

سمات القيادة التحويلية واثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السليمانية

د. كاظم فرج عارف

استاذ مساعد

د. احمد سليمان محمد الجرجري

استاذ مساعد

جامعة السليمانية التقنية

و محاضر في جامعة جيغان - مجمع السليمانية

Kadhim.arif@spu.edu.iq

د. ماجد محمد صالح

استاذ مساعد

جامعة التقنية الشمالية

الجامعة التقنية الشمالية

المؤلف :

تسعى الدراسة الحالية الى عرض وتحليل كل من القيادة التحويلية بسماتها الاساسية والمتطلبات الريادية باعتبارهما اركان اساسية لبلوغ المنظمات المعاصرة موقع تنافسي متميز في ظل اشتداد المنافسة في بيئه تتسم بالتغييرات المتتسارعة ، لذا جاء اختيارنا لهذين المتغيرين من اجل الوقوف عند حقيقة دور القيادة التحويلية في تحقيق المتطلبات الريادية المتبناة في الجامعة التقنية السليمانية ، من خلال استقصاء اراء القيادات الادارية ووصف وتشخيص متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية فضلاً عن تحليل علاقات الارتباط والتاثير بينهما . باعتماد استماره استبيانه اعدت لهذا الغرض . توصلت الدراسة الى عدد من النتائج العلمية التي اسست بموجتها استنتاجات ميدانية ومن أهمها هتمام القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة ، يؤدون دور مهم في حل المشاكل التي يتعرض لها الجامعة ، وهذا ما يؤثر ايجاباً على العاملين فيها ويجعلهم يتبعون شخصياتهم وآلاتهم . وفي ضوء ذلك توصلت بحث الى مجموعة من التوصيات المقدمة للجامعة التقنية السليمانية بكلياتها ومعاهدها التقنية ومن أهمها ضرورة تعزيز قدرة القادة في الجامعة المبحوثة على دعم نمط القيادة التحويلية وتنبئه في جميع المستويات الادارية ، وتزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات والتي تحتاج الى حلول ابداعية ، ومشاركة العاملين من الاكاديميين في صناعة القرارات لما لها من دور ايجابي في تحسين العلاقات بين الادارة والأكاديميين، ورفع مستويات أدائهم ، كذلك عمل تقديم افضل اداء على مستوى مؤسسات التعليم التقني .

الكلمات المفتاحية : سمات القيادة التحويلية ، متطلبات الريادة ، القيادات الادارية

پوخته :

ئەم توپىزىنەوەيە ھەول دەدات بۇ خىستانەرەو شىكىرىدىنەوەي ھەرىيەك لەسەر كەردا يەنەن تى گۇراو بەدىياردە بىنەمايىھە كان وەداخوازى پېشەنگى بە ئىتتىپاركە بىنەمايىھە كى سەر كەن بۇ گىشتىنى رېخراوه سەر دەمەيە كان پېچەيە كى مەملەتىنىي چىراڭىز ئىنگىيە كە تايىيەتە بە گۇراناتكارىيە خىرايىە كان ، بۇ ئەم بەستەن بە ستاین بە ھەلبىزىاردىنى ئەم دو گۇراوه بەمەبەستى وەستان لەسەر راستى و دەوري سەر كەردا گۇراو كەن لە بەدەستت ھىنۋانى داخوازى پېشەنگى كە بىنیات نراواه لە لايەن زانكۆي پۈلىتەكتىكى سليمانىيەوە، وەلەرىكەي راپرسىكىردىن لەسەر بىر بۇچۇنى سەر كەردا كارگىرىيە كان و پېنۋاسە شىكىرىدىنەوەي گۇراوه سەر كەردا لە دەرىكىيە كانى توپىزىنەوەكە، پاشان شىكىرىدىنەوەي پەيوەندى و كارى گەرىيە كان لە فىيوان گۇراوه كاندا ، كە لە رېكەي فۇرمىكى راپرسىيەوە كە پەيرەوكراوه بۇ ئەم مەبەستە ، وە توپىزىنەوەكە گەيشتەتە چەند دەرئە نجامىك وەگىنەتكەرييان ئەوەيە كە سەر كەردا كارگىرىيە كان دەوري سەر كەيان ھەيە لە چارەسەر كەردىنى ئەو كەيىشانە كە بە درەورۇپىان دەبىتەوە لە زانكۆدا، وەئەمەش كارى گەرى ئەبىت لەسەر كارمەندەكان بۇ جىيە جى كەردىنى كارەكانىيان . وەلەسەر رۇشنى دەرئە نجامە كان توپىزىنەوەكە گەيشتە چەند دەرئە نجامىك كە گۈنەتكەريان بىرىتىيە لە پېشىكىي كەردى توانىي سەر كەردا زانكۆيە كان لەسەر شىپۇزىا زانكۆيە كەن گۇراو پەيرەوكەردىنى لەسەر دەمەمۇ ئاستە كارگىرىيە كان ، وەپەشدارى كەردى كارمەندە ئەكادىمېيە كان لە دروست كەردىنى بىرىار كەوا كارى گەرى دەبىت لە بەتكەردىنى پەيوەندىيە كارگىرىيە كەن زانكۆدا

Abstract :

The present study aims to present and analyze all of the transformational leadership Features basic requirements entrepreneurial as the basic pillars for achieving the contemporary organizations competitively distinct site in light of heightened competition in an environment of changes rapidly, so we chose came to these two variables in order to stand at the fact that the role of transformational leadership in achieving entrepreneurial requirements adopted at the technical University of Sulaymaniyah, Through a survey the opinions of the administrative leaders and description and diagnosis of the main study and sub-variables as well as the analysis of correlations and influence their Dependence. Questionnaire form prepared for this purpose . Reached study to a number of scientific results which established a field conclusions have been invested through the recommendations made by the Technical University of Sulaymaniyah faculties and technical institutes, colleges and similar institutions as evidence of the work to provide the best performance on the level of technical education institutions.

المبحث الأول منهجية الدراسة

يتطلب البناء النظري والميداني للدراسة تحديد المنهجية العلمية المعتمدة فيها عبر تحديد مشكلة الدراسة واهميتها واهدافها وتحديد مخططتها الافتراضي وبيان فرضياتها فضلاً عن منهج الدراسة واساليب جمع البيانات والمعلومات وحدودها وكما مؤشر ادناه .

اولاً : مشكلة الدراسة ومسبباتها

نظراً للتغيرات المتضارعة في البيئة الخارجية ، فضلاً عن تزايد المنافسة واحتدامها مما يتطلب من ادارة المنظمات المعاصرة اعتماد الاسس العلمية والمهارات الادارية المناسبة لقيادة منظماتهم نحو تحقيق التميز والابداع والريادة في دنيا الاعمال . وهذا ما حفز الباحثين الى تناول كل من القيادة التحويلية والمتطلبات الريادية للوقوف على دورهما في نجاح المنظمات المبحوثة ومن خلال اثارة التساؤلات الآتية

- ١- ماهي سمات القيادة التحويلية المتبناة في المجال المبحوث ؟
- ٢- ماهي السمات الاكثر تطبيقاً والاقل تطبيقات من وجهة نظر المبحوثين في المجال المبحوث؟.
- ٣- هل تبني الجامعة المبحوثة المتطلبات الريادية الضرورية لنجاح الجامعات المعاصرة وتفوقها على منافسيها ؟ .
- ٤- ما مدى تبني الجامعة المبحوثة المتطلبات الريادية المعتمدة في الدراسة الحالية من اجل تحقيق التمييز المنشود من خلال حسن استثمار سمات قيادتها التحويلية؟.
- ٥- هل لسمات القيادة التحويلية دور واضح في تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة التقنية السليمانية .

ثانياً : اهمية الدراسة :

نسعي من خلال الدراسة الحالية الى تأسيس بناء نظري لكل من القيادة التحويلية بسماتها الاساسية وعرض اطار فكري للمتطلبات الريادية وتحقيق اهمية نظرية تضيف الى جهود من سبقنا من باحثين كتأسيس نظري لهذين المحورين المهمين والتي تعزز توجهات الدراسة النظرية . اما الدراسة الميدانية فان اهميتها تكمن في عرض وتحليل متغيرات الدراسة والوصول الى نتائج واستنتاجات وتوصيات تخدم الجامعة المبحوث ،فضلاً عن الجامعات المماثلة وفي ذات القطاع من خلال انجاز دراسة تتناول القيادة التحويلية بسماتها الاساسية ومدى دورها في تحقيق المتطلبات الريادية باعتبارها المنطلقات الحقيقة لبلوغ الجامعات المعاصرة التمييز والريادة .

ثالثاً : اهداف الدراسة :

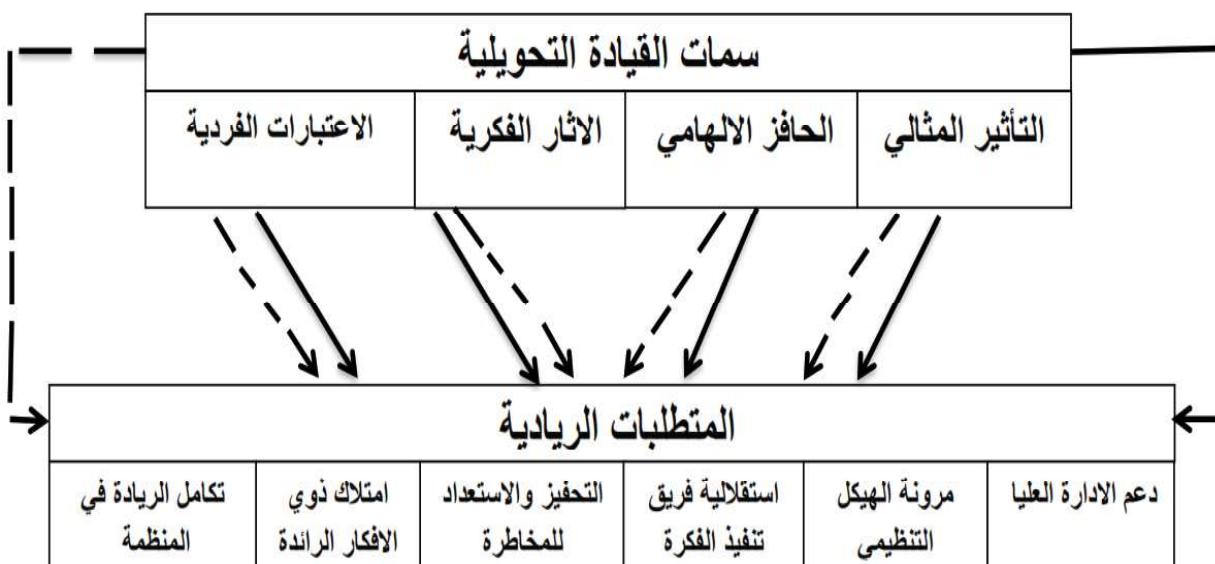
انطلاقاً من البحث والتقصي الميداني عن حل مشكلة الدراسة ومسبباتها توافقاً مع اهميتها ، فان الدراسة الحالية تسعى الى تحقيق اهداف عديدة يتمثل اهمها بالاتي :

