



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The impact of transformational leadership practices in promoting
entrepreneurship strategy: An exploratory study of the opinions of a
sample of employees at the Tikrit University**

Atheer Ghalib clip*, Boutros Daghim

College of Business Administration, Jinan University

Keywords:

Transformational leadership, pioneering
strategy, Tikrit University

ARTICLE INFO

Article history:

Received 06 Jun. 2023
Accepted 21 Jun. 2023
Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Atheer Ghalib clip

College of Business Administration,
Jinan University



Abstract: The study focused on identifying the impact of transformational leadership practices through its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation) in enhancing the entrepreneurial strategy through its dimensions (knowledge, skill, experience). researched, and a number of results have been achieved through this study: The T value is 50.915, while the value of the beta variable is 0.955, while the random limit is 1.196. At a significant level of 0.000. Accordingly, the researcher concluded that there is a statistically significant effect between intellectual stimulation and entrepreneurship strategy at the Tikrit University. Also, the total squares reached 11.584 between groups for age, at a degree of freedom of 249, while the value of the variable F was 0.741, and significant 0.920. Based on the foregoing, the researcher concluded that there were no statistically significant differences for the age dimension in the transformational leadership application scale within the Tikrit University.

أثر ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز استراتيجيّة الريادة: دراسة استطلاعية لآراء عيّنة من العاملين في جامعة تكريت

اثير غالب كليب

بطرس عادل دغيم

كلية ادارة الاعمال، جامعة الجنان

المستخلص

هدفت الدراسة في التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية من خلال أبعادها (التأثير المثالي، الحافز الألهامي، الاستثارة الفكرية) في تعزيز استراتيجية الريادة عبر أبعادها (المعرفة، المهارة، الخبرة)، وتمثلت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين في جامعة تكريت بواقع (250) مبحوث، ولقد تمّ بلوغ مجموعة من النتائج من خلال هذه الدراسة: أنّ قيمة $T = 50.915$ ، في حين بلغت قيمة المتغير بيتا 0.955 في حين بلغ الحد العشوائي 1.196 . وعند مستوى معنوي 0.000 . وعليه توصّل الباحث إلى وجود أثر له مدلول إحصائي بين الاستثارة الفكرية واستراتيجية الريادة في جامعة تكريت. كما إن مجموع المربعات قد بلغ 11.584 بين المجموعات وذلك للعمر، وذلك عند درجة حرية 249 ، في حين بلغت قيمة المتغير $F = 0.741$ ، ودلالة معنوية 0.920 . وبناءً على ما تقدّم استنتج الباحث عدم تواجد اختلافات لها مدلول إحصائي لبعد العمر في مقياس تطبيق القيادة التحويلية ضمن جامعة تكريت.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، استراتيجية الريادة، جامعة تكريت.

المقدمة

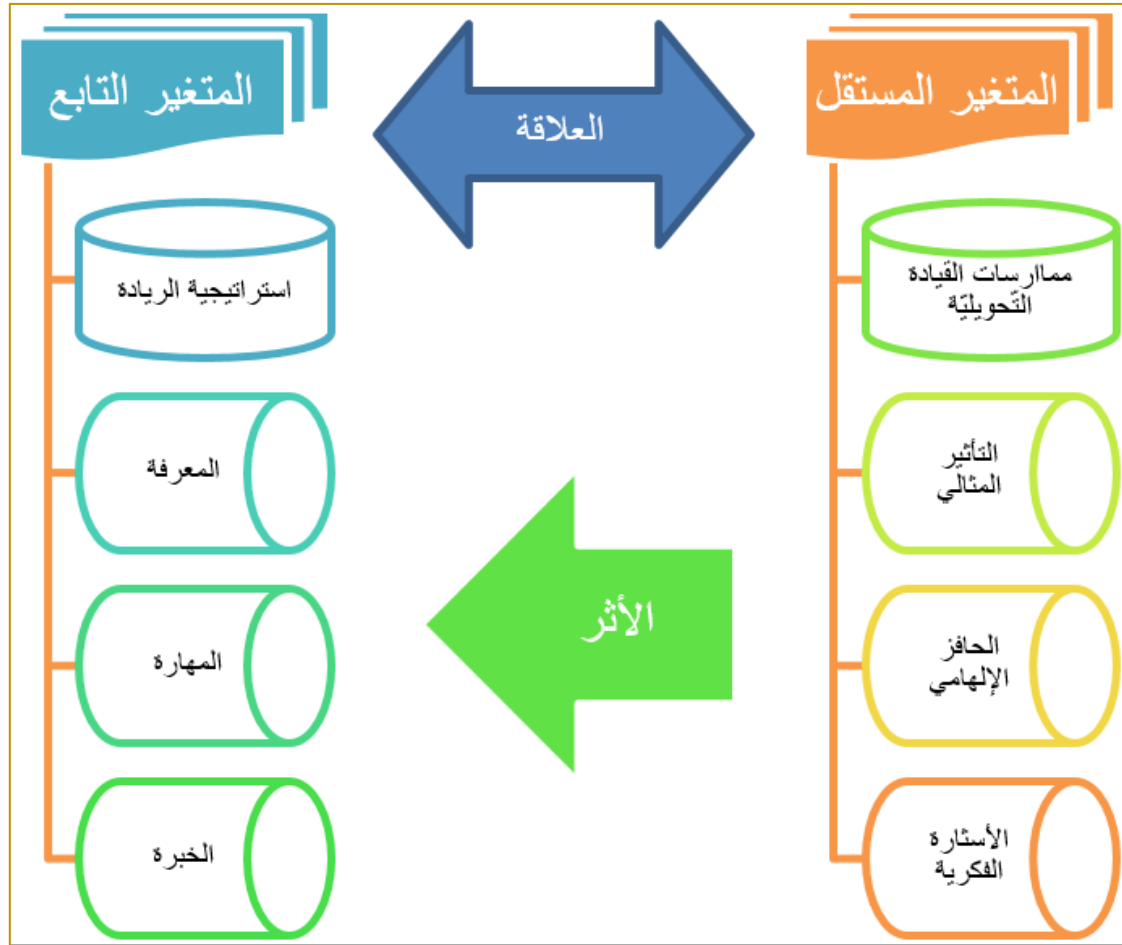
حصلت القيادة على عناية المسؤولين عن العمل الإداري، وذلك تبعاً لأهميتها في إنجاز المنظمة لواجباتها وتحقيقاً لغاياتها، حيث يتعلّق فشل أو نجاح هذه المنظمات على مقدار ما يحقّقه القادة الإداريون من تفوّق في مهامهم، بواسطة تأديتهم لما يكفّون به من أعمال، وإسهامهم في تنمية منظماتهم، وفقاً لما يمتلكون من مقدرات واستعدادات تجعل بإمكانهم التأثير بالآخرين لتحقيق غايات المنشأة، وتؤدي القيادة دوراً مهماً في تسيير عمل المنظمات سواء كانت منظمات عامة أو خاصة، فلا يمكن تخيل قيام الموظفين بأداء مهامهم من دون تواجد قائد يرشدهم نحو درجة الأداء المطلوبة لتحقيق المهام، ويبقى للقيادة الدور الهام في تحسن مستوى أداء الموظفين عن طريق ما يتحلّى به القائد من سمات قيادية لنقل المنشأة التي يقودها إلى أحسن حال تصبو للوصول إليه، ومن الأنماط القيادية التي نتجت في ضوء التطور العلمي والتقدم التقني واحتياج المنظمات لأسلوب القيادة التحويلية ومن أبرز ما يميز القائد التحويلي قدرته في مواجهة العقبات والتحديات والتطورات عن طريق التأثير على تصرفات وسلوك الموظفين وتطوير مقدراتهم وتحفيزهم وتحسن مقياس أدائهم (سعد، 2006) تضمن البحث أربعة مباحث رئيسية المبحث الأول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث الجانب التطبيقي والمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

اولاً. مشكلة الدراسة: إنّ أهمية القيادة التحويلية تتجلى في أنّها تلعب دور كبير في تعزيز استراتيجية الريادة، حيث تعتبر أداة الوصول إلى القرارات السليمة والرشيّدة والمراعية للنظم والقوانين التعليمية.

