

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 :

تسعي الدراسة الحالية الي 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 لهذه المتغيرات من اجل الوقوف عند حقيقة دور القيادة التحويلية في تحقيق المتطلبات الريادية المتنبئة في الجامعة التقنية السليمانية , من خلال استقصاء آراء القيادات الادارية ووصف وتشخيص متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية فضلاً عن تحليل علاقات الارتباط والتأثير بينهما . باعتماد استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض . توصلت الدراسة الي 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 إيجاباً علي العاملين فيها ويجعلهم يتبعون شخصياتهم والالتزام بأوامرهم. وفي ضوء ذلك توصلت بحث الي مجموعة من التوصيات المقدمة للجامعة التقنية السليمانية بلكلياتها 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 أفضل أداء علي مستوي مؤسسات التعليم التقني .

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

پوخته :

نهم تویژینه وهیه ههول ددهات بو خستنه روو شیکردنه وهی هه ریه که له سه رکردایه تی گوراو به دیارده بنه مایه کان وهداخوازی پیشهنگی به ئیعتبارکه بنه مایه کی سه رکی بگیشته ریخراوه سه رده مایه کان پیگه به کی مله لانی جیاواز له ژیر رکیزی مله لانی ژینگه یی که تاییه ته به گورانکاریه خیرایه کان , بو نهم مه به سته هه ستاین به هه لیزاردنی نهم دوو گوراوه به مه به سته وهستان له سه ر راستی وه دوری سه رکده گوراوه کان له به ده ست هیانی داخوازی پیشهنگی که بنیات نراوه له لایه ن زانکوی پوئیه کنیکی سلیمانیوه , وه له ریگه ی را پرسیکردن له سه ر بیروبوچونی سه رکده کارگیریه کان وپیناسه و شیکردنه وهی گوراوه سه رکیو لاوه کیه کان تویژینه وهیه , پاشان شیکردنه وهی په یوهندی وکاری گه ریه کان له ذیوان گوراوه کاندا , که له ریگه ی فورمیگی را پرسیه وه که په یروکراوه بو نهم مه به سته , وه تویژینه وهیه که دیشته وهیه چه ند دهرئه نجمیک وهگرتگریان له وهