

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

د. ماجد محمد صالح

استاذ مساعد

الجامعة التقنية الشمالية

د. احمد سليمان محمد الجرجري

استاذ مساعد

الجامعة التقنية الشمالية

د. كاظم فرج عارف

استاذ مساعد

جامعة السليمانية التقنية

و محاضر في جامعة جيهان - مجمع السليمانية

Kadhim.arif@spu.edu.iq

المخلص :

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 بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة , لذا جاء اختيارنا لهذين المتغيرين من اجل الوقوف عند حقيقة دور القيادة التحويلية في تحقيق المتطلبات الريادية المتبينة في الجامعة التقنية السليمانية , من خلال استقصاء آراء القيادات الادارية ووصف وتشخيص متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية فضلاً عن تحليل علاقات الارتباط والتأثير بينهما . ياعتماد استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض . توصلت الدراسة الى عدد من النتائج العلمية التي اسست بموجبها استنتاجات ميدانية ومن أهمها اهتمام القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة , يؤدون دور مهم في حل المشاكل التي يتعرض لها الجامعة , وهذا ما يؤثر إيجابيا علي العاملين فيها ويجعلهم يتبعون شخصياتهم والالتزام بأوامرهم وفي ضوء ذلك توصلت بحث الي مجموعة من التوصيات المقدمة للجامعة التقنية السليمانية بلياتها ومعاهدها التقنية ومن أهمها ضرورة تعزيز قدرة القادة في الجامعة المبحوثة علي دعم نمط القيادة التحويلية وتبنيه في جميع المستويات الادارية , وتزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات والتي تحتاج الي حلول ابداعية , ومشاركة العاملين من الأكاديميين في صناعة القرارات لما لها من دور إيجابي في تحسين العلاقات بين الإدارة والأكاديميين , ورفع مستويات أدائهم , كدليل عمل لتقديم افضل اداء علي مستوي مؤسسات التعليم التقني .

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

پوخته :

نهم توێژینهوهیه سهول دهوات بو خستههروو شیکردنهوهی ههیهک لهسههرکردایهتی گۆراو په دیارده بنه مایه کان ودهاخواری پیشهنگی به نیعتبارکه بنه مایهکی سههرکین بو گیشهتی ریخراوه سههردهمیهکان پێکهیهکی مهلائیس جیساوازه ژێر رکێفی مهلائیس ژینگهیی که تایهته بهگۆرانکاریه خیرایهکان ، بو نهم مه بهسته هه ستاین به هه لیرژاردنی نهم دوو گۆراوه به به بهستی وهستان له سههر راستی و دهوری سههرکرده گۆراوهکان له به دهسته هیسانی داخواری پیشهنگی که بنیات نراوه له لایهن زانکوی پۆلیته کێکی سلیمانیهوه ، وهه رنگه ی را پرسیکردن له سههر بیروبوچونی سههرکرده کارگیریهکان وپیناسه و شیکردنهوهی گۆراوه سههرکیو لاوهکیهکانی توێژینهوهکیه ، پاشان شیکردنهوهی په یوهندی وکاری گهریهکان له نیوان گۆراوه کاندای ، که له رنگه ی فۆرمیکسی را پرسیهوه که په یوهوگراوه بو نهم مه بهسته ، وهتوێژینهوهکیه گه یشتوهته چه ند دهرنه نجایمیک وهگرنگریان نه وهیه که سههرکرده کارگیریهکان دهوری سههرکیان هیه له چاره سههرکردنی نهوکیه شانهی که به ره ورویان ده بیته وه له زانکودا ، وهه مهش کاری گهری ده بیته له سههر کارمه ندیهکان بو جیه جی کردنی کارهکانیان . وهه سههر رۆشنای دهرنه نجاسهکان توێژینهوهکیه گه یشته چه ند دهرنه نجایمیک که گرنگریان بریتیه له پشتگیری کردنی توانای سههرکرده زانکویهکان له سههرشیواری سههرکردهی گۆراو په یوهوگراوهی له سههره موو ناسته کارگیریهکان ، وهه شداری کردنی کارمه ندیه نه کادیمهیه کان له دروست کردنی بریار کهوا کاری گهری ده بیته له بهته وکردنی په یوهنویه کارگیریهی و نه کادیمهیه کان زانکودا

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 الاول منهجية الدراسة

يتطلب البناء النظري والميداني للدراسة تحديد المنهجية العلمية المعتمدة فيها عبر تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتحديد مخططاتها الافتراضية وبيان فرضياتها فضلاً عن منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات والمعلومات وحدودها وكما موضح أدناه .

أولاً : مشكلة الدراسة ومسيبتها

نظراً للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية , فضلاً عن تزايد المنافسة واشتدادها مما يتطلب من إدارة المنظمات المعاصرة اعتماد الأسس العلمية والمهارات الإدارية المناسبة لقيادة منظماتهم نحو تحقيق التميز والابداع والريادة في دنيا الاعمال . وهذا ما حفز الباحثين التي تتناول كل من القيادة التحويلية والمتطلبات الريادية للوقوف على دورهما في نجاح المنظمات المبحوثة ومن خلال اثاره التساؤلات الآتية

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

ثانياً : أهمية الدراسة :

نسعى من خلال الدراسة الحالية الي تأسيس بناء نظري لكل من القيادة التحويلية بسماتها الاساسية وعرض اطار فكري للمتطلبات الريادية وتحقيق أهمية نظرية تضيف الي جهود من سبقنا من باحثين كتأسيس نظري لهدفين المحورين المهمين والتي تعزز توجهات الدراسة النظرية . اما الدراسة الميدانية فان أهميتها تكمن في عرض وتحليل متغيرات الدراسة والوصول الي نتائج واستنتاجات وتوصيات تخدم الجامعة المبحوثة , فضلاً عن الجامعات المماثلة وفي ذات القطاع من خلال انجاز دراسة تتناول القيادة التحويلية بسماتها الاساسية ومدي دورها في تحقيق المتطلبات الريادية باعتبارها المنطلقات الحقيقية لبلوغ الجامعات المعاصرة التميز والريادة .

ثالثاً : أهداف الدراسة :

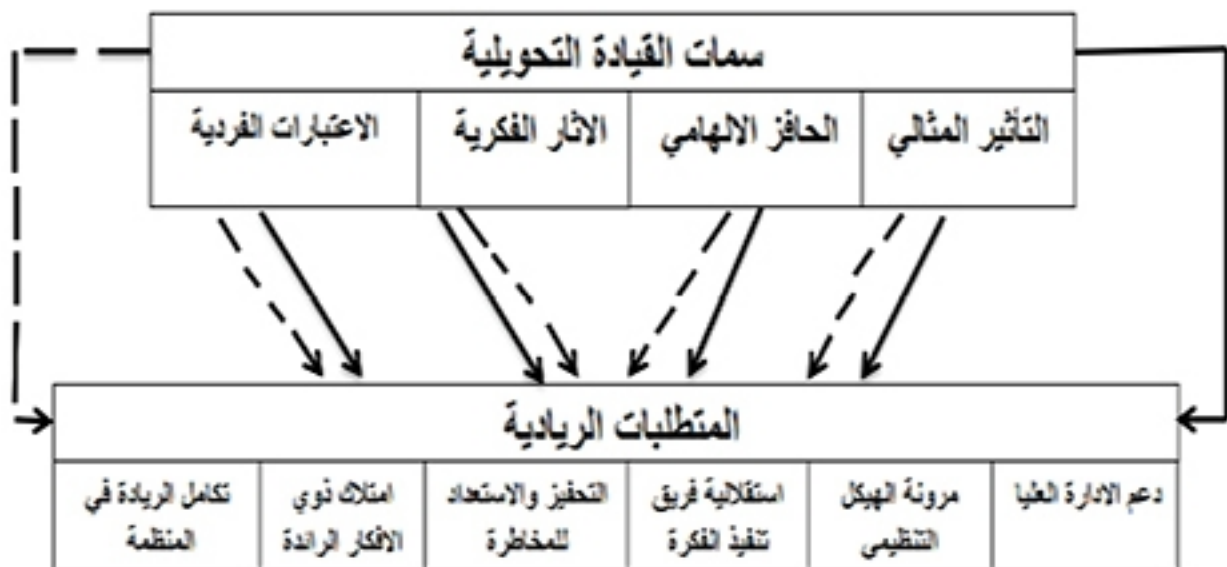
انطلاقاً من البحث والتقصي الميداني عن حل مشكلة الدراسة ومسبباتها توافقاً مع أهميتها , فإن الدراسة الحالية تسعى الى تحقيق اهداف عديدة يتمثل اهمها بالاتي :