وفي الغالب أن نجاح أي منظمة يتوقف على فاعلية القرارات المتخذة ومناسبتها للغاية المحددة على جميع الأصعدة، ومن هنا قد تمت ملاحظة تحولات كبيرة طرأت بالأعوام السابقة على منظومة القيادة التعليمية في جامعة تكريت والسياسات التعليمية على المنهاج والمواد التعليمية ونظام الامتحان الجامعي ومعايير انتقاء الاساتذة الجامعيين وجذبهم ونظام البصمة والكاميرات وغيرها من الأمور. ولذلك قمنا بإعداد هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة الاستفسارات:

- أ. ما مدى توافر ابعاد القيادة التحويلية في جامعة تكريت؟
 - ب. ما مدى توافر ابعاد استراتيجيّة الريادة في جامعة تكريت؟
 - ج. هل هناك أثر للقيادة التحويلية في تعزيز استراتيجيّة الريادة في جامعة تكريت؟
 - د. هل يوجد فروقات في إجابات عينة الدراسة لممارسات القيادة التحويلية واستراتيجيّة الريادة، عند سويّة الدلالة ($p \leq 0.05$) لدى العاملين الموجودين ضمن جامعة تكريت في العراق؟
- ثانياً. أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة تكريت في العراق ودورها في تعزيز استراتيجيّة الريادة من خلال آراء الموظفين فيها من خلال:
1. التعرف على مقياس ممارسة القيادة التحويلية في جامعة تكريت في العراق من منظور الأفراد العاملين فيها.
 2. التعرف على فعالية استراتيجيّة الريادة في جامعة تكريت في العراق من منظور الأفراد العاملين فيها.
 3. التعرف على العلاقة التي تربط ممارسات القيادة التحويلية واستراتيجيّة الريادة في جامعة تكريت في العراق من منظور الأفراد العاملين فيها.
 4. التعرف على الفروق بين بُعد (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص) على ممارسة القيادة التحويلية ضمن جامعة تكريت العراقية من منظور الأفراد العاملين فيها.
- ثالثاً. أهمية الدراسة:** إنّ الأهمية التي تمتلكها الدراسة تتمثل من خلال النقاط الآتية:
1. التركيز على القيادة التحويلية وارتباطها باستراتيجيّة الريادة من منظور العمال فيها في جامعة تكريت.
 2. يؤمل أن يستفاد من نتائج الدراسة صناع القرار في جامعة تكريت.
 3. تقديم إطار نظري يوضّح مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها ونشئها.
 4. تهيئة القيادة التحويلية في جامعة تكريت للاستفادة من أبعاد القيادة التحويلية في تدعيم الاستراتيجيّة الريادية ضمن الجامعة.
- رابعاً. نموذج الدراسة الفرضي:** لقد قمنا بتطوير نموذج الدراسة من أجل تحقيق الهدف منها، والتوصل إلى أهدافها في تعيين أثر المتغير المستقل القيادة التحويلية، وأبعاده على المتغير التابع استراتيجيّة الريادة، وأبعادها ويوضّح المخطط التالي الأنموذج الخاص بالدراسة، وأبعادها، وعلاقة هذه المتغيرات.



الشكل (1): نموذج الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث.

خامساً. حدود الدراسة:

المجال المكاني: جامعة تكريت محافظة صلاح الدين تكريت العراق .

المجال الزمني: يغطي البحث الفترة 2022-2023.

المجال البشري: كافة العمال ضمن جامعة تكريت.

سادساً. مجتمع عينة الدراسة

يتألف المجتمع الخاص بعينة الدراسة من العمال ضمن جامعة تكريت. بينما تتجسد عينة الدراسة بعدد 250 من العمال في جامعة تكريت. إذ يتم توزيع استبانة لمعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة بالاستبانة التي سيتم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددهم 250 مفردة من العاملين في جامعة تكريت، وبعد ذلك يحلل الباحث البيانات الواردة من خلال الاستبانات وتفرغها في برنامج الإحصاء SPSS وذلك بهدف الوصول إلى الغرض من الدراسة.

المبحث الثاني: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وعناصرها ومبادئها

أولاً. مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من أكثر المفاهيم المعاصرة نسبياً التي تأخذ مركز الصدارة في مجال البحوث القيادية.

إذ ظهر في نهاية سبعينات القرن الماضي من قبل العالم burns من خلال كتابه "القيادة" بدافع احتياج المؤسسات لقيادات ابتكارية مؤثرة تتلاءم مع متطلبات عصرنا الحالي لتحل مكان القيادة التقليدية التي تقوم على مبدأ تبادل المصالح الاقتصادية بين القادة والموظفين، ويسعى القادة عن طريقها إلى إثارة الدافعية عند الموظفين وتعزيز مقدراتهم وتغيير معارفهم وخبراتهم وإعطائهم حرية التصرف واتخاذ القرارات الأمر الذي يعزز العلاقات الانسانية بينهم ويرفع من إنتاجيتهم وابتكارهم في العمل ويزيد من سوية إحساسهم بالالتزام للمنشأة العاملين فيها.

كما يوجد الكثير من المفاهيم التي توضح مفهوم القيادة التحويلية نتيجة لكثرة الباحثين والزوايا التي ينظرون منها وسنقوم بعرض لتعريفات القيادة التحويلية التي وردت في مجموعة من الكتب والمراجع، وقام بعض الباحثين بتعريف القيادة التحويلية على أنها: عملية يسعى من خلالها الرؤساء والمروسين بمساعدة بعضهم البعض للارتقاء لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات. كما ورد تعريفها أيضاً بأنها: (Avolio, 2003: 90) القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير.

وعرفها كذلك بأنها (ناريمان، 2011: 120): القيادة التي تنتقل المنظمة إلى موقع يتميز بالنشاط والتطور مع ترسيخ المفاهيم الإيجابية نحو العمل والعاملين وبين الرئيس والمروسين. وكما يشير على أنها (علي، 2010، 77): مجموعة السلوكيات الأخلاقية التي تحفز التابعين بشكل أكبر من التنبؤات من خلال زيادة مستوى الوعي لديهم بقيم وأهميته أعمالهم والسمو باهتماماتهم الشخصية من أجل تحقيق نمو وتطور المنشأة ومخاطبة احتياجاتهم العليا.

بينما يرى البعض من باحثين بأنها (محمد، 2016: 89) أسلوب قيادي يهدف للتأثير في اتجاهات وآراء العاملين وجعلهم جزء من منظومة العمل، الأمر الذي يقود إلى السماح لهم بالمشاركة في بلوغ أهداف المنشأة وتحقيقها من خلال اعتماد أنظمة وأساليب العمل. **ثانياً. عناصر القيادة التحويلية:** لقد أوضح الكثير من الباحثين عناصر القيادة التحويلية وهي على النحو الآتي: (راتب، 2012: 110):

1. **رسم الرؤية:** يتم التطلع إلى الرؤية على أنها غاية مثالية، وتتصل بغايات مرتفعة، وهي الصورة التي سوف تكون عليها المنشأة من وجهة نظر القائد والموظفين إذا تم العمل بها بصورة مناسبة، والرؤية الواضحة التي تبين القيم والتطلعات.