- ١-التطرق الى كل من القيادة التحويلية والمتطلبات الريادية من خلال عرض طروحات وافكار الباحثين وذوي الاختصاص حول هذين المتغيرين فضلاً عن آراءنا البحثية حولهما .
- ٢-تبني السمات والمتطلبات الاقل توافراً بشكل اكبر فضلاً عن تعزيز المتطلبات الاكثر توافراً باتجاه تحقيق اهداف المنظمة الريادية
- ٣-الانطلاق من الجانب الميداني للدراسة نحو تحليل اجابات المبحوثين عن متغيرات الدراسة والوصول الى نتائج ميدانية يسترشد بها لتقديم استنتاجات علمية تعتمد اساساً لطرح توصيات تخدم الجامعة المبحوثة وكلياتها ومعاهدها التقنية .

رابعاً : مخطط الدراسة الافتراضي وفرضياتها :

من أجل تنفيذ المعالجة الميدانية للدراسة وتحديد العلاقات الافتراضية بين متغيراتها تبني الباحثين مخطط افتراضي يوضح اتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات ، وعلى وفق الاتي :

شكل (١) مخطط الدراسة الافتراضي



المصدر من اعداد الباحثين على وفق توجهات الدراسة

وبموجب ما تقدم فان الدراسة الحالية تبنت عدد من الفرضيات الاساسية والفرعية على وفق الاتي :

اولاً : توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والمتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة :

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التأثير المثالي والمتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة .
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحافز الالهامي والمتطلبات الريادية في المنظمة قيد الدراسة .
- ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاثارة الفكرية والمتطلبات الريادية . في المنظمة المبحوثة
- ٤- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاعتبارات الفردية والمتطلبات الريادية . في المجال المبحوث

ثانياً : يوجد تأثير معنوي لقيادة التحويلية في المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة :

- ١- يوجد تأثير معنوي للتأثير المثالي في المتطلبات الريادية . في المنظمة قيد الدراسة .
- ٢- يوجد تأثير معنوي للحافز الالهامي في المتطلبات الريادية . في الجامعة قيد الدراسة .
- ٣- يوجد تأثير معنوي للإثارة الفكرية في المتطلبات الريادية . في الجامعة المبحوثة .
- ٤- يوجد تأثير معنوي لاعتبارات الفردية في المتطلبات الريادية . في المنظمة المبحوثة.

خامساً : مجتمع البحث وعيته

تم اختيار عدد من كليات ومعاهد جامعة السليمانية التقنية ميداناً للبحث وذلك لوضوح أبعاد متغيري البحث وتحقق متطلباته بشكل أفضل، إذ تم توزيع استمارة استبيان على عينة مكونة من (٥٠) من القيادات الادارية في تلك الكليات والمعاهد من المجموع الكلي البالغ تقريراً (٩٥) قيادي واسترجعت منها (٤٢) استماره صالحة للتحليل وبذلك بلغت نسبة تمثيل العينة من المجتمع (٤٤%).

سادساً : منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا الحالية المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال تبني نظري لمتغيرات الدراسة الأساسية والفرعية، فضلاً عن وصف وتشخيص وتحليل علاقات الارتباط والتأثير، لذات المتغيرات في الجانب الميداني من الدراسة بالتحليل الميداني المعمق للوصول إلى نتائج دقيقة وتقديم استنتاجات وتوصيات نسعى من خلالها إلى تحسين أداء الجامعة المحوسبة .

سابعاً : اساليب جمع البيانات والمعلومات

سعي الباحثون من خلال هذا المحور الحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة النظرية والميدانية من خلال الآتي :

١- مصادر الجانب النظري : استقى الباحثون البيانات والمعلومات على وفق هذا المحور من الدوريات والرسائل والاطاريج والكتب والمؤتمرات والبيانات والمعلومات التي استمدت بموجبها المحاور النظرية للدراسة . ومحاورتنا العلمية لهذه الظروفات .

٢- مصادر الجانب الميداني اعتمدنا استنارة الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المعتمدة فقراتها على المصادر العلمية الواردة في الجانب النظري من الدراسة فضلاً عن المقابلات واللقاءات مع ذوي العلاقة حول توضيح محاور الاستنارة والاجابة على استفسارات المبحوثين والاطلاع على المجال المبحوث ميدانياً لتحديد وتأكيد متغيرات الدراسة الأساسية والفرعية ومدى تبنيها من خلال التواجد المباشر في الجامعة المحوسبة .

ثامناً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالآتي :

- ١-الحدود الموضوعية : شملت كل من سمات القيادة التحويلية والمتطلبات الريادية بمتغيرات رئيسة للدراسة الحالية .
- ٢-الحدود المكانية : اجريت الدراسة في الجامعة التقنية السليمانية والكليات ومعاهد التقنية التابعة لها .
- ٣-الحدود الزمنية : امتدت فترة الدراسة من ٢٠١٦/١٥ الى ٢٠١٧/٢١٥ .
- ٤-الحدود البشرية : وتمثلت بالقيادات الادارية في الجامعة التقنية السليمانية والكليات ومعاهد التقنية التابعة لها .

المبحث الثاني سمات القيادة التحويلية / مدخل نظري

اولاً : مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية أحد الابتكارات الفكرية لنظريات القيادة الحديثة تبلورت من خلالها نظرية القيادة التحويلية أواخر ثمانينيات القرن الماضي من قبل العالم James Mc- Groger Burns () في كتابة الذي حمل عنوان القيادة الذي اشار فيه إلى ضرورة تبني قيادة ابتكارية مؤثرة التي تقوم بدلاً عن القيادة التقليدية على اسس تبادل النافع لكافة الاطراف. باعتبارها المحور الأساسي لعمليات التغيير نحو الأفضل من خلال التفاعل البناء مع المرءوسيين وتوفير فرص عادلة للجميع للفصاح عن قدراتهم لصالح اهداف كل من المنظمة والعاملين على حد سواء ، خاصة وان العاملين في ظل هذه القيادة يتحملون المسؤولية المشتركة مع قادتهم لتقديم الافضل باعتبارهم اركان اساسية لإحداث عملية التغيير الايجابي . ومن هذا المنطلق ، تناول العديد من الباحثين وذوي الاختصاص القيادة التحويلية بالدراسة والتحليل وتقديم الآراء ووجهات النظر حول تحديد مفهومها وتحديد اهميتها ، اذ يشير (Owens,1999,37) الى القيادة التحويلية باعتبارها أحد انواع القيادات التي تأخذ الثقافة بنظر الاعتبار والقادرة على توحيد الجهود والاهداف والقيم والمعايير لكافة الاطراف ذات العلاقة من اجل تحقيق اهداف المنظمة والعاملين وذوي المصالح على حد سواء . ويوضح Conger,2002,47) بانها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب من خلال تطوير العاملين فكريًا وابداعياً وتشجيعهم لتكون اهتماماتهم جزءاً من توجهات المنظمة. اما TroFino,2000,21) فقد مثلهم بأولئك القادة القارئين على وضع رؤية واضحة للمستقبل ، باعتبارهم صناع النجاح داخل منظماتهم، فهي قيادة تضع رؤية واضحة لمنظمتهم من خلال ايجاد وابداع انظمة محدثة وجديدة كلها وبما يتلاءم ويتوافق مع متطلباتهم المستقبلية فيما يؤكد (Iain,2007,55) بان القائد ذو القدرات التحويلية هو الشخص قادر على قيادة اتباعه برضي عبر القيم والمعايير السليمة والقابلة للتطبيق ومن قبل كافة الاطراف . ويؤشر (Bass,1995,7) المكونات الأساسية للقيادة التحويلية باعتبارها الاسس السليمة لمفهوم هذه القيادة من خلال قيمها بالآتي :

١- القدرة على جذب الآخرين من خلال الجاذبية التي تتوافر في شخصيته وتؤثر في تابعيه باستمرار

٢- القدرات العقلية التي تمكنه من حل معظم مشكلات العاملين واقتاعهم بأنه هو الوحيد قادر على التغلب والتفوق على كافة أنواع الصعوبات وتنليلها وبطرق متميزة .

٣- الاعتبار الفردي مما يجعل التابعين أكثر تأثيراً واهتمامًا بالقائد التحويلي والاستعداد للاستجابة لتوجهاته وباستمرار باعتباره يمثل قدوة لتابعيه .

اما (السعود, ٢٠١٢, ٢٤) فقد عدّها نظاماً قيادياً قائماً على قدرة القائد على إيجاد المناخ المناسب للقبول وتحفيز العاملين لتحقيق اهداف تنظيماتهم والعمل باستمرار على نجاحها باقتناع تام . فيما يوضح (دوان, ٢٠١٣, ١٣١) بأنّها اسلوب قيادي يوضح لتابعه كيفية تغيير القائد لمنظمه عبر تحفيز العاملين للاندفاع برغبة من أجل تحقيق اهدافهم واهداف منظمتهم ، يتasher مما تقدم بان القيادة التحويلية تعبّر عن التفاعل وايلاء الاهتمام بالمرؤوسين على حساب اهتماماته الشخصية ليكون القائد قدوة لتابعيه ومثالاً يحتذى به .

