



جامعة آل البيت
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في
الكليات الأهلية العراقية

**The Impact of Transformational Leadership Practices in
Achieving Business Entrepreneurship:
A Field Study of Community Colleges in Iraq**

إعداد الطالب

باسم طارق فنوص الدليمي

١٧٢٠٥٠٢٠٤٩

إشراف

الدكتور محمد ناصر حمدان المشاقبة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الأول ٢٠١٨/٢٠١٩

ﺗﻔﻮﻳﺾ

أنا باسم طارق فنوص الدليمي، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / ٢٠١٨

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: باسم طارق فنوص الدليمي الرقم الجامعي: ١٧٢٠٥٠٢٠٤٩

التخصص: إدارة أعمال الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة

بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق زيادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية.

توقيع الطالب: التاريخ ٢٠١٨ / /

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية

The Impact of Transformational Leadership Practices in Achieving Business

Entrepreneurship: A field Study of Community Colleges in Iraq

وأجيزت بتاريخ: ٢٧/١٢/٢٠١٨م

إعداد الطالب

باسم طارق فنوص الدليمي

١٧٢٠٥٠٢٠٤٩

إشراف الدكتور

محمد ناصر حمدان المشاقبة

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....	مشرفاً ورئيساً	الدكتور محمد ناصر المشاقبة
.....	عضواً	الأستاذ الدكتور سالم سفاح العيون
.....	عضواً	الدكتور عبد الله مطر العظامات
.....	عضواً خارجياً	الأستاذ الدكتور ممدوح طابع زيادات

الإهداء

إلى كل من كانوا معي على طريق النجاح والخير
إلى كل من ساندني وشجعني ولو بالكلمة الطيبة في مواصلة دراستي العليا

واخص بالذكر

عائلتي ... أغلى ما املك حفظكم الله ورعاكم

أصدقائي وزملائي ورفقاء الدرب

أهدي لهم جميعاً هذا العمل المتواضع.

داعياً المهوى عز وجل أن تكمل جهودي بالنجاح والقبول من جانب أعضاء لجنة المناقشة

المبجلين.

الشكر والتقدير

بعد حمد الله وشكره على ما انعم وأعطى، وعلم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين المبعوث رحمة للعالمين.

أتقدم بعظيم الشكر والعرفان والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد ناصر حمدان المشاقبة الذي تواضع بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وتابعها بالسؤال والنقد والتوجيه، في كل مراحلها، فكان له كبير الأثر في خروج دراستي إلى حيز النور.

وكذلك أقدم شكري وتقديري إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة كل من الأستاذ الدكتور سالم العون والأستاذ الدكتور ممدوح زيادات والدكتور عبد الله العظامات لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة ليثروها بعلمهم وخبراتهم وتوجيهاتهم القيمة وملاحظاتهم عنها.

وأتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وكافة العاملين فيها والشكر أيضا إلى جميع أساتذتي في قسم إدارة الأعمال الذين قدموا لي العلم والمعرفة خلال فترة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأكاديميين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، حيث كان لآرائهم وملاحظاتهم الأثر الكبير في زيادة درجة الصدق الظاهري في فقراتها كافة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى بلدي الثاني المملكة الأردنية الهاشمية. وكذلك إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة آل البيت ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل وجميع من يعمل بها على جهودهم الطيبة ورعايتهم للطلبة، وكذلك شكري موصول إلى مجتمع الدراسة من الكليات الأهلية في محافظة بغداد وكل من ساعدني وسهل مهمتي من افراد العينة.

الباحث

باسم طارق فنوص الدليمي

قائمة المحتويات

ب	تفويض.....	١
ج	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها.....	١
هـ	الإهداء.....	١
و	الشكر والتقدير.....	١
ز	قائمة المحتويات.....	١
ط	قائمة الجداول.....	١
ي	قائمة الأشكال.....	١
ي	قائمة الملاحق.....	١
ك	الملخص.....	١
ل	ABSTRACT.....	١
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....	١
١-١	١-١ المقدمة.....	١
٢	٢-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	١
٣	٣-١ أهمية الدراسة.....	١
٤	٤-١ أهداف الدراسة.....	١
٥	٥-١ فرضيات الدراسة.....	١
٦	٦-١ مخطط الدراسة.....	١
٦	٧-١ مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:.....	١
٨	٨-١ حدود الدراسة.....	١
٩	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة.....	١
٩	١-٢ المبحث الأول: القيادة التحويلية.....	١
٩	١-١-٢ ١-١-٢ تمهيد.....	١
٩	٢-١-٢ ٢-١-٢ مفهوم القيادة وأهميتها.....	١
١٠	٣-١-٢ ٣-١-٢ مفهوم القيادة التحويلية.....	١
١١	٤-١-٢ ٤-١-٢ ممارسات القيادة الفعالة:.....	١
١٢	٥-١-٢ ٥-١-٢ ممارسات القيادة التحويلية.....	١
١٤	٦-١-٢ ٦-١-٢ أبعاد القيادة التحويلية.....	١
١٦	٧-١-٢ ٧-١-٢ خصائص القائد التحويلي.....	١
١٨	٢-٢ المبحث الثاني: ريادة الأعمال.....	١
١٨	١-٢-٢ ١-٢-٢ تمهيد.....	١
١٨	٢-٢-٢ ٢-٢-٢ مفهوم ريادة الأعمال.....	١
١٩	٣-٢-٢ ٣-٢-٢ أهمية ريادة الأعمال.....	١
١٩	٣-٢-٢ ٣-٢-٢ أبعاد ريادة الأعمال.....	١
٢١	٤-٢-٢ ٤-٢-٢ العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وريادة الأعمال.....	١
٢٢	٣-٢ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....	١
٢٢	١-٣-٢ ١-٣-٢ الدراسات باللغة العربية.....	١
٢٦	٢-٣-٢ ٢-٣-٢ الدراسات باللغة الإنجليزية.....	١
٣٧	٤-٢ مدى الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية وما يميزها.....	١
٣٩	الفصل الثالث منهجية الدراسة.....	١
٣٩	١-٣ ١-٣ تمهيد.....	١
٣٩	٢-٣ ٢-٣ مصادر جمع المعلومات والبيانات.....	١

٣٩	٣-٣ مجتمع الدراسة
٤١	٤-٣ أداة جمع المعلومات
٤١	١-٤-٣ صدق الأداة
٤١	٢-٤-٣ ثبات الأداة
٤٢	٥-٣ المعالجة الإحصائية
٤٤	الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
٤٤	١-٤ خصائص أفراد عينة الدراسة
٤٦	٢-٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
٥٤	٣-٤ نتائج اختبار فرضيات الدراسة
٦٢	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
٦٢	١-٥ النتائج
٦٥	٢-٥ التوصيات
٦٦	قائمة المراجع
٦٦	أولاً: المراجع باللغة العربية
٦٨	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
٧٥	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(١-٢)	ملخص الدراسات السابقة	٣٢
(١-٣)	مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	٣٩
(٢-٣)	قيمة معامل الثبات (كرو نباخ ألفا Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	٤١
(١-٤)	خصائص أفراد عينة الدراسة	٤٣
(٢-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات القيادة التحويلية ككل	٤٥
(٣-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجاذبية والتأثير	٤٦
(٤-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحفيز الإلهامي	٤٧
(٥-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستثارة الفكرية	٤٨
(٦-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاهتمام بالمشاعر الفردية	٤٩
(٧-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: ريادة الأعمال	٥١
(٨-٤)	نتائج اختبار (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	٥٣
(٩-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	٥٣
(١٠-٤)	نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد	٥٤
(١١-٤)	اختبار دلالة نموذج الانحدار	٥٤
(١٢-٤)	اختبار تحليل معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار	٥٥
(١٣-٤)	نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للعوامل الديموغرافية لعينة الدراسة	٥٨

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
(١-١)	مخطط الدراسة	٦

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	استبانة الدراسة	٧٢
٢	أسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة	٧٦
٣	جدول بعدد الكليات الأهلية في بغداد والموزع بها أداة الدراسة	٧٧
٤	التعليم العالي الأهلي العراقي نشأته وتطوره.	٧٨
٥	نتائج التحليل الإحصائي كما تم الحصول عليها من الحاسوب	٨٠

أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية

إعداد

باسم طارق فنوص الدليمي

إشراف

الدكتور محمد ناصر المشاقبة

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، وتناولت أربعة أبعاد للقيادة التحويلية (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية)، تكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الأهلية العراقية في محافظة بغداد، والبالغ عددها (٢٤) كلية والمذكورة في دليل الجامعات والكليات الأهلية المعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية (٢٠١٩/٢٠١٨)، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة القصدية لدراسة مجتمع الدراسة، وبلغت العينة (١٧٧) مستجيب، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. وتم توزيع الاستبانة على العاملين في الإدارة العليا في الكليات الأهلية في العراق، وممن يشغلون منصب عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مسؤول شعبة في هذه الكليات، وقد تم استخدام عددا من الأساليب الإحصائية، منها: الوسط الحسابي، واختبار الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات القيادة التحويلية ككل قد جاءت بالمستوى المرتفع، وجاء متغير (الجاذبية والتأثير) بالمرتبة الأولى، ثم جاء متغير (التحفيز الإلهامي) بالمرتبة الثانية، ثم جاء متغير (الاهتمام بالمشاعر الفردية) بالمرتبة الثالثة، وأخيرا جاء متغير (الاستشارة الفكرية). وتبين وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية) في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، منها: ان يفتح القادة في الكليات افاقا امام العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار والعمل على توفير مقررات تهتم بنشر ثقافة ريادة الاعمال ضمن برامج الكليات.

الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة التحويلية، ريادة الأعمال، الكليات الأهلية العراقية.

The Impact of Transformational Leadership Practices In Achieving
Business Entrepreneurship: A Field Study Of Community Colleges in Iraq

Prepared By

Basem Tariq Dulaimi

Supervised By

Dr. Mohammed Al - Mashqaba

ABSTRACT

The study aims to identify the impact of transformational leadership practices in achieving business entrepreneurship in Community colleges in Iraq from the point of view of its employees. It dealt with four dimensions of transformational leadership: (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration). The researcher relies on the method of the soft sample to measure the targeted community, which are all ٢٤ Iraqi national colleges in Baghdad governorate as it is mentioned in the guidebook of universities and community colleges that are well known by the ministry of higher education and scientific research in Iraq for the year of (٢٠١٩/٢٠١٨). The sample questionnaire (١٧٧) respondents, has been used as a mean of obtaining data. The questionnaire was distributed to senior management personals in private colleges in Iraq, and those who hold the post of Dean, Associate Dean, Head of Department, and Division Officer in these colleges. The researcher used a number of statistical methods, including arithmetic mode and multiple linear regression tests.

The study reaches a number of results and the most prominent of them were: The arithmetic averages of the transformational leadership variables as a whole came at the high level. The variable Idealized Influence came first followed by the variable Inspirational Motivation followed by Individualized Consideration and finally came a variable of Intellectual Stimulation. A statistically significant impact of transformational driving practices of the four elements of Transformational Leadership was found in the achievement of

entrepreneurship in private colleges in Iraq from the point of view of their employees.

The study concludes with a number of recommendations, including the following: the leaders in colleges must open new horizons for employees by sharing them in the process of making decisions. Also, they must work hard to provide determinations that aim to increase awareness towards achieving business entrepreneurship in colleges' programs.

Keywords: Transformational Leadership Practices, Business Entrepreneurship, Community Colleges in Iraq.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم التي لها تأثير كبير في نجاح أية مؤسسة أو فشلها، لما للقائد من دور حاسم في التأثير المباشر على سلوك العاملين، وفي توليد الدافع نحو الريادة، إذ يعد استثماراً فاعلاً لجهود الأفراد العاملين، أي كلما كان القائد قادراً على إنجاز مهامه ومسؤولياته يكون قادراً على تحقيق الأهداف المقصودة والمرسومة للمؤسسة.

وتعددت الدراسات المختلفة الأجنبية منها، والعربية التي تناولت موضوع الممارسات القيادية التي أكدت على أهميتها وكفاءتها في تطوير المؤسسات التربوية المختلفة، إلى أن الممارسات القيادية القديمة ذات فعالية ضعيفة على عكس الممارسات الحديثة، والواجب مواكبة تغيرات عصرنا الحالي، وإتباع الأساليب الإدارية المبتكرة، ومن الضروري الانتقال إلى ممارسات القيادة الحديثة، لما لها من تأثير كبير على المؤسسة، بينما يرى (Jenssen ٢٠١٥) أنه من المهم إجراء العمليات التحويلية، حيث قد آن الأوان إلى تغيير ممارسات القيادة التقليدية، والتحول إلى القيادة التحويلية، لتواكب متطلبات العصر الراهن، ويتفق ذلك مع النمط القيادي التحويلي الذي يتناسب مع تطورات وقتنا الحاضر، فقد أكدت دراسة (Mahdinezhad et al. ٢٠١٣) إلى إن هذا النوع من القيادات التحويلية في التعليم يحظى بأهمية ومكانة كبيرة، لمواجهة التغيير والتطوير اللازم لدفع العملية التعليمية، والارتقاء بالأداء للمستوى المطلوب، كما يعد نوع الممارسات القيادية التحويلية حالة" من حالات الريادة المستدامة التي تقدم توجهات مستقبلية للمؤسسة، وتضعها في دائرة التنافس المحلي والعالمي، وتزيد من درجة تكيفها مع المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، التي شملت جميع مجالات الحياة، مما جعل الفكر القيادي مطلباً مهماً للمؤسسات التي تبحث عن التميز والارتقاء، والحصول على الميزة التنافسية، حيث إن السعي لتحقيق الريادة في الأعمال من أكثر الموضوعات أهمية وحدائقة في مجال الإدارة، وأصبحت معايير الريادة والإبداع في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح، وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

كما تعمل المؤسسات بمختلف أنواعها ومنها الكليات الأهلية التعليمية لتحقيق النجاح والريادة في العمل، والوصول لذلك ليس بالأمر السهل في ظل المنافسة في تقديم الخدمات، لذا فإن هذه المؤسسات تسعى لتوظيف إمكاناتها الذاتية المتنوعة لتحقيق النجاح في العمل، وتعد القيادة إحدى الإمكانيات المهمة لأية مؤسسة، حيث اتسع نطاق استخدام مفهوم ريادة الأعمال من قبل المؤسسات والكليات المختلفة وتعددت التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصراً حيوياً ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به،

وتطور استخدام ريادة الأعمال ليشمل الإدارة التحويلية باعتبارها الوجه المقابل لها، وذلك في سياق الأعمال الريادية والتوجه نحو توليد الرفاهية، في مختلف أعمال الريادة والإبداع التي تعزز قدرة المنظمة التنافسية، فضلاً عن ما تضيفه من دعم الشراكة التحويلية والموارد والتعليم في مجال الصناعة (السكرانه، ٢٠١١).

استناداً إلى ما سبق فإن هدف هذه الدراسة هو لقياس أثر ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية) في تحقيق ريادة الأعمال، وذلك من خلال دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية.

٢-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها

وفي ظل المتغيرات المعاصرة والتحديات المستقبلية، تظهر الحاجة إلى ممارسات قيادية إدارية تحويلية، تتولى تحويل مؤسسات اليوم من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات عالمية تجيد فن التعامل مع المستقبل بكل تحدياته، كما أكد العديد من الباحثين أن متطلبات العصر الحالي تُحتم العناية الخاصة بالقيادة التحويلية، فهي النمط القيادي الضروري لتحقيق التقدم المنشود والفعال لمؤسسات التعليم.

وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات كدراسة (٢٠١٤) Atan، ودراسة Hallinger (٢٠٠٥)، والتي تناولت ممارسة السلوك القيادي التحويلي، وفاعليته في تطوير وتحسين المؤسسات التربوية، وأكدت على اعتباره نمطاً قيادياً ملائماً للقيادة، كما أوصت بضرورة تبني هذا النمط في مؤسسات التعليم العالي، نظراً لما يشتمل عليه من أبعاد وخصائص، ومهام تمكن القائد من التغيير بنجاح، والتحوّل إلى وضع جديد يلبي الطموحات والمتطلبات الجديدة للمؤسسة التعليمية، ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية.

وإذ تعد ريادة الأعمال أحد المفاهيم الحديثة التي تسعى مؤسسات الأعمال إلى تحقيقها، وهذا يتطلب تحمل بعض المخاطر المدروسة وبعض الإجراءات الاستباقية والإبداع في الأعمال، ولكي يتحقق ذلك فعلى مؤسسات الأعمال الاعتماد على دور القيادة والممارسات الإدارية التي تمارسها أثناء العمل. ومن هنا تبرز مشكلة هذه الدراسة تحددت في الكشف عن أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية ببغداد. وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية) في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق

من وجهة نظر العاملين فيها؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما مستوى ممارسات القيادة التحويلية في الكليات الأهلية العراقية؟
- ٢- ما مستوى ريادة الأعمال في الكليات الأهلية العراقية؟
- ٣- ما أثر الجاذبية والتأثير في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ٤- ما أثر التحفيز الإلهامي في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ٥- ما أثر الاستثارة الفكرية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ٦- ما أثر الاهتمام بالمشاعر الفردية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

٣-١ أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- ١- تتطرق إلى موضوع هام يلفت انتباه العاملين في الكليات الأهلية في العراق، إذ تعد الكليات الأهلية مؤسسات أكاديمية تقوم بدور رائد في تطوير المجتمع وتقدمه، وتنوير الموارد البشرية.
- ٢- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، حيث أن القيادة التحويلية تعتبر من الضروريات في المؤسسات التعليمية حيث تعمل على تحقيق نواكب الأقسام الأكاديمية مع المتغيرات المتسارعة التي تشهدها الكليات الأهلية العراقية.
- ٣- أنها تهتم بموضوع في غاية الأهمية، ولم يحظ باهتمام كافٍ من قبل الباحثين لمعالجته بطريقة علمية لمعرفة أسباب حدوث أوجه القصور في ممارسات القيادة التحويلية، وأثرها على ريادة الأعمال.
- ٤- كما تتجلى أهمية الدراسة الحالية فيما ستقدمه من أدب نظري حول الممارسات القيادية التحويلية وأثرها في ريادة الأعمال.

ثانياً: الأهمية العملية:

- ١- السعي لربط بين موضوعي القيادة التحويلية وريادة الأعمال والتي اكتسبت أهمية في العصر الحالي، خصوصاً في قطاع الكليات والمعاهد الأهلية في العراق، والدور الهام الذي تؤديه في تقديم الخدمات التعليمية والمهنية للطلبة في مختلف التخصصات.
- ٢- الدور الكبير الذي تؤديه قيادة الكليات الأهلية في ممارسة الأداء التحويلي، الأمر الذي يوجب إجراء مزيد من الدراسات حول الممارسات القيادية التحويلية وعلاقتها بريادة الأعمال.

٤-١ أهداف الدراسة

- ١- التعرف على مستوى ممارسات القيادة التحويلية في الكليات الاهلية العراقية.
- ٢- التعرف على مستوى ريادة الاعمال في الكليات الاهلية العراقية.
- ٣- التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
 - التعرف على أثر الجاذبية والتأثير في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.
 - التعرف على أثر التحفيز الإلهامي في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.
 - التعرف على أثر الاستشارة الفكرية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.
 - التعرف على أثر الاهتمام بالمشاعر الفردية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.
 - التعرف على الفروق في تأثير ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية) في تحقيق ريادة الأعمال (الإجراءات الاستباقية، وتحمل المخاطر، والابتكار والإبداع، وانتهاز الفرص) في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.
وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- H_{1-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) للجاذبية والتأثير في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.
- ٢- H_{1-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) للتحفيز الإلهامي في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.
- ٣- H_{1-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) للاستثارة الفكرية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.
- ٤- H_{1-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) للاهتمام بالمشاعر الفردية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}): لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق في إجابات عينة الدراسة، تعزى إلى العوامل أو للمتغيرات الديموغرافية.