وإن الرؤية هي نصف ما تتطلع إليه المنشأة، لأن تصبح عليه في المستقبل القريب، والقيم التي تشاء أن تحرزها، حيث إن الرؤية ترسم صورة واضحة لمستقبل المنشأة وترفع مقياس تطلعات القادة والتابعين.

2. **وضع الغايات والأهداف:** تشكل الغايات السلوكيات القيادية الهادفة إلى تحفيز التعاون بين الموظفين لصياغة غايات مشتركة متسمة بالوضوح وقابلية التحقق، وتعيين مسؤوليات الموظفين ومهامهم لتحقيق هذه الغايات، واتصال ذلك بالفروق الفردية بينهم وتنمية قدرة الموظفين بما يساهم على تحقيق هذه الغايات.

3. **تطوير المهارات الوظيفية:** يتضمن تنمية الموظفين إعطائهم الثقة والحرية، وتمكينهم من المصادر التي تساند وتدعم عملهم وقراراتهم، وعندما تعطى مجموعة ما قوة مفوضة تتبدل علاقات أعضائها مع القادة الذين يحملون السلطة الفعلية لأنهم باتوا شركاء معهم في السلطة وفي غايات المنشأة، وفي معنى آخر يصبح المرؤوسون المستخدمين هم قادة أيضا بأسلوبهم الخاص، فالمرؤوسون في منشأة تعليمية يشاركون القادة في وضع السياسات والأسس التعليمية، والأساتذة في الجامعات يشاركون العميد المسؤول عن الجامعة في تشكيل القرارات التعليمية المرتبطة بتعليم الطلاب وبسياسة الجامعة بصورة عامة، ومما لا شك فيه أن عمليات التفويض والمساهمة في صنع القرارات والأحكام، وعن طريق توجيهات عميد الجامعة تطور الموظفين، ليصبحوا أكثر قدرة على تحمل المسؤولية.

4. **الاستثارة الذهنية:** تضم الاستثارة الذهنية تحدي تفكير الموظفين لتحقيق أداء أحسن لهم، وتطوير المنافسة الإيجابية والاختلاف الإيجابي والبناء فيما بينهم الأمر الذي يساهم في ابتكار بدائل وأنماط وأساليب حديثة ومتطورة لأداء العمل، بالعلو إلى تقديم التغذية الراجعة حول أداء الموظفين لإقناعهم بمراجعة مزاوالاتهم، وإثارة اهتمامهم وذلك لمقارنة أدائهم الحالي بالمزاوالات المرغوبة، وتأكيد القائد على تطوير الطريقة في التفكير بشكل علمي والطريقة المثبتة في حل المشاكل لدى الموظفين.

5. **رصد الأداء ومتابعته:** تقييم الأداء بأنه توحيد الاداء حول فعالية عمل وإنتاجية الأشخاص والمجموعات والوحدات التنظيمية، وكذلك العملية المتضمنة للإجراءات المنظمة لتصحيح أداء الموظفين في مهامهم الحالية، وبحث احتمالية تطويرها، وتنميتها في المستقبل القريب، ومن الممكن القول إن قياس أداء الأشخاص المنظم ومتابعته بغاية التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في العمل الفردي والجماعي عبر مدة معينة من الزمن، والتحكيم على طريقة الأداء لتوضيح مقدار التطور ضمن العمل.

ثالثاً. أهمية القيادة التحويلية: تتضح أهمية القيادة التحويلية بوصفها ظاهرة سيكولوجية، بمعنى أن القائد هو من يملك الشخصية والاعتبارات الإنسانية المرغوب بها، وقد اكد بعض الباحثين بأنها تعتبر ظاهرة اجتماعية، بمعنى أن القائد يأتي بغاية التأثير في الأشخاص والجماعات وتلبية الحاجات التي تنشأ من مواجهة الأوضاع المختلفة، وتتواجد القيادة حيث تتواجد الجماعة، حيث إن الوظيفة الجوهرية لها هي العمل مع الجماعة لخدمة غاياتها بما يتلاءم وغايات المؤسسة في تحقيقها لرسالتها، وتتبع أهمية القيادة وشأنها، ودورها من كونها على صلة بجميع مفاصل العملية الإدارية، حيث إنها المعيار الذي يعين في ضوئه تفوق أي مؤسسة اجتماعية، وتعتبر صورة فعالة للربط بين الأشخاص والمصادر المتوفرة في المنشأة لتحقيق غاياتها (هويدا، 2011: 116).

وتختلف وتتعدد مصادر السلطة التي يملكها الإداري بغاية تسيير الأعمال، ومن بينها السلطة الشرعية وهي واحدة من مصادر سلطات القائد، وتشتمل على الحق الأخلاقي للقائد من أجل القيام بأنواع محددة من المهمات والأعمال التي تستند على المبادئ الأخلاقية، والاجتماعية، وهي التي تحكم محيط وبيئة المنشأة، وتقوم بالتأثير بأفراد الجماعة، وتسعى الإدارة الناجحة على تحقيق رؤى النظام، والقيام بتوفير الفرص لتحقيق آمال الأشخاص، وتلبية الرغبات التي يحتاجها الأفراد وإشباعها، وتعمل هذه القيادة على محاولة الاستفادة من الدوافع الشخصية، والداخلية لنشاط كل شخص من أفراد الجماعة، مع الاهتمام بدراسة أفراد الجماعة، والاطلاع على ما بينهم من فروقات واختلافات فردية، وأن يكون تحقيق هذا بالاستناد على سياسة المساواة، وعدم التعالي.

رابعاً. أبعاد القيادة التحويلية:

اعتمدت الدراسة الحالية على النموذج الذي قدمه (بلال، 2010: 123) في تعيين أبعاد القيادة التحويلية وعلى النحو الآتي:

1. التأثير المثالي: ويوضح الباحثون أن التأثير المثالي يتجلى في تقدمه الرؤية، والشعور بالمهمة، وغرس الافتخار، وكسب التقدير والثقة.

ويعني بها مقدرة القائد على كسب الثقة، والاحترام من قبل التابعين بصفته القدوة لهم. ويقصد بها كذلك تعيين القائد للرؤية الواضحة، والشعور بالرسالة العليا للمؤسسة، وصف عنصر الكاريزما الأشخاص المميزين الذين مقدرتهم جعل الآخرين يرغبون في تتبع الرؤى التي يقترحونها (Robbins & Udge, 2015: 122).

ويوضح الباحثون أن التأثير المثالي يتجلى في امتلاك القائد رؤية وشعورا قويا بالرسالة السامية للمؤسسة. وغرس الافتخار والاعتزاز في نفوس الآخرين، مما يفضي إلى الوصول للثقة والتقدير منهم.

كما يتضح أن خبرات القائد، وقدراته الذهنية تجعل منه منبعاً للإعجاب، ونجعل بإمكانه التأثير في الآخرين من خلال الاتصال والتواصل المتواصلين مع الموظفين في أماكن العمل بغاية تحقيق التعاون بينهم، وإقناعهم بأن تحقيق غاياتهم الذاتية لا يتم إلا عن طريق تحقيق غايات المؤسسة (أحمد، بدح، 2013: 130).