ثانياً : أهمية القيادة التحويلية :

تسعي ادارة المنظمات المعاصرة باستمرار الى التعرف على امكانات عاليتها وتحديد المتميزين منهم باعتبارهم قادة المنظمة ومسؤوليتها مستقبلاً ، فضلاً عن سعيها المستمر لاستقطاب الموهوبين والمبدعين باعتبارهم مركبات نجاح المنظمات وتقديرها . وتبّرر أهمية القيادة من خلال دورها الفاعل في تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة فضلاً عن تحقيق اهداف عاليتها والاستجابة لاحتياجاتهم باعتبارهم محور العملية التنفيذية للأنشطة كافية مما يعكس ذلك اعجاب وتقدير العاملين واحترامهم ، وكلما كان القائد التحويلي اكثر قدرة على تلبية احتياجات تابعيه على حساب احتياجاته الخاصة الى جانب تحقيق اهداف المنظمة ، ادي ذلك الى تحقيق رضي كافة الاطراف كجزء من مهام واولويات القائد التحويلي . القادر على غرز روح التحدي والاصرار لدى الجميع لتقديم افضل اداء بحماس ورضي (Gibson&Dennelly,2003,342) . ويضيف (Conger,2002,48) بان أهمية القيادة التحويلية تبرز من خلال تجاوز القائد من مخالفة المرؤوسين استحقاقاته وتحفيزهم للأداء الأفضل ، مادياً او معنوياً الى تشجيعهم لإبداء الآراء والافكار المبدعة والافصاح عن اراءهم ومقترناتهم وتنفيذ الاجابي منها اداة لتقديم أفضل الاراء والجهود والافكار كمساهمة جماعية لتحقيق الاهداف المرسومة على افضل وجه .

وتمثل القيادة التحويلية احد المفاهيم الادارية الحديثة نسبياً ، وقد اوليت الاهتمام المتزايد من قبل العديد من القادة والمسؤولين فضلاً عن الباحثين والملئكين ، وذوي الخبرة والاختصاص كأحد انواع القيادات ذات التأثير المباشر في سلوك العاملين لتحقيق اهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية ، ويعدها (Burns,2003,44) اداة مساعدة في مواجهة الازمات بعقلانية ، خاصة وان الموارد البشرية تعد المورد الاصغر والاكثر تأثيراً في العملية الانتاجية ، لذا اصبح توفر قيادات ذات سمات تحويلية قادرة على الاستجابة والتكييف مع التغيرات الخارجية بنجاح ، وضرورة حتمية وليست خيار . ويوشر (Amabile& Kramer,2012,125) أهمية القيادة التحويلية من خلال مساهمة القائد التحويلي من استئصاله تابعيه وتحويل توجهاتهم نحو الافضل من خلال الاتي :

- ١- توعية العاملين باهمية القيم والمثل العليا ونكران الذات لتقديم الافضل برضي واقتناع.
- ٢- تسخير الجهود كافة نحو المصالح العامة للمنظمة على حساب المصلحة الشخصية دون اغفال اهداف المرؤوسين .
- ٣- تحديد الاحتياجات الحقيقة للمرؤوسين والاستجابة لها كاداة لتحفيزهم للأداء الأفضل من اجل الارتفاع بمستوى اداء مرؤوسه للإنجاز الافضل .

فيما يبرز (Huozynski&Buchanan,2001,728) أهمية القيادة التحويلية من خلال المهام الملقاة على عاتق القائد التحويلي والمتمثلة بالآتي :

- ١- يسعى القائد التحويلي باستمرار نحو رفع الروح المعنوية من خلال ابراز دورهم في نجاح منظمتهم وتطويرها .
- ٢- تحفيز العاملين نحو ضرورة الالتزام بروؤية منظمتهم وما يجب ان تكون عليه مستقبلاً .
- ٣- تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم وتحفيز المبدعين منهم لتقديم الافضل .
- ٤- غرز روح المبادرة لتحقيق اهداف المنظمة قبل اهدافها الشخصية بل والتضحية من اجل بلوغ اهداف منظمتهم برضي .

يتضح مما بان أهمية القائد التحويلي تبرز من خلال قدرته على قيادة المنظمة رغم وجود تحديات ، فهو يواجهها بثقة مطلقة على التغلب عليها من اجل احداث التطورات المتميزة من خلال التأثير في سلوكيات مرؤوسه وتنمية قدراتهم الابداعية عبر فسح المجال امامهم وتحفيزهم على مواجهة الصعوبات التي تواجهه منظمتهم وتعليمهم كيفية التغلب عليها .

ثالثاً : خصائص القيادة التحويلية :

من أجل تبني القائد نمط القيادة التحويلية لابد من امتلاكه العديد من الخصائص والتي ينفرد بها عن غيره من القادة الاداريين، ويوجز كل من (الطوبل، ٢٠٠٦، ٢١٠) و (صالح والمبيضين، ٢٠١٣، ٦٢) أهمها بالاتي :

- ١- الایمان المطلق بقيمة الانسان بعيداً عن التسلط رغم قوته من خلال احترام مشاعر مرموزيه .
- ٢- الرغبة الشديدة لرکوب المخاطرة المحسوبة تفكيراً وتنفيذًا واسلوباً ، باعتباره قائد شجاع وعلى استعداد تام لاتخاذ موافق وقرارات جريئة وبغمامة محسوبة .
- ٣- قابلية التعليم والاستعداد للتعلم مدى الحياة لينعكس ذلك على تابعيه وتحفيزهم لقبول التعلم من الاخرين
- ٤- يعد قائدًا معنيًا بالتغيير ، فهو لا يعد نفسه مدیراً بل هو مبادر رغم ادراكه بأن التغيير له اعداء
- ٥- القدرة الفانقة على التعامل الايجابي والبناء مع المواقف المعقّدة والغامضة من اجل تجويد الوضع القائم
- ٦- امتلاك رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة ووضع الحلول المناسبة وبدقة متاهية وبثقة مطلقة .
- ٧- العمل بثقة مطلقة وتحفيز تابعيه لأداء ذلك باعتبار التمكين اسلوب الاداء الأفضل .
- ٨- القدرة على الاستثمار الأفضل لقدرات مرموزيه بعيداً عن الاستغلال غير الانساني .
- ٩- النهضة الدائمة والمبادرة الفاعلة لمواجهة الحالات المستجدة وبدقة .
- ١٠- التعامل الايجابي مع عامليه سواءً على المستوى الفردي او الجماعي حيثما تطلب الموقف ذلك .
- ١١- الطرح باستمرار افكار ابداعية وابتكارية وتحفيز عامليه على تبني افكار بذات المستوى المتميز .
- ١٢- تحفيز تابعيه على التحلی بالقيم الاخلاقية والعمل على نشر ثقافة العمل الصحيح في كل مرة ومن اول مرة مع الحفاظ على القيم الاخلاقية باستمرار

رابعاً : أبعاد القيادة التحويلية

من خلال اطلاع الباحثين علي ادبيات القيادة وانواعها، وتحديداً في مجال ابعاد القيادة التحويلية ، فاننا لم نرى اتفاق جامع حول هذه الابعاد ، ففي هذا المجال يؤكد (Jpnes,2006,2) ان اهم الابعد اللازم لنجاح القيادة التحويلية تمثل بالاتي :

- ١- التأثير .
 - ٢- التحفيز .
 - ٣- الترابط.
 - ٤- التحدى .
- اما (Daft,2000,508) فقد بين ان تمكين القيادة التحويلية من اجل انجاز مهامها يستوجب توفر الابعد الآتية :

- ١- الاتصال بابتكار رؤية حقيقة وواضحة والتزام كافة العاملين والاطراف بها من قبل العديد من الباحثين والاكثر واقعية وتطبيقاً .
- ٢- قدرة القائد على تحقيق الابتكار المنشود والمستهدف .
- ٣- بناء ثقافة حديثة تتقبل التغيير من خلال الایمان المطلق بها .

فيما قدم (Bass, 2002,77) نموذجاً كمقياس للقيادة التحويلية علي وفق توجهات (Burns, 1988) وذهب الدراسات العالمية باتجاه انموذج (Bass,2002,77) المطور من انموذج (Burns,1988) الاكثر واقعية وتطبيقاً من قبل العديد من الباحثين والدراسات الميدانية المتضمن اربعة ابعاد أطلق عليها (4Is) يضمن ابعاد : ١- التأثير المثالي . ٢- الاعتبارات الضرورية . ٣- الاثارة الفكرية . ٤- الحافز الالاهامي معتمدة على استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) تستخدم لقياس أنماط القيادة التحويلية لبدنها جميعاً حرف (I) :

١- التأثير المثالي (Idealized influence) :

لذا يعد التأثير المثالي الخاصية الضرورية الواجب توافرها في القائد التحويلي باعتباره نموذج مثالي لكي ينال اعجاب واحترام الآباء وقدوة لهم مما يولد ثقة به كقائد ذو اخلاق وسلوك سليم وذو رؤية واضحة ومشتركة مع العاملين مما يولد الفيول باعتباره قائد مستعد للمشاركة وتحمل المخاطر مع اتباعه (Stone etal, ٢٠٠٣,٣) ويعزز التأثير المثالي بالعاملين روح الفخر والاعتزاز كمحاور جيد ومقنع للعاملين بروية مستقبلية مشرقة ومثيرة (قرة داغي , 2006,218). اما (Daft & noe,2001,402) فقد اوضحا بان القادة التحويليين يعتمدون التأثير المثالي لتحقيق النتائج الايجابية عندما يولون اهتماماً كبيراً بالعاملين على حساب حاجاتهم الشخصية. من خلال هذه التسمية فان القائد التحويلي يركز على تطوير رؤية جديدة لتكون نموذجاً لسلوكيات مشتركة ، وعندما يحظى القائد باحترام واعجاب وتقدير مرموزيه ، فإن ذلك مدعاه للاقتداء به فيما يؤكد (Pillia & Williams, 2004,147) بان العاملين يشاركون القائد التحويلي بالرؤيه وقبول قيم القائد ليكونوا ملتزمين بمصالح الجماعة مما يؤشر الدور المحوري للقائد التحويلي في تحقيق القبول والاقطاع والاندفاع لدى العاملين للعمل دون اكراه .

٢- الدافعية الالهامية (Inspiridtional motivation)

وتعبر هذه التسمية عن سلوكيات القائد التي تدفع العاملين للتحدي والعمل بحماس لتحقيق الأفضل ، لهذا فهو من يحفز عامليه للاندفاع واستلهام القيم منه كقائد متفاني من اجل مرؤوسه ثم موافقه الشخصية .. يؤكد هذا البعد على ضرورة امتلاك القائد اسلوباً مزيداً في تحفيز العاملين بالدافع الالهامي لتقديم الأفضل ويشير الى سلوكيات وتوجهات القائد المثيرة في التابعين حب التحدي فضلاً عن قدرته في ايصال وايصال توقعاته الى تابعيه من خلال استثماره روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (System .netwww.arab). ويضيف (Northouse,2007,183) بان القادة يوصلون توقعاتهم العالية الى تابعيهم والهامهم عبر التحفيز المستمر ليكونوا اكثر التزاماً من خلال تعزيز روح الفريق والاغراءات العاطفية لتركز الجهود نحو انجاز اكثراً من اهتماماتهم الشخصية . فيما يؤشره (الزيدي , 2007، 123) بتحفيز العاملين والاداء بما هو اكثراً من التوقعات وتوليد الحمس والتحدى لديهم من خلال خلق السلوك الالهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول الى الاهداف المرسومة . ويوضح (Bass& Riggio, 2005,6) بان القائد يتصرف بطريقة تهم من حوله من خلال جعل مسؤوليات العاملين اكثراً تحدياً وذات معنى وقيمة . فيما يؤكد (Block, 2003,2) بان القائد التحويلي يسيطر على انتباه وخيال تابعيه وتحفيزهم ليندفعوا نحو الالتزام بما هو ممكن تحقيقه من خلال التحفيز المستمر للعاملين لدفعهم لتقدير الافكار المتميزة باستمرار .

٣- الاثار الفكرية Intellectual stimulation

تعد الافكار الجديدة هي الشغل الشاغل للقائد التحويلي فهو يبحث عنها باستمرار ويثير التابعين من اجلها فهذه الخاصية تشير الى بحث القائد التحويلي عن الافكار الجديدة من خلال اثارة التابعين لمعرفة المشاكل وتحفيزهم لتقديم الحلول الممكنة بطريقة ابداعية من خلال تحديد القائد الفرص والتسهيلات ونقطات القوة والضعف وتنمية وتوسيع الاشارة الفكرية لتقديم ، الافضل، ويؤشر (Daft,2006,3) بان لدى القادة التحويليين قدرة عالية على تحمل الاخطاء من خلال حث العاملين على معرفة المشاكل وتقديم الحلول بدلاً من البحث عن الاخطاء ، ويعزز ذلك (العامري , ٢٠٠١, ٨) بتأكيده على ان القادة يشجعون الابداع ولا يواجهون الانتقاد امام الاخرين لمن يرتكب اخطاء فردية بما يعزز سبل الذاء والارشاد وحل المشكلات بعقلانية مما يمكن من اقتراح طرق جديدة لاختيار كيفية انجاز المهام بدقة والتحفيز لتقديم الافضل . اما (Simic,1998,52) فيشير الى ان الافكار الجديدة والمبتكرة للعاملين وحلولهم المقترنة قد تختلف عن افكار القائد مما يؤشر دورهم في تقديم الافكار الجديدة والمبدعة للمشكلات القائمة وهنا يركز القائد على استثناء الجهد الفكرية لتابعيه لتعزيز الجهود الابداعية المتميزة وهكذا.

٤- الاعتبارات الفردية Individvalized c onsideration

تشير الاعتبارات الفردية الى ايلاء مشاعر التابعين الاهتمام المتميز من قبل القائد من خلال تلبية احتياجات كل فرد من افراد المجموعة على انفراد ، مع اخذ الطرق الفردية بنظر الاعتبار عند القيام بذلك وعليه لابد من الاهتمام الفردي للقائد التحويلي بمروسيه كل حسب امكاناته وقدراته ، وتحفيزهم بما يناسب وهذه الاعتبارات . لذا يعبر هذا البعد عن اهتمامات القائد بمشاعر مرؤوسه من حيث التشجيع والتوجيه والنصائح والاستماع اليهم والاهتمام بحاجاتهم وانجازاتهم عبر تبني استراتيجيات التقدير والاطراء واعتماد الاتصال والتواصل المباشر معهم وتکليف الافراد بالأعمال الصعبة ، ويعامل القائد التحويلي مرؤوسه بحسب قدرات وامكانات كل منهم (عباس , 2004,30) وبذات الاتجاه يؤكد (Stewart,2006,12) بان القادة التحويليين يولون الاهتمام لتطوير مرؤوسهم وتوفير الاجواء المناسبة التي تراعي الاعتبارات الفردية للعاملين ، فالقائد يكلف عامليه ويرقيهم بهدف التأكيد وليس المسائلة والعقوبات مما يكسب حب عامليه باستمرار، ويوضح (Yuki,2002) بان القائد يؤمن بقدرات عامليه ويشجعهم على الابداع بطريقة جذابة . ويشير(Stewart,2000,13) الى ضرورة الاهتمام بحاجات العاملين وتطويرهم عبر التدريب والارشاد وتوفير مناخ مشجع ومساند ومحترم من قبل القائد، فيما يؤكد (العامري , ٢٠٠١, ١٠) على ان دور القائد يتمثل برفع الروح المعنوية للعاملين وخلق فرص جديدة للابداع من خلال التدريب والتطوير المستمرین.

المبحث الثالث المتطلبات الريادية / اطار فكري

أولاً : ماهية الريادة ومضامينها:

تعد الريادة موضوعاً حيوياً نال اهتمام العديد من الباحثين ونوي الاختصاص بما حفظنا الي تناوله بالدراسة والتحليل كأحد القدرات الاساسية الواجب امتلاكها والمحافظة عليها من قبل القيادات الادارية ، وعند ما يمتلك القائد سمات القيادة التحويلية فان ذلك مدعوة لتحقيق اهداف وغايات يصعب على العيد من تحقيقها . حيث اطلق هذه التسمية من قبل (cantilon) (kurako,2001,30) ويرجع استخدام مصطلح الريادة والريادي الى زمن بعيد الا ان هذا المسعى لازال بحاجة الى مزيد من التناظر نظراً لتدخله مع العديد من المصطلحات كالابداع والابتكار والتمييز والتفرد ، بل لازال هناك من يدهما مفاهيم مترادفة . من هذا المنطلق نعرض البعض من التعريف والمفاهيم على سبيل المثال لا الحصر دون الاقلال بأهمية التعريف والمفاهيم الاخرى ، اذ يعرف(30) الريادة بانها اقامة او انشاء شيء جيد ومختلف ذو قيمة ، من خلال تخصيص المال والوقت والجهد لمشروع محدد ، فضلاً عن استعداد اصحابه لتحمل المخاطرة المرافقة لهذا العمل، مقابل توقع عوائد عالية عند نجاحه باعتبارها اداة لتحقيق العوائد العالية المقابلة للمخاطرة التي يتحملها الرياديون . مع تأكيد الباحثين ان ذلك لا يتحقق دون امتلاك الريادي الرؤية والبصرة والتوقع القريب الى الحقائق ، ورؤية ما يراه الاخرون مخاطرة فرص لا تعوض ومشروع للنجاح والتميز.اما (سكارنه , ٢٠٠٥,٥٧) فقد نظر الى الريادة باعتبارها عملية منتظمة لانشاء شيء جيد ومختلف وافضل من الاخرين ذو قيمة ،في اعمال ترافقها المخاطر والمحاذير من تبنيها ،لذا فان العيد من المنافسين قد يبتعدون عن الاستثمار في مثل هذه المشاريع التي يدها خاسرة بالأساس قبل تتنفيذها. فيما يؤكد (Jones,2003,6) بان الريادة هي عملية تينجز من خلالها البحث والتحري عن الفرص واكتشافها وتحديدها بدقة وتهيئة الموارد المادية والمعنوية لاستثمارها بشكل امثل بما يلبى رغبات الزبائن واستباقة كلما امكن ذلك . وبذات الاتجاه يضيف (Gomez,2005,331) بان الريادة عبارة عن القابلية على خلق او انشاء شيء ما ، من لا شيء تقريباً ، مع امتلاك البراعة في اقتناص الفرص عندما يراها الاخرون فوضي وعدم توافق وتناقض . ويذهب (العامري , 2008,2) بمفهوم الريادة باعتبارها تنفيذ الاعمال الجديدة المرافقة مع المخاطر وعدم التأكيد من اجل تحقيق الارباح وحصد النجاحات وسط المخاطر المرافقة بتسخير موارد المنظمة كافة من اجل بلوغ الاهداف صعبه المنال . يتضح مما تقدم بان الريادة كمفهوم تعبر عن ما هو مختلف وجيد ومتميز عن الاخرين سواءاً بالمجازفة او التنفيذ او تحقيق العوائد وتحمل المخاطر المصاحبة لهذه العوائد ، مما دفع العديد من الباحثين الى اعتبارها مرادفة لمصطلحات الابداع والابتكار والتمييز . اما مضمون الريادة فقد اوجزها (Hisrick,2002,10) بالاتي :

- أ- ترتبط الريادة بعدد من المهارات الادارية المتميزة القائمة على اساس المبادرة الفردية المستندة على قدرة فانقة للاستثمار الامثل للموارد المتاحة مع التأكيد على مرافقة العمل مخاطرة وعدم تأكيد غير محددة
- ب- ويوجب ما سبق فان الريادة تعبر عن اداء تلقائي لفرد لاندفاعه نحو الشراء بسعر محدد الان لبيع غدا بسعر يتوقعه اعلى الا انه غير متأكد من هذا السعر , نظرا لحالات عدم التأكيد المرافقة لتطبيق الريادة .
- ج- تعد الريادة جهد منظم وموجه نحو التنسيق المتكامل بين الانتاج والتسويق والعوائد المتوقعة .
- د- تربط الريادة بالادرارك التام للفرص المحددة على وفق الحاجات والرغبات المتوقعة للزبائن , والمشاكل التي يمكن ان يجد لها الريادي المعالجات الناجحة .
- هـ تستوجب الريادة استخدام طرق واساليب جديدة يجهلها المنافسون لذا فهي تتحمل قرارات فردية ومخاطر محسوبة .

ثانياً: أهمية الريادة :

يشير (Krajwisi&Ritman,2005,65) الى الريادة باعتبارها تعبر عن تميز المنظمة وو لوجها في انشطة ومهام يصعب على المنافسين التفكير فيها ، وتبين اهميتها من خلال الاقدام علي اداء المهام رغم المخاطر المرافقة، لذا تعد المنظمات الاكثر ريادية هي الاقدر علي تخطي الصعاب .

