: 1- الإستراتيجيات والممارسات المتبعة في الجامعات المبحوثة. 2- المعرفة التي تقدمها هذه الدراسة.
عينة الدراسة	عينة من الجامعات العالمية

مشكلة الدراسة	ما مدى تطبيق الإستراتيجيات والممارسات المتبعة في الجامعات المبحوثة. وماهي المعرفة التي تقدمها هذه الإطروحة.
إسلوب الدراسة	الاسلوب الوصفي بإستخدام الإستبانة والمقابلات.
أهم الاستنتاجات	توصلت إلى أن الجامعات الريادية تقوم بتطوير ونقل المعرفة الأكاديمية إلى ميزات إقتصادية وإجتماعية من خلال نتائج الدراسات والبحوث التي تقوم بها.
أهم المقترحات	ضرورة مساهمة الحكومة في دعم وتطوير المعرفة الريادية من خلال تبني سياسات وإجراءات توفير نطاق أوسع من الفرص للجامعات الريادية وتقليل القواعد والإجراءات أمام الرياديين لمتابعة اعمالهم.

ثالثاً: الدراسات ذات العلاقة بالجامعة الريادية:

تشير متضمنات الجدول (2-3) إلى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بمتغير الجامعة الريادية والتي تيسر لنا الحصول عليها وعلى وفق الترتيب في الجدول المذكور.

الجدول (2-3)

الدراسات ذات العلاقة بمتطلبات الجامعة الريادية

عنوان الدراسة (1)	Entrepreneurial University, Transfer Technology and Funding: An Empirical Analysis. الجامعة الريادية، نقل التكنولوجيا والتمويل: تحليل ميداني
اسم الباحث والسنة	(Lopez et.al.,2009)
هدف الدراسة	فهم أسباب نجاح بعض الجامعات الإسبانية وتفوقها على غيرها في الإختراعات الجديدة، وكذلك تحديد العوامل التي تؤثر في نشاط الإختراعات الجديدة.
عينة الدراسة	دراسة تحليلية لعينة من (47) جامعة في إسبانيا.
مشكلة الدراسة	نتيجة التغيرات الكثيرة في البيئة والتي تنفذ فيها الجامعات أنشطتها، أصبحت الجامعات مسؤولة عن التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، وأن تنفيذ هذه المهمة الجديدة للجامعات تتطلب نشاطاً ريادياً لنقل التكنولوجيا من الجامعات إلى الصناعة، ولا سيما الإختراعات الجديدة والحديثة.
إسلوب الدراسة	دراسة وصفية تحليلية

أهم الاستنتاجات	بينت نتائج الدراسة أن الإختراعات الجديدة في الجامعة ترتبط إرتباطاً معنوياً مع تمويل البحوث، حجم الجامعة، وخبرة نقل التكنولوجيا ومواردها، زيادة المجالات العلمية في التوجه نحو السوق.
أهم المقترحات	توصي الدراسة الجامعات الحديثة بالعمل على توفير الموارد المالية الضرورية والأفراد الذين لديهم الخبرة والقدرة على نقل التكنولوجيا من الجامعة إلى الصناعة بتسجيل براءات الإختراع التي تأتي من إنتاج البحوث العلمية لتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.
عنوان الدراسة (2)	**(The Development of an Entrepreneurial University) تطور الجامعة الريادية**
اسم الباحث والسنة	(Guerrero and Urbano, 2010)
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى المساهمة في فهم وتحديد العوامل الرئيسة التي تؤثر في تطوير الجامعة الريادية.
عينة الدراسة	تتكون عينة الدراسة من 50 جامعة حكومية مسجلة في وزارة التعليم العالي في إسبانيا.
مشكلة الدراسة	أن سعي الجامعات لتحقيق مهامها الجديدة المتمثلة في التدريس والبحوث والأنشطة الريادية في آن واحد يتطلب عوامل بيئية وداخلية داعمة لتحقيق هذه المهام بنجاح.
إسلوب الدراسة	دراسة إستطلاعية
أهم الاستنتاجات	هناك علاقة معنوية موجبة بين العوامل البيئية والعوامل الداخلية من جهة والجامعة الريادية من جهة اخرى، وأن العوامل البيئية هي أكثر تأثيراً من العوامل الداخلية في تطوير الجامعة الريادية لتحقيق مهماتها الثلاثة، إلا أن العوامل الداخلية هي أيضاً تساعد الجامعة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية.
أهم المقترحات	وضعت الدراسة إنموذجاً لقياس العوامل البيئية والعوامل الداخلية التي تؤثر في تطوير الجامعة الريادية في إسبانيا.

عنوان الدراسة (3)	Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries. إطار مفاهيمي للجامعة الريادية: حالة عن الدول النامية.
اسم الباحث والسنة	(Farsi et.al., 2010)
هدف الدراسة	وضع إطار مفاهيمي للجامعة الريادية يكون مناسباً للبلدان النامية.
عينة الدراسة	عينة من عشرة خبراء اختبروا ومن الأفراد الذين لهم المعرفة والدراية في مجال الجامعات الريادية، بما في ذلك مسؤولي الجامعة والأساتذة، ومدراء مراكز البحوث العلمية في جامعة طهران.
مشكلة الدراسة	مدى توافر إطار مفاهيمي للجامعة الريادية يمكن إعتماده في قطاع التعليم العالي في البلدان النامية.
إسلوب الدراسة	دراسة استطلاعية
أهم الإستنتاجات	هناك سلسلة من التصورات في الأدبيات الريادية التي تحاول بشكل اساسي دراسة التقدم للجامعات الريادية أو لوضع تصور لهذه الظاهرة.
أهم المقترحات	قدمت الدراسة أربعة عناصر أساسية للجامعة الريادية تتمثل في الموارد، القدرات، المهمة، والعناصر التي يمكن أن تساعد في توليد ميزة تنافسية لها.
عنوان الدراسة (4)	**Towards an Entrepreneurial University. (University of Zenica) نحو الجامعة الريادية: دراسة حالة عن جامعة زنيكا في البوسنة والهرسك.**
اسم الباحث والسنة	(Arnaut,2012)
هدف الدراسة	إبراز أهمية الجامعة الريادية وخصائصها، وتحليل خصائص جامعة زنيكا في البوسنة والهرسك.
عينة الدراسة	عينة من الموظفين في جامعة زنيكا في البوسنة والهرسك.
مشكلة الدراسة	إزدادت ظاهرة تحول الجامعة التقليدية إلى جامعة ريادية في الآونة الأخيرة، وإزدادت هذه التحولات باستمرار وذلك لتخفيض تمويل الجامعة من المصادر الحكومية وظهور السوق التنافسي للتعليم والبحث، لذا السؤال الرئيس للجامعات اليوم هو كيف تتكيف الجامعة مع البيئة الديناميكية المتغيرة.

إسلوب الدراسة	دراسة تحليلية
أهم الاستنتاجات	أن (78%) من الموظفين في جامعة زنيكا يعتقدون أن المعرفة التي يكتسبها الطلاب لا تتلائم مع حاجات بيئة العمل، وخلصت الدراسة إلى أن جامعة زنيكا بعيدة لتكون ريادية وهذا بسبب عدد من المشاكل الرئيسة تتمثل في ضعف مستوى إستقلالية الجامعة، والوضع المالي الصعب، وقدرات منظمية وإدارية غير ملائمة، وعدم التوافق والانسجام بين رسالة الجامعة وأهدافها ومناهجها الدراسية.
أهم التوصيات	ضرورة أن تكون هناك علاقة قوية بين الجامعة، والحكومة، والصناعة لتكون ريادية، وأن تنشر الريادة في أنحاء الجامعة جميعها.
عنوان الدراسة (5)	أبعاد البيئة الريادية وعناصر الإبداع الاستراتيجي ودورهما في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية.
اسم الباحث والسنة	كوللي، 2015
هدف الدراسة	تحديد دور أبعاد البيئة الريادية وعناصر الإبداع الإستراتيجي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في عدد من جامعات إقليم كوردستان.
عينة الدراسة	عينة من القيادات الإدارية في عدد من جامعات إقليم كوردستان.
مشكلة الدراسة	ماهي طبيعة علاقات الإرتباط والتأثير بين أبعاد البيئة الريادية وعناصر الإبداع الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية في جامعات إقليم كوردستان
إسلوب الدراسة	دراسة تحليلية مقارنة بإستخدام إستمارة الإستبانة
أهم الاستنتاجات	بينت نتائج التحليل إلى أن هناك إرتباط معنوي وتأثير معنوي لأبعاد البيئة الريادية وعناصر الإبداع الإستراتيجي مجتمعة في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية لدى الجامعات المبحوثة في اقليم كوردستان.
أهم التوصيات	ضرورة أن تعمل إدارة الجامعات المبحوثة على دعوة المتخصصين في هذا المجال وعلى المستوى المحلي، الاقليمي، والعالمي لالقاء محاضرات حول مفهوم الجامعة الريادية، وأهدافها، ومهامها، وإنموذجها، ومتطلباتها بما يساعدها في التوجه نحو تبني الجامعة الريادية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة

ثالثاً: تقويم الدراسات ذات العلاقة

بناءً على ما تم إستعراضه من دراسات ذات علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، فإنه من الممكن تفسير نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في الآتي:

1- **نقاط التشابه:** يمكن حصر نقاط التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية كما في الجدول (2-4).

الجدول(2-4)

نقاط التشابه

الدراسات السابقة	شكلت نقطة إنطلاق للدراسة الحالية، إذ ساهمت في تعزيز الجانب النظري لها وتوضيح متغيراتها وبناء أنموذجها وصياغة فرضياتها، لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً للجهود السابقة إذ تنطلق من حيث ما انتهت وتوصلت إليه الدراسات السابقة.
إستمارة الإستبانة	إستفادت الدراسة الحالية من إستمارة الاستبانة التي وردت في الدراسات السابقة في تصميم إستمارة الإستبانة الحالية وإعدادها وصياغة عباراتها.
متغيرات الدراسة	إستمدت الدراسة الحالية متغيراتها من الدراسات السابقة وخصوصاً تلك التي تناولت متغيرات قيادة المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعة الريادية.

2- نقاط **الإختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدد من النقاط وكما موضح في الجدول(2-5).

الجدول (2-5)

نقاط الإختلاف

مفاهيم نظرية حديثة	تطرقت الدراسة الحالية إلى مفاهيم نظرية حديثة في إختصاص قيادة المحيط الأزرق قلما تناولتها الدراسات العربية حسب إطلاع الباحثة، كما تميزت في جمع بُعدي التفكير الريادي والمعرفة الريادية وصولاً إلى تحقيق مصطلح واحد هو الذكاء الريادي، وهذا ماجاءت به الدراسة الحالية ضمن مسمى جديد لم يتم طرحه سابقاً حسب علم الباحثة ضمن البيئة العراقية خاصة والبيئة العربية عامة.
توظيف الدراسة	وظفت الدراسة الحالية متغيري قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي من أجل التعرف على دورهما في توفير متطلبات إقامة الجامعة الريادية. وهذا مالم تتناوله الدراسات السابقة وبحدود إطلاع الباحثة.
أدوات التحليل	تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث طرق وأساليب المعالجة الإحصائية للعلاقات بين متغيراتها كونها تضمنت مقارنة بين نوعين من الجامعات الحكومية والأهلية والتي لم يسبق تناولها وعلى مستوى المتغيرات الثلاثة.
بيئة الدراسة	تختلف بيئة الدراسة الحالية عن بيئة الدراسات ذات العلاقة التي تناولت أي من متغيرات الدراسة الحالية فضلاً عن الإختلاف في عينتها.
أهداف الدراسة	تختلف اهداف الدراسة الحالية عن الاهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة، لإختلاف الموضوعات أو المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة.
الحدود الزمانية والمكانية	إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية، إذ تعد الدراسة الحالية الأولى من نوعها التي تطبق المتغيرات الثلاثة معاً في الجامعات المبحوثة وبحدود إطلاع الباحثة.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث السياق المنهجي للدراسة، إذ يتم تشخيص مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء مخططها وفرضياتها، فضلاً عن تحديد حدود الدراسة على وفق الفقرات الآتية:

أولاً– مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات اليوم تحديات حقيقية تمثلت بالتغيرات السريعة التي طرأت في العالم والمتمثلة بالانفتاح الاقتصادي والتجاري بين الدول، والتطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، سرعة تغير حاجات ورغبات الزبائن، والمنافسة الشديدة بين الجامعات على المستوى العالمي والمحلي للاستيلاء على الأسواق والزبائن، وقد فرضت بدورها واقعاً جديداً عليها يتطلب من الإدارات التعامل والتكيف معها بما يُمكنها من تعزيز قدرتها على تحمل المخاطر على نحو يؤمن لها البقاء والنمو في السوق. يعد المفهوم الجديد الذي تم طرحه كمتطلبات أساسية لبناء جامعة ريادية وقد بدأ يتشكل عملياً في بداية الألفية الجديدة وانتشر في أوربا وآسيا بعد أن إنطلق من أمريكا قبل ذلك بعقد من الزمن، بعدِّه أحد أهم الأدوار الرئيسة للجامعة للمساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال إطلاق المشاريع الإبتكارية المنتجة. وقد فرضت هذه التغيرات والظروف والمفاهيم الجديدة على الجامعات أن تتجه نحو تحقيق الريادة في أعمالها وصولاً إلى ماتسمى بالجامعة الريادية، وذلك عن طريق إمتلاك المتطلبات التي تؤهلها لذلك متمثلة بالموارد (المادية، البشرية، المالية، والمعلوماتية). ويذكر أن تحقيق هذه المتطلبات تخضع لتأثيرات عوامل ومتغيرات عديدة لعل من بينها أن لم يكن أهمها، وجود قيادة إدارية غير تقليدية تتبنى أبعاد وركائز بمواصفات خاصة تعبر عن قيادة المحيط الأزرق، فضلاً عن التفكير والمعرفة الرياديين اللذين يعبران عن الذكاء الريادي، إذ يتوقع أن تسهم كل من قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، أي أن الجامعة الريادية يمكن أن تستمد مقومات تحقيق متطلباتها من تبني إداراتها لقيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي. ولما كانت جامعاتنا عامة ليست بمنأى عن هذا التوجه بتحقيقها الريادة، فقد وجدنا من المناسب دراسة هذه المتغيرات (قيادة المحيط الأزرق، الذكاء الريادي، ومتطلبات الجامعة الريادية) على مستوى جامعات أقليم كوردستان (الحكومية والأهلية) وصولاً إلى معالجة مشكلة بحثية تتمثل بتساؤل رئيسي مفاده: هل تُسهم كل من قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي بدلالة أبعادهما(مجتمعة ومنفردة) في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بشكل أدق في ضوء إثارة التساؤلات البحثية الآتية:

1- ما مدى إمتلاك الجامعات المبحوثة لأبعاد قيادة المحيط الأزرق؟

2- ما مدى توفر الذكاء الريادي بدلالة بعديه (التفكير والمعرفة الرياديين) في الجامعات المبحوثة؟

3- مامدى أمتلاك الجامعات المبحوثة متطلبات الجامعة الريادية ؟

4- ماهي طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين قيادة المحيط الأزرق (بدلالة أبعاده) والذكاء الريادي (بدلالة بعديه) في الجامعات المبحوثة؟

5- ما طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة؟

ثانيا – أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة من خلال أهمية متغيراتها، فموضوع قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي ومتطلبات الجامعة الريادية من المواضيع المعاصرة التي لها أهمية كبيرة في بداية الألفية الثالثة في قطاعات الأعمال ومازال هناك حاجة للبحث فيه. فضلاً عن ذلك تتجسد أهميتها في جانبين مهمين هما:

1- الأهمية الاكاديمية:

نسلط الضوء في هذه الدراسة على أكثر المواضيع أهمية في بيئة الجامعات المعاصرة، ولاسيما أنها تجمع بين ثلاثة محاور رئيسة تتسم بالحداثة في الفكر الإداري وتقع في مجالات الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة والريادة، ومحاولة الإستفادة من التراكم الثقافي والفكري والمعرفي لإغناء المكتبة العراقية على النحو الذي يعزز أهمية الدراسة في جانبها الأكاديمي.

2- الأهمية الميدانية:

ترجع الأهمية الميدانية لهذه الدراسة كونها من الدراسات التي تختبر متغيراتها في البيئة العراقية إذ مازالت هناك ندرة في الدراسات الميدانية التي إجريت في هذا المجال في البيئة العراقية وخصوصاً بالنسبة لمتغيري الدراسة الأول والثاني. كما تكتسب أهميتها الميدانية من خلال النتائج التي يمكن أن تفيد الجامعات المبحوثة والأخذ بما يمكن التوصل اليها من إستنتاجات ومقترحات لوضع السبل التي تنمي القيادات الإدارية وتعمل على تطوير ممارسة الأنشطة الريادية، وبالتالي سينعكس ذلك إيجابيا في أداء الجامعات المبحوثة من خلال بيان قدرتها على التكيف والعمل في بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية.

ثالثاً – أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل بتحديد دور قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية. ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

1- وضع الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية عن طريق عرض اسهامات الباحثين في هذا المجال.

2- التعرف على أبعاد قيادة المحيط الأزرق في الجامعات المبحوثة.

3- وصف وتشخيص الذكاء الريادي بدلالة بعديه في الجامعات المبحوثة.

4- وصف وتشخيص متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة.

5- إختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية في الجامعات المبحوثة.

6- المقارنة بين نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) من حيث وصف وتشخيص المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة أولاً واختبار علاقات الارتباط والأثر بينهما ثانياً.

7- تقديم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات الافتراضية بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية.

8- التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة على نحو يمهد لتقديم مجموعة من المقترحات الضرورية للجامعات عامة والمبحوثة خاصة، بخصوص متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية.

رابعاً – مخطط الدراسة:

يتطلب بناء مخطط إفتراضي متكامل يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، مع وضع معالجة منهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها، إذ أن المخطط يعطى تصورات وإجابات أولية للفرضيات التي إفترضتها الباحثة للإجابة عن الأسئلة المطروحة في المشكلة، وهو يعبرعن العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسة مستقلة ومعتمدة وكما موضح في الشكل (2-1) يأتي:

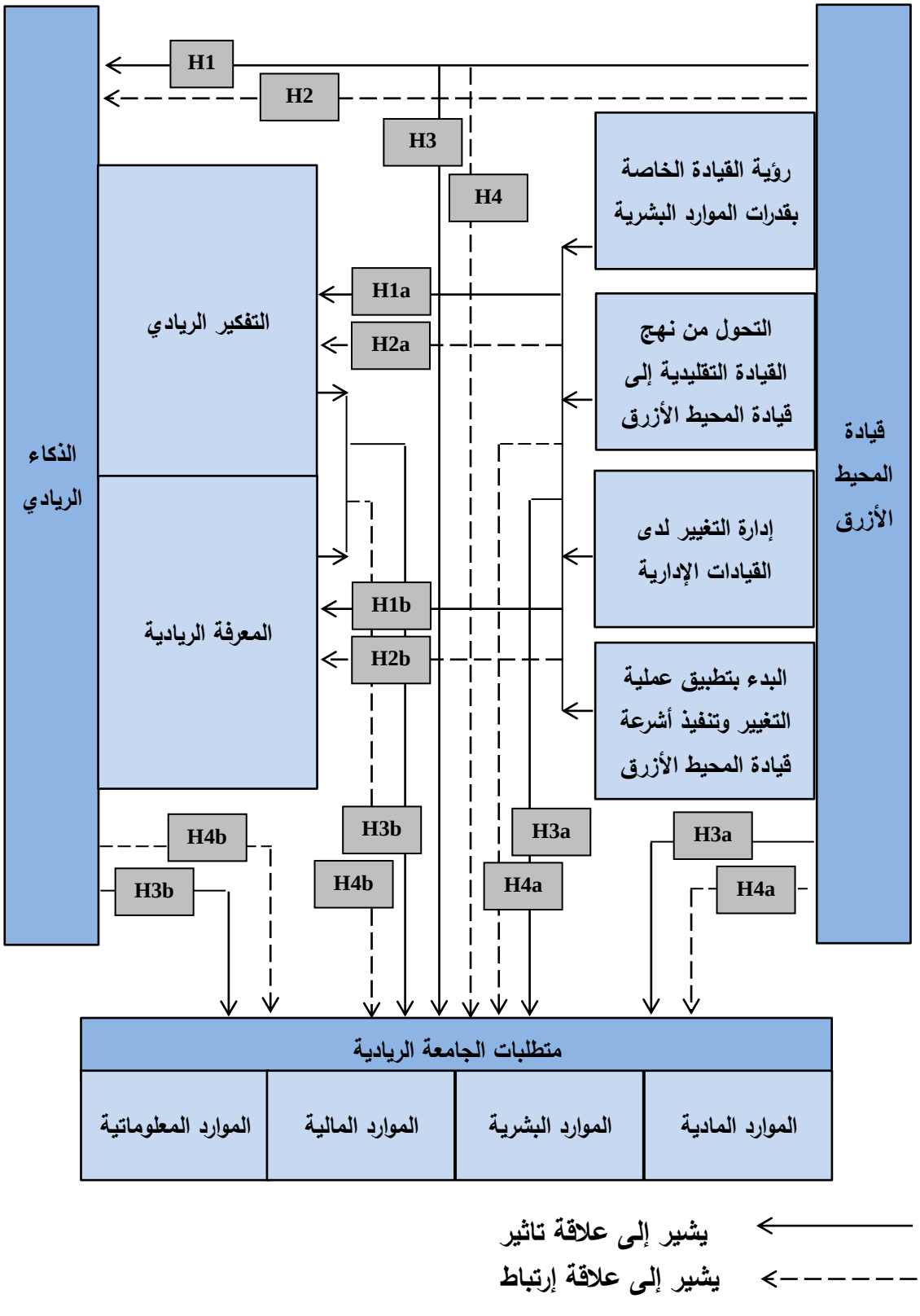
1- المتغير المستقل الاول:

قيادة المحيط الأزرق بأبعاده الأربعة(رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية، نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق، إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية، والبدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق).

2- المتغير الثاني: يتضمن الذكاء الريادي ببعديه: (التفكير الريادي والمعرفة الريادية).

3- المتغير المعتمد: يتضمن مجموعة من المتطلبات التي ينبغي توافرها لتحقيق الجامعة الريادية.

مخطط الدراسة



مخطط الدراسة إعداد الباحثة(2-1)

خامساً – فرضيات الدراسة:

إستكمالاً لمتطلبات الدراسة، تمت صياغة مجموعة من الفرضيات المنبثقة من مخطط الدراسة تتمثل بالآتي:

1- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين قيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) والذكاء الريادي في الجامعات المبحوثة.

وتتفرع عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

أ. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين قيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) والتفكير الريادي في الجامعات المبحوثة.

ب. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين قيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) والمعرفة الريادية في الجامعات المبحوثة.

2- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين كل من قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي بدلالة أبعادهما (مجتمعة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة، وتتفرع عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين قيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الذكاء الريادي بدلالة بعدية (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة.

3-الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لقيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) في الذكاء الريادي للجامعات المبحوثة، وتتفرع عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لقيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) في التفكير الريادي بالجامعات المبحوثة.

ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لقيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) في المعرفة الريادية بالجامعات المبحوثة.

4- الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لقيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي بدلالة أبعادهما (مجتمعة) في متطلبات الجامعة الريادية بالجامعات المبحوثة. وتتفرع عنها الفرضيتين الآتيتين:

أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لقيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) في متطلبات الجامعة الريادية بالجامعات المبحوثة.

ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للذكاء الريادي بدلالة بعدية (مجتمعة ومنفردة) في متطلبات الجامعة الريادية بالجامعات المبحوثة.

سادساً – حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

1- الحدود الموضوعية: وتشمل متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وكما يأتي:

أ. قيادة المحيط الأزرق بأبعاده الأربعة التي تتمثل(رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية والتركيز على التابعين أصحاب المواهب والطاقات المخزونة من القياديين، نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق (الإختلافات الأساسية في أساليب القيادة التقليدية للتحول الى قيادة المحيط الأزرق)، إدارة التغيير لدى القيادات الادارية، والبدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق.

ب. الذكاء الريادي بأبعاده التي تمثلت بكل من: التفكير الريادي (الوعي الريادي، عقلانية الخيارات الواقعية، إطار العمل الريادي)، والمعرفة الريادية (الوعي البيئي، اليقظة التحليلية، التوجه نحو الهدف، تحمل المخاطر، نظام إتصالات فعال).

ت. متطلبات الجامعة الريادية: متمثلة بالموارد (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية).

2- الحدود الزمانية: إمتدت الحدود الزمانية للدراسة في جانبها النظري والميداني في الفترة الواقعة بين شباط /2015 لغاية- آذار/ 2017

3- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في عدد من جامعات أقليم كوردستان/ العراق (الحكومية والأهلية) في محافظات دهوك وأربيل وسليمانية.

4- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة بعينة من القيادات الإدارية، متمثلة برؤساء الجامعات ومساعديهم وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية).

المبحث الثالث

وصف مجتمع الدراسة، جمع البيانات وعينتها

يهدف هذا المبحث إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها، ومبررات إختيارها، ووصف الأفراد المبحوثين، كما مبين بالمحاور الآتية:

اولاً- وصف مجتمع الدراسة وعينتها ومبررات اختيارها:

يشكل تحديد مجتمع الدراسة أحد المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل أي دراسة ميدانية، إذ على أساسه تتشكل متغيراتها وتتضح أهدافها مما يتطلب إعتماد الدقة في تحديده، وقد تم إختيار عدد من الجامعات الحكومية والاهلية في أقليم كوردستان/ العراق ميداناً للدراسة الحالية، وذلك بسبب:

1- الدور البارز الذي تمارسه الجامعات الحكومية في إقليم كوردستان/ العراق في تحقيق النمو المتزايد من الجانبين الكمي والنوعي عن طريق إستحداث أقسام علمية وبتخصصات متنوعة، إذ تتضمن هذه الجامعات (37) فاكلتي وكلية في مختلف الإختصاصات، وتم إختيار جامعات منها (دهوك، اربيل، السليمانية، وزاخو).

2- الدور المهم الذي تمارسه الجامعات الأهلية في إقليم كوردستان/ العراق في تقديم الخدمات للمجتمع والقيام بالانشطة الاكاديمية، إذ تُعد مجالاً واسعاً للاستثمار البشري لما فيه من مساحة واسعة في عملية القبول وإستيعاب كل حديث وجديد ومتطور، وهي من خلال ذلك تكون ميداناً جديداً في تحقيق الأعمال الريادية. وتم إختيار الجامعات الأهلية ومنها (جامعة جيهان الاهلية في اربيل وسليمانية، نوروز في دهوك، التنمية البشرية في السليمانية).

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين

إنسجاماً مع منهجية الدراسة شملت عينة الدراسة القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة متمثلة بروؤساء الجامعات ومساعديهم وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية كونهم يمثلون صانعي القرارات فيها ويمتلكون الخبرة والمعرفة والدراية بمتغيرات الدراسة وإدراكهم لها، إذ تم إختيار (400) مبحوثاً وزعت لهم إستمارة الإستبانة من المجموع الكلي لعددهم الذي كان (486) واسترجع منها (239) إستبانة بواقع (175) إستبانة للجامعات الحكومية و(64) للجامعات الأهلية وبذلك نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل (60%) لكلا الجامعات (الحكومية والأهلية) وأن نسبة تمثيل العينة بالنسبة إلى مجتمع الدراسة كانت (49,2%).

يوضح الجدول (2-6) سمات الأفراد المبحوثين في الجامعات المبحوثة ومن خلاله يمكن تأشير الآتي:

- نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث كانت (92%) للذكور مقابل (8%) للإناث، للجامعات الحكومية، فيما كانت نسبة الذكور (95%) مقابل (5%) للاناث، للجامعات الاهلية.
- فيما يخص فئات العمر ظهر أن (43%) و(42%) من الأفراد المبحوثين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (اكثر من 40)(أكثر من 50)، على التوالي وهي فئة تتسم بالنضج الفكري مما يسهم في إعطاء إجابات معقولة للجامعات الحكومية، أما مايخص الجامعات الاهلية كانت (50%) للفئة العمرية التي (50 فأكثر)، تليها نسبة (31%) للفئة العمرية (أكثر من 40) وهذا يدل على انها تعتمد على رأس مال بشري ذات تراكم فكري ومعرفي واجتماعي.
- بخصوص المؤهل الأكاديمي فإن (81%) من الأفراد المبحوثين كان ممن يحمل شهادة الدكتوراه بالنسبة للجامعات الحكومية، فيما كانت نسبة (73%) من الافراد المبحوثين ممن يحمل شهادة الدكتوراه للجامعات الاهلية، مما يعكس مدى تأهيل هذه الفئة لتقديم إجابات يعول عليها.
- فيما يتعلق بالمنصب الإداري/الأكاديمي فقد شكلت (67%) من رؤساء الاقسام العدد الأكبر ضمن الأفراد المبحوثين بمعدل (16%) للعميد و(11%) لمعاوني العمداء و(6%) لرؤساء الجامعات ومعاونيهم للجامعات الحكومية، فيما شكلت نسبة (77%) لرؤساء الاقسام، العدد الأكبر ضمن الافراد المبحوثين، وبمعدل(14%) للعمداء و(3%) لمعاوني العمداء و(6%) لرؤساء الجامعات ومعاونيهم للجامعات الاهلية، مما يدل على الدور الفاعل الذي تسهم فيه هذه الفئات في مجمل النشاطات الريادية لجامعاتهم.
- فيما يخص الخدمة الوظيفية في المنصب الحالي للجامعات المبحوثة فإن (79%) من المبحوثين من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) للجامعات الحكومية، فيما كانت نسبة المبحوثين (73%) (27%) ممن كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) و(5– 10 سنوات) على التوالي للجامعات الأهلية، ومما يعني ذلك من إمتلاك هذه الفئة تصوراً اوسع عن طبيعة اعمال جامعاتهم والسعي الى التطوير والتجديد المستمر.
- أما فيما يتعلق بالخدمة الإجمالية للمبحوثين فكانت أعلى نسب (52%) للخدمة التي تمتد (20 فأكثر) تليها (21%) لمدة الخدمة التي تمتد (15– 20) ونسب (15%) التي تمتد من (10– 15) يليه نسب (10%) التي تمتد من (5– 10 سنة) يليه نسب (2%) من هم (أقل من 5) سنة، هذا للجامعات الحكومية، فيما كانت أعلى نسب (50%) للخدمة التي تمتد (20 فأكثر) تليها (19%) لمدة الخدمة التي تمتد (5– 10) يليه نسب (15%) للخدمة

التي تمتد من(10– 15) تليها نسبة (13%) التي تمتد من (15– 20) ثم نسبة (3%) للفترة التي تكون مدة الخدمة (اقل من 5) هذا للجامعات الاهلية، وهوما يمكن أن يعطي مؤشراً لنطاق مساهمة هذه الفئات في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية.

الجدول (2–6)

سمات الأفراد المبحوثين في الجامعات المبحوثة

الجنس					
	ذكر		**انثى**		**المجموع**
	العدد	**%**	**العدد**	**%**	
حكومي	161	92	14	8	175
أهلي	61	95	3	5	64

الفئة العمرية/ سنة									
	أقل من 30		**30–39**		**40–49**		**أكثر من 50**		**المجموع**
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
حكومي	صفر	–	25	15	76	43	74	42	175
أهلي	صفر	–	12	19	20	31	32	50	64

المنصب الإداري الأكاديمي											
	العميد		**م. العميد**		**رئيس القسم**		**مساعد رئيس الجامعة**		**رئيس الجامعة**		**المجموع**
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
حكومي	28	16	19	11	118	67	7	4	3	2	175
أهلي	9	15	2	3	49	76	3	4	1	2	64

التحصيل الدراسي					
	ماجستير		**دكتوراه**		**المجموع**
	العدد	%	العدد	%	
حكومي	33	19	142	81	175
أهلي	17	27	47	73	64

مدة الخدمة في المنصب الحالي / سنة									
	5 فأقل		5- أقل من10		10-أقل من 15		15-أقل من20		المجموع
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
حكومي	138	79	24	14	7	4	2	3	175
أهلي	47	73	13	27	-	-	-	-	64

مدة الخدمة الإجمالية/ سنة											
	5 فأقل		5-أقل من 10		10-أقل من 15		15-أقل من 20		20 فأكثر		المجموع
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
حكومي	5	3	17	9	26	15	36	21	29	52	175
أهلي	2	3	12	19	10	16	8	12	32	50	64

اللقب العلمي									
	مدرس مساعد		مدرس		استاذ مساعد		استاذ		المجموع
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
حكومي	7	4	66	38	84	48	18	10	175
أهلي	1	2	31	48	22	34	10	16	64

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ثالثاً – منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات عن الجامعات المبحوثة، وتم وصف وتشخيص المتغيرات الرئيسة والفرعية فيها، وكذلك تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات للتحقق من صحة الفرضيات، ومن ثم إستخلاص النتائج ومؤشراتها الوصفية بهدف الخروج بإستنتاجات تمثل حصيلة منهج الدراسة المعتمد.

أ – أساليب جمع البيانات والمعلومات:

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، والوصول إلى النتائج، وتحقيق أهداف الدراسة، تم الإعتماد على عدة أساليب لكل من الإطار النظري والميداني كما يأتي:

1- الإطار النظري:

لإكمال متطلبات الجانب النظري للدراسة تم الإعتماد على ماهو متوفر من مصادر عربية، وأجنبية من دراسات، وبحوث علمية وكتب، والانترنيت، فضلا عن عدد من الاطاريح والرسائل الجامعية.

2 - الإطار الميداني:

إعتمدت الباحثة على إستمارة الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني من الدراسة بصورة رئيسة، وروعي عند صياغتها قدرتها على تشخيص متغيرات الدراسة وقياسها، فضلاً عن إدراكها، وفهمها من جانب الأفراد المبحوثين، وتضمنت في صياغتها النهائية الأجزاء الآتية (الملحق 1-3):

أ- الجزء الأول: يتضمن معلومات خاصة بالأفراد المبحوثين تتمثل في (الجامعة، الكلية، المنصب الإداري/ الاكاديمي، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، الجنس، العمر، مدة الخدمة في المنصب الحالي، مدة الخدمة الاجمالية).

ب- الجزء الثاني: ركز على المقاييس الخاصة بالأبعاد الأربعة لقيادة المحيط الأزرق: رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية والتركيز على التابعين أصحاب المواهب والطاقات المخزونة من القياديين، وعبرت عنها المؤشرات (x1-x8) نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق (الإختلافات الأساسية في أساليب القيادة التقليدية للتحول الى قيادة المحيط الأزرق) وعبرت عنها المؤشرات (x9-x16)، إدارة التغيير لدى القيادات الادارية وتمثلت بالمؤشرات(x17-x24)، البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق وعبرت عنها المؤشرات (x25-x34).

ت- الجزء الثالث: شمل المقاييس الخاصة بمكونات الذكاء الريادي والذي تضمن، بُعد التفكير الريادي بمكوناته (الوعي الريادي x35-x37)، (عقلانية الخيارات الواقعية x38-x39)، (إطار العمل الريادي x40-x42) وعبرت عنها المؤشرات (x35-x42)، وبعد المعرفة الريادية بمكوناته (الوعي البيئي x43-x44)، (اليقظة التحليلية x45-x46)، (التوجه نحو الهدف x47-x48)، (تحمل المخاطر x49-x50)، (نظام اتصالات فعال x51-x52).

ث- الجزء الرابع: تضمن المقاييس الخاصة بمتطلبات الجامعة الريادية.

وتبنت الدراسة الحالية مقياس (Likert) الخماسي لتحديد أوزان الإستجابة (أتفق بشدة، أتفق، أتفق الى حد ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة) وهي تقيس درجات الإجابة بأوزان (5،4،3،2،1)

على التوالي. يوضح الجدول (2-7) متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، والمصادر المعتمدة عند تصميم الاستبانة.

الجدول (2-7)

متغيرات استمارة الاستبانة

المحور	المتغيرات الرئيسة	تسلسل الاسئلة	المجموع	المصادر
الاول	المعلومات العامة	1-8	8	الزيارات الميدانية للكليات المبحوثة
الثاني	أبعاد قيادة المحيط الازرق	X1-X34	34	(Kim& Mauborgne,2014)
الثالث	مكونات الذكاء الريادي	X35-X52	18	(Tshikovhi,Shambare,2015)
الرابع	متطلبات الجامعة الريادية	X53-X73	21	(Etzkowitz,2004) (Guerrero,2007) (Zhou,C., 2008)

المصدر: من اعداد الباحثة

ب –إختبارات صدق الاستبانة وثباتها:

أخضعت إستمارة الإستبانة إلى عدد من الإختبارات قبل توزيعها وبعدها للتأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة، وتمثلت هذه الإختبارات فيما يأتي:

1- الإختبارات قبل توزيع إستمارة الإستبانة، وتتضمن الآتي:

أ- قياس الصدق الظاهري: للتأكد من قدرة الإستبانة على قياس متغيرات الدراسة، فقد أختبر الصدق الظاهري لفقراتها بعد إعدادها، وتوضيحها في شكلها الاولي بعرضها على مجموعة من الخبراء، والمختصين في مجال العلوم الإدارية، والإحصاء، واللغة لإبداء أرائهم بخصوص مقدرة الإستبانة على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من النواحي العلمية والعملية (الملحق1-1)، وقد نتج عن ذلك عدد من الملاحظات تم الأخذ بها

وعُدلت الإستبانة على ضوئها لذا حصلت الإستبانة على رأي الأكثرية من المحكمين في صحة فقراتها وملائمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها.

ب – قياس الشمولية: تم قياس الشمولية بطرح عدد من الاسئلة على السادة المحكمين عن شمولية الاستبانة، وفي ضوء الاسئلة أجريت التعديلات المناسبة على بعض العبارات فأضيفت عبارات جديدة وحذفت أخرى وتم إستبدال عدد من العبارات بأخر اكثر ملائمة، وبذلك أخذت صورتها النهائية.(الملحق1–3)

ت – قياس الإستبانة: تم إعتماد تحليل معامل الثبات (Reliability Coefficent Analysis) بطريقة (ألفا كرونباخ – Cronbach S Alpha) في قياس ثبات الإستبانة لأنه الأسلوب المناسب للعبارات الوصفية والموضوعية، يوضح الجدول(2–8) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ Cronbach S Alpha) تساوي (94) لكافة عبارات الاستبانة التي كانت (73) عبارة وهي قيمة معنوية، مما يؤكد الثبات المطلوب لأداة الدراسة بمستوى (0.05)(0.01).

الجدول (2–8)

معامل الثبات لكافة عبارات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
كافة عبارات الاستبانة	73	0,94

– قياس الثبات لعبارات المتغيرات الرئيسة:

يوضح الجدول (2–9) قيمة معامل الثبات لعبارات المتغيرات الرئيسة، وقد تبين من بيانات الجدول أن تلك القيم عالية لكل متغير، مما يؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات الدراسة.

الجدول (2–9)

معاملات الثبات لعبارات المتغيرات الرئيسة

المتغيرات الرئيسة	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
ابعاد قيادة المحيط الأزرق	34	0.95
مكونات الذكاء الريادي	18	0.94
متطلبات الجامعة الريادية	21	0.94

2- الإختبارات بعد توزيع إستمارة الاستبانة، وشملت الإختبارات الآتية:

أ- الحيادية: من الضروري اعتماد مسألة عدم التدخل في إجابات الافراد المبحوثين وإعطائهم الوقت الكافي والحرية الكافية وذلك للحصول على الاجابات الموضوعية والحيادية، وأمتدت مدة توزيع إستمارة الاستبانة على الافراد المبحوثين وإسترجاعها منهم أكثر من خمسة أشهر من (2016 /5/24) إلى (2016/10/25) هذا لاستكمال جمع كل الاستمارات التي تم توزيعها، وقد كان هناك الكثير من الصعوبات في عملية جمعها وإسترجاعها إذ تطلب من الباحثة توزيعها مرتين الى ثلاثة مرات اخرى على الجامعات الحكومية منها والاهلية، نظراً للظروف الإستثنائية المعروفة.

ب- الإتساق الداخلي: لاختبار محتوى الاستبانة قامت الباحثة بإختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة من خلال إيجا د علاقات الارتباط بينها بإعتماد معامل الارتباط الرتبي (Spearman) قياس الارتباط بين متغيرين، إذ تعكس قيم معامل الارتباط قوة أو ضعف تعبير هذه الفقرات عن الظاهرة قيد الدراسة، ومن ملاحظة مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات المفسرة والمستجيبة (الملحق1-4)، إذ تعكس هذه النتائج وجود نسبة عالية من علاقات الارتباط المعنوية الموجبة عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي بين هذه الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، كما يؤشر بالوقت ذاته صدق بناء محتوياتها وثبات سريانها، وهذا يدل بالتالي على ثبات مؤشرات الاستمارة لقياس متغيراتها.

رابعاً: أدوات التحليل الاحصائي:

تم إعتماد البرنامج الاحصائي (Statistical Package For Social Sciences-SPSS) في تحليل بيانات إستمارة الإستبانة وإختبار فرضيات الدراسة، إذ اعتمد فيها على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تلائم طبيعة وتوجهات الدراسة، وهي تتمثل بالآتي:

1- معامل الثبات (ألفا كرونباخ - Cronbach s Alpha) لقياس مدى ثبات فقرات الإستبانة.

2- المقاييس الوصفية التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والمرجح، والإنحراف المعياري لوصف آراء الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة.

3- معامل الإرتباط البسيط (Pearson) لتحديد طبيعة علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة، وتحديد الإتساق الداخلي لها.

4- معامل الإرتباط المتعدد (Pearson) لتحديد طبيعة العلاقة بين عدد من المتغيرات المستقلة مع عدد من المتغيرات المعتمدة.

5- معامل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة.

الفصل الثالث

الاطار الميداني للدراسة

يركز هذا الفصل الى مأهية المتغيرات المعتمدة في إنموذج الدراسة وفرضياته وطبيعة علاقة وتأثير أبعاد قيادة المحيط الأزرق ومكونات الذكاء الريادي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في المنظمات المبحوثة عينة الدراسة، وتضمن هذا الفصل لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها والتحقق من سريان المخطط الافتراضي للدراسة وإختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية لها، ولهذا يحتوي هذا الفصل على المباحث الآتية:

المبحث الاول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة وتشخيصها.

المبحث الأول

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتناول هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، إذ تمت معالجة البيانات المجمعة عن طريق برمجية المختبر الاحصائي للعلوم الإجتماعية(SPSS) لمعالجة البيانات باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف تشخيص قيادة المحيط الأزرق.

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد قيادة المحيط الأزرق والمتمثلة في الركائز الاربعة(رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية، نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق، إدارة التغيير لدى القيادات الادارية، البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق)، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد على مستوى المنظمات المبحوثة عينة الدراسة:

الركيزة الأولى: رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية:

تشير النتائج الواردة في الجدول (3-1) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين تميل بإتجاه الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (X1-X8) إجمالاً وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية)، إذ كانت نسب الاتفاق(63.1%) للجامعات الحكومية و(78.%) للجامعات الأهلية، بأوساط حسابية كانت (3.7) للجامعات الحكومية و(3.9) للجامعات الأهلية وبإنحراف معياري كان (0.58، 0.47) لكل منهما على التوالي. في حين كانت نسبة(الاتفاق إلى حد ما) (27.5%) للجامعات الحكومية و (17.6%) للجامعات الأهلية، وأن نسبة عدم الإتفاق على مؤشرات هذا البعد كانت (9.4%) للجامعات الحكومية و(4.1%) للجامعات الأهلية. مما يشير إلى إهتمام الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) بهذا البعد من أبعاد قيادة المحيط الأزرق، وأن الجامعات الأهلية سجلت أعلى نسب الإتفاق قياساً بالجامعات الحكومية.

أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد فقد كانت أعلى قيمة للمؤشر (X1) بنسبة (81.2%)، بوسط حسابي (4.02) وإنحراف معياري (0.71) للجامعات الحكومية المبحوثة، وهذا يشير الى إعتماد قيادة الجامعة على مبدأ (إدراك قدرات الموارد البشرية الموهوبة)، أما أقل منه فقد كانت للمؤشر(X8) بنسبة إتفاق (40.6 %) ووسط حسابي (3.13) وإنحراف معياري(1.01)، ويخص هذا المؤشر لجوء القيادات في المنظمات المبحوثة إلى (التخلي عن الموارد البشرية غير الكفوءة) بالنسبة الى الجامعات الحكومية المبحوثة.

وأما مايخص الجامعات الأهلية المبحوثة فقد كان أعلى قيمة للمؤشر (X3) إذ كانت نسبة الإتفاق (90.7%) بوسط حسابي(4,14) وإنحراف معياري(0.69)، ويشير إلى قيام قيادة الجامعة بتشجيع مواردها البشرية على إستخدام كامل طاقاتهم في العمل، أما أقل قيمة كانت للمؤشر (X6) بنسبة(61%) وبوسط حسابي(3,69) وإنحراف معياري(0,901)، والذي يعبر عن إستثمار قيادة الجامعة للمعرفة غير المستغلة لدى مواردها البشرية.

الجدول(3-1)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للركيزة الأولى:(رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية)

الفقرات	نوع الجامعة	مقياس										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		اتفق الى حد ما		لاأتفق		لاأتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	ح	40	22.9	102	58.3	30	17	2	1.2	1	0.6	4.02	0.71
	هـ	10	15.6	50	78.1	3	4.7	1	1.6	–	–	4.08	0.513
X2	ح	28	16	103	58.9	39	22.3	4	2.3	1	0.6	3.87	0.72
	هـ	15	23.4	40	62.5	9	14,1	–	–	–	–	4.09	0.610
X3	ح	34	19.4	93	53.2	42	24,1	6	3.4	–	–	3.89	0.75
	هـ	17	26.6	41	64.1	5	7.8	–	–	1	1.5	4.14	0.69
X4	ح	27	15.4	95	54.3	44	25,1	9	5.2	–	–	3.80	0.76
	هـ	17	26.6	38	59.4	7	10.9	2	3.1	–	–	4.09	0.71
X5	ح	19	10.9	73	41.7	64	36.5	19	10.9	–	–	3.53	0.83
	هـ	7	10.9	35	54.7	20	31.3	2	3.1	–	–	3.73	0.70
X6	ح	16	9.1	75	42.9	67	38.3	16	9.1	1	0.6	3.51	0.81
	هـ	11	17.2	28	43.8	21	32.8	2	3.1	2	3.1	3.69	0.91
X7	ح	22	12.6	85	48.6	50	28.5	17	9.7	1	0.6	3.63	0.85
	هـ	10	15.6	38	59.4	10	15.6	5	7.8	1	1.6	3.80	0.86
X8	ح	17	9.7	54	30.9	49	28	45	25.7	10	5.7	3.13	1.010
	هـ	14	21.9	30	46.9	15	23.4	4	6.3	1	1.6	3.81	0.961
المعدل/ح		14.5		48.6		27.5		8.4		1.0		3.7	0.58
المعدل /هـ		19.7		58.6		17.6		3.1		1.0		3.9	0.47
المجموع/ح		63				27,5		9.4					
المجموع/هـ		78.3				17.6		4.1					

الجدول من اعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج(spss).

N للحكومي(ح)=175 n للاهلي(هـ) = 64

الركيزة الثانية: نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق:

تتفصح معطيات الجدول (3–2) إلى أتفاق (58.5%) من المبحوثين في الجامعات الحكومية المبحوثة على مؤشرات هذا البعد إجمالاً مقابل نسبة (17.7) لعدم الأتفاق ونسبة (33.8%) للأتفاق إلى حد ما، يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.61) مما يعكس إهتمام قيادة هذه الجامعات بالمؤشرات المعبرة عن هذا البعد المتمثلة (x9-x16). وجاءت أعلى نسبة إتفاق من المؤشر (x13) إذ بلغت (64%) بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.90) مما يشير إلى لجوء قيادة الجامعات الحكومية المبحوثة على مبدأ (تطوير مناهجها الدراسية بما يتوافق مع سوق العمل)، وأن أقل نسبة أتفاق كانت للمؤشر (x14) إذ بلغت (50.3%) بوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.89) والذي يتضمن لجوء قيادة الجامعة إلى تفويض السلطات حيتما يتطلب التحول نحو قيادة المحيط الأزرق. أما على مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة فقد حقق هذا البعد نسبة اتفاق اجمالية على مؤشراته بلغت (74%) بوسط حسابي (3.85) وإنحراف معياري (0.48) وفي ذلك تعبير على الاهتمام الذي تبديه قيادة الجامعات الأهلية المبحوثة للمؤشرات المعبرة عن هذا البعد والمتمثلة (x9-x16). وحقق المؤشر (x13) أعلى نسبة إتفاق بلغت (83%) بوسط حسابي (3.96) وإنحراف معياري (0.66) والذي يشير إلى توجه قيادة الجامعة بتطوير مناهجها بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل، وأن أقل نسبة إتفاق كانت للمؤشر (x11) إذ بلغت (67%) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.75) والذي يشير إلى عملية تحفيز قيادة الجامعة لمواردها البشرية من أجل التحول نحو قيادة المحيط الأزرق.

الجدول(3-2)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للركيزة الثانية: نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق

الفقرات	نوع الجامعة	مقياس										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		اتفق الى حد ما		لاأتفق		لاأتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X9	ح	16	9.1	88	50.3	59	33.7	11	6.3	1	0.6	3.61	0.76
	هـ	7	10.9	41	64.1	12	18.7	4	6.3	–	–	3.80	0.72
X10	ح	27	15.4	87	49.7	49	28	12	6.9	–	–	3.74	0.80
	هـ	9	14.1	34	53.1	21	32.8	–	–	–	–	3.81	0.66
X11	ح	17	9.7	91	52	58	33.1	8	4,6	1	0.6	3.66	0.74
	هـ	9	14.1	34	53.1	18	28.1	3	4.7	-	-	3.77	0.75
X12	ح	27	15.4	69	39.4	64	36.6	14	8	1	0.6	3.61	0.86
	هـ	10	15.6	40	62.5	12	18.8	2	3.1	-	-	3.91	0.68
X13	ح	36	20.6	76	43.4	47	26.8	15	8.6	1	0.6	3.75	0.90
	هـ	11	17.2	42	65.6	9	14.1	2	3.1	-	-	3.97	0.67
X14	ح	25	14.3	63	36	69	39.4	16	9.1	2	1.2	3.53	0.89
	هـ	7	10.9	40	62.5	15	23.4	2	3.1	-	-	3.81	0.66
X15	ح	26	14.9	70	40	69	39.4	10	5.7	-	-	3.64	0.80
	هـ	12	18.8	34	53.1	15	23.4	3	4.7	-	-	3.86	0.77
X16	ح	17	9.7	84	48	58	33.2	14	8	2	1.1	3.57	0.82
	هـ	8	12.5	41	64.1	14	21.9	1	1.5	-	-	3.87	0.63
المعدل/ح		13.6		44.9		33.8		7.1		0.6		3.6	0.61
المعدل /هـ		14.3		59.8		22.6		3.3		-		3.8	0.48
المجموع/ح		58.5				33.8		7.73					
المجموع/هـ		74.1				22.6		3.3					

الجدول من اعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج(spss).

N حكومي (ح)=175 N أهلي (هـ)= 64

الركيزة الثالثة: إدارة التغيير لدى القيادات الادارية:

تبين النتائج الواردة في الجدول (3-3) إجابات المبحوثين عن مؤشرات هذا البعد (x17-x24) والتي تشير إلى اتفاق (60.2%) منهم على إجمالي تلك المؤشرات في الجامعات الحكومية المبحوثة مقابل (8.6%) لعدم الاتفاق و(31.2%) للاتفاق إلى حد ما، يدعمه قيمة الوسط الحسابي البالغة(3.6) وإنحراف معياري (0.52)، مما يعكس إهتمام هذه الجامعات بهذا البعد المعبر عن قيادة المحيط الأزرق، ويتضح أن أعلى اسهامات الاتفاق جاءت من المؤشر (x17) وبنسبة بلغت (68.6%) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.72) وفي ذلك إشارة إلى وجود نسبة أتفاق متوسطة على أن قيادة الجامعة تستوعب بمستوياتها المختلفة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وان ادنى إسهام كان للمؤشر (x22) بنسبة اتفاق بلغت (54%)وبوسط حسابي (3.5)وانحراف معياري (0.91)، والتي تؤكد على أن قيادة الجامعة تتلقى التغيرات التي تحدثها قبولاً من المستويات التنفيذية رغم تعارضها مع مصلحتها الشخصية.

كما تشير تلك النتائج إلى توجه إجابات (75%) من المبحوثين في الجامعات الأهلية المبحوثة نحو الاتفاق على مؤشرات هذا البعد إجمالاً مقابل (3.5%) لعدم الاتفاق و(21.5%) للأتفاق إلىحد ما، وبوسط حسابي بلغ قيمته (3.9) وانحراف معياري (0.51)، مما يؤكد إهتمام قيادة هذه الجامعات بالمؤشرات المعبرة عن هذا البعد. ولتحديد إسهامات كل مؤشر من المؤشرات يتضح إمتلاك المؤشر (x21) أعلى إسهام في نسب الاتفاق الذي بلغ (84.4%) وبوسط حسابي بلغ (4.1) وانحراف معياري بلغ (0.64) والتي تشير الى أن قيادة الجامعة تركز على تنفيذ متطلبات سوق العمل في المستويات التنفيذية، فيما جاء أدنى إسهام من المؤشر (x18) وبنسبة اتفاق (65.7%)'s,,s,, ووسط حسابي بلغ (3.7) وانحراف معياري (0.71)، والتي تعبر عن مشاركة قيادة الجامعة مع مستوياتها المختلفة في التغييرات التي تزمع حدوثها.

الجدول(3-3)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للركيزة الثالثة: إدارة التغيير لدى القيادات الادارية

الفقرات	نوع الجامعة	مقياس										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		اتفق الى حد ما		لاأتفق		لاأتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X17	ح	22	12.6	98	56	48	27.4	7	4	-	-	3.77	0.72
	هـ	9	14.1	41	64.1	13	20.3	1	1.5	-	-	3.91	0.64
X18	ح	22	12.6	85	48.6	58	33.1	10	5.7	-	-	3.68	0.77
	هـ	6	9.4	36	56.3	19	29.7	3	4.6	-	-	3.70	0.71
X19	ح	23	13.1	74	42.3	61	34.9	16	9.1	1	0.6	3.58	0.85
	هـ	8	12.5	38	59.4	14	21.9	3	4.7	1	1.5	3.77	0.79
X20	ح	25	14.3	84	48	48	27.4	18	10.3	-	-	3.66	0.85
	هـ	9	14.1	41	64.1	13	20.3	1	1.5	-	-	3.91	0.64
X21	ح	22	12.6	87	49.7	57	32.6	9	5.1	-	-	3.70	0.76
	هـ	16	25	38	59.4	10	15.6	-	-	-	-	4.1	0.64
X22	ح	21	12	74	42.3	53	30.3	26	14.8	1	0.6	3.50	0.91
	هـ	15	23.4	24	37.5	22	34.4	3	4.7	-	-	3.80	0.86
X23	ح	19	10.9	80	45.7	60	34.3	16	9.1	-	-	3.58	0.80
	هـ	12	18.8	40	62.5	7	10.9	3	4.7	2	3.1	3.89	0.86
X24	ح	21	12	85	48.6	52	29.7	15	8.6	2	1.1	3.62	0.85
	هـ	12	18.8	39	60.9	12	18.8	1	1.5	-	-	3.97	0.67
المعدل/ح		12.5		47.7		31.2		8.3		0.3		3.6	0.60
المعدل /هـ		17		58		21.5		2.9		0.6		3.9	0.51
المجموع/ح		60.2				31.2		8.6					
المجموع/هـ		75				21.5		3.5					

الجدول من إعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج(spss).

N للحكومي(ح)=175 n للاهلي (هـ)= 64

الركيزة الرابعة: البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق:

تعكس معطيات الجدول(3-4) إجابات الأفراد المبحوثين تجاه المؤشرات (X25-X34) الخاصة بهذا البعد، إذ تشير النسب على المستوى الكلي للعينة أن (66%) منهم متفقون على تلك المؤشرات إجمالاً في الجامعات الحكومية المبحوثة، مقابل (6.6%) لعدم الاتفاق و(24.4%) للاتفاق إلى حد ما، يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (3.8) وإنحراف معياري (0.60). وامتلك المؤشر (x29) أعلى نسبة اتفاق بلغت (74.3%) بوسط حسابي بلغ (3.9) وانحراف معياري (0.83)، وفي ذلك إشارة الى وجود نسبة إتفاق جيدة على أن قيادة الجامعة تعمل على تخفيض النفقات والمصروفات التي لامبرر لها، وحقق المؤشر (x27) أدنى نسبة اتفاق بلغت (57%) وبوسط حسابي (3.58) وإنحراف معياري (0.78) والتي تشير إلى أن قيادة الجامعة تستبعد المهام الغير ضرورية والتي تعد نقاط غير محفزة لمواردها البشرية.

أما على مستوى الجامعات الاهلية المبحوثة فأن إجابات (81.5%) من المبحوثين تميل نحو الاتفاق على مؤشرات هذا البعد إجمالاً مقابل (1.8%) لعدم الاتفاق و(16.7%) للاتفاق إلى حد ما وبلغ قيمة الوسط الحسابي (4) وانحراف معياري (0.44%) .وحاز المؤشر (x29) على أعلى نسبة أتفاق بلغت (92%) بوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.71) ولتعكس توجه قيادة الجامعة على تخفيض النفقات والمصروفات التي لامبرر لها، وأكتسب المؤشر (x28) أقل نسبة إتفاق بلغت (69%) بوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.69) والتي تعبر عن أن قيادة الجامعة تجتهد في إستبعاد المعوقات التي تحول دون تنفيذ قيادة المحيط الأزرق.

الجدول (3-4)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للركيزة الرابعة: البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق

الفقرات	نوع الجامعة	مقياس										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		اتفق الى حد ما		لاأتفق		لاأتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X25	ح	36	20.6	79	45.1	48	27.4	11	6.3	1	0.6	3.79	0.86
	هـ	13	20.3	42	65.7	7	10.9	2	3.1	–	–	4.03	0.67
X26	ح	38	21.7	88	50.3	41	23.4	6	3.4	2	1.2	3.88	0.83
	هـ	13	20.3	37	57.8	13	20.3	1	1.6	–	–	3.97	0.69
X27	ح	16	9.1	84	48	63	36	10	5.7	2	1.2	3.58	0.78
	هـ	14	21.9	32	50	15	23.4	3	4.7	–	–	3.89	0.80
X28	ح	18	10.3	88	50.3	56	32	13	7.4	–	–	3.63	0.79
	هـ	9	14.1	35	54.7	19	29.7	1	1.5	–	–	3.81	0.69
X29	ح	42	24	88	50.3	35	20	9	5.1	1	0.6	3.92	0.83
	هـ	28	43.8	31	48.4	3	4.7	2	3.1	–	–	4.33	0.71
X30	ح	33	18.9	87	49.7	42	24	12	6.9	1	0.6	3.79	0.85
	هـ	23	35.9	36	56.3	4	6.3	–	–	1	1.5	4.25	0.71
X31	ح	27	15.4	100	57.1	40	22.9	8	4.6	–	–	3.83	0.74
	هـ	15	23.4	41	64.1	7	10.9	–	–	1	1.6	4.08	0.70
X32	ح	24	13.7	90	51.4	52	29.7	9	5.2	–	–	3.74	0.76
	هـ	9	14.1	43	67.2	12	18.7	–	–	–	–	3.95	0.56
ح/ع		16.68		49.3		27.4		5.9		0.7		3.8	0.60
هـ/خ		21.9		59.6		16.7		1.5		0.3		4	0.44
ح/ع		66				27.4		6.6					
هـ/خ		81.5				16.7		1.8					

الجدول من إعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج(spss).

N للحكومي(ح)=175 n للاهلي (هـ)= 64

ولتحديد الأهمية الترتيبية النسبية لمرتكزات قيادة المحيط الأزرق على وفق آراء الأفراد المبحوثين في الجامعات المبحوثة، يتضح من معطيات الجدول (3–5) تركز إهتمام القيادات في الجامعات االمبحوثة الحكومية منها والاهلية يتركز بالدرجة الأولى على بُعد البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق إذ كان الوسط الحسابي (4) للجامعات الأهلية المبحوثة و(3,8) للجامعات الحكومية المبحوثة، وجاء بُعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في الأهمية النسبية الثانية بوسط حسابي (3,9) للجامعات الأهلية المبحوثة، و(3,7) للجامعات الحكومية المبحوثة،واتفقت هذه مع الأهمية النسبية الثالثة فكانت لبعد إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية بوسط حسابي (3,9) للجامعات الأهلية المبحوثة، فيما كان الوسط الحسابي (3,6) للجامعات الحكومية المبحوثة، وهذا يعني أن رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية وإدارة التغيير لدى القيادات الادارية كانت لديها نفس وجهات النظر لدى الجامعات الاهلية المبحوثة في تبني هذين المرتكزين سوية، في حين أمتلك نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق في الأهمية النسبية الرابعة بوسط حسابي (3,8) للجامعات الأهلية المبحوثة في حين كان الوسط الحسابي(3,6) للجامعات الحكومية المبحوثة.

الجدول (3–5)

الأهمية الترتيبية لمرتكزات قيادة المحيط الأزرق

ت	مرتكزات قيادة المحيط الأزرق	نوع الجامعة	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق	ح	66	3,8	0,60
		هـ	81,5	4	0,44
2	رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية	ح	63,1	3,7	0,58
		هـ	78,3	3,9	0,47
3	إدارة التغيير لدى القيادات الادارية	ح	60,2	3,6	0,59
		هـ	75	3,9	0,51
4	نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق	ح	58,5	3,6	0,61
		هـ	74,1	3,8	0,48
	قيادة المحيط الأزرق المعدل الكلي	ح	61,9	3,7	0,59
		هـ	77,2	3,9	0,47

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماد على نتائج برنامج(SPSS).N

N للحكومي(ح)=175 N للاهلي (هـ)= 64

ثانياً: وصف وتشخيص الذكاء الريادي

يتناول هذا المحور وصف الذكاء الريادي الذي تمت الاشارة إليه في الجانب النظري المعتمد في أنموذج الدراسة، والمتمثلة ببعدي (التفكير الريادي،والمعرفة الريادية)، وعلى النحو الآتي:

1- التفكير الريادي:

تشير معطيات الجدول (3-6) الى التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين تجاه المؤشرات (X35-X42)، والتي تعبر عن (الوعي الريادي، عقلانية الخيارات الواقعية، إطار العمل الريادي)، كونها تمثل مكونات التفكير الريادي، إذ تشير النسب على المستوى الكلي للعينة أن (61.8%) من الأفراد المبحوثين متفقين على توافر مؤشرات التفكير الريادي إجمالاً في الجامعات الحكومية المبحوثة، مقابل (7.3%) لعدم الاتفاق، و(30.9%) ممن إتخذو موقفاً بالاتفاق إلى حد ما، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.7) وإنحراف معياري(0.65) مما يدل على توافر مؤشرات أبعاد التفكير الريادي في الجامعات الحكومية المبحوثة وإهتمام قياداتها بها، وأمتلك المؤشر (35x) أعلى نسبة إتفاق بلغت (69.1%) وبوسط حسابي بلغ (3.92) وإنحراف معياري (0.83) مما يبين تشجيع قيادات هذه الجامعات مواردها البشرية لتبني الأفكار الريادية المبدعة، وأنى أدنى نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X37) بنسبة (56.6%) ووسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.84) مما يدل على أن قيادة الجامعات الحكومية المبحوثة تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية لتمكنها من اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد. كما تشير معطيات الجدول الى اتفاق نسبة (83%) من المبحوثين في الجامعات الأهلية المبحوثة على مؤشرات هذا البعد إجمالاً مقابل عدم اتفاق (2%) منهم واتفاق (15%) إلى حد ما وبوسط حسابي بلغ (3.9) وانحراف معياري (0.40)، وفي ذلك إشارة إلى قيادة هذه الجامعات تولي اهتماماً كبيراً بهذا البعد وتجتهد في امتلاك المؤشرات المعبرة عنه. اما على المستوى الجزئي لمؤشرات هذا البعد فقد حقق المؤشر (X35) أعلى نسبة اتفاق بلغت (93.8%) بوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (0.58) والذي يعكس تشجيع قيادة هذه الجامعات مواردها البشرية لتبني الأفكار الريادية المبدعة، فيما أمتلك المؤشر (X42) أقل نسبة أتفاق بلغت (79.7%) وبوسط حسابي بلغ (3.8) وانحراف معياري بلغ (0.65) ليؤشر تبني قيادة هذه الجامعات المبحوثة الأطر الريادية في ممارسة أعمالها.

الجدول (3-6)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتفكير الريادي

الفقرات	نوع الجامعة	مقياس										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		اتفق الى حد ما		لاأتفق		لاأتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X35	ح	47	26.9	74	42.2	47	26.9	7	4.0	–	–	3.92	0.83
	هـ	12	18.8	48	75	2	3.1	2	3.1	–	–	4.09	0.58
X36	ح	22	12.5	82	46.8	52	29.7	19	11	–	–	3.61	0.84
	هـ	11	17.2	40	62.5	13	20.3	–	–	–	–	3.97	0.62
X37	ح	24	13.7	75	42.9	60	34.3	16	9.1	–	–	3.61	0.84
	هـ	6	9.4	47	73.4	9	14.1	2	3.1	–	–	3.89	0.59
X38	ح	22	12.6	84	48	56	32	10	5.7	3	1.7	3.64	0.84
	هـ	10	15.6	44	68.8	10	15.6	–	–	–	–	4.00	0.56
X39	ح	31	17.7	83	47.5	51	29.1	10	5.7	–	–	3.77	0.81
	هـ	10	15.6	45	70.3	8	12.5	1	1.6	–	–	4.00	0.59
X40	ح	22	12.6	91	52	49	28	12	6.8	1	0.6	3.69	0.80
	هـ	11	17.2	39	60.9	13	20.3	1	1.6	–	–	3.94	0.66
X41	ح	28	16	71	40.5	61	34.9	14	8	1	0.6	3.63	0.87
	هـ	8	12.5	43	67.1	12	18.8	–	–	1	1.6	3.89	0.67
X42	ح	28	16	81	46.3	56	32	8	4.6	2	1.1	3.71	0.83
	هـ	6	9.4	45	70.3	10	15.6	3	4.7	–	–	3.84	0.65
المعدل/ح		16		45.8		30		6.8		0.5		3.7	0.65
المعدل/هـ		14.5		68.5		15		1.8		0.2		3.9	0.40
المجموع/ح		61.8				30.9		7.3					
المجموع/هـ		83				15		2					

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماد على نتائج برنامج(SPSS).

N للحكومي(ح)=175 N للاهلي (هـ)= 64

ثانياً: المعرفة الريادية:

تعكس معطيات الجدول (3–7) اجابات الأفراد المبحوثين عم مؤشرات المعرفة الريادية والتي تتضمن (الوعي البيئي، اليقظة التحليلية، التوجه نحو الهدف، تحمل المخاطر، نظام اتصالات فعال) إذ تشير تلك النسب إلى اتفاق (62.1%) من المبحوثين في الجامعات الحكومية المبحوثة على إجمالي مؤشراته (X43-X52) مقابل عدم اتفاق ما نسبته (8.2%)واتفاق (29.7%) إلى حد ما، وبوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.57)، وكذلك حققت هذه المؤشرات نسب اتفاق عالية في الجامعات الأهلية المبحوثة إذ بلغت (78.3%) مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (4.1%) ونسبة اتفاق إلى حد ما بلغت (17.6%) وبوسط حسابي بلغ قيمته (3.9) وانحراف معياري بلغ (0.44) وبذلك يتضح أن قيادات نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) تبدي أهتماماً بمؤشرات هذا البعد وتعمل على امتلاكها رغم أن نسب الاتفاق في الجامعات الاهلية المبحوثة سجلت قيم أعلى قياساً بالجامعات الحكومية المبحوثة. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد فقد أمتلك المؤشر (x48) أعلى نسب إتفاق في الجامعات الحكومية المبحوثة بلغت (72.5%) بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.72) ليؤشر لجوء قيادات هذه الجامعات إلى إعتماد اسلوب الاقناع والحوار من أجل تحقيق أهدافها، بينما أمتلك المؤشر (x43) أعلى نسبة إتفاق في الجامعات الأهلية المبحوثة بلغت (89.1%) وبوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.50) والتي تؤكد على اعتماد قيادة الجامعة على ما تمتلكه من إدراك ووعي لبيئتها الخارجية في صياغة رؤيتها المستقبلية. كما حقق المؤشر (x45) أقل نسبة إتفاق بلغت (52.6%) في الجامعات الحكومية المبحوثة وبوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.79) والتي تشير إلى تبني قيادة هذه الجامعات الاستراتيجيات التي من شأنها تقلص حالات عدم التأكد البيئي، بينما في الجامعات الأهلية المبحوثة فقد حقق المؤشر (x49)أقل نسبة اتفاق بلغت (60.9%) وبوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.91) والتي تنص على أن قيادة هذه الجامعات تستثمر بعض الفرص التي تتضمن نوعاً من المخاطرة. ولتحديد نسب الاتفاق على الذكاء الريادي إجمالاً لبعديه (التفكير الريادي والمعرفة الريادية) والأهمية النسبية لهما يتضح من الجدول (3–8) اتفاق ما نسبته (62%) من المبحوثين في الجامعات الحكومية المبحوثة على مؤشرات الذكاء الريادي الإجمالية (x35-x52) بوسط حسابي بلغ قيمته (3.7) وانحراف معياري (0.61)، فيما بلغت نسبة الاتفاق على تلك المؤشرات في الجامعات الأهلية المبحوثة (80.7%) وبوسط حسابي بلغ (3.9) وانحراف معياري(0.42).أما فيما يخص الأهمية النسبية لبعدي الذكاء الريادي (التفكير والمعرفة الرياديين) فأن معطيات الجدول (3–8) تفصح عن تركيز نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) على بعد التفكير الريادي كاولوية إذ بلغت نسبة التفاق على مؤشراته (61.8%) للجامعات الحكومية وبوسط حسابي بلغ (3.7) وانحراف معياري (0.65) وكذلك للجامعات الأهلية المبحوثة إذ بلغت نسبة الاتفاق (83%) وبوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.40)، فيما جاء بُعد المعرفة الريادية بالمرتبة الثانية وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) وحسب نسب الاتفاق الموضحة في الجدول.

الجدول(3-7)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة الريادية

الفقرات	نوع الجامعة	مقياس										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		اتفق الى حد ما		لاأتفق		لاأتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X43	ح	28	16	90	51.4	46	26.3	11	6.3	-	-	3.77	0.79
	هـ	9	14.1	48	75	7	10.9	-	-	-	-	4.03	0.50
X44	ح	22	12.5	85	48.6	60	34.3	8	4.6	-	-	3.69	0.75
	هـ	9	14.1	44	68.8	10	15.6	1	1.5	-	-	3.95	0.60
X45	ح	11	6.3	81	46.3	61	34.9	22	12.5	-	-	3.46	0.79
	هـ	10	15.6	40	62.5	13	20.3	1	1.6	-	-	3.92	0.65
X46	ح	20	11.4	79	45.2	55	31.4	20	11.4	1	0.5	3.55	0.86
	هـ	6	9.4	41	64.1	15	23.4	2	3.1	-	-	3.80	0.65
X47	ح	23	13.1	77	44	61	34.9	14	8	-	-	3.62	0.81
	هـ	10	15.6	41	64.1	11	17.2	2	3.1	-	-	3.92	0.67
X48	ح	31	17.7	96	54.8	43	24.6	5	2.9	-	-	3.87	0.72
	هـ	10	15.6	39	60.9	11	17.2	4	6.3	-	-	3.86	0.75
X49	ح	11	6.3	85	48.6	59	33,7	18	10.3	2	1.1	3.49	0.81
	هـ	7	10.9	32	50	16	25	8	12.5	1	1.6	3.56	0.91
X50	ح	17	9.7	83	47.4	50	28.6	25	14.3	-	-	3.53	0.86
	هـ	7	10.9	41	64.1	13	20.3	2	3.1	1	1.6	3.80	0.74
X51	ح	27	15.4	95	54.3	47	26.9	6	3.4	-	-	3.82	0.73
	هـ	5	7.8	44	68.8	12	18.8	3	4.6	-	-	3.80	0.65
X52	ح	22	12.6	103	58.9	38	21.7	10	5.7	2	1.1	3.76	0.79
	هـ	5	7.8	53	82.8	5	7.8	-	-	1	1.6	3.95	0.55
المعدل/ح		12.1		50		29.7		7.9		0.3		3.7	0.57
المعدل/هـ		12.18		66.1		17.6		3.6		0.5		3.9	0.44
المجموع/ح		62.1				29.7		8.2					
المجموع/هـ		78.3				17.6		4.1					

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماد على نتائج برنامج(SPSS).

N للحكومي(ح)=175 N للاهلي (هـ)= 64

تبين النتائج السابقة أن الأهمية الترتيبية لمتغيرات الذكاء الريادي على وفق آراء الأفراد المبحوثين في الجامعات عينة الدراسة جاءت كما في الجدول(8-3) الذي يشير إلى إهتمام القيادات الجامعية في المنظمات المبحوثة يتركز بالدرجة الأولى على الذكاء الريادي لدى الجامعات الأهلية، إذ كان نسبة الاتفاق(80,7%) مدعومة بوسط حسابي كمؤشر كلي(3,9)، تليها الجامعات الحكومية بوسط حسابي(3,7) كمؤشر كُلي. أما مايخص أبعاده تكون الأهمية الترتيبية للتفكير الريادي أولاً يليها المعرفة الريادية ثانياً مدعومة بوسط حسابي(3,9) لدى الجامعات الأهلية أولاً تليها الجامعات الحكومية ثانياً بوسط حسابي(3,7).

الجدول(3-8)

الأهمية الترتيبية للذكاء الريادي

ت	الذكاء الريادي	نوع الجامعة	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التفكير الريادي	ح	61.8	3,7	0,65
		هـ	83	3,9	0,40
2	المعرفة الريادية	ح	62,1	3,7	0,57
		هـ	78,3	3,9	0,44
3	الذكاءالريادي(كمؤشر كلي).	ح	62	3,7	0,61
		هـ	80,7	3,9	0,42

ثالثاً: وصف وتشخيص متطلبات الجامعة الريادية:

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص متطلبات الجامعة الريادية المتمثلة بالموارد (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية) والتي تعبر عنها المؤشرات (x53-x73) إذ تشير النتائج الواردة في الجدول (3-9) إلى اتفاق نسبة (56%) من المبحوثين في الجامعات الحكومية المبحوثة عن تلك المؤشرات إجمالاً مقابل (13.5%) غير متفقين و (30.5%) متفقين إلى حد ما وبوسط حسابي بلغ قيمته (3.7) وانحراف معياري (0.52)، وكذلك اتجهت إجابات (77.6%) المبحوثين في الجامعات الأهلية المبحوثة نحو الاتفاق على تلك المؤشرات إجمالاً مقابل (5.7) لعدم الاتفاق و (16.7%) للاتفاق إلى حد ما، وبوسط حسابي بلغ (3.9) وانحراف معياري (0.35). وفي ذلك إشارة إلى أهتمام نوعي الجامعات (الحكومية والأهلية) بهذه المتطلبات والمتمثلة (بالموارد المادية، البشرية، المالية، والمعلوماتية) والعمل على إمتلاكها وبما يؤهلها الوصول الى الجامعة الريادية وان نسبة الانفاق في الجامعات الأهلية المبحوثة كانت أعلى منها في الجامعات

الحكومية المبحوثة. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة فقد امتلكت المؤشرات (x72،x71،x60) أعلى نسب اتفاق بلغت (63.5%،63.4%،63.4%) لكل منها على التوالي وباوساط حسابية بلغت (3.56، 3.59،3.6) على التوالي وانحراف معياري (0.93، 0.86، 0.84) على التوالي وليؤشر ذلك أن الموارد البشرية في هذه الجامعات تتمتع بالمهنية والرغبة في العمل وأن قيادة الجامعة تتيح الفرصة لمواردها البشرية في الوصول الى المعلومات المطلوبة فضلاً عن منحهم الفرصة بتقاسم المعلومات وتداولها. كما جاءت أقل نسب أتفاق في هذه الجامعات من المؤشرين (x57،x55) والبالغة (45.2%، 46.6%) لكل منهما على التوالي وبأوساط حسابية بلغت (3.32، 3.4) على التوالي وانحراف معياري (1.04، 0.88) على التوالي ويعكس ذلك محدودية إمتلاك قيادة هذه الجامعات الاستقلالية وحرية التصرف في ادارة الجامعة وتوفر البيئة المناسبة التي تشجع السلوكيات والتفكير الريادي بما يضمن تحقيق فرص التحول نحو الجامعة الريادية. أما بالنسبة للجامعات الأهلية المبحوثة فقد حازت المؤشرات (x59، x60، x61) على أعلى نسب الاتفاق والتي بلغت (95.3%، 90.7%، 90.6%) لكل منهما على التوالي وبأوساط حسابية بلغت (3.95، 4.01، 4.08) لكل منهما على التوالي وانحراف معياري (0.55، 0.41، 0.57) على التوالي، ويشير ذلك إلى أمتلاك هذه الجامعات موارد بشرية ذات خصائص حيادية تساعدها على التحول نحو الجامعة الريادية، وان هذه الموارد البشرية تتمتع بالمهنية والرغبة في العمل فضلاً عن توفر مديرين وأكاديميين في الجامعة يعملون كجهات داعمة لعملية التحول نحو الجامعة الريادية. كما أن أقل نسبة اتفاق في هذه الجامعات جاءت من المؤشر (x65) والتي بلغت (51.6%) وبوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.78) ويعكس ذلك وجود نوع من القبول بأن قيادة هذه الجامعات تعمل على استنفاذ التخصيصات المالية المخطط لها والاستفادة منها وفق الخطط الموضوعة.

الجدول(3-9)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات الجامعة الريادية

الفقرات	نوع الجامعة	مقياس										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		اتفق الى حد ما		لاأتفق		لاأتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X53	ح	20	11.4	84	48	59	33.7	10	5.7	2	1.2	3.63	0.81
	هـ	10	15.6	49	76.6	4	6.3	1	1.5	-	-	4.06	0.53
X54	ح	18	10.3	71	40.6	63	36	21	12	2	1.1	3.47	0.88
	هـ	8	12.5	34	53.1	17	26.6	5	7.8	-	-	3.70	0.79
X55	ح	22	12.6	57	32.6	58	33.1	31	17.7	7	4	3.32	1.04
	هـ	12	18.8	31	48.4	15	23.4	3	4.7	3	4.7	3.72	0.98
X56	ح	18	10.3	89	50.9	45	25.7	20	11.4	3	1.7	3.57	0.89
	هـ	9	14.1	40	62.5	11	17.2	4	6.2	-	-	3.84	0.74
X57	ح	15	8.6	67	38.3	70	40	19	10.9	4	2.2	3.40	0.88
	هـ	10	15.6	37	57.8	11	17.2	4	6.2	2	3.1	3.77	0.90
X58	ح	26	14.9	70	40	53	30.3	24	13.7	2	1.1	3.54	0.95
	هـ	6	9.4	39	60.9	17	26.6	2	3.1	-	-	3.77	0.66
X59	ح	18	10.3	90	51.4	46	26.3	14	8	7	4	3.60	0.93
	هـ	8	12.5	53	82.8	3	4.7	-	-	-	-	3.95	0.55
X60	ح	19	10.9	92	52.6	41	23.4	21	12	2	1.1	3.56	0.93
	هـ	12	18.8	46	71.9	5	7.8	1	1.5	-	-	4.08	0.41
X61	ح	17	9.7	76	43.4	66	37.7	15	8.6	1	0.6	3.60	0.88
	هـ	10	15.6	48	75	5	7.8	1	1.6	-	-	4.08	0.57
X62	ح	15	8.6	89	50.9	48	27.4	19	10.9	4	2.2	3.53	0.81
	هـ	12	18.8	43	67.1	9	14.1	-	-	-	-	4.05	0.55
X63	ح	19	10.9	69	39.4	61	34.9	20	11.4	6	3.4	3.53	0.88
	هـ	13	20.3	35	54.7	13	20.3	3	4.7	-	-	4.05	0.58
X64	ح	18	10.3	79	45.1	57	32.6	19	10.9	2	1.1	3.43	0.95
	هـ	12	18.8	40	62.5	7	10.9	5	7.8	-	-	3.91	0.77

الفقرات	نوع الجامعة	مقياس										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		اتفق الى حد ما		لاأتفق		لاأتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X65	ح	22	12.5	71	40.6	53	30.3	24	13.7	5	2.9	3.53	0.86
	هـ	7	10.9	26	40.7	16	25	8	12.5	7	10.9	3.92	0.78
X66	ح	17	9.7	67	38.3	46	26.3	39	22.3	6	3.4	3.46	0.96
	هـ	6	9.4	36	56.3	16	25	4	6.2	2	3.1	3.28	1.16
X67	ح	22	12.5	75	42.9	57	32.6	16	9.1	5	2.9	3.29	1.03
	هـ	9	14.1	33	51.6	16	25	6	9.3	-	-	3.62	0.86
X68	ح	28	16	73	41.7	52	29.7	16	9.2	6	3.4	3.53	0.93
	هـ	11	17.2	39	60.9	9	14.1	5	7.8	-	-	3.70	0.83
X69	ح	30	17.1	63	36	55	31.4	22	12.6	5	2.9	3.57	0.98
	هـ	7	10.9	44	68.8	9	14.1	2	3.1	2	3.1	3.87	0.79
X70	ح	19	10.9	90	51.4	47	26.9	16	9.1	3	1.7	3.52	1.01
	هـ	6	9.4	43	67.2	13	20.3	2	3.1	-	-	3.81	0.79
X71	ح	25	14.3	86	49.1	47	26.9	14	8	3	1.7	3.60	0.86
	هـ	7	10.9	47	73.4	8	12.5	1	1.6	1	1.6	3.83	0.63
X72	ح	19	10.9	83	47.4	60	34.3	9	5.1	4	2.3	3.66	0.88
	هـ	8	12.5	44	68.7	10	15.6	1	1.6	1	1.6	3.91	0.66
X73	ح	23	13.1	88	50.3	37	21.1	25	14.3	2	1.2	3.59	0.84
	هـ	8	12.5	45	70.3	11	17.2	-	-	-	-	3.89	0.69
المعدل/ح		11.7		44.3		30.5		11.3		2.2		3.7	0.52
المعدل/هـ		14.2		63.4		16.7		4.3		1.4		3.9	0.35
المجموع/ح		56				30.5		13.5					
المجموع/هـ		77.6				16.7		5.7					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج(N(SPSS .

للحكومي(ح)=175 N للاهلي (هـ)= 64

المبحث الثاني

اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

يهدف هذا المبحث الى اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها الرئيسة والفرعية، وذلك عن طريق تحليل طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية والتحقق من صحتها باعتماد عدة اساليب وادوات احصائية ومن خلال المحورين الآتيين:

اولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يستند هذا المحور على توضيح علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية المتمثلة(قيادة المحيط الازرق، الذكاء الريادي، ومتطلبات الجامعة الريادية) باعتماد معامل الارتباط(Pearson Correlation) وعلى النحو الاتي:

1- تحليل علاقات الارتباط بين قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي

يعكس مضمون هذا التحليل صحة التحقق من الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وكما يأتي:

أ- تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد قيادة المحيط الازرق(مجتمعة ومنفردة) والذكاء الريادي

ويعبر عن اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) والذكاء الريادي في الجامعات المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول(3-10) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) والذكاء الريادي في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.81، 0.66) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، ويتضح ان علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى منها في الجامعات الاهلية.

كما تفصح معطيات الجدول ذاته عن وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (منفردة) والذكاء الريادي في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) وعلى النحو الاتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية بوصفها إحدى أبعاد قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.68، 0.43) لكل

منهما على التوالي وعند مستوى معنوية(0,05)، وتشير هذه القيم الى ان علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى منها في الجامعات الاهلية.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق كبعد منفرد والذكاء الريادي وعلى مستوى الجامعات المبحوثة(الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.70، 0.50) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، وحققت علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى قيمة عنها في الجامعات الاهلية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد ادارة التغيير لدى القيادات الادارية والذكاء الريادي وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.72، 0.50) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، وسجلت علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى قيمة عنها في الجامعات الاهلية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ الجامعة اشرعة قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.77، 0.69) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، و,امتلكت الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى قيمة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين قياسا بالجامعات الاهلية.

وتشير نتائج تحليل علاقات الارتباط انفة الذكر بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) والذكاء الريادي وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) الى قدرة هذه الابعاد (مجتمعة ومنفردة) في تفسير الذكاء الريادي والتنبؤ به، وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق(مجتمعة ومنفردة) والذكاء الريادي في الجامعات المبحوثة،

ب- **تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد قيادة المحيط الازرق(مجتمعة ومنفردة) والتفكير الريادي**

ويعكس اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) والتفكير الريادي واحدا من ابعاد الذكاء الريادي في الجامعات المبحوثة، اذ تفضي معطيات الجدول (3-10) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) والتفكير الريادي في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77، 0.57) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05)، وان

علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى منها في الجامعات الاهلية.

ولتحديد علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد التفكير الريادي (منفردة) والتفكير الريادي في الجامعات المبحوثة، فان معطيات الجدول (3–10) تفصح عن الاتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية بوصفها إحدى أبعاد قيادة المحيط الازرق والتفكير الريادي وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.68، 0.38) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، وتشير هذه القيم الى ان علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى منها في الجامعات الاهلية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق كبعد منفرد والتفكير الريادي وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.66، 0.43) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، وحققت علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى قيمة عنها في الجامعات الاهلية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد ادارة التغيير لدى القيادات الادارية والتفكير الريادي وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.68، 0.41) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، و,سجلت علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى قيمة عنها في الجامعات الاهلية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ الجامعة اشرعة قيادة المحيط الازرق والتفكير الريادي وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.73، 0.62) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، و,امتلكت الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى قيمة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين قياسا بالجامعات الاهلية.

وتشير نتائج تحليل علاقات الارتباط انفة الذكر بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) والتفكير الريادي وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) الى قدرة هذه الابعاد (مجتمعة ومنفردة) في تفسير التفكير الريادي والتنبؤ به، وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات

دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق(مجتمعة ومنفردة) والتفكير الريادي في الجامعات المبحوثة.

ت- تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد قيادة المحيط الازرق(مجتمعة ومنفردة) والمعرفة الريادية

ويمثل مضمون هذه العلاقة اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) والمعرفة الريادية واحدا من ابعاد الذكاء الريادي في الجامعات المبحوثة، اذ تشير معطيات الجدول (3-10) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) والمعرفة الريادية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.76، 0.66) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05)، وان علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى منها في الجامعات الاهلية.

ولتحديد علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد قيادة المحيط الازرق (منفردة) والمعرفة الريادية في الجامعات المبحوثة، فان معطيات الجدول (3-10) تفضي الى الاتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية بوصفها إحدى أبعاد قيادة المحيط الازرق والمعرفة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.61، 0.43) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، وتشير هذه القيم الى ان علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى منها في الجامعات الاهلية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق كبعد منفرد والمعرفة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.67، 0.50) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، وحققت علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى قيمة عنها في الجامعات الاهلية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد ادارة التغيير لدى القيادات الادارية والمعرفة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.69، 0.53) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، وسجلت علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى قيمة عنها في الجامعات الاهلية.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ اشرعة قيادة المحيط الازرق والمعرفة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.74، 0.66) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، وامتلكت الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى قيمة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين قياسا بالجامعات الاهلية.

وتشير نتائج تحليل علاقات الارتباط انفة الذكر بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) والمعرفة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) الى قدرة هذه الابعاد (مجتمعة ومنفردة) في تفسير المعرفة الريادية والتنبؤ به، وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق(مجتمعة ومنفردة) والمعرفة الريادية في الجامعات المبحوثة.

الجدول(3-10)

علاقة الارتباط بين قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي

المتغير المعتمد / نوع الجامعة / المتغير المستقل	التفكير الريادي		المعرفة الريادية		الذكاء الريادي مؤشر كلي	
	حكومي	اهلي	حكومي	اهلي	حكومي	اهلي
رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية	0.68*	0.38*	0.61*	0.43*	0.68*	0.43*
نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق	0.66*	0.43*	0.67*	0.50*	0.70*	0.50*
ادارة التغيير لدى القيادات الادارية	0.68*	0.41*	0.69*	0.53*	0.72*	0.50*
البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ اشرعة قيادة المحيط الازرق	0.73*	0.62*	0.74*	0.66*	0.77*	0.69*
قيادة المحيط الازرق (مؤشر كلي)	0.77*	0.57*	0.76*	0.66*	0.81*	0.66*

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماداً على نتائج برنامج(spss)

N =(حكومي) 175 N =(الاهلي) 64 *P ≤ 0.05

2- تحليل علاقات الارتباط بين قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية.

يمثل مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وعلى النحو الاتي:

أ- تحليل علاقات الارتباط بين قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة) ومتطلبات الجامعة الريادية.

يعبر هذا التحليل عن اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (3-11) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي بدلالة ابعادهما (مجتمعة) كونهما متغيرات مستقلة ومتطلبات الجامعة الريادية كمتغير معتمد في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.64، 0.67) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، ويتضح ان علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة اعلى نسبيا عنها افي الجامعات الحكومية. وفي ذلك اشارة الى قدرة المتغيرين المستقلين المتمثلين بقيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي وبدلالة ابعادهما (مجتمعة) على تفسير متطلبات الجامعة الريادية والتنبؤ بها في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة.

ب- تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية

ويعكس اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة، اذ تفصح معطيات الجدول (3-11) عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.58، 0.55) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05)، وان علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى منها في الجامعات الاهلية

ولتحديد علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد قيادة المحيط الازرق (منفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة، فان معطيات الجدول (3–11) تشير الى الاتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية بوصفها إحدى أبعاد قيادة المحيط الازرق ومتطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.42، 0.38) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية(0,05)، وتشير هذه القيم الى ان علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى منها في الجامعات الاهلية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق كبعد منفرد ومتطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.51، 0.42) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، وحققت علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى قيمة عنها في الجامعات الاهلية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد ادارة التغيير لدى القيادات الادارية ومتطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.62، 0.46) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، و,سجلت علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى قيمة عنها في الجامعات الاهلية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ الجامعة اشرعة قيادة المحيط الازرق ومتطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.53، 0.50) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، وامتلكت الجامعات الحكومية المبحوثة اعلى قيمة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين قياسا بالجامعات الاهلية.

وتشير نتائج تحليل علاقات الارتباط انفة الذكر بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) الى قدرة هذه الابعاد (مجتمعة ومنفردة) في تفسير متطلبات الجامعة الريادية والتنبؤ به، وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة.

ت-تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد الذكاء الريادي (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية

ويمثل مضمون هذه العلاقة اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد الذكاء الريادي (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة، اذ تشير معطيات الجدول (3-11) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد الذكاء الريادي (مجتمعة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.63، 0.68) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05)، وان علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الاهلية المبحوثة اعلى منها في الجامعات الحكومية.

ولتحديد علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد الذكاء الريادي (منفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة، فان معطيات الجدول(3-11) تفضي الى الاتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التفكير الريادي بوصفه واحدا من ابعاد الذكاء الريادي ومتطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما(0.61، 0.67) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، وتشير هذه القيم الى ان علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة اعلى منها في الجامعات الحكومية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المعرفة الريادية كبعد منفرد ومتطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.58، 0.60) لكل منهما على التوالي وعند مستوى معنوية (0,05)، وحققت علاقة الارتباط بين المتغيرين على مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة أعلى قيمة عنها في الجامعات الحكومية.

وتشير نتائج تحليل علاقات الارتباط انفة الذكر بين ابعاد الذكاء الريادي (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة(الحكومية والاهلية) الى قدرة هذه الابعاد (مجتمعة ومنفردة) في تفسير متطلبات الجامعة الريادية والتنبؤ به، وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد الذكاء الريادي (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة.

الجدول(3-11)

علاقة الارتباط بين قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي(مجتمعة) ومتطلبات الجامعة الريادية

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	متطلبات الجامعة الريادية	
	نوع الجامعة	
	حكومي	اهلي
رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية	0.42*	0.38*
نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق	0.51*	0.42*
ادارة التغيير لدى القيادات الادارية	0.62*	0.46*
البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ اشرعة قيادة المحيط الازرق	0.53*	0.50*
قيادة المحيط الازرق(مؤشر كلي)	0.58*	0.55*
التفكير الريادي	0.61*	0.67*
المعرفة الريادية	0.58*	0.60*
الذكاء الريادي(مؤشر كلي)	0.63*	0.68*
قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي(مجتمعة) مؤشر كلي	0.64*	0.67*

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماداً على نتائج برنامج(spss)

n (حكومي)=175 **n (الاهلي)= 64** ***P ≤ 0.05**

ثانيا: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى قياس وإختبار معنوية علاقات الاثر بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية المتمثلة (قيادة المحيط الأزرق، الذكاء الريادي، ومتطلبات الجامعة الريادية)، بإعتماد معامل الانحدار البسيط والمتعدد وعلى النحو الآتي:

1- تحليل علاقات تأثير قيادة المحيط الازرق في الذكاء الريادي

يعكس مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والفرضيات المنبثقة عنها، وعلى النحو الاتي:

أ- تحليل علاقات تأثير ابعاد قيادة المحيط الازرق(مجتمعة ومنفردة) في الذكاء الريادي في الجامعات المبحوثة

يشير مضمون هذا التحليل الى اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل المتمثل بأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) في المتغير المعتمد (الذكاء الريادي) بالجامعات المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (3-12) يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) في (الذكاء الريادي) وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية)، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05)، وفسرت هذه الابعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (65%) من الاختلافات الكلية في الذكاء الريادي على مستوى الجامعات الحكومية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (321.91) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند درجتي حرية (4,170) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (35%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.81) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (17.94) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05)، ودرجة حرية (174) والتي تشير الى ان التغير في ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.81) من الذكاء الريادي في الجامعات الحكومية المبحوثة، ويعد ما تقدم اشارة الى ان الذكاء الريادي يستمد مقومات تحقيقه من تبني الجامعات الحكومية المبحوثة للأبعاد المعبرة عن قيادة المحيط الازرق.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3-12) تفضي الى وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) في الذكاء الريادي، اذ يشير معامل التحديد (R2) الى ان هذه الابعاد (مجتمعة) فسرت ما نسبته (43%) من الاختلافات الكلية في الذكاء الريادي على مستوى الجامعات الاهلية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (46.83)

وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.57) عند درجتي حرية (4,59) ومستوى معنوية(0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (57%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.66) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (6.84) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (64)، والتي تشير الى ان التغير في ابعاد قيادة المحيط الازرق(مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.66) من الذكاء الريادي في الجامعات الاهلية المبحوثة، ويعد ما تقدم اشارة الى اسهام الأبعاد المعبرة عن قيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات الاهلية المبحوثة في تحقيق الذكاء الريادي.

ولتحديد تأثيرات ابعاد قيادة المحيط الازرق (منفردة) في الذكاء الريادي وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، فان معطيات الجدول(3-12) تفصح عن وجود تأثير معنوي لكل بعد من الابعاد في الذكاء الريادي وعلى النحو الاتي:

- **تأثير بعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في الذكاء الريادي**

تعكس مؤشرات التحليل في الجدول (3-12) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في الذكاء الريادي على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05)، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (46%) من الاختلافات في الذكاء الريادي للجامعات الحكومية المبحوثة وأن النسبة المتبقية والبالغة (54%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (144.33) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي كانت (3.84) عند درجتي حرية (1,173) ومستوى معنوية (0.05)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.67) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (12.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تعني ان تغيرا مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود الى تغير (0.67) من الذكاء الريادي في الجامعات الحكومية المبحوثة.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3-12) تفضي الى وجود تأثير معنوي لبعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في الذكاء الريادي، إذ يشير معامل التحديد (R2) الى ان هذا البعد فسر لوحده ما نسبته (19%) من الاختلافات الكلية في الذكاء الريادي على مستوى الجامعات الاهلية المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (14.39) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.11) عند درجتي حرية (1,62) وان النسبة المتبقية (81%) سببها متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.43) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة

(3.79) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى ان التغير في هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.43) من الذكاء الريادي في الجامعات الاهلية المبحوثة.

ويعد ما تقدم اشارة الى وجود تأثير معنوي لهذا البعد لقيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق الذكاء الريادي، اي ان امتلاك القيادات الخاصة بالجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) الرؤية بقدرات الموارد البشرية يسهم في توافر الذكاء الريادي، وان مستوى الاسهام كان اكبر منه في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

- **تأثير بعد نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق في الذكاء الريادي:**

يتضح من مؤشرات التحليل في الجدول (3–12) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق في الذكاء الريادي على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05)، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (49%) من الاختلافات في الذكاء الريادي للجامعات الحكومية المبحوثة وأن النسبة المتبقية والبالغة (51%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (165.80) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي كانت (3.84) عند درجتي حرية (1,173) ومستوى معنوية (0.05)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.70) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (12.88) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تعني ان تغيرا مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود الى تغير (0.70) من الذكاء الريادي في الجامعات الحكومية المبحوثة.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3–12) تؤكد وجود تأثير معنوي لبعد نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق في الذكاء الريادي على مستوى الجامعات الاهلية المبحوثة، اذ فسر هذا البعد ولوحده بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (25%) من الاختلافات الكلية في الذكاء الريادي، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (20.31) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.11) عند درجتي حرية (1,62) وان النسبة المتبقية (75%) سببها متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.50) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (4.51) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى ان التغير في هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.50) من الذكاء الريادي في الجامعات الاهلية المبحوثة.

ويعد ما تقدم اشارة الى وجود تأثير معنوي لهذا البعد لقيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق الذكاء الريادي، اي ان تبني قيادات الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق سوف يسهم في توافر الذكاء الريادي، وجاءت اعلى مستويات الاسهام لهذا البعد في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

- **تأثير إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في الذكاء الريادي:**

تفصح مؤشرات التحليل في الجدول (3–12) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في الذكاء الريادي على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05) ، اذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (52%) من الاختلافات في الذكاء الريادي للجامعات الحكومية المبحوثة، و(25%) للجامعات الاهلية ويدعم معنوية هاتين النسبتين قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغيير في الذكاء الريادي ما نسبته (0.72) للجامعات الحكومية المبحوثة و(0.50) للجامعات الاهلية المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة لكل منها مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05) .

وتعبر هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد لقيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق الذكاء الريادي، اي ان الذكاء الريادي يستمد مقومات تحقيقه في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) من ادارة قياداتها لعملية التغيير، وسجل هذا البعد اعلى نسبة تأثير في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

- **تأثير البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الازرق في الذكاء الريادي:**

تكشف معطيات الجدول (3–12) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق في الذكاء الريادي على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05) ، اذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (60%) من الاختلافات في الذكاء الريادي للجامعات الحكومية المبحوثة، و(40%) للجامعات الاهلية ويدعم معنوية هاتين النسبتين قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان

التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغيير في الذكاء الريادي ما نسبته (0.77) للجامعات الحكومية المبحوثة و(0.69) للجامعات الاهلية المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة لكل منها مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05).

وتؤكد هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد قيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق الذكاء الريادي، إذ انه كلما بدأت قيادات الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الازرق كلما كانت اقرب إلى تحقيق الذكاء الريادي، وأمتلك هذا البعد أعلى نسبة تأثير في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

إعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل التي أكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) في الذكاء الريادي وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) ، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة وتحققها.

الجدول (3-12)

تأثير قيادة المحيط الازرق في الذكاء الريادي في الجامعات المبحوثة

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الذكاء الريادي						
	نوع الجامعة	Beta	T المحسوبة	Sig	R2	F المحسوبة	F الجدولية
قيادة المحيط الازرق (مؤشر كلي)	حكومي	0.81	17.94*	0.000	0.65	321.91*	2.37
	أهلي	0.66	6.84*	0.000	0.43	46.83*	2.57
رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية	حكومي	0.67	12.01*	0.000	0.46	144.33*	3.84
	أهلي	0.43	3.79*	0.000	0.19	14.39*	3.11
نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق	حكومي	0.70	12.88*	0.000	0.49	165.80*	3.84
	أهلي	0.50	4.50*	0.000	0.25	20.31*	3.11
إدارة التغيير لدى القيادات الادارية	حكومي	0.72	13.81*	0.000	0.52	190.63*	3.84
	أهلي	0.50	4.60*	0.000	0.25	21.11*	3.11
البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الازرق	حكومي	0.77	15.98*	0.000	0.60	255.26*	3.84
	أهلي	0.69	7.45*	0.000	0.47	55.54*	3.11

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماداً على نتائج برنامج (spss)

n (حكومي) = 175 **n (الاهلي) 64** ***P ≤ 0.05**

حكومي للمؤشر الكلي D.F = 4,170 **أهلي للمؤشر الكلي D.F = 4,59** **Tالجدوليةحكومي=1.65**

حكومي للمؤشر الجزئي=1,172 **أهلي للمؤشر الجزئي = 1,62** **Tالجدولية أهلي=1.66**

ب-تحليل علاقات تأثير ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) في التفكير الريادي في الجامعات المبحوثة

يشير هذا التحليل الى اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) في التفكير الريادي بالجامعات المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (3-13) يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الأزرق (مجتمعة) في التفكير الريادي وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) ، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05) ، وفسرت هذه الابعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (60%) من الاختلافات الكلية في التفكير الريادي على مستوى الجامعات الحكومية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (250.88) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند درجتي حرية (4,170) ومستوى معنوية (0.05) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (40%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.77) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (15.84) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تشير الى ان التغير في ابعاد قيادة المحيط الأزرق (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.77) من التفكير الريادي في الجامعات الحكومية المبحوثة, وفي ذلك اشارة الى ان التفكير الريادي يستمد مقومات تحقيقه من تبني الجامعات الحكومية المبحوثة للأبعاد المعبرة عن قيادة المحيط الازرق.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3-13) تفضي الى وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) في التفكير الريادي، اذ يشير معامل التحديد (R2) الى ان هذه الابعاد (مجتمعة) فسرت ما نسبته (32%) من الاختلافات الكلية في التفكير الريادي على مستوى الجامعات الاهلية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (29.02) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.57) عند درجتي حرية (4,59) ومستوى معنوية (0.05) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (68%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.57) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (5.39) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى ان التغير في ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.57) من التفكير الريادي في الجامعات الاهلية المبحوثة، وهذا يعني ان

تبني الأبعاد المعبرة عن قيادة المحيط الازرق من قبل الجامعات الاهلية المبحوثة يسهم في تحقيق التفكير الريادي.

ولتحديد تأثيرات ابعاد قيادة المحيط الازرق (منفردة) في التفكير الريادي وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) ، فان معطيات الجدول (3–13) تفصح عن وجود تأثير معنوي لكل بعد من الابعاد في التفكير الريادي وعلى النحو الاتي:

- **تأثير بعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في التفكير الريادي**

تعكس مؤشرات التحليل في الجدول (3–13) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في التفكير الريادي على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05) ، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (45%) من الاختلافات في التفكير الريادي للجامعات الحكومية المبحوثة وأن النسبة المتبقية والبالغة (55%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (140.29) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) عند درجتي حرية (1,173) ومستوى معنوية (0.05)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.67) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (11.84) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تعني ان تغيرا مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود الى تغير (0.67) من التفكير الريادي في الجامعات الحكومية المبحوثة.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3–13) تفضي الى وجود تأثير معنوي لبعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في التفكير الريادي، اذ يشير معامل التحديد (R2) الى ان هذا البعد فسر لوحده ما نسبته (14%) من الاختلافات الكلية في التفكير الريادي، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (10.06) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.11) عند درجتي حرية ((1,62 وان النسبة المتبقية (86%) سببها متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.37) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (3.17) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تشير الى ان التغير في هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.37) من التفكير الريادي في الجامعات الاهلية المبحوثة.

ويستدل من نتائج التحليل اعلاه وجود تأثير معنوي لهذا البعد لقيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق التفكير الريادي، اي ان الرؤية بقدرات الموارد البشرية لدى قيادات الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) يسهم في

تحقيق التفكير الريادي، وان اعلى مستويات الاسهام كانت في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

- **تأثير بعد نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق في التفكير الريادي:**

يتضح من مؤشرات التحليل في الجدول (3–13) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق في التفكير الريادي على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05) ، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (43%) من الاختلافات في التفكير الريادي للجامعات الحكومية المبحوثة وأن النسبة المتبقية والبالغة (57%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (132.81) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.84) عند درجتي حرية (1,173) ومستوى معنوية (0.05)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.66) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (11.53) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تعني ان تغيرا مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود الى تغير (0.66) من التفكير الريادي في الجامعات الحكومية المبحوثة.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3–13) تؤكد وجود تأثير معنوي لبعد نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق في التفكير الريادي، اذ فسر هذا البعد ولوحده بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (18%) من الاختلافات الكلية في التفكير الريادي على مستوى الجامعات الاهلية المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (13.80) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.11) عند درجتي حرية ((1,62 وان النسبة المتبقية (82%) سببها متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.43) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (3.72) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى ان التغير في هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.43) من التفكير الريادي في الجامعات الاهلية المبحوثة.

وتعكس هذه النتائج وجود تأثير معنوي لهذا البعد لقيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق التفكير الريادي، اي ان اعتماد نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق من قبل قيادات الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) سوف يسهم في توافر التفكير الريادي، وحقق هذا البعد تأثير اعلى في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

- **تأثير إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في التفكير الريادي:**

تفصح مؤشرات التحليل في الجدول (3-13) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في التفكير الريادي على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05) ، اذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (46%) من الاختلافات في التفكير الريادي للجامعات الحكومية المبحوثة، و(17%) للجامعات الاهلية ويدعم معنوية هاتين النسبتين قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغيير في التفكير الريادي ما نسبته (0.68) للجامعات الحكومية المبحوثة و(0.41) للجامعات الاهلية المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة لكل منها مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05).

وتعبر هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد لقيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق التفكير الريادي، اي ان التفكير الريادي يستمد مقومات تحقيقه في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) من ادارة قياداتها لعملية التغيير، وسجل هذا البعد اعلى نسبة تأثير في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

- **تأثير البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الازرق في التفكير الريادي:**

تكشف معطيات الجدول (3-13) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الازرق في التفكير الريادي على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05)، اذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (53%) من الاختلافات في التفكير الريادي للجامعات الحكومية المبحوثة، و(39%) للجامعات الاهلية ويدعم معنوية هاتين النسبتين قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغيير في التفكير الريادي ما نسبته (0.73) للجامعات الحكومية المبحوثة و(0.62) للجامعات الاهلية المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة لكل منها مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05) .

وتؤكد هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد التفكير الريادي المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق التفكير الريادي، اذ ان تطبيق عملية التطوير

وتنفيذ اشرعة قيادة المحيط الأزرق كلما كانت أقرب الى تحقيق التفكير الريادي في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) ، وامتلك هذا البعد اعلى نسبة تأثير في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

اعتمادا على ما تقدم من نتائج التحليل التي اكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) في التفكير الريادي وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثالثة وتحققها.

الجدول (3-13)

تأثير قيادة المحيط الازرق في التفكير الريادي في الجامعات المبحوثة

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	التفكير الريادي						
	نوع الجامعة	Beta	T المحسوبة	Sig	R2	F المحسوبة	F الجدولية
قيادة المحيط الازرق (مؤشر كلي)	حكومي	0.77	15.84 *	0.000	0.60	250.88 *	2.37
	أهلي	0.57	5.39 *	0.000	0.32	29.02 *	2.57
رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية	حكومي	0.67	11.84 *	0,000	0.45	140.29 *	3.84
	أهلي	0.37	3.17 *	0,000	0.14	10.06 *	3.11
نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق	حكومي	0.66	11.53 *	0,000	0.43	132.81 *	3.84
	أهلي	0.43	3.72 *	0,000	0.18	13.80 *	3.11
إدارة التغيير لدى القيادات لادارية	حكومي	0.68	13.81 *	0,000	0.46	190.63 *	3.84
	أهلي	0.41	4.60 *	0,000	0.17	21.11 *	3.11
البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الازرق	حكومي	0.73	15.98 *	0,000	0.53	255.26 *	3.84
	أهلي	0.62	7.45 *	0,000	0.39	55.54 *	3.11

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماداً على نتائج برنامج ((spss

N = (حكومي) 175 N = (الاهلي) 64 *P ≤ 0.05

حكومي للمؤشر الكلي D.F = 4,170 أهلي للمؤشر الكلي D.F = 4,59

حكومي للمؤشر الجزئيD.F = 1,172 أهلي للمؤشر الجزئي D.F= 1,62

ت- تحليل علاقات تأثير ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) في المعرفة الريادية في الجامعات المبحوثة

يشير هذا التحليل الى اختبار الفرضية الفرعية الثانية من لفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل المتمثل بأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) في المتغير المعتمد (المعرفة الريادية) بالجامعات المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (3-14) يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) في المعرفة الريادية وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) ، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05) ، وفسرت هذه الابعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (58%) من الاختلافات الكلية في المعرفة الريادية على مستوى الجامعات الحكومية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (237.23) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند درجتي حرية (4,170) ومستوى معنوية (0.05) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (42%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.76) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (15.40) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تشير الى ان التغير في ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.76) من المعرفة الريادية في الجامعات الحكومية المبحوثة، ويعد ما تقدم اشارة الى ان تحقيق المعرفة الريادية في الجامعات الحكومية المبحوثة يعتمد على مدى تبنيها للأبعاد المعبرة عن قيادة المحيط الازرق.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3-14) تفضي الى وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الأزرق (مجتمعة) في المعرفة الريادية، اذ يشير معامل التحديد (R2) الى ان هذه الابعاد (مجتمعة) فسرت ما نسبته (43%) من الاختلافات الكلية في المعرفة الريادية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (46.97) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.57) عند درجتي حرية (4,59) ومستوى معنوية (0.05) ، وأن النسبة المتبقية (57%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.66) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (6.85) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تشير الى ان التغير في ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.66) من المعرفة الريادية في الجامعات الاهلية المبحوثة، وبذلك يمكن القول ان الأبعاد المعبرة عن قيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات الاهلية المبحوثة تسهم في تحقيق المعرفة الريادية.

ولتحديد تأثيرات ابعاد قيادة المحيط الازرق (منفردة) في المعرفة الريادية وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) ، فان معطيات الجدول (3–14) تفصح عن وجود تأثير معنوي لكل بعد من الابعاد في المعرفة الريادية وعلى النحو الاتي:

- **تأثير بعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في المعرفة الريادية**

تعكس مؤشرات التحليل في الجدول (3–14) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في المعرفة الريادية على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05) ، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (37%) من الاختلافات في المعرفة الريادية للجامعات الحكومية المبحوثة، وأن النسبة المتبقية والبالغة (63%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (100.70) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي كانت (3.84) عند درجتي حرية (1,173) ومستوى معنوية ((0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.61) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (10.04) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تعني ان تغيرا مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود الى تغير (0.61) من المعرفة الريادية في الجامعات الحكومية المبحوثة.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3–14) تفضي الى وجود تأثير معنوي لبعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في المعرفة الريادية، اذ يشير معامل التحديد (R2) الى ان هذا البعد فسر لوحده ما نسبته (19%) من الاختلافات الكلية في المعرفة الريادية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (14.41) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.11) عند درجتي حرية ((1,62 وان النسبة المتبقية ((81% سببها متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.43) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (3.80) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية 0.05)) ، والتي تشير الى ان التغير في هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.43) من المعرفة الريادية في الجامعات الاهلية المبحوثة.

اعتمادا على النتائج اعلاه يتضح وجود تأثير معنوي لهذا البعد لقيادة المحيط الازرق في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق المعرفة الريادية، اي ان المعرفة الريادية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) تعتمد على رؤية قادتها لقدرات الموارد البشرية، وان تأثير هذا البعد كان وضوحا في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

- **تأثير بعد نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق في المعرفة الريادية:**

يتضح من مؤشرات التحليل في الجدول (3-14) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق في المعرفة الريادية على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05) ، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (45%) من الاختلافات في المعرفة الريادية للجامعات الحكومية المبحوثة وأن النسبة المتبقية والبالغة (55%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (140.15) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي كانت (3.84) عند درجتي حرية (1,173) ومستوى معنوية (0.05)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.67) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (11.84) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تعني ان تغيرا مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود الى تغير (0.67) من المعرفة الريادية في الجامعات الحكومية المبحوثة.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3-14) تؤكد وجود تأثير معنوي لبعد نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق في المعرفة الريادية، اذ فسر هذا البعد ولوحده بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (29%) من الاختلافات الكلية في المعرفة الريادية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (20.45) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.11) عند درجتي حرية ((1,62 وان النسبة المتبقية (71%) سببها متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.50) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (4.52) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى ان التغير في هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.50) من المعرفة الريادية في الجامعات الاهلية المبحوثة.

عليه وفي ضوء ما تقدم من نتائج تحليل يمكن القول ان نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق الذي تعتمده الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) يسهم في اكتساب المعرفة الريادية، وجاءت اعلى مستويات الاسهام لهذا البعد في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

- **تأثير إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في المعرفة الريادية:**

تفصح مؤشرات التحليل في الجدول (3-14) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في المعرفة الريادية على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى

الافتراضي للدراسة (0.05) ، اذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (48%) من الاختلافات في المعرفة الريادية للجامعات الحكومية المبحوثة، و(29%) للجامعات الاهلية ويدعم معنوية هاتين النسبتين قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغيير في المعرفة الريادية ما نسبته (0.69) للجامعات الحكومية المبحوثة و (0.53) للجامعات الاهلية المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة لكل منها مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05).

وتؤكد هذه النتائج على دور ادارة التغيير كونه واحدا من ركائز قيادة المحيط الازرق في تحقيق المعرفة الريادية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اي ان المعرفة الريادية يستمد مقومات تحقيقه في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) من ادارة قياداتها لعملية التغيير، وسجل هذا البعد اعلى نسبة تأثير في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

- **تأثير البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الازرق في المعرفة الريادية:**

تكشف معطيات الجدول (3–14) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الازرق في المعرفة الريادية على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05) ، اذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (54%) من الاختلافات في المعرفة الريادية للجامعات الحكومية المبحوثة، و(43%) للجامعات الاهلية ويدعم معنوية هاتين النسبتين قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغيير في المعرفة الريادية ما نسبته (0.74) للجامعات الحكومية المبحوثة و (0.66) للجامعات الاهلية المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة لكل منها مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05) .

وتؤكد هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد كونه واحدا من ركائز قيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق المعرفة الريادية، اذ ان البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ اشرعة قيادة المحيط الازرق في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) يسهل اكتساب المعرفة الريادية، وامتلك هذا البعد اعلى نسبة تأثير في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

اعتمادا على ما تقدم من نتائج التحليل التي اكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) في المعرفة الريادية وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثالثة وتحققها.

الجدول (3-14)

أثر قيادة المحيط الازرق في المعرفة الريادية الجامعات المبحوثة

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	المعرفة الريادية						
	نوع الجامعة	Beta	T المحسوبة	Sig	R2	F المحسوبة	F الجدولية
قيادة المحيط الازرق (مؤشر كلي)	حكومي	0.76	15.40	0.000	0.58	237.23	2.37
	أهلي	0.66	6.85	0.000	0.43	46.97	2.57
رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية	حكومي	0.61	10.04	0,000	0.37	100.70	3.84
	أهلي	0.43	3.79	0,000	0.19	14.41	3.11
نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق	حكومي	0.67	11.84	0,000	0.45	140.15	3.84
	أهلي	0.50	4.52	0,000	0.25	20.45	3.11
إدارة التغيير لدى القيادات الادارية	حكومي	0.69	12.69	0,000	0.48	161.02	3.84
	أهلي	0.53	4.90	0,000	0.28	24.05	3.11
البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة التفكير الريادي	حكومي	0.74	*14.27	0,000	0.54	203.73	3.84
	أهلي	**0.66**	***6.90**	**0,000**	**0.43**	**47.604**	**3.11**

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماداً على نتائج برنامج (spss)

N = (حكومي) 175 **N = (الاهلي) 64** ***P ≤ 0.05**

حكومي للمؤشر الكلي D.F = 4,170 **أهلي للمؤشر الكلي D.F = 4,59**

حكومي للمؤشر الجزئي D.F= 1,172 **أهلي للمؤشر الجزئي D.F= 1,62**

2- تحليل علاقات تأثير قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة) في متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة:

يهدف هذا التحليل الى اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى النحو الاتي:

أ- تحليل علاقات تأثير قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة) في متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة:

يشير هذا التحليل الى اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل المتمثل بقيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة) في المتغير المعتمد (متطلبات الجامعة الريادية) بالجامعات المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (3-15) يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة) في متطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) ، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05) ، وفسرت هذه الابعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (39%) من الاختلافات الكلية في متطلبات الجامعة الريادية على مستوى الجامعات الحكومية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (111.42) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.10) عند درجتي حرية (6,168) ومستوى معنوية (0.05) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (61%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.63) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (10.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تشير الى ان التغير في ابعاد قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.63) من متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الحكومية المبحوثة، وحقق البعدين المتمثلين ب (ادارة التغيير والتفكير الريادي) اعلى نسب التأثير اذ بلغ قيم معامل التحديد (R2) لكل منهما (0.37, 0.38) على التوالي، كما بلغت قيم معامل الانحدار (Beta) لكل منهما (0.62، 0.61) على التوالي، وهذا يؤشر بان متطلبات الجامعة الريادية يستمد مقومات تحقيقها في الجامعات الحكومية المبحوثة من مدى تبنيها للأبعاد المعبرة عن قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3-15) تفضي الى وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة) في متطلبات الجامعة الريادية، اذ يشير معامل التحديد (R2) الى ان هذه الابعاد (مجتمعة) فسرت ما نسبته (41%) من الاختلافات الكلية في متطلبات الجامعة الريادية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة

(43.32) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.29) عند درجتي حرية (6,54) ومستوى معنوية (0.05) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (59%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.64) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (6.58) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية 0.05)) ، ودرجة حرية (64) والتي تشير الى ان التغير في ابعاد قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.64) من متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الاهلية المبحوثة، وجاءت اعلى اسهامات التأثير من بعدي (التفكير الريادي والمعرفة الريادية) ، اذ فسرا بدلالة معامل التحديد ما نسبته (0.44،0.36) على التوالي من الاختلافات الكلية في متطلبات الجامعة الريادية، وكذلك معامل الانحدار (Beta) الذي بلغ (0.67، 0.60) على التوالي لكل منهما، ويشير ذلك الى ان تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الاهلية المبحوثة يعتمد على امتلاكها للأبعاد المعبرة عن قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي.

اعتمادا على النتائج اعلاه يتضح الدور الذي يمارسه كل من متغيري قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي بدلالة ابعادهما في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، وعلى نحو يؤكد اسهام تلك الابعاد (مجتمعة) وتاثيرها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة وعلى نحو يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الرابعة.

الجدول (3-15)

أثر قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مجتمعة) في متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة.

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	متطلبات الجامعة الريادية						
	نوع الجامعة	Beta	T المحسوبة	Sig	R2	F المحسوبة	F الجدولية
رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية	حكومي	0.42	6.02*	0.000	0.17	36.27*	3.84
	أهلي	0.38	3.19*	0,002	0.14	10.18*	3.11
نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق	حكومي	0.51	7.75*	0.000	0.26	60.01*	2.84
	أهلي	0.42	3.60*	0.001	0.17	12.99*	3.11
إدارة التغيير لدى القيادات الادارية	حكومي	0.62	10.26*	0.000	0.38	105.16*	3.84
	أهلي	0.46	4.05*	0.000	0.21	16.42*	3.11
البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الازرق	حكومي	0.53	8.25*	0.000	0.28	67.99*	3.84
	أهلي	0.50	4.56*	0.000	0.25	20.83*	3.11
التفكير الريادي	حكومي	0.61	10.10*	0,000	0.37	101.82*	3.84
	أهلي	0.67	7.07*	0.000	0.44	49.22*	3.11
المعرفة الريادية	حكومي	058	9.32*	0.000	0.33	786.7*	3.84
	أهلي	0.60	5.87*	0.000	0.36	34.64*	3.11
قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي (مؤشر كلي)	حكومي	0.63	10.56*	0.000	0.39	111.42*	2.10
	أهلي	**0.64**	**6.58***	**0.000**	**0.41**	**43.32***	**2.29**

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماداً على نتائج برنامج (spss)

N = (حكومي) 175 **N = (الاهلي) 64** ***P ≤ 0.05**

حكومي للمؤشر الكلي D.F = 6,168 **أهلي للمؤشر الكلي D.F = 6,58**

حكومي للمؤشر الجزئيD.F= 1,173 **أهلي للمؤشر الجزئيD.F= 1,63**

ب-تحليل علاقات تأثير ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) في متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة

يشير هذا التحليل الى اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) في متطلبات الجامعة الريادية بالجامعات المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (3-16) يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) في متطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) ، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05) ، وفسرت هذه الابعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (34%) من الاختلافات الكلية في متطلبات الجامعة الريادية على مستوى الجامعات الحكومية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (88.53) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند درجتي حرية (4,170) ومستوى معنوية (0.05) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (66%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.58) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (9.41) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تشير الى ان التغير في ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.58) من متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الحكومية المبحوثة، ويشير ذلك الى ان متطلبات الجامعة الريادية يستمد مقومات تحقيقه في الجامعات الحكومية المبحوثة من تبني الأبعاد المعبرة عن قيادة المحيط الازرق، وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3-16) تفضي الى وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) في متطلبات الجامعة الريادية، اذ يشير معامل التحديد (R2) الى ان هذه الابعاد (مجتمعة) فسرت ما نسبته (30%) من الاختلافات الكلية في متطلبات الجامعة الريادية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (26.03) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2,57) عند درجتي حرية (4,59) ومستوى معنوية (0.05) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (70%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.54) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (5.10) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى ان التغير في ابعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.54) من متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الاهلية المبحوثة، وهذا يعني ان تبني الأبعاد المعبرة عن التفكير الريادي من قبل الجامعات الاهلية المبحوثة يسهم في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية.

ولتحديد تأثيرات ابعاد قيادة المحيط الازرق (منفردة) في متطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) ، فان معطيات الجدول (3–16) تفصح عن وجود تأثير معنوي لكل بعد من الابعاد في متطلبات الجامعة الريادية وعلى النحو الاتي:

- **تأثير بعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في متطلبات الجامعة الريادية**

تعكس مؤشرات التحليل في الجدول (3–16) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في متطلبات الجامعة الريادية على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) للجامعات الحكومية و (0.002) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05) ، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (17%) من الاختلافات في متطلبات الجامعة الريادية للجامعات الحكومية المبحوثة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (36.27) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) عند درجتي حرية (1,173) ومستوى معنوية ((0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.42) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (6.02) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تعني ان تغيرا مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود الى تغير (0.42) من متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الحكومية المبحوثة.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3–16) تفضي الى وجود تأثير معنوي لبعد رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية في متطلبات الجامعة الريادية، اذ يشير معامل التحديد (R2) الى ان هذا البعد فسر لوحده ما نسبته (14%) من الاختلافات الكلية في متطلبات الجامعة الريادية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (10.06) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.11) عند درجتي حرية (1,62)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.38) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (3.19) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى ان التغير في هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.38) من متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الاهلية المبحوثة.

وتعبر نتائج التحليل اعلاه عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد لقيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، اي ان رؤية قيادات الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) بقدرات الموارد البشرية يسهم في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، وان اعلى مستويات الاسهام كانت في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

- **تأثير بعد نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق في متطلبات الجامعة الريادية:**

تشير معطيات التحليل في الجدول (3–16) الى وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق في متطلبات الجامعة الريادية على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) للجامعات الحكومية و(0.001) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05) ، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (26%) من الاختلافات في متطلبات الجامعة الريادية للجامعات الحكومية المبحوثة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (60.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.84) عند درجتي حرية (1,173) ومستوى معنوية (0.05)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.51) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (7.75) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تعني ان تغيرا مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود الى تغير (0.51) من متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الحكومية المبحوثة.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3–16) تؤكد وجود تأثير معنوي لبعد نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق في متطلبات الجامعة الريادية، اذ فسر هذا البعد ولوحده بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (17%) من الاختلافات الكلية في متطلبات الجامعة الريادية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (12.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.11) عند درجتي حرية ((1,62، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.42) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (3.60) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى ان التغير في هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.42) من متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الاهلية المبحوثة.

وتؤكد هذه النتائج على وجود تأثير معنوي لهذا البعد لقيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، اي ان الجامعات المبحوثة تتمكن من تحقيق متطلبات الجامعة الريادية اذا اعتمدت قياداتها نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق، وحقق هذا البعد تأثير اعلى في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

- **تأثير إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في متطلبات الجامعة الريادية:**

تفصح مؤشرات التحليل في الجدول (3-16) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في متطلبات الجامعة الريادية على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05)، اذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (38%) من الاختلافات في متطلبات الجامعة الريادية للجامعات الحكومية المبحوثة، و(21%) للجامعات الاهلية ويدعم معنوية هاتين النسبتين قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغيير في متطلبات الجامعة الريادية ما نسبته (0.62) للجامعات الحكومية المبحوثة و(0.46) للجامعات الاهلية المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة لكل منها مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05) .

وتعكس هذه النتائج وجود تأثير معنوي لهذا البعد لقيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، اي ان متطلبات الجامعة الريادية يستمد مقومات تحقيقها في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) من ادارة قياداتها لعملية التغيير، وسجل هذا البعد اعلى نسبة تأثير في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

- **تأثير البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الازرق في متطلبات الجامعة الريادية:**

تكشف معطيات الجدول (3-16) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الازرق في متطلبات الجامعة الريادية على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05) ، اذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (28%) من الاختلافات في متطلبات الجامعة الريادية للجامعات الحكومية المبحوثة و (25%) للجامعات الاهلية ويدعم معنوية هاتين النسبتين قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغيير في متطلبات الجامعة الريادية ما نسبته (0.58) للجامعات الحكومية المبحوثة و(0.54) للجامعات الاهلية

المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة لكل منها مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05).

وتشير هذه النتائج الى وجود تأثير معنوي لهذا البعد لقيادة المحيط الازرق المتبناة من قبل الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، اذ ان تطبيق عملية التطوير وتنفيذ اشرعة قيادة المحيط الازرق من قبل الجامعات المبحوثة تمكنها من تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، وامتلك هذا البعد اعلى نسبة تأثير في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

اعتمادا على ما تقدم من نتائج التحليل التي اكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد قيادة المحيط الازرق (مجتمعة ومنفردة) في متطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة وتحققها.

الجدول (3-16)

تأثير قيادة المحيط الازرق في متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	متطلبات الجامعة الريادية					
	نوع الجامعة	Beta	T المحسوبة	R2	F المحسوبة	Sig
رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية	حكومي	0.42	6.02*	0.17	36.27*	0.000
	اهلي	0.38	3.19*	0.14	10.18*	0.002
نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق	حكومي	0.51	7.75*	0.26	60.01*	0.000
	اهلي	0.42	3.60*	0.17	12.99*	0.001
ادارة التغيير لدى القيادات الادارية	حكومي	0.62	10.26*	0.38	105.16*	0.000
	اهلي	0.46	4.05*	0.21	16.42*	0.000
البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ اشرعة قيادة المحيط الازرق	حكومي	0.53	8.25*	0.28	67.99*	0.000
	اهلي	0.50	4.56*	0.25	20.83*	0.000
قيادة المحيط الازرق (مؤشر كلي)	حكومي	0.58	9.41*	0.34	88.53*	0.000
	اهلي	0.54	5.10*	0.30	26.03*	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماداً على نتائج برنامج ((spss

N = (حكومي) 175 N = (الاهلي) 64 *P ≤ 0.05

حكومي للمؤشر الكلي D.F = 4,170 أهلي للمؤشر الكلي D.F = 4,59 Tالجدولية= 1.67

حكومي للمؤشر الجزئيD.F= 1,173 أهلي للمؤشر الجزئيD.F= 1,62

ب-تحليل علاقات تأثير ابعاد الذكاء الريادي (مجتمعة ومنفردة) في متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة.

يهف هذا التحليل الى اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الريادي (مجتمعة ومنفردة) في متطلبات الجامعة الريادية بالجامعات المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (3-17) يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الريادي (مجتمعة) في متطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية)، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05) ، وفسرت هذه الابعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (39%) من الاختلافات الكلية في متطلبات الجامعة الريادية على مستوى الجامعات الحكومية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (111.71) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.84) عند درجتي حرية (2,171) ومستوى معنوية (0.05) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (61%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.63) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (10.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تشير الى ان التغير في ابعاد الذكاء الريادي (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.63) من متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الحكومية المبحوثة، ويدل ذلك على ان امتلاك الجامعات الحكومية المبحوثة للأبعاد المعبرة عن الذكاء الريادي يمكنها من تحقيق متطلبات الجامعة الريادية.

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3-17) تفضي الى وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الريادي (مجتمعة) في متطلبات الجامعة الريادية، اذ يشير معامل التحديد (R2) الى ان هذه الابعاد (مجتمعة) فسرت ما نسبته (46%) من الاختلافات الكلية في متطلبات الجامعة الريادية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (51.95) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.11) عند درجتي حرية (2,61) ومستوى معنوية (0.05) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (54%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او قد لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.68) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (7.21) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى ان التغير في ابعاد الذكاء الريادي (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.68) من متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الاهلية المبحوثة، وهذا يعني ان تبني الأبعاد المعبرة عن الذكاء الريادي من قبل الجامعات الاهلية المبحوثة يسهم في تحقيق متطلبات

الجامعة الريادية.وان نسبة تاثير الذكاء الريادي في متطلبات الجامعة الريادية بالجامعات الاهلية المبحوثة اكثر قياسا بالجامعات الحكومية.

ولتحديد تأثيرات ابعاد الذكاء الريادي (منفردة) في متطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) ، فان معطيات الجدول (3–17) تفصح عن وجود تأثير معنوي لكل بعد من الابعاد في متطلبات الجامعة الريادية وعلى النحو الاتي:

- **تأثير بعد التفكير الريادي في متطلبات الجامعة الريادية**

تفصح معطيات التحليل في الجدول (3–17) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد التفكير الريادي في متطلبات الجامعة الريادية على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05)، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (37%) من الاختلافات في متطلبات الجامعة الريادية للجامعات الحكومية المبحوثة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (101.82) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) عند درجتي حرية (1,173) ومستوى معنوية (0.05)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.61) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (10.10) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.65) عند مستوى معنوية (0.05) ، والتي تعني ان تغيرا مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود الى تغير (0.61) من متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الحكومية المبحوثة

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان مؤشرات الجدول (3–17) تشير الى وجود تأثير معنوي لبعد التفكير الريادي في متطلبات الجامعة الريادية، اذ يشير معامل التحديد (R2) الى ان هذا البعد فسر لوحده ما نسبته (44%) من الاختلافات الكلية في متطلبات الجامعة الريادية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (49.22) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.11) عند درجتي حرية ((1,62، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.67) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (7.02) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى ان التغير في هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.67) من متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الاهلية المبحوثة.

وتعبر نتائج التحليل اعلاه عن وجود تأثير معنوي لبعد التفكير الريادي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اي ان التفكير الريادي الذي يمتلكه قيادات الجامعات المبحوثة سوف يسهم في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، وان اعلى مستويات الاسهام كانت في الجامعات الاهلية المبحوثة قياسا بالجامعات احكومية المبحوثة.

- **تأثير بعد المعرفة الريادية في متطلبات الجامعة الريادية:**

تؤكد نتائج التحليل الموضحة في الجدول (3–17) على وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد المعرفة الريادية في متطلبات الجامعة الريادية على مستوى نوعي الجامعات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05)، اذ ان (33%) من الاختلافات في متطلبات الجامعة الريادية للجامعات الحكومية المبحوثة فسرتها المعرفة الريادية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (86.77) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.84) عند درجتي حرية (1,173) ومستوى معنوية (0.05)، كما ان التغير وحدة واحدة في هذا البعد يقود الى تغيير ما نسبته (0.58) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (9.32) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05) .

وعلى مستوى الجامعات الأهلية المبحوثة، فان معطيات الجدول (3–17) تتبين وجود تأثير معنوي لبعد المعرفة الريادية في متطلبات الجامعة الريادية، اذ فسر هذا البعد ولوحده بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (36%) من الاختلافات الكلية في متطلبات الجامعة الريادية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (34.64) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.11) عند درجتي حرية ((1,62، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.60) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (5.88) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى ان (0.60)من التغيرات في متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الاهلية المبحوثة تعود الى تغير المعرفة الريادية وحدة واحدة.

ويتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي للمعرفة الريادية كونه احد ابعاد الذكاء الريادي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، اي ان الجامعات المبحوثة تتمكن من تحقيق متطلبات الجامعة الريادية اذا امتلكت قياداتها المعرفة الريادية، وحقق هذا البعد تأثير اعلى في الجامعات الحكومية المبحوثة قياسا بالجامعات الاهلية المبحوثة.

بناءا على ما تقدم من نتائج تحليل والتي اظهرت وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الريادي (مجتمعة ومنفردة) في متطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) ، يمكن القول بتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الرابعة ومن ثم قبولها.

الجدول (3-17)

تأثير الذكاء الريادي في متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	متطلبات الجامعة الريادية					
	نوع الجامعة	Beta	T المحسوبة	R2	F المحسوبة	Sig
التفكير الريادي	حكومي	0.61	10.10*	0.37	101.82*	0.000
	اهلي	0.67	7.02*	0.44	49.22*	0.000
المعرفة الريادية	حكومي	0.58	9.32*	0.33	86.77*	0.000
	اهلي	0.60	5.88*	0.36	34.64*	0.000
الذكاء الريادي (مؤشر كلي (	حكومي	0.63	10.57*	0.39	111.71*	0.000
	اهلي	0.68	7.21*	0.46	51.95*	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماداً على نتائج برنامج (spss)

N = (حكومي) 175 **N = (الاهلي) 64** ***P ≤ 0.05**

حكومي للمؤشر الكلي D.F = 2,172 **أهلي للمؤشر الكلي D.F = 2,61** **Tالجدولية=1.67**

حكومي للمؤشر الجزئي D.F= 1,173 **أهلي للمؤشر الجزئيD.F= 1,63**

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

Conclusions and Suggestions

يهدف هذا الفصل الى تقديم ماتمكن إستنتاجه إعتماداً على نتائج وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وإختبار العلاقات بينها على وفق ما أفضى اليه مخطط الدراسة، فضلاً عن مايتم طرحه من مقترحات على ضوء تلك الاستنتاجات، وبذلك سيتضمن هذا الفصل المبحثين الاثنين:

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: المقترحات و الدراسات المستقبلية.

المبحث الأول

الاستنتاجات Conclusions

يسعى هذا المبحث الى توضيح أهم الاستنتاجات النظرية والعملية التي توصلت إليها الدراسة وكما يأتي:

أولاً: الإستنتاجات النظرية

1. تعد قيادة المحيط الأزرق من المواضيع الحديثة في عالم إدارة الاعمال اليوم، فهي مثلها مثل إستراتيجية المحيط الأزرق الخاصة بعملية ايجاد محيطات زرقاء عن طريق فتح محيطات المواهب والطاقات غير الفعالة التي تتداخل ضمن أعمال المنظمات ومنها الجامعات.
2. أصبحت سلسلة قيادة المحيط الأزرق بنقاطها الأربعة(التركيز على الانشطة والاعمال واجراءات الرقابة والاداء، ربط القيادة بحقائق البيئة بالإعتماد على قيادات قادرة على المواجهة. إيجاد قيادات عبر مستويات إدارية مختلفة، و الوصول إلى قيادة ذات تأثير عالٍ ونشاطات بأدنى كلفة) من أهم الامور التي ينبغي تفعيلها في المنظمات ومنها الجامعات، وهذا يتم عن طريق التحول إلى:

أ- من إستراتيجية المحيط الازرق إلى قيادة المحيط الأزرق.

ب-إعتماد الركائز الأربعة لقيادة المحيط الأزرق وتفعيلها، رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية، نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق، إدارة التغيير لدى القيادات الادارية، والبدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق).

ت-طرح التساؤل الآتي كيف تنظر لحقيقة قيادتك الحالية؟

ث-كيفية إيجاد واختيار مواصفات وشكل القيادة الجديدة ؟

ج- كيف يكون بالامكان وضع وتصميم ممارسات القيادة الجديدة للمحيط الأزرق بشكل منظماتي؟

3. لأجل تطبيق منهج قيادة المحيط الأزرق يتطلب تحديد نوع النشاطات، وأي منها يستلزم توافرها، زيادتها، تقليلها، حذفها أو إلغائها.
4. لإيجاد ملامح قيادة مستقبلية يتطلب إمتلاك المنظمات القدرة على إدراك ومعرفة التغيرات المطلوبة، ومتى ماتحققت القيادة وأصبحت حقيقة يكون بالامكان إحداث التغيير.
5. يعد مفهوم الذكاء الريادي من المفاهيم الإدارية المهمة التي يطرح ذاته في مجال إدارة الاعمال، فقد بات الذكاء الريادي ميزة تنافسية بالغة الاهمية للجامعات الريادية المعاصرة التي تواجه العديد من التحديات، والصعوبات الناجمة عن التغيرات السريعة في بيئة مليئة

بعدم التأكد والتعقيد والغموض، وقد أصبح نجاح هذه الجامعات يقاس بما تمتلكه من التفكير والمعرفة الرياديين، لتتمكن من الوصول الى ذكاءات متجددة جديدة، فضلاً عن ضمان بقاءها وإستمراريتها.

6- يعتمد تحول المنظمات ومنها (الجامعات) نحو الريادية على إمتلاكها لمجموعة من المتطلبات والتي تعددت نصنيفات الباحثين بشأنها مما قادت بالباحثة إلى إعتماد مدخل الموارد وتحديد متطلبات التحول نحو المنظمات الريادية بالموارد (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية).

ثانياً: الاستنتاجات العملية

1. اهتمام الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) بقيادة المحيط الأزرق في ضوء إمتلاكها للأبعاد المعبرة عنها إجمالاً، وأن نسب توافرها في الجامعات الأهلية المبحوثة كانت أعلى منها في الجامعات الحكومية المبحوثة.
2. تمتلك القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) رؤية لقدرات مواردها البشرية، وسجلت الجامعات الأهلية نسبة أعلى قياساً بالجامعات الحكومية.
3. إعتمدت القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة(الحكومية والأهلية) بمنهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الازرق، وان توافر مؤشرات التحول في الجامعات الأهلية أعلى منها في الحكومية، كما أن نوعي الجامعات المبحوثة لجأت الى تطوير مناهجها بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.
4. اتضح أن القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) تدعم إدارة التغيير، وأن الجامعات الأهلية كانت أكثر دعماً من الجامعات الحكومية، إذ تركز الدعم في الجامعات الأهلية على تنفيذ متطلبات سوق العمل في المستويات التنفيذية، فيما تركز الدعم في الجامعات الحكومية على استيعابها التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
5. توافر مؤشرات البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق لدى صنفي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية)، وسجلت الجامعات الأهلية نسبة توافر أعلى قياساً بالجامعات الحكومية، كما أن الصنفين من الجامعات(الحكومية والأهلية) تعملان على تخفيض النفقات والمصروفات التي لامبررلها .
6. إهتمام القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) بالذكاء الريادي في ضوء امتلاك الأبعاد المعبرة عن (التفكير والمعرفة الرياديين)، وسجلت الجامعات الأهلية نسب أمتلاك للذكاء الريادي أعلى منها في الجامعات الحكومية.

7. توافر المؤشرات المعبرة عن التفكير الريادي لدى الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية)، وأن نسبة توافرها في الجامعات الأهلية أعلى عنها في الجامعات الحكومية ، وشجعت الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) مواردها البشرية على تبني الأفكار الريادية والابداعية.
8. إهتمام القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية) بالمعرفة الريادية، وامتلكت الجامعات الاهلية المؤشرات المعبرة عن نسب أعلى من الجامعات الحكومية، ففي الوقت الذي إعتمدت فيه الجامعات الأهلية على ماتمتلكه من إدراك ووعي لبيئتها الخارجية من صياغة رؤيتها المستقبلية، نجد أن الجامعات الحكومية ركزت على اعتماد اسلوب الاقناع والحوار في تحقيق أهدافها.
9. تستقطب القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) الموارد البشرية ذوي الطاقات المعرفية المتنوعة والصفات الريادية، وأن الجامعات الأهلية كانت هي الأعلى في هذا المجال قياساً بالجامعات الحكومية.
10. إمتلكت الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) متطلبات الجامعة الريادية المتمثلة بالموارد(المادية،البشرية،المالية،والمعلوماتية)، وسجلت الجامعات الأهلية نسب إمتلاك أعلى قياساً بالجامعات الحكومية، فضلاً عن التباين في توافر هذه الموارد على مستوى نوعي الجامعات (الحكومية والأهلية).
11. أتضح وجود تناسب بين قيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) والذكاء الريادي وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) وسجلت الجامعات الحكومية أعلى تناسب بين المتغيرين قياساً بالجامعات الأهلية ، وأمتلك بُعد البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق أعلى نتيجة إرتباط مع الذكاء الريادي وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية).
12. وجود تناسب بين قيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) والتفكير الريادي وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية)، وحققت الجامعات الحكومية أعلى ارتباط قياساً بالجامعات الأهلية، وحاز بعد البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق أعلى قيمة إرتباط مع التفكير الريادي وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية).
13. إرتبطت أبعاد قيادة المحيط الأزرق (مجتمعة ومنفردة) بعلاقات معنوية مع المعرفة الريادية وكانت نتيجة الارتباط أقوى وأعلى في الجامعات المبحوثة الحكومية قياساً بالجامعات الأهلية.

14. وجاءت أعلى قيم الارتباط من بُعد البدء بتطبيق عملية تطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة.
15. إتضح وجود تناسب بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي بدلالة أبعادهما (مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية)، وسجلت الجامعات المبحوثة الأهلية أعلى قيم ارتباط بين المتغيرين قياساً بالجامعات الحكومية.
16. توجد علاقة ارتباط معنوية بين قيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده(مجتمعة ومنفردة) ومتطلبات الجامعة الريادية،وكانت تلك العلاقة أقوى في الجامعات الحكومية المبحوثة قياساً بالجامعات الأهلية. وأمتلك بُعد إدارة التغيير أقوى علاقات الارتباط بين المتغيرين في الجامعات المبحوثة الحكومية، مقابل بُعد البدء بتطبيق عملية تطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق في الجامعات الأهلية.
17. إرتبط الذكاء الريادي بدلالة بعدية (مجتمعة ومنفردة) بعلاقات ارتباط معنوية مع متطلبات الجامعة الريادية، وكانت أقوى العلاقات في الجامعات المبحوثة الاهلية قياساً بالجامعات الحكومية، وامتلك بعد التفكير الريادي أقوى علاقات الارتباط مع متطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى نوعي الجامعات المبحوثة(الحكومية والأهلية).
18. تأثر الذكاء الريادي في الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) بقيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) وكان مستوى التأثير أقوى في الجامعات المبحوثة الحكومية قياساً بالجامعات الأهلية، وجاءت أعلى اسهامات التأثير من بعد البدء بتطبيق عملية تطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق ولنوعي الجامعات المبحوثة.
19. يستمد التفكير الريادي مقومات تحقيقه من أبعاد قيادة المحيط الأزرق (مجتمعة ومنفردة) في الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية)، وسجلت الجامعات الحكومية أعلى مستويلت التأثير قياساً بالجامعات الأهلية، وجاءت أعلى اسهامات التأثير في الجامعات الحكومية والأهلية من بعد البدء بتطبيق عملية تطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق.
20. تستمد المعرفة الريادية مقومات توافره في الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) من أبعاد قيادة المحيط الأزرق (مجتمعة ومنفردة) وحققت الجامعات االحكومية المبحوثة مستويات تأثير أعلى من الجامعات الأهلية وساهم بعد البدء بتطبيق عملية تطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق في توافر المعرفة الريادية في الجامعات الحكومية والأهلية المبحوثة.
21. يعتمد تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة(الحكومية والأهلية) على مدى تبنيها لقيادة المحيط الأزرق وامتلاكها الذكاء الريادي بدلالة أبعادهما (مجتمعة ومنفردة). وأن أعلى مستويات التأثير ظهرت في الجامعات الأهلية المبحوثة قياساً

بالجامعات الحكومية. وأمتلك بعد ادارة التغيير لدى القيادات الادارية في الجامعات الحكومية المبحوثة أفضل مستويات التأثير في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية ، وبعد التفكير الريادي في الجامعات الاهلية المبحوثة.

22. أسهم قيادة المحيط الأزرق بدلالة أبعاده (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية)، وسجلت الجامعات الحكومية المبحوثة أعلى مستويات التأثير قياساً بالجامعات الأهلية، وجاءت أعلى اسهامات التأثير من بعد إدارة التغيير لدى القيادات الادارية في الجامعات الحكومية وبعد البدء بتطبيق عملية تطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق في الجامعات الأهلية.

23. تأثر تحقيق متطلبات الجامعة الريادية بمدى امتلاك الجامعات المبحوثة (الحكومية والأهلية) للذكاء الريادي بدلالة بعدية، وكان التأثير في الجامعات الأهلية المبحوثة أعلى منها في الجامعات الحكومية، وأمتلك التفكير الريادي أعلى اسهامات التأثير في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية وعلى مستوى نوعي الجامعات (الحكومية والأهلية).

المبحث الثاني

المقترحات

إستكمالاً لمستلزمات الدراسة، يبين هذا المبحث عدداً من المقترحات التي تراها الدراسة الحالية مناسبة لتعزيز أبعاد قيادة المحيط الأزرق ومكونات الذكاء الريادي في الجامعات المبحوثة، وزيادة قدرتها على تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، بالإضافة الى إقتراح عدد من الدراسات المستقبلية المتعلقة بمحاور الدراسة الحالية التي تراها الدراسة الحالية مهمة ومن الضروري إجراؤها من باحثين آخرين، وهي كالآتي:

1. ينبغي على الجامعات المبحوثة الحكومية منها والاهلية، أن تولي إهتماما أوسع وتركيزا أكبر بمضامين أبعاد قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي على وفق متطلبات الجامعة الريادية التي تعمل فيها، ويقدم منظور مؤشرات قيادة المحيط الازرق فرصة مناسبة لتبني أساليب عمل مبتكرة تنسجم مع تطلعات الجامعات المبحوثة الحكومية منها والاهلية في التعامل مع معطيات التحدي في بيئة التعليم العالي ومتطلبات الجامعة التعليمية والبحثية الريادية.
2. العمل على تعزيز أبعاد قيادة المحيط الازرق بمرتكزاته الاربعة، بالاضافة الى إعتمادها أكثر من مؤشر واحد في وقت واحد، وعلى الجامعات الحكومية منها والاهلية، تعزيز قدراتها في جوانب متعددة منها: رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية، اعتماد منهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق، تفعيل ادارة التغيير لدى القيادات الادارية، من خلال البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق.
3. الاستفادة القصوى من مكونات الذكاء الريادي بتشجيع التفكير الريادي وتفعيل المعرفة الريادية بالشكل الذي يُمكنها من الافادة القصوى من إضافة و/أو إبتكار القيمة الناتجة، وصولاً لتحقيق مؤشرات قيادة المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها، من خلال الذكاء الريادي الذي يعزز متطلبات الجامعة الريادية كمدخلات للنظام التعليمي كمنظومة متكاملة.
4. العمل على تطوير مهارات القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة سواء الحكومية منها والاهلية، بهدف تحديد مجالات الرؤية الاستراتيجية بإقتناص الفرص ومعالجة التهديدات وتشخيص نقاط القوة وسد فجوات الضعف، بإعتماد إستراتيجيات مبتكرة من العصف الذهني، وإعتماد إستراتيجية فرق العمل الريادية، وتفعيل قنوات الاتصال بكفاءة وفاعلية.
5. العمل على تعزيز الأطر التنظيمية والقانونية للجامعات الريادية من خلال وضع هيكلية تحفيزية مناسبة بأعتماد الانظمة التي تديرها، والموارد البشرية التي تقوم بإدارة تلك الانظمة،

وبهذا يتم بمنح مكافئات وحوافز تحفيزية لتشجيع الجامعات وتحفيز الكليات وطلبتها للتواصل.

6. التأكيد على تخصيص ميزانيات بحثية لإستخدامها في القطاع الخاص، وتسهيل عملية بناء الجسور ورصد الفجوات بين البحث العلمي والقطاع الخاص، فأصحاب رؤوس الاموال والمساهمين وبضمنهم الجامعات الأهلية، والجامعات الحكومية، والتدريسيون، والطلبة، والرياديون جميعهم لهم دور مميز وهام في إيجاد الجامعات الريادية في التعليم العالي، وذلك بإعتماد إطار عمل لمراقبة ومتابعة التغيرات المنظماتية ليكون بالامكان متابعة التطورات والمستجدات السريعة.
7. التاكيد على تفعيل الذكاء الريادي وذلك بتوظيف وتعيين الكوادر التدريسية المبتكرة، الذين لديهم نشاطات أبعد من كونها بحثية وتعليمية صرفة، وذلك بإعتماد الكوادر التدريسية الرياديين(الرواد الاكاديميون) الذين لديهم بحوث علمية ومولفات كتب وبراءات إختراع، والذين هم في مناصب إدارية عليا في الهيكلية الجامعية، هم الذين يمتلكون الثقافة الريادية والعملية والخبرات ولهم ادوار وأنماط ومعرفة ريادية، وهذا يدعم متطلبات الجامعة الريادية والذي يُمكن أن يُكَون من خلال:-

أ. الرؤية الشاملة للقيادات الادارية الاستراتيجية.

ب. وضع الأهداف التعليمية الريادية بصورة واضحة المعالم والتي تواكب مناهج العمل الجامعي الريادي.

ت. تعزيز الثقة بالقيادات الجامعية بإعتماد شبكات العمل الداخلية والخارجية لمواكبة التغيرات في عوامل البيئة الجامعية وإجراء التغيرات المستمرة في كافة مجالات العمل الجامعي تماشياً مع التغيرات في البيئة التي تعمل فيها الجامعة، وعدم الخوف من الفشل وعدم النجاح، سواء الجامعات المبحوثة الحكومية العامة منها والاهلية.

ث. التأكيد على مبدأ ثقافة الابتكار للجامعات المبحوثة الحكومية منها والاهلية، من خلال تعزيز مبدأ الكفاءة والخبرة في شغل المناصب القيادية، وذلك بين رؤساء الجامعات ومساعديهم وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام في الجامعات المبحوثة سواء الجامعات الحكومية منها والاهلية، وهذا يتم بتفعيل عقد اللقاءات والندوات المشتركة لبحث الجوانب المشتركة، وتفعيل التعاون بينهم والمجالات التي يمكن ممارستها كنشاطات مشتركة، وهذا يدعم التعليم التجريبي وفرص نقل المعرفة للأخرين.

8. تقترح الدراسة الحالية عمل جائزة أو مكافئة من قبل الشركات الاستشارية المتحالفة مع شركات اخرى والتي تحتضن مثل هذه الحفلات لمنح الجائزة، لمؤسسات التعليم العالي سواءً الجامعات الحكومية منها، والاهلية، والتي تتعلق بمدى تطبيق هذه المؤسسات التعليمية،

لقيادة المحيط الازرق من منظور استراتيجية المحيط الازرق، على اساس فكرة إيجاد محيط أزرق تفوقي(إبتكاري) بعيداً عن المنافسة، في تجميع عدد من النقاط بإستخدام مجالات التفوق الجديدة المبتكرة مثل البحث العلمي وممارسات التدريس ضمن أحدث أدوات واساليب التعليم والتدريس، وتشجيع الدورات التدريبية وتفعيل البرامج التدريبية من خلال العلاقات الثقافية للسفارات الخارجية في إعتماد جامعات عالمية ومختبرات رائدة في مجالات متعددة من مناهج التعليم والتدريس وانتهاءاً بالحصول على الشهادات التقديرية.

على وفق ماتقدم يُمكن اقتراح بعض الجوانب التي يُمكن دراستها مستقبلا في هذا المجال:

1. دور ادارة التغيير لدى القيادات الادارية في تحقيق التعليم الريادي. دراسة حالة في عدد من الشركات ذات الاهتمام البيئي.
2. تطبيقات مؤشرات قيادة المحيط الازرق في تعزيز الثقافة المنظمية – دراسة تطبيقية في مجموعة مختارة من شركات الاتصالات العراقية.
3. أثر البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق في تحقيق الريادة المنظمية – دراسة حالة في عينة من الشركات الصناعية الحكومية منها والخاصة.

ثبت المصادر والمراجع

أولا- المصادر باللغة العربية:

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية:

1- الباشقالي، محمود محمد امين عثمان، (2010)، الأثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الإستراتيجية : دراسة إستطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من كليات جامعة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.

2- البرواري، هيزا عبد الكريم حسين، (2013)، دور أبعاد الذكاء التنافسي في مؤشرات الاداء المالي للمصارف، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف الاهلية في محافظتي دهوك واربيل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دهوك، دهوك. العراق.

3- البناء، زينب مكي محمود، (2009)، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة مقارنةبين شركتي زين وآسيا للاتصالات، رسالة ماجستير (غير المنشورة)، كلية اللإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

4- الجرجري، أحمد سليمان محمد، (1998)، العلاقة بين الخصائص البيئية والنمط القيادي وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي : دراسة تشخيصية وتحليلية في بعض الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

5- الحمد، علاء دهام، (2006)، أثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

6- الراوي، زوبع عبد العزيز، (2001)، الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

7- رشيد، نيان كمال، (2010)، دور القيادات الإبداعية في تنمية وإستثمار راس المال الفكري وأثره في الأداء المنظمي المتميز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.

8- طه، رفعت محمد علي،2008، الاثر التتابعي للقيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات الاعمال في الاداء التنظيمي المتميز، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دهوك، العراق.

9- الطائي، رنا ناصر صبر، (2007)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

10- عبيد، عوني فتحي خليل،(2009)، واقع إدارة التغيير وأثرها على اعداد العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
11- عبيدات، عبد الله مشعل، (2014)، استراتيجية المواءمة بين نظم المعلومات الادارية والتشارك بالمعرفة وأثرها على التعلم المنظمي _ دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
12- العنزي، حمدان عبيد منصور حسين،(2008)، قدرات تقانة المعلومات ودورها في الابداع الاستراتيجي "دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
13- القيسي، بلال جاسم، (2008)، تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات ادارة المعرفة وادارة علاقات الزبون: دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات الخلوية العاملة بالعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
14- الكبيسي، صلاح الدين عواد،(2002)، ادارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
15- كحلات، سمراء،(2008)، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية لمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قستنطينة، الجزائر.
16- كشمولة، عمر محمد صبحي، (2007)، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
17- كمكي، حكيم توفيق أحمد، (2013)، دور أبعاد المعرفة الريادية ومكونات التفكير الريادي في تحقيق معايير ومؤشرات استراتيجية المحيط الازرق : دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من المنظمات الصغيرة في محافظة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
18- كوللي، ميهفان شريف يوسف، (2015)، أبعاد البيئة الريادية وعناصر الابداع الاستراتيجي ودورهما في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من جامعات إقليم كوردستان- العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.

19- محمود، ناجي عبد الستار، (2016)، دور معايير تقييم جودة الجامعات العراقية في تبني مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق وفق منظور ركائز إدارة المعرفة: دراسة تشخيصية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات مختارة- العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

ثانياً: المجلات والدوريات:

1- حسان، حسن محمد إبراهيم، والصياد، عبد العاطي أحمد، (1986)، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية)، رسالة الخليج العربي، العدد (17)، السنة (6)، السعودية.
2- الخفاجي، نعمة عباس، (2010)، الذكاء المنظمي : فكرة معاصرة في إدارة الأزمات، مجلة الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن،العدد (84)، المجلد(8).
3- الذهبي، جاسم محمد والعبيدي، نماء جواد، (2002)، إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي : دراسة تطبيقية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد (9)، العدد (32)، العراق.
4- الزهري، رندة، (2002)، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد (30)، العدد (3)، الكويت.
5- سلطان، وفاء علي وعكار، زينب شلال، (2012)، التفكير الابداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الادارية، دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية،جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (8) العدد 31، العراق.
6- الشعاع،(2005)، استراتيجية السوق الازرق كيف تكتسح السوق وتترك المنافسين خارج اللعبة، الشركة العربية للاعلام العلمي القاهرة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال، العدد(292) شهر شباط، لسنة(2005)، القاهرة، مصر. WWW. edara. co.
7- شعبان، عبد الكريم هادي والعابدي، علي رزاق، (2009)، الأنماط القيادية ودورها في تقويم أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة االقادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (2)، العراق.
8- الطائي، يوسف حجيم سلطان والعبادي، هاشم فوزي دباس،(2008)، "الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في ادارة علاقات الزبون الداخلي- دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة "، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (10)، عدد(4).