وعدّ هذا البعد على أنه المستوى الأرفع للقيادة التحويلية، ويكون عن طريق الإنصات وتقديم التغذية العكسية، والتقدير لهم، والنظر إلى احتياجات الآخرين، وتفضيل احتياجاتهم الذاتية على احتياجاته.

حيث أن الرسول الكريم عليه السلام كان القدوة، والمثل الأعلى لأصحابه، وكان القرآن الكريم دليل على ذلك في قوله تعالى: (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة) (الكساسة وآخرون، 2009: 135)

2. الحافز الإلهامي: وهما يوضح الباحثين أن الحافز الإلهامي هو مقدرة القائد على توصيل التوقعات المرتفعة، واستعمال الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الغايات الهامة بأسلوب بسيط كما عدّ التحفيز بأنه عملية يتم من خلالها التركيز على سلوك القائد، وهذا يؤدّد لدى الموظفين حب التحدي، وتساهم في تحفيز روح الفريق في الوظيفة، والالتزام بالغايات التنظيمية.

كما بواسطة هذه السمة أو الصفة عن مقدرة القائد على التعبير الجذاب، وبث الروح الحماسية باتجاه تطبيق الغايات، كما يشير بعض الباحثين إلى أن تحفيز الموظفين هي عملية تركيز على سلوك القائد التحويلي، والتي تقوم بجعل الموظفين محبين للتحدي، وإثارة أحاسيسهم، والعواطف عندهم. (Robbins & Udge, 2015: 86)

ويستند القائد الملهم على إثارة الحماس عندهم باتجاه الإنجاز، ولمستويات رفيعة، ويحفزهم عن طريق توفير روح التحدي لتبديل القيم بين الطرفين لتصبح قسم مشتركة وإن القائد التحويلي يقوم بوضع تنبؤ ونظرة تصوّرية لما سيحدث مستقبلاً، والتي تقوم بإلهام الموظفين، وتوفر لهم الدافعية والطاقة التي تشجعهم وتحفزهم على الالتزام بأعمالهم، والثقة بأداء المرتقب منهم، وإن هذا البعد يشدد على سلوك القائد الذي يحفز الموظفين وتثير فيهم حب التحدي.

ويجد الباحثين أن بعد التحفيز الإلهامي، يعتبر مهما جدا في المؤسسات المتباينة، لأنه يشتمل مقدرة القائد على إيصال سقف توقعاته المرتفعة للموظفين، والإصغاء لهم، والتواصل معهم، والمشاركة في تشجيعهم باتجاه الإنجاز مما يفضي إلى خلق روح الفريق والرغبة في تحقيق غايات ورؤية المؤسسة (Avolio, 2010: 88).

3. **الاستشارة الفكرية:** ويوضح الباحثين أن الاستشارة الفكرية هي مقدرة القائد على رفع الذكاء، والعقلانية، وحل المشكلات باهتمام وعناية. ويتم تعريف الاستشارة الفكرية بأنها مقدرة القائد على قيادة موظفيه، ورغبته في جعلهم يتصدون للمشاكل، وخصوصا الروتينية بأساليب الحديثة، وتعليمهم مواجهة العوائق بصفقتها مشاكل بحاجة إلى البحث عن حلول الموضوعية لها. والاستشارة الفكرية هي مقدرة القائد على تحدي الظرف الراهن عن طريق المقدرة على البحث عن المفاهيم الحديثة، وتحفيز الموظفين على إيجاد الحلول للمشكلات بأساليب ابتكارية، الأمر الذي يخلق نوعا من الثقة الفطرية في تطوير الموظفين بكونها تتصل بشكل إيجابي مع مواقف القادة (Avolio, 2010: 88).

المبحث الثالث

ماهية استراتيجية الريادة

أولاً. نشأة الريادة وتطورها

إن مفهوم الريادة بشكل عام تمتع في زمننا الحاضر بشعبية كبيرة وقبول واسع في الكثير من البلدان حول العالم، وعلى الرغم من أن الريادة لا تعتبر ظاهرة حديثة، وهي أيضاً ليست ظاهرة نتجت من القرن التاسع عشر كما يعتقد ويوضح ضمن الأدبيات في الغرب، وبالرغم من استعمال الكلمة للمرة الأولى بواسطة الاقتصادي الفرنسي "ريتشارد كانيلون"، إلا أنها تعتبر كمزاولة وممارسة أقدم من ذلك بكثير، حيث كان التجار من العديد من المناطق، الذين كانوا يسافرون إلى أصقاع الأرض النائية حاملين عملهم وتجاريتهم، مشكلين جيلاً من الرياديين الأوائل وذلك بحسب ما ورد من قبل بعض الباحثين (butier, 2004: 95)، وأيضاً تم اعتبار التجار الخارجيين من الفتوحات الإسلامية بمثابة ومكانة رياديين إسلاميين.

ثانياً. المفهوم الخاص بالريادة

باتت كلمة الريادة تضمّ العديد من المعاني، وقد استعملت الكثير من الكلمات كمرادفات لمعنى الريادة، لكن الأصل أنها كلمة فرنسية اشتقت من كلمتين تقصدان *under takes* وهذا يعني "يتعهد" و"أورد الشيء وطلبه" في اللغة العربية، وتعني لغوياً بحسب وجهة نظر (حماد، 2007: 36) أنها مصدر مشتق من الفعل (ورد) واسم الفاعل منه: رائد، والرائد هو الذي يبعثه قومه لاستطلاع وتعيين مواطن الكلاء، وعندما يعينها إليهم فيلحقون أو يقتدون به.

ويستعمل مصطلح الريادة أو مصطلح الريادية كما يرى الباحثون للإظهار عن المجهودات الريادية للأشخاص الذين يشتغلون خارج نطاق المؤسسات القائمة، وتؤثر هذه الفعاليات الريادية في النظم الاقتصادية للمجتمع بدرجة كبيرة، وكذلك خلق إمكانية لوظائف جديدة للمواطنين، وتكون الريادة في بعض النواحي مسؤولة عن إعطاء غالبية الخدمات الحديثة، وعن تأمين معظم الفرص الوظيفية، ورغم الأثر الذي تحمله ريادة الأعمال وتضيفه على النظم الاقتصادية، وكذلك التوظيف ضمن أماكن محددة في العالم، إلا أن ما يثير الدهشة أن الريادة كمدخل لتنمية الأعمال لم تصبح أحد المحاور التي تنتمي إلى التنمية الاقتصادية في المجتمعات (hisrich, 2002: 65).

وتنوه الريادة حسب الباحثين (محسن، 2007: 77) إلى جملة الخصائص وأنواع السلوك المرتبطة باختيار ومن أجل فهم أهمية تقدم الريادة في القرن الحالي، تم القيام بصياغة تعريف كامل ذكر فيه العناصر الحاسمة اللازمة لهذه الظاهرة، حيث تم تعريفها بأنها: إجرائية تكيفية ديناميكية للتبديل والخلق (الابتكار) والرؤية، وتتطلب وجود طاقة وعاطفة نحو إنشاء وتطبيق حلول وأفكار حديثة، وتتضمن المكونات الرئيسية الاستعداد والجاهزية لمجابهة المجازف المحسوبة، وتهيئة فريق ناجح للعمل، وأيضاً حشد الموارد الضرورية، وصياغة مخطط واضح للعمل، ونهاية بناء رؤية للاطلاع على الفرصة التي يلاحظ الآخرون فيها البلبلة والتعارض والارتباك.

