



مستوى تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على المعهدين العالين (مزدة والشقيقة)

جمال موسى علي الوكواك

عبد السلام محمد سعد ابوحليقة

عضو هيئة تدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية مزدة

عضو هيئة تدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية الشقيقة

alwakwakjamal@gmail.com

adshg543@gmail.com

The Level of Implementing Organizational Entrepreneurship Dimensions in Educational Institutions: A

Study on the Higher Institute of Mizdah and the Higher Institute of Al-Shuqayqah

Abdulsalam Mohamed Saad Abu-Haliqa,¹ Jamal Mousa Ali Al-Wakuak²

¹ Faculty Member, Higher Institute of Science and Technology, Al-Shaqiqah

² Faculty Member, Higher Institute of Science and Technology, Mizdah

تاريخ الاستلام: 2026/07/28 تاريخ المراجعة 2026/08/21 تاريخ القبول: 2026/8/29- تاريخ النشر: 2026/09/13

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل مستوى الريادة التنظيمية في المعهدين العالين مزدة والشقيقة، ومن خلال أبعادها؛ (المناخ الريادي، الابتكار الريادي، الثقافة الريادية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (40) موظفاً، واعتمدت الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى صحة الفرضية الرئيسية بوجود مستوى مناسب ومقبول إحصائياً للريادة التنظيمية وأبعادها الثلاثة في المعهدين العالين مزدة والشقيقة، وتوصي الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا للأفكار الإبداعية، وتوفير الموارد المالية والبيئة البحثية الملائمة لتطبيقها، وتكثيف البرامج التدريبية، وتعزيز التواصل لترسيخ الثقافة والسلوك الريادي.

الكلمات المفتاحية: أبعاد الريادة التنظيمية - المؤسسة التعليمية - المعهد العالي للعلوم والتقنية (مزدة والشقيقة).

Abstract

This study aimed to measure and analyze the level of organizational entrepreneurship at the Higher Institutes of Mizdah and Al-Shuqayqah through its dimensions: (entrepreneurial climate, entrepreneurial innovation, and entrepreneurial culture). The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of (40) employees. Statistical methods were used to analyze the data. The study concluded that the main hypothesis was supported, confirming a statistically acceptable and appropriate level of organizational entrepreneurship and its three dimensions at the Higher Institutes of Mizdah and Al-Shuqayqah. The study recommends that top management should support creative ideas, provide the necessary financial resources and suitable research environment for their implementation, intensify training programs, and enhance communication to foster an entrepreneurial culture and behavior.

Keywords: Dimensions of Organizational Entrepreneurship, Educational Institution, Higher Institute of Science and Technology (Mizdah and Al-Shuqayqah).

المقدمة

تواجه المنظمات في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات الديناميكية التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، الأمر الذي نتج عنه إفراز العديد من المشاكل التي ألقت بظلالها على هذه المنظمات، مما تحتم عليها ابتكار حلول لمواجهة تلك التحديات، وذلك باستخدام أساليب إدارية تتصف بالتطور الدائم وفي منها أسلوب الريادة التنظيمية، ويأتي الحديث عن هذا المفهوم نظراً لأهميته في المنظمات المعاصرة، من أجل تعزيز موقفها التنافسي وتطورها المؤسسي، بما يوفره هذا الأسلوب من تعزيز للسلوك الريادي للأفراد العاملين داخل المنظمة، وما تتطلبه من توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للابتكار والإنجاز، مع تهيئة الأجواء المناسبة لتطوير الثقافة التنظيمية للعاملين في المنظمة، وباعتبار أن هذه العناصر تمثل ركائز أساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال، وإيجاد حلول للمشكلات، وتنفيذ الإستراتيجيات، والخطط، لذا أصبح الاهتمام بالريادة التنظيمية في المنظمات ضرورة لنجاح المنظمات، وقدرتها على مواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة. وفي ظل العولمة والتغيرات السريعة في العصر الحديث، أصبحت المنظمات تواجه تحديات متزايدة في بيئة الأعمال، ولم يعد النجاح يعتمد فقط على الكفاءة التشغيلية، أو تطوير الأداء الوظيفي، بل بات يرتبط بشكل وثيق بقدرة المنظمة على الابتكار والريادة، وتعد الريادة التنظيمية إحدى الأدوات الأساسية التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، حيث تمكن المنظمات من التكيف مع التحولات البيئية، واستغلال الفرص المتاحة (آل محمد، 2024: ص 991).

تتمكن الفكرة الأساسية التي تدور حولها الريادة التنظيمية في كونها عملية تهتم بدعم الابتكار والتغيير وتعزيز الأنشطة والتوجهات الإبداعية داخل المنظمة بهدف إضافة قيمة لها، ومساعدتها على مواجهة الواقع المتصف بالتغير وتوفير حلول لتحدياته المتعددة (Chirani and Hasan-zadah, 2013: 66). وتزداد أهمية عنصر الريادة التنظيمية في المؤسسات التعليمية نظراً لحساسيتها في المجتمع، وأهمية الرسالة التي تقدمها لأفراده، وكما ذكرت كوزلنسكا (2014) أن هناك علاقات إيجابية بين دعم ريادة الأعمال وبين منظومة التعليم، وتؤكد الدراسات المختصة على أهمية تدريس وتعلم الأنشطة الريادية في مختلف مؤسسات التعليم: الثانوية أو الجامعية، وخاصة في كليات التعليم والتدريب التقني والمهني، نظراً لطبيعتها العملية، ومن المتوقع أن يضمن ذلك إنتاجية الأفراد، مما سيؤثر على التطورات في مختلف قطاعات المجتمع ويعززها.

في هذا السياق تبرز أهمية تحديد مستوى تطبيق عنصر الريادة على مستوى المنظمة ككل، بما يعرف بالريادة التنظيمية ومن خلال قياس أبعادها الأساسية التي تنطبق على المؤسسة الخدمية بقطاع التعليم في المؤسسات التعليمية الليبية، وهو الأمر الذي يؤمل منه استخلاص نتائج مهمة تخدم المسيرة التعليمية في جانبها المهني والتقني (المعهد العالي مردة والشقيقة)، حسبما تم اختياره لتطبيق هذه الدراسة، نظراً لأن تحسين عنصر الريادة التنظيمية في مثل هذه البيئات والمؤسسات التعليمية يعد أولوية قصوى، أكثر من غيرها، نظراً لارتباط الجانب المهني والتقني بعناصر الريادة كالابتكار الريادي، ودعم الإدارة بما يعرف بالمناخ الريادي، وتعزيز عنصر الثقافة الريادية.

مشكلة الدراسة

أشارت عدة دراسات سابقة مثل دراسة (يوسف، وآخرون، 2023: 453) إلى غياب واضح لفهم وإدراك منظمات التعليم العالي لأهمية عناصر الريادة التنظيمية، مما أدى إلى ظهور عدد من العوائق والتحديات أمام المؤسسات التعليمية وخاصة في صلب تنظيمها الإداري، وبالتالي يحتم عليها تنمية وتطوير مهارة الريادة التنظيمية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبناء على ما توصلت إليه دراسة (كريم، 2024) بعنوان القيادة الابتكارية ودورها في تحقيق الريادة التنظيمية دراسة ميدانية على جامعة المرقب من توصيات؛ تمثلت في تعزيز الثقافة الابتكارية من خلال توفير المزيد من الفرص للمشاركة والتواصل بين القيادة والموظفين

مستوى تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على المعهدين العالين (مزة والشقيقة)

بالجامعة، وضرورة زيادة اهتمام الجامعة بالقيم الداعمة للريادة. ومن خلال الاطلاع على أدبيات الريادة التنظيمية، وتطبيق تلك المفاهيم وقياس أبعادها على الواقع العملي بخاصة ما يتعلق بقياس مستوى أبعادها الرئيسية في منظمات الأعمال الخدمية، وتحديدًا في مؤسسات التعليم التقني والمهني في ليبيا، اتضح أنها لم تتل الاهتمام الكافي سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، مما دفع الباحثان للبحث في هذا الموضوع من خلال تحديد مستوى تلك الأبعاد، باعتبار أن هذا الكشف البحثي سيسهم بشكل كبير في توسيع مجال البحث العلمي لبيان أثرها في عوامل إدارية أخرى، مما يوفر نتائج علمية وعملية تخدم الدراسات المستقبلية، وتتمثل أبعاد الريادة التنظيمية المعتمدة في هذه الدراسة في: (المناخ الريادي، الابتكار الريادي، الثقافة الريادية).