- 1- التطرق الي كل من القيادة التحويلية والمتطلبات الريادية من خلال عرض طروحات وافكار الباحثين وذوي الاختصاص حول هذين المتغيرين فضلاً عن آراءنا البحثية حولهما .
- 2- تبني السمات والمتطلبات الاقل توافراً بشكل اكبر فضلاً عن تعزيز المتطلبات الاكثر توافراً باتجاه تحقيق اهداف المنظمة الريادية 3- الانطلاق من الجانب الميداني للدراسة نحو تحليل اجابات المبحوثين عن متغيرات الدراسة والوصول الي نتائج ميدانية يسترشد بها لتقديم استنتاجات علمية تعتمد اساساً لطرح توصيات تخدم الجامعة المبحوثة وكيانها ومعاهدها التقنية .

رابعاً : مخطط الدراسة الافتراضي وفرضياتها :

من اجل تنفيذ المعالجة الميدانية للدراسة وتحديد العلاقات الافتراضية بين متغيراتها تبني الباحثين مخطط افتراضي يوضح اتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات , وعلي وفق الاتي :

شكل (١) مخطط الدراسة الافتراضي



المصدر من اعداد الباحثين علي وفق توجهات الدراسة

وبموجب ما تقدم فإن الدراسة الحالية تبنت عدد من الفرضيات الاساسية والفرعية علي وفق الاتي :

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

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التأثير المثالي والمتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة .
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحافز الالهامي والمتطلبات الريادية في المنظمة قيد الدراسة .
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاثارة الفكرية والمتطلبات الريادية في المنظمة المبحوثة
- 4- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاعتبارات الفردية والمتطلبات الريادية في المجال المبحوث

ثانياً : يوجد تأثير معنوي للقيادة 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 الإلهامي في المتطلبات الريادية في الجامعة قيد الدراسة .
- ٣- يوجد تأثير معنوي للإثارة الفكرية في المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة.
- ٤- يوجد تأثير معنوي للاعتبارات الفردية في المتطلبات الريادية في المنظمة المبحوثة.

خامساً : مجتمع البحث وعينته

تم اختيار عدد من كليات ومعاهد جامعة السليمانية التقنية ميدانا للبحث وذلك لوضوح أبعاد متغيري البحث وتحقيق متطلباته بشكل أفضل، إذ تم توزيع استمارة استبانة علي عينة مكونة من (٥٠) من القيادات الإدارية في تلك الكليات والمعاهد من المجموع الكلي البالغ تقريبا (٩٥) قيادي واسترجعت منها (٤٢) استمارة صالحة للتحليل وبذلك بلغت نسبة تمثيل العينة من المجتمع (٤٤ %) .

سادساً : منهج الدراسة

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

سابعاً : اساليب جمع البيانات والمعلومات

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

- ١- مصادر الجانب النظري : استقي الباحثون البيانات والمعلومات علي وفق هذا المحور من الدوريات والرسائل والاطاريح والكتب والمؤتمرات والبيانات والمعلومات التي اسست بموجبها المحاور النظرية للدراسة .ومحاورتنا العلمية لهذه الطروحات .
- ٢- مصادر الجانب الميداني اعتمدنا استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات والمعتمدة فقراتها علي المصادر العلمية الواردة في الجانب النظري من الدراسة فضلاً عن المقابلات واللقاءات مع ذوي العلاقة حول توضيح محاور الاستمارة والاجابة علي استفسارات المبحوثين والاطلاع علي المجال المبحوث ميدانياً لتحديد وتأكيده متغيرات الدراسة الأساسية والفرعية ومدى تبنيتها من خلال التواجد المباشر في الجامعة المبحوثة .

ثامناً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالاتي :

- ١-الحدود الموضوعية : شملت كل من سمات القيادة التحويلية والمتطلبات الريادية بمتغيرات رئيسة للدراسة الحالية .
- ٢-الحدود المكاتية : اجريت الدراسة في الجامعة التقنية السليمانية والكليات والمعاهد التقنية التابعة لها .
- ٣-الحدود الزمانية : امتدت فترة الدراسة من ٢٠١٦/١٠/١٥ الي ٢٠١٧/٢/١٥
- ٤-الحدود البشرية : وتمثلت بالقيادات الادارية في الجامعة التقنية السليمانية والكليات والمعاهد التقنية التابعة لها .

المبحث الثاني

سمات القيادة التحويلية / مدخل نظري

اولاً : مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية احد الاسهامات الفكرية لنظريات القيادة الحديثة تبلورت من خلالها نظرية القيادة التحويلية أواخر ثمانينات القرن الماضي من قبل العالم (James Mc- Groger Burns) في كتابة الذي حمل عنوان القيادة الذي اشار فيه الي ضرورة تبني قيادة ابتكارية مؤثرة التي تقوم بدلاً عن القيادة التقليدية علي اسس تبادل النافع لكافة الاطراف.

باعتبارها المحور الاساسي لعمليات التغيير نحو الافضل من خلال التفاعل البناء مع المرؤوسين وتوفير فرص عادلة للجميع للإفصاح عن قدراتهم لصالح اهداف كل من المنظمة والعاملين علي حد سواء , خاصة وان العاملين في ظل هذه القيادة يتحملون المسؤولية المشتركة مع قائدهم لتقديم الافضل باعتبارهم اركان اساسية لإحداث عملية التغيير الايجابي . ومن هذا المنطلق , تتناول العديد من الباحثين وذوي الاختصاص القيادة التحويلية بالدراسة والتحليل وتقديم الآراء ووجهات النظر حول تحديد مفهومها وتحديد اهميتها , اذ يشير (Owens,1999,37) الي القيادة التحويلية باعتبارها احد انواع القيادات التي تأخذ الثقافة بنظر الاعتبار والقادرة علي توحيد الجهود والاهداف والقيم والمعايير لكافة الاطراف ذات العلاقة من اجل تحقيق اهداف المنظمة والعاملين وذوي المصالح علي حد سواء . ويوضح (Conger,2002,47) بانها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب من خلال تطوير العاملين فكرياً وابداعياً وتشجيعهم لتكون اهتماماتهم جزءاً من توجهات المنظمة. اما (TroFino,2000,21) فقد مثلهم بأولئك القادة القادرين علي وضع رؤية واضحة للمستقبل . باعتبارهم صناع النجاح داخل منظماتهم, فهي قيادة تضع رؤية واضحة لمنظماتهم من خلال ايجاد وابداع أنظمة محدثة وجديدة كلياً وبما يتلاءم ويتوافق مع متطلباتهم المستقبلية فيما يؤكد (Iain,2007,55) بان القائد ذو القدرات التحويلية هو الشخص القادر علي قيادة اتباعه يرضي عبر القيم والمعايير السليمة والقابلة للتطبيق ومن قبل كافة الاطراف . ويؤشر (Bass,1995,7) المكونات الاساسية للقيادة التحويلية باعتبارها الاسس السليمة لمفهوم هذه القيادة من خلال قيامها بالاتي :

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

٢- القرارات العقلية التي تمكنه من حل معظم مشكلات العاملين واقتناعهم بانه هو الوحيد القادر علي التغلب والتفوق علي كافة انواع الصعوبات وتذليلها وبطرق متميزة .