ثالثاً. مداخل الريادة:

لقد تمت معالجة الريادة من قبل الكثير من الباحثين، وتم التركيز على نواحي محددة تبين المداخل المتعددة للريادة، وهي: الريادة كتجديد، الريادة كتوجه ريادي وإدارة ريادية، الريادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية (fox, 2005: 180):

1. **المدخل الأول:** الريادة كتجديد: لقد أطلقت تسمية الريادة على الكثير من الظواهر التي تكون تنظيمية وتتضمن على التجدد وإعادة التحديث، وفي بعض الأحيان على الظواهر الاستثنائية منها، ويعتبر من أكثر الظواهر انتشاراً ظواهر تنطوي على حالات:

أ. منظمة قائمة تدخل ضمن أعمال حديثة.

ب. شخص أو أشخاص يدعمون مفاهيم منتج حديث ضمن الإطار التنظيمي.

ج. سيطرة الفلسفة الريادية على توقعات المؤسسة وعملياتها.

حيث لا تعد هذه الظواهر مفاهيم بديلة بماهيتها، ولكنها ربما توجد مع المفاهيم كأبعاد منفصلة للنشاط الريادي ضمن المؤسسة الواحدة، وتشتمل تواجد الإبداع والابتكار مضافاً إليها تواجد غاية تجديد، لتشكيل الأفضلية والتفوق في التنافس المستمر المستدام، على شكل أربعة صور هي: التجدد المستدام، التحديث التنظيمي، التحديث الاستراتيجي، وإعادة التعريف للمجال.

2. **المدخل الثاني:** الريادة كتوجه ريادي أو إدارة ريادية: تم الإشارة من قبل. إلى أنها من الممكن أن تفهم عن طريق التوجه الريادي والإدارة الريادية، ولذلك فإن هذا المدخل عرف بهذا التصنيف، ومن الممكن إبراز هذه التوجهات الفرعية لهذا المدخل الثاني كما يلي (Gelaard, P & Chazi. E, 2014: 185):

أ. **التوجه الريادي:** إن دراسة والبحث في الريادة أفضى إلى تحسين وتنمية التركيبة الخاصة بالتوجه الريادي، حيث إن التوجه الريادي يعد ركيزة أساسية على تقدم الريادة ونجاحها في اعتماد منطقيات ونظريات التخطيط الاستراتيجي، وهو موضوع هام وجوهري ضمن الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، غايته بلوغ مخرجات ونتائج مطلوبة على مقياس المؤسسات، كما يحفز على الاندفاع باتجاه اختيار تفضيلات إدارية، ونشر عادات وتصرفات بواسطة عنها القيادات ذات السوية الأعلى من المؤسسة، أيضاً يتم التنويه إلى أساليب وأشكال السلوك الذي يبين وفاء المؤسسة والتزامها بتفعيل الريادة بشدة، حيث تمتلك خليط من المهام والعمليات الريادية المكررة، وسوية الريادة المسخرة ضمن المؤسسة، ويقصد بها إعادة الريادة وتكرارها وترسيخ وتثبيت ثقافتها المنتشرة، ومنها: تقديم الخدمات والعمليات والمنتجات

كما يشير التوجه الريادي إلى مزاوالت تشكيل الاستراتيجيات والسياسات المستعملة من قبل المؤسسات للتعرف على مشروعات المغامرة والشروع بإطلاقها، كما يستعمل المفهوم الخاص

بالتوجه الريادي طريقة البحث الذي يكون مسبقاً، والذي بحث في تشكيل الاستراتيجيات وصناعتها من ناحية الأساليب المتبعة في العمل، وأنواع تشكيل القرار التي تعمم من قبل المؤسسات.

ب. الإدارة الريادية: إن المؤسسات الريادية تحتاج إلى إدارة مختلفة عن الإدارة الشائعة، ولكنها من الممكن أن تتطلب أن تكون منسقة ومرتبطة وهادفة. ومع أن الأسس الإدارية متشابهة بالنسبة لجميع المؤسسات الريادية إلا أن كلا منها يشتمل تحديات متفاوتة تنطوي على مشاكل متباينة سواء أكانت هذه المنظمات مشاريع تجارية أم منظمات خدمة عامة أو مشاريع إبداعية جديدة، وهي جميعها تتطلب لمكافحة نزعات الاضمحلال المتباينة حين توضح أن هنالك احتياج كبير إلى رياديين في المؤسسة يبنون القرارات المتصلة بأدوارهم والتزاماتهم المهمة على أسس استراتيجية.

رابعاً. الفرق بين الريادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية: في الوقت الذي يتطور فيه قطاع وميدان الاستراتيجية والريادة بطريقة مستقلة في العقود الأخيرة، طرأت العديد من التحديثات التي أحتلت مكانها نحو تشكيل مزيج من كلا المنظورين، مثال على ذلك: الدراسات المتعلقة بميدان الإدارة الاستراتيجية والريادة، والتي تعود إلى مدة بعيدة من الزمن، حيث قدم منبعا لتصنيع الريادة الاستراتيجية، وقدم العديد من الباحثين مفهوماً للموقف والحالة الاستراتيجية للريادة في المؤسسة، وإذ ناقش بعض الكتاب العلاقة بين ميدان الريادة والإدارة الاستراتيجية بعده تنظيمية، حيث يرى أن كل ميدان من الممكن أن يتعلم من الميدان الآخر، وتتواجد مساحات معينة في دراسات ونظرية الإدارة الاستراتيجية تتصل بموضوعات كثيرة في الريادة تشتمل: تشكيل الأعمال الحديثة، الإبداع والابتكار، البحث عن الفرص (الأغا، وفيق حلمي، 2009: 164). كما إن هناك عددا من العناصر المشتركة بين الريادة والإدارة الاستراتيجية في أقسام معينة منها:

أ. الإبداع والابتكار.

ب. التشبيك.

ج. التداول.

د. التعلم التنظيمي.

هـ. الفرق العليا للإدارة.

و. الحوكمة.

ز. النمو والارتقاء.

كما أثبت الباحثون على أن محور الاتصال بين ميادين الريادة والإدارة الاستراتيجية تعدّ الريادة الاستراتيجية، ويمكن أن يتعلم كل ميدان من الميدان الآخر وهناك ميادين معينة في دراسات ونظريات الإدارة الاستراتيجية التي من الممكن أن تتصل بمجموعة من موضوعات ضمن الريادة. كما وضع الباحثين حديثاً سبعة أقسام للمحتوى الأساسي تكمن عند تقاطع الريادة والإدارة الاستراتيجية وهي كالآتي (عباس، شريف، 2010: 20):

أ. الإبداع.

ب. الشبكات التنظيمية.

ج. الإعداد.

د. التعلم التنظيمي.

هـ. الفرق العليا للإدارة.

و. الحوكمة.

ز. النمو والتغيير والمرونة.

المبحث الرابع

الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها

لقد استعمل الباحثون الحزمة الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل القيام بتحليل ما تم جمعه من بيانات بواسطة المسموحات الميدانية، وذلك بغية تحقيق غايات هذه الدراسة والتحقق من فرضياتها.

برنامج SPSS، أو الحزمة الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية، وهي سلسلة من الحزم الحاسوبية تكون متكاملة وتستخدم لتدخيل البيانات، فضلا عن استحصال النتائج واستخراجها وتحليلها.