وبذات الاتجاه يعدها البعض احد الحقول المعرفية التي تتلازمه اهتمام البلدان التي تنشد التفوق والتميز اذ ان المشاريع الريادية هي الاقدر على بلوغ المنظمات الريادة والتميز وبذات الاتجاه يؤكد (Gomezet al,2005m341) ان الريادة هي المؤشر الاكثر قدرة على تحديد هوية المنظمة المتميزة وامكانية بلوغها الموضع الريادي بل والمحافظة على هذا الموقع على الرغم من تزايد اعداد المنافسين واضاف ذات الباحثين بان اهمية الريادة تمحور حول مركبات اساسية وعلى وفق الاتي :

١- الابداع ، ويعد احد الاركان الاساسية لنجاح المنظمة وتفوقها علي منافسها ونيلها مركز تنافسي متقدم، انطلاقاً من كون الابداع بحد ذاته يمثل عملية قائمة على الخلق والتغيير البناء .

٢- المشاريع الجديدة ، تعد المشاريع الجديدة الانطلاقـة الحقيقة للمنظمـات الـريـادـية ، خـاصـة وـان هـذـه المشارـيع غالـباً ما تـؤـسـس انـطـلـاقـاً من افـكار مـعاـصرـة تـشـدـ التطـوـيرـ والـتنـمـيـةـ الـاـقـتصـاديـةـ المـحـقـقـةـ لـلـتـفـوقـ والـرـيـادـةـ لـلـمـشـارـيعـ الجـديـدةـ .

٣- توفير فرص عمل مناسبـةـ ، عند اـقامـةـ المـشـارـيعـ الجـديـدةـ فـانـ توـفـرـ درـجـاتـ وـظـيفـيـةـ وـفـرـصـ عـلـمـ تـكـوـنـ اـكـبـرـ ، وبـالـتـالـيـ المـسـاـهـمـةـ الجـادـةـ نحو تـحـسـينـ المـسـتـوـيـ المـعـاشـيـ لـاـبنـاءـ المـجـتمـعـ وـعـوـائـلـهـمـ وـالتـخـفيـضـ منـ مـسـؤـلـيـاتـهـمـ الـاجـتمـاعـيـةـ .

ثالثاً : الخصائص الريادية :

تـعدـ الخـصـائـصـ الـرـيـادـيـةـ اـحـدـ المـرـتكـزـاتـ الـاـسـاسـيـةـ لـنـجـاحـ المـشـرـوعـاتـ وـالـمـنـظـمـاتـ الـرـيـادـيـةـ مـاـ يـسـتـوجـبـ معـهـ التـركـيزـ عـلـىـ اـمـتـالـكـ اـدـارـةـ وـمـدـرـاءـ الـمـنـظـمـاتـ الـتـيـ تـشـدـ الـرـيـادـةـ بـهـذـهـ السـمـاتـ وـالـخـصـائـصـ وـالـتـيـ يـوـجـزـهـاـ(ـسـكـارـنـهـ،ـ٢ـ٠ـ٠ـ٥ـ،ـ٣ـ٧ـ)ـ (ـأـنـدـرـوـنـ،ـ١ـ٩ـ٩ـ٣ـ،ـ٦ـ)ـ (ـلـونـجـنـكـرـ،ـ٢ـ٠ـ٠ـ٠ـ،ـ٨ـ)ـ (ـوـ)ـ (ـP~ickle~،~2~0~0~0~،~9~)ـ (ـوـ)ـ (ـA~nd~er~o~n~،~1~9~9~3~،~6~)ـ (ـوـ)ـ (ـL~on~g~e~n~c~k~er~،~2~0~0~0~،~8~)ـ (ـوـ)ـ (ـوـ)ـ (ـبـالـاتـيـ)ـ :

١- الثقة العالية بالنفس :

تـمـثـلـ الثـقـةـ الـعـالـيـةـ الـمـطـلـبـ الـأـولـ لـأـصـحـابـ الـمـشـرـوعـاتـ الـتـيـ تـشـدـ الـرـيـادـةـ ، فـمـنـ خـلـالـهـ هـذـهـ الثـقـةـ وـالـاعـتـدـادـ بـالـنـفـسـ يـمـكـنـ توـسـعـ مـدارـكـ وـقـدـراتـ الـرـيـادـيـ مـاـ يـضـفـيـ طـابـ النـجـاحـ عـلـىـ النـتـائـجـ قـبـلـ حـتـىـ اـبـدـاـ بـالـمـشـرـوعـاتـ ، وـيـجـبـ انـ تـرـافـقـ هـذـهـ الثـقـةـ الـقـدـرـةـ وـالـرـغـبـةـ عـلـىـ بـلـوـغـ الـمـعـالـجـاتـ النـاجـعـةـ لـلـمـشـكـلـاتـ الـمـتـوـقـعـةـ وـغـيرـ الـمـتـوـقـعـةـ وـحـلـهـاـ جـذـرـيـاـ وـبـاـسـلـوـبـ مـخـلـفـ عـنـ الـآـخـرـيـنـ وـاـخـذـهـاـ دـلـيـلـاـ لـحلـ مشـكـلـاتـ .

٢- التفاوـلـ الـمـبـنيـ عـلـىـ الـقـدـرـاتـ الـذـاتـيـةـ :

يـعـدـ التـفـاوـلـ وـالـقـدـرـاتـ الـعـالـيـةـ اـحـدـ الـهـامـ الـلـازـمـ لـلـرـيـادـيـ الـمـتـمـيـزـ وـيـأـتـيـ التـفـاوـلـ مـنـ خـلـالـ الـإـيمـانـ بـالـقـدـرـاتـ الـتـيـ تـمـتـكـهاـ الـمـنـظـمـةـ وـعـاـمـلـيـاهـ فـضـلـاـ عـنـ ، اـعـتـبـارـ الـفـشـلـ دـرـسـاـ يـسـتـفـادـ مـنـهـ عـنـ تـنـفـيـذـ الـخـطـوـاتـ الـلـاحـقـةـ وـالـنـجـاحـ مـنـ وـجـهـ نـظـرـ الـمـنـظـمـاتـ الـرـيـادـيـةـ .

وـ الـرـيـادـيـ هوـ مـنـ لـاـ يـكـرـرـ ذاتـ الـخـطـأـ وـيـتـفـاعـلـ بـتـقـيـمـ الـحـلـولـ الـمـتـمـيـزـ اـعـتـمـادـ عـلـىـ الـقـدـرـاتـ الـفـرـديـةـ الـخـلـاقـةـ لـعـاـمـلـيـ الـمـنـظـمـةـ الـرـيـادـيـةـ .

٣- الالتزام والتركيز على تحقيق الاهداف

يـسـتـوجـبـ عـلـىـ الـمـنـظـمـاتـ الـرـيـادـيـةـ وـ الـرـيـادـيـ الـالـتـزـامـ بـالـخـطـطـ الـمـسـبـقـةـ وـعـدـ التـخـلـيـ عـنـ تـنـظـيمـ أـشـطـطـهـاـ الـمـخـلـفـةـ ، اـذـ يـعـدـ الـاـقـدـامـ عـلـىـ تـحـقـيقـ الـاهـدـافـ الـلـازـمـةـ لـلـرـيـادـيـ الـمـتـمـيـزـ وـيـأـتـيـ التـفـاوـلـ مـنـ خـلـالـ الـإـيمـانـ بـالـقـدـرـاتـ الـتـيـ تـمـتـكـهاـ يـنـبـعـ الـالـتـزـامـ بـالـرـيـادـيـ عـلـىـ مـاـ هـوـ مـجـدـيـ وـمـحـقـقـ لـلـاهـدـافـ وـالـخـطـطـ الـمـسـبـقـةـ الـتـيـ وـضـعـتـهاـ الـمـنـظـمـةـ الـرـيـادـيـةـ .

٤- الحاجة للإنجاز المتميز

تحـتـاجـ الـمـنـظـمـاتـ الـرـيـادـيـةـ باـسـتـمرـارـ لـلـإـنجـازـ الـمـتـمـيـزـ عـنـ الـآـخـرـيـنـ وـنـابـعـ مـنـ الرـغـبـةـ لـتـحـقـيقـ التـفـرـدـ وـالـتـمـيـزـ بـيـنـ الـمـنـافـسـيـنـ مـنـ خـلـالـ تـحـمـلـ

الـمـخـاطـرـ الـمـرـاقـفةـ لـلـأـدـاءـ الـمـتـمـيـزـ ، وـيـرـيـ الـإـنجـازـ مـنـ خـلـالـ حـالـاتـ الـمـخـاطـرـ وـعـدـ التـأـكـدـ هوـ التـفـرـدـ ، لـاـنـ ذـلـكـ يـمـثـلـ لـلـعـدـيدـ مـنـ الـمـنـافـسـيـنـ

مـحـاذـيرـ وـمـخـاـفـقـ حـقـيقـةـ لـذـاـ يـنـبـعـ تـمـيزـهـاـ مـنـ حـاجـتهاـ إـلـيـ الـإـنجـازـ وـسـطـ الـمـخـاطـرـ وـمـاـ يـرـاهـ الـآـخـرـيـنـ مـخـاطـرـ تـعـدـ فـرـصـةـ لـلـنـجـاحـ وـالـتـفـوـقـ

رـغـمـ كـلـ مـاـ يـحـيـطـ بـهـاـ مـنـ مـخـاـفـقـ وـبـالـعـاـمـلـيـنـ مـنـ مـعـهاـ لـاـنـ مـبـادـرـتـهـاـ نـابـعـةـ مـنـ الشـجـاعـةـ وـحـبـ الـمـخـاطـرـ إـلـاـ أـنـهـ يـتـعـالـمـ مـعـ الـمـخـاطـرـ

الـمـحـسـوـبةـ وـغـيرـ الطـائـشـةـ إـذـ جـازـ التـعبـيرـ ، كـمـاـ اـنـ الـحـظـ لـاـ يـمـثـلـ لـهـاـ كـلـمـةـ مـهـمـهـ فـيـ قـامـوسـهـاـ لـاـعـتـمـادـهـاـ عـلـىـ قـدـرـاتـهـاـ وـتـوـقـعـاتـ عـاـمـلـيـاهـ

الـمـتـمـيـزـينـ ، وـانـ التـفـوـقـ عـنـدـهـاـ هـوـ جـزـءـ مـنـ مـخـاطـرـ يـسـتـوجـبـ اـنـ تـتـحـمـلـهـاـ مـهـمـاـ كـانـ لـاـنـ النـجـاحـ يـبـدـأـ وـسـطـ الصـعـابـ وـرـكـوبـ الـمـخـاطـرـ .

٥- التطلع للمستقبل من خلال الرغبة في النجاح

يـفـكـرـ الـرـيـادـيـوـنـ بـالـمـسـتـقـبـلـ وـسـبـلـ النـجـاحـ وـالـمـرـورـ الـمـادـيـ الـمـحـسـوـبـ رـغـمـ الصـعـابـ الـتـيـ تـرـافـقـ اـدـاءـهـمـ وـمـاـ يـمـيزـهـمـ هـوـ الـعـملـ

بـمـثـبـرـةـ وـانـدـفـاعـ عـالـيـيـنـ لـبـلـوـغـ مـنظـمـاتـهـمـ مـوـقـعـ الـرـيـادـةـ وـالـتـفـوـقـ .

فـهـمـ وـاثـقـوـنـ بـأـنـفـسـهـمـ وـمـخـافـقـهـمـ عـلـىـ الـآـخـرـيـنـ مـنـ خـلـالـ اـيـمـانـهـمـ الـمـطـلـقـ بـنـجـاحـهـمـ الـمـحـسـوـبـ وـنـابـعـ مـنـ شـخـصـيـتـهـمـ الـمـتـمـيـزـ ،

مـمـاـ يـجـعـلـهـمـ دـائـمـاـ يـنـظـرـونـ لـلـأـمـامـ حـتـىـ وـانـ وـاجـهـوـاـ صـعـابـ غـيرـ مـحـسـوـبةـ ، فـانـهـوـضـ وـالـاـقـدـامـ هـيـ صـفـاتـهـمـ الـمـتـمـيـزـ .

٦- الاستعداد للعمل ساعات طويلة

يـعـدـ الـاـسـتـعـدـادـ الذـاتـيـ لـلـأـدـاءـ دونـ النـظـرـ إـلـيـ سـاعـاتـ الـعـلـمـ الـيـوـمـيـةـ مـيـزةـ مـوـكـدـةـ لـلـرـيـادـيـوـنـ العـاـمـلـيـيـنـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ الـرـيـادـيـةـ ،

فـهـمـ اـولـ الـحـضـورـ وـاـخـرـ الـمـغـادـرـيـنـ وـبـشـكـلـ يـكـادـ يـكـونـ يـوـمـيـنـ ، وـمـدـعـاتـهـمـ لـذـلـكـ هـوـ تـحـقـيقـ التـفـوـقـ عـلـىـ الـآـخـرـيـنـ دـاخـلـ الـمـنـظـمـةـ

وـعـلـىـ قـادـةـ الـمـنـظـمـاتـ الـمـمـاـثـلـةـ ، لـذـاـ يـتـطـلـبـ مـنـهـمـ ذـلـكـ الـعـلـمـ دـونـ هـوـادـةـ ، وـهـكـذاـ فـهـمـ يـعـلـمـونـ لـيلـ نـهـارـ ، حـتـىـ بـعـدـ اـنـتـهـاءـ الدـوـامـ

الـرـسـميـ ، لـكـنـ ذـلـكـ يـكـونـ عـلـىـ حـسـابـ رـاحـتـهـمـ ، الاـنـ هـوـلـاءـ لـاـ يـشـعـرـونـ بـالـرـاحـةـ اـلـاـ بـعـدـ تـحـقـيقـ اـهـدـافـهـمـ الـمـرـسـوـمـةـ عـلـىـ الـمـسـتـوـيـ

الـشـخـصـيـ وـالـوـظـيفـيـ ، وـبـذـاتـ الـوقـتـ يـعـدـ التـوـقـفـ عـنـ الـعـلـمـ بـالـنـسـبـةـ لـهـمـ الـحـالـةـ غـيرـ الـاعـتـيـادـيـةـ .

٧- الاندفاع لأداء العمل المتميز بأعلى درجات نكران الذات

بعد الرياديون اول المضحين واخر المستفيدين على مستوى الجهد والوقت ، وتأتي العوائد لاحقاً لذا تراهم اكثر اندفاعاً وحرضاً وتضحية لتحقيق التمييز والتلتفوت ، فالتضحيه والايثار والاندفاع والحماس والرغبة في بلوغ النجاح رغم كل الصعب هو دين هولاء الرياديين، و اذا كانت المنظمة مملوكة للريادي فان اندفاعه ومواجهته للصعب يزداد تبعاً لدرجة استقلاليتهم في امتلاكهم منظماتهم الصغيرة.

٨- الترتيب والتنظيم

يرسم الرياديون لأنفسهم منهج علمي محسوب بعناية رغم الصعب لتنظيم مهامهم وآفاقتهم وتحملهم للمخاطرة وركوب الصعب ، لذا فهم اكثر واقعية من خلال التنظيم والترتيب الدقيق لمهامهم وتخصيص وقتهم بتميز لدراسة البيئة الخارجية والقدرات الداخلية لرسم تحقيق اهداف متميزة رغم قلة الامكانيات يتضح مما تقدم بان المنظمات الريادية والرياديون يفترض امتلاكهم خصائص وسمات تمكّنهم من تحقيق مالم يستطع الآخرين تحقيقه وما يمثل للآخرين مؤشراً للفشل يعد بالنسبة للمنظمات الريادية ، للريادي فرصة لتحقيق قيمة مضافة حتى وان كانت علي حساب راحتهم ووفقتهم وتكليف ما يجزوه ، لذا فان المختلف والمتميز والتفرد هو دين الرياديين والمنظمات الريادية لkses سمعه في السوق او كسب ثقة متميزة لمشاريع مستقبلية اكثر نجاحاً .

رابعاً : المتطلبات الريادية :

تبين وتختلف المتطلبات الريادية التي تناولها الباحثون علي وفق تباين اراءهم ووجهات نظرهم ومطلقاتهم الفكرية والمجال المبحوث ، ففي هذا السياق يشير (Schermerhorn, et.al.,1994,667) الى ان اهم المتطلبات الريادية تتمثل بالاتي :

- ١- دعم الثقافة التنظيمية والاستدامة الملائمة لعملية الابداع .
- ٢- دعم الهياكل التنظيمية داخل المنظمة للعمل المبدع الخلاق .
- ٣- ايلاء الاهتمام والتقدير والتركيز على عملية الابداع .
- ٤- الدعم المتواصل للادارة العليا لعملية الابداع .

اما (المنصور ، ٢٠٠٣ ، ١٧) و (Gomez, et al 2005,57) فقد اشارا اهم المتطلبات الريادية بالاتي :

- ١- دعم الادارة العليا .
- ٢- مرونة الهيكل التنظيمي .
- ٣- منح الاستقلالية للمكلفين بتنفيذ الفكرة الريادية .
- ٤- الاستعداد والمواجهة وتحمل المخاطر .
- ٥- امتلاك عاملين ذوي افكار ريادية ومتقدمة .
- ٦- تطبيق نظام رقابة عادل .
- ٧- تكامل تنفيذ متطلبات الريادة

ويذهب الباحثون باتجاه المتطلبات التي عرضها (المنصور) و (Gomez, et. Al., 2005,57) التي نراها اقرب الى توجهات الدراسة والمجال المبحوث ، ونعرض ادناه المتطلبات المتباينة علي وفق الاتي :

١- الدعم المستمر للادارة العليا
يمثل دعم الادارة العليا والتزامها المستمر للتوجيه للريادة الحلقة الاولى في سلسلة نجاح تطبيق الافكار الريادية والابداعية ، والتغلب على مقاومة التغيير وبالتالي تحقيق النجاح المنشود ، وعندما تبني الادارة وتطبق الافكار الريادية فإنها بذلك تحفز عاملها على السير بخطى ثابتة نحو الابداع والتميز ، وبالتالي تصبح الريادة جزء من ثقافة المنظمة واسهامها وعاملتها كافة .

٢- تبني هيكل تنظيمي من
تعد المرونة احد سمات الريادة واداة تحقيق المنظمة للتوجهات الريادية ، وكلما كانت الادارة اكثر قدرة علي استيعاب التغيرات المفاجئة ، كلما تمكنـت من التميـز في اداءـها مقارنةـ بـ منافـسيـها ، ولا يتمـ ذلكـ بـ معـزلـ عنـ الصـلاـحيـاتـ المـمنـوـحةـ لـذـوـيـ العـلـاقـةـ وـ عـلـيـ وـقـعـ الـمـسـؤـلـيـاتـ الـمـلـقاـةـ عـلـيـ عـاـقـعـهـمـ ، وـتـعـدـ الصـلاـحيـاتـ وـالـسـلـطـاتـ الـمـلـوـكـةـ اـداـةـ التـغـيـيرـ الـبـنـاءـ عـبـرـ الـاـمـرـكـزـيـةـ فـيـ صـنـعـ وـاتـخـاذـ الـقـرـاراتـ وـخـاصـةـ عـنـ مـاـشـارـكـةـ كـافـةـ الـعـاـمـلـيـنـ وـتـحـمـلـ الـمـسـؤـلـيـةـ الـجـمـاعـيـةـ .

٣ - منح الاستقلالية للمكلفين بتنفيذ الافكار الرائدة
بعدأ وقبل تنفيذ الافكار الخلاقة والمبدعة لابد من منح فريق العمل المكلف بالتنفيذ حرية واستقلالية واسعة للتنفيذ ، اذ هناك حالات تستوجب قرارات آنية ، فالريادة هي استباق الآخرين والاندفاع بقوة وثقة دون مساعدة وتفويت فرصة التمييز والنجاح علي منافسيهم ، لأن الريادة تمتلكها المنظمات التي تطلق الصلاحيات للمبدعين لتحقيق التمييز والتلتفوت علي الآخرين .