9- عبد القادر، مطاي، (2013)، متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (10)، الجزائر.
10- عبيد، عصام، (2009)، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الاسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، العدد(4).
11- عفانة، عزو اسماعيل وخزندار، نائلة نجيب،(2004)، "مستويات الذكاء المتعدد لدى طلبة مرحلة التعليم الأساسي بغزة وعلاقتها بالتحصيل في الرياضيات والميول نحوها" مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الانسانية، مجلد (12)، عدد(2).

ثالثاً: الندوات والمؤتمرات:

1- جواد شوقي ناجي وحجازي، هيثم علي والعجلوني، محمد اقبال،(2010)، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية: أنموذج مقترح للمنظمات الاردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
2- حسين، عيوش، (2012)، الذكاء الاقتصادي : مقاربة نظرية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر : ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
3- الدوري، زكريا مطلك والسعيدي، يعرب عدنان،(2009)، تحليل مضمون استراتيجية المحيط الازرق ضمن فلسفة التسويق الاخضر، المؤتمرالعلمي الدولي التاسع لجامعة الزيتونة،عمان،الاردن.
4- سالم، محمد عبد السلام (2000): الاتجاهات الحديثة في دراسة الذكاءات المتعددة. دراسة تحليلية في ضوء نظرية جاردنر، المؤتمر العلمي السنوي الثامن، مستقبل سياسات التعليم والتدريب في الوطن العربي في عصر العولمات وثورة المعلومات، المجلد(1)، كليةالتربية، جامعةحلوان.
5- سلطان، حكمت رشيد، عثمان، محمود محمد امين، (2011)، أثر عناصر التفكير الابداعي في عمليات إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر : الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.

6- الصليبي، عمر، (2012)، الذكاء الاداري وأثره التنمية دراسة حالة جامعة القدس، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر : ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
7- فرحات، فاروق، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، الموتمر السنوي الرابع في الادارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي،الجمهورية العربية السورية، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003، ص 329.
8- مسعودان، أحمد، (2007)، الادارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، من تنظيم قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
9- المعماري، عبد الغفور حسن كنعان،(2012)، "قدرة الذكاء الصناعي على الابداع والابتكار- الوطن العربي الواقع والافاق"، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، عمان،الاردن.
10- ملحم، يحيى سليم، 2006، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الاردن : دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الابداع والتحول الاداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

رابعاً: الكتب:

1- أروليخ، دونالد؛ كالاهان، ريتشارد ؛ هاردر، روبرت ؛ جيسون، هاري (2003)، استراتيجيات التعليم الدليل نحو تدريس أفضل، ترجمة أبو نبعة، عبد الله، الكويت، دار الفلاح للنشر والتوزيع.
2- حريم، حسين، (1997) السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.
3- حريم، حسين، (2009)، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط3، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
4- حريم، حسين، (2009)، مبادئ الادارة الحديثة، ط2، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
5- حسن، محمد عبد الهادي، (2011)، القيادة الذكية، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

6- حسين، محمد عبد الهادي، (2003) تربويات المخ البشري، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
7- حمود، خضير كاظم، (2002)، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
8- الخفاجي، نعمة،2008،(الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة)، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان، الاردن.
9- داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
10- الزيادات، محمد عواد،(2008)، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
11- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم،(2007)، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
12- الشيخ، رمضان، (2009)، الاستراتيجيات العملية لتعلم الابداع والابتكار، ط1، دار بوك سيتي للنشر،عمان،الاردن.
13- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2008)، الادارة الاستراتيجية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
14- طالب،علاء فرحان والبناء، زينب مكي محمود،(2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
15- الطائي، حميد عبد النبي والعلاق، بشير عباس،(2009)، تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
16- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، (2001) الادارة التربوية والسلوك المنظمي : سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
17- عاشور، أحمد صقر،(1983)، ادارة القوى العاملة- الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
18- عباس، علي وبركات، عبد الله عزت، (2000) مدخل الى علم الإدارة، ط2، دار النظم للنشر، عمان، الاردن.
19- عبيد، وليم، عزو، عفانة (2003)، التفكير والمنهاج المدرسي، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
20- العدلوني، محمد أكرم،(2002)، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

21- عساف، محمود، (1979)، اصول الإدارة، دار النشر العربي، القاهرة.
22- العطية، ماجدة، (2003)،،سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دارالشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23- العلي، عبد الستار محمد والنجار، فايز جمعة صالح،(2006)، الريادة وادارة الاعمال الصغيرة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
24- العميان، محمود سلمان، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
25- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، (1994)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط4، مركز الكتب الأردني، عمان، الاردن.
26- القريوتي، محمد قاسم، (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
27- القريوتي، محمد قاسم، (2001) مبادئ الادارة – النظريات والعمليات والوظائف، دار الصفاء للطباعة، عمان،الاردن.
28- القريوتي، محمد قاسم، (2009)، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني والفردي والجماعي في منظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
29- كافي، يوسف،(2014)، اقتصاديات البيئة والعولمة، ط1، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
30- كنعان، نواف،(1980)، القيادة الإدارية، ط1، دار العلوم، الرياض، المملكة العربية السعودية.
31- كنعان، نواف، (2009)، القيادة الادارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
32- كوتلر، فيليب،(2004)، كوتلر يتحدث عن التسويق، ط3، ترجمة: فيصل عبد الله باكر، مكتب جرير للتوزيع والنشر، عمان، الاردن.
33- كيم، تشان وموربورن، رينيه، (2006)، إستراتيجية المحيط الأزرق، ط1، ترجمة: جانبوت حافظ، دار الفكر، دمشق، سوريا.
34- المغربي، كامل محمد، (1995)، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
35- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح،(1999)، الادارة الاستراتيجية ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربي، القاهرة، مصر.
36- مليكة، لويس كامل، (1989) سيكولوجية الجماعات والقيادة، الجزء الاول، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

37- منصور، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس،2010، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
38- نجم، نجم عبود، (2010)، إدارة اللاملموسات – إدارة مالايقاس، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
39- نجم، نجم عبود، (2011)، القيادة الادارية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
40- الهواري، سيد، (1976)، المدير الفعال، دراسة تحليلية لانماط المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة.
41- ياسين، سعد غالب،(2002)، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الانترنيت

1- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، (2006)، إستراتيجية السوق الأزرق كيف تكتسح السوق وتترك المنافسين خارج اللعبة، كتب المدير ورجل الأعمال، العدد (292)، شهر شباط، القاهرة، جمهورية مصر العربية: www. edara. com.

ثانياً: المصادر باللغة الاجنبية:

B. Scientific Theses and Dissertations:

1- Eriksson, Joel and thunberg, Nils and Dalzotto, Cinzi, (2006). Resour and entrepreneurial Orientation,: Empirical Finding from the soft ware industry of Srilanka, Jonkoping International Business School, Masters Thesis Within business administration.
2- Hasbullah, Norazlan, (2008), The Relationship Between Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Study in the Co-operative, Societies in Peninsular Malaysia, Master of Business Administration, University of Malaya.
3- Lindmark, Adam, (2009), Difficulties of Collaboration for Innovation, A study in the Oresund Region, Thesis of Master of School of Economics and Management.

4- Nicolas, G., (2011), The evolution of Strategic Thinking and Practices: Blue Ocean Strategy, Master Thesis, School of business and economics, Linnaeus University, Kalmar, London, Uk.

5- Senges, Maximilian, (2007), Knowledge Entrepreneurship in Universities: practice and Strategy in the Case of Internet Based Innovation Appropriation, The Degree Doctor of Philosophy on The Information and Knowledge Society, University Oberta De Catanlunya, Barcelone, Spain.

6- Sydanmaanlakka, Pentti, (2003), Intelligent Leader ship and Leader −ship Competencies, Developing a Leader ship Frame work for intelligent Organization, Dissertation For Management Degree Ph. D. to be Presented with due Permission of the Department of Industrial Management, Helsinki University of Technology.

7- Setijono, Djoko, (2008), The Development of Quality Management Toward Customer Value Creation, Thesis for the Degree of Doctor of philosophy, Vaxjo University, Sweden.

8- Themaat, Tanever, Loren, (2011), A Business Model Development Strategy to Expand into the Bottom of The Pyramid Population. Degree of Masters, University of Stellenbosch, South Africa.

9- Wiseman, Kim (1997): Identification of Multiple intelligences for High School Students in Theoritical and Applied Science Courses, phd, University of Nebraska, Dissertation Abstracts Internatioal, V58- 04A, P1 257.

10- Zhao, w &Jinwei. Y, (2010), Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry, Thesis of Master of Science in Business Administration, University of Chinese, The China.

B. Articles

1. Bercovitz, J., and M., Feldman. (2006). Entrepreneurial universities and technology transfer: A conceptual Framework for understanding knowledge based economic development. The Journal of Technology Transfer, 31, (1).
2. Bratnicki, M. (2005). Organizational Entrepreneurship: Theoretical Back ground, some Empirical Tests, and Directions for future Research. Human factors and Ergonomics in Manufacturing, 15, (1).
3. Bernasconi, A. (2005). University Entrepreneurship in a Developing Country: The Case of The P. Universidad Catolica de chile, 1985-2000. Higher Education, 50, (2).
4. Dhliwayo, S., And Van, Vuuren, Jj., (2007), the Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative, AcTACommercii, Vol. 7, No. 1.
5. Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from The National Systems and Mode 2 to a Triple Helix of university- industry-government relation. Research Policy, 29, (1).
6. Etzkowitz, H. (2003). Research groups as "quasi firms": The invention of the entrepreneurial university. Research Policy, 32, (3).
7. Etzkowitz, H. (1983). Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science. Minerva, 21, (2-3).
8. Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. (2000). The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower in to Entrepreneurial university. Research Policy, 29(2).
9. Etzkowitz, H. (2006). Triple Helix twins: innovation and sustainability. Science and Public Policy, 33(1).,

10. Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. International Journal of Technology and Globalization, I (1).
11. Fiet, J. (2001). “The Theoretical Side of Teaching Entrepreneurship”. Journal of Business Venturing, 16, (2).
12. Farsi, J. Y., Imanipour, N., Salamzadeh, A. (2012). Entrepreneurial University conceptualization: Case of Developing Countries. Global Business and Management Research: An International Journal, 4, (2).
13. Guerrero, M., Kirby, D., & Urbano, D. (2006). A literature review on entrepreneurial Universities: An institutional approach. The 3rd Coference of Pre-Communications to Congresses. Business Economic Department. Autonomous University of Barcelona, Barcelona.
14. Guerrero, M., & Urbano, D. (2010). The development of an entrepreneurial University. The Journal of Technology Transfer. Online First: Dol:10. 1007/s10961-010-9171-x.
15. Grandi, A. and Grimaldi, R. (2005). “Academics Organizational Characteristics and The Generation of Successful Business Ideas”. Journal of Business Venturing, 20, (6).
16. Gupta, Vipin et al., (2004), Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross- Cultural Construct, Journal of Business Venturing, Elsevier Inc, Kravis Leadership Institute, Claremont Mckenna College, Vol. 3.
17. Henrekson, M& Rosenberg N. (2000). Incentions for Academic Entrepreneurship and Economic Performance: Sweden and the United States. The Journal of Technology Transfer, 26(3).
18. Herrera, S. (2001). Academic research is the engine of EuropeS biotech industry. Red Herring, 108, (10).

19. House, Robert J. (1971)A Path goal theory of Leader effectiveness. Administrative science quarterly vol. 16 NO. 5 sep.
20. Ireland, R. Duane, Hitt, Michael A., &Sirmon, David G., (2003), A Model of Strategic Entrepreneurship : The Construct and its Dimensions, Journal of Management, Vol. 29, No. 6.
21. Jack, S. and Anderson, A. (1999). " Entrepreneurship Education within the enterprise culture, producing reflective practitioners". International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 5, (3).
22. Khandwallwa, P. N., (1976), Some Top Management Styles, Their Context and Performance, Organization and Administrative Science, Vol. 7, No. 4.
23. Katz, J. (2003). The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education. Journal of Business Venturing, 18, (2).
24. Kirby, D. A. (2004). Entrepreneurship Education:Can business Schools Meet The Challenge? Education and Training, 46, (8/9).
25. Kirby, D. A. (2005). " Creating Entrepreneurial Universities in the Uk: Applying entrepreneurial Theory to practice". Journal of Technology.
26. Kuratko, Donald F., (2005), The Emergenc of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges, Entrepreneurship Theory and practice, Issue Date : 09/01/2005, Vol, 29, No. 4.
27. Kuratko, Donald F., and Audretsch, David B., (2009), Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept : Conference on Entrepreneurship : Theory and Practice, Jan, Germany.
28. kim W. C. & Mauborgne, R., (2004), Blue Ocean Strategy, Harvard Business Review Boston, Harvard Business School Press.

29. Kim, S. & H. Lee, (2006), The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge Sharing Capabilities, Public Administration Review, Vol. 66, No, 3.
30. Kim, W. C. & Mauborgne, R., (1999), Creating New Market Space, Harvard Business Review.
31. Ireland, R. Duane, Hitt, Michael A., & Sirmon, David G., (2003), A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, Journal of Management, Vol. 29, No. 6.
32. Link, A. and Scott, J. (2005). "Opening the ivory tower s door: An analysis of The determinants of the formation of U. S. University Spinoff companies". Research Policy, 34, (5).
33. Mitchell, P. and Mckeown, A. (2004). Importance of peer Support and tutor involvement in Entrepreneurship Education for over as Bioscience Student, BEEL-j, 3, (1). http:// bio. Itsn. ac. uk/Journal/ Voln/beej-3. 2. htm.
34. Mihaela, Diaconu and Rodica, Z. M. (2009). University Entrepreneurship –A chance to improve the relationship between university and business in the Knowledge Society. Annals of faculty of Economics, 9, (1).
35. Miclea, M. (2004). "Learning to Do as a pillar of Education and Its Links to Entrepreneurials Studies in Higher Education: European/ Contexts and Approaches". Higher Education in Europe, 39, (2).
36. Meyers, Arien, D., & Pruthi, Sarika. (2011). Academic Entrepreneurship, Entrepreneurship universities and biotechnology. Journal of commercial Biotechnology, 17(4). www. palgrave-Journals. com.
37. Niosi, J. (2006). Success Factors in Canadian academic spin- offs. The Journal of Technology Transfer, 31, (4).

38. - Nijhuis, G. G. and Collis, B. (2005). “How can academics stay in control?” British Journal of Educational Technology, 36, (6).
39. Phan, p. H., Wright, M., Ucbasaran, D. & Tan, W. L., (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and Future directions. Journal of Business Venturing, Vol. 9, No. 2.
40. Sijde Peter van der, McGowan Pauric, Velde Theodor van de, and youngleson Jonathan. (2009). Organizing for Effective Academic Entrepreneurship, Journal of Entrepreneurship, 17, (1).
41. Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). Toward a Systematic Framawork for an Entrepreneurial University: A Study in Iranian Context with an IPOO Model. Global Business and Management Review: An International Journal, 3(1), 30-37.
42. Subotzky, G. (1999). “A lternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs”. Higher Education, 38, (4).
43. Sexton, D., Upton, N., Wacholtz, L. and Mcdougall, P. (1997). ”Learning Needs of Growth-Oriented Entrepreneurs”, Journal of Business Venturing, 12, (1).
44. Schulte, P. (2004). The entrepreneurial University: Astrategy for institutional development. Higher Education in Europe, 29, (2).
45. Sloan, Kartrin and Pollak, Lindsey, (2006). Strategic for effective, enduring, and fulfilled, John wiley and Sons, USA.
46. Seidel, Julia, (2011), Department of Management and Engineering Strategy and Management in International Organization, a Comparison of U. K. and Swedish Practice, Management Accounting Research, Vol. (9).
47. Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1973): How to choose a leadership Pattern. Harvard business Review, vol. 29. No. 6.

48. Tshikovhi, Ndivhuho, Shambare Richard. 2015. Entrepreneurial knowledge, personal attitudes, and entrepreneurship intentions among South African Enactus students. Problems and Perspectives in Management. Vol. 13, No. 1, pp: 152-158.
49. Venkataraman, S. (2004). Regional Transformation through Technological Entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 19, (1).
50. Van Vught, F. (1999). Innovative Universities. Tertiary Education and Management, 5, (4).
51. Yang, Jen- Te, (2007), The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness, Journal of Knowledge Management, Emerald Group publishing Limited.
52. Zuhdi, Muneer and Pereira, Elisabeth, T., & Teixcira, Autonio, (2010). Utilization of Fiber to The home As A Blue Ocean Strategy to Gain Competitive Advantage Journal, LEEE, Eplore.

C. BOOKS

1. Audretsch, D. (2007). The entrepreneurial Society. Oxford: Oxford university press.
2. Bateman, Thomas S., & Snell, Scott A., (2007), Leading & Collaborating in a Competitive World, 7th ed., McGraw-Hill, Inc., New York, San Francisco.
3. Bolden, R., (2004), What is Leadership? Leadership South West, Research Report 1, http:// www. Leadership South West. com.
4. Baxter, Macleod& Lynne, F. Baxter, (2008), Managing Performance Improvement, Routledge.
5. Brown, Donald R. & Harvey, Don, (2006), An Experiential Approach to Organization Development, 7 th ed., Prentice Hall.

6. Clark, B. (1998). Creating entrepreneurial university: Organizational Pathways of Transformation Issues in Higher Education. Oxford: New york: Elsevier Science, IAU press.
7. Caroselli, Marlene, (2000), Leadership skills for Manager, The McGraw- Hill Company. U. S. A.
8. Certo, S. C. &Certo, S. T., (2006), Modern Management, 2th Edition Pearson Prentice Hall, New Jersey. U. S. A.
9. Daft, R. L, 2001, OrganaizationTheary and Design, 2ed ed., West pub, San francisco. U. S. A.
10. Daft, Richard L., (2003), Management, 6th ed., Thomson South-Western, USA.
11. Daft, R. L, (2001) Organazation Theory and Design, 2ed ed., West pub, San Francisco. U. S. A.
12. donaldj. Clough, (1968)"concepts in Management". Science new delhi prentice-hall-India, yervate limited. 1992. Self, U. S. A.
13. Duzon, C., & T. INC., (2006), The Blue Ocean Strategy for Emergin ICT Business, Final Report, School of Management, Boston., U. S. A.
14. Etzkowit Z, Henry. (2001). The Rise of the entrepreneurial university. Science policy Institute, State university of New york. U. S. A.
15. Fiedler, F. B., (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, , McGraw-Hill Co., New York. U. S. A.
16. Gardner, Howard (1991): The unschooled mind: How Children Think and how Schools Should teach, New York., U. S. A.
17. Gibbons, m., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., and Trow, M. (1994). The New Production of Knowledge: The dynamics of Science and research in contemporary societies. London.

18. Glick Man, Rosalene, (2002), Optimal Thinking : How to be your Best, McGraw – Hill, Boston.
19. Harvey, D. F., (1988), Strategic Management and Business Policy, 2nd. ed., Merill Publishing Co., Columbus, USA.
20. Hersey, P. & Blanchard, K. H (1998): Management of Organization Behavior Utilizing Human Behavior. (3rd ed)., Prentice. Hill, Boston.
21. Jackson, Stuart E., (2007), Where Value Hides, John Wiley and Sons, Inc, New Jersey. U. S. A.
22. Jain, R. & H. Triandis, (1997), Management of Research& development Organization, John Wiley & Sons Inc., New York. U. S. A.
23. jean perettr: gestion de ressources humaines, France et webert
24. Jones, Gareth R., & George, Jennifer M., (2003), Contemporary Management, 3rd ed., McGraw-Hill Company, Inc., New York. U. S. A.
25. Judith, W. & Kincaid, (2003), Customer RelationShip Management, Prentice Hall, New Jersey. U. S. A.
26. Kim, w. Chan & Mauborgne, R., (2005), Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Publishing Corporation, USA.
27. Kinicki, A. and Williams, B. K. (2003), Management, McGraw – Hill, Boston. U. S. A.
28. Koontz, Harold, & donnelle, Cyril., (1980), management, McGraw-Hill **ISBN**
29. . Kotler, p., & Armstrong., G. (2005). Principles of Marketing, 10th ed., prentice Hall, NJ.
30. Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, (2004), Organizational Behavior, 6thed, McGraw, Hill, USA.

31. Kreitner, Robert & Kiniki, Angelo, (2007), Organizational Behavior, 7th ed. McGraw-Hill, Inc., NewYork, USA.
32. Laal, Marjan, (2011), Knowledge Management in Higher Education Procedia Computer Science3, Available online at www. Sciencedirect. Com.
33. Leberrel (M), tallendier (C), (1998) preces de gestion des ressources humaines, ED. Organisation, paris.
34. Likert, R., (1967), The Human Organization, McGraw- Hill Book co., New York. U. S. A.
35. McNay, I. (1995). Form Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In: Schuller, T. (Ed). (1995). The Changing University? Bucking ham: SRHE/open University press.
36. Mills, Quinn, (2005), The Importance of Leadership, McGraw- Hill Book co., New York. U. S. A.
37. Mshane, Steven L. &Glinow Mary Ann Von, (2005), Oraganizational Behavior, McGraw-Hill, Inc., New York, U. S. A.
38. Paul hersey, kenneth h. blankard, (1998)" management organization behavoir-n-jyrentice-hall. New York. WWW. HANITZOTZ. COM.
39. Pearce, Jogn A., Robinson, JR & Richard B., (2000), Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, 7 th ed., Irwin McGraw Hill. U. S. A.
40. Philip Kotler, (2008), Marketing management, the millennium edition, printed in USA.
41. Riddin, W., (1970), Managerial Effectiveness, McGraw-Hill Book Co., new York. U. S. A.
42. Robbins, Stephen, (2001), Organizational Behavior, 9th ed., Hall of Indialnc, New Delhi.

43. Schermerhorn. J. R. (2003): Managing Organizational behavior 9th ed John Wiley & sons Inc, Singapore.
44. Siegemund, Carsten, (2009), Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companies in Germany, Bod- book on Demand. U. S. A.
45. Steiner, G. A. & Miner, J. B., (1982), Management Policy and Strategy, 2nd. ed., Macmillan Publishing Co., Inc., U. S. A.
46. Walker, John, R., (2007), Introduction to Hospitality Management, 2nd ed., Prentice- Hall, New Jersey. U. S. A.

D. Official Reports from the Internet

1. Audy, Jorge, & Ferreire, Gabriela, Cardozo. (2000). Entrepreneurial University, Pontificia Univer sidade Catlicab do Rio Grande do SUL PUCRS. pdf. http://www. Pucrs. br/edipucrs/ pdf.
2. Danil, Angela, Binshan, Lin, Chen& Jason, C. H., (2003), Development Strategies for Customer Relationship Management Solution, IACS, http:// www. iacis. org.
3. Fry, Louis W., (2007), Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Servant Leadership. Report is Director of Tarleton State University, Central Texas.
4. Gibb, A., G. Haskins, and I. Robertson. (2009). Leading The Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial Development Need of higher education institution. Http:www. Ncge. org. uk/publication/leading the entrepreneurial university.
5. Gajon, Eduardo. (2010). Internal Factors Affecting The Entrepreneurial University: The Case of the Tecnologico de Monterrey (Mexico). https:// www. Yumpu. com/ en/ document/ view/ the- Entrepreneurial University: the, case-of-.

6. Guerrero, M. (2007). E ntrepreneurial Universities: The Case of Autonomous University of Barcelona. Research Work. Barcelona. http:// books. google. iq/books/about/ Entrepreneurial universities.
7. Ghosn, Carlos, (2006), Blue Ocean Strategy, www. blueocean strategic planning. blogspot. com.
8. Hannon, P. D. (2008). Entrepreneurship education Strategies and best Practice: Views, Thoughts, Challenges, Opportunities. Http:// ec. Europa. Eu/ education/ higher education/doc/business/October 08/hannonen. Pdf.
9. Layton, Sarah, (2009), Blue Ocean Strategic Planning. www. blueocean strategic planning. blogspot. com.
10. Zook, Chris, (2004), Concept of Blue Ocean Strategy, www. 4lines. Com.
11. Layton, Sarah, (2009), Blue Ocean Strategic Planning, http://www. Blueoceanstrategicplanning. Blogspot. com.
12. Lev, B. (2001): Intangibles: Management, Measurement, and Reporting, Brooking Institute Press, Washington.
13. Oliver, Ho, (2009), Blue Ocean Strategy in Nutshell, http://www. MPC. Gov/ Blue Ocean Strategy.
14. Purdue s Emerging Innovation Fund. http://emerging innovation fund. org.
15. Quinn Mills (2005) Leadership How to Lead, How to Live. www. almaany. com
16. Zhou, C. and Etzkowitz, H. (2006)The entere Preneurial University and the Future of Higher education in chine. http://www. iked. org /pdf.

Working Papers

1- Kirby, D. A. (2002). “Creating Entrepreneurial Universities: A consideration”. School of Management. Working Paper, University of Surrey.

2- European Commission. OECD. (2012). A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities. http://www. Oecd. org/sit/cfecpr/Ec-OECD%20 Entrepreneurial%20 Universities%20 Framework. pdf.

الملحق (1)

إنموذج إستبانة آراء الخبراء في قياس صدق الإستبانة

م / صدق الإستبانة

السيد الخبير.....

المحترم

تعتزم الباحثة القيام بدراسة موسومة (**العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق و الذكاء الريادي واثرها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من جامعات إقليم كردستان)**. ونظرا لعدم توافر متغيرات جاهزة تقيس معظم متغيرات الدراسة أعدت الباحثة إستبياناً لتحقيق عملية القياس هذه ، والمبينة متغيراتها وعناصرها في الأنموذج المرفق طياً مع هذه الأستبانة.