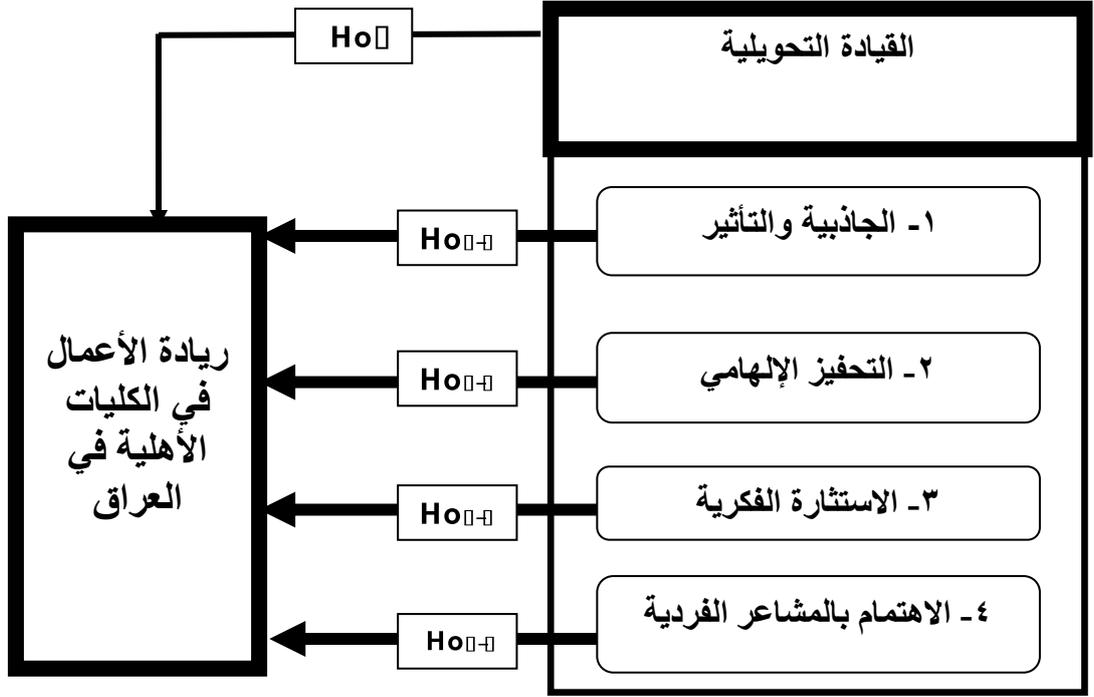
يوضح الشكل رقم (١-١) أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في القيادة التحويلية وفي المتغير التابع

المتمثل في ريادة الأعمال.

المتغير

المتغير المستقل

التابع



الشكل رقم (١-١) مخطط الدراسة (العلاقة بين متغيرات الدراسة)

المصدر: تم إعداد نموذج الدراسة من قبل الباحث بالاعتماد على المصادر الآتية التي ذكر فيها ابعاد متغيرات الدراسة:

- القيادة التحويلية: (James, ٢٠١٣) و(المساري والساعاتي، ٢٠١٥)

- ريادة الأعمال: (Mohanty & Jati ٢٠١٢) و(عبد، ٢٠١٦)

٧-١ مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

تبنت الدراسة المصطلحات والمفاهيم الإجرائية للتعامل مع متغيرات الدراسة وكما يلي:

ممارسة: الاستخدام الفعلي لمهارات القيادة لتحقيق ريادة الأعمال والتي تشمل: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والعاملين، والممارسات الإدارية، والخدمات المقدمة المجتمع) (رمضان، ٢٠١٣).

ويعرفها الباحث إجرائياً بالدرجة الكلية التي يمكن الحصول عليها من المستجيب على فقرات الاستبانة التي تم إعدادها من قبل الباحث لهذا الغرض.

القيادة: هي مجموعة من الإجراءات والممارسات الإدارية التي تؤثر في سلوك العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة (Tuuk, 2012).

القيادة التحويلية: عرفها هي قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه، من خلال إبداعه في مجال عمله مستنداً إلى الخبرات، والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب، وقدرة على التأثير في الآخرين (القريوتي، 2009).

القيادة التحويلية إجرائياً: هي الأسلوب القيادي المميز الذي يمارسه القادة في الكليات من أجل تحفيز أعضاء هيئة التدريس والمرؤوسين، والتأثير في دوافعهم ويحولهم، بحيث يصبحوا أكثر وعياً نحو المهام ورفع قناعاتهم وولائهم للجامعات والكليات التي يعملون بها، وخلق بيئة ملائمة للإبداع والتطور، لتحقيق الأهداف المنشودة.

الريادة: تعد الريادة مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد بسبب التخصصات المختلفة المكونة له كالاقتصاد والإدارة وعلم الاجتماع وغيرها، إذ لا يمكن الجزم بوجود اتفاق موحد للباحثين والكتاب حول تعريف الريادية (الأغا، 2009). وفي الوقت ذاته لا يختلف معظم هؤلاء الباحثين والكتاب في إرجاع مفهوم الريادية إلى تعبير فرنسي ظهر في العصور الوسطى، وقد تطورت الدلالات الوظيفية لهذا المفهوم بدءاً من معنى الوساطة بين طرفين في القرن السادس عشر حتى وصل إلى معناه المعاصر الذي يشمل إنجاز الأعمال من خلال التمتع بخصائص محددة (Kelly, 2012). ويتكون مفهوم الريادة من أربعة أبعاد وهي كالتالي (عبد، 2016):

- الإجراءات الاستباقية: جهود المنظمة في اكتشاف الفرص، وتحديد الحاجات المستقبلية للزبائن، وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادية مثمرة (السكرانة، 2008).
- الابتكار والإبداع: وهي سعي المنظمة لتكون الأولى، وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة (ابو قرن، 2015).
- المخاطرة: وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته (حسين، 2013).
- انتهاز الفرص: الاهتمام بالفرص التي تنبع من عقل ريادي واستغلالها في ضوء ظروف تعمل على تحقيق الميزة التنافسية (القحطاني، 2012).

تعريف الريادة اجرائيا: هي عملية خلق القيمة عن طريق انتهاز الفرصة من خلال موارد متفردة بافتراض مخاطر مالية، وجني العوائد الناتجة والارباح.

الكليات الأهلية العراقية: وهي مؤسسات خاصة تعنى بالتعليم والأبحاث العلمية غير مملوكة للحكومة لكنها قد تكون مملوكة لمؤسسات غير حكومية ونقابات ومنظمات عامة أو خاصة عراقية أو حتى مرتبطة بجامعات ومؤسسات غير عراقية، تقع عليها مسؤوليات وواجبات مهمة في الوقت الحاضر في مجال إعداد وخلق الكوادر الوظيفية والعلمية المتخصصة القادرة على قيادة الأنشطة المختلفة في المجتمع.

٨-١ حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- ١- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الكليات الأهلية العراقية في محافظة بغداد.
- ٢- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على آراء العاملين في الإدارة العليا في الكليات الأهلية في العراق، (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مسؤول شعبة)
- ٣- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من عام ٢٠١٨/٢٠١٩.
- ٤- الحدود العلمية: اقتصرت هذه الدراسة على قياس أثر ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية) في المتغير التابع وهو تحقيق ريادة الأعمال بمؤشراتها (الإجراءات الاستباقية، وتحمل المخاطر، والابتكار والإبداع، وانتهاز الفرص) في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الفصل الثاني من الإطار النظري، أربعة مباحث تم في المبحث الأول الحديث عن ممارسات القيادة التحويلية، وفي المبحث الثاني تناول زيادة الأعمال، وخصص المبحث الثالث للتعليم العالي الأهلي في العراق نشأته وتطوره، والمبحث الرابع للدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.

١-٢ المبحث الأول: القيادة التحويلية

١-١-٢ تمهيد

في العقود السالفة شهدت الممارسات القيادية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمفكرين مما أدى الاهتمام فيها إلى ظهور عدد من النظريات والأبحاث العديدة في هذا الموضوع، تعتبر القيادة التحويلية من الوظائف الإدارية الهامة التي ينتهجها الإداري في الإدارة العليا، إذ عندما يتم وضع الخطط تنتقل إلى حيز التنفيذ (كنعان، ٢٠٠٩)، وكما يتم وضعها بين الإداريين حتى تُنفذ حسب الأهداف الموضوعية مسبقاً حيث يقوم المدير بتوجيه العاملين وتدريبهم، والعمل على إنجاز المهام بالتعاون والتفاعل معهم، ويعمد القائد على تحفيزهم على العمل والتنافس، وهذا يتطلب من المؤسسات انتهاز ممارسات قيادة حديثة، ومدربين يتمتعون بمهارات وكفاءات متفوقة حتى يستطيع أن يقود الأفراد العاملين نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة (بوهز ومرزوقي، ٢٠٠٩)، كما تعد القيادة التحويلية جوهرية لقيام جامعات وكليات قوية تعنى بالتعليم والبحث العلمي، ويمكن أن تهيئ أفضل الشُّوط للتعلم والخدمة المجتمعية، والمناخ الإبداعي (Bennett et al., ٢٠٠٣).

٢-١-٢ مفهوم القيادة وأهميتها

أصبحت القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، حيث ازداد الاهتمام بها منذ مطلع القرن الماضي بعد ان كان مقصوراً على الإدارة فقط، وذلك لما واجهته الأخيرة من تحولات، اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات لتبني الرؤى المستقبلية ومواجهة التطورات السريعة (Wanna, ٢٠٠٨).

وتعد القيادة ذات تأثير كبير على سير العمل، وعلى العاملين فيه، حيث تقوم القيادة القوية بتوجيه العاملين نحو آلية العمل المطلوبة، وتنظيمها بما يتناسب مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فضلاً عن أن القيادة القوية تساهم بشكل أساسي في تخفيف الجهد والتوتر الناتجة عن ضغوطات العمل، حيث أشارت العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة إلى أن القائد الذي

يتفهم العاملین لديه، ويستمع إليهم، ويأخذ باقتراحاتهم وشكاويهم، ناهيك عن أن العاملین يتحسن أدائهم بشكل ملموس، ويكونوا متحمسين للعمل (الاشهب، ٢٠١٥).

وأشار العديد من الباحثين إلى مفهوم القيادة على أنها عملية توجيه وتنظيم لعمل الآخرين من خلال إقناعهم وقيادتهم نحو شيء معين، وأشار البعض إلى القدرة التي يمتلكها الشخص في التأثير على الآخرين لتقبل قانون أو سياسة أو فكرة ما تهدف إلى تحقيق الأهداف المراد إنجازها، وقدرتهم على تحديد أساليب وطرق للارتباط بالعاملين والتأثير عليهم. وتعتبر الأهمية الأساسية للقيادة في أنها تعد حلقة وصل بين العاملین والمؤسسة، وهي الوسيلة الأنجح لتحقيق أهداف ورسالة ورؤية المؤسسة على المدى القصير والبعيد (محمود، ٢٠١١).

٣-١-٢ مفهوم القيادة التحويلية

نال مفهوم القيادة التحويلية اهتماماً بالغاً في السنوات الأخيرة من قبل المؤسسات التي تسعى للصدارة بعد ظهوره الأول على يد Burns عام (١٩٧٨) (غانم، ٢٠١٧)، وأشار Basu and Green (١٩٩٧) بأن القيادة التحويلية هي العملية التي تقوم على دعم كل من القائد والمرؤوس بعضهم لبعض للوصول إلى أعلى مستوى من روح الفريق والحافز لإنجاز العمل.

كما عرفها Avolio and Yammarin (٢٠٠٢) على أنها علاقة تبادلية بين القائد والتابع له تقوم على الاستشارة المتبادلة، والتعاون الكامل بينهما للوصول إلى التطبيق الكامل لرسالة المؤسسة. وقد أشار Mahalinga and Damodar (٢٠١٢) إلى القيادة التحويلية بأنها قدرة المؤسسة على بلورة رؤية مفهومة لآلية عملها، وقدرتها على التناغم مع متطلبات المستقبل. وأضاف سيد (٢٠١٠) أن القيادة التحويلية تعمل على ترجمة رؤية مستقبلية واضحة، وتفعيلها بشكل كامل على المستويات الإدارية مما يؤدي إلى خلق فرصة للتميز والاستمرارية للمؤسسة. ووصفها Bass (١٩٨٥) بأنها مفهوم حول القيادة الإدارية توضح الممارسات المتبعة؛ لتحقيق التطوير المطلوب من خلال تفاعل القادة والمرؤوسين معاً في تحقيق الأهداف المخطط لها، والموضحة في رسالة المؤسسة، وإيجاد الأساليب للنجاح. وتعتمد على عدد مجموعة من الممارسات هدفها رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، بالإضافة إلى دفعهم لإنجاز العمل المهام المطلوبة، وربط هوية المرؤوسين بالأهداف المرجوة لتحقيقها (صبري، ٢٠١٠).

ويرى الشريفى والنتح (٢٠١٠) أن القائد التحويلي لديه صفات وخصائص يمتلكها من خلالها يكون قادراً على تعزيز الرؤية المشتركة بينه وبين المرؤوسين؛ لتطوير أساليب مبتكرة لحل المشاكل، وتدريبهم باستمرار لتطوير مهاراتهم. كما أشار الهواري (١٩٩٩) إلى أن من المهم على القائد التحويلي إتباع مهارات تُعزز من القدرة الذاتية للمرؤوسين، وقدرته على تحديد عوامل القوة والضعف لديهم،

وتوكيل المهام لهم على أساس ذلك مما يزيد من فرصة النجاح المؤسسة (Marshall, ٢٠١١). وأجرى Jesus et al. (٢٠١١) دراسة عن القيادة التحويلية وعرفها بأنها التفاعل وتشارك في الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة تتضمن خطوات مرتبة، وتشمل أساليب وطرق للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التعاون عمل مؤسسي.

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية عملية قيادة تشكل مدخلاً من المدخل المهمة في الوقت الراهن، ومن العوامل الأساسية للإدارة الفاعلة على مختلف المستويات التنظيمية، إي أن مقدار نجاح المؤسسات محدد بالكفاءة القيادة لها، فالقيادة التحويلية يسعى القائد فيها إلى تعزيز قدرات العاملين، وإحداث التغييرات الإيجابية في العمل ضمن رؤية واضحة ومفهومة، وإتباع نهج التشاركي بين المدير والمرؤوس.

٢-١-٤ ممارسات القيادة الفعالة:

حدد كل من Hitt, Ireland & Hoskission (٢٠١١) أهم ممارسات القيادة الفعالة بالآتي:

١. تحديد الواضح لرسالة ورؤية المؤسسة:

إن رسالة المؤسسة هي الإطار العام الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من خلال بيان نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والسبب من وجودها، ونوعية العمليات التي تريد ممارستها، وتعد من الخطوات الأولى للمؤسسة لصنع استراتيجيتها، ومن خلال القيادة التحويلية يتم رسم السياسات المستقبلية بوضوح وسلاسة، والمركز السوقي الذي تسعى المؤسسة تحقيقه، والقدرات والإمكانات التي تريد الحصول عليها، والذي يعكس بدوره التوجهات والسمات الشخصية للقائد التحويلي. لذا، عمل القائد التحويلي هو توضيح المهام والأسس الذي يسعى القائد لإتباعها، وإشراك المرؤوسين بوجهات النظر والتخطيط، وحرصه على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية مما يجعلها مفهومة لدى الجميع (الخالدي، ٢٠١٠).

٢. التعرف إلى المقدرات والمحافظة عليها:

تعد المقدرات ذات أهمية كبيرة في المؤسسة؛ لاعتمادها على الموارد المتاحة بالمؤسسة، وقابلياتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في الصناعة. لذا، فإن القيادة التحويلية تسعى لجعل مقدراتها تتفوق بها عن المؤسسات الأخرى، واتخاذها رمزاً للمنافسة يحقق قيمة فعلية في السوق، ونظر إليها درة والمجالي (٢٠١٠) بوصفها المحصلة لتفاعل الموارد المتاحة داخل وخارج المؤسسة وقابلياتها للوصول إلى مستوى متميز عن الآخرين، في حين أن المقدرات الفاعلة تصاغ وتظهر من خلال قدرة القائد ومرؤوسيه على التفاعل لتحقيق أمثل استخدام لها.

٣. تطوير رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري إلى الأفراد الذين يتمتعون بالخبرات والمهارات والمعارف وقابليتهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وقدرة القيادة التحويلية على الاستثمار الفاعل لهم، إذ يشكل رأس المال البشري اليوم مورداً أساسياً للمؤسسة (Richard, ٢٠٠١).

٤. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:

تعد الثقافة التنظيمية للمؤسسة أمراً بالغ الأهمية في التحديد الدقيق للعناصر الموجودة فيها، وعدها الباحثون على إنها تساهم في نجاح أو فشل المؤسسة، وتشكل مفهوماً شاملاً وفاعلاً لكل ما يتصل بها اتصالاً مباشراً أو غير مباشر، كما تعد وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين التفكير والتصرف تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي. لذا من المهم للقيادي التحويلي أن يسعى إلى الانخراط بالنسيج الثقافي، والقدرة على التأثير عليه (Antonakis and Day, ٢٠١٢).

٥. التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

وهي المبادئ الرئيسية التي تتحكم في العملية التفاعلية بين العاملين والمؤسسة، فضلاً عن القيم والمعتقدات والمبادئ، التي لها علاقة مباشرة في سلوكيات العاملين التي يؤدي توافرها إلى عدم تواجد السلوكيات المريبة، بشأن استخدام الأساليب والطرق لإنجاز العمل، إذ يؤكد الباحثون على أن المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم يتمتعون بالجوانب الأخلاقية أكثر من المؤسسات الأكبر حجماً (Ciulla and Burns, ٢٠١٤).

٦. تأسيس نظام متوازن للرقابة التنظيمية:

وهي جميع الإجراءات والأسس التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل المحافظة على النشاطات التنظيمية أو أحداث تغيير في أمطها، وإسهامها في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية، وتتألف من نوعين أساسيين (الرقابة المالية، والرقابة الاستراتيجية)، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الهدف الرئيسي بالمؤسسة (Daft and Marcic, ٢٠١٠).

٢-٥ ممارسات القيادة التحويلية

قدم كل من Kouzes and Poser (٢٠١٢) الممارسات الرئيسية للقيادة التحويلية، وهذه الممارسات ليست لأفراد معينين فقط، ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي مؤسسة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير. وتكون هذه الممارسات لتوجيه العاملين وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق إنجاز استثنائي، وتشمل على ما يلي:

١- رسم نماذج عملية واقعية (Model the Way):

يعتبر القادة التحويليين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم. كما إنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل، ويخططون لتوليد الفرص لتحقيق النجاح. بالإضافة إلى أنهم مثال يحتذى به (Campbell, ٢٠٠٨)، والقادة التحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم كذلك، وإنجازاتهم وسلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه (Jeff, Aaron, Greg & James, ٢٠١٥).

٢- الإلهام والرؤية الجماعية (Inspire a Shared Vision):

يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل، ويقتنصون الفرص الجذابة التي تنتظرهم، كما أن لديهم تصوراً لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، ويؤمنون بأن الأفراد من خلال عملهم يمكنهم من تحقيق المستحيل. بالإضافة إلى أن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين لكي يكونوا ملتزمين في العمل، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات، ورؤى وقيم المرؤوسين (Tims, ٢٠١١).

٣- تحدي العملية (Challenge the Process):

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المخاطرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دوماً إلى الإبداع والابتكار، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وكما أنهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيداً أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم (Sahin, ٢٠١١). لذلك فإنهم يعرفون الأشخاص الآخرين القريبين من المشكلة ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول ذات معنى. وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في فهم الأفكار الجيدة ومساندة تلك الأفكار، ويعرف القادة التحويليين جيداً أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل. مع ذلك فإنهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم. وعادة ما يبدأ القادة التحويليون بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة فاعلة للتحديات الحاصلة (Abu-Tineh et al., ٢٠٠٨).

٤- تمكين الآخرين من التصرف (Enable Others to Act):

لا تتحقق أهداف المنظمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل بروح الفريق، من هذا المنطلق، فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في أعمالهم، ويشركون جميع من يعملون في المنظمة ويجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل المديرين، وجميع من له رؤية في العمل. إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيداً أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، فضلاً عن أنهم يعززون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه (Avolio and Yammarino, ٢٠٠٢).

٥- التشجيع (Encourage the Heart):

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، كما أنه يشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، أو أحيان يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة رؤوسه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح (Kouzes and Posner, ٢٠٠٧)، وإظهار التقدير لمجهوداتهم. بالإضافة إلى تشجيع رؤوسه ومساهماتهم والاحتفال بالإنجازات، حتى ولو كانت بسيطة، ومن وسائل التشجيع إرسال رسائل شكر وتقدير للمرؤوسين الذين يستحقون ذلك. إضافة إلى أن الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية بل أنها تعمل على تشجيع المرؤوسين، وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب، بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل، لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم للعاملين في ما بينهم بالأوقات العصيبة للمؤسسة (Barbuto and Burbach, ٢٠٠٦).

٢-١-٦ أبعاد القيادة التحويلية

قام العديد من الباحثين بتطوير أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية واطلق عليها (Four,Is) منهم (Marques and Dhiman, ٢٠١٤; Bass and Avolio, ١٩٩٤)، والتي تتضمن:

١- الجاذبية والتأثير (Idealized Influence):

إن قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد تحدث انطباع كبير لدى المرؤوسين بالثقة والطمأنينة تجاهه، والالتزام والاعتراف به، وولاء المرؤوسين له ورسالته وتبني القيم الذي يتحلى بها، والأهداف التي يسعى لتحقيقها (Antonakis and Day, ٢٠١٢)، كما أن العديد من العلماء أشادوا بأن للكاريزما

دوراً كبيراً في التأثير المباشر بالمرؤوسين، ويلهمهم بالأفكار والأعمال وكيفية تأديتها، بالإضافة إلى أن تأثير شخصية القائد تعمل على إيجاد الطرق لحل المشاكل والأزمات، وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون المرؤوسين مطيعين للقادة الكارزمايين الذين يتصفون بقوة الشخصية، والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة (Dubrin, 2016). وتوصف بأنها "توفر الرؤية والإحساس بالمهمة، وغرس الفخر بين القائد وبين المجموعة واكتساب الاحترام والثقة.

ويرى Gachunga and Ndege (2014) أن الجاذبية والتأثير الكاريزمي هو مقدرة القائد على إيجاد الرؤية الواضحة، والعمل على ترجمة رسالة المؤسسة للمرؤوسين بشكل سلس ومفهوم، وتنمية الثقة والاحترام معهم، وكما وصفها العديد من المفكرين، بأنها سلوك القائد الذي يحظى بالقبول أو بالتقدير أو الاحترام لدى المرؤوسين، ويتطلب تصرف القيادي بطابع أخلاقي معهم.

٢- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

هي التصرفات والسلوكيات والمهارات التي يتمتع بها القائد، وتثير لدى المرؤوسين التحفيز والتحدي، ومقدرته على إيضاح وتفسير توقعاته لهم، والقدرة على جعلهم يلتزمون بتنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعزيز روح الفريق من خلال الحماسة والدعم لهم (Hacker and Roberts, 2004). وقد سمح التحفيز الإلهامي أيضاً للقادة بتجاوز جهود الموظف في الاختراع من خلال الاهتمام بالمقترحات وإعادة صياغة المشاكل المعترف بها وتبني بنية ووجهة نظر جديدة للأوضاع والتحديات القديمة والمصممة (Bass and Riggio, 2006).

٣- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

وهي قدرة القيادة التحويلية على خلق أفكار جديدة، وانتهاج أساليب حديثة، واعتماده على التحفيز الفكري؛ لإثارة المرؤوسين، للتعرف على المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتشجيعهم على تقديم الحلول والبدائل المحتملة لحلها، وبالطرق الإبداعية، ودعم الأفكار الخلاقة لأداء العمل. فالقيادي التحويلي يعتمد إلى تحديد الهدف الأساسي الذي يسعى إلى خلفه، ونقاط القوة والضعف للمؤسسة، والقدرة على وصفها للمرؤوسين بوضوح (Hayes, 2014).

٤- الاعتبار والاهتمام الفردي (Individualized Consideration):

وهي تعبر عن الاهتمامات التي يوليها القائد بمشاعر مرؤوسيه من خلال القدرة على تشجيعهم، والاستماع إليهم، والقدرة على تلبية حاجاتهم، وإشعارهم بالرضاء والاهتمام، وتعزيز الذات لديهم، كما

على القيادة التحويلية تبني استراتيجيات وطرق للتقدير والإطراء، والعمل على التفاعل معهم (Helms, 2006)، والأهم أن يولي القائد التحويلي اعتباراً للاختلافات الفردية كما أشار إليها Kouzes (2012) and Posner فالعاملون مختلفون في صفاتهم وسلوكهم ومقدرتهم على الأداء الفاعل.

٧-١-٢ خصائص القائد التحويلي

القائد التحويلي هو الشخص الذي يرفع مستوى المرؤوسين والتابعين، ويعمل على تحفيزهم من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يدمج في نفس الوقت عملية التنمية وتطوير المجموعات والمنظمات (السكرانة، 2008)، ويمتاز القائد التحويلي بخصائص عديدة، حددت في التحمل العالي لعدم التأكد، والطاقة الديناميكية العالية، والمثابرة وتقديم الدعم والسلطة للعاملين لرقابة العمليات الإدارية، خاصةً عند ظهور مقاومة للتغيير، والمصادقية، والتأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة، لا السيطرة واستخدام السلطة، حيث أشار الكثير من الباحثين منهم (Bass, 1990) إلى ست خصائص للقائد التحويلي، وكانت كالتالي:

١- القدرة على التركيز:

يتمتع القائد التحويلي بالتركيز والاستماع لما يقترحه العاملون، وإلى شكاويهم، وإلى ما يطمحون إليه، وتوفير الدعم المتواصل لهم، مما يتيح له إنجاز الأعمال بشكل أفضل، وتحديد الأولويات بشكل دقيق، وهذا يتيح للقائد إنجاز أهدافه الموضوعه سلفاً بأفضل الأساليب، وأقلها تكلفة (السميح، 2009).

٢- تحمل المخاطرة:

يتصف القائد التحويلي بالشجاعة، وأنه مقدم لا يخشى المخاطرة، كما أنه يتحمل كل ما يبدر عنه من قرارات، ويكشف الحقيقة للآخرين، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل ويعتبر الفشل " عملية تعليمية يستفاد منها في المستقبل، بالإضافة إلى أنه يمتلك موقفاً واضحاً لا يحتمل اللبس في تبنيه للأساليب والطرق المرجوة في تحقيق الأهداف الموضوعه (حمد، 2014).

٣- الثقة بالنفس والآخرين:

الثقة المتبادلة هي الفكرة الأساسية للقائد التحويلي، حيث أنه يقوم بتبني الأنشطة والأدوار التي تعزز من مستوى الثقة لدى العاملين، مما يولد ثقة لديهم في قيادة المؤسسة. بالإضافة إلى أن القائد يتبع أساليب تمكين العاملين؛ ليحضوا بتجربة تبديل الأدوار، ناهيك عن أن أساليب القيادة التحويلية تدعم ثقة العاملين بأنفسهم، وتعزز لديهم القدرة على اتخاذ القرار الذي ينهض بالمؤسسة.

٤- احترام الذات:

يحمل القائد التحويلي قيماً ومبادئ أساسية على ضوئها يؤدي المهام من أولويات قائد التحويل الاهتمام بحاجات الآخرين والاستماع لمشاكلهم، وتحمل المسؤولية وعدم تحميل أخطائه على الآخرين، ويتسم القائد التحويلي بأنه يحمل العديد من المهارات والخبرات والمعارف الناتجة عن التجارب والقيم الراسخة لديه، مما يعطيه الاحترام والثقة الناتجة عن الأفعال الموثوقة والصادقة (Bass and Avolio, 1994).

٥- القدرة على الاتصال:

يتسم القائد التحويلي بامتلاكه لتصورات إبداعية تنهض بالمؤسسة، وتدفعها إلى عجلة المنافسة، ويمتلك القدرة لتحويل هذه التصورات إلى واقع ملموس، ونتائج ظاهرية، وهو يتمتع بقدرة على الاتصال تمكنه من إيصال المعنى للآخرين منطلقاً من رؤية واضحة لما يريد ان يعمل (القبلي والعمراي، ٢٠١١).

٦- الإحساس بالآخرين:

من خلال الثقة المتبادلة التي يسعى القائد التحويلي لتوليدها في المؤسسة، فإن ذلك يتطلب منه الإحساس بالآخرين، وتوليد القيمة لهم، ومعرفة حاجاتهم ومتطلباتهم، وإيجاد درجة عالية من التعاون والألفة بينهم، مما يؤدي إلى مستوى عالٍ من الاعتمادية والتفاعل بين الإدارة وعاملها (Jane, 2013).

إن الاهتمام بمدخل زيادة الأعمال ازداد في السنوات الماضية، بسبب الانفتاح الاقتصادي، والعمولة، والتقدم التكنولوجي التي أثرت بشكل كبير على بيئة الأعمال والبيئة التنافسية للمؤسسات، وأهميته من أهمية الدور الذي يلعبه في زيادة النمو الاقتصادي للدولة على المستوى الكلي، وهو المؤسسات وتوسع نشاطها، وتسهيل عملية حصولها على موارد مادية ومالية (النجار والعلي، ٢٠١٠). لذا، يعد موضوع ريادة الأعمال من الموضوعات ذات الأهمية البالغة جراء تسارع معدلات التغيير والتطوير في بيئة الأعمال أعنبر هذا الموضوع كأحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسة للتكيف مع متطلبات المنافسة، والعملاء المتطلبين (المغربي، ٢٠٠٨).

٢-٢-٢ مفهوم ريادة الأعمال

يعد مفهوم ريادة الأعمال من المفاهيم التي ظهرت على يد Schumpeter في عام (١٩٥٠)، وعرفها على أنها القدرة على إيجاد أفكار خلاقة ولتحويلها إلى شيء فعلي أو وهو قدرة المؤسسة على ابتكار أو اختراع شيء جديد يشكل قيمة في السوق مما يساعد على التطوير الصناعي والنمو الاقتصادي لها على المدى البعيد (Bird, ١٩٩٢).

أما Frank (١٩٦٧) و Peter (١٩٧٠) اعتبروا الريادة هي مقدرة المؤسسة على الابتكار والإبداع، وقابليتها على تضمين النهج الريادي في رسالتها ورؤيتها مما يعكس الوضع التنافسي لها، وقدرة المؤسسة على تبني المشاريع الابتكارية ووضعها موضع التطبيق لدفعها نحو الريادة والتميز في الصناعة (Busenitz and Barney, ١٩٩٧). وأشار Kyrgidou and Lida (٢٠١٠) إلى ريادة الأعمال على أنه الكشف عن الأفكار الجيدة، والعمل بها بما يتوافق ورسالة المؤسسة لتحويلها إلى مشروعات فعلية تخدم المؤسسة، وتزيد من كفاءتها، لذا أضاف (٢٠٠٦) Luke and Verreynne أن هذا يتوقف على بناء المشاريع أو الأفكار الخلاقة بناءً "سليماً ودقيقاً ليتم الوصول إلى الأهداف المنشودة. وذكر (٢٠١٠) Sebor et al. على أنها عملية تهدف إلى إيجاد نشاط جديد للمؤسسة أو مشاريع إبداعية فريدة من نوعها في السوق أو القدرة على تطوير المؤسسة تطويراً تتفوق به عن غيرها من المنافسين الآخرين، واستغلال الفرص المتاحة لتطوير أعمالها وأنشطتها بأسلوب إبداعي (Studdard and Munch, ٢٠٠٩).

أما Kuratko et al. (٢٠٠١) فقد أشار إلى ريادة الأعمال على أنها قدرة المؤسسة إلى خلق منتجات جديدة، والعمل على الوصول إلى أسواق جديدة، وقدرتها على اكتشاف الفرص المتاحة، وتوظيفها

في أنشطة وأعمال المؤسسة، إي أن تكون قادرة على العمل بطريقة مختلفة وفريدة، كما ذكر Rachman et al. (٢٠١١). بحيث تضيف شيئاً جديداً للسوق، وذلك من خلال فهم العملاء واحتياجاتهم، والعمل على إيجاد فئة عملاء جديدة مما يؤدي إلى جعلها تتفوق عن المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.

٣-٢-٢ أهمية زيادة الأعمال

إن العديد من رواد الأعمال أشاروا إلى أهمية زيادة الأعمال، وقدرتها البالغة في استيعاب الأفراد وتفهم حاجاتهم ورغباتهم تجاه العمل، حيث تعد من إحدى أهم الركائز لتطوير الاقتصاد الكلي للدولة، وتعمل على تحفيز الابتكار والإبداع، وذلك بعمل البحوث باستمرار عن الفرص البديلة، والعمل على تبنيها وتنفيذها. وتأتي أهمية زيادة الأعمال في القدرة الكامنة لدى الفرد في تحمله المسؤولية الكاملة عن العمل، ونوع الأعمال الراغب في تبنيها. وتنبع أهمية زيادة الأعمال على مستوى الفرد في أن صاحبها يحقق أرباحاً مالية أفضل من غيرها من الأعمال، وتمكنه من العيش بمستوى مادي جيد، فضلاً عن أن زيادة الأعمال تساعد صاحبها في توليد عمليات الابتكار والإبداع لديها، مما يؤهل المؤسسة للخروج من النطاق المحلي والانطلاق إلى العمل العالمي (الشميمري وآخرون، ٢٠١٤).

٣-٢-٢ أبعاد زيادة الأعمال

بعد مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بزيادة الأعمال لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول أبعاد زيادة الأعمال، لقد كان (Mintzberg (١٩٧٣ (حسين، ٢٠١٣)، أول من حدد ثلاثة أبعاد لزيادة الأعمال (الإبداعية، والإجراءات الاستباقية، والمخاطرة)، إلى حين جاء (Dess et al. (٢٠٠٧) فأضاف بعدين آخرين وهما (الاستقلالية والمنافسة الهجومية) إلا أن العديد من الباحثين والعلماء (Jones and Rowley, ٢٠٠٩; Kilenthong, Hills, Hultman and Sclove, ٢٠١٠) أجمعوا على أن هناك أربعة أبعاد رئيسية لزيادة الأعمال وهي:

١. الإجراءات الاستباقية:

هي اتخاذ الإجراءات والمبادرة من خلال اكتشاف الفرص المتاحة، والبحث عن الأسواق التي تدعم من المركز التنافسي للمؤسسة، وقدرتها وجاهزيتها على تقديم المنتجات الجديدة التي تتميز بها عن المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة، وأشار كاظم (٢٠١٧) بأنها قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المحتملة، والتفوق على المنافسين من خلال تهيئة العاملون فيها، واستخدام الموارد بطريقة كفؤة، ودراسة السوق وعوامله، مما يتيح لها القدرة على التنبؤ بتحركات المنافسين، والتحرك على أساسها، وهذا يتطلب منها أن تعتمد إلى التخطيط الاستراتيجي، لمعرفة الأداء التشغيلي والأداء التنافسي والأداء المالي لها (Dafta, ٢٠٠٠).

٢. تحمل المخاطر:

تعرف المخاطرة بانها عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض اغتنام فرص معينة لغرض الوصول لنتيجة إيجابية، حيث تمثل المخاطرة اطار للوصول إلى الريادة الذي يشير للرغبة في المغامرة، وتتمثل بقدرة المؤسسة على تحمل المخاطر التي تواجهها، والسرعة في عملية اتخاذ القرار السليم لذلك، وتتمثل قدرة المؤسسة في تحمل المخاطر كما ذكر Bateman and Crant (٢٠٠٠) بإقدامها على المخاطرة وتحمل نتائج ذلك من خلال إطار عمل منظم هدفه التوجه إلى ريادة الأعمال، وتحقيق أرباح في حال نجاح الإطار المخطط له، وأضاف Barringer and Ireland (٢٠٠٠) أن المؤسسة في الغالب تواجهها ثلاثة أنواع للمخاطر وهي:

- مخاطر العمل الناتجة عن المجازفة دون معرفة احتمالية النجاح.
- المخاطرة المالية الناتجة على استخدام كم كبير من الموارد التي تمتلكها المؤسسة دون إيجاد احتياط لذلك.
- المخاطر الشخصية الناتجة عن موقف المدير تجاه شيء ما أو إتباعه لطريقة ما دون النظر للاحتتمالات.

٣. الابتكار والإبداع:

إن تبني المؤسسات للأنشطة الإبداعية يؤدي إلى خلق قيمة لها، ويساعدها في السعي لإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات، والإبداع هو قدرة المؤسسة على إيجاد أفكار خلاقة أو قدرتها للحصول على المعلومات وإتاحتها لدى العاملين لمساعدتهم في إنجاز الأعمال بطرق إبداعية (Dess et al. ٢٠٠٧)، ويعد عامل الإبداع عنصراً مهماً للارتقاء بمستوى المؤسسة وعمالها ودفعها نحو التوسع الخارجي. وينص الإبداع كما أشار Hellriegel et al. (٢٠٠٨) على أنه إنجاز الأعمال بالطرق الإبداعية والمختلفة للتفوق بأدائها عن المؤسسات الأخرى.

ويرى الباحث ان الإبداع هو ميل المؤسسة للاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة والمعرفة المتوفرة لاستخدامها في تطوير إمكانات المؤسسة وبالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

٤. انتهاز الفرص:

يعد أمر انتهاز الفرص أو استغلالها أمراً في بالغ الأهمية، وهي قدرة المؤسسة على استغلال الظروف التي تواجهها في خلق منتجات أو خدمات توافي ذلك، فعملية الريادة تتمثل في قدرة المؤسسة

على إشباع الحاجات غير المشبعة للفرد وللسوق، والاستحواذ على الفرص قبل المنافسين (Rachiman, et al., ٢٠١١). وذكر عبد (٢٠١٦) ان الفرص تأتي لعدة أسباب منها عدم تماثل المنافسة في الأسواق، وكذلك عدم تماثل عوامل إنتاج السلع والخدمات، إضافة إلى عدم تماثل توزيع المعلومات المتعلقة بالمنافسة بين الأفراد والمنظمات، ومن سمات وخصائص الفرص المربحة والمهمة ان تكون جذابة وقابلة للتحقيق وبفترة زمنية كافية للانتشار، وان تكون ذات قيمة ومربحة وتحقق منافع (Dess et al., ٢٠٠٧). ويرى الباحث أنه على المؤسسات ان تهتم بمتابعة الفرص بكل وقت واستغلالها، فقيادة المؤسسة قادرين للوصول إلى الريادة، من خلال استغلال الفرص المتاحة والمتمثلة بالتغيير المستمر في رغبات الزبائن والخدمات.

٢-٤ العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وريادة الأعمال

يرى الباحث إن العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال تهدف إلى تحقيق التغيرات المخطط لها مسبقاً، وذلك من خلال مشاركة القائد والعاملين لديه الأعمال وتبادلها، مما يولد الثقة التفاهم لديهم، بالتالي يولد عندهم الحافز لتحقيق أهداف عالية المستوى، والارتقاء بالمؤسسة إلى أعلى المستويات. ناهيك عن أن عمل القائد التحويلي يهدف إلى بناء رؤية مشتركة بين أطراف المؤسسة، ويلهم العاملين لتطوير طرق وأساليب حديثة لحل المشكلات، وإجراء البحث والتطوير. كما أن ممارسات القيادة التحويلية تدفع المؤسسة إلى تحقيق الريادة في أعمالها، واستخدام الموارد أفضل استخدام، ورفع قدرتها على تحمل المخاطر في سبيل تحقيق ربح مالي، ويرى الباحث أن القائد التحويلي يكون قادراً على توفير إطار لكيفية تحويل الأفكار إلى عمل فعلي بالتالي تحققي الريادة المطلوبة في أعمالها.

ويرى الباحث بأن القيادة التحويلية تتمتع بالرؤية الواضحة والموضوعية، وسعيها الدائم لتحقيقها بشتى الطرق والأساليب، مما يعزز ريادة الأعمال لديها. كما أن الباحث يرى بأن أساس القيادة التحويلية تتمحور حول تقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، وتشجيع الإبداع، والثقة بالعاملين، مما يولد التمايز والأداء المتميز على مستوى المؤسسة ككل، كما أن الباحث يفسر ذلك بقدررة المؤسسة على إدراك الحاجة نحو التغيير، وتقديم رؤية مستقبلية متميزة، كما أنه المدير الفعلي لأنشطة التنافس المتعلق بأنشطة الأساسية للمؤسسة.

٣-٢ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمكن الباحث من الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بموضع هذه الدراسة، ومن أبرزها ما يلي:

١-٣-٢ الدراسات باللغة العربية

- دراسة الرجوب وآخرون (٢٠١٨)، بعنوان:

واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال معرفة مدى توفر الريادة المؤسسية فيها، والتحديات والعقبات التي تحد من تطبيقها للريادة، ومدى توفر الخصائص الريادية لدى الموظفين. وتم اعتماد المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة، وجمع المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، بحيث تم توزيع الاستبيانات على مجتمع دراسة، وكان حجم المجتمع (٩٢)، متمثلين جميع الموظفين العاملين في البنوك الإسلامية ما عدا المرسلين والأذنة، وقد تم تحليل هذه الاستبيانات ومعالجتها إحصائياً. وخلصت إلى عدة نتائج كان أهمها: اتفق المبحوثين على توافر متطلبات ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية بدرجة مرتفعة. وأشارت النتائج إلى أن البنوك الإسلامية تواجه مجموعة من التحديات التي تحول دون تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية وتتمثل في عدم توفير البنك للحوافز الكافية لموظفيه عند تقديمهم لأفكار ريادية تطور من طريقة أداء الأعمال، وأيضاً يحد التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الكثيرة من تنفيذ الأفكار الريادية فيه، بالإضافة يواجه البنك ثقافة مجتمعية غير داعمة له لإنشاء بنك ريادي. وبينت النتائج أيضاً أن الموظفين العاملين لدى البنوك الإسلامية يتوفر لديهم خصائص الشخص الريادي بنسبة مرتفعة وهذا يدل على أن الموظفين يتمتعون بثقة عالية حول قدراتهم. وقد خرج فريق البحث بمجموعة من التوصيات، كان من أهمها ضرورة توجه البنك نحو ثقافة مجتمعية داعمة لإنشاء بنك ريادي، أيضاً ضرورة قيام البنوك بتقديم حوافز الكافية للموظفين عند تقديمهم لأفكار ريادية تطور من طريقة أداء الأعمال وذلك لتحفيز الموظفين على إيجاد أفكار تساهم في تطور البنك.

- دراسة الرشيدى (٢٠١٨)، بعنوان:

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٥٥) فقرة، وقد أجري البحث ميدانياً على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٣٧)، استرد الباحث (١٤٧) استجابة مكتملة البيانات بنسبة (٦٢%)، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط. كما توصل البحث إلى أهم التوصيات المتمثلة بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات؛ لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغييرات المعاصرة، وتوافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.