٣- الاعتبار الفردي مما يجعل التابعين اكثر تأثراً واهتماماً بالقائد التحويلي والاستعداد للاستجابة لتوجيهاته وباستمرار باعتباره يمثل قوة لتابعيه .

اما (السعود, ٢٠١٢,٢٤) فقد عدها نظاماً قيادياً قائماً علي قدرة القائد علي ايجاد المناخ المناسب للقبول وتحفيز العاملين لتحقيق اهداف تنظيماتهم والعمل باستمرار علي نجاحها بافتتاع تام .فيما يوضح (دوان ,٢٠١٣,١٣١) بانها اسلوب قيادي يوضح لاتباعه كيفية تغيير القائد لمنظمة عبر تحفيز العاملين للاندفاع برغبة من اجل تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم , يتأثر مما تقدم بان القيادة التحويلية تعبر عن التفاعل وايلاء الاهتمام بالمرؤوسين علي حساب اهتماماته الشخصية ليكون القائد قدوة لتابعيه ومثالاً يحتذي به .

ثانياً : أهمية القيادة التحويلية :

تسعي ادارة المنظمات المعاصرة باستمرار الي التعرف علي امكانات عاملها وتحديد المتميزين منهم باعتبارهم قادة المنظمة ومسؤوليها مستقبلاً , فضلاً عن سعيها المستمر لاستقطاب الموهوبين والمبدعين باعتبارهم مرتكزات نجاح المنظمات وتقدمها . وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها الفاعل في تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة فضلاً عن تحقيق اهداف عاملها والاستجابة لاحتياجاتهم باعتبارهم محور العملية التنفيذية للأنشطة كافة مما يعكس ذلك اعجاب وتقدير العاملين واحترامهم , وكلما كان القائد التحويلي اكثر قدرة علي تلبية احتياجات تابعيه علي حساب احتياجاته الخاصة الي جانب تحقيق اهداف المنظمة , ادي ذلك الي تحقيق رضى كافة الاطراف كجزء من مهام واولويات القائد التحويلي . القادر علي غرز روح التحدي والاصرار لدي الجميع لتقديم افضل اداء بحماس ورضي (Gibson&Dennelly,2003,342) . ويضيف (Conger,2002,48) بان أهمية القيادة التحويلية تبرز من خلال تجاوز القائد منح المرؤوسين استحقاقاتهم وتحفيزهم للأداء الافضل , مادياً او معنوياً الي تشجيعهم لإبداء الآراء والافكار المبدعة والإفصاح عن آراءهم ومقترحاتهم وتنفيذ الايجابي منها اداة لتقديم أفضل الآراء والجهود والافكار كمساهمة جماعية لتحقيق الاهداف المرسومة علي افضل وجه .

وتمثل القيادة التحويلية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً , وقد أوليت الاهتمام المتزايد من قبل العديد من القادة والمسؤولين فضلاً عن الباحثين والمفكرين , وذوي الخبرة والاختصاص كأحد أنواع القيادات ذات التأثير المباشر في سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتوجيهاتها الاستراتيجية , ويعدّها (Burns,2003,44) أداة مساعدة في مواجهة الالتزامات العقلانية , خاصة وأن الموارد البشرية تعد المورد الأهم والأكثر تأثيراً في العملية الإنتاجية , لذا أصبح توفر قيادات ذات سمات تحويلية قادرة على الاستجابة والتكيف مع التغييرات الخارجية بنجاح , وضرورة حتمية وليست خيار .ويؤشر (Amabile& Kramer,2012,125) أهمية القيادة التحويلية من خلال مساهمة القائد التحويلي من استمالة تابعيه وتحويل توجهاتهم نحو الأفضل من خلال الاتي :

- ١- توعية العاملين بأهمية القيم والمثل العليا وتكرار الذات لتقديم الأفضل برضي واقتناع.
- ٢- تسخير الجهود كافة نحو المصالح العامة للمنظمة على حساب المصلحة الشخصية دون اغفال اهداف المرؤوسين .
- ٣- تحديد الاحتياجات الحقيقية للمرؤوسين والاستجابة لها كأداة لتحفيزهم للأداء الأفضل من اجل الارتقاء بمستوي اداء مرؤوسيه للإنجاز الأفضل .
- فيما يبرز (Huczynski&Buchanan,2001,728) أهمية القيادة التحويلية من خلال المهام الملقة على عاتق القائد التحويلي والمتمثلة بالاتي :

- ١- يسعى القائد التحويلي باستمرار نحو رفع الروح المعنوية من خلال ابراز دورهم في نجاح منظماتهم وتطويرها .
- ٢- تحفيز العاملين نحو ضرورة الالتزام برؤية منظماتهم وما يجب ان تكون عليه مستقبلاً .
- ٣- تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم وتحفيز المبدعين منهم لتقديم الأفضل .
- ٤- غرز روح المبادرة لتحقيق اهداف المنظمة قبل اهدافها الشخصية بل والتضحية من اجل بلوغ اهداف منظماتهم 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 مرؤوسيه وتنمية قدراتهم الابداعية عبر فسح المجال امامهم وتحفيزهم على مواجهة الصعوبات التي تواجه منظماتهم وتعليمهم كيفية التغلب عليها .

ثالثاً : خصائص القيادة التحويلية :

من اجل تبني القائد نمط القيادة التحويلية لابد من امتلاكه العديد من الخصائص والتي ينفرد بها عن غيره من القادة الإداريين, ويوجز كل من (الطويل,٢٠٠٦, ٢١٠) و(صالح والمبيضين,٢٠١٣, ٦٢) أهمها بالاتي :