يرجى التفضل بإبداء رأيك بخصوص الأستبانة والأبعاد والفقرات التي تندرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الأجابة عن الأسئلة الآتية:

س1: هل الفقرات واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله ؟

س2: هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل البُعد المُحدَد لها ؟

س3: هل هناك فقرات أخرى يمكن إضافتها ضمن كل بُعد من الأبعاد ؟

س4: هل هناك أبعاد أخرى يمكن إضافتها إلى الأبعاد المؤشرة ؟

س5: هل بدائل القياس مناسبة؟ وإن كانت غير مناسبة فهل تقترح بدائل أخرى ؟

علماً أن بدائل القياس هي: (أتفق بشدة، أتفق، غير متأكد ، لا أتفق، لا أتفق بشدة)

مع التقدير

التوقيع	**المشرف**
أسم السيد الخبير الثلاثي:	**أ.م.د.أحمد سليمان الجرجري**
اللقب العلمي:	**الكلية التقنية**
المنصب:	**طالبة الدكتوراه/ جامعة الموصل**
الاختصاص:	**ريم سعد الجميل**
مكان العمل:	**اليوم والتاريخ**

الملحق (2)

اسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية

ت	الاسم	التخصص	اللقب العلمي	مكان العمل
1.	د. أُبي سعيد الديوه جي	إدارة تسويق	أستاذ	رئيس جامعة الموصل
2.	د. أنمار البرواري	الاقتصاد الرياضي	أستاذ	كلية الادارة والاقتصاد– جامعة الموصل
3.	د. درمان سليمان صادق	إدارة تسويق	أستاذ	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة دهوك
4.	د. سرمد كوكب الجميل	إدارة مالية	أستاذ	كلية الادارة والاقتصاد– جامعة الموصل
5.	د. محفوظ حمدون الصواف	إدارة إنتاج وعمليات	أستاذ	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة نوروز.
6.	د. ميسر إبراهيم احمد	إدارة انتاج وعمليات	استاذ	كلية الادارة والاقتصاد– جامعة الموصل
7.	د. أحلام احمد ولي	ادارة منظمة	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد– جامعة اربيل.
8.	د. حكمت رشيد سلطان	إدارة إنتاج وعمليات	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة دهوك.
9.	د. عدنان قاسم	إدارة مالية	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل
10.	د. علاء أحمد حسن	إدارة استراتيجية	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد– جامعة الموصل.
11.	د. علاء عبد السلام	إدارة تسويق	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل
12.	د. هادي خليل إسماعيل	إدارة منظمة	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة دهوك.
13.	د. جلال سعد الملوك	إدارة استراتيجية	مدرس	الكلية التقنية الادارية/موصل.
14.	د. مهيفان شريف يوسف	إدارة استراتيجية	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد– جامعة زاخو

الملحق (3)
انموذج الاستبانة

السيد..... المحترم

تحية طيبة وبعد

نأمل ان تمنحوا جزءا من وقتكم الثمين للاجابة عن فقرات الاستبانة التي بين ايديكم ، شاكرين لكم حسن التعاون.

ان الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع الاطروحة الموسومة (تحليل العلاقة بين قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي وأثرها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض جامعات اقليم كوردستان) ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال من جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد.

ملاحظة عامة

يرجى التفضل بالاطلاع على المصطلحات التي تضمنتها استمارة الاستبانة من اجل ازالة الغموض وعدم الوضوح قبل البدء بابداء ملاحظاتكم ازاء الفقرات.

طالبة الدكتوراه

ريم سعد الجميل

جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد

المشرف

أ.م.د. احمد سليمان محمد الجرجري

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الادارية/ الموصل

اولا: بيانات عامة

في ادناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة (✓) على الاختيار الموافق لطفا

1. الجامعة
2. المنصب الاداري/ الاكاديمي
3. التحصيل الدراسي: ماجستير ( ) ، دكتوراه ( )
4. اللقب العلمي: مدرس مساعد ( ) ، مدرس ( ) ، استاذ مساعد ( ) ، استاذ ( )

الجنس: ذكر ( ) ، انثى ( )

العمر: ( ) سنة

مدة الخدمة في المنصب الحالي: ( ) سنة

مدة الخدمة الاجمالية: ( ) سنة

ثانياً: المقاييس الخاصة لمتغير قيادة المحيط الازرق:

قيادة المحيط الازرق: القيادة التي تمتلك الرؤية الخاصة بادراك قدرات الموارد البشرية للاستفادة من طاقاتهم ومهاراتهم وتحجيم الموارد البشرية التي لا تستخدم قدراتها الفعلية من اجل عدم اهدار الوقت في اطار عمل المنظمة.

يرجى وضع علامة ازاء الفقرة (✓) التي تمثل وجهة نظرك حول مؤشرات هذا البعد وكما ياتي:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	الركيزة الاولى: رؤية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية					
1.	**تعتمد قيادة(*) المنظمة مبدأ ادراك قدرات الموارد البشرية الموهوبة**					
2.	**تستقطب قيادة المنظمة الموارد البشرية ذوي الطاقات المعرفية المتنوعة**					
3.	**تشجع قيادة المنظمة مواردها البشرية على استخدام كامل طاقاتهم في العمل.**					
4.	**تعمل قيادة المنظمة على تطوير الطاقات المتاحة لمواردها وتحسينها.**					
5.	**تملتك قيادة المنظمة رؤية واضحة عن كيفية اكتشاف الموارد البشرية الموهوبة.**					
6.	**تستثمر قيادة المنظمة المعرفة غير المستغلة لدى مواردها البشرية.**					
7.	**تعمل قيادة المنظمة على الارتقاء بمستويات اداء الموارد البشرية ذوي القدرات غير المستغلة.**					
8.	**نلجأ قيادة المنظمة الى التخلي عن الموارد البشرية غير الكفوءة.**					
	الركيزة الثانية: نهج التحول من القيادة التقليدية الى قيادة المحيط الازرق					
9.	**تركز قيادة المنظمة على فرق العمل لتهيئة مواردها البشرية باتجاه التحول نحو قيادة المحيط الازرق.**					
10.	**تمارس قيادة المنظمة دوراً مؤثرا في الارتقاء**					

(*) يقصد بقيادة المنظمة القائمين على قيادة الجامعة او الكلية ممثلة برئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام .

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	بمواردها البشرية لتحقيق التحول نحو قيادة المحيط الازرق.					
11.	تحفز قيادة المنظمة مواردها البشرية من اجل التحول نحو قيادة المحيط الازرق.					
12.	تعمل قيادة المنظمة على تمكين مواردها البشرية لمواجهة سوق العمل.					
13.	تلجأ قيادة المنظمة الى تطوير مناهجها بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.					
14.	تلجأ قيادة المنظمة الى تفويض السلطات حيثما يتطلب التحول نحو قيادة المحيط الازرق.					
15.	تمتلك قيادة المنظمة القدرة على استثمار الوقت المتاح لمواردها البشرية.					
16.	تتشارك قيادة المنظمة مع مواردها البشرية في جدولة اوقات ممارسة مهامها.					
	الركيزة الثالثة: ادارة التغيير لدى القيادات الادارية					
17.	تستوعب قيادة المنظمة بمستوياتها المختلفة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية.					
18.	تتشارك قيادة المنظمة مع مستوياتها المختلفة في التغييرات التي تزمع احداثها.					
19.	تمنح قيادة المنظمة الحرية لمواردها البشرية لاجراء التغييرات المطلوبة في العمل.					
20.	تلجأ قيادة المنظمة الى اعادة تغيير ورسم الصورة المستقبلية بما يتناسب مع التحول نحو قيادة المحيط الازرق.					
21.	تركز قيادة المنظمة على تنفيذ متطلبات العمل في المستويات التنفيذية.					
22.	تتلقى قيادة المنظمة التغييرات التي تحدثها قبولا من المستويات التنفيذية رغم تعارضها مع مصلحتها الشخصية.					
23.	تتبنى قيادة المنظمة اسلوب الادارة الذاتية في مستوياتها الادارية المختلفة بما يسهل عملية اجراء التغييرات المطلوبة.					

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
24.	تعمل قيادة المنظمة على تنفيذ التغييرات من قبل المستويات الادارية ضمن التوقيتات المناسبة لكل منها.					
	الركيزة الرابعة: البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ اشرعة قيادة المحيط الازرق					
25.	تلجأ قيادة المنظمة الى التطوير المستمر لمهارات مواردها البشرية.					
26.	تستثمر قيادة المنظمة الفرص المتاحة لتطوير ممارستها وانشطتها (مناهجها الدراسية).					
27	تستبعد قيادة المنظمة المهام غير الضرورية والتي تعد نقاط غير محفزة لمواردها البشرية.					
28.	تجتهد قيادة المنظمة في استبعاد المعوقات التي تحول دون تنفيذ قيادة المحيط الازرق.					
29.	تعمل قيادة المنظمة على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها.					
30.	تلجأ قيادة المنظمة الى تقليص الاعمال التي تجدها غير ضرورية.					
31.	تستثمر قيادة المنظمة الانشطة التي تدعم رفع مستويات ادائها.					
32.	تعمل قيادة المنظمة على امتلاك التدابير الخاصة بدعم استراتيجيات عملها.					
33.	تتبنى قيادة المنظمة تطوير القيم المنظمية التي تدعم الابداع والابتكار.					
34.	تتخذ قيادة المنظمة القرارات التي تمكنها من تحقيق الابتكار في خدماتها وانشطتها.					

ثالثاً: المقاييس الخاصة لمتغير الذكاء الريادي:

الذكاء الريادي: القدرة او القابلية على استخدام متضمنات كل من التفكير الريادي الذي يترجم الابداع والاستباقية واستغلال الفرص والسعي وراء الحلول غير الاعتيادية للمشاكل ، وكذلك استخدام المعرفة الريادية المرتبطة بكيفية تحديد النشاط المستقبلي عن طريق التوجه نحو الهدف لاحتواء المنافسة في مجال الاعمال والابداع وتحديد الفرص الريادية وتوظيفها وتجديدها آنيا.

يرجى وضع علامة ازاء الفقرة (✓) التي تمثل وجهة نظرك حول متغيرات هذا البعد.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	اولا. التفكير الريادي					
.35	تشجيع قيادة المنظمة مواردها البشرية على تبني الافكار الريادية والابداعية.					
.36	تستقرئ قيادة المنظمة بيئتها الخارجية بما يمكنها من توقع الاحداث المستقبلية.					
.37	تنمي قيادة المنظمة قدرات مواردها البشرية التي تمكنها من اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التاكد.					
.38	توظف قيادة المنظمة مواردها البشرية وفق التفكير العقلاني لاولوياتها.					
.39	تعتمد قيادة المنظمة المعايير المنطقية والعقلانية في تقييم البدائل المتاحة للقرارات التي تتخذها.					
.40	تتكيف قيادة المنظمة مع الظروف الاستثنائية في الحصول على مواردها.					
.41	تجتهد قيادة المنظمة على توفير الفرص المناسبة لمواردها البشرية وبما يمكنهم من اطلاق طاقاتهم الفكرية.					
.42	تتبنى قيادة المنظمة الاطر الريادية في ممارسة اعمالها.					
	ثانيا. المعرفة الريادية:					
.43	تعتمد قيادة المنظمة في صياغة رؤيتها المستقبلية على ما تمتلكه من ادراك ووعي لبيئتها الخارجية.					
.44	تنمي قيادة المنظمة القدرات المعرفية لمواردها البشرية بما يعزز من وعيها لمتطلبات البيئة الخارجية.					
.45	تتبنى قيادة المنظمة الاستراتيجيات التي من شأنها تقليص حالات عدم التأكد البيئي.					
.46	تمتلك قيادة المنظمة مهارات التحليل للمعلومات عن المتغيرات البيئية.					
.47	تمتلك قيادة المنظمة معلومات كافية عن					

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	الاهداف المرسومة لتحقيق الريادة.					
48.	**تلجأ قيادة المنظمة الى اعتماد اسلوب الاقناع والحوار من اجل تحقيق اهدافها.**					
49.	**تستثمر قيادة المنظمة بعض الفرص التي تتضمن نوعاً من المخاطرة.**					
50.	**تدعم قيادة المنظمة الانشطة الريادية لمواردها البشرية وبما يمكنها من تحقيق نجاحات غير اعتيادية.**					
51.	**توظف قيادة المنظمة نظم الاتصالات المتوفرة لديها في تبادل الخبرات المعرفية.**					
52.	**تعمل قيادة المنظمة على تحقيق الانسيابية في الاتصالات بين مختلف المستويات الادارية.**					

رابعاً: متطلبات الجامعة الريادية:

وهي المتطلبات اللازمة للتحول نحو الجامعة الريادية والمتمثلة في الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية.

يرجى وضع علامة ازاء الفقرة (✓) التي تمثل وجهة نظرك حول متغيرات هذا البعد.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
53.	**تعتمد الجامعة على الهياكل التنظيمية العضوية التي تتصف بالمرونة.**					
54..	**تتصف مهام وادوار العاملين في كافة المستويات الادارية للمنظمة بالوضوح والشفافية.**					
55.	**تمتلك قيادة الجامعة الاستقلالية وحرية التصرف في ادارة الجامعة.**					
56.	**تعمل قيادة الجامعة على اشاعة مبادئ الثقافة الريادية لدى المستويات المختلفة.**					
57.	**لدى الجامعة بيئة مناسبة تشجع السلوكيات والتفكير الريادي بما يضمن تحقيق فرص التحول نحو الجامعة الريادية.**					
58.	**تمتلك الجامعة تقنيات حديثة في مجال التعليم الالكتروني.**					

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
59.	تمتلك الجامعة موارد بشرية ذات خصائص ريادية تساعدها على التحول نحو الجامعة الريادية.					
60.	تتمتع الموارد البشرية في الجامعة بالمهنية والرغبة في العمل.					
61.	يتوافر لدى الجامعة مديرين واكاديميين يعملون كجهات داعمة لعملية التحول نحو الجامعة الريادية.					
62.	تعمل الجامعة على تلطوير مواردها البشرية عن طريق تزويدها بالمعارف الريادية.					
63.	تجتهد قيادة الجامعة في الحصول على الموارد المالية اللازمة لعملية التحول نحو الجامعة الريادية.					
64.	تلجأ قيادة الجامعة الى مصادر اضافية للحصول على الموارد المالية اللازمة.					
65.	تعمل قيادة الجامعة على استنفاذ التخصيصات المالية المخصصة لها والاستفادة منها وفق الخطة الموضوعة.					
66.	تحصل الجامعة على التمويل الاضافي باعتماد المكاتب الاستشارية.					
67.	تعتمد قيادة الجامعة على نظم وسياسات موضوعية للحوافز والمكافآت تساعدها على التحول نحو الجامعة الريادية.					
68.	تمتلك الجامعة مراكز بحثية تساعدها على تدفق المعرفة.					
69.	تشجع قيادة الجامعة الملكية الفردية وتوليد براءات الاختراع.					
70.	تعمل الجامعة على امتلاك المعرفة لتكون قادرة على ابتكار القيمة لتوليد براءات الاختراع.					
71.	تتيح الجامعة الفرصة لكافة مواردها البشرية للوصول الى المعلومات المطلوبة.					
72.	تمنح قيادة الجامعة الفرصة لمواردها البشرية بتقاسم المعلومات وتداولها.					
73.	توازن قيادة الجامعة بين المصادر الداخلية والخارجية في الحصول على المعلومات.					

الملحق (4)

الاتساق الداخلي لفقرات متغيرات الدراسة

اولا: الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد قيادة المحيط الأزرق

الجدول(1)

الاتساق الداخلي للركيزة الاولى: رقية القيادة الخاصة بقدرات الموارد البشرية

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
X1	Pearson Correlation	1							
X2	Pearson Correlation	0.4910	1						
X3	Pearson Correlation	0.3740	0.4230	1					
X4	Pearson Correlation	0.4460	0.4740	0.5270	1				
X5	Pearson Correlation	0.4570	0.5100	0.4680	0.5640	1			
X6	Pearson Correlation	0.3240	0.4600	0.3710	0.4630	0.6090	1		
X7	Pearson Correlation	0.3900	0.3960	0.3900	0.4600	0.541	0.6090	1	
X8	Pearson Correlation	0.3060	0.3250	0.2870	0.2840	0.4340	0.4530	0.3430	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

الجدول(2)

الاتساق الداخلي للركيزة الثانية: نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق

		X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X1	Pearson Correlation	1							
X2	Pearson Correlation	0.595	1						
X3	Pearson Correlation	0.538	0.557	1					
X4	Pearson Correlation	0.502	0.503	0.496	1				
X5	Pearson Correlation	0.435	0.422	0.531	0.617	1			
X6	Pearson Correlation	0.418	0.383	0.410	0.443	0.516	1		
X7	Pearson Correlation	0.543	0.483	0.529	0.534	0.515	0.555	1	
X8	Pearson Correlation	0.404	0.500	0.429	0.382	0.506	0.488	0.564	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

الجدول (3)

الاتساق الداخلي للركيزة الثالثة: ادارة التغيير لدى القيادات الادارية.

		X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24
X1	Pearson Correlation	1							
X2	Pearson Correlation	0.605	1						
X3	Pearson Correlation	0.377	0.497	1					
X4	Pearson Correlation	0.428	0.438	0.6210	1				
X5	Pearson Correlation	0.478	0.530	0.4630	0.5190	1			
X6	Pearson Correlation	0.395	0.414	0.4090	0.4300	0.3980	1		
X7	Pearson Correlation	0.424	0.502	0.3740	0.4460	0.5200	0.4430	1	
X8	Pearson Correlation	0.341	0.449	0.350	0.4470	0.4470	0.4530	0.5550	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

الجدول (4)

الاتساق الداخلي للركيزة الرابعة: البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أشرعة قيادة المحيط الأزرق

		X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34
X25	Pearson Correlation	1									
X26	Pearson Correlation	0.561	1								
X27	Pearson Correlation	0.467	0.543	1							
X28	Pearson Correlation	0.504	0.518	0.581	1						
X29	Pearson Correlation	0.404	0.387	0.446	0.497	1					
X30	Pearson Correlation	0.435	0.392	0.442	0.518	0.689	1				
X31	Pearson Correlation	0.384	0.456	0.378	0.527	0.526	0.519	1			
X32	Pearson Correlation	0.534	0.409	0.425	0.479	0.350	0.413	0.476	1		
X33	Pearson Correlation	0.589	0.459	0.472	0.584	0.385	0.408	0.458	0.640	1	
X34	Pearson Correlation	0.449	0.530	0.377	0.473	0.349	0.309	0.397	0.497	0.705	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

ثانيا: الاتساق الداخلي لمكونات الذكاء الريادي

الجدول(5)

الاتساق الداخلي للتفكير الريادي

		X35	X36	X 37	X38	X39	X40	X41	X42
X35	Pearson Correlation	1							
X36	Pearson Correlation	0.6520	1						
X37	Pearson Correlation	0.5910	0.6380	1					
X38	Pearson Correlation	0.4830	0.5340	0.4920	1				
X39	Pearson Correlation	0.5570	0.6060	0.5400	0.6540	1			
X40	Pearson Correlation	0.4470	0.4340	0.4220	0.4370	0.5300	1		
X41	Pearson Correlation	0.5300	0.4870	0.5360	0.5530	0.6120	0.5280	1	
X42	Pearson Correlation	0.5020	0.5820	0.5190	0.6100	0.5970	0.4780	0.514	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

الجدول(6)

الاتساق الداخلي للمعرفة الريادية

		X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50	X51	X52
X43	Pearson Correlation	1									
X44	Pearson Correlation	0.563	1								
X45	Pearson Correlation	0.4850	0.579	1							
X46	Pearson Correlation	0.4300	0.5610	0.517	1						
X47	Pearson Correlation	0.481	0.4570	0.5030	0.591	1					
X48	Pearson Correlation	0.3720	0.3590	0.2770	0.4230	0.433	1				
X49	Pearson Correlation	0.3200	0.2790	0.2870	0.417	0.3730	0.431	1			
X50	Pearson Correlation	0.4750	0.3570	0.4750	0.4400	0.5360	0.4520	0.512	1		
X51	Pearson Correlation	0.3950	0.4670	0.3640	0.3800	0.373	0.4300	0.5140	0.548	1	
X52	Pearson Correlation	0.3560	0.4580	0.3870	0.4400	0.3460	0.4120	0.4280	0.464	0.590	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

ثالثا: الاتساق الداخلي لمتطلبات الجامعة الريادية

الجدول(7)

الاتساق الداخلي لمتطلبات الجامعة الريادية

		X53	X54	X55	X56	X57	X58	X59	X60	X61	X62
X53	Pearson Correlation	1									
X54	Pearson Correlation	0.591	1								
X55	Pearson Correlation	0.4970	0.5290	1							
X56	Pearson Correlation	0.5540	0.5490	0.683	1						
X57	Pearson Correlation	0.514	0.5570	0.650	0.659	1					
X58	Pearson Correlation	0.2900	0.391	0.392	0.374	0.422	1				
X59	Pearson Correlation	0.4430	0.4920	0.477	0.490	0.567	0.439	1			
X60	Pearson Correlation	0.4350	0.4350	0.482	0.508	0.526	0.377	0.573	1		
X61	Pearson Correlation	0.5010	0.4460	0.503	0.501	0.549	0.373	0.609	0.649	1	
X62	Pearson Correlation	0.4230	0.5100	0.472	0.545	0.498	0.329	0.466	0.520	0.610	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

الجدول(8)

الاتساق الداخلي لمتطلبات الجامعة الريادية

		X63	X64	X65	X66	X67	X68	X69	X70	X71	X72	X73
X63	Pearson Correlation	1										
X64	Pearson Correlation	0.597	1									
X65	Pearson Correlation	.6000	0.594	1								
X66	Pearson Correlation	0.422	0.545	0.420	1							
X67	Pearson Correlation	0.489	0.577	0.535	0.551	1						
X68	Pearson Correlation	0.495	0.481	0.446	0.541	0.657	1					
X69	Pearson Correlation	0.516	0.480	0.436	0.424	0.544	0.654	1				
X70	Pearson Correlation	0.472	0.476	0.510	0.552	0.658	0.688	0.726	1			
X71	Pearson Correlation	0.442	0.391	0.531	0.402	0.580	0.552	0.621	0.629	1		
X72	Pearson Correlation	0.478	0.333	0.501	0.379	0.492	0.466	0.568	0.602	0.744	1	
X73	Pearson Correlation	0.527	0.398	0.546	0.411	0.527	0.553	0.600	0.556	0.697	0.690	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

ABSTRACT

The current study aims at identifying the impacts of blue ocean leadership dimensions and the components of entrepreneurship intelligence on achieving the requirements of entrepreneurship university in some of Kurdistan Province universities. Through reviewing blue ocean leadership as the important source in dealing with the requirements of constructing entrepreneurship university that most of modern organizations aim at, such leadership will depend on entrepreneurship intelligence to review the surrounding conditions of the organizations and the competitors in addition to market trends and customers as these are growing to be of the organization knowledge assets and enhance their abilities to be more able to deal with the requirements of the entrepreneurship university and the organizational requirements. Despite the many studies that deal with blue ocean leadership, entrepreneurship intelligence and requirements of entrepreneurship university and their mutual relations and impacts, the current study aims at dealing with these dimensions within a comprehensive framework in an attempt to examine the relation and the significant impacts. In general, the current study attempts at answering the following:

1. What is the availability of study population have a clear understanding on dimensions of blue ocean leadership in the universities examined?
2. How would the examined universities adopt elements of entrepreneurial intelligence (Entrepreneurs :Thinking & Knowledge) ?
3. What is the availability of entrepreneurship university requirements in the examined universities?
4. Are there significant differences among answers of examined individuals towards blue ocean leadership, entrepreneurship intelligence and requirements of entrepreneurship university?

5. What is the nature of correlation relations and impact among blue ocean leadership, entrepreneurship intelligence and requirements of entrepreneurship university in the examined universities?

A hypothetical is drawn reflecting the nature of relations and impacts among blue ocean leadership, entrepreneurship intelligence and requirements of entrepreneurship university in the examined universities. Main and minor hypotheses have been adopted after being tested using statistical means for the collected data using the questionnaire form and sums up with the following:

1. Descriptive analysis results of the examined individuals answers showed their agreement on adopting organization leadership the movement from the traditional leadership to blue ocean leadership when the organization leadership develop the curriculum to be compatible with job market requirements of public and private universities that in turn explain that both of them focus on this indicator.
2. Analysis results indicated the strong correlation among the independent variables (dimensions of blue ocean leadership and components of entrepreneurship intelligence) and the adopted variable (requirements of the entrepreneurship university) in the examined universities. This result recorded the surveyed private universities the highest correlation between the values of two variables compared to public universities
3. Influenced by entrepreneur intelligence in the surveyed universities (governmental and private), blue ocean leadership in terms of its dimensions (collectively and individually), and was the strongest level in government universities surveyed influence compared to private universities. The highest contribution came from the effect after

starting the application process development and implementation of the sails of the Blue Ocean leadership of the two types of universities surveyed.

4. Deviation analysis results indicated the significant impact of blue ocean dimensions and components of entrepreneurship intelligence to achieve the requirements of entrepreneurship intelligence in the examined public and private universities. The best impacts go for change management variable for the administrative leaders of the examined public universities. This in turn indicates that the examined public universities depend on change management for the administrative leaders more than the dimensions of blue ocean leadership to achieve the requirements of entrepreneurship university. On the other hand, deviation analysis results indicated the significant impact of entrepreneurship intelligence with its two indicators: entrepreneurship thinking and entrepreneurship knowledge where the best impact goes for entrepreneurship thinking indicator for the examined public universities. This explains that the examined private universities depend on entrepreneurship thinking to achieve the requirements of entrepreneurship university.

Accordingly, suggestions and proposals for future studies are put that copes with the current conclusions.

University of Mosul
College of Administration
& Economics

The Relationship between the Blue Ocean Leadership and Entrepreneurial Intelligence and Its Impact On achieving Entrepreneurial University requirements.

Reem Saad Al-Jameel

Ph.D. / Thesis
Business Administration

Supervised By
Assistant Professor
Dr. Ahmed Sulaiman Al-Jarjary

2017A.D. **1439A.H.**

The Relationship between the Blue Ocean Leadership and Entrepreneurial Intelligence and Its Impact On achieving Entrepreneurial University requirements.

A Dissertation Submitted by

Reem Saad Al-Jameel

To

The Council of the College of Administration and Economics University of Mosul

as a Partial Fulfilment for the Requirements for the Ph.D. Degree

In

Business Administration

Supervised by

Assistant Professor

Dr. Ahmed Sulaiman Al-Jarjary

1439A.H. **2017A.D.**