لا ينحصر استخدام هذا البرنامج على البحوث الاجتماعية، بل اشتهر باستخدامه في الأبحاث العلمية كافة المتضمنة كمية كبيرة من البيانات ذات الطبيعة الرقمية، وبالرغم من أن تم إنشاءه للعمل من أجل هذا الغرض، إلا أنه تم إدراجه في غالبية الفحوص الإحصائية، بسبب قدرته القوية على التعامل مع البيانات ومعالجتها. يعد من البرامج الشهيرة، وأداة قوية في تحليل البيانات بأنواعها (الدراسات العلمية المتنوعة).

تم اللجوء إلى مجموعة أخرى من الأساليب الإحصائية. قال الباحثون:

أ. اختبار المتوسط الحسابي: هذه القيمة تعبر عن المتوسط الحسابي، لأنها القيمة التي يجري تجميع القيم في المجموعة بها، وتسمح بالحكم على القيم المتبقية للمجموعة.

ب. اختبار الانحراف المعياري: يُستخدم لتقييس الدرجة للتباين الإحصائي؛ أي أنه يشير إلى مدى مجال القيم من ضمن مجموعة من البيانات الإحصائية.

ج. اختبار تحليل الانحدار الخطي: طريقة إحصائية تستخدم لتقييس الرابط بين متغيرين في شكل علاقة أو دالة وظيفية. المتغير الأول يدعى (المتغير التابع) والآخر (المتغير المستقل أو المتغير التوضيحي). وهذا ما يسبب التغيير في المتغير التابع.

عينة المجتمع والبحث

يتم تمثيل المجتمع الخاصّ بالمسح بواسطة جامعة تكريت، ويتم تمثيل عينة المسح بشكل خاصّ بواسطة الموظفين ضمن جامعة تكريت.

الدراسة الوصفية

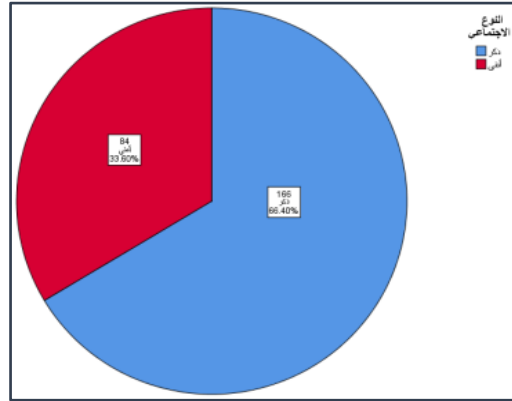
1. التكرارات الخاصة بالمتغيرات الشخصية

الجدول (6): النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
66.4	66.4	66.4	166	ذكر	Valid
100.0	33.6	33.6	84	أنثى	
	100.0	100.0	250	Total	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين من الجدول ذو الرقم (6) أنّ نسبة من هم من الذكور (66.4%)، ولك عند عدد 166. بينما بلغت نسبة من هم إناث (33.6%)، وذلك عند عدد 84. وبالتالي يتضح للباحث أن نسبة الذكور تفوق الإناث وهذا قد يعود لكيفية التوظيف وطبيعته، وكذلك حالة العمل في الجامعة محلّ الدراسة. والشكل الآتي يوضّح ذلك:



الشكل (2): النسبة المئوية النوع الاجتماعي

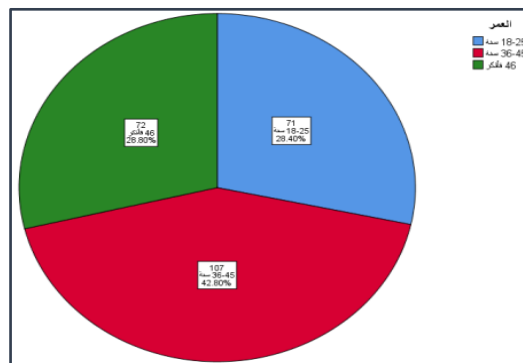
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (7): العمر

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
28.4	28.4	28.4	71	18-25 سنة	Valid
71.2	42.8	42.8	107	36-45 سنة	
100.0	28.8	28.8	72	46 فأكثر	
	100.0	100.0	250	Total	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين من الجدول رقم (7) أن نسبة الأعمار بين 25-18 سنة بلغت 28.4 %، وذلك عند عدد 71. بينما بلغت لسن 45-36 سنة 42.8 %، وذلك عند عدد 107. في حين بلغت عند 46 فأكثر 28.8 % وعند عدد 72.



الشكل (3): النسبة المئوية للعمر

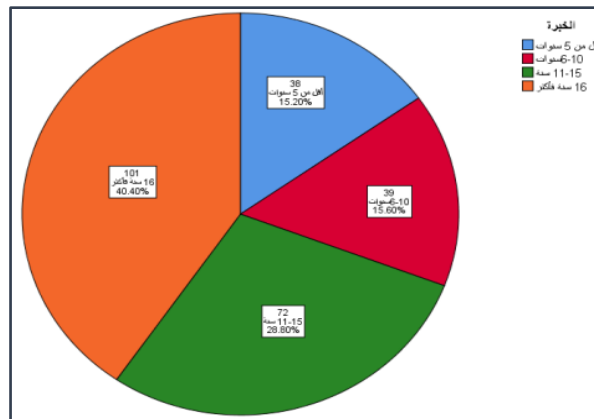
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

الجدول (8): الخبرة

الخبرة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
15.2	15.2	15.2	38	أقل من 5 سنوات	Valid
30.8	15.6	15.6	39	6-10 سنوات	
59.6	28.8	28.8	72	11-15 سنة	
100.0	40.4	40.4	101	16 سنة فأكثر	
	100.0	100.0	250	Total	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول ذو الرقم (8) يتبين أن أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 38 وعند نسبة 15.2%. فيما بلغت نسبة 6-10 سنوات 39 وعند نسبة 15.6%. أيضاً بلغت الخبرة لعدد سنوات 11-15 سنة 72 مفردة، وعند نسبة 28.8%. في حين كانت لسنة 16 فأكثر 101 مفردة، وعند نسبة 40.4%. والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل (4): النسبة المئوية للخبرة

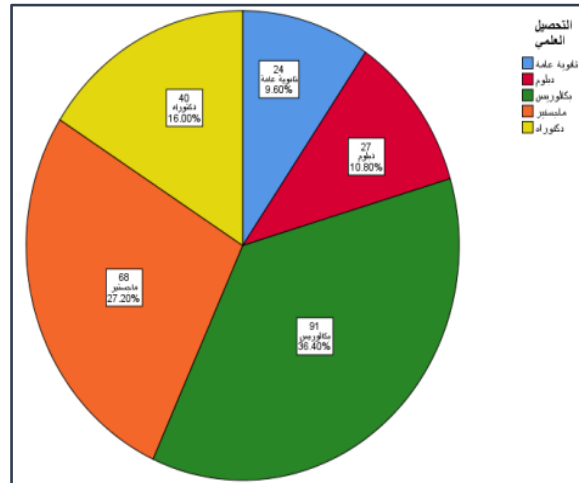
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (9): التحصيل العلمي