- ١- الايمان المطلق بقيمة الانسان بعيداً عن التسلط رغم قوته من خلال احترام مشاعر مرؤوسيه .
- ٢- الرغبة الشديدة لرغوب المخاطرة المحسوبة تفكيراً وتنفيذاً واسلوباً , باعتباره قائد شجاع وعلى استعداد تام لاتخاذ مواقف وقرارات جريئة وبمغامرة محسوبة .
- ٣- قابلية التعليم والاستعداد للتعلم مدى الحياة لينعكس ذلك على تابعيه وتحفيزهم لقبول التعلم من الآخرين
- ٤- يعد قائداً معنياً بالتغيير , فهو لا يعد نفسه مديراً بل هو مبادر رغم ادراكه بان التغيير له اعداءه
- ٥- القدرة الفاتقة على التعامل الايجابي والبناء مع المواقف المعقدة والغامضة من اجل تجويد الوضع القائم
- ٦- امتلاك رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة ووضع الحلول المناسبة وبدقة متناهية وبثقة مطلقة .
- ٧- العمل بثقة مطلقة وتحفيز تابعيه لأداء ذلك باعتبار التمكين اسلوب الاداء الأفضل .
- ٨- القدرة على الاستثمار الأفضل لقدرات مرؤوسيه بعيداً عن الاستغلال غير الانساني .
- ٩- النهضة الدائمة والمبادرة الفاعلة لمواجهة الحالات المستجدة وبدقة .
- ١٠- التعامل الايجابي مع عامليه سواء على المستوى الفردي ام الجماعي حيثما تطلب الموقف ذلك .
- ١١- الطرح باستمرار افكار ابداعية وابتكارية وتحفيز عامليه على تبني افكار بذات المستوى المتميز .
- ١٢- تحفيز تابعيه على التحلي 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 على ادبيات القيادة وأنواعها، وتحديداً في مجال أبعاد القيادة التحويلية، فإننا لم نرى اتفاقاً جامعاً حول هذه الأبعاد، ففي هذا المجال يؤكد (Jpnes,2006,2) أن أهم الأبعاد اللازمة لنجاح القيادة التحويلية تتمثل بالآتي :

- ١- التأثير .
 - ٢- التحفيز .
 - ٣- الترابط .
 - ٤- التحدي .
- أما (Daft,2000,508) فقد بين أن تمكين القيادة التحويلية من أجل إنجاز مهامها يستوجب توفر الأبعاد الآتية :

١- الانصاف بابتكار رؤية حقيقية وواضحة والتزام كافة العاملين والاطراف بها من قبل العديد من الباحثين والاكثروا واقعية وتطبيقاً .

٢- قدرة القائد على تحقيق الابتكار المنشود والمستهدف .

٣- بناء ثقافة حديثة تتقبل التغيير من خلال الايمان المطلق بها .

فيما قدم (Bass,2002,77) نموذجاً كمقياس للقيادة التحويلية على وفق توجهات (Burns,1988) وتذهب الدراسة الحالية باتجاه نموذج (Bass,2002,77) المطور من أنموذج (Burns,1988) الأكثر واقعية وتطبيقاً من قبل العديد من الباحثين والدراسات الميدانية المتضمن أربعة أبعاد أطلق عليها (4Is) يضمن أبعاد : 1- التأثير المثالي . 2- الاعتبارات الضرورية . 3- الاثارة الفكرية . 4- الحافز الالهامي معتمدة على استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) تستخدم لقياس أنماط القيادة التحويلية لبدنها جميعاً بحرف (I) :

١- التأثير المثالي (Idealized influence):

لذا يعد التأثير المثالي الخاصية الضرورية الواجب توافرها في القائد التحويلي باعتباره نموذج مثالي لكي ينال إعجاب واحترام الاتباع وقدوة لهم مما يولد ثقة به كقائد ذو اخلاق وسلوك سليم وذو رؤية واضحة ومشاركة مع العاملين مما يولد القبول باعتباره قائد مستعد للمشاركة وتحمل المخاطر مع اتباعه (Stone etal, 2003, ٣) ويعزز التأثير المثالي بالعاملين روح الفخر والاعتزاز كمحاور جيد ومقتنع للعاملين برؤية مستقبلية مشرقة ومثيرة (قرة داغي, 2006:218). أما (Daft & noe,2001,402) فقد أوضحوا بأن القادة التحويليين يعتمدون التأثير المثالي لتحقيق النتائج الايجابية عندما يولون اهتماماً كبيراً بالعاملين على حساب حاجاتهم الشخصية. من خلال هذه التسمية فإن القائد التحويلي يركز على تطوير رؤية جديدة لتكون نموذجاً لسلوكيات مشتركة ، وعندما يحظي القائد باحترام واعجاب وتقدير مرؤوسيه ، فإن ذلك مدعاة للاقتداء به. فيما يؤكد (Pillia & Williams,2004,147) بأن العاملين يشاركون القائد التحويلي بالرؤية وقبول قيم القائد ليكونوا ملتزمين بمصالح الجماعة مما يؤثر الدور المحوري للقائد التحويلي في تحقيق القبول والافتقار والدفاع لدى العاملين للعمل دون اكره .

٢- الدافعية الالهامية (Inspirdtional motivation)

وتعبر هذه التسمية عن سلوكيات القائد التي تدفع العاملين للتحدي والعمل بحماس لتحقيق الافضل ، لهذا فهو من يحفز عامله للدفاع واستلهم القيم منه كقائد متفاني من أجل مرؤوسيه ثم مواقفه الشخصية .. يؤكد هذا البعد على ضرورة امتلاك القائد اسلوباً مزيماً في تحفيز العاملين بالدافع الالهامي لتقديم الافضل ويشير الي سلوكيات وتوجهات القائد المثيرة في التابعين حب التحدي فضلاً عن قدرته في ايضاح وايصال توقعاته الي تابعيه من خلال استثماره روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (System .netwww.arab). ويضيف (Northouse,2007,183) بأن القادة يوصلون توقعاتهم العالية الي تابعيهم والهامهم عبر التحفيز المستمر ليكونوا اكثر التزاماً من خلال تعزيز روح الفريق والاعراضات العاطفية لتركز الجهود نحو انجاز اكثر من اهتماماتهم الشخصية . فيما يؤشره (الزبيدي , 2007، 123) بتحفيز العاملين والاداء بما هو اكثر من التوقعات وتوليد الحمس والتحدي لديهم من خلال خلق السلوك الالهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول الي الاهداف المرسومة. ويوضح (Bass& Riggio, 2005,6) بأن القائد يتصرف بطريقة تلهم من حوله من خلال جعل مسؤوليات العاملين اكثر تحدياً وذات معنى وقيمة. فيما يؤكد (Block, 2003,2) بأن القائد التحويلي يسيطر على انتباه وخيال تابعيه وتحفيزهم ليندفعوا نحو الالتزام بما هو ممكن تحقيقه من خلال التحفيز المستمرين 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 الي بحث القائد التحويلي عن الافكار الجديدة من خلال اشارة التابعين لمعرفة المشاكل وتحفيزهم لتقديم الحلول الممكنة بطريقة ابداعية من خلال تحديد القائد الفرص والتسهيلات ونقاط القوة والضعف وتنمية وتوليد الاشارة الفكرية لتقديم , الافضل, ويؤشر (Daft,2006,3) بان لدى القادة التحويليين قدرة عالية علي تحمل الاخطاء من خلال حث العاملين علي معرفة المشاكل وتقديم الحلول بدلا من البحث عن الاخطاء , ويعزز ذلك (العامري , ٢٠٠١ , ٨) بتأكيد علي ان القادة يشجعون الابداع ولا يواجهون الانتقاد امام الآخرين لمن يرتكب اخطاء فردية بما يعزز سبل الذكاء والارشاد وحل المشكلات بعقلانية مما يمكن من اقتراح طرق جديدة لاختيار كيفية انجاز المهام بدقة والتحفيز لتقديم الافضل . اما (Simic,1998,52) فيشير الي ان الافكار الجديدة والمبتكرة للعاملين وحلولهم المقترحة قد تختلف عن افكار القائد مما يؤشر دورهم في تقديم الافكار الجديدة والمبدعة للمشكلات القائمة وهنا يركز القائد علي استثارة الجهود الفكرية لتابعيه لتعزيز الجهود الابداعية المتميزة وهكذا.