- دراسة كاظم (٢٠١٧)، بعنوان:

العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري وأثرها في زيادة الأعمال -دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المصارف الحكومية والخاصة العاملة في بغداد.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري للمصارف المبحوثة، وبيان تأثير تلك العلاقة في زيادة أعمال تلك المصارف، فضلاً عن إبراز نقاط الاختلاف والفروق بين عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة، وبما يخدم عمل المصارف المبحوثة، واستخدم منهج البحث الوصفي بالاستناد إلى الاستبانة، وقد وزعت على عينة من المصارف في محافظة بغداد (مصارف حكومية ومصارف خاصة) بالتساوي بواقع (٣٥) استبانة لكل منهما ليكون مجموعها (٧٠)، وتم استخدام وسائل إحصائية عدة منها (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار F، واختبار T). وبينت الدراسة أنه يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتسويق الابتكاري في زيادة الأعمال بصورة أكبر من تكنولوجيا المعلومات للمصارف عينة البحث، مما يستدعي تأكيد الاهتمام بالتسويق الابتكاري واستغلاله بصورة أفضل وأكثر في تحقيق زيادة الأعمال للمصارف عينة البحث، مع مراعاة تكنولوجيا المعلومات لها، كما يتضح أن تأثير تكنولوجيا المعلومات، والتسويق الابتكاري في زيادة الأعمال للمصارف الخاصة كان أكبر منه للمصارف الحكومية وكان فارق التأثير في تكنولوجيا المعلومات أكبر منه في التسويق الابتكاري بشكل منفرد، ولكن عندما تم تناول تأثير تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري سوياً ظهر فارق كبير لتأثير تكنولوجيا المعلومات عنه للتسويق الابتكاري.

- دراسة غنام (٢٠١٧)، بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين بعين مليلة -Cabam- دراسة حالة مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق تمكين العاملين، إذ تم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (اعتمادا علي البرنامج الإحصائي SPSS) وقد تم التوصل إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على عملية تمكين العاملين في مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية Cabam- عين مليلة-، وفي ظل التطورات الحاصلة ونظرا لأن البيئة في تغير مستمر، مع اشتداد المنافسة الداخلية والخارجية جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات وطرق التكيف معها، الأمر الذي يجعل من القيادة التحويلية ضرورة لا اختيار، فهي تمكن المنظمة من تحرير مبادرات الأفراد للكشف عن قدراتهم الكامنة.

- دراسة عبد حسن (٢٠١٦)، بعنوان:

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف.

هدفت الدراسة إلى تحديد اثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في المصارف الأهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد نموذج لممارسات القيادة التحويلية متكون من ستة ممارسات، واعتمدت متغيرات ريادة الأعمال كل من الإجراءات الاستباقية وتحمل المخاطر والإبداع وانتهاز الفرص وحسب وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من (٣٢) مديرا ورئيس قسم في (١١) مصرف تجاري وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها تعتبر ريادة الأعمال هدف تسعى المنظمات لتحقيقه وخصوصا المنظمات الخدمية والتي هي على تماس مباشر مع الزبائن لذلك يتضح سعي هذه المنظمات لانتهاز الفرص والإبداع المتواصل وخلق الأفكار المتجددة وتحمل المخاطر من اجل الوصول للريادية في العمل أي تكون السبابة بين المتنافسين ولعل المصارف التجارية احد هذه المنظمات المتميزة، ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

- دراسة العبيري (٢٠١٦)، بعنوان:

تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك.

هدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٥١) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٤٣) مبحوث، وتم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وأسئلتها توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة إحصائية طردية دالة إحصائيًا بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أكدت استجابات العينة المبحوثة على وجود اهتمام من قبلها بهذه السلوكيات؛ مما يعطي له بعدًا تطبيقيًا يتجسد في إمكانية توظيفها في أقسام الكليات المبحوثة ويعد أداة جيدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية. وقد توصلت الدراسة للعديد من التوصيات من أبرزها أن تبني مفهوم القيادة التحويلية يؤدي للاحتفاظ بمستويات مرتفعة من سلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام.

- دراسة أبو قرن (٢٠١٥)، بعنوان:

واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "دراسة مقارنة بين قسمي التعلم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية"

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (٤٠) فقرة موزعة على مجال ريادة الأعمال على عينة تكونت من (١٦٠) طالبًا من طلبة الجامعات الفلسطينية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور متوسط للإبداع والابتكار والمخاطرة المحسوبة والاستقلالية والتنافسية والثقافة الريادية على التوجه الريادي في التعليم المستمر في الجامعة الإسلامية، في حين تبين وجود دور قليل للمجالات على التوجه الريادي في التعليم المستمر في جامعة الأزهر.

- دراسة المسارّي والساعاتي (٢٠١٥)، بعنوان:

أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان في أبو غريب ببغداد وهي من الشركات الحيوية التي تقدم منتجات مهمة للمستهلك العراقي. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة البحث، وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنهما اثني عشر فرضية فرعية أخضعت لاختبارات إحصائية، وتم اختيار عينة مكونة من (١٠٠) مديراً موزعين في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة المذكورة، كما وأستخدم الباحث وسيلة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات والمقابلات المهيكلية التي تمت خلال مدة التطبيق. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من بين النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين سمات القيادة التحويلية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، باستثناء مبدأ مشاركة الأفراد العاملين، فضلاً عن تمتع القيادات الإدارية بسمات القيادة التحويلية بمستوى متوسط مع التزام إدارة الشركة بدعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما أبرز التوصيات فهي: العمل على رفع مستوى مشاركة الأفراد العاملين في الشركة من خلال إشراكهم في العملية الإدارية وإظهار الاهتمام بأفكارهم وآرائهم والذي سينعكس على أدائهم، وضرورة اهتمام إدارة الشركة بتطبيق التمكين بوصفه إستراتيجية إدارة حديثة تسعى إلى تشجيع القيادات التحويلية والعاملين فيها بضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية للإدارة لتتمكن من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وما لذلك من تأثير على تحقيق الإبداع .

- دراسة المخلافي (٢٠١٤)، بعنوان:

واقع التعليم لريادة الأعمال في الجامعات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية.

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التعلّم الريادي في الجامعات السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (٣٠) فقرة موزعة على مجال ريادة الأعمال على عينة تكونت من (٢٠٠) طالبا من طلبة الجامعات السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مساحة التعليم لريادة الأعمال في الجامعات السعودية لا تزال صغيرة ومتواضعة، وأن نسبة المتخصصين في مجال ريادة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس يكاد يكون منعدماً.

٢-٣-٢ الدراسات باللغة الإنجليزية

- دراسة (٢٠١٨) Hamdi & Cyrielle، بعنوان:

((Triggers Entrepreneurship Among Creative Consumers))

((محفزات زيادة الأعمال بين المستهلكين والمبدعين))

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية زيادة الأعمال التي قد حظيت به في الآونة الأخيرة، إلا أن القليل من الأبحاث ركزت على زيادة الأعمال الخاصة بالمستهلكين النهائيين، والتي تشير إلى زيادة الأعمال من قبل المستهلكين الذين يطورون حلولاً مبتكرة تستجيب بشكل أفضل لاحتياجاتهم الشخصية اليومية. كما تهدف هذه الدراسة إلى فهم أعمق لما يحفز رواد الأعمال. وتم إجراء هذه الدراسة بين (٢٠) من رواد الأعمال، وبعد تحليلها بينت النتائج إلى أن هناك ثلاثة عوامل مهمة قد تؤدي بالمستهلكين إلى التحول إلى دور منظم، هي: (١) الدوافع الذاتية -الشغف والتمتع والاستعداد لمساعدة الآخرين والبحث العقلائي عن الربح، (٢) عدم وجود طرق بديلة لنشر ابتكاراتهم في السوق، (٣) عدم توفر فترات حياة مواتية للحد الأدنى من المخاطر الضمنية لنشاطهم المهني.

- دراسة (٢٠١٨) Joel et al.، بعنوان:

((Enhancing Employee Creativity via Individual Skill Development and Team knowledge sharing: Influences of dual-focused Transformational leadership))

((آثار القيادة التحويلية مزدوجة التوجه في تحفيز المبادرة لدى المستهلكين وتعزيز إبداع الموظفين عبر تطوير المهارات الفردية وتبادل الخبرات الجماعية))

هدفت الدراسة إلى مواجهة التحديات التي يواجهها قادة الفرق في تعزيز الإبداع الفردي والجماعي، قامت الدراسة على تطوير واختبار نموذج متعدد المستويات يربط بين القيادة التحويلية والإبداع، وتتضمن آليات التدخل على المستويين. باستخدام بيانات استطلاع متعددة المستويات متعددة المستويات من أعضاء الفرق عينة الدراسة في شركات التكنولوجيا المتقدمة، واستخدام الأساليب الإحصائية والمقابلة الشخصية بهم، خلصت النتائج على أن الأفراد كان له تأثير إيجابي غير مباشر على الإبداع الفردي من خلال تنمية المهارات الفردية، في حين أثرت TFL التي تركز على الفريق الإبداعي، وأن مشاركة المعرفة تشكل عاملاً مهماً على مستوى يشمل العلاقة بين TFL التي تركز على الأفراد، وتنمية المهارات، والإبداع الفردي.

- دراسة (٢٠١٣) Mcdaniel، بعنوان:

((Survey on Entrepreneurship and Innovation))

((العلاقة بين الريادة والإبداع))

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة التي تربط ما بين الريادة والإبداع وتوضيحا لمفهوم الريادة والإبداع ودورهما في الاقتصاد وتطويره، والريادة تكون من خلال تقديم منتجات جديدة أو عمليات جديدة ونموذج جديد من الأعمال، بينما الإبداع يكون من خلال وجود طرق وأفكار جديدة في الإنتاج. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية واستخدمت الاستبانة، كما اعتمد الباحث على الرجوع إلى الكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. واستخدم الباحث المنهج الاستنباطي الاستقرائي، والوصفي التحليلي باستخدام أسلوب العينة التي تكونت من ١٤٥ مستجيب للوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفروض. وخلصت الدراسة إلى أن: التكنولوجيا الحديثة للإنتاجية تتجه نحو استخدام الحاسب الآلي في عمليات التصنيع والمعدات والتخزين من أجل تقليل الوقت في الإنتاج والتكاليف. وإن الإبداع في التكنولوجيا قد ساعد في زيادة الربحية من خلال تقليل الكلف بالإنتاج. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام نظم تكنولوجية ذات كفاءة عالية لأهميتها في تأمين مخرجات تتميز بجودة عالية تسهم في تحقيق الإبداع في المشروعات الريادية.

- دراسة (٢٠١٣) Susanne et al. بعنوان:

((Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A
Multilevel Mediation Model of Trust))

((نموذج متعدد المستويات لتعزيز الثقة: القيادة التحويلية وعنصري الرضا الوظيفي والأداء الجماعي))

هدفت الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقات بين القيادة التحويلية، والثقة في المشرف والفريق، والرضا الوظيفي، وأداء الفريق من خلال التحليل متعدد المستويات. وكانت النتائج على عينة من (٣٦٠) موظفًا من (٣٩) فريقًا أكاديميًا. ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي لدى الأتباع على المستوى الفردي بالإضافة إلى مستويات تحليل الفريق والأداء الموضوعي للفريق. وقد توسطت العلاقة بين التصورات الفردية للقيادة التحويلية للمشرفين والرضا الوظيفي عن طريق الثقة في المشرف وكذلك الثقة في الفريق. ومع ذلك، فإن الثقة في الفريق لم تتوسط العلاقة بين تصورات الفريق للقيادة التحويلية للمشرفين وأداء الفريق.

- دراسة (٢٠١٣) Gibb et al.، بعنوان:

Leading the Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial((
Development Needs of Higher Education Institutions))

((قيادة الجامعة الريادية: مواجهة احتياجات تنمية ريادة المشاريع في مؤسسات التعليم العالي))

هدفت الدراسة إلى إبراز الاحتياجات والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها لأنشاء الجامعات الرائدة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام احد أدوات البحوث الكيفية وهو تحليل المحتوى، واستعان الباحثون في إجراء دراستهم بعينة عشوائية مختارة من المقالات التربوية المنشورة في الدوريات علميا خلال الفترة الزمنية بين عام (١٩٩٨-٢٠١٣) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ان الاحتياجات والأساسيات الواجب توافرها لدى المؤسسات التعليمية لأنشاء جامعة رائدة هي تحديد رسالة ورؤية تدعم التوجه الاستراتيجي نحو المستقبل من اجل تعميم المعرفة وعقد الشراكات الخارجية التي تعمل على توفير القدر الكافي من التمويل.

- دراسة (٢٠١٣) Ronit & Boas، بعنوان:

**The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective ((
)) Selves and Further Effects on Followers**

((الأثر الثنائي لنظرية القيادة التحويلية على التمكين النفسي للموظفين على صعيد الوعي الذاتي والتبادل الجمعي للذكاء المتواتر))

هدفت هذه الدراسة إلى دمج النظريات الحديثة وبيان مفهوم الذات والأتباع ونظرية القيادة التحويلية من أجل تطوير إطار مفاهيمي لفهم التأثيرات الاستثنائية والمتنوعة التي قد يحملها القادة التحويليون على أتباعهم. كما أن القادة التحويليين قد يؤثرن على مستويين من المفهوم الذاتي للأتباع: الذات العلائقية والجماعية وبالتالي تعزيز الهوية الشخصية مع القائد والتعرف الاجتماعي مع الوحدة التنظيمية. يتم تحديد السلوكيات القيادية المحددة التي تحدد الجوانب المختلفة للمفاهيم الذاتية للأتباع.

- دراسة (٢٠١١) Jesus et al.، بعنوان:

**((Transformational Leadership influence on Organizational Performance through
Organizational Learning and Innovation))**

تأثيرات القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال التعلم والابتكار))

هدفت هذه الدراسة إلى تأثيرات القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال القدرات الديناميكية للتعلم والابتكار التنظيمي، كما أن هذه العلاقات المتبادلة غير المباشرة مهمة للغاية لتحسين الأداء التنظيمي، إلا أن الأبحاث السابقة لم تستكشفها عادةً. وتؤكد الدراسة أن هذه التأثيرات تجريبية،

مستندة إلى التحليل على عينة من (١٦٨) شركة إسبانية. وتكشف النتائج أن (١) القيادة التحويلية تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي من خلال التعلم والابتكار التنظيمي؛ (٢) يؤثر التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الابتكار التنظيمي، (٣) الابتكار التنظيمي يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي.

- دراسة (٢٠١١) Gang et al. بعنوان:

**Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A ((
)) Meta-Analytic Review of ٢٥ Years of Research**

((قياس عابر لمستويات القيادة التحويلية والأداء عبر تحليلية لربع قرن من الأبحاث))

هدفت الدراسة إلى أن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المتابعين عبر أنواع المعايير ومستويات التحليل، وتم الاستناد إلى (١١٧) عينة مستقلة على (١١٣) دراسة أولية، أظهرت الدراسة التحليلية التلوية الحالية أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بأداء متابع المستوى الفردي عبر أنواع المعيارية، مع وجود علاقة أقوى للأداء السياقي مقارنة بأداء المهام عبر معظم إعدادات الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، كانت القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء على مستوى الفريق والتنظيم. وكان لها تأثير زيادة على قيادة المعاملات (مكافأة طارئة) في التنبؤ بالأداء السياقي على مستوى الأفراد والأداء على مستوى الفريق، كما لم يتم العثور على تأثير زيادة القيادة التحويلية على المكافأة الطارئة في التنبؤ بأداء المهام على مستوى الفرد.

جدول (١-٢)

ملخص الدراسات السابقة

اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
الرجوب وآخرون، (٢٠١٨).	واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل.	التعرف على واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها	اتفق المبحوثين على توافر متطلبات ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية بدرجة مرتفعة. وأن البنوك الإسلامية تواجه مجموعة من التحديات التي تحول دون تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية	أفاد الباحث من الدراسة في أنها بينت أهمية تقديم الحوافز الكافية للموظفين عند تقديمهم لأفكار ريادة تطور من طريقة أداء الأعمال وذلك لتحفيز الموظفين على إيجاد أفكار تسهم في تطور البنك
الرشيدي، (٢٠١٨).	القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض.	تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية	أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط	وقد تمت الاستفادة من الدراسة في أنها بينت أشارت إلى المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغيرات المعاصرة
كاظم، (٢٠١٧).	العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري وأثرها في ريادة الأعمال -دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المصارف الحكومية والخاصة العاملة في بغداد	تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري للمصارف المبحوثة، وبيان تأثير تلك العلاقة في ريادة أعمال المصارف	يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتسويق الابتكاري في ريادة الأعمال بصورة أكبر من تكنولوجيا المعلومات للمصارف عينة البحث	وأفاد الباحث من الدراسة في أنها أسهمت في توجيه الاهتمام إلى تحقيق ريادة الأعمال للمصارف كمتغير تابع

<p>غنام (٢٠١٧)،</p>	<p>أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين بعين مليلة -cabam- دراسة حالة مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية</p>	<p>معرفة القيادة التحويلية في تحقيق تمكين العاملين</p>	<p>أن القيادة التحويلية تؤثر على عملية تمكين العاملين في مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam -عين مليلة-</p>	<p>أفاد الباحث من الدراسة عززت من توجهاتها نحو المتغير المستقل القيادة التحويلية بشكل يمكن المنظمة من تحرير مبادرات الأفراد للكشف عن قدراتهم الكامنة</p>
<p>دراسة عبد حسن، (٢٠١٦)،</p>	<p>إثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف</p>	<p>تحديد اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال في المصارف الأهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف</p>	<p>تعتبر ريادة الأعمال هدف تسعى المنظمات لتحقيقه وخصوصا المنظمات الخدمية والتي هي على تماس مباشر مع الزبائن لذلك يتضح سعي هذه المنظمات لانتهاز الفرص والإبداع المتواصل</p>	<p>أفاد الباحث من الدراسة عززت من توجهاتها نحو المتغير التابع من خلال خلق الأفكار المتجددة وتحمل المخاطر من اجل الوصول للريادية في العمل</p>

<p>العبيري، (٢٠١٦).</p>	<p>تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك</p>	<p>تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس</p>	<p>تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية, وكذلك وجود علاقة بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس</p>	<p>أفاد الباحث من الدراسة عززت من توجهاتها نحو المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية وبشكل يؤدي للاحتفاظ بمستويات مرتفعة من سلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام</p>
<p>أبو قرن، (٢٠١٥)</p>	<p>واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "دراسة مقارنة بين قسمي التعلم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية</p>	<p>تعرف واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية</p>	<p>وجود دور متوسط للإبداع والابتكار والمخاطرة المحسوبة والاستقلالية والتنافسية والثقافة الريادية على التوجه الريادي في التعليم المستمر في الجامعة الإسلامية</p>	<p>أفاد الباحث من الدراسة أنها وجهت الباحث إلى أهمية تعزيز التوجهات الريادية في التعليم المستمر في جامعة الأزهر</p>

<p>أفاد الباحث من الدراسة عززت من توجهاتها نحو المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية وضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية للإدارة لتتمكن من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وما لذلك من تأثير على تحقيق الإبداع</p>	<p>وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين سمات القيادة التحويلية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، باستثناء مبدأ مشاركة الأفراد العاملين</p>	<p>معرفة تأثير سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان في أبو غريب ببغداد</p>	<p>أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان.</p>	<p>المساري والساعاتي، (٢٠١٥)</p>
<p>أفاد الباحث من الدراسة عززت من توجهاتها نحو المتغير التابع وهو تعزيز مجالات التعليم لريادة الأعمال</p>	<p>أن مساحة التعليم لريادة الأعمال في الجامعات السعودية لا تزال صغرة ومتواضعة، وأن نسبة المتخصصين في مجال ريادة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس يكاد يكون منعدماً</p>	<p>تحليل واقع التعلّم الريادي في الجامعات السعودية</p>	<p>واقع التعليم لريادة الأعمال في الجامعات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية.</p>	<p>المخلافي، (٢٠١٤)</p>