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية الموضحة كما يلي:

التساؤل الرئيسي:

هل يوجد مستوى مقبول إحصائياً للريادة التنظيمية في المعهد العالي مزة والشقيقة؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل يوجد مستوى مقبول إحصائياً للمناخ الريادي التنظيمي في المعهد العالي مزة والشقيقة؟
2. هل يوجد مستوى مقبول إحصائياً للابتكار الريادي التنظيمي في المعهد العالي مزة والشقيقة؟
3. هل يوجد مستوى مقبول إحصائياً للثقافة الريادية التنظيمية في المعهد العالي مزة والشقيقة؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس والأهداف الفرعية كما يلي:

الهدف الرئيسي:

قياس وتحليل مستوى الريادة التنظيمية في المعهد العالي مزة والشقيقة.

الأهداف الفرعية:

1. قياس وتحليل مستوى المناخ الريادي التنظيمي في المعهد العالي مزة والشقيقة.
2. قياس وتحليل مستوى الابتكار الريادي التنظيمي في المعهد العالي مزة والشقيقة.
3. قياس وتحليل مستوى الثقافة الريادية التنظيمية في المعهد العالي مزة والشقيقة.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال تناول مستوى أبعاد الريادة التنظيمية بالمعهد العالي بمزة والمعهد العالي بالشقيقة، كما تنبثق أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً من المواضيع الحديثة في التنظيم والتطوير الإداري وهو الريادة، ويمكن تحديد أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية كما يلي:

1. الأهمية النظرية: تمثل هذه الدراسة إضافة نظرية جديدة لرصيد موضوع الريادة التنظيمية للدارسين والمهتمين بالبحث العلمي، كما تتمثل في أنها تتناول موضوع حديث وحيوي وهو الريادة وتطبيقاته في التنظيم الإداري، نظراً للنقص الواضح في الكتابات والأبحاث في هذا المجال خاصة في ليبيا.
2. الأهمية العملية: يؤمل الباحثان أن تسهم هذه الدراسة في نشر وتعزيز الوعي حول أهمية الريادة التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، كما تتجلى أهمية الدراسة من خلال أهمية مجال تطبيقها في قطاع التعليم التقني في ليبيا، وذلك

مستوى تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على المعهدين العالين (مزة والشقية)

بتزويد المعهدين اللذان شملها البحث بمعلومات واقعية حول مستوى القيادة التنظيمية من أجل خلق بيئة تنظيمية تساعد في تحقيق أهدافها.

فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للريادة التنظيمية في المعهد العالي مزة والشقية.

الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ الريادي التنظيمي في المعهد العالي مزة والشقية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الريادي التنظيمي في المعهد العالي مزة والشقية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الريادية التنظيمية في المعهد العالي مزة والشقية.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في موضوع الريادة التنظيمية من خلال أبعادها الرئيسية المتمثلة في: (المناخ الريادي، الابتكار الريادي، الثقافة الريادية).
2. الحدود المكانية: المعهد العالي بمدينة مزة والمعهد العالي بمدينة الشقية.
3. الحدود البشرية: الموظفون بالمعهدين ويشمل ذلك: المدراء ورؤساء الأقسام والمعلمين والإداريين وغيرهم.
4. الحدود الزمنية: الفترة الزمنية المحصورة ما بين بداية شهر يوليو 2026 وحتى منتصف أغسطس من ذات السنة.

الدراسات السابقة

اطلع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة التي قاربت في مواضيعها موضوع هذه الدراسة، وكان من أبرز تلك الدراسات ما يلي:

1. الدراسة الأولى: آل محمد، وآخرون (2024)، الريادة ومدى مساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة السعودية للكهرباء في منطقة جدة، 2024. وقد هدفت الدراسة إلى تقديم تعريف واضح لمفهوم الريادة وتحديد خصائص الرياديين في بيئات العمل، وإلى قياس وتحليل مستوى الالتزام والولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه لدى العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بمنطقة جدة، وتحليل تأثير خصائص الريادة على الالتزام التنظيمي، وتشخيص واقعها ومرتكزات تعزيزها. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: ارتفاع تقدير الشركة السعودية للكهرباء في جدة للابتكارات والاقتراحات المقدمة من الموظفين، ووجود حاجة لتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة، وضرورة توفير بيئة عمل تحفز على التفكير الإبداعي، وتنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات الابتكار.
2. الدراسة الثانية: كريم (2024)، القيادة الابتكارية ودورها في تحقيق الريادة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة المرقب، ليبيا، وقد هدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية بأبعادها المختلفة في تحقيق الريادة التنظيمية بجامعة

مستوى تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على المعهدين العالين (مردة والشقيقة)

المرب، وبنيت أبرز النتائج أن مستويات القيادة الابتكارية والريادة التنظيمية في جامعة المرقب بلغت مستوى مرتفعاً، وتوجد آثار إيجابية وقوية لأبعاد القيادة الابتكارية على الريادة التنظيمية داخل الجامعة.

3. **الدراسة الثالثة:** السباني (2024)، مستوى الريادة التنظيمية في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا المعلومات، وقد هدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الريادة التنظيمية بالجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الريادة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وبنيت النتائج أن مستوى ممارسة الريادة التنظيمية بالجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا المعلومات جاء بمستوى ضعيف، وأن جميع أبعاد الريادة التنظيمية جاءت بمستوى ممارسة ضعيفة.

4. **الدراسة الرابعة:** شبات؛ والمصري (2020)، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية من خلال تطبيق دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية، في المحافظات الجنوبية، وقد تناولت الدراسة تحليل أثر أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجياً)، في تعزيز الذاكرة التنظيمية بالشركة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي النسبي لأبعاد الريادة الاستراتيجية وللذاكرة التنظيمية كان بدرجات موافقة كبيرة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية.

5. **الدراسة الخامسة:** القبي، وأمهنى (2019)، أثر ريادة الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجهاز استثمار مياه النهر الصناعي بالمنطقة الوسطى. هدفت الدراسة إلى تقديم مفاهيم نظرية وعملية عن واقع ريادة الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة بجهاز استثمار مياه النهر الصناعي بالمنطقة الوسطى، والتحقق من مدى قدرة الجهاز على استيعاب مفهوم ريادة الأعمال، وكانت أبرز النتائج: وجود أثر معنوي (دال إحصائياً) لبعد المبادرة في تحقيق التنمية المستدامة بالجهاز، ووجود أثر معنوي (دال إحصائياً) لبعد الإبداع في تحقيق التنمية المستدامة بالجهاز.

6. **الدراسة السادسة:** Akdag & Çetin (2022)، دور التطوير التنظيمي في أثر ريادة الأعمال داخل المنظمة على الابتكار: دراسة متعددة المناهج في مؤسسات التعليم العالي بتركيا، هدفت إلى فحص تأثير مستوى ريادة الأعمال الداخلية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى الابتكار التنظيمي، وتحديد ما إذا كان لمستوى التطور التنظيمي (المدرّك) دور وسيط في هذا التأثير. وأظهرت النتائج أن متوسطات مقياس ريادة الأعمال الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة، بينما كانت متوسطات مقياس الابتكار التنظيمي ومقياس تحديد مستوى التطور التنظيمي متوسطة (عند مستوى الحياد)، وأظهرت النتائج أن ريادة الأعمال الداخلية تؤثر بشكل غير مباشر على الابتكار التنظيمي من خلال تصورات الأكاديميين عن التطور التنظيمي، حيث يمتلك التطور التنظيمي دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة.