٤- الاعتبارات الفردية Individvalized c onsideration

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

المبحث الثالث

المتطلبات الريادية / اطار فكري

اولاً : ماهية الريادة ومضامينها:

تعد الريادة موضوعاً حيويّاً نال اهتمام العديد من الباحثين وذوي الاختصاص مما حفزنا الي تناوله بالدراسة والتحليل كأحد القدرات الأساسية الواجب امتلاكها والمحافظة عليها من قبل القيادات الادارية , وعند ما يمتلك القائد سمات القيادة التحويلية فان ذلك مدعاة لتحقيق اهداف وغايات يصعب علي العديد من تحقيقها . حيث اطلق هذه التسمية من قبل (cantilon 1724) ويرجع استخدام مصطلح الريادة والريادي الي زمن يعيد الا ان هذا المصطلح لازال بحاجة الي مزيد من التنظير نظراً لتداخله مع العديد من المصطلحات كالإبداع والابتكار والتميز والتفرد , بل لازال هناك من يعدّها مفاهيم مترادفة . من هذا المنطلق نعرض البعض من التعاريف والمفاهيم علي سبيل المثال لا الحصر دون الاقلال بأهمية التعاريف والمفاهيم الاخرى , اذ يعرف (kurako,2001,30) الريادة بأنها اقامة او انشاء شيء جديد ومختلف وذو 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 والبصيرة والتوقع القريب الي الحقائق , ورؤية ما يراه الآخرون مخاطرة كفرص لا تعوض ومشروع للنجاح والتميز. اما (سكارنه , ٢٠٠٥,٥٧) فقد نظر الي الريادة باعتبارها عملية منتظمة لإنشاء شيء جديد ومختلف

وأفضل من الآخرين وذو قيمة، في أعمال ترافقها المخاطر والمخاطر من تبنيها، لذا فإن العديد من المنافسين قد يتعدون عن الاستثمار في مثل هذه المشاريع التي يعدها خسارة بالأساس قبل تنفيذها. فيما يؤكد (Jones, 2003, 6) بأن الريادة هي عملية تنجز من خلالها البحث والتحري عن الفرص واكتشافها وتحديد بدقة وتهيئة الموارد المادية والمعنوية لاستثمارها بشكل أمثل بما يليبي رغبات الزبائن واستيفائها كلما أمكن ذلك. وبذات الاتجاه يضيف (Gomez, 2005, 331) بأن الريادة عبارة عن القابلية على خلق أو إنشاء شيء ما، من لا شيء تقريباً، مع امتلاك البراعة في اقتناص الفرص عندما يراها الآخرون فوضي وعدم توافق وتنقض. ويذهب (العاصري، 2008، 2) بمفهوم الريادة باعتبارها تنفيذ الأعمال الجديدة المرافقة مع المخاطر وعدم التأكيد من أجل تحقيق الأرباح وحصد النجاحات وسط المخاطر المرافقة بتسخير موارد المنظمة كافة من أجل بلوغ الأهداف صعبة المنال. يتضح مما تقدم بأن الريادة كمفهوم تعبير عن ما هو مختلف وجديد ويمتيز عن الآخرين سواءاً بالمجازفة أم بالتنفيذ أم تحقيق العوائد وتحمل المخاطر المصاحبة لهذه العوائد، مما دفع العديد من الباحثين إلى اعتبارها مرادفة لمصطلحات الابتكار والتميز. أما مضامين الريادة فقد أوجزها (Hisrick, 2002, 10) بالاتي :

- أ- ترتبط الريادة بعدد من المهارات الإدارية المتميزة القائمة على أساس المبادرة الفردية المستندة على قدرة فائقة للاستثمار الأمثل للموارد المتاحة مع التأكيد على مرافقة العمل مخاطرة وعدم تأكيد غير محددة
- ب- وبموجب ما سبق فإن الريادة تعبر عن أداء تلقائي للفرد لاندفاعه نحو الشراء بسعر محدد الآن ليبيع غداً بسعر يتوقعه أعلى إلا أنه غير متأكد من هذا السعر، نظراً لحالات عدم التأكيد المرافقة لتطبيق الريادة.
- ج- تعد الريادة جهد منظم وموجه نحو التنسيق المتكامل بين الإنتاج والتسويق والعوائد المتوقعة.
- د- ترتبط الريادة بالإدراك التام للفرص المحددة على وفق الحاجات والرغبات المتوقعة للزبائن، والمشاكل التي يمكن أن 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) إلى الريادة باعتبارها تعبير عن تميز المنظمة وولوجها في أنشطة ومهام يصعب على المنافسين التفكير فيها، وتبرز أهميتها من خلال الإقدام على أداء المهام رغم المخاطر المرافقة، لذا تعد المنظمات الأكثر ريادية هي الأقدر على تخطي الصعاب. وبذات الاتجاه يعدها البعض أحد الحقول المعرفية التي تنال باستمرار اهتمام البلدان التي تتشد التفوق والتميز إذ إن المشاريع الريادية هي الأقدر على بلوغ المنظمات الريادة والتميز وبذات الاتجاه يؤكد (Gomez et al, 2005, 341) أن الريادة هي المؤشر الأكثر قدرة على تحديد هوية المنظمة المتميزة وإمكانية بلوغها المواقع الريادية بل والمحافظة على هذا الموقع على الرغم من تزايد أعداد المنافسين وإضافات ذات الباحثين بأن أهمية الريادة تتمحور حول مرتكزات أساسية وعلى وفق الآتي :

١- الإبداع، ويعد أحد الأركان الأساسية لنجاح المنظمة وتفوقها على منافسها وتليها مركز تنافسي متقدم، انطلاقاً من كون الإبداع بعد ذاته يمثل عملية قائمة على الخلق والتغيير البناء.

٢- المشاريع الجديدة، تعد المشاريع الجديدة الانطلاقة الحقيقية للمنظمات الريادية، خاصة وأن هذه المشاريع غالباً ما تؤسس انطلاقاً من أفكار معاصرة تشد التطوير والتنمية الاقتصادية المحققة للتفوق والريادة للمشاريع الجديدة.

٣- توفير فرص عمل مناسبة، عند إقامة المشاريع الجديدة فإن توفر درجات وظيفية وفرص عمل تكون أكبر، وبالتالي المساهمة الجادة نحو تحسين المستوى المعاشي لآبناء المجتمع وعوائلهم والتخفيف من مسؤولياتهم الاجتماعية.

ثالثاً: الخصائص الريادية :

تعد الخصائص الريادية أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المشروعات والمنظمات الريادية مما يستوجب معه التركيز على امتلاك إدارة ومدراء المنظمات التي تشد الريادة بهذه السمات والخصائص والتي يوجزها (سكارنه، ٢٠٠٥، ٣٧) بالاتي: (Anderson 1993, 6) و (Longencker 2000, 8) و (Pickle, 2000, 9) بالاتي :

١. الثقة العالية بالنفس :

تمثل الثقة العالية المطلوب الاول لأصحاب المشروعات التي تنشد الريادة , فمن خلالها هذه الثقة والاعتداد بالنفس يمكن توسيع مدارك وقدرات الريادي مما يضفي طابع النجاح علي النتائج قبل حتي ابدأ بالمشروعات , ويجب ان تراقب هذه الثقة القدرة والرغبة علي بلوغ المعالجات الناجمة للمشكلات المتوقعة وغير المتوقعة وحلها جذرياً وبأسلوب مختلف عن الآخرين واخذها دليلاً لحل مشكلات مستقبلية مماثلة او مقارنة , وهكذا يكسب الريادي المزيد من تأييد الآخرين واعجابهم ليضفي علي منظمته طابع الريادة والتميز .