٤- التهيو والاستعداد لتحمل المخاطر

لا يتم الاستعداد لتحمل المخاطر دون منح المخاطرين اذا جاء التعبير الحواجز المناسبة للعمل المبدع ، اذ يتوقف على اندفاع المبدعين داخلياً توفير الحواجز كمؤشر خارجي من المسؤولين عن المبدعين من ادارة ومدراء في المستويات العليا وبعد ذلك امر مبالغ الهمية . كما ان تحفيز المبدعين معنوياً يعد احد اساليب تحفيزهم للإقدام على الاعمال والمهام الصعبة عبر الصالحيات والثقة الممنوحة لهم ، اذ ان الافكار الريادية تتطلب البيئة المناسبة لخلق الاستعداد والاندفاع لتقديم الافضل .

٥- تبني نظام رقابة مناسب وعادل
يعد التشدد في الاعمال الريادية احد معوقات التنفيذ المبدع ، اذ ان الريادي بطبعه يميل الى الاستقلالية من مقوله (لا توصي او تراقب حريص) ، وانما يقتصر النظام الصارم حول توفير المستلزمات المادية والمعنوية والمعلوماتية والمعرفية بشكل دقيق وصارم من اجل تنفيذ المهام والأنشطة الابداعية باعتبارها ادوات ضرورية للتبؤ الاقرب الى الدقة في ظل عدم التأكيد البيئي العالى .

٦- توفر ذوي الافكار الرائدة في المنظمة

لا يكفي توفير المستلزمات المادية والمعلوماتية والمعنوية ، دون وجود افراد قادرين على تسخيرها لصالح اهداف المنظمة وتوجهاتها عبر الاعمال والمهام الريادية التي يتم انجازها ، ويستلزم لمثل هذه الحالات عاملين ذوي افكار وذكاء متميز ومبدع ، ولا يتم الحصول على هؤلاء الافراد دون استنطابهم وتحفيزهم واشراكهم بدورات تطويرية لتنمية الافكار الخلاقة لدى المتميزين من عاملى المنظمة .

٧- تكامل الريادة داخل المنظمة

يعد تكامل تنفيذ المتطلبات اعلاه الاسهام الاول في بلوغ الريادة ، ولا يمكن ان تنفذ المهام والمتطلبات بشكل جزئي او مرحلبي ، ومن اجل احداث تكامل لابد من تبني مداخل اساسية ممثلة بالاتي :

- أ- مساهمة وترويج وتعزيز المواقف والفعاليات الريادية كأعمال متكاملة و يومية .
- ب- تطبيق الافكار الريادية من خلال سعي المنظمة لبلوغها واحادث عملية التطوير اول بأول .
- ج- ضرورة تبني نظام تكرييم للعمل المتميز باعتباره المحفز المستمر للأداء الأفضل
- د- ضرورة اختيار الادارة العليا للمنظمة القائد الاداري الملائم والمناسب للفعاليات والمهام والمسؤوليات الريادية باعتباره هو من يقوم بعملية التغيير والتحفيز والريادة

المبحث الرابع

اختبار فرضيات البحث

اولا : اختبار الفرضية الاولى

تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية ممثلة بسماتها والمتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة ، فضلا عن علاقة الارتباط المعنوية بين كل سمة من سمات القيادة التحويلية والمتطلبات الريادية ، اذ تشير معطيات الجدول (١) الى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دالة معنوية ذات دالة معنوية بين سمات القيادة التحويلية (مجتمعه) والمتطلبات الريادية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٨) ، عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وفي ذلك إشارة الى قوة العلاقة بين المتغيرين بدلاله ابعادهما فضلا عن التناسب بينهما ، اذ أن امتلاك الجامعة المبحوثة للسمات المعتبرة عن القيادة التحويلية الممثلة بـ (التأثير المثالي ، الحافز الالهامي ، الاشارة الفكرية ، والاعتبارات الفردية) يعزز ويدعم موقفها في تحقيق المتطلبات الريادية ولاختبار علاقات الارتباط بين سمات القيادة التحويلية (منفردة) والمتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة ، فان معطيات الجدول (٢) تعكس وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل سمة من السمات الممثلة (التأثير المثالي ، الحافز الالهامي ، الاشارة الفكرية ، والاعتبارات الفردية) والمتطلبات الريادية ، اذ بلغ قيمة معاملات ارتباطها (٠,٧٣ ، ٠,٨٢ ، ٠,٨٦) على التوالي لكل منها ، ويستدل من ذلك اقتران السمات التي يمتلكها قادة الجامعة المبحوثة بشكل منفرد مع إمكانياتها في تحقيق المتطلبات الريادية ، أي أن ضمان تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة يرتبط بامتلاك قادتها وبنائهم للسمات المعتبرة عن القيادة التحويلية . ويعد ما تقدم مؤشرا على قبول الفرضية البحثية الرئيسية الأولى والفرعيات المنبثقة عنها بوجود علاقة ارتباط ذات دالة احصائية معنوية بين سمات القيادة التحويلية (مجتمعه ومنفردة) والمتطلبات الريادية المبحوث.

الجدول (١)
نتائج علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية والمتطلبات الرياضية

سمات القيادة التحويلية					البعد المستقل
المؤشر الكلي	الاعتبارات الفردية	الاثارة الفكرية	الحافز الالهامي	التأثير المثالي	البعد المعتمد
*0.88	*0.80	*0.73	*0.82	*0.86	المتطلبات الرياضية

n=42

*P≤0.05

الجدول: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً: تحليل علاقات التأثير بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها

يستكمل هذا التحليل التحقق من سريان مخطط الدراسة الافتراضي فيما يخص علاقة التأثير بين سمات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة في تحقيق المتطلبات الرياضية والتي تعكس فرضية الدراسة الرئيسية الثانية. وبمتابعة مؤشرات الجدول (٢) يتضح وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لسمات القيادة التحويلية في تحقيق المتطلبات الرياضية في الجامعة المبحوثة ، إذ فسرت تلك السمات (مجتمعة) وبدلالة قيمة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (٧٧٪) من التباين في المتطلبات الرياضية، وان النسبة المتبقية (٢٣٪) تمثل تأثيرات عوامل اخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط الدراسة، ويدعم معنوية معامل التحديد (R^2) قيمة F المحسوبة وبالبالغة (٢٦,٦٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبالبالغة (٢,٨٠) عند مستوى معنوية (٥,٠٠)، ودرجتي حرية (٤,٣٧)، كما يدعم ذلك التأثير قيمة معامل الاحدار بالبالغة (٥٨,٥٠)) التي تدل على ان تغيراً في سمات القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في تحقيق المتطلبات الرياضية بمقدار (٥٠,٥٠)، ويؤكد معنويته قيمة t المحسوبة وبالبالغة (١٧,٦٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٦,١٦) عند مستوى معنوية (٥,٠٠)، ويستدل من نتائج التحليل اعلاه أن تبني وامتلاك قادة الجامعة المبحوثة عن القيادة التحويلية المتمثلة بـ(التأثير المثالي ، الحافز الالهامي ، الاثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) يسهم في تحقيق المتطلبات الرياضية ، أي ان إيفاء الجامعة المبحوثة بالمتطلبات الرياضية يعتمد إلى حد كبير ويستمد مقومات تحقيقها من قدرة قادتها على تبني سمات القيادة التحويلية وامتلاكها. ولاختبار التأثيرات الفرعية المنفردة لكل سمة من سمات القيادة التحويلية في تحقيق المتطلبات الرياضية في الجامعة المبحوثة ، فإن معطيات الجدول (٢) تفضي إلى وجود تأثيرات على المستوى الفردي لكل سمة من السمات في تحقيق المتطلبات الرياضية ، فقد امتلكت سمة التأثير المثالي أعلى إسهامات التأثير اذ فسرت (٧٤٪) من الاختلافات الكلية في تحقيق المتطلبات الرياضية مدعوماً بقيمة f المحسوبة

البالغة (٢٣,٧٣) مقارنة بالجدولية البالغة (٤,١٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٠,٤٠)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٥٤) ويدعم معنويته قيمة τ المحسوبة البالغة (٥,٨٣) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٩) عند مستوى معنوي (٠,٠٥) وهذا يعني ان الجامعة المبحوثة تتمكن من تحقيق المتطلبات الريادية كلما امتلكت قادتها سمة التأثير المثالي وتبنتها كسلوك من

قبلهم ، اي ان تحقيق الجامعة المبحوثة للمتطلبات الريادية يعتمد الى حد كبير على تبني هذه السمة . وجاءت سمة الحافز الالهامي في المرتبة الثانية من حيث التأثير في تحقيق المتطلبات الريادية ، اذ فسرت (٦٧٪) من الاختلافات الكلية في تحقيق المتطلبات الريادية مدعوما بقيمة F المحسوبة البالغة (١٨,٣٤) مقارنة بالجدولية البالغة (٤,١٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٠,٤٠)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٤٨) ويدعم معنويته قيمة t المحسوبة البالغة (٥,٢٤) مقارنة بالقيمة الجدولية البالغة (١,٦٩) عن مستوى معنوية (٠,٠٥) ، اذ أن امتلاك سمة الحافز الالهامي وتبنيها كسلوك من قبل قادة الجامعة المبحوثة سوف يسهم في زيادة امكانياتها في تحقيق المتطلبات الريادية.

واحتلت سمة الاعتبارات الفردية المرتبة الثالثة ، اذ فسرت (٦٤٪) من الاختلافات الكلية في تحقيق المتطلبات الريادية مدعوما بقيمة F المحسوبة البالغة (١٦,٦٤) مقارنة بالجدولية البالغة (٤,١٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٤٠)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٤٦) ويدعم معنويته قيمة t المحسوبة البالغة (٥,١٣) مقارنة بالقيمة الجدولية البالغة (١,٦٩) عن مستوى معنوية (٠,٠٥) ، اذ أن امتلاك سمة الاعتبارات الفردية وتبنيها كسلوك من قبل قادة الجامعة المبحوثة سوف يسهم في زيادة امكانياتها في تحقيق المتطلبات الريادية.