7. **الدراسة السابعة:** Parmin & Leonis Marchalina (2019)، تعليم الريادة، وثقافة المدرسة، والالتزام التنظيمي بين المدارس الثانوية في جنوب سومطرة، إندونيسيا، هدف الدراسة لفحص مدى تأثير تعليم الريادة (Entrepreneurship Education) على ثقافة المدرسة والالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جنوب سومطرة في إندونيسيا، وتحديد خصائص الجودة الريادية وتأثير ثقافة المنظمة والتزامها كمعيار لتخطيط تعليم وطني أفضل مستقبلاً من قبل وزارة التعليم، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعليم الريادة وكل من ثقافة المدرسة والالتزام التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في إثراء وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وقد وفرت هذه الدراسات صورة واضحة لموضوع البحث، وساعدت في اختيار منهجية البحث المناسبة، وفي تطوير وتصميم أداة البحث (الاستبيان)، كما ساعدت في

مستوى تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على المعهدين العالين (مزة والشقية)

تحديد الطريقة الملائمة لتحليل البيانات، وكشف استعراض الدراسات السابقة عن أوجه تشابه واختلاف في الجوانب التي تناولها البحث، وذلك تبعاً للبيئات المدروسة، وفترة الدراسة، والنهج المتبع في معالجة المشكلات وصياغة الأهداف، وبناءً على ذلك؛ حدد الباحثان الفجوة البحثية في الدراسة الحالية، وهي ضرورة أن يتم تحديد مستوى ثلاثة أبعاد للريادة التنظيمية في بيئة خدمية وحيوية مهمة تتمثل في قطاع التعليم التقني الليبي كما هو محدد في محل ومكان الدراسة.

منهجية البحث

1. نوع منهج البحث:

سيتم التحقق من فرضيات الدراسة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام هذا المنهج الهادف لوصف الظاهرة، من خلال التحقق من الإجابات المختلفة مفردات العينة على العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبيان)، وذلك من أجل التعرف على مستوى أبعاد الريادة التنظيمية، وقد تم اختيار هذا المنهج لمناسبته لأغراض الدراسة؛ ويُعرف ملحم (2000، ص324) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة".

2. مصادر البيانات ووسيلة جمعها:

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع المعلومات، وهما: المصادر الثانوية، والتي تتمثل في الكتب الإدارية والأبحاث والمواد العلمية والدوريات المتخصصة التي تبحث في موضوع الريادة التنظيمية، كما تم الاعتماد على المصادر الأولية، وذلك من خلال تصميم وتطوير استبيان خاص أعد أساساً للحصول على المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تعتبر هذه الأداة الأكثر مناسبة لجمع البيانات لهذا النوع من الدراسات، وتم توجيهها إلى الموظفين بالمعهد العالي مزة والشقية، وذلك لمعرفة آرائهم حول مستوى أبعاد الريادة التنظيمية، وتم تصميم أبعاد الاستبيان بالاعتماد على أدبيات الدراسة، كما تم الاستعانة بعدد من الدراسات السابقة في ذلك مثل؛ دراسة سامي (2019)، ودراسة كريم (2024) ودراسة (شبات؛ والمصري، 2020) وتم الاعتماد على المقياس الخماسي التالي في قياس إجابات المبحوثين:

جدول (1) مستويات قياس الإجابة بالاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وتكون الاستبيان من قسمين، احتوى القسم الأول على البيانات العامة للعينة واشتمل على خمس فقرات، وهي: نوع الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. بينما احتوى القسم الثاني للاستبيان على أسئلة أبعاد الدراسة الثلاثة، وكان لكل بُعد منها (6) أسئلة.

3. مجتمع البحث وعينه:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين ينقسمون إلى مدراء مكاتب ورؤساء أقسام ومعلمين وإداريين وخدميين بالمعهدين العالين مزة والشقية، والبالغ عددهم (125) موظفاً تقريباً من مختلف الإدارات والأقسام داخل المعهدين، وتم إجراء مسح ميداني، وذلك بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، وكان عدد الاستمارات التي تم جمعها وتحليلها والمقبولة إحصائياً (40) استمارة، وهي تشكل ما نسبته (32%) من المجتمع الكلي للدراسة وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

4. طريقة تحليل البيانات:

استخدم الباحثان الطريقة الإحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (إكسل) وبرنامج (spss) الإحصائي، للحصول على نتائج أكثر دقة ومصداقية، ولغرض اختبار الفرضيات بطريقة موضوعية وذات مصداقية، وكانت العمليات الإحصائية المستخدمة في التحليل مكونة من الوصف الإحصائي للخصائص العامة للعينة، واختبارات الصدق والثبات لأداة البحث، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لوصف اتجاهات العينة، كما تم استخدام اختبار (T) (One Sample T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، فيكون قبول الفرضية في حالة أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد $\leq (3)$ ، وكذلك مستوى الدلالة المعنوية أقل من (0.05).

الإطار المفاهيمي

لتحقيق أهداف الدراسة يتم فيما يلي تقديم نبذة تعريفية لمفهوم الريادة التنظيمية ولأبعاده الرئيسة الثلاثة:

أولاً- تعريف الريادة التنظيمية:

يعرف العجمي (2019) الريادة في مجال الإدارة والتنظيم بأنها مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يتبعها الشخص المسؤول في التنظيم لتوفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تسهم في تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار وتحقيق الأهداف المشتركة. وعرفت الريادة التنظيمية بأنها: الكيفية التي يظهر بها الأفراد العاملون داخل منظمات قائمة الروح الريادية من ناحية، وممارستهم للجهود الريادية أثناء قيامهم بأعمالهم ومهامهم اليومية المتعلقة بالعمل الموكل وتطويره من ناحية أخرى، هذه الجهود التي تهدف أساساً إلى تعزيز عمليات اكتشاف ومن ثم استثمار فرص أعمال جديدة ومرغوبة من قبلهم ولصالح المنظمات التي يعملون داخلها، وبشكل متوازٍ مع التزام ممارسات إدارية فاعلة تعمل على تعزيز تلك الروح والجهود الريادية داخل المنظمة (القبح، والخفاجي، 2015: ص52).

كما تعرف الريادة التنظيمية بأنها: استعداد إدارة المنظمة القائمة لإتاحة الفرصة للأفراد العاملين فيها لإطلاق مبادراتهم الريادية في أثناء قيامهم بمهامهم اليومية المؤدية إلى تطوير إجراءات العمل، أو اكتشاف فرص أعمال جديدة والاستثمار فيها، لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة، ولها ثلاثة مظاهر تتمثل في النقاط التالية وفقاً لـ (شامي، 2019: ص218-219):

1. دخول منظمة قائمة في أعمال جديدة، والتي تعني عملية إنشاء المنظمة لمشروعات جديدة.
2. قيام الأفراد داخل المنظمة بالدفاع والمضي قدماً بحثاً عن المانصة لأفكارهم الجديدة بخصوص منتجات أو خدمات خلقاً أو تطويراً.
3. سيادة الفلسفة الريادية داخل التنظيم، حيث ينظر لها من خلال أسلوب الإدارة الريادية، ووضع المنظمة الريادي، وتوجهها الريادي، ووضع الإستراتيجية الريادية، والإدارة الإبداعية الرائدة.

ثانياً- أهمية الريادة التنظيمية في المنظمات:

يمكن تحديد أهمية الريادة التنظيمية من خلال ملاحظة الدور الكبير الذي تؤديه في تطوير موارد المؤسسة وقدراتها من جهة، ومهارات العاملين فيها وقدراتهم من جهة أخرى، فللريادة التنظيمية دور كبير في تطوير المعرفة والقيمة للمنظمة، وخلق العديد من السلع والخدمات التي تعود على المنظمة بإيرادات وأرباح جديدة، ويمكن إبراز أهمية الريادة التنظيمية في المنظمات بما يلي وفقاً لـ (شامي، 2019: ص219):

1. تطوير الخدمات الجديدة، وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة.
2. تطوير الكفاءة والفعالية لإدارة سلاسل القيمة وعلى الأخص سلسلة الدعم وعلاقات العملاء.