٢. التفاؤل المبني علي القدرات الذاتية :

يعد التفاؤل والقدرات العالية احد اهم الخصائص اللازمة للريادي المتميز ويأتي التفاؤل من خلال الايمان بالقدرات التي تمتلكها المنظمة وعاملها فضلاً عن , اعتبار الفشل درساً يستفاد منه عند تنفيذ الخطوات اللاحقة والنجاح من وجهة نظر المنظمات الريادية و الريادي هو من لا يكرر ذات الخطأ ويتفاعل بتقديم الحلول المتميزة اعتماد علي القدرات الفردية الخلاقة لعامل المنظمة الريادية .

٣. الالتزام والتركيز علي تحقيق الاهداف

يستوجب علي المنظمات الريادية و الريادي الالتزام بالخطط المسبقة وعدم التخلي عن تنظيم أنشطتهما المختلفة , اذ يعد الاقدام علي تحقيق الاهداف المرسومة والاصرار علي ذلك المرتكز الاهم لتحقيقها وهنا ينبع الالتزام بالتركيز علي ما هو مجدي ومحقق للأهداف والخطط المسبقة التي وضعتها المنظمة الريادية

٤. الحاجة للإنجاز المتميز

تحتاج المنظمات الريادية باستمرار للإنجاز المتميز عن الآخرين والتابع من الرغبة لتحقيق التفرد والتميز بين المنافسين من خلال تحمل المخاطر المرافقة للأداء المتميز , ويرى الاجاز من خلال حالات المخاطرة وعدم التأكد هو التفرد , لان ذلك يمثل للعديد من المنافسين محاذير ومخاوف حقيقية لذا ينبع تميزها من حاجتها الي الاجاز وسط المخاطر وما يراه الآخرون مخاطر تعد فرصة للنجاح والتفوق رغم كل ما يحيط بها من مخاوف وبالعاملين من معها لان مبادرتها نابغة من الشجاعة وحسب المخاطرة الا انه يتم التعامل مع المخاطرة المحسوبة وغير الطائشة اذا جاز التعبير , كما ان الحظ لا يمثل لها كلمة مهمة في قاموسها لاعتمادها علي قدراتها وتوقعات عاملها المتميزين، وان التفوق عندها هو جزء من مخاطرة يستوجب ان تتحملها مهما كان لان النجاح يبدأ وسط الصعاب وركوب المخاطر .

٥. التطلع للمستقبل من خلال الرغبة في النجاح

يفكر الرياديون بالمستقبل وسبل النجاح والمروء المادي المحسوب رغم الصعاب التي تراقب اداءهم وما يميزهم هو العمل بمثابرة واندفاع عاليين لبلوغ منظماتهم موقع الريادة والتفوق. فهم واثقون بأنفسهم ومختلفون عن الآخرين من خلال ايمانهم المطلق بنجاحهم المحسوب والتابع من شخصيتهم المتميزة , مما يجعلهم دائماً ينظرون للأمام حتي وان واجهوا صعاب غير محسوبة , فالنهوض والاقدام هي صفاتهم المتميزة , وسعيهم جاء نحو تفرد منظماتهم عن المنظمات المنافسة .

٦. الاستعداد للعمل ساعات طويلة

يعد الاستعداد الذاتي للأداء دون النظر الي ساعات العمل اليومية ميزة مؤكدة للرياديين العاملين في المنظمات الريادية , فهم اول الحضور وآخر المغادرين وبشكل يكاد يكون يومي , ومدعاتهم لذلك هو تحقيق التفوق علي الآخرين داخل المنظمة وعلي قادة المنظمات المماثلة , لذا يتطلب منهم ذلك العمل دون هوادة , وهكذا فهم يعملون ليل نهار , حتي بعد انتهاء الدوام الرسمي, لكن ذلك يكون علي حساب راحتهم , الا ان هؤلاء لا يشعرون بالراحة الا بعد تحقيق اهدافهم المرسومة علي المستوي الشخصي والوظيفي , وبذات الوقت يعد التوقف عن العمل بالنسبة لهم الحالة غير الاعتيادية . والمحيطه لقدراتهم المتميزة

٧. الاندفاع لأداء العمل المتميز بأعلى درجات تفران الذات

يعد الرياديون اول المضحين وآخر المستفيدين علي مستوي الجهد والوقت , وتأتي العوائد لاحقاً لذا تراهم اكثر اندفاعاً وحرصاً وتضحية لتحقيق التميز والتفوق , فالتضحية والايثار والاندفاع والحماس والرغبة في بلوغ النجاح رغم كل الصعاب هو دين هؤلاء الرياديين, واذا كانت المنظمة مملوكة للريادي فان اندفاعه ومواجهته للصعاب يزداد تبعاً لدرجة استقلاليتهم في امتلاكهم منظماتهم الصغيرة.

٨- الترتيب والتنظيم

يرسم الرياديون لأنفسهم منهج علمي محسوب بعناية رغم الصعاب لتنظيم مهامهم واولياتهم وتحملهم للمخاطرة وركوب الصعاب , 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 والرياديين يفترض امتلاكهم خصائص وسمات تمكنهم من تحقيق مالم يستطيع الاخرين تحقيقه وما يمثل للآخرين مؤشراً للفشل يعد بالنسبة للمنظمات الريادية , للريادي فرصة لتحقيق قيمة مضافة حتي وان كانت علي حساب راحتهم ووقتهم وتكاليف ما ينجزوه , لذا فان المختلف والمتميز والتفرد هو ديدن الرياديين والمنظمات الريادية لكسب سمعة في السوق او كسب ثقة متميزة لمشاريع مستقبلية اكثر نجاحاً .

رابعاً : المتطلبات الريادية :

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

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

اما (المنصور ٢٠٠٣ , ١٧) و (Gomez, et al 2005,57) فقد اشرأ أهم المتطلبات الريادية بالاتي :

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

ويذهب الباحثون باتجاه المتطلبات التي عرضها (المنصور) و (Gomez, et. Al., 2005,57) التي نراها الاقرب الي توجهات الدراسة والمجال المبحوث , ونعرض ادناه المتطلبات المتبينة وعلي وفق الاتي :

١- الدعم المستمر للإدارة العليا

يمثل دعم الإدارة العليا والتزامها المستمر للتوجه للريادة الحلقة الاولى في سلسلة نجاح تطبيق الافكار الريادية والابداعية , والتغلب علي مقاومة التغيير وبالتالي تحقيق النجاح المنشود , وعندما تتبنى الإدارة وتطبق الافكار الريادية فإنها بذلك تحفز عاملها علي السير بخطى ثابتة نحو الابداع والتميز , وبالتالي تصبح الريادة جزء من ثقافة المنظمة واقسامها وعملها كافة .

٢- تبني هيكل تنظيمي مرن

تعد المرونة احد سمات الريادة واداة تحقيق المنظمة للتوجهات الريادية , وكلما كانت الإدارة اكثر قدرة علي استيعاب التغييرات المفاجئة , كلما تمكنت من التميز في ادائها مقارنة بمنافسيها , ولا يتم ذلك بمعزل عن الصلاحيات الممنوحة لذوي العلاقة وعلي وفق المسؤوليات الملقاة علي عاتقهم , وتعد الصلاحيات والسلطات المملوكة اداة التغيير البناء عبر اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات وخاصة عند مواجهة الحالات الفجائية من خلال مشاركة كافة العاملين وتحمل المسؤولية الجماعية .