التحصيل العلمي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
9.6	9.6	9.6	24	ثانوية عامة	Valid
20.4	10.8	10.8	27	دبلوم	
56.8	36.4	36.4	91	بكالوريوس	
84.0	27.2	27.2	68	ماجستير	
100.0	16.0	16.0	40	دكتوراة	
	100.0	100.0	250	Total	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين من الجدول ذو الرقم (9) أنّ ثانوية العامة كانت نسبتها 9.6% وعند عدد 24. بينما بلغت نسبة 10.8% دبلوم وعند عدد 27. في حين كانت دبلوم نسبتها 10.8% وعند عدد 27. في حين أن نسبة بكالوريوس 36.4% وعند عدد 91. في حين كانت نسبة ماجستير 27.2% عند عدد 68. بينما بلغ ما هم حاصلين على دكتوراه 16% وعند عدد 40. والشكل الآتي يوضّح ذلك:



الشكل (5): النسبة المئوية للتحصيل الدراسي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

2. الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الشخصية

الجدول (10): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

Descriptive Statistics					
Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.47329	1.3360	2.00	1.00	250	النوع الاجتماعي
.75781	2.0040	3.00	1.00	250	العمر
1.08145	2.9440	4.00	1.00	250	الخبرة
1.14363	3.3120	5.00	1.00	250	التحصيل العلمي
				250	Valid N (listwise)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح للباحث أن الجدول رقم (10) قد اشتمل على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة، حيث بلغت قيمة النوع الاجتماعي من حيث المتوسط الإجابات 1.33360، في حين بلغ الانحراف المعياري لها 0.47329. بينما بلغ متوسط الإجابات 2.0040 وانحراف معياري 0.75781. بينما بلغ متوسط الإجابات للخبرة 2.440 وانحراف معياري 1.08145. في حين بلغ متوسط الإجابات للتحصيل العلمي متوسط 3.3120 وانحراف معياري 1.14363.

3. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

أ. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التأثير المثالي

الجدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتأثير المثالي

Descriptive Statistics					
Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.81390	3.8320	5.00	2.00	250	يتجلى التأثير المثالي لدينا بالجامعة من خلال ما يقدمه القائد من رؤية مستقبلية.
1.13735	3.4600	5.00	1.00	250	يتمثل التأثير المثالي لدينا بالجامعة بشعور قيادة الجامعة بالمهمة الملقة على عاتقها.
1.13735	3.4600	5.00	1.00	250	يرتسم التأثير المثالي بمقدرة القيادة بالجامعة على كسب الثقة، والاحترام من قبل العاملين بصفته القدوة لهم.
1.1374	3.460	5.0	1.0	250	يتمثل التأثير المثالي في امتلاك القيادة بالجامعة رؤية وشعورا قويا بالرسالة السامية لجامعة تكريت.
1.09468	3.5920	5.00	1.00	250	يتجلى التأثير المثالي بزرع القيادة بالجامعة الافتخار والاعتزاز في نفوس الآخرين، مما يفضي للوصول للثقة والتقدير منهم.
1.13735	3.4600	5.00	1.00	250	إجمالي بعد التأثير المثالي
				250	Valid N (listwise)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (11) الآتي:

- ❖ يتضح من العبارة القائلة يتجلى التأثير المثالي لدينا بالجامعة من خلال ما يقدمه القائد من رؤية مستقبلية. بأن الوسط الحسابي بلغ 3.8320، والانحراف المعياري بلغ 0.81390.
- ❖ يتضح من العبارة القائلة يتمثل التأثير المثالي لدينا بالجامعة بشعور قيادة الجامعة بالمهمة الملقة على عاتقها. بأن العبارة القائلة 3.4600، وبانحراف معياري بلغ 1.13735.
- ❖ يتضح من العبارة القائلة يرتسم التأثير المثالي بمقدرة القيادة بالجامعة على كسب الثقة، والاحترام من قبل العاملين بصفته القدوة لهم. بأن الوسط الحسابي 3.4600، وبانحراف معياري 1.13735.

- ❖ يتضح من العبارة القائلة يتمثل التأثير المثالي في امتلاك القيادة بالجامعة رؤية وشعورا قويا بالرسالة السامية لجامعة تكريت. بأن الوسط الحسابي 3.460. وبانحراف معياري 1.1374.
- ❖ يتضح من العبارة القائلة يتجلى التأثير المثالي بزرع القيادة بالجامعة الافتخار والاعتزاز في نفوس الآخرين، مما يفضي للوصول للثقة والتقدير منهم. بأن الوسط الحسابي 3.5920، وبانحراف معياري 1.09468.
- ❖ يتضح من الجدول أن إجمالي بعد التأثير المثالي أن إجمالي 3.4600، وبانحراف معياري 1.13735.
- ب. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الحافز الإلهامي
- الجدول (12): الوسط الحسابي والانحراف للحافز الإلهامي

Descriptive Statistics					
Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.80724	3.8240	5.00	2.00	250	يتمثل الحافز الإلهامي لدينا بالجامعة بمقدرة القائد على توصيل التوقعات المرتفعة.
.81390	3.8320	5.00	2.00	250	يتجلى الحافز الإلهامي لدينا بالجامعة باستعمال الرموز لتركيز المجهودات والتعبير عن الغايات الهامة بأسلوب بسيط.
1.13735	3.4600	5.00	1.00	250	يتمثل الحافز الإلهامي لدينا بالجامعة بالتركيز على سلوك القائد، والتي تخلق في الموظفين حب التحدي.
1.13735	3.4600	5.00	1.00	250	يساهم الحافز الإلهامي لدينا بالجامعة على تحفيز روح الفريق للوظيفة.
.86223	3.5840	5.00	1.30	250	يساهم الحافز الإلهامي لدينا بالجامعة بالالتزام بالغايات التنظيمية.
1.13735	3.4600	5.00	1.00	250	إجمالي بعد الحافز الإلهامي
				250	Valid N (listwise)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (12) الآتي:

- ❖ يتضح من الجدول بأن العبارة القائلة يتمثل الحافز الإلهامي لدينا بالجامعة بمقدرة القائد على توصيل التوقعات المرتفعة. قد بلغ الوسط الحسابي لها 3.8240، وبانحراف معياري 0.80724.
- ❖ يتضح من الجدول بأن العبارة القائلة يتجلى الحافز الإلهامي لدينا بالجامعة باستعمال الرموز لتركيز المجهودات والتعبير عن الغايات الهامة بأسلوب بسيط. بأن الوسط الحسابي 3.8320 وبانحراف معياري بلغ 0.81390.

❖ يتضح من الجدول بأن العبارة القائلة يتمثل الحافز الإلهامي لدينا بالجامعة بالتركيز على سلوك القائد، والتي تخلق في الموظفين حب التحدي. بأن الوسط الحسابي بلغ 3.4600 وبانحراف معياري 1.13735.

❖ يتضح من الجدول بأن العبارة القائلة يساهم الحافز الإلهامي لدينا بالجامعة على تحفيز روح الفريق للوظيفة. نتجت قيمة الوسط الحسابي لها 3.4600 ولها انحراف معياري 1.13735.

❖ يتوضح من الجدول بأن العبارة القائلة يساهم الحافز الإلهامي لدينا بالجامعة بالالتزام بالغايات التنظيمية. قد نتجت قيمة الوسط الحسابي لها 3.5840، ولها انحراف معياري 0.86223.

❖ يتوضح من الجدول بأن إجمالي بعد الحافز الإلهامي قد بلغ الوسط الحسابي له 3.4600، وبانحراف معياري 1.13735.