<p>أفاد الباحث من الدراسة بحث في إيجاد طرق بديلة لنشر الابتكارات في السوق، وتوفير الحد الأدنى من المخاطر الضمنية لنشاطهم المهني</p>	<p>أن هناك ثلاثة عوامل مهمة قد تؤدي بالمستهلكين إلى التحول إلى دور منظم</p>	<p>بيان أهمية زيادة الأعمال التي قد حظيت به في الآونة الأخيرة، إلا أن القليل من الأبحاث ركزت على زيادة الأعمال الخاصة بالمستهلكين</p>	<p>Triggers entrepreneurship among creative consumers</p>	<p>Hamdi & Cyrielle, (٢٠١٨)</p>
<p>أفاد الباحث من الدراسة في أنها أكدت على أهمية مشاركة المعرفة لكونها تشكل عاملاً مهماً يؤكد على تنمية المهارات والإبداع الفردي</p>	<p>أن الأفراد كان له تأثير إيجابي غير مباشر على الإبداع الفردي من خلال تنمية المهارات الفردية</p>	<p>مواجهة التحديات التي يواجهها قادة الفرق في تعزيز الإبداع الفردي والجماعي</p>	<p>Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership</p>	<p>Joel et al, ٢٠١٨</p>
<p>أفاد الباحث من الدراسة في أنها أسهمت في تحديد السلوكيات القيادية المحددة التي تجانب الجوانب المختلفة للمفاهيم الذاتية للاتباع</p>	<p>أن القادة التحويليين قد يؤثرون على مستويات من المفهوم الذاتي للاتباع: الذات العلائقية والجماعية وبالتالي تعزيز الهوية الشخصية مع القائد والتعرف الاجتماعي مع الوحدة التنظيمية.</p>	<p>دمج النظريات الحديثة وبيان مفهوم الذات والاتباع ونظرية القيادة التحويلية من أجل تطوير إطار مفاهيمي لفهم التأثيرات الاستثنائية التي يحملها القادة التحويليون على أتباعهم</p>	<p>The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers.</p>	<p>Ronit & Boas, ٢٠١٣</p>

<p>أفاد الباحث من الدراسة في أنها تناولت تعزيز الثقة في الفريق لم تتوسط العلاقة بين تصورات الفريق للقيادة التحويلية للمشرفين وأداء الفريق.</p>	<p>ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي لدى الأتباع على المستوى الفردي بالإضافة إلى مستويات تحليل الفريق والأداء الموضوعي للفريق</p>	<p>هذه سد الفجوة من خلال تحليل العلاقات بين القيادة التحويلية، والثقة في المشرف والفريق، والرضا الوظيفي، وأداء الفريق من خلال التحليل متعدد المستويات</p>	<p>Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model .of trust</p>	<p>Susanne etal, ٢٠١٣</p>
<p>واستفاد الباحث من الدراسة في كونها ركزت على استخدام نظم تكنولوجيا ذات كفاءة عالية لأهميتها في تأمين مخرجات تتميز بجودة عالية تسهم في تحقيق الإبداع في المشروعات الريادية</p>	<p>التكنولوجيا الحديثة للإنتاجية تتجه نحو استخدام الحاسب الآلي في عمليات التصنيع والمعدات والتخزين من أجل تقليل الوقت في الإنتاج والتكاليف. وإن الإبداع في التكنولوجيا قد ساعد في زيادة الربحية</p>	<p>إلقاء الضوء على العلاقة التي تربط ما بين الريادة والإبداع وتوضيحا لمفهوم الريادة والإبداع ودورها في الاقتصاد وتطويره</p>	<p>Survey on Entrepreneurship and Innovation.</p>	<p>Mcdaniel, ٢٠١٣</p>

<p>أفاد الباحث من الدراسة أنها بينت تأثير القيادة التحويلية وأهمية التأكيد على أهمية التعلم التنظيمي لكونه يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الابتكار التنظيمي</p>	<p>القيادة التحويلية تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي من خلال التعلم والابتكار التنظيمي</p>	<p>تأثيرات القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال القدرات الديناميكية للتعلم والابتكار، التنظيمي،</p>	<p>Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation.</p>	<p>Jesus, etal, ٢٠١١</p>
<p>أفاد الباحث من الدراسة في أنها تناولت أهمية الاهتمام بالقيادة التحويلية لكونها تؤثر على أداء المهام على مستوى الفرد</p>	<p>أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بأداء متابع المستوى الفردي عبر أنواع المعيارية، مع وجود علاقة أقوى للأداء السياقي مقارنة بأداء المهام عبر معظم إعدادات الدراسة</p>	<p>بيان العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المتابعين عبر أنواع المعايير ومستويات التحليل</p>	<p>Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of ٢٥ Years of Research.</p>	<p>Gang, etal, ٢٠١١</p>

٤-٢ مدى الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية وما يميزها
تم الاستفادة من الدراسة السابقة في استخلاص الابعاد، للمتغيرين المستقل والتابع، وبعد استعراض ما تقدم، يتضح أن البعض منها تنوعت من حيث تناولها للقيادة التحويلية والبعض الآخر لمجالات زيادة الأعمال في المؤسسات المختلفة، إلا أن معظمها تناول متغيرات الدراسة في الجامعات، لذا تتفق الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في تناولها لمفهوم القيادة التحويلية وزيادة الأعمال في المؤسسات التعليمية.

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها بمجتمع الدراسة ومحاولتها للتعرف على أثر ممارسات القادة في الكليات الأهلية في العراقية لتحقيق لريادة الأعمال في المجالات المختلفة، وحسب علم الباحث أن أغلب الدراسات أخذت كل متغير على حدة ولم تكن هنالك أي دراسات تناولت متغيرات الدراسة الحالية

مجتمعة، وخاصة في بيئة عراقية، مما يعطي الدراسة الحالية نوعاً من التفرد مقارنة بالبحوث والدراسات الأخرى، واستفاد الباحث من الدراسات والأدبيات والأدوات السابقة في تكوين محصلة علمية عن متغيرات البحث، وفي الوصول إلى تحديد خطة الدراسة ومنهجها، واختيار أدواتها الدراسية وأساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

نتناول في هذا الفصل وصفا للمنهجية التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة، إذ يتضمن بيان لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

١-٣ تمهيد

تعد الدراسة الحالية دراسة ميدانية اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي والتحليلي، بهدف التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال، وذلك من خلال دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق.

٢-٣ مصادر جمع المعلومات والبيانات

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على نوعين من المصادر:

أولاً: البيانات الأولية: وهي تلك البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية وباستخدام الاستبانة التي تم تصميمها وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية، وابعاد ريادة الأعمال، حيث غطت الفرضيات، وتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة.

ثانياً: البيانات الثانوية: وهي البيانات التي استخدمت لتكوين الإطار النظري للدراسة، حيث تم الرجوع إلى المصادر المكتبية المختلفة للاطلاع عليها ومراجعة الأدبيات السابقة، وتحديدًا تم الاستعانة بالمصادر التالية:

- المراجع والمصادر المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية وريادة الأعمال والكتب العلمية والمنهجية المختصة في علم الإدارة.
- الدوريات العالمية المتخصصة والنشرات التي كتبت حول القيادة التحويلية وريادة الأعمال.
- الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) التي تبحث في موضوع الدراسة.

٣-٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الأهلية في العراق، والبالغ عددها (٢٤) كلية في بغداد وهي: الإسراء الجامعة، والمأمون، ومدينة العلم الجامعة، والرشد، والحكمة، وآشور، وبغداد للعلوم الاقتصادية، والبناني، والنخبة، وإدارة واقتصاد /أوروك، والعلوم الإدارية والمالية، والآمال، وبغداد للعلوم الطبية، والقارابي الجامعة، والمصطفى، والنسور، وصدر العراق، والسلام، وأصول الدين، والهادي، ودجلة، والرافدين، والمنصور، والتراث.

أما وحدة المعاينة فتتكون من العاملين في الإدارة العليا في الكليات الأهلية في العراق، وممن يشغلون منصب (عميد، ومعاون عميد، ورئيس قسم، ومسؤول شعبة)، وتم توزيع الاستبانات في اختيار عينة ميسرة على (١٧) كلية منها أبدت تعاونها مع الباحث، وهي (الإسراء الجامعة، المأمون، مدينة العلم الجامعة، الرشيد، الحكمة، آشور، بغداد للعلوم الاقتصادية، الباني، النخبة، إدارة واقتصاد /أوروك، العلوم الإدارية والمالية، الآمال، بغداد للعلوم الطبية، الفارابي، المصطفى، النسور، صدر العراق)، ولم يتمكن الباحث من التوزيع على (٧) كليات منها بسبب امتناع الإدارة عن استقبال الاستبانات، هي: السلام، أصول الدين، الهادي، دجلة، الرافدين، المنصور، التراث. أي تم توزيع (١٩٨) استبانة، وهو مجموع أفراد عينة الدراسة في (١٧) كلية التي تم توزيع الاستبانات فيها والملحق رقم (٣) يوضح ذلك، وقد استرد الباحث (١٧٩) استبانة وبنسبة (٩٠,٤%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وبعد أن تم استرداد الاستبانات جرى فرزها وتم استبعاد استبانتين منها لكونهما غير صالحة للتحليل الإحصائي وغير مكتملة التعبئة من المبحوثين، وبذلك استقرت العينة على (١٧٧) مستجيباً وبنسبة (٨٩,٤%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. ويوضح الجدول رقم (١-٣) مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

الجدول (١-٣)

مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة للتحليل	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
١٩٨	١٠٠%	١٧٩	٩٠,٤%	١٧٧	٨٩,٤%

المصدر: من إعداد الباحث.

٤-٣ أداة جمع المعلومات

قام الباحث باستخدام استبانة خطية مكونة من جزأين رئيسيين هي:
الجزء الأول: وسوف يخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية للعينة المبحوثة مثل (النوع الاجتماعي،
الفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي).
الجزء الثاني: وخصص للعبارات التي تقيس متغيرات الدراسة المستقلة والبالغ عددها (٢٧) عبارة.
الجزء الثالث: خصص للعبارات التي تقيس المتغير التابع والبالغ عددها (١٨) عبارة.
وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ٥ درجات، موافق ٤ درجات، محايد ٣ درجات،
لا أوافق درجتان، لا أوافق أبدا درجة واحدة). وقد تم الاعتماد في صياغة فقرات الاستبانة بالنسبة
إلى المتغير المستقل على دراسة (٢٠١٣) James والمساري والساعاتي (٢٠١٥). وبالنسبة للمتغير
التابع على دراسة (٢٠١٢) Mohanty & Jati و عبد (٢٠١٦).
والملاحق رقم (١) يبين نموذج الاستبانة.

١-٤-٣ صدق الأداة

قام الباحث بعرض الاستبانة على هيئة خبراء متخصصين من أساتذة الجامعات الأردنية من
ذوي الخبرة والاختصاص بعلم الإدارة والإحصاء، وتم الأخذ بالمقترحات والتوصيات الواردة منهم حول
عباراتها، وجرى التعديل وفقاً لآرائهم ومقترحاتهم. والملاحق رقم (٢) يبين أسماء محكمي الاستبانة.

٢-٤-٣ ثبات الأداة

تم اختبار مدى اتساق فقرات الاستبانة باستخدام معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
للاتساق الداخلي، وذلك بهدف اختبار مدى الاعتمادية على الاستبانة، وقد بلغت قيمة كرو نباخ ألفا
(٩٧,٧%)، علماً ان نسبة قبول معامل الثبات هي (٠,٦٠). (Sekaran, ٢٠٠٣)، وبهدف قياس مدى ثبات
أداة القياس ولمعرفة مدى الاعتماد على نتائجها، تم استخراج معامل كرو نباخ ألفا للاتساق الداخلي لجميع
مقاييس وفقرات الاستبانة، ويوضح الجدول رقم (٣-٢) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول (٢-٣)

قيمة معامل الثبات (كرو نباخ ألفا Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات كرو نباخ ألفا%
٧-١	الجاذبية والتأثير	%٨٦,٨
١٣-٨	التحفيز الإلهامي	%٩٢,١
٢٠-١٤	الاستشارة الفكرية	%٩٣,٥
٢٧-٢١	الاهتمام بالمشاعر الفردية	%٩٠,٧
٤٥-٢٨	ريادة الأعمال	%٩٤,٨
٤٥-١	المعدل العام للثبات	%٩٧,٧

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة ولتحديد درجة المقياس فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (منخفض، متوسط، مرتفع)، بناء على المعادلة الآتية (Sekaran, ٢٠١٥):

طول الفئة = (الحد الأعلى للبيد - الحد الأدنى للبيد) / عدد المستويات

$$١,٣٣ = ٣/٤ = ٣/(١-٥)$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

المنخفض من (١) - إلى (٢,٣٣).

المتوسط من (٢,٣٤) - إلى (٣,٦٧).

المرتفع من (٣,٦٨) إلى (٥).

٥-٣ المعالجة الإحصائية

بعد أن تم الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة، تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبالتحديد فان الباحث قام باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- مقياس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

- ٢- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) وذلك من أجل اختبار تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة بالقيادة التحويلية مجتمعة في المتغير التابع وهو ريادة الأعمال.
- ٣- اختبار ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى ثبات أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- ٤- اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) وتم استخدامه لمعرفة الفروق في إجابات عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأعمال تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

١-٤ خصائص أفراد عينة الدراسة

لقد تم اختيار عدد من المتغيرات للمستجيبين مثل (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وبين الجدول (١-٤) النتائج الخاصة بخصائص أفراد العينة.

جدول (١-٤): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
النوع الاجتماعي	ذكر	١٤٥	٨١,٩
	انثى	٣٢	١٨,١
	المجموع	١٧٧	%١٠٠
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	٦	٣,٤
	٣٠- أقل ٤٠ سنة	٤٠	٢٢,٦
	٤٠- أقل ٥٠ سنة	٣٠	١٦,٩
	٥٠ سنة فأكثر	١٠١	٥٧,١
	المجموع	١٧٧	%١٧٧
المستوى التعليمي	دكتوراه	١١٣	٦٣,٨
	ماجستير	٢٧	١٥,٣
	بكالوريوس	٣٥	١٩,٨
	دبلوم فاقل	٢	١,١
	المجموع	١٧٧	%١٠٠
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٢	٦,٨
	٥- أقل ١٠ سنوات	٣٦	٢٠,٣
	١٠ - أقل ١٥ سنة	٢٦	١٤,٧
	١٥ سنة فأكثر	١٠٣	٥٨,٢
	المجموع	١٧٧	%١٠٠

عميد	١٢	٦,٨
معاون عميد	٢٢	١٢,٤
رئيس قسم	٨٠	٤٥,٢
مسؤول شعبة	٦٣	٣٥,٦
المجموع	١٧٧	%١٠٠

يتبين من خلال مطالعة النتائج الواردة في الجدول (٤-١) ما يلي:

١- النوع الاجتماعي: يتضح أن أغلبية العينة الذين شملتهم الدراسة هم من الذكور وبلغ عددهم ١٤٥ مستجيب وبنسبة وصلت إلى (٨١,٩) بالمائة من إجمالي حجم العينة، فيما بلغ عدد الإناث ٣٢ مستجيبة وبنسبة بلغ (١٨,١) في المائة من إجمالي حجم العينة، يلاحظ ان اغلبية العاملين في الكليات هم ذكور ويرجع هذا التباين الى طبيعة العمل او النشاط .

٢- الفئة العمرية: أن أعمار عينة الدراسة توزعت على الفئات العمرية الأربعة المعتمدة في الدراسة، ولكن بنسب متفاوتة معظمها في الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (٥٧,١%)، ثم الفئة العمرية (٣٠-٤٠ سنة) وشكلت نسبة قدرها (٢٢,٦%)، في حين شكلت نسبة الفئة العمرية (٤٠- أقل ٥٠ سنة) ما نسبته (١٦,٩%)، وأخيرا الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) وشكلت نسبة قدرها (٣,٤%)، ويلاحظ أن أعمار عينة الدراسة مناسبة.

٣- المستوى التعليمي: أن حملة شهادة الدكتوراه من أفراد عينة الدراسة شكلوا ما نسبته (٦٣,٨%) وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة (١٩,٨%)، أما حملة شهادة الماجستير فقد شكلت نسبتهم (١٥,٣%)، وكان من ضمن العينة مستجيبين اثنين من حملة درجة شهادة الدبلوم واكل وبنسبة (١,١%)، ويلاحظ ارتفاع عدد حملة الدكتوراه في عينة الدراسة بسبب أن مجتمع الدراسة هو الكليات الجامعية التي تشترط تعيين حملة هذه الشهادات لتحقيق الاعتمادية لمؤسسات التعليم العالي في العراق.

٤- عدد سنوات الخبرة: أن ما نسبته (٥٨,٢%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات (١٥ سنة فأكثر)، وأن ما نسبته (٢٠,٣%) يمتلكون خبرات تبلغ (٥- أقل ١٠ سنوات) في حين كانت نسبة (١٤,٧%) هي من نصيب الفئة (١٠ - أقل ١٥ سنة). وأخيرا الفئة التي تمتلك خبرة أقل من ٥ سنوات كانت نسبتها (٦,٨%)، ويلاحظ أن المستجيبين من عينة الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة.

٥- المسمى الوظيفي: أن العاملين في الإدارة العليا في الكليات الأهلية في العراق، هم ممن يشغلون منصب (رئيس قسم) وشكلوا ما نسبته (٤٥.٢%) وهي النسبة الأكبر بين المسميات الوظيفية الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية من مساهم الوظيفي (مسؤول شعبة) وبنسبة بلغت (٣٥,٦%)، أما من مساهم الوظيفي (معاون عميد) فقد شكلوا نسبته (١٢,٤%)، فيما شكل من مساهم الوظيفي (عميد) ما نسبته (٦,٨%) من إجمالي العينة، وتعطي هذه النتائج مؤشر على توزيع طبيعي لعينة الدراسة حيث توزعت على جميع الدوائر والأقسام في الكليات المبحوثة.

٢-٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٢-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات القيادة التحويلية ككل، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على الأسئلة المخصصة لها في الاستبانة، والتي كانت على النحو التالي:

جدول رقم (٢-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات القيادة التحويلية ككل

ن:	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
١	الجاذبية والتأثير	٤,١٢١	٠.٥٧٩٣	مرتفعة	١
٢	التحفيز الإلهامي	٣,٩٣٤	٠.٧٢٨٠	مرتفعة	٢
٣	الاستشارة الفكرية	٣,٧٣٦	٠.٧٦٠٩	مرتفعة	٤
٤	الاهتمام بالمشاعر الفردية	٣,٧٨٦	٠.٧١١٣	مرتفعة	٣
متغيرات القيادة التحويلية ككل		٣,٨٩٤	مرتفعة		

تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات القيادة التحويلية ككل، جاءت بالمستوى المرتفع، وبلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٩٤) وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,١٢١ - ٣,٧٣٦) وجاء متغير (الجاذبية والتأثير) بالمرتبة الأولى وبالمستوى المرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٢١) وانحراف معياري (٠,٥٧٩٣). ثم جاء متغير (التحفيز الإلهامي) بالمرتبة الثانية وبالمستوى المرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣٤) وانحراف معياري (٠,٧٢٨٠). ثم جاء متغير (الاهتمام بالمشاعر الفردية) بالمرتبة الثالثة وبالمستوى المرتفع

وإمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨٦) وانحراف معياري (٠,٧١١٣) وأخيراً جاء متغير (الاستثارة الفكرية) بالمرتبة الرابعة وبالمستوى المرتفع وامتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣٦) وانحراف معياري (٠,٧٦٠٩).

ومن أجل التعرف على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وأبعاد القيادة التحويلية لابد من دراسة متغيرات الدراسة المستقلة بشكل مفصل وكل على حده، وهي على النحو الآتي:
أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجاذبية والتأثير: وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجاذبية والتأثير

درجة الأهمية	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت.ج
مرتفع	٢	.٨٠٣٣	٤,١٧٥	يشجع القادة في الكلية العاملين لتحقيق المصلحة العامة ويتخطون المصلحة الذاتية.	١
مرتفع	٥	.٧٢٠٥	٤,٠٩٦	لدى الكلية نماذج قيادية يسعون العاملون لمحاكاتها.	٢
مرتفع	٣	.٨١٠٣	٤,١٥٨	يتصرف القادة في الكلية بأسلوب جدير بالقوة والثقة.	٣
مرتفع	٧	.٨٢٨٦	٣,٩٧١	يعطي القادة في الكلية الأولوية لبناء القيم المشتركة بين العاملين.	٤
مرتفع	٤	.٧٩٥١	٤,١٢٤	يهتم القادة في الفهم المشترك لأهداف الكلية ورسالتها.	٥
مرتفع	١	.٧١٦٣	٤,٢٨٨	يحظى القادة في الكلية بالاحترام من أغلبية العاملين.	٦
مرتفع	٦	.٧٤٨٩	٤,٠٣٩	يراعي القادة في الكلية العواقب الأخلاقية والمهنية المترتبة عن صناعة القرار.	٧
		مرتفع	٤,١٢١	الجاذبية والتأثير	

يشير الجدول (٤-٣) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير ومن خلال استجابات عينة الدراسة قد جاءت بالمستوى المرتفع من الأهمية، وسجلت متوسطاً حسابياً بلغ (٤,١٢١). وقد تراوحت

المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين (٤,٢٨٨-٣,٩٧١) وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن "يحض القادة في الكلية بالاحترام من أغلبية العاملين " بمتوسط حسابي (٤,٢٨٨) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة مرتفعة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن " يعطي القادة في الكلية الأولوية لبناء القيم المشتركة بين العاملين " بمتوسط حسابي (٣,٩٧١) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة مرتفعة.

أما الانحراف المعياري الذي يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي، فإن القيم المنخفضة التي تم الحصول عليها تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تؤكد على أهمية أن يتمتع القائد بقوة الشخصية، وان يكون الانطباع السائد عنه لدى المرؤوسين تجاهه قائماً على الثقة والطمأنينة، لكون الشخصية القوية تلعب دوراً كبيراً في التأثير المباشر على المرؤوسين، وتساعدهم على تقديم الأفكار والأعمال وإيجاد الطرق والحلول الواقعية لحل المشكلات التي تواجههم.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحفيز الإلهامي: وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحفيز الإلهامي

ن:	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
٨	يهتم القادة في الكلية بتحفيز العاملين لتحقيق رؤيتها وأهدافها.	٤,٠١١	.٨٦٥٩	١	مرتفع
٩	يصوغ القادة في الكلية رؤية واضحة للمستقبل.	٣,٨٦٤	.٨٤٨٦	٥	مرتفع
١٠	يحفز القادة في الكلية العاملين والثقة بان الأهداف سيتم تحقيقها.	٣,٨٥٨	.٨٥١٠	٦	مرتفع
١١	يساعد القادة في الكلية العاملين لإنجاز أعمالهم.	٣,٩٤٩	.٨٧٤٣	٣	مرتفع

مرتفع	٤	.٨٣١٩	٣,٩٢٠	يعمل القادة في الكلية على إثارة روح الحماس لدى العاملين عما يتوجب إنجازه.	١٢
مرتفع	٢	.٨٩٨٢	٤,٠٠٠	يوجه القادة في الكلية العاملين على العمل بروح الفريق ويعتبر منهجاً واجباً إتباعه	١٣
مرتفع			٣, ٩٣ ٤	التحفيز الإلهامي	

يشير الجدول (٤-٤) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير ومن خلال استجابات عينة الدراسة قد جاءت بالمستوى المرتفع من الأهمية، وسجلت متوسطاً حسابياً بلغ (٣,٩٣٤). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين (٤,٠١١-٣,٨٥٨) وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن " يهتم القادة في الكلية بتحفيز العاملين لتحقيق رؤيتها وأهدافها " بمتوسط حسابي (٤,٠١١) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة مرتفعة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن " يحفز القادة في الكلية العاملين والثقة بان الأهداف سيتم تحقيقها " بمتوسط حسابي (٣,٨٥٨) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة مرتفعة.

أما الانحراف المعياري الذي يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي، فإن القيم المنخفضة التي تم الحصول عليها تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. ويرى الباحث أن التحفيز الإلهامي على اعتباره انه مجموعة تصرفات وممارسات ومهارات يتمتع بها القائد، تثير لدى المرؤوسين نوع من التحدي، وتزيد من قدراته على تفسير توقعاته لهم، وتعزز روح الفريق من خلال الحماسة والدعم لهم.

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستثارة الفكرية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (٥-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستشارة الفكرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
١٤	٣,٨١٣	٠.٨٧٥٣	٣	مرتفع
١٥	٣,٨١٩	٠.٧٩٨٤	٢	مرتفع
١٦	٣,٦٨٢	٠.٩٥٤٣	٦	مرتفع
١٧	٣,٦٨٤	٠.٨٤٧٠	٥	مرتفع
١٨	٣,٧١٧	٠.٩٣٥٠	٤	مرتفع
١٩	٣,٦٠٤	٠.٩٤٦٥	٧	متوسط
٢٠	٣,٨٣٦	٠.٨٤٦٩	١	مرتفع
الاستشارة الفكرية		٣,٧٣٦	مرتفع	

يشير الجدول (٥-٤) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير ومن خلال استجابات عينة الدراسة قد جاءت بالمستوى المرتفع من الأهمية، وسجلت متوسطاً حسابياً بلغ (٣,٧٣٦). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين (٣,٦٠٤ - ٣,٨٣٦) وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن " يستثير القادة في الكلية طاقات مرؤوسيههم نحو الإبداع والتجديد " بمتوسط حسابي (٣,٨٣٦) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة مرتفعة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن " يفتح القادة في الكلية آفاقاً أمام العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (٣,٦٠٤) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة. أما الانحراف المعياري الذي يشير إلى مدى تشتت قيم هذا

المتغير عن الوسط الحسابي، فإن القيم المنخفضة التي تم الحصول عليها تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تؤثر على أن القيادة التحويلية قادرة على خلق الأفكار الجديدة، وتساعد على انتهاج الأساليب الحديثة، والاعتماد على الاستثارة الفكرية، لإثارة المرؤوسين للتعرف على المشكلات التي تواجه الكلية، وتشجيعهم على تقديم الحلول بطريقة إبداعية وخلاقة لأداء العمل. رابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاهتمام بالمشاعر الفردية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (٦-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاهتمام بالمشاعر الفردية

ن:	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
٢١	يستمتع القادة في الكلية لآراء العاملين باهتمام واحترام لقناعاتهم.	٣,٩٤٣	٠.٩٣٣٧	١	مرتفع
٢٢	يتعامل القادة في الكلية مع العاملين بود وراقي عند توجيه القرارات لهم	٣,٩٠٤	٠.٨١٦٦	٢	مرتفع
٢٣	يهتم القادة في الكلية بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين.	٣,٥٤٢	٠.٩٨٨٣	٧	متوسط
٢٤	يتعامل القادة في الكلية مع عاملها كل فرد بما يناسبه.	٣,٧٤٠	٠.٨٩٢٠	٥	مرتفع
٢٥	يبيد القادة في الكلية اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحظون بقبول من زملائهم.	٣,٧٢٨	٠.٨٢٩١	٦	مرتفع
٢٦	يعطي القادة في الكلية الانتباه للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	٣,٨٧٥	٠.٨٥٧٠	٣	مرتفع
٢٧	يقضي القادة في الكلية وقتا لتدريس وتدريب أتباعهم.	٣,٧٦٨	٠.٨٩٠٣	٤	مرتفع
الاهتمام بالمشاعر الفردية		٣,٧٨٦	مرتفع		

يشير الجدول (٦-٤) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير ومن خلال استجابات عينة

الدراسة قد جاءت بالمستوى المرتفع من الأهمية، وسجلت متوسطاً حسابياً بلغ (٣,٧٨٦). وقد تراوحت

المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين (٣,٩٤٣-٣,٥٤٢) وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على انه " يستمع القادة في الكلية لآراء العاملين باهتمام واحترام لقناعاتهم " بمتوسط حسابي (٣,٩٤٣) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة مرتفعة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على انه " يهتم القادة في الكلية بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين " بمتوسط حسابي (٣,٥٤٢) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة.

أما الانحراف المعياري الذي يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي، فإن القيم المنخفضة التي تم الحصول عليها تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. وتؤكد هذه النتيجة أهمية توجيه الاهتمام المتزايد لمشاعر المرؤوسين وتشجيعهم، والاستماع إليهم، والعمل على تعزيز شعورهم بالرضا وذلك من خلال تبني استراتيجيات وطرق للتقدير والإطراء والأخذ بالاعتبار الاختلافات الفردية بين العاملين في صفاتهم وسلوكهم ومقدرتهم على الأداء الفاعل. خامساً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: ريادة الأعمال، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (٧-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: ريادة الأعمال

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية	ت):
توفر الكلية الدعم الكامل للأفراد المبتكرين لديها	٣,٩٧٦	٠.٩١٠٥	٥	مرتفع	١
تستقطب الكلية الأفكار الإبداعية وتطبقها.	٤,٠٤٥	٠.٨٥١٦	٣	مرتفع	٢
تطمح الكلية في رسالتها ورؤيتها للوصول إلى مستوى عالٍ مستقبلاً	٤,٢٥٤	٠.٨٠٣٢	٢	مرتفع	٣
تعزز إدارة الكلية المساهمات القيادية لدى موظفيها.	٣,٩٦٠	٠.٨٨١٣	٦	مرتفع	٤
ترسخ إدارة الكلية القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام.	٣,٩٧٨	٠.٨٣٢٢	٤	مرتفع	٥
تشرك إدارة الكلية العاملين الرياديين لديها مع عاملين آخرين لإحداث التعلم بالقدوة.	٣,٦١٠	٠.٨٣٢٩	١٧	متوسط	٦
تقوم الكلية بإجراءات مستمرة لتقديم الدعم للأعمال الريادية فيها.	٣,٧٠٦	٠.٩١٣٠	١٤	مرتفع	٧
تنظم الكلية ندوات تثقيفية للعاملين فيها لتقديم أفكار للأعمال الريادية.	٣,٨٣٦	٠.٩٧٥٧	٩	مرتفع	٨

٩	تنظم الكلية ندوات وملتقيات لاستعراض تجارب وخبرات رواد الأعمال.	٣,٨٤١	٩٣٤١.	٨	مرتفع
١٠	توجد مقررات دراسية تهتم بنشر ثقافة ريادة الأعمال ضمن برامج الكلية.	٣,٥٨٧	٨٨٨١.	١٨	متوسط
١١	تشجع الدراسة ببرامج الكلية على إجراء بحوث ومشروعات عن العمل الحر والريادة في الأعمال.	٣,٨١٩	٨٥٣٥.	١١	مرتفع
١٢	توفير خطة تنفيذية لدعم ريادة الأعمال في الكلية وعمادتها.	٣,٧٤٥	٨٣١٠.	١٢	مرتفع
١٣	إبراز اتفاقيات بين الكلية وغيرها من المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال على مستوى العراق.	٣,٦٣٨	٩٣٨٠.	١٦	متوسط
١٤	للكلية القدرة على استحواد الفرص الناشئة قبل المنافسين.	٣,٧١٧	٨٣٣١.	١٣	مرتفع
١٥	تتحمل الكلية المخاطر سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات.	٣,٦٩٤	٩٤٠٠.	١٥	مرتفع
١٦	تشجع الكلية المبادرات الفردية لخلق التغيير وحلّ المشكلات.	٣,٨٢٤	٨٧١١.	١٠	مرتفع
١٧	تجتهد الكلية في اغتنام الفرص التي تتجاوز قدراتها الحالية.	٣,٨٩٨	٨٥٣٣.	٧	مرتفع
١٨	لدى الكلية ميل شديد لأن تكون في الطليعة بقدر تعلق الأمر بالخدمات	٤,٣٢٢	٨٤١٥.	١	مرتفع
المتغير التابع: ريادة الأعمال		٣,٨٥٨			مرتفع

يشير الجدول (٤-٧) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير التابع: ريادة الأعمال ومن خلال استجابات عينة الدراسة قد جاءت بالمستوى المرتفع من الأهمية، وسجلت متوسطاً حسابياً بلغ (٣,٨٥٨). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين (٤,٣٢٢-٣,٥٨٧) وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن " لدى الكلية ميل شديد لأن تكون في الطليعة بقدر تعلق الأمر بالخدمات " بمتوسط حسابي (٤,٣٢٢) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة مرتفعة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن " توجد مقررات دراسية تهتم بنشر ثقافة ريادة الأعمال ضمن برامج الكلية " بمتوسط حسابي (٣,٥٨٧) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة.

أما الانحراف المعياري الذي يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي، فإن القيم المنخفضة التي تم الحصول عليها تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعزز من أهمية التوجه نحو ريادة الأعمال باعتبارها من الحقول الهامة والواعدة، فهي تسهم في تحريك عجلة النمو الاقتصادي وفي تحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، كما تعتبر المشروعات الريادية النواة الأولى في تأسيس وبناء منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة وعلى مختلف مستوياتها التنظيمية، مما يجعل مثل هذه المنظمات قادرة على الدخول إلى الأسواق.

٣-٤ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (١٠). وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥). وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، إذ أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تساوي صفر، والجدول رقم (٨-٤) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (٨-٤)

نتائج اختبار (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
١	الجاذبية والتأثير	٣,٠٧	٠,٣٩٨	٠,٣١٩
٢	التحفيز الإلهامي	٢,٩٣	٠,٣٥١	٠,٣٧٧
٣	الاستثارة الفكرية	٢,٧١	٠,٣٨٧	٠,٢٢٧
٤	الاهتمام بالمشاعر الفردية	٣,٥٦	٠,٣١٨	٠,٤٩١

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٨-٤) عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (الجاذبية والتأثير، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) والبالغة (٣,٠٧، ٢,٩٣، ٢,٧١، ٣,٥٦) على التوالي. ويتضح أن جميع هذه القيم أقل من القيمة الحرجة للاختبار والبالغة (٥) وإن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (٠,٣١٨-٠,٣٩٨) وهي أعلى من (٠,٠٥) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار أثر المتغير

المستقل والمتمثل بالقيادة التحويلية في المتغير التابع والمتمثل في تحقيق زيادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق

كما يبين الجدول السابق (٩-٤) أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في القيادة التحويلية التي تم استخدامها في التنبؤ بقيمة هذا الأثر تبين أنها تؤثر في تحقيق زيادة الأعمال.

الجدول (٩-٤)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغيرات الداخلة	المتغيرات الخارجة	النموذج
الجاذبية والتأثير، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية	-	١

يبين الجدول التالي (١٠-٤) أن قيمة العلاقة بين القيادة التحويلية وبين تحقيق زيادة الأعمال (R) قد بلغت (٠.٨٠٢) وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى علاقة إيجابية طردية، ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (٠.٦٤٤) وهي تشير إلى أن أثر القيادة التحويلية يفسر من التغير أو التباين الحاصل في تحقيق زيادة الأعمال بقيمة النسبة المذكورة، كما يمكن استخدام قيمة (R^2) المعدلة والتي تأخذ بالحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدل (٠.٦٤١) وتعتبر القيمة المتبقية من أي من النسبتين تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في تحقيق زيادة الأعمال.

الجدول (١٠-٤)

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد

النموذج Model	Std. deviation Error of the Estimate	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
١	.٣٩١٧٨	.٦٤١	.٦٤٤	.٨٠٢

أما فيما يتعلق بنتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار دلالة نموذج الانحدار يبين الجدول التالي (١١-٤) النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الاختبار:

الجدول (١١-٤)

اختبار دلالة نموذج الانحدار

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجات الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين Model
٠,٠٠٠	٣١٥,٩١٣	٤٨,٤٩٠	١	٤٨,٤٩٠	الانحدار Regression
		.١٥٣	١٧٥	٣٦,٨٦١	البواقي Residual
			١٧٦	٧٥,٣٥٢	الكلي Total

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0,05)$

كما يبين الجدول التالي (١٢-٤) نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد والمتعلقة

بنموذج التنبؤ الذي يمكن التوصل إليه من خلال متغيرات القيادة التحويلية:

الجدول (١٢-٤)

اختبار تحليل معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار

مستوى الدلالة Sig. t	قيمة t المحسوبة	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	المتغيرات المستقلة / المعاملات
		B	الخطأ المعياري Std. Error	المعاملات المعيارية (Beta)	
.٠٠٠	١,٨٤٩		.٢١٧	.٤٠١	الحد الثابت
.٠٠٠	٤,٣٠٢	.٣٥	.٠٩٢	.٣٩٥	الجاذبية والتأثير

التحفيز الإلهامي	١٨٥	١٠٣	٢٠	١,٧٩٦	٤٠.٠
الاستشارة الفكرية	١٦٩	٠٧٥	١٩	٢,٢٤٩	٠.٢٦
الاهتمام بالمشاعر الفردية	١٢٤	٠٨٩	١٣	١,٣٨٨	٠.١٦٧

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ وقيمة t الجدولية هي ١,٦٧١

تشير بيانات الجدول السابق (٤-١٢) إلى اختبار t المستخدم في اختبار فرضية تقاطع خط الانحدار (الحد الثابت) والتي تشير إلى أن خط الانحدار يمر بنقطة الأصل أم يقطع محور الصادات عند نقطة معينة (الحد الثابت)، إذ يتبين من خلال قيمة مستوى الدلالة البالغة (٠,٠٠٠) رفض الفرضية الصفرية والتي تشير إلى أن قيمة الحد الثابت لا تساوي صفرًا، وعليه فإن خط الانحدار لا يمر بنقطة الأصل، ولذلك فإن متغيرات القيادة التحويلية تؤثر في المتغير التابع وهو زيادة الأعمال، ومن هنا يتم الاستنتاج بأهمية متغيرات القيادة التحويلية في إيجاد نموذج (معادلة للتنبؤ بقيم القيادة التحويلية) وعليه يمكن اختبار الفرضيات المرتبطة بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

وتنص على أنه:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية) في تحقيق زيادة الأعمال (الإجراءات الاستباقية، وتحمل المخاطر، والابتكار والإبداع، وانتهاز الفرص) في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.

يبين الجدول (٤-١١) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (٣١٥,٩١٣) وهي قيمة دالة إحصائية لان قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من ٠,٠٥ مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية الأولى (Ho) وقبول الفرضية البديلة (Ha) والتي تشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية في تحقيق زيادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية والتأثير في تحقيق زيادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.

يبين الجدول (٤-١٢) أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (٤,٣٠٢) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة ٠,٠٥ يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من ٠,٠٥ مما يشير إلى رفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى وقبول البديلة وبالتالي الاستنتاج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية والتأثير في تحقيق زيادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل المعياري (Beta) قد بلغ (٠,٣٩٥) وهي قيمة دالة إحصائياً.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحقيق زيادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.

يبين الجدول (٤-١٢) أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (١,٧٩٦) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة ٠,٠٥ يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من ٠,٠٥ مما يشير إلى رفض فرضية الدراسة الصفرية الفرعية الثانية (Ho) وقبول البديلة (Ha)، وبالتالي الاستنتاج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحقيق زيادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل المعياري (Beta) قد بلغ (٠,١٨٥) وهي قيمة دالة إحصائياً.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في تحقيق زيادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.

يبين الجدول (٤-١٢) أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (٢,٢٤٩) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة ٠,٠٥ يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من ٠,٠٥ مما يشير إلى رفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة الصفرية (Ho) وقبول البديلة (Ha)، وبالتالي الاستنتاج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في تحقيق زيادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل المعياري (Beta) قد بلغ (٠,١٦٩) وهي قيمة دالة إحصائياً.

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالمشاعر الفردية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.

يبين الجدول (٤-١٢) أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (١,٣٨٨) بمستوى دلالة (٠,١٦٧) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة ٠,٠٥ يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من ٠,٠٥ مما يشير إلى قبول فرضية الدراسة الفرعية الرابعة الصفرية (Ho)، وبالتالي الاستنتاج بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالمشاعر الفردية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، أما قيمة المعامل المعياري (Beta) فقد بلغت (٠,١٢٤).

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

وتنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لاختبار هذه الفرضية وذلك لمعرفة وجود فروق في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

وتنص قاعدة القرار على قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F المحسوبة اقل من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية. Sig أكبر من ٠,٠٥. (Sekaran, ٢٠١٥, p: ٣١٧). والجدول التالي رقم (٤-١٣) يبين نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للعوامل الديموغرافية للعينة.

الجدول (٤-١٣)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للعوامل الديموغرافية

لعينة الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	.٠٧٧	١	.١٨٠	٣,٨٤	.٦٧٢	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	٧٥,٢٧٤	١٧٥				
	التباين الكلي	٧٥,٣٥٢	١٧٦				
الفئة العمرية	بين المجموعات	٣,٩٢٢	٣	٣,١٦٧	٣,٨٤	.١٢٦	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	٧١,٤٢٩	١٧٣				
	التباين الكلي	٧٥,٣٥٢	١٧٦				
المستوى التعليمي	بين المجموعات	٢,٢٠١	٣	١,٧٣٥	٣,٨٤	.١٦٢	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	٧٣,١٥١	١٧٣				
	التباين الكلي	٧٥,٣٥٢	١٧٦				
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	١,٤٢٧	٣	١,١١٤	٣,٨٤	.٣٤٥	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	٧٣,٩٢٤	١٧٣				
	التباين الكلي	٧٥,٣٥٢	١٧٦				
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	٢,٥٦٣	٣	٢,٠٣٠	٣,٨٤	.١١١	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	٧٢,٧٨٩	١٧٣				
	التباين الكلي	٧٥,٣٥٢	١٧٦				

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (٤-١٣) ما يلي:

١- النوع الاجتماعي: أن قيمة (F) المحسوبة هي (٠.١٨٠) في حين بلغت قيمتها الجدولية (٣,٨٤) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى النوع الاجتماعي، وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (٠.٦٧٢) وهي أكبر من ٥%.

٢- الفئة العمرية: أن قيمة (F) المحسوبة هي (٣,١٦٧) في حين بلغت قيمتها الجدولية (٣,٨٤) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة (F) المحسوبة اقل من الجدولية، فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى إلى الفئة العمرية"، وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (٠.١٢٦). وهي أكبر من قيمة (٥%) .

٣- المستوى التعليمي: أن قيمة (F) المحسوبة هي (١,٧٣٥) في حين بلغت قيمتها الجدولية (٣,٨٤) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى إلى المستوى التعليمي"، وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (٠.١٦٢). وهي أكبر من (٥%) .

٤- عدد سنوات الخبرة: أن قيمة (F) المحسوبة هي (١,١١٤) في حين بلغت قيمتها الجدولية (٣,٨٤) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى إلى عدد سنوات الخبرة"، وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (٠.٣٤٥). وهي أكبر من (٥%) .