٣- منح الاستقلالية للمكلفين بتنفيذ الافكار الرائدة

بدءاً 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 وتقويت فرصة التميز والنجاح علي منافسيهم , لان الريادة تمتلكها المنظمات التي تطلق الصلاحيات للمبدعين لتحقيق التميز والتفوق علي الآخرين .

٤- التهيؤ والاستعداد لتحمل المخاطر

لا يتم الاستعداد لتحمل المخاطر دون منح المخاطرين اذا جاء التعبير الحوافز المناسبة للعمل المبدع , اذ يتوقف علي اندفاع المبدعين داخلياً توفير الحوافز كمؤشر خارجي من المسؤولين عن المبدعين من ادارة ومدراء في المستويات العليا ويعد ذلك امر مبالغ الاهمية . كما ان تحفيز المبدعين معنوياً يعد احد اساليب تحفيزهم للإقدام علي الاعمال والمهام الصعبة عبر الصلاحيات 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 الي الاستقلالية من مقولة (لا توصي او تراقب حريص) , وانما يقتصر النظام الصارم حول توفير المستلزمات المادية والمعنوية والمعلوماتية والمعرفية بشكل دقيق وصارم من اجل تنفيذ المهام والانشطة الابداعية باعتبارها ادوات ضرورية للتنفيذ الاقرب الي الدقة في ظل عدم التأكد البيئي العالي .

٦- توفر ذوي الافكار الرائدة في المنظمة

لا يكفي توفير المستلزمات المادية والمعلوماتية والمعرفية , دون وجود افراد قادرين علي تسخيرها لصالح اهداف المنظمة وتوجهاتها عبر الاعمال والمهام الريادية التي يتم انجازها , ويستلزم لمثل هذه الحالات عاملين ذوي افكار ونقاء متميز ومبدع , ولا يتم الحصول علي هؤلاء الافراد دون استقطابهم وتحفيزهم واشراكهم بدورات تطويرية لتنمية الافكار الخلاقة لدي المتميزين من عاملي المنظمة .

٧- تكامل الريادة داخل المنظمة

يعد تكامل تنفيذ المتطلبات اعلاء الاسهام الاول في بلوغ الريادة , ولا يمكن ان تنفذ المهام والمتطلبات بشكل جزئي او مرحلي , ومن اجل احداث تكامل لايد من تبني مداخل اساسية ممثلة بالاتي :

- أ- مساهمة وترويج وتعزيز المواقف والفعاليات الريادية كأعمال متكاملة ويومية .
- ب- تطبيق الافكار الريادية من خلال سعي المنظمة لبلوغها واحداث عملية التطوير اول بأول .
- ج- ضرورة تبني نظام ريادي يرافقه نظام تكريم للعمل المتميز باعتباره المحفز المستمر للأداء الافضل
- 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 علي 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) الي وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين سمات القيادة التحويلية (مجتمعة) والمتطلبات الريادية , إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥), وفي ذلك إشارة إلي قوة العلاقة بين المتغيرين بدلالة ابعادهما فضلا عن التناسب بينهما , إذ أن امتلاك الجامعة المبحوثة للسمات المعبرة عن القيادة التحويلية المتمثلة ب) (التأثير المثالي , الحافز الالهامي , الاثارة 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 المتمثلة (التأثير المثالي , الحافز الالهامي , الاثارة الفكرية , والاعتبارات الفردية) والمتطلبات الريادية , إذ بلغ قيمة معاملات ارتباطها (٠,٧٣, ٠,٨٢, ٠,٨٦, ٠,٨٠) علي التوالي لكل منها , ويستدل من ذلك اقتران السمات التي يمتلكها قادة الجامعة المبحوثة بشكل منفرد مع إمكاناتها في تحقيق المتطلبات الريادية , أي أن ضمان تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة يرتبط بامتلاك قادتها وبتنبؤهم للسمات المعبرة عن القيادة التحويلية . ويعد ما تقدم مؤشرا علي قبول الفرضية البحثية الرئيسية الأولى والفرعيات المنبثقة عنها بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين سمات القيادة التحويلية (مجتمعة ومنفردة) والمتطلبات الريادية المبحوث.

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

| سمات القيادة التحويلية | | | | | البعد المستقل |
|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| المؤشر الكلي | الاعتبارات الفردية | الانارة الفكرية | الحافز الالهامي | التأثير المثالي | البعد المعتمد |
| *0.88 | *0.80 | *0.73 | *0.82 | *0.86 | المتطلبات الريادية |

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 الريادية والتي تعكس فرضية الدراسة الرئيسية الثانية. وبتابعة مؤشرات الجدول (٢) يتضح وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لسمات القيادة التحويلية في تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة، إذ فسرت تلك السمات (مجتمعة) وبدلالة قيمة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (٧٧٪) من التباين في المتطلبات الريادية، وان النسبة المتبقية (٢٣٪) تمثل تأثيرات عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط الدراسة، ويدعم معنوية معامل التحديد (R^2) قيمة F المحسوبة والبالغة (٢٦,٦٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٢,٨٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٤,٣٧)، كما يدعم ذلك التأثير قيمة معامل الانحدار البالغة (٠,٥٨) التي تدل على أن تغييراً في سمات القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في تحقيق المتطلبات الريادية بمقدار (٠,٥٨)، ويؤكد معنويته قيمة t المحسوبة والبالغة (٦,١٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١,٦٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ويستدل من نتائج التحليل اعلاه أن تبني وامتلاك قادة الجامعة المبحوثة للسمات المعبرة عن القيادة التحويلية المتمثلة بـ (التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الانارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) يساهم في تحقيق المتطلبات الريادية، أي أن إيفاء الجامعة المبحوثة بالمتطلبات الريادية 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 الريادية في الجامعة المبحوثة ، فإن معطيات الجدول (٢) تقضي إلى وجود تأثيرات علي المستوى الفردي لكل سمة من السمات في تحقيق المتطلبات الريادية ، فقد امتلكت سمة التأثير المثالي أعلى إسهامات التأثير إذ فسرت (٧٤%) من الاختلافات الكلية في تحقيق المتطلبات الريادية مدعوما بقيمة f المحسوبة

البالغة (٢٣,٧٣) مقارنة بالجدولية البالغة (٤,١٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٤٠)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٥٤) ويدعم معنويته قيمة f المحسوبة البالغة (٥,٨٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٩) عند مستوى معنوي (٠,٠٥) وهذا يعني إن الجامعة المبحوثة تتمكن من تحقيق المتطلبات الريادية كلما امتلكت قادتها سمة التأثير المثالي وتبنتها كسلوك من قبلهم ، أي إن تحقيق الجامعة المبحوثة للمتطلبات الريادية يعتمد إلى حد كبير علي تبني هذه السمة . وجاءت سمة الحافز الإلهامي في المرتبة الثانية من حيث التأثير في تحقيق المتطلبات الريادية ، إذ 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 (١,٤٠) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٤٨) ويدعم معنويته قيمة f المحسوبة البالغة (٥,٢٤) مقارنة بالقيمة الجدولية البالغة (١,٦٩) عن مستوى معنوية (٠,٠٥) ، إذ أن امتلاك سمة الحافز الإلهامي وتبنيها كسلوك من قبل قادة الجامعة المبحوثة سوف يسهم في زيادة إمكانياتها في تحقيق المتطلبات الريادية.