مستوى تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على المعهدين العالين (مردة والشقيقة)

3. تطوير علاقات الأعمال الجديدة مع منظمات أعمال أخرى في البيئة التي تعمل بها المنظمة من خلال إقامة مشاريع تعاونية معها.
 4. تهيئة المرشحين المحتملين من المنظمات الأخرى لتحالفات الأعمال الاستراتيجية أو الاستحواذ.
 5. تخفيض درجة المخاطر بفضل وجود التطويرات التكنولوجية الجديدة.
 6. تحفيز المواهب الداخلية على البقاء في المنظمة والاستمرار في العمل فيها، وعدم ترك العمل في المشاريع القائمة.
- ثالثاً- أبعاد الريادة التنظيمية:

لم ينق علماء الإدارة أو الباحثين في الإدارة والتنظيم على تحديد أبعاد الريادة التنظيمية بشكل متفق عليه من الجميع، لكن يكاد يتفقون على اعتبار أن الأبعاد التالية تعتبر من أهم الأبعاد المكونة والمحددة لأي سلوك ريادي تنظيمي، والتي يرى الباحثان أنها الأبعاد الرئيسة والمختارة للتطبيق والتحليل لقياس واختبار فرضيات هذه الدراسة، وهذه الأبعاد هي:

1. المناخ الريادي:

يصفه البعض بأنه دعم الإدارة العليا، بينما يصفه البعض الآخر بأنه نمط القيادة الإدارية المحفز نحو السلوك الريادي، ويرى آخرون بأنه يعني المرونة الهيكلية، ويرى الباحثان بأن مصطلح المناخ الريادي يجمع بين هذه السمات كلها بحيث يعني تهيئة المجال المناسب لتطبيق الريادة التنظيمية من قبل الإدارة العليا وقيادة ريادية قادرة ومؤثرة، إذ يجب أن تكون بيئة العمل مشجعة للإبداع والابتكار، مما يتطلب إنشاء جو مفتوح ومحفز لتبادل الأفكار والتجارب. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الحوار الحر والتعاون بين أفراد الفريق وإزالة العوائق التي تعيق تدفق الأفكار الجديدة، كما يجب على الإدارة أن تكون مفتوحة لاستقبال الأفكار الجديدة، وتقديم الدعم اللازم لتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع قابلة للتنفيذ (كريم، 2024: ص239). بينما تعني القيادة الريادية: القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بطرق حديثة غير تقليدية، تتوفر فيها روح المبادرة والاستعداد لتحمل المخاطر، وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة أو غير المتوقع حدوثها (سليمان، 2021: ص73).

2. الابتكار الريادي:

عرفت منظمة التعاون والتنمية OCED الابتكار بأنه: "مجموعة الخطوات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والتجارية والمالية بما في ذلك الاستثمارات في المعرفة الجديدة التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وعمليات إنتاجية، ويعد البحث والتطوير إحدى هذه الخطوات التي يمكن القيام بها في مراحل مختلفة من عملية الابتكار" (مخلوفي، وديحي، 2024: ص55). ويعرف الابتكار بأنه: عملية إبداعية يتم من خلالها توليد أفكار جديدة من قبل الأفراد، تستفيد منها المؤسسات في مواجهة التحديات البيئية واستغلال الفرص المتاحة، مما يعزز قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق (الخرجي و خليل، 2025: ص51). ويُعد الابتكار التنظيمي متغيراً يمكن استغلاله للحصول على أفكار إدارية جديدة وسلوكيات ومنتجات وخدمات وممارسات تحفز العمليات داخل المنظمة لتحقيق أهداف ابتكارية. وتتميز المنظمات المرنة بكونها أكثر كفاءة وفعالية في هذا السياق (Hanna, 2022). ويرى الحوارة (2108: ص417) أن من المهم تشجيع نطاق الإشراف وزيادة المشاركة في العملية الهيكلية لاتخاذ القرارات بشكل يعزز من ممارسة الريادة والإبداع عند الموظفين للتعبير عن أفكارهم وممارستها دون ممانعة لهذه الممارسة من قبل.

3. الثقافة الريادية:

مستوى تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على المعهدين العالين (مزدة والشقيقة)

يمكن تعريف الثقافة الريادية بأنها: العناصر المتضافرة التي تساعد أو تشجع على توليد الأفكار والإبداع والتجربة، وهناك مجموعة من المكونات الخاصة بالثقافة الريادية وهي إمكانية التنظيم للقيام بالتجربة والقيام بالمخاطرة ومشاركة العاملين في عملية تطوير المنظمة ورفض السلوك الدفاعي بل الإستباقية، ومن أهم عناصرها القدرة على تشكيل فريق عمل مستقل للمشروع، والاعتراف الرسمي بالنجاحات والعمليات الإبداعية بما يؤدي إلى أداء تنظيمي عالي (مخولفي، ودبيحي، 2024: ص54). وتعتبر الثقافة التنظيمية عن نظام القيم المشترك (أي ما هو مهم)، والاعتقادات (أي كيف تعمل الأشياء)، التي تصيغ الهيكل التنظيمي، والقيم في المنظمة، وتتضمن تحمل المخاطرة، وتعزز السلوك الريادي، وتركز على الفرص والتحديات، والقوة والضعف (شبات، والمصري، 2020: ص34). ويرى كل من (Hossein and Hamza, 2022: 65) أن الثقافة الريادية توفر بيئة نشطة يتم فيها تشجيع الابتكار وتصميم الاقتراحات والاختبارات، والخبرة والإبداع والتطوير والمسؤولية والرغبة، وتختلف الثقافة الريادية عن الثقافة التقليدية، التي لها هيكل هرمي، وسياسة تعتمد على تحديد الأشياء، وأنظمة الإبلاغ، والسياسات والإجراءات.

الإطار التحليلي

أولاً- اختبار صدق وثبات الاستبيان:

بلغت العينة النهائية (40) استمارة صالحة للتحليل، وبعد أن تم تفرغها لغرض تحليل البيانات تم اختبار مدى صلاحية أداة البحث، وتم اختبار الصدق باستخدام مقياس الارتباط لمعرفة مدى ارتباط فقرات كل محور مع الدرجة الكلية له، وهو ما يعرف باختبار الارتباط لبيرسون (صدق الاتساق الداخلي للمحاور) وكانت المقارنة بين الدرجة الظاهرة لمتوسط كل محور، وبين القيمة المعيارية للارتباط عند حجم عينة (40)، وهي قيمة (0.304)، كما تم مقارنة مستوى الدلالة المعنوية المستخرجة في الاختبار مع الدلالة المعيارية، والتي يجب أن لا تتجاوز قيمة (0.05)، ولغرض الاختصار تم الاقتصار على متوسط صدق كل محور وارتباطه مع درجته الكلية، وتم اتباع طريقة كرونباخ ألفا من أجل قياس ثبات الاستبيان، ومن خلال استخدام هذا المعامل يكون الاستبيان ذو ثبات مقبول إذا كانت ≤ 0.60 ، وبعد التحليل باستخدام برنامج (spss) تم الحصول على النتائج التالية:

جدول (2) نتيجة اختبار الصدق والثبات لأداة البحث

الرقم	أبعاد الدراسة	* القيمة المعنوية	** معامل الارتباط	*** معامل الثبات	الحكم على النتيجة
1.	مستوى المناخ الريادي التنظيمي	0.000	0.908	0.957	ذات صدق وثبات
2.	مستوى الابتكار الريادي التنظيمي	0.000	0.922	0.964	ذات صدق وثبات
3.	مستوى الثقافة الريادية التنظيمية	0.000	0.919	0.952	ذات صدق وثبات
-	المتوسط العام	0.000	0.916	0.958	ذات صدق وثبات

* ذات دلالة إحصائية ≥ 0.05 ** قيمة (R) معامل الارتباط < من القيمة المعيارية (0.304)