٥- المسمى الوظيفي: أن قيمة (F) المحسوبة هي (٢,٠٣٠) في حين بلغت قيمتها الجدولية (٣,٨٤) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى إلى المسمى الوظيفي"، وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (٠.١١١). وهي أكبر من (٥%) .

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض لمجمل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أبرز نتائج الدراسة الميدانية وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات العينة كما وردت في الاستبانة بما يلي:

١-٥ النتائج

بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات القيادة التحويلية ككل قد جاءت بالمستوى المرتفع، وجاء متغير (الاجاذبية والتأثير) بالمرتبة الأولى، ثم جاء متغير (التحفيز الإلهامي) بالمرتبة الثانية، ثم جاء متغير (الاهتمام بالمشاعر الفردية) بالمرتبة الثالثة، وأخيراً جاء متغير (الاستشارة الفكرية). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العييري (٢٠١٦)، التي توصلت إلى أن درجة تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية.

ومن أجل التعرف على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وأبعاد القيادة التحويلية لابد من دراسة متغيرات الدراسة المستقلة بشكل مفصل وكل على حده، وهي على النحو الآتي:

١-النتائج المتعلقة بمتغير الاجاذبية والتأثير

بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لهذا المتغير أن استجابات أفراد العينة على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع من الأهمية، وقد تبين أن القادة في الكلية يحضون وينالون الاحترام من أغلبية العاملين، وتبين أن القادة في الكلية يشجعون العاملين لتحقيق المصلحة العامة ويتخطون المصلحة الذاتية، ويتصرفون بأسلوب جدير بالقوة والثقة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرشيدى، (٢٠١٨)، التي خلصت جميع عبارات التأثير المثالي بنسبة مرتفعة، وان القادة يتمتعون بثقة عالية حول قدراتهم.

٢- النتائج المتعلقة بمتغير التحفيز الإلهامي

بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لهذا المتغير أن استجابات أفراد العينة على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع من الأهمية، وقد تبين أن القادة في الكلية يهتمون بتحفيز العاملين لتحقيق رؤيتها وأهدافها، ويوجهون العاملين نحو العمل بروح الفريق الذي يعتبر منهجاً واجباً إتباعه، فضلاً عن انه تبين أن القادة في الكلية يساعدون العاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرجوب وآخرون (٢٠١٨)، التي خلصت إلى أن البنوك الإسلامية تواجه مجموعة من التحديات التي تحول دون تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية وتمثل في عدم توفير البنك للحوافز الكافية لموظفيه عند تقديمهم لأفكار ريادية تطور من طريقة أداء الأعمال.

٣- النتائج المتعلقة بمتغير الاستثارة الفكرية

بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لهذا المتغير أن استجابات أفراد العينة على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع من الأهمية، وقد تبين أن القادة في الكلية يستثيرون طاقات مرؤوسيهم نحو الإبداع والتجديد ويشجعونهم على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة، كما تبين أن القادة في الكلية يشاركون العاملين في أفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Joel et al. (٢٠١٨) التي خلصت إلى أن الأفراد كان له تأثير إيجابي غير مباشر على الإبداع الفردي من خلال تنمية المهارات الفردية، وأن مشاركة المعرفة تشكل عاملاً مهماً على مستوى الأفراد، وتنمية المهارات، والإبداع الفردي.

٤- النتائج المتعلقة بمتغير الاهتمام بالمشاعر الفردية

بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لهذا المتغير أن استجابات أفراد العينة على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع من الأهمية، وقد تبين أن القادة في الكلية يستمعون لأراء العاملين باهتمام واحترام لقناعاتهم ويتعامل معهم بود ورفي عند توجيه القرارات لهم، كذلك تبين أن القادة في الكلية يعطون الانتباه للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المساري والساعاتي، (٢٠١٥) التي بينت أن القيادات الإدارية تتمتع بسمات القيادة التحويلية بمستوى متوسط مع التزام إدارة الشركة بدعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٥- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: ريادة الأعمال

بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي للمتغير التابع أن استجابات أفراد العينة على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع من الأهمية، وقد تبين أن لدى الكلية ميل شديد لأن تكون في الطبيعة بقدر تعلق الأمر بالخدمات، وتطمح في رسالتها ورؤيتها للوصول إلى مستوى عالٍ مستقبلاً، كما تبين أن الكلية تستقطب الأفكار الإبداعية وتطبقها وترسخ أيضا القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد حسن (٢٠١٦)، التي خلصت إلى سعي المنظمات لانتهاز الفرص والإبداع المتواصل وخلق الأفكار المتجددة وتحمل المخاطر من اجل الوصول إلى الريادية في العمل والسباق بين المنافسين.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أظهرت النتائج ما يلي:

- ١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية) في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها. كما تبين أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غنام، (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على عملية تمكين العاملين، الأمر الذي يجعل من القيادة التحويلية ضرورة لا اختيار، فهي تمكن المنظمة من تحرير مبادرات الأفراد للكشف عن قدراتهم الكامنة.
- ٢- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية والتأثير في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Susanne et al. (٢٠١٣)، التي بينت أن الثقة في المشرف توسطت العلاقة بين التصورات الفردية للقيادة التحويلية للمشرفين والرضا الوظيفي وكذلك الثقة في الفريق. ومع ذلك، فإن الثقة في الفريق لم تتوسط العلاقة بين تصورات الفريق للقيادة التحويلية للمشرفين وأداء الفريق.
- ٣- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Gang et al. (٢٠١١) التي أظهرت أن القيادة التحويلية لها تأثير على المكافأة الطارئة وفي التنبؤ بالأداء السياقي على مستوى الأفراد والأداء على مستوى الفريق.
- ٤- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.
- ٥- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالمشاعر الفردية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.
- ٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

٢-٥ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للقادة في الكليات الجامعية في العراق والتي انبثقت من الفقرات الأكثر ضعفاً، والتي أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية، وهي على النحو الآتي:

- ١- التأكيد على أهمية التزام القادة بفتح الآفاق أمام العاملين وخلق ثقافة الالتزام وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- ٢- تعزيز توجهات القادة بنحو استثارة أفكار العاملين لديهم للتعرف على ما يودون ويرغبون في تحقيقه في حياتهم العملية.
- ٣- زيادة الاهتمام من قبل القادة بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين وإبداء الاهتمام الشخصي بأولئك الذين لا يحظون بقبول من زملائهم.
- ٤- العمل على توفير المقررات الدراسية التي تهتم بنشر ثقافة ريادة الأعمال ضمن برامج الكليات الجامعية في العراق.
- ٥- قيام إدارة الكلية بإشراك العاملين الرياديين لديها وأصحاب الأفكار الجديدة مع العاملين الآخرين لإحداث التعلم بالقدوة.
- ٦- عقد اتفاقيات مع المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال على مستوى العراق.
- ٧- ضرورة أن يراعي القادة العواقب الأخلاقية والمهنية المترتبة على اتخاذ القرارات وخلق ثقافة الاندماج، ومدّ جسور الثقة مع كافة العاملين.
- ٨- يمكن للباحث طرح اتجاهات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تسهم في إثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة مثل:

- أ- إجراء دراسات وأبحاث تركز على أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على ريادة الأعمال، بحيث يتناول الباحثون الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة كل على حدة وعلى الجامعات الحكومية في العراق.
- ب- إجراء أبحاث ودراسات حول تقييم أعضاء هيئة التدريس لأهمية ريادة الأعمال لدى الطلبة في الجامعات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو قرن، سعيد (٢٠١٥)، واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "دراسة مقارنة بين قسمي التعلم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية" رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

الأشهب، نوال (٢٠١٥)، أساسيات في القيادة والإدارة، (ط١)، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الأغا، وفيق حلمي (٢٠٠٩)، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، ١١(١)، ٤٠-١٠٤.

بوهز، محمد ومرزوقي، رفيق (٢٠٠٩)، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف، الجمهورية الجزائرية.

جوبتا، براين (٢٠٠٨)، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المغربي، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

حسين، ميسون علي (٢٠١٣)، الريادة في مؤسسات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، ٢١(٢)، ٣٩٨-٣٨٦.

حمد، علاء دهام (٢٠١٤)، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنابر ٥(١٣).

الخالدي، إبراهيم بدر الدين (٢٠١٠)، القيادة الإدارية، (ط١)، الأردن: دار الإعلام.

درة، عبد الباري والمجالي، نبيل (٢٠١٠)، العلاقات العامة في القرن الواحد والعشرين. (ط١)، عمان: دار وائل.

الرجوب، اسيل والأطرش، انوار وناصر، مطيعة (٢٠١٨)، واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في قطاع البنوك الإسلامية في محافظة الخليل.

الرشيدي، علي ضبيان (٢٠١٨)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٣٣(٧١)، ٤٠-٣.

رمضان، ريم (٢٠١٣)، واقع أعمال الريادة في الجامعات السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

- السكرانه، بلال خلف (٢٠٠٨)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، (ط١) عمان: دار المسيرة للنشر.
- السكرانه، بلال خلف (٢٠١١)، الإبداع الإداري، (ط١) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السميح، عبد المحسن (٢٠٠٩)، دراسات في الإدارة الجامعية، (ط١)، عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سيد فنديل، علاء محمد (٢٠١٠)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (ط١)، عمان: دار الفكر.
- الشريفي، عباس مهدي والتنح، منال محمود محمد (٢٠١٠)، درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، ١(٤٥).
- الشميمري، أحمد وهيجان، عبد الرحمن وغنام، بشرى (٢٠١٤)، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، (ط١٠)، الرياض: دار العبيكان.
- صبري، هالة عبد القادر (٢٠١٠). أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٤(٦).
- عبد، حسن ضرغام (٢٠١٦)، إثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، ١٣(٣٩)، ٣١٣-٣٤٥.
- العبيري، فهد (٢٠١٦)، تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- غنام، أميرة (٢٠١٧)، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين بعين مليلة -cabam- دراسة حالة مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- القبلي، عناية حسن، العمراني، ساهرة فراج (٢٠١١)، القيادة التحويلية في الميدان التربوي، (ط١)، تبوك: دار أمان للنشر.
- القحطاني، ناصر (٢٠١٢). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية. بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩)، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، (ط٤)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

كاظم، عامر (٢٠١٧)، العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري وأثرها في ريادة الأعمال - دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المصارف الحكومية والخاصة العاملة في بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، ١٤(٤١)، ٢١٠-٢٣٥.

كنعان، نواف (٢٠٠٩)، القيادة الإدارية، (ط١) عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

محمود، علاء الدين عبد الغني (٢٠١١)، إدارة المنظمات، (ط١)، عمان الأردن: دار صفاء للنشر.

المخلفي، عبد الملك (٢٠١٤)، واقع التعليم لريادة الأعمال في الجامعات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة جامعة الملك سعود، ١٢(٥)، ١١٦-١٣٤.

المساري، محمود عايد والساعاتي، عفاف حسن (٢٠١٥)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، ٢٣(٣).

المكاوي، عاطف (٢٠١٣)، القيادة الإدارية، (ط١)، عمان: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

النجار، فايز جمعة والعلي، عبد الستار محمد (٢٠١٠)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، (ط ٢)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهوراي، سيد (١٩٩٩)، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى ال قرن ٢١، (ط٢)، مصر: مكتبة عين شمس.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Abdullah M. Abu-Tineh, Samer A. Khasawneh and Aieman A. Al-Omari (٢٠٠٨), Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice The case of Jordanian schools Leadership & Organization Development Journal. ٢٩

No. ٨, ٦٤٨-٦٦٠.

Antonakis, John & Day, David V. (٢٠١٢). The nature of leadership, (٢nd ed.), London: Sage Publications.

Atan, Tarik (٢٠١٤). Leadership, Change and Wisdom. Journal of Business Administration and Education, ٢(٥), ١٥٨-١٧٠.

- leadership on follower Avolio, B. Dvir & Shamir (۲۰۰۲). Impact of transformational development and performance: a field experiment. *Academy Of Management Journal*, ۴۵(۴), ۷۳۵-۷۴۴.
- Avolio, B. J. & Yammarino, F. (۲۰۰۲). Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. In B. J. Avolio & F. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead of Monographs in Leadership and Management*, (۲). St. Louis, MO: Elsevier.
- Barbuto, J. & Burbach, M. (۲۰۰۶). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal Of Social Psychology*, ۱۴۶(۱), ۵۱-۶۴.
- Barman, K. (۲۰۰۹). *Leadership management: achieving breakthroughs*, New Delhi: Global India Pub.
- Barringer, R. Bruce & Ireland, R. Duane (۲۰۰۸). *Entrepreneurship, Successfully launching new venterures*, (۲nd ed.), Prentice-Hall.
- Bass, B. M, (۱۹۸۵). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (۱۹۹۴). *Improving- organizational effectiveness- through .transformational Leadership*, Thousand-Oaks: CAS age publication
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (۲۰۰۶). *Transformational leadership*, (۲nd ed.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Bass, B., M. (۱۹۹۰). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 1(۸), ۱۹-۳۱.
- Bateman, T. & Crant, M. (۲۰۰۰). The Proactive component of Organizational Behavior: A measure and Correlates. *Journal of organizational Behavior*, ۱۴(۲), ۱۰۳-۱۱۸.
- Bennett, Nigel, Wise, Christine, Woods, Philip A. & Harvey, Janet A. (۲۰۰۳). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. National College for School Leadership.

- .Bird, B. (1992). An Entrepreneurial Archetype. *Journal of Management Enquiry*, 1(3)
- Busenitz, L. & Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations. *Journal of Business Venturing*, 1(12), 21.
- Campbell, J.D. (2008). Leadership: The missing responsibility. *Educause Review*, 43(6), 20-27.
- Ciulla, JB & Burns, J. M. (2014). *Ethics, the heart of leadership*, (3rd ed.), Santa Barbara, Calif: Praeger, an imprint of ABC-CLIO, LLC.
- Daft, Richard & Marcic, Dorothy. (2010). *Understanding Management*, (7th ed.). Boston, USA: Cengage Learning.
- Daft, Richard L. (2000). *Management*, (8th ed.), USA: The Dryden Press, Harcourt College Publishers.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. & Eisner, A.B. (2007). *Strategic Management*, (3rd ed.), McGraw -Hill, Irwin, Printed In United States of America, Journal & Periodicals.
- Dubrin, A. J. (2016). *Leadership: research findings, practice, and skills*, (8th ed.), Boston, USA: Cengage Learning.
- Gachunga, H. and Ndege , F. (2014). The effects of transformational leadership on Results Based Management in Kenya's Civil Service. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 1(1), 1-32.
- Gang Wang, In-Sue & Stephen (2011). Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 20 Years of Research. 36(2), 223-270.
- Gibb, A., Haskins. & Robertson, I. (2013), leading the entrepreneurial University: Meeting the entrepreneurial development needs of higher Education institutions⁶. In A. Altman & B. Ebersberger (Eds.), *Universities in Change, Innovation, Technology, and Knowledge Management*, pp. 9-40.
- Hacker, Stephen K. & Roberts, Tammy (2004). *Transformational leadership: creating organizations of meaning*, Milwaukee WI: Quality Press.

- Hallinger, Philip (2005). *Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away*. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 1-20.
- Hamdi & Cyrielle (2018). *Triggers entrepreneurship among creative consumers*. *Journal of Business Research*, 1(92), 460-473.
- Hayes, John (2014). *The Theory and Practice of change management*, (4th ed.), UK: Palgrave Macmillan.
- Hellriegel, D., Jackson, SE, Slocum J., Staude, G., Amos, T., Klopper, HB., Louw, L. & Oosthuizen, T. (2008). *Management*, (3rd ed.), South African Edition. Cape Town: Oxford University.
- Helms, M. M. (2006). *Encyclopedia of management*, (5th ed.), Farmington Hills, United States of America: Thomson Gale.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. D. & Hoskisson, Robert E. (2001). *Strategic Management: Competitive and Globalization*, (4th ed.), New Jersey, USA: Thomson, South - Western.
- James & Ifeanyi (2013). *Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature*. *International Review of Management and Business Research* 2(2).
- Jessen, Svein (2010). *Project Leadership-Step by Step: Part 1*, (1st Edition).
- Jesus, Victor, Maria Magdalena & Leopold Gutierrez (2011). *Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation*. *Journal of Business Research*, 7(10), 1040-1050.
- Joel, Fadel, Hee & Wongun (2018). *Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused*. *Transformational Leadership*, 3(13), 439-458.
- Jones, Rosalind & Rowley, Jennifer (2009). *Presentation Of A Generic "Emico" Framework For Research Exploration Of Entrepreneurial Marketing In Smes*. *Journal Of Research In Marketing And Entrepreneurship*, 1(11).

Jane T Yan ,Thuraiya Z ,Suzyanty M, (२०१३) The Relationship between the Best Practices of Transformational Leadership and Quality of Good Teachers. International Journal of Economics, Business and Management Studies.

२,(३) ११-१०६

Kelly, Phipps (२०१२). Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making. Bus Ethics, ६(१०१), १११-११९.

Khanka, K. (२००९). Entrepreneurial Development, Ram Nagar, (1st ed.), New Delhi.

Kilenthong, Pitsamorn, Hills, Gerald, Hultman, Claes and Sclove, Stanley (२०१०).

Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships With Firm

Age, Firm Size, And Operator's Status, University Of Illinois At Chicago,

USA.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (२०१२). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations, (0th ed.), San Francisco, CA:

Jossey-Bass

Kouzes, J.M. & B.Z. Posner (२००१). The Leadership challenge, (६th ed.). San Francisco:

Jossey -Bass

Kuratko, Donald F., Ireland, R. Duane & Hornsby, Jeffrey S. (२००१). Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate

Entrepreneurship Strategy. Academy of Management Executive, ६(१०), १२.

Kyrgidou, P. & Lida Hughes M. (२०१०). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. European Business Review, १(२२), Issue १.

Luke, Belinda & Verreynne, Martie (२००१). Exploring strategic entrepreneurship in the public sector. Qualitative Research in Accounting & Management, १(३).

६-२१.

Mahalinga, Shiva & Damodar, Suar (२०१२). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme

Outcomes in Non-Governmental Organizations. International Journal of

Voluntary and Nonprofit Organizations, ३३(३), ११६-११०

- .Mahdinezhad, Maryam, Turiman, Bin Suandi, Abu Daud, bin Silong & Zoharah, Binti Omar (۲۰۱۳). Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders. *International Education Studies*, ۲(۱۱), ۱۹۱۳-۹۰۲۰.
- Marques, Joan & Dhiman, S. (۲۰۱۴). *Leading spiritually: ten effective approaches to workplace spirituality*, (1st ed.), U.S.A: Palgrave Macmillan.
- Marshall, Elaine (۲۰۱۱). *Transformational leadership in nursing*, (1st ed.), Springer Publishing Company, Incorporated.
- Mcdaniel, Bruce. (۲۰۱۳). A survey on Entrepreneurship and innovation. *Social Science Journal*, ۳۷(۲), ۴۷-۶۱.
- Mohanty, A. Jati Narayan (۲۰۱۲). Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, India Online ISSN: ۱(۳):۲۳۱۹-۷۰۶۴.
- Quin, Jeff, Deris, Aaron, Bischoff, Greg & Johnson, James T. (۲۰۱۵). Comparison of Transformational Leadership Practices: Implications for School Districts and Principal Preparation Programs. *Journal of Leadership Education*, DOI: ۱۰.۱۲۸۰۶/V۱۴/I۳/R0
- Rachman, M. Wakilur, Parvin, Lovely & Jia Jinrong (۲۰۱۱). Women entrepreneurship development in Bangladesh: What are the challenges ahead. *African Journal of Business Management*, ۶(۱۱), ۳۸۶۲-۳۸۷۱.
- Richard, Barker (۲۰۰۱), The nature of leadership. *Human Relations*, 0۴(۴), ۴۶۹-۴۹۴.
- Ronit, Kark & Boas, Shamir (۲۰۱۳). The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers. In Bruce J. Avolio, ۱(0), ۷۷ - ۱۰۱.
- Sahin, S. (۲۰۱۱). Instructional leadership in Turkey and the United States: Teachers' perspectives. *Problems of Education in the ۲۱st Century*, ۳۴, ۱۲۲-۱۳۷.

- Sebora, T. C., Theerapatvong, T., M. Lee, Sang (2010). 'Corporate Entrepreneurship in the face of changing competition. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), 453-470.
- Studdard, L. Nareatha & Munchus, George (2009). Entrepreneurial firms' acquisition of knowledge using proactive help-seeking behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(3), 242-261.
- Susanne; Claudia, Silke & Dieter (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, 24, 270-283.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131
- Tuuk, E. (2012). Transformational leadership in the coming decade: a response to three major workplace trends. *Cornell HR Review*, Cornell University, ILR School site.
- Wanna, John (2008). *Perspectives and Practices*, Published by ANU E Press, The Australian National University, Canberra ACT 2600, Australia.