واحتلت سمة الاعتبارات الفردية المرتبة الثالثة ، إذ 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 f المحسوبة البالغة (٥,١٣) مقارنة بالقيمة الجدولية البالغة (١,٦٩) عن مستوى معنوية (٠,٠٥) ، إذ أن امتلاك سمة الاعتبارات الفردية وتبنيها كسلوك من قبل قادة الجامعة المبحوثة سوف يسهم في زيادة إمكانياتها في تحقيق المتطلبات الريادية.

وأخيرا ساهمت سمة الإثارة الفكرية في الجامعة المبحوثة ، إذ 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 f المحسوبة البالغة (٤,٢٠) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٩) عند مستوى معنوي (٠,٠٥) وهذا يعني إن الجامعة المبحوثة تتمكن من تحقيق المتطلبات الريادية كلما امتلكت قادتها سمة الإثارة الفكرية وتبنتها كسلوك من قبلهم ، أي إن تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة يستمد مقومات تحقيقه من سمة الإثارة الفكرية التي تمتلكها قادتها . اعتمادا علي ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار والتي أكدت علي 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 الريادية

| | | | مؤشرات التحليل | | البعد المعتمد (المتطلبات الريادية) |
|------|------|--------|----------------|-----------------|--|
| d.f | F | | R ² | B1 | البعد المستقل (سمات القيادة التحويلية) |
| 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)* | التأثير المثالي |
| 1,40 | 4.12 | *18.34 | 0.67 | 0.48 (5.24)* | الحافز الإلهامي |
| 1,40 | 4.12 | *12.35 | 0.53 | 0.38 (4.20)* | الأثر الفكري |
| 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 الإلكترونية.

المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

توصل البحث الي عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة البحث والاجابة عن تساؤلاته وفرضياته وعلي النحو الاتي :

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

٢- تمتع القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة بالإثارة الفكرية ، حيث تثير وعي القيادات الإدارية بحجم التحديات التي تواجه الجامعة وتقديم العون والمساعدة لمن يطرح الأفكار الإبداعية والابتكارية 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 الهامسي ، حيث يعملون علي تنمية مهاراتهم وقدراتهم والتزامهم بالسياسات وأهداف الجامعة ، اذ تؤثر أفعالهم وتصرفاتهم في الاتباع وتدفعهم إلي الاقتداء بهم وتبني خطواتهم في إيجاد الحلول للمشاكل وصياغة استراتيجيات الجامعة.

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

٥- اتضح وجود اقتران وتناسب بين سمات القيادة التحويلية (مجتمعة) 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 وامتلكت سمة التأثير المثالي أعلى قيمة ارتباط ، يليها سمة الحفز الالهامي التي تمتلكها القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة باقترانها مع تحقيق المتطلبات الريادية .

٧- افضت نتائج تحليل الانحدار الي ان المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة تستمد مقومات تحقيقها من امتلاك قياداتها الادارية لسمات القيادة التحويلية المتمثلة (التأثير المثالي ، الحفز الالهامي ، الإثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية) ، وعلي نحو يعكس أهمية تلك السمات في تفسير تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة.

٨- أشرت نتائج تحليل الانحدار علي 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، إذ أن امتلاك القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للمؤشرات المعبرة عن هذه السمة يؤدي إلي زيادة إمكانياتها في تحقيق المتطلبات الريادية ، وجاء بعدها سمة الحفز الالهامي في تأثيرها بتحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة.

ثانياً : التوصيات

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

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

٢- تكوين القيادة التحويلية من خلال تمكين العاملين (الأكاديميين) من التصرف واتخاذ القرار وإعطاء المسؤوليات، وتشجيع الأفراد العاملين (الأكاديميين) علي تقديم الأفكار الابداعية علي اعتبار التفكير الابداعي عملية جماعية تخص جميع العاملين في الجامعة إذ تكون لها نتائج إيجابية، وفائدة كبيرة لإشارة أفكارهم للإبداع والابتكار في العمل، وزيادة التزامهم وانتمائهم للجامعة، نتيجة إحساسهم بقوة شخصيتهم ومدى الاعتماد والاستفادة من خبراتهم.

٣- ضرورة الاهتمام بشكل أكثر بسمتي التأثير المثالي و الحفز الألهامي لدى القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة ، عن طريق أعداد برامج تطويرية للقيادات الإدارية في ضوء الحلقات النقاشية وعلني يساعدها علي امتلاك المهارات القيادة التحويلية و تنمية وتعزيز الدور القيادي للقيادة 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 علي كيفية التكيف والتأقلم معها، إضافة الي تشجيع القادة للقيام بدراسة جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة وبما يتناسب 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 إشراكهم بورش العمل داخل وخارج الاقليم للاطلاع علي كنب علي أحداث المستجدات العلمية في مجال القيادات الإدارية واستخداماتها ميدانياً.

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

المصادر

اولاً: المصادر العربية

- ١- جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠) ادارة الاعمال منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر، عمان ، الاردن.
- ٢- تاركنتون ، أفران (١٩٩٨)، ماذا عظمي الفضل في النجاح دليل جديد لإدارة المشروعات الصغيرة ، ترجمة، هيئة الترجمة شعاع ، خلاصات كتاب المدير ورجل الاعمال، السنة السادسة ، العدد الثاني، يناير ، الشركة العربية للإعلام العربي (شعاع) القاهرة .
- ٣- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٨) ، الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن
- ٤- السكارنة ، بلال خلف (٢٠٠٩) ، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
- ٥- السعود ، راتب سلامة (٢٠١٢)، القيادة التربوية مفاهيم وافاق، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
- ٦- صالح، احمد ، والمبعضين ، محمد (٢٠١٣) ، القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية واثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية ، مجلة دراسات العلوم الادارية م ٤٠، عدد (١) .
- ٧- الطويل ، هاني (٢٠٠١) ، الإدارة التعليمية مفاهيم وافاق، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
- ٨- المنصور ، كاسر ناصر ، وآخرون (٢٠٠٠) ، إدارة المشروعات الصغيرة ، مجلة العمل ، العدد ٦٢/ عمان، الاردن.
- ٩- المنصور ، كاسر ناصر، (٢٠٠٣) ، الريادة في الاعمال، دار الرضا للنشر، دمشق ، سوريا .
- ١٠- النجار، فايز، والطي ، عبد الستار (٢٠٠٦) الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.

ثانيا : المصادر الانكليزية

- 1- Bass ,B,& AVolio & sous Lio ,B(1994) improving organiznnonal effect - iveness through trans for mation alle dership , thous & oacks ,CA,50 .
- 2-Cnoger ,M(2002) Leader ship :Llearning share vision ,organizdtdional dynamucs,wener,vol.19.issue3
- 3- Gibson,J.&Dennely(2003) .Organizdtdion behavior ,stracture process,MG Wraw -Hill,NEW York)
- 4-Hisrich,R& Peters,M(2002) Entrepreneurship ,5th ed lraim ,MG-Graw-Hill ,N.Y
- 5-Huckzyaski A,&Buchanan D.,(2001) .Organization behavior ,& introductory text ,4th ed,Financial times prentice –Hall ,N.Y
- 6- Kuratko D,&Richard M.(2001) Entrepreneurship ,Aconemporary Apppro ach ,Harcourt. college publishers,N.Y.
- 7- Longenecker,J.&petty,J(2000) ,small Bussiness management an: enterneurial Emphasis,soutd – westren callege,publishing an inkrational Thomson publing company
- 8 - Pickle,B.&Roykcy 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.