*** قيمة معامل الثبات < من القيمة المعيارية (0.6)

بالنظر إلى النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، يتبين بأن محاور الدراسة صالحة لما وضعت من أجله، وتعتبر عن صدق الاتساق الداخلي للمحاور المكونة لهذا الاستبيان، حيث كان معامل ارتباط بيرسون لكل المحاور أكبر من قيمة الارتباط المعيارية عند حجم عينة (40)، وتراوح معاملاتها بين (0.908) درجة وبين (0.922)، وجاء المتوسط العام لكامل الاختبار بقيمة (0.916)، وهي قيم أعلى من القيمة المعيارية لمعامل بيرسون (0.304) وبالتالي تقبل كل محاور الاستبيان، ويحكم عليها بصدق الاتساق الداخلي لأداة البحث. كما يتضح من النتائج بالجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محاور

مستوى تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على المعهدين العالين (مزدة والشقيقة)

الدراسة جاءت جميعها بمعاملات ممتازة، وهي قيم ثبات تفوق (60%)، وقد تراوحت بين (0.952) وبين (0.964)، وجاء المتوسط العام لكامل الاختبار بقيمة (0.958)، وهذه النتائج تثبت صلاحية وثبات أداة البحث (الاستبيان).

ثانياً- التحليل الوصفي للبيانات العامة للعينة:

تم إجراء التحليل الوصفي لعينة الدراسة بهدف التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفرادها وتحديد مستويات توزيعهم حسب كل فئة من الفئات الموضحة وتشمل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وكما يلي:

جدول رقم (3) التحليل الوصفي للبيانات العامة للعينة

الفئة	البيان	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	26	65.00%
	أنثى	14	35.00%
	الإجمالي	40	100.00%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	13	32.50%
	من 30 إلى 40 سنة	12	30.00%
	من 41 إلى 50 سنة	11	27.50%
	أكثر من 50 سنة	4	10.00%
	الإجمالي	40	100.00%
	دبلوم عالي	10	25.00%
	بكالوريوس	6	15.00%
المستوى التعليمي	ماجستير	17	42.50%
	دكتوراة	7	17.50%
	الإجمالي	40	100.00%
	مدير / رئيس قسم	5	12.50%
	عضو هيئة تدريس	21	52.50%
المسمى الوظيفي	موظف إداري	14	35.00%
	الإجمالي	40	100.00%
	أقل من 5 سنوات	13	32.50%
	من 5 إلى 10 سنوات	14	35.00%
	من 11 إلى 15 سنة	9	22.50%
سنوات الخبرة	أكثر من 15 سنة	4	10.00%
	الإجمالي	40	100.00%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من (40) موظف يوجد من بينهم (26) ذكور و(14) إناث، كما تبين أن الفئة الغالبة من حيث العمر هي الفئة (أقل من 30 سنة)، بنسبة (32.50%)، ثم تليها الفئة (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة (30.00%)،

مستوى تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على المعهدين العالين (مردة والشقيقة)

كما وضع الجدول أن المستوى التعليمي السائد في هذه العينة هو (ماجستير) بنسبة (42.50%)، يليه مستوى (دبلوم عالي) بنسبة (25.00%)، وفيما يخص توزيع العينة وفق المسمى الوظيفي تبين أن الفئة السائدة هي (عضو هيئة تدريس) بنسبة (52.50%)، ثم فئة (موظف إداري) بنسبة (35.00%)، كما تبين من حيث عدد سنوات الخبرة أن فئة (من 5 إلى 10 سنوات) مثلت أكثر الفئات بالعينة بنسبة (35.00%)، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (32.50%)، ثم (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (22.50%)، وتمثل هذه النتائج مجتمعة بأن العينة تتسم بارتفاع التأهيل الأكاديمي، وتعدد مجالات الخبرات العملية، والتوازن بين الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، مما يعطي للباحثين انطباعاً بأن العينة لها قدرة على التفاعل مع متطلبات الدراسة وتتمتع بمؤشرات ريادية مناسبة.

ثالثاً- التحليل الوصفي لاتجاهات العينة:

يعرض الجدول رقم (4) نتائج تحليل الوصف الإحصائي لبيانات البعد الأول (المناخ الريادي)، ويشمل عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقييم الاتجاه لكل مفردة من مفردات هذا البعد:

جدول رقم (4) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (المناخ الريادي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X1.1	تشجع إدارة المعهد الموظفين على تقديم أساليب ريادية جديدة في بيئة العمل	4.150	1.027	1	مرتفع
X1.2	يتم دعم السلوك الريادي المنسجم مع رؤية ورسالة المعهد	4.075	1.185	6	مرتفع
X1.3	تدعم الإدارة استخدام التنظيم الإداري لعنصر التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الريادة التنظيمية	4.075	1.141	5	مرتفع
X1.4	يتم توفير التجهيزات والموارد الكافية لبدء تنفيذ الأفكار الإبداعية والمبادرات الريادية	4.125	1.181	3	مرتفع
X1.5	تقوم إدارة المعهد بتدريب الموظفين من أجل تطوير مهارات الريادة التنظيمية	4.125	1.042	2	مرتفع
X1.6	تعتبر الإدارة العمل الاستباقي منهجاً لها لبلوغ الريادة التنظيمية	4.100	1.033	4	مرتفع
-	المتوسط العام	4.108	1.002	-	مرتفع

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (4) لفقرات بُعد المناخ الريادي أنها تراوحت ما بين (4.075 - 4.150)، بدرجة توافق مرتفعة، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبُعد المناخ الريادي (4.108) بدرجة توافق مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (X1.1) والتي مفادها "تشجع إدارة المعهد الموظفين على تقديم أساليب ريادية جديدة في بيئة العمل" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.150) وانحراف معياري بلغ (1.027)، فيما احتلت الفقرة رقم (X1.2) والتي مفادها "يتم دعم السلوك الريادي المنسجم مع رؤية ورسالة المعهد"، المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (4.075) وانحراف معياري (1.185).

مستوى تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على المعهدين العاليين (مزدة والشقيقة)

ويعرض الجدول رقم (5) نتائج تحليل الوصف الإحصائي لبيانات البعد الثاني (الابتكار الريادي)، ويشمل عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقييم الاتجاه لكل مفردة من مفردات هذا البعد:

جدول رقم (5) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (الابتكار الريادي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X2.1	يتم ابتكار أساليب حديثة وإبداعية في التنظيم الإداري بالمعهد تواكب التطور	4.000	1.261	5	مرتفع
X2.2	يتم تفويض اتخاذ قرارات في التنظيم للموظفين لدعم روح الابتكار والريادية التنظيمية	4.100	1.150	3	مرتفع
X2.3	يتم ترقية وتحفيز الموظفين الذين يسهمون في مقترحات ومشاريع ناجحة	4.175	1.059	1	مرتفع
X2.4	يملك الموظفون بالمعهد الحرية الكافية لتطبيق الأفكار الإبداعية	4.125	1.090	2	مرتفع
X2.5	يتم دعم الآراء والأفكار الريادية المستندة على أسس علمية	4.000	1.109	4	مرتفع
X2.6	يتم الاستعانة بالخبراء الخارجيين من أجل تطوير التنظيم الإداري القائم على الريادة بعد التنسيق مع الجهة التي يتبعها المعهد	3.800	1.203	6	مرتفع
-	المتوسط العام	4.033	1.056	-	مرتفع

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (5) لفقرات بُعد الابتكار الريادي أنها تراوحت ما بين (3.800 - 4.175)، بدرجة توافق مرتفعة، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبُعد الابتكار الريادي (4.033) بدرجة توافق مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (X2.3) والتي مفادها "يتم ترقية وتحفيز الموظفين الذين يسهمون في مقترحات ومشاريع ناجحة" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.175) وبانحراف معياري بلغ (1.059)، فيما احتلت الفقرة رقم (X2.6) والتي مفادها "يتم الاستعانة بالخبراء الخارجيين من أجل تطوير التنظيم الإداري القائم على الريادة بعد التنسيق مع الجهة التي يتبعها المعهد"، المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.800) وبانحراف معياري (1.203).

ويعرض الجدول رقم (6) نتائج تحليل الوصف الإحصائي لبيانات البعد الثالث (الثقافة الريادية)، ويشمل عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقييم الاتجاه لكل مفردة من مفردات هذا البعد:

جدول رقم (6) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (الثقافة الريادية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X3.1	تهتم الإدارة بالقيم التنظيمية الدافعة نحو تحقيق الريادة التنظيمية	4.075	1.207	4	مرتفع
X3.2	تتوفر معتقدات تنظيمية لدى العاملين تسهم في إنجاز المهام بشكل ريادي	4.000	1.132	6	مرتفع
X3.3	تدعم الأعراف الاجتماعية التي تسود التنظيم الإداري السلوك الريادي بشكل إيجابي	4.050	0.932	5	مرتفع
X3.4	يتوقع الموظفون بأن جهودهم الريادية تسهم في دعم التنظيم الإداري الذي ينتمون إليه	4.150	0.834	2	مرتفع
X3.5	يتم دعم الثقافة الريادية ببرامج توعوية وتدريبية بشكل متواصل	4.075	1.023	3	مرتفع
X3.6	يتم تشجيع المساهمات الثقافية الداعمة للسلوك الريادي من قبل العاملين	4.200	1.067	1	مرتفع
-	المتوسط العام	4.092	0.934	-	مرتفع

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (6) لفقرات بُعد الثقافة الريادية أنها تراوحت ما بين (4.000 - 4.200)، بدرجة توافق مرتفعة، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبُعد الثقافة الريادية (4.092) بدرجة توافق مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (X3.6) والتي مفادها "يتم تشجيع المساهمات الثقافية الداعمة للسلوك الريادي من قبل العاملين" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.200) وبانحراف معياري بلغ (1.067)، فيما احتلت الفقرة رقم (X3.2) والتي مفادها "تتوفر معتقدات تنظيمية لدى العاملين تسهم في إنجاز المهام بشكل ريادي"، المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (4.000) وبانحراف معياري (1.132).

رابعاً- اثبات فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها:

يعرض هذا الجزء من التحليل اختبار فرضيات الدراسة (الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية)، وقد تم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (spss)، وتضمن هذا التحليل اختبار (t) لعينة واحدة، واحتساب مستوى الدلالة المعنوية، واستخراج قيم المتوسط الحسابي لفقرات ومحاور الاستبيان، وبعد تطبيق التحليل الإحصائي تم الحصول على النتائج الموضحة كما يلي:

1. إثبات الفرضية الرئيسية للدراسة:

يوضح الجدول (7) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة المتعلقة بقياس (الريادة التنظيمية)، وذلك بهدف تحديد مستواها الإحصائي من وجهة نظر الموظفين في المعهد العالي مزة والشقيقة.

جدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة: مستوى الريادة التنظيمية

رقم	أبعاد الريادة التنظيمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	*القيمة الاحتمالية	** (قيمة T)	القرار
1.	مستوى المناخ الريادي التنظيمي	1.002	4.108	0.000	6.997	دال
2.	مستوى الابتكار الريادي التنظيمي	1.056	4.033	0.000	6.187	دال
3.	مستوى الثقافة الريادية التنظيمي	0.934	4.092	0.000	7.389	دال

* ذات دلالة إحصائية $\geq (0.05)$ ** قيمة (t) تكون $\leq$ المتوسط الفرضي (3)

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه إلى أن مستوى الدلالة المعنوية لكل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية جاء بقيمة تقل عن (0.05) مما يدل على صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (T) الإحصائية تراوحت ما بين (6.187) و (7.389) وهي قيم أعلى من قيمة (T) وفق المتوسط الفرضي التي تبلغ قيمتها (3)، ويكون قرار إثبات الفرضية الرئيسة كما يلي:

جدول (8) نتيجة الفرضية الرئيسة تحديد مستوى الريادة التنظيمية

المتوسط الحسابي الكلي	** (قيمة T)	*القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الاتجاه العام	الحكم على الفرضية
4.078	6.858	0.000	81.560	مرتفع	القبول

* ذات دلالة إحصائية $\geq (0.05)$ ** قيمة (t) تكون $\leq$ المتوسط الفرضي (3)

توضح النتيجة أعلاه أن الاتجاه العام الكلي لأبعاد (الريادة التنظيمية) جاء بدرجة مرتفع، وأن مستوى الدلالة المعنوية جاء أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T) الإحصائية بمتوسط بلغ (6.858) تفوق قيمتها المعيارية (3)، كما بلغ الوزن النسبي العام (81.560%) وبمرتبة مرتفعة، وبذلك يمكن الحكم بأن الفرضية الرئيسة صحيحة، وبأنه يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للريادة التنظيمية بالمعهد العالي مزة والشقيقة.

2. إثبات الفرضية الفرعية الأولى للدراسة:

يوضح الجدول (7) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة المتعلقة بالمحور الأول (المناخ الريادي التنظيمي)، وذلك بهدف تحديد مستواه الإحصائي من وجهة نظر الموظفين في المعهد العالي مزة والشقيقة.

جدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: مستوى المناخ الريادي التنظيمي

رقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	*القيمة الاحتمالية	** (قيمة T)	القرار
1.	تشجع إدارة المعهد الموظفين على تقديم أساليب ريادية جديدة في بيئة العمل	1.027	4.150	0.000	7.085	دال
2.	يتم دعم السلوك الريادي المنسجم مع رؤية ورسالة المعهد	1.185	4.075	0.000	5.737	دال
3.	تدعم الإدارة استخدام التنظيم الإداري لعنصر التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الريادة التنظيمية	1.141	4.075	0.000	5.959	دال
4.	يتم توفير التجهيزات والموارد الكافية لبدء تنفيذ الأفكار الإبداعية والمبادرات الريادية	1.181	4.125	0.000	6.026	دال
5.	تقوم إدارة المعهد بتدريب الموظفين من أجل تطوير مهارات الريادة التنظيمية	1.042	4.125	0.000	6.826	دال
6.	تعتبر الإدارة العمل الاستباقي منهاجاً لها لبلوغ الريادة التنظيمية	1.033	4.100	0.000	6.736	دال

* ذات دلالة إحصائية $\geq (0.05)$ ** قيمة (t) تكون $\leq$ المتوسط الفرضي (3)

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه إلى أن مستوى الدلالة المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الأول جاءت بقيمة تقل عن (0.05) مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (T) الإحصائية تراوحت ما بين (5.737) و(7.085) وهي قيم أعلى من قيمة (T) وفق المتوسط الفرضي التي تبلغ قيمتها (3)، ويكون قرار إثبات الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

جدول (8) نتيجة الفرضية الفرعية الأولى تحديد مستوى المناخ الريادي التنظيمي

المتوسط الحسابي العام	** (قيمة T)	*القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الاتجاه العام	الحكم على الفرضية
4.108	6.997	0.000	82.160	مرتفع	القبول

* ذات دلالة إحصائية $\geq (0.05)$ ** قيمة (t) تكون $\leq$ المتوسط الفرضي (3)

توضح النتيجة أعلاه أن الاتجاه العام للمحور الأول للدراسة (المناخ الريادي) جاء بدرجة مرتفع، وأن مستوى الدلالة المعنوية للمحور الأول جاء أقل من (0.05)، وكانت درجة المتوسط العام مرتفعة بقيمة (4.108) كما بلغ الوزن النسبي العام (82.160%) وبمرتبة مرتفعة، وكانت قيمة (T) الإحصائية بمتوسط بلغ (6.997) تفوق قيمتها المعيارية (3)، وبذلك يمكن الحكم بأن الفرضية الفرعية الأولى صحيحة، وبأنه يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ الريادي التنظيمي في المعهد العالي مودة والشقيقة.

3. إثبات الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

يوضح الجدول (9) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة المتعلقة بالمحور الثاني (الابتكار الريادي التنظيمي)، وذلك بهدف تحديد مستواه الإحصائي من وجهة نظر الموظفين في المعهد العالي مزة والشقيقة.

جدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: مستوى الابتكار الريادي التنظيمي

رقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	*القيمة الاحتمالية	** (قيمة T)	القرار
1.	يتم ابتكار أساليب حديثة وإبداعية في التنظيم الإداري بالمعهد تواكب التطور	1.261	4.000	0.000	5.016	دال
2.	يتم تفويض اتخاذ قرارات في التنظيم للموظفين لدعم روح الابتكار والريادية التنظيمية	1.150	4.100	0.000	6.048	دال
3.	يتم ترقية وتحفيز الموظفين الذين يساهمون في مقترحات ومشاريع ناجحة	1.059	4.175	0.000	7.014	دال
4.	يملك الموظفون بالمعهد الحرية الكافية لتطبيق الأفكار الإبداعية	1.090	4.125	0.000	6.525	دال
5.	يتم دعم الآراء والأفكار الريادية المستندة على أسس علمية	1.109	4.000	0.000	5.701	دال
6.	يتم الاستعانة بالخبراء الخارجيين من أجل تطوير التنظيم الإداري القائم على الريادة بعد التنسيق مع الجهة التي يتبعها المعهد	1.203	3.800	0.000	4.207	دال

* ذات دلالة إحصائية $\geq (0.05)$ ** قيمة (t) تكون $\leq$ المتوسط الفرضي (3)

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه إلى أن مستوى الدلالة المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني جاءت بقيمة تقل عن (0.05) مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (T) الإحصائية تراوحت ما بين (4.207) و(7.014) وهي قيم أعلى من قيمة (T) وفق المتوسط الفرضي التي تبلغ قيمتها (3)، ويكون قرار إثبات الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

جدول (10) نتيجة الفرضية الفرعية الثانية تحديد مستوى الابتكار الريادي التنظيمي

المتوسط الحسابي العام	** (قيمة T)	*القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الاتجاه العام	الحكم على الفرضية
4.033	6.187	0.000	80.660	مرتفع	القبول

* ذات دلالة إحصائية $\geq (0.05)$ ** قيمة (t) تكون $\leq$ المتوسط الفرضي (3)

مستوى تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على المعهدين العالين (مردة والشقيقة)

توضح النتيجة أعلاه أن الاتجاه العام للمحور الثاني للدراسة (الابتكار الريادي) جاء بدرجة مرتفع، وأن مستوى الدلالة المعنوية للمحور الثاني جاء أقل من (0.05)، وكانت درجة المتوسط العام مرتفعة بقيمة (4.033) كما بلغ الوزن النسبي العام (80.660%) وبمرتبة مرتفعة، وكانت قيمة (T) الإحصائية بمتوسط بلغ (6.187) تفوق قيمتها المعيارية (3)، التي تمثل درجة محايد على مقياس الاستبيان الخماسي، وبذلك يمكن الحكم بأن الفرضية الفرعية الثانية صحيحة، وبأنه يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الريادي التنظيمي في المعهد العالي مردة والشقيقة.

4. إثبات الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

يوضح الجدول (11) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة المتعلقة بالمحور الثالث (الثقافة الريادي التنظيمية)، وذلك بهدف تحديد مستواه الإحصائي من وجهة نظر الموظفين في المعهد العالي مردة والشقيقة.

جدول رقم (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: مستوى الثقافة الريادي التنظيمية

رقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	*القيمة الاحتمالية	** (قيمة T)	القرار
1.	تهتم الإدارة بالقيم التنظيمية الدافعة نحو تحقيق الريادة التنظيمية	1.207	4.075	0.000	5.635	دال
2.	تتوفر معتقدات تنظيمية لدى العاملين تسهم في إنجاز المهام بشكل ريادي	1.132	4.000	0.000	5.586	دال
3.	تدعم الأعراف الاجتماعية التي تسود التنظيم الإداري السلوك الريادي بشكل إيجابي	0.932	4.050	0.000	7.123	دال
4.	يتوقع الموظفون بأن جهودهم الريادية تسهم في دعم التنظيم الإداري الذي ينتمون إليه	0.834	4.150	0.000	8.725	دال
5.	يتم دعم الثقافة الريادية ببرامج توعوية وتدريبية بشكل متواصل	1.023	4.075	0.000	6.649	دال
6.	يتم تشجيع المساهمات الثقافية الداعمة للسلوك الريادي من قبل العاملين	1.067	4.200	0.000	7.113	دال

* ذات دلالة إحصائية $\geq (0.05)$ ** قيمة (t) تكون $\leq$ المتوسط الفرضي (3)

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه إلى أن مستوى الدلالة المعنوية لكل فقرة من فقرات المحور الثالث جاءت بقيمة تقل عن (0.05) مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (T) الإحصائية تراوحت ما بين (5.586) و (8.725) وهي قيم أعلى من قيمة (T) وفق المتوسط الفرضي التي تبلغ قيمتها (3)، ويكون قرار إثبات الفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

جدول (12) نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة تحديد مستوى الثقافة الريادي التنظيمية

المتوسط الحسابي العام	** (قيمة T)	* القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الاتجاه العام	الحكم على الفرضية
4.092	7.389	0.000	81.840	مرتفع	القبول

* ذات دلالة إحصائية $\geq (0.05)$ ** قيمة (t) تكون $\leq$ المتوسط الفرضي (3)

توضح النتيجة أعلاه أن الاتجاه العام للمحور الثالث للدراسة (الثقافة الريادية) جاء بدرجة مرتفع، وأن مستوى الدلالة المعنوية للمحور الثالث جاء أقل من (0.05)، وكانت درجة المتوسط العام مرتفعة بقيمة (4.092) كما بلغ الوزن النسبي العام (81.840%) وبمرتبة مرتفعة، وكانت قيمة (T) الإحصائية بمتوسط بلغ (7.389) تفوق قيمتها المعيارية (3)، وبذلك يمكن الحكم بأن الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة، وبأنه يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة الريادية التنظيمية في المعهد العالي مردة والشقيقة.

خامساً- مناقشة نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل البيانات، يصل الباحثان إلى مناقشة البيانات، فقد أظهرت النتائج الميدانية صحة الفرضية الرئيسية، حيث تبين وجود مستوى مرتفع ومقبول إحصائياً لتطبيق أبعاد الريادة التنظيمية بالمعهدين العالين بمردة والشقيقة، وتتفق هذه النتيجة بشكل تام مع ما توصلت إليه دراسة كريم (2024) التي تم تطبيقها في جامعة المرقب، والتي أكدت أن مستوى الريادة التنظيمية بلغ درجات مرتفعة لدى المؤسسات التعليمية الأكاديمية، وتدعم نتائج دراسة سابقة من تركيا Akdağ & Çetin (2022)، والتي تم تطبيقها وإجراءها بالجامعات التركية وقد كشفت عن وجود مستويات عالية من ممارسة ريادة الأعمال الداخلية لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وعلى العكس من ذلك، تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السياني (2024) التي تم إجراءها في الجامعات اليمنية، حيث أشارت نتائجها إلى أن مستوى ممارسة الريادة التنظيمية كان ضعيفاً في كافة الأبعاد، ويعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة الدراسة.

ولقد أثبتت النتائج قبول الفرضية الفرعية الأولى، بوجود مستوى مرتفع ذي دلالة إحصائية للمناخ الريادي، وكانت أعلى فقرات البعد تشجيع الإدارة للموظفين على تقديم أساليب ريادية جديدة، وتتوافق هذه النتيجة بشكل إيجابي مع دراسة آل محمد وآخرين (2024)، التي أكدت أن توفير مناخ عمل مشجع وتقديم البيئة المحفزة للتفكير الإبداعي يعزز من الالتزام والسلوك الريادي، كما تتفق مع نتائج دراسة سليمان (2021) وكذلك دراسة الحوارة (2018) اللتان أشارتا إلى أن تهيئة البيئة وتخفيف حدة المركزية يتيحان للموظفين إمكانية التعبير عن أفكارهم وممارستها بحرية ودون عوائق إدارية.