الملاحق
الملحق رقم (١)
استبانة الدراسة

جامعة آل البيت
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال
(استبانة)

حضرة المستجيب/ة المحترم/ة .
تحية طيبة وبعد ...

يرجى التفضل منكم بالعلم بأني وفي إطار إعداد رسالة الماجستير في جامعة آل البيت قام الباحث بإعداد استبانة تهدف إلى قياس أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق وإن حرصكم على تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية سيسهم وبلا شك في التوصل إلى نتائج أفضل، وبالتالي مساعدتي في التوصل إلى نتائج أدق وتقديم توصيات ذات فائدة أكبر. لذا يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة، وبما يتناسب واستخدامها وتطبيقها في كليتكم. علماً أن البيانات والمعلومات التي ستوفرونها لهذه الدراسة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ... مع التقدير

الباحث:

الدكتور

باسم طارق فنوص الدليمي

محمد ناصر المشاقبة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ إدارة أعمال كلية الاقتصاد

جامعة آل البيت

هاتف (٠٧٧٠٠٠١٢٩٣٧)

والعلوم الإدارية

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المحدد أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

النوع الاجتماعي:

() ذكر () أنثى

١- الفئة العمرية:

() أقل من ٣٠ سنة () ٣٠ - أقل ٤٠ سنة

() ٤٠ - أقل ٥٠ سنة () ٥٠ سنة فأكثر

٢- المستوى التعليمي:

() دكتوراه () ماجستير

() بكالوريوس () دبلوم فاقل

٣- عدد سنوات الخبرة

() أقل من ٥ سنوات () ٥ - أقل ١٠ سنوات

() ١٠ - أقل ١٥ سنة () ١٥ سنة فأكثر

٤- المسمى الوظيفي

() عميد () معاون عميد

() رئيس قسم () مسؤول شعبة

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

أولا / المتغيرات المستقلة: ممارسات القيادة التحويلية في الكليات الأهلية العراقية

ت	محتوى الفقرة	موا فق بشد ة	موا فق	محا يد	لا أوافق أبدا	لا أوافق أبدا
	الجاذبية والتأثير					
١	يشجع القادة في الكلية العاملين لتحقيق المصلحة العامة ويتخطون المصلحة الذاتية.					
٢	لدى الكلية نماذج قيادية يسعون العاملون لمحاكاتها.					
٣	يتصرف القادة في الكلية بأسلوب جدير بالقوة والثقة.					
٤	يعطي القادة في الكلية الأولوية لبناء القيم المشتركة بين العاملين.					
٥	يهتم القادة في الفهم المشترك لأهداف الكلية ورسالتها.					
٦	يحظى القادة في الكلية بالاحترام من أغلبية العاملين.					
٧	يراعي القادة في الكلية العواقب الأخلاقية والمهنية المترتبة عن صناعة القرار.					
	التحفيز الإلهامي					
٨	يهتم القادة في الكلية بتحفيز العاملين لتحقيق رؤيتها وأهدافها.					
٩	يصوغ القادة في الكلية رؤية واضحة للمستقبل.					
١٠	يحفز القادة في الكلية العاملين والثقة بان الأهداف سيتم تحقيقها.					
١١	يساعد القادة في الكلية العاملين لإنجاز أعمالهم.					

				يعمل القادة في الكلية على إثارة روح الحماس لدى العاملين عما يتوجب إنجازه.	١٢
				يوجه القادة في الكلية العاملين على العمل بروح الفريق ويعتبر منهجاً واجباً إتباعه	١٣
				الاستثارة الفكرية	
				يشارك القادة في الكلية العاملين في أفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم.	١٤
				يشجع القادة في الكلية العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة.	١٥
				يحاول القادة في الكلية التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية.	١٦
				يقترح القادة في الكلية طرقاً جديدة في العمل ومشاركة ذلك مع العاملين.	١٧
				إتاحة الفرصة أمام العاملين للتفكير في المشكلات وحلها بطرق ابتكارية.	١٨
				يفتح القادة في الكلية آفاقاً أمام العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار.	١٩
				يستثير القادة في الكلية طاقات مرؤوسيهم نحو الإبداع والتجديد.	٢٠
				الاهتمام بالمشاعر الفردية	
				يستمع القادة في الكلية لأراء العاملين باهتمام واحترام لقناعاتهم.	٢١
				يتعامل القادة في الكلية مع العاملين بود ورقي عند توجيه القرارات لهم.	٢٢

					يهتم القادة في الكلية بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين.	٢٣
					يتعامل القادة في الكلية مع عاملها كل فرد بما يناسبه.	٢٤
					يبدى القادة في الكلية اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحظون بقبول من زملائهم	٢٥
					يعطي القادة في الكلية الانتباه للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	٢٦
					يقضي القادة في الكلية وقتا لتدريس وتدريب أتباعهم.	٢٧

ثانياً- المتغير التابع: ريادة الأعمال

ت	محتوى الفقرة	موا فق بشد ة	موا فق	محا يد	لا أوافق أبدا
٢٨	توفر الكلية الدعم الكامل للأفراد المبتكرين لديها.				
٢٩	تستقطب الكلية الأفكار الإبداعية وتطبقها.				
٣٠	تطمح الكلية في رسالتها ورؤيتها للوصول إلى مستوى عالي مستقبلاً.				
٣١	تعزز إدارة الكلية المساهمات القيادية لدى موظفيها.				
٣٢	ترسخ إدارة الكلية القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام.				
٣٣	تشرك إدارة الكلية العاملين الرياديين لديها مع عاملين آخرين لإحداث التعلم بالقدوة.				
٣٤	تقوم الكلية بإجراءات مستمرة لتقديم الدعم للأعمال الريادية فيها.				
٣٥	تنظم الكلية ندوات تثقيفية للعاملين فيها لتقديم أفكار للأعمال الريادية.				
٣٦	تنظم الكلية ندوات وملتقيات لاستعراض تجارب وخبرات رواد الأعمال.				
٣٧	توجد مقررات دراسية تهتم بنشر ثقافة ريادة الأعمال ضمن برامج الكلية.				
٣٨	تشجع الدراسة ببرامج الكلية على إجراء بحوث ومشروعات عن العمل الحر والريادة في الأعمال				
٣٩	توفير خطة تنفيذية لدعم ريادة الأعمال في الكلية وعمادتها.				
٤٠	إبراز اتفاقيات بين الكلية وغيرها من المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال على مستوى العراق.				

					للكلية القدرة على استحواذ الفرص الناشئة قبل المنافسين.	٤١
					تتحمل الكلية المخاطر سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات.	٤٢
					تشجع الكلية المبادرات الفردية لخلق التغيير وحلّ المشكلات.	٤٣
					تجتهد الكلية في اغتنام الفرص التي تتجاوز قدراتها الحالية.	٤٤
					لدى الكلية ميل شديد لأن تكون في الطليعة بقدر تعلّق الأمر بالخدمات	٤٥

انتهت الاستبانة

شاكراً لكم تعاونكم

الملحق رقم (٢)

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

التسلسل	الاسم	اللقب العلمي	الجامعة
١	د. سالم سفاح العون	أستاذ	جامعة آل البيت
٢	د. بهجت الجوازنة	أستاذ	جامعة آل البيت
٣	د. سليمان الحوري	أستاذ	جامعة آل البيت
٤	د. وليد العواوودة	أستاذ	جامعة آل البيت
٥	د. زياد الصمادي	أستاذ مساعد	جامعة آل البيت
٦	د. هاييل السرحان	أستاذ مساعد	جامعة آل البيت
٧	د. عبد الله العظامات	أستاذ مساعد	جامعة آل البيت
٨	د. محمد الطائي	أستاذ	جامعة الزرقاء
٩	د. عطا الله فهد السرحان	أستاذ مساعد	جامعة الزرقاء
١٠	د. ماجد الرواشدة	أستاذ مساعد	جامعة الزرقاء
١١	د. خضير الفريجات	أستاذ	الجامعة الهاشمية
١٢	د. سمير العبادي	أستاذ مساعد	جامعة فيلادلفيا
١٣	د. مروة احمد	أستاذ مساعد	جامعة فيلادلفيا
١٤	د. فادي حامد القضاة	أستاذ مساعد	جامعة عجلون
١٥	د. قاسم أبو عبد	أستاذ مساعد	جامعة عجلون
١٦	د. فريد محمد القواسمة	أستاذ مساعد	جامعة جدارا
١٧	د. محمد فتحي المعارطة	أستاذ مساعد	جامعة جدارا

الملحق رقم (٣)

جدول بعدد الكليات الأهلية في بغداد والموزع بها أداة الدراسة

العدد	أفراد العينة في جميع الكليات في بغداد												
	الكلية	عم	معاو	قسم	قسم	شع	المجمو	الموزع	عم	معاو	رئيس	شع	المستلم
١	الاسراء الجامعة	١	٣	١٨		٦	٢٨	٢٥	٢	١٥	٦	٢٣	العميد / أربعة أقسام في موقع خارجي
٢	كلية المأمون	١	٢	١١		٨	٢٢	٢٢	١	٩	٨	٢٠	
٣	مدينة العلم الجامعة	١	١	٨	٤	٨	٢٢	٢١	١	١٢	٨	٢١	قسم هندسة الحاسوب معلق
٤	كلية الرشيد	١	٢	٩		٧	١٩	١٩	١	٧	٦	١٥	التاريخ / تحليلات / صيدلة / تسجيل
٥	كلية الحكمة	١	٢	٤		١	٨	٨	٢	٤	١	٧	العميد
٦	كلية اشور	١	١	٦		١	٩	٨	١	٤	١	٧	معاون ورئيس قسم إدارة أعمال نفسه
٧	بغداد للعلوم الاقتصادية	١	١	٥		١	٨	٨	١	٤	١	٧	العميد نفسه رئيس قسم

قسم معلق	٩	٣	٤	١	١	١٠	١١	٣		٥	٢	١	كلية الباني	٨
	٨	٣	٣	١	١	٨	٨	٣		٣	١	١	كلية النخبة	٩
عميد ومعاون واحد	٨	٤	٣		١	٩	٥	٤		٣	١	١	إدارة واقتصاد /اوروك	١٠
	٥		٣	١	١	٥	٥			٣	١	١	العلوم الإدارية والمالية	١١
	٦	١	٣	١	١	٦	٦	١		٣	١	١	الامال	١٢
العميد	٢		١	١		٣	٣			١	١	١	بغداد للعلوم الطبية	١٣
عميد ومعاون وأربع اقسام	١٦	٦	٩	١		٢٠	٢٢	٦		١٣	٢	١	الفارابي	١٤
العميد	٧		٦	١		٨	٨			٦	١	١	المصطفى	١٥
العميد وقسم التربية موقع خارجي	١٠	٣	٥	١	١	١١	١٢	٣		٦	٢	١	النسور	١٦
	٨	١	٥	١	١	٨	٧	١		٥	١	١	صدر العراق	١٧
	١٧٧	٥٢	٩٧	١٩	١٢	١٩٨	١٠			٧	٢	١	السلام	١٨
	١٧٩						٩			٧	١	١	اصول الدين	١٩
							١٤			١١	٢	١	الهادي	٢٠

							١٥			١٢	٢	١	دجلة	٢١
							١٧	١		١٤	١	١	الرافدين	٢٢
							١٢			٩	٢	١	المنصور	٢٣
							١٠		١	٦	٢	١	التراث	٢٤
							٢٩٠							

الملحق رقم (٤)

التعليم العالي الأهلي في العراق: نشأته وتطوره

تعود جذور التعليم العالي الأهلي (التعليم الخاص) في العراق إلى سنة ١٩٦٣، حين تأسست (الكلية الجامعة) بمبادرة من نقابة المعلمين. وفي سنة ١٩٦٨ أُلغي اسم الكلية الجامعة ليحل محله اسم (الجامعة المستنصرية). وفي سنة ١٩٧٤ صدر القرار المرقم (١٠٢) الخاص بإعادة تنظيم الجامعات في العراق لتصبح الجامعة المستنصرية مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الرسمي. ولم يشهد التعليم الأهلي العالي في العراق اهتماماً كافياً إلا في سنة ١٩٨٨، إذ تأسست بعض الكليات الأهلية، أولها (كلية التراث الجامعة) وفي ٢١ من آب سنة ١٩٩٦ صدر قانون الجامعات والكليات الأهلية، المرقم (١٣). وكان عدد الكليات الأهلية آنذاك (٩) وهي: كلية المنصور الجامعة (بغداد)، وكلية التراث الجامعة (بغداد)، وكلية الرافدين الجامعة (بغداد)، وكلية المعارف الجامعة (الأنبار)، وكلية الحداثة الجامعة (الموصل)، وكلية شط العرب الجامعة (البصرة)، وكلية اليرموك الجامعة (ديالى)، وكلية المأمون الجامعة (بغداد)، وكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (بغداد).

أدى الطلب على التعليم الجامعي الأهلي، إلى تطور أعداد الدارسين في الكليات الأهلية، فوصل عدد الأقسام العلمية بالكليات (٤٨) قسماً علمياً، أما عدد الطلبة المقبولين في تلك الكليات فقد أخذ بالازدياد فوصل خلال العام الدراسي (١٩٩٩ - ٢٠٠٠) إلى (٢٠٦٧٤) طالباً وطالبة، وهناك إحصائية أخرى تتعلق بأعداد التدريسيين، ففي العام ١٩٨٨ - ١٩٨٩ لم يكن العدد يزيد على (٥٣) تدريسياً في حين وصل سنة (١٩٩٩ - ٢٠٠٠) إلى (٣٩٤) تدريسياً. في مطلع العام الدراسي (٢٠٠٦ - ٢٠٠٧) حثت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الطلبة الراغبين بالتقديم إلى الكليات أو الجامعات الأهلية، التأكيد من كونها مجازة ومعترف بها من قبل الوزارة. وأن شروط استحداث الكليات الأهلية حددت بموجب المادة الخامسة من قانون التعليم الأهلي.

إن الاتجاهات الاقتصادية والفكرية المعاصرة تلقي على عاتق التعليم العالي الأهلي مسؤوليات واسعة في مجال عدم تكرار العيوب والنواقص التي يعاني منها التعليم العالي الرسمي، والبحث باستمرار عما هو جديد ومتطور سواء كان ذلك على صعيد المناهج الدراسية، أو الاستعداد لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل، وإن التعليم الأهلي العراقي يمكن أن يقوم بدوره الفاعل، مع نظيره التعليم العالي الرسمي، في نقل المجتمع العراقي، ليواكب تطور العالم في وقتنا الحالي، وهو في الحقيقة أحد المنافذ الاستراتيجية الرئيسية بالشكل والصيغة التي لا تتعارض مع دور الدولة في توجيه ورقابة الجامعات الأهلية وتحديد سياستها التربوية والعلمية وفقاً لفلسفة الدولة واتجاهاتها الرئيسية. وتعد الجامعات والكليات الأهلية

أحد روافد النشاط الخاص التي ينصب نشاطها العلمي والتربوي وهياكلها التنظيمية في مجالات التنمية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعتبر الكليات الأهلية، من مؤسسات التعليم العالي في العراق التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات مهمة حالياً في مجال إعداد وخلق الكوادر الوظيفية والعلمية المتخصصة القادرة على قيادة الأنشطة المختلفة في المجتمع. ان هذه المسؤوليات تفرض عليها ان تكون بمستوى علمي وثقافي وتنظيمي يؤهلها إلى ان تتنوع في أنشطتها العلمية لتكون رائدة وقادرة على خلق كوادر متخصصة في مختلف الأنشطة الاقتصادية.

الملحق رقم (٥)

نتائج التحليل الإحصائي كما تم الحصول عليها من الحاسوب

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٩٧٧	٤٦

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٨٦٨	٧

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٩٢١	٦

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٩٣٥	٧

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٩٠٧	٧

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	18

Frequency Table

Sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	140	81,9	81,9	81,9
	2	32	18,1	18,1	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	3,5	3,5	3,5
	2	40	22,7	22,7	26,2
	3	30	17,3	17,3	43,5
	4	101	57,1	57,1	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Edu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	113	63,8	63,8	63,8
	2	27	15,3	15,3	79,1
	3	30	19,8	19,8	98,9
	4	2	1,1	1,1	100,0
Total		177	100,0	100,0	

Exp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	6,8	6,8	6,8
	2	36	20,3	20,3	27,1
	3	26	14,7	14,7	41,8
	4	103	58,2	58,2	100,0
Total		177	100,0	100,0	

Job

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	6,8	6,8	6,8
	2	22	12,4	12,4	19,2
	3	80	45,2	45,2	64,4
	4	63	35,6	35,6	100,0
Total		177	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	177	1,00	0,00	4,1701	.180330
a2	177	2,00	0,00	4,0960	.172051
a3	177	1,00	0,00	4,1082	.181034
a4	177	1,00	0,00	3,9718	.182877
a0	177	2,00	0,00	4,1243	.179010
a7	177	1,00	0,00	4,2881	.171731
aV	177	1,00	0,00	4,0390	.174890
total\toV	177	1,87	0,00	4,1219	.07931
Valid N (listwise)	177				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
m1	177	1,00	0,00	4,0113	.16090
m2	177	1,00	0,00	3,8744	.14871
m3	177	2,00	0,00	3,8088	.150103
m4	177	1,00	0,00	3,9492	.17433
m0	177	2,00	0,00	3,9209	.182190
m7	177	1,00	0,00	4,0000	.19823
totm\tom7	177	1,77	0,00	3,9341	.172804
Valid N (listwise)	177				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
f1	177	1,00	0,00	3,8137	.17032
f2	177	1,00	0,00	3,8192	.17889
f3	177	1,00	0,00	3,7837	.190430
f4	177	1,00	0,00	3,7837	.18707
f0	177	1,00	0,00	3,7170	.193004
f6	177	1,00	0,00	3,7040	1,00707
fV	177	1,00	0,00	3,8372	.18790
totf\totV	177	1,29	0,00	3,7379	.17194
Valid N (listwise)	177				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
f1	177	1,00	0,00	3,9430	.193370
f2	177	1,00	0,00	3,9040	.18771
f3	177	1,00	0,00	3,0524	.18838
f4	177	1,00	0,00	3,7401	.18203
f0	177	1,00	0,00	3,7288	.18910
f6	177	1,00	0,00	3,8707	.18071
fV	177	1,00	0,00	3,7784	.18030
totf\totV	177	1,87	0,00	3,7871	.17138
Valid N (listwise)	177				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d1	177	1,00	0,00	3,9774	.91001
d2	177	1,00	0,00	4,0402	.80160
d3	177	1,00	0,00	4,2042	.80326
d4	177	1,00	0,00	3,9600	.88138
d0	177	1,00	0,00	3,9774	.83227
d6	177	1,00	0,00	3,7102	.83292
d7	177	1,00	0,00	3,7062	.91300
d8	177	1,00	0,00	3,8362	1,00071
d9	177	1,00	0,00	3,8418	.93411
d10	177	1,00	0,00	3,0876	1,00818
d11	177	2,00	0,00	3,8192	.80302
d12	177	2,00	0,00	3,7408	.83107
d13	177	1,00	0,00	3,7384	.93802
d14	177	1,00	0,00	3,7170	1,03319
d15	177	1,00	0,00	3,7949	.94004
d16	177	1,00	0,00	3,8249	.87116
d17	177	2,00	0,00	3,8983	.80337
d18	177	1,00	0,00	4,3220	.84100
depd1to18	177	2,00	0,00	3,8088	.70432
Valid N (listwise)	177				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803 ^a	.744	.741	.39178

a. Predictors: (Constant), ind

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	48,490	1	48,490	310,913	.000 ^a
Residual	26,871	170	.158		
Total	75,361	171			

a. Predictors: (Constant), ind

b. Dependent Variable: depd\to\A

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.702	.183		3,836	.000
ind	.823	.046	.802	17,874	.000

a. Dependent Variable: depd\to\A

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810 ^a	.657	.749	.38782

a. Predictors: (Constant), totf\tofV, tota\toV, tott\toV, totm\toV

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	49,482	4	12,370	82,246	.000 ^a
Residual	20,870	172	.120		
Total	70,352	176			

a. Predictors: (Constant), totf\tofv, tota\toV, tott\toV, totm\toM

b. Dependent Variable: depd\to\A

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.401	.217		1,849	.000
tota\toV	.390	.092	.300	4,302	.000
totm\toM	.180	.103	.206	1,796	.004
tott\toV	.169	.070	.197	2,249	.026
totf\tofv	.124	.089	.130	1,388	.167

a. Dependent Variable: depd\to\A

ANOVA

depd\to\A

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.077	1	.077	.180	.672
Within Groups	70,274	170	.413		
Total	70,352	176			

ANOVA
dep\to\A

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,922	3	1,307	3,167	.126
Within Groups	71,429	173	.413		
Total	75,352	176			

ANOVA
dep\to\A

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,201	3	.734	1,730	.162
Within Groups	73,101	173	.423		
Total	75,302	176			

ANOVA
dep\to\A

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,427	3	.476	1,114	.340
Within Groups	73,924	173	.427		
Total	75,352	176			

ANOVA
dep\to\A

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,063	3	.688	2,030	.111
Within Groups	72,789	173	.421		
Total	74,852	176			