وأخيرا ساهمت سمة الاشارة الفكرية في الجامعة المبحوثة، اذ فسرت (٥٣٪) من الاختلافات الكلية في تحقيق المتطلبات الريادية مدعوما بقيمة F المحسوبة البالغة (١٢,٣٥) مقارنة بالجدولية البالغة (٤,١٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٤٠)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٣٨) ويدعم معنويته قيمة t المحسوبة البالغة (٤,٢٠) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٩) عند مستوى معنوي (٠,٠٥) وهذا يعني ان الجامعة المبحوثة تتمكن من تحقيق المتطلبات الريادية كلما امتلكت قادتها سمة الاشارة الفكرية وتبنتها كسلوك من قبلهم ، اي ان تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة يستند مقومات تحقيقه من سمة الاشارة الفكرية التي تمتلكها قادتها . اعتمادا على ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار والتي أكدت على وجود تأثير معنوي لسمات القيادة التحويلية (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة ، ، تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والفرعيات المنبثقة عنها

الجدول (٢)

نتائج تحليل تأثير سمات القيادة التحويلية في تحقيق المتطلبات الرياضية

d.f	F	R ²	B1	المتغيرات التحليلية	البعض المعتمد (المترتبات الرياضية)
4,37	2.80	*26.62	0.77	0.58 (6.17)*	القيادة التحويلية (مؤشر كلي)
1,40	4.12	*23.73	0.74	0.54 (5.83)*	تأثير المثالى
1,40	4.12	*18.34	0.67	0.48 (5.24)*	الحافز الالهامي
1,40	4.12	*12.35	0.53	0.38 (4.20)*	الاثارة الفكرية
1,40	4.12	*16.64	0.64	0.46 (5.13)*	الاعتبارات الفردية

*P ≤ 0.05

n = 42

()Value of (t)

الجدول: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

توصل البحث الى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة البحث والاجابة عن تساؤلاته وفرضياته وعلى النحو الاتي :

١- تحظى القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة بالتأثير المثالي، لما يؤدونه من دور مهم في حل المشاكل التي يتعرض لها الجامعة ، وهذا ما يؤثر إيجابا على العاملين فيها ويعطهم يتبعون شخصياتهم والالتزام بأوامرهم.

٢- تتمتع القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة بالإشارة الفكرية ، حيث تثير وعي القيادات الإدارية بحجم التحديات التي تواجه الجامعة وتقديم العون والمساعدة لمن يطرح الأفكار الإبداعية والإبتكارية في العمل ، وإعادة التفكير بطريقة صحيحة وجديدة في قضايا العمل ومشاكله واستراتيجياته وهذا ما يؤثر إيجابا عليهم .

٣- امتلاك القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة الحافز الاهامي ، حيث يعملون على تنمية مهاراتهم وقدراتهم والتزامهم بالسياسات وأهداف الجامعة ، اذ تؤثر أفعالهم وتصرفاتهم في الآباء وتدفعهم إلى الاقداء بهم وتبني خطواتهم في ايجاد الحلول للمشاكل وصياغة استراتيجيات الجامعة.

٤- تتمتع القيادات الإدارية المبحوثة بالاعتبارات الفردية كونهم يؤمنون بتمكين العاملين ، والاهتمام بكل شخص يعمل معهم والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتقدير.

٥- اتضح وجود اقتران وتناسب بين سمات القيادة التحويلية (مجتمعية) وتحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة وذلك في ضوء علاقات الارتباط المعنوية بينهما .

٦- وجود اقتران او تناسب بين كل سمة من سمات القيادة التحويلية وتحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة ، وذلك في ضوء علاقات الارتباط المعنوية بينهما وامتلاكت سمة التأثير المثالي أعلى قيمة ارتباط ، يليها سمة الحفز الاهامي التي تمتلكها القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة باقترانها مع تحقيق المتطلبات الريادية .

٧- افضت نتائج تحليل الانحدار الى ان المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة تستمد مقومات تحقيقها من امتلاك قياداتها الإدارية لسمات القيادة التحويلية المتمثلة (التأثير المثالي ، الحفز الاهامي ، الآثار الفكرية ، الاعتبارات الفردية) ، وعلى نحو يعكس أهمية تلك السمات في تفسير تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة.

٨- أشرت نتائج تحليل الانحدار على المستوى الجزئي وجود تباين في إسهام كل سمة من سمات القيادة التحويلية في تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة . فقد ساهمت سمة التأثير المثالي بشكل اكبر في تحقيق المتطلبات الريادية، اذ أن امتلاك القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للمؤشرات المعاقة عن هذه السمة يؤدي إلى زيادة إمكانياتها في تحقيق المتطلبات الريادية ، وجاء بعدها سمة الحفز الاهامي في تأثيرها بتحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة.

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تقدم من استنتاجات تمكن البحث من تقديم مجموعة من التوصيات المقيدة للجامعات عامة والمبحوثة خاصة ، وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي .

١- ضرورة تعزيز قدرة القادة في الجامعة المبحوثة على دعم نمط القيادة التحويلية وتبنيه في جميع المستويات الإدارية ، وتزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات والتي تحتاج الى حلول ابداعية ، ومشاركة العاملين من الأكاديميين في صناعة القرارات لما لها من دور إيجابي في تحسين العلاقات بين الادارة والأكاديميين، ورفع مستويات أدائهم .

٢- تكوين القيادة التحويلية من خلال تمكين العاملين (الأكاديميين) من التصرف واتخاذ القرار واعطاء المسؤوليات، وتشجع الأفراد العاملين (الأكاديميين) على تقديم الأفكار الابداعية على اعتبار التفكير الابداعي عملية جماعية تخص جميع العاملين في الجامعة إذ تكون لها نتائج ايجابية، وفائدة كبيرة لإثارة أفكارهم للإبداع والابتكار في العمل، وزيادة التزامهم وانتمائهم للجامعة، نتيجة احساسهم بقوة شخصياتهم ومدى الاعتماد والاستفادة من خبراتهم.

٣- ضرورة الاهتمام بشكل اكثرب سمتى التأثير المثالى و الحفز الألهامى لدى القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة ، عن طريق أعداد برامج تطويرية للقيادات الإدارية في ضوء الحلقات النقاشية وعلى يساعدها على امتلاك ا مهارات القيادة التحويلية و تنمية وتعزيز الدور القيادي لقادة التحويليين.

٤- تفعيل سمة الإثارة الفكرية لدى قيادات الجامعة لأهميته في تحقيق المتطلبات الريادية ، وذلك عن طريق إثارة وعيهم بحجم التحديات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والعمل على كيفية التكيف والتآقلم معها، إضافةً إلى تشجيع القادة ل القيام بدراسة جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة وبما يتاسب مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل.

٥- ضرورة تفعيل سمة الاعتبارات الفردية لدى قيادة الجامعة كإحدى سمات القيادة التحويلية ، من خلال تنمية قدراتهم الشخصية ومهاراتهم المهنية وتعزيز نقاط قوتهم، وإظهار التقدير والاحترام للبارزين والمتفوقين في أداء المهام ، ولتحقيق أداء يفوق مستوى الأداء المخطط.

٦- تحفيز القيادات الإدارية عن طريق أشرائهما بورش العمل داخل وخارج الأقليم للاطلاع على كتب على أحداث المستجدات العلمية في مجال القيادات الإدارية واستخداماتها ميدانياً.

٧- ضرورة عقد الندوات واللقاءات والمؤتمرات بالتعاون مع الجامعات الأخرى من أجل رسم الأركان الأساسية للقيادات المعاصرة ومنها التحويلية كأحد الانواع الأكثر ملائمة للظروف الحالية لتعزيز أداء القيادات الإدارية.

المصادر

اولا: المصادر العربية

- ١- جواد، شوقي ناجي(٢٠٠٠)،ادارة الاعمال منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر، عمان ، الاردن.
- ٢- تاركتون، افران (١٩٩٨)، ماذا علمني الفشل في النجاح دليل جديد لإدارة المشروعات الصغيرة ، ترجمة، هيئة الترجمة شعاع ، خلاصات كتاب العدیر ورجل الاعمال، السنة السادسة ، العدد الثاني، بنایر ، الشركة العربية للإعلام العربي (شعاع) القاهرة .
- ٣- السكارنة، بلا لخلف (٢٠٠٨) ،الريادة وادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن
- ٤- السكارنة ، بلا لخلف (٢٠٠٩) ، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
- ٥- السعود ، راتب سلامة (٢٠١٢) ، القيادة التربوية مفاهيم وأفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
- ٦- صالح احمد ، والمبيضين محمد (٢٠١٣) ، القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية واثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية ، مجلة دراسات العلوم الادارية م ٤٠ ، عدد (١) .
- ٧- الطويل ، هافي (٢٠٠١) ، الادارة التعليمية مفاهيم وأفاق، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
- ٨- المنصور ، كاسر ناصر ، وآخرون (٢٠٠٠) ، ادارة المشروعات الصغيرة ، مجلة العمل ، العدد ٦٢ / ٦٢ عمان، الاردن.
- ٩- المنصور ، كاسر ناصر،(٢٠٠٣) ، الريادة في الاعمال ،دار الرضا للنشر، دمشق ، سوريا .
- ١٠- النجار، فايز، والعلی ، عبد الستار (٢٠٠٦) الريادة وادارة الاعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.

ثانيا : المصادر الانكليزية

- 1- Bass ,B,& AVolio & sous Lio ,B(1994) improving organiznonal effect - iveness through trans for mation alle dership , thous & oacks ,CA,50 .
- 2-Cnoger ,M(2002) Leader ship :Llearning share vision ,organizdtonal dynamucs,wener,vol.19.issue3
- 3- Gibson,J.&Dennely(2003) .Organizdtion beharior ,stracture process,MG Wraw -Hill,NEW York)
- 4-Hisrich,R& Peters,M(2002) Entrepreneurship ,5th ed Irain ,MG-Graw-Hill ,N.Y
- 5-Huckzyaski A,&Buchanan D.,(2001) .Organization behavior ,& introtuctory text ,4th ed,Financial times prentice -Hall ,N.Y
- 6- Kuratko D,&Richard M.(2001) Entrepreneurship ,Aconemporrary Appro ach ,Harcollirt. college publishers,N.Y.
- 7- Longenecker,J.&petty,J(2000) ,small Bussiness management an: enterneurial Emphasis,soudt – westren college,publishing an inkralional Thomson publing company
- 8 - Pickle,B.&Roykey L,(2000) small Business management (5th,ed), John wil egtesans ,N,Y .9-Gomez
- 9- Luis & David Paikin & Robert Cavdy (2005) management ,5th ed,Mc Graw –Hill , new york.