وفي بُعد الابتكار الريادي كان المتوسط العام للبعد مرتفعاً، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة القبي وأمهني (2019) التي أثبتت وجود أثر معنوي ودال إحصائياً لبعد الإبداع والمبادرة في تطوير المؤسسات، وكذلك تتوافق مع دراسة الخزرجي و خليل (2025) التي بينت أن الابتكار التنظيمي يمثل ركيزة جوهرية في تحقيق الريادة الأكاديمية، وفي بُعد الثقافة الريادية أظهرت النتائج متوسطاً مرتفعاً، وجاءت الفقرة المتعلقة بـ "تشجيع المساهمات الثقافية الداعمة للسلوك الريادي" في المرتبة الأولى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شببات والمصري (2020) التي أظهرت أن الثقافة والقيادة الريادية تمتلكان درجة موافقة كبيرة وتلعبان دوراً طردياً في تعزيز القدرات التنظيمية.

مستوى تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على المعهدين العالين (مزة والشقيقة)

وفي الختام يرى الباحثان ضروره العناية بالسلوك الريادي في المؤسسة التعليمية في ليبيا، وخاصة في المعاهد المهنية والتقنية العليا، وأن يتم تشجيع الابتكارات، ودعم الثقافة الريادية والمبادرات، وتهيئة المناخ الإبداعي للرواد، وتوفير الدعم المادي والمعنوي، مع الاستعانة بالخبراء والمدرين من داخل وخارج المؤسسة.

نتائج الدراسة

في ختام هذه الدراسة يتم عرض نتائجها كما يلي:

1. اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الرئيسة بأنه: يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للريادة التنظيمية في المعهد العالي مزة والشقيقة، حيث أن مستوى الدلالة المعنوية جاء بقيمة (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.858) وهي أكبر من قيمة (3) التي تمثل درجة محايد في مقياس أداة البحث.
2. اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الأولى بأنه: يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للمناخ الريادي التنظيمي في المعهد العالي مزة والشقيقة، حيث أن مستوى الدلالة المعنوية جاء بقيمة (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.997) وهي أكبر من قيمة (3) التي تمثل درجة محايد في مقياس أداة البحث.
3. اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الثانية بأنه: يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للابتكار الريادي التنظيمي في المعهد العالي مزة والشقيقة، حيث أن مستوى الدلالة المعنوية جاء بقيمة (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.187) وهي أكبر من قيمة (3) التي تمثل درجة محايد في مقياس أداة البحث.
4. اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الثالثة بأنه: يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للثقافة الريادية التنظيمية في المعهد العالي مزة والشقيقة، حيث أن مستوى الدلالة المعنوية جاء بقيمة (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.389) وهي أكبر من قيمة (3) التي تمثل درجة محايد في مقياس أداة البحث.

التوصيات

في ختام الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. أن تدعم الإدارة العليا بالمؤسسة التعليمية الآراء والأفكار الريادية الصادرة من الموظفين من أعضاء هيئة تدريس وإدارين وغيرهم ذوي الأفكار الإبداعية، وتوفير البيئة البحثية الملائمة لهم، وتوفير الدعم المالي والمعنوي اللازم لتحويلها إلى مشاريع تطبيقية على أرض الواقع.
2. الاستمرار في تحفيز ودعم الكوادر المبتكرة، مع منح الموظفين صلاحيات إدارية أوسع لتمكينهم من اتخاذ قرارات إبداعية دون عوائق بيروقراطية.
3. تفعيل آليات الاستعانة بخبراء واستشاريين خارجيين في مجالي ريادة الأعمال والتطوير الإداري، بالتنسيق مع الجهات المختصة، وإقامة تعاون مع مؤسسات تدريبية ذات اهتمام بهذه المشاريع لتعزيز كفاءة الموظفين وتمكين أسس الريادة التنظيمية.
4. العمل على تعزيز الثقافة الابتكارية من خلال توفير المزيد من الفرص للمشاركة والتواصل بين القيادة العليا بالمؤسسة والموظفين.
5. توفير التدريب والتطوير للقادة لتعزيز مهاراتهم الابتكارية لتعزيز النهج الريادي التنظيمي وتحفيزهم على تبني السلوك الابتكاري.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. آل محمد، بدرية عايض، وفايز، الفصيل عبد الحميد محمد، وجراد، فايز علي. (2024). الريادة ومدى مساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة السعودية للكهرباء في منطقة جدة. المجلة الدولية للبحوث العلمية(IJSR)، الإصدار 3، العدد 8.
2. الحوارة، كامل محمد. (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 3.
3. الخرجي، محمد عيدان، و خليل، نور. (2025). دور الابتكار التنظيمي وتأثيره في الريادة الأكاديمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي مجلة المنصور، العراق، العدد 43.
4. سليمان، هناء إبراهيم. (2021). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. مجلة جامعة الأزهر لكلية التربية، المجلد 4، العدد 189.
5. السياني، أسماء قاسم عبده. (2024). مستوى الريادة التنظيمية في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا المعلومات. مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية، العدد 55.
6. شامي، صليحة. (2019). آليات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمة، دراسة حالة منظمة "سيم" للصناعات الغذائية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 9، العدد 1.
7. شبات، جلال إسماعيل، والمصري، نضال حمدان. (2020). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، المجلد 28، العدد 2.
8. العجمي، أمل منير، والسلمي، فاطمة بنت عايض. (2019). دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الحرس الوطني. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
9. القبح، إيهاب سمير زهدي، والخفاجي، نعمة عباس. (2015). ريادة الأعمال الداخلية: منظور القدرات الاستراتيجية، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
10. القبي، الطيب محمد، وأمهني، نجوى رمضان. (2019). أثر ريادة الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجهاز استثمار مياه النهر الصناعي بالمنطقة الوسطى، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، المجلد 2، العدد 1.
11. كريم، شعبان هدية. (2024)، القيادة الابتكارية ودورها في تحقيق الريادة التنظيمية دراسة ميدانية على جامعة المرقب، ليبيا، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بولي، جامعة المرقب، العدد 9.
12. مخلوفي، نعيمة، وديحي، مباركة. (2024). أهمية التعليم الريادي بالجامعة الجزائرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال والابتكار، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 13.
13. ملحم، سامي. (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
14. يوسف، ميهقان شريف، وآخرون. (2023). دور الريادة التنظيمية في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان، العراق، مجلة الجامعة السليمانية.

المراجع الأجنبية:

15. Akdağ, Ş. K., & Çetin, M. (2022). The Role of Organizational Development in the Effect of Intra-Organizational Entrepreneurship on Innovativeness: A Mixed-Method Study in Higher Education Institutions. *Journal of Education and Learning*, 11(4), 200. <https://doi.org/10.5539/jel.v11n4p200>
16. Hanna, R. D. (2022). The Effect Of E-Leadership on Organizational Innovation During the COVID19 Pandemic Crises (An Analytical Study from The Point of View of Employees in Iraqi Universities). *Al-Anbar University Journal of Economic & Administration Sciences*, 14(3).
17. Kozlinska, I. (2014). Linkages between entrepreneurial education and entrepreneurship evidence from two post transition countries (Doctoral dissertation). Turku School of Economics, University of Turku.
18. Marchalina, L., & Parmin. (2019). Entrepreneurship Education, School Culture and Organizational Commitment among High Schools in South Sumatra Indonesia. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 5(2). <https://doi.org/10.26710/jbsee.v5i2.811>.
19. Chirani, Ebrahim & Hasanzadeh, Rogayeh (2013), "The Aspects of Organizational Entrepreneurship in Competition Environment", Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.2, No.11 July.
20. Hossein and Hamza. (2022). Examining the role of organizational citizenship behavior on the promotion of organizational entrepreneurship culture with a plan: An experimental study. *Journal of Cultural Management*, 14(53), 64–78.