ج. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستثارة العقلية

الجدول (13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستثارة العقلية

Descriptive Statistics					
Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.70176	3.7520	5.00	2.00	250	تتمثل الاستثارة الفكرية لنا كعاملين بالجامعة بالتحدي الناتج عن التفكير لتحقيق أداء أفضل.
.88631	4.2400	5.00	2.00	250	تنمي الاستثارة الفكرية لنا كعاملين تطوير المنافسة الإيجابية والاختلاف الإيجابي والبناء فيما بيننا.
1.25988	3.9160	5.00	1.00	250	تساهم الاستثارة الفكرية لنا كعاملين في ابتكار بدائل وأنماط واساليب حديثة ومتطورة لأداء العمل.
1.13735	3.4600	5.00	1.00	250	تنمي الاستثارة الفكرية لنا كعاملين إثارة اهتمامنا وذلك بمقارنة أدائنا الحالي بالمهام المرغوبة.
1.04440	3.5060	5.00	1.00	250	تساعد الاستثارة الفكرية بتأكيد القيادة بالجامعة لتطوير نمط التفكير العلمي ومنهجية حل المشاكل لدى الموظفين.
.80806	3.7748	5.00	1.46	250	إجمالي بعد الاستثارة الفكرية
				250	Valid N (listwise)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (13) الآتي:

- ❖ يتضح من العبارة القائلة تتمثل الاستثارة الفكرية لنا كعاملين بالجامعة بالتحدي الناتج عن التفكير لتحقيق أداء أفضل. بأن الوسط الحسابي قد كانت نتيجته 3.7520، وقيمة للانحراف المعياري 0.70176.
- ❖ يتضح من العبارة القائلة تنمي الاستثارة الفكرية لنا كعاملين تطوير المنافسة الإيجابية والاختلاف الإيجابي والبناء فيما بيننا. بأن الوسط الحسابي قد كانت نتيجته 4.2400، وقيمة للانحراف المعياري 0.88631.
- ❖ يتضح من العبارة القائلة تساهم الاستثارة الفكرية لنا كعاملين في ابتكار بدائل وأنماط واساليب حديثة ومتطورة لأداء العمل. بأن الوسط الحسابي 3.9160، وانحراف معياري 1.25988.
- ❖ يتضح من العبارة القائلة تنمي الاستثارة الفكرية لنا كعاملين إثارة اهتمامنا وذلك بمقارنة أدائنا الحالي بالمهام المرغوبة. بأن الوسط الحسابي 3.4600، وعند انحراف معياري 1.13735.
- ❖ يتضح من العبارة القائلة تساعد الاستثارة الفكرية بتأكيد القيادة بالجامعة لتطوير نمط خاص بالتفكير العلمي ومنهجية من أجل حلّ المشكلات لدى الموظفين. بأن الوسط الحسابي 3.5060، وعند انحراف معياري 1.04440.

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً. الاستنتاجات:** مما سبق يمكن توضيح أهم ما جاء في الدراسة العملية وبما يخص اختبار الفرضيات، وذلك كما يأتي:
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي واستراتيجية الريادة في جامعة تكريت. (تم إثبات الفرضية وقبولها)، وهذا يعني أن للقيادة التحويلية دور مهم في الجامعة المبحوثة في تعزيز الريادة.
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحافز الإلهامي واستراتيجية الريادة في جامعة تكريت. (تم إثبات الفرضية وقبولها)، وهذا يدل على أهمية الحافز الإلهامي في دعم استراتيجية الريادة الجامعة المبحوثة.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية واستراتيجية الريادة في جامعة تكريت. (تم إثبات الفرضية وقبولها). وهذا يدل على أهمية الاستثارة الفكرية في دعم استراتيجية الريادة الجامعة المبحوثة.
 4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي واستراتيجية الريادة في جامعة تكريت. (تم إثبات الفرضية وقبولها)، وهذا يدل على أن القيادة التحويلية لا يمكن الاستغناء عنها في الجامعة المبحوثة لأنها مهمة جداً في دعم استراتيجية الريادة.
 5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والحافز الإلهامي والاستثارة الفكرية واستراتيجية الريادة في جامعة تكريت. وهذا يدل على أهمية ابعاد القيادة التحويلية في دعم استراتيجية الريادة في الجامعة المبحوثة.

ثانياً. التوصيات:

1. تشجيع الجامعة المبحوثة على تبني القيادة التحويلية لما لها من دور مميز في تعزيز الأداء.
2. العمل على تشجيع العاملين في الجامعة المبحوثة على تبني مفاهيم الريادة واستراتيجيات الريادة لما لها من دور في الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية.

3. التركيز على التأثير المثالي والحافز الإلهامي والاستثارة الفكرية واستراتيجية الريادة في جامعة تكريت، لما لها من أهمية في دعم استراتيجية الريادة في الجامعة المبحوثة.
4. الاهتمام باستراتيجية الريادة متمثلة بأبعادها المعرفة، المهارة، الخبرة، في الجامعة المبحوثة لأنها من المستلزمات الأساسية في الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. أحمد بدح، (2013)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع في الأردن. الأردن: المجلة الدولية للأبحاث التربوية.
2. أشتوي، محمد، (2016)، القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية (دراسة ميدانية مجمع الشفاء الطبي). قطاع غزة: مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات.
3. الأتربي، هويدا، (2011)، دور الجامعة في تحقيق الأمن الفكري لطلابها. الاسكندرية: مجلة مستقبل التربية العربية.
4. الأغا، وفيق حلمي، (مجلد 1، عدد 1: 2009)، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي. مجلة جامعة الأزهر بغزة.
5. البدر، عبد الحميد، (2005)، "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية". عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
6. الجديتاوي، جاد الله هزاع عوض، (2014)، أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. عمان، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
7. الجوهري، اسماعيل بن حماد، (2007)، معجم الصحاح. بيروت: دار المعرفة.
8. الخطيب، رداح، الخطيب، محمود، (2013)، القيادة دراسات حديثة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
9. الزهراني، عبد الله عطية، (2016)، "القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، الصفحات 1-33.
10. السعود راتب، (2012)، القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
11. السكارنة، بلال، (2010)، القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار الميسرة للنشر، والتوزيع.
12. السكارنة، بلال خلف، (2008)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال. عمان: دار الميسرة.
13. الشماع، خليل محمد محسن، (2010)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال". عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
14. الصرايرة، ماجدة ولهوب، ناريمان، (2011)، مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
15. العامري، صالح مهدي، الغالبي، طاهر محسن، (2007)، الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
16. العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محمد منصور، (2007)، الإدارة والأعمال. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. العبادي، خالد جويعد ارتيمة، (2013)، القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري دوائر أمانة عمان الكبرى. عمان، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

18. العتيبي، سعد، (2006)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. جدة، المملكة العربية السعودية: الملتقى الإداري الثالث.
 19. العطوي، محمد، (2010)، " دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ". عمان: رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
 20. العمراني، عبد الغني محمد إسماعيل، (2004)، تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: الجامعة الأردنية.
 21. العياصرة، معن محمود أحمد، (2008)، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Affiant EFFIYANTI., et.al., (Vol 8 No, 2021), Affiant EFFIYANTI, Abdul Rahman LUBIS, Sofian SOFYAN, Sh" The Influence of Transformational Leadership on Organizational P0erformance: A Case Study in Indonesia , " Journal of Asian Finance, Economics and Business.
2. B, pawar, (2003), Central conceptual issues in transformational leadership research, leadership & organization development journal.
3. B,J, Avolio, (2010), MARKET FOCUSED STRAtegic fiexibility among nigerian banks, african, nigerian: journal of marketing management.
4. barbara, j., cargill, (2007), models of organizational and managerial capability for the entrepreneurial university in australia, australia: swinburne university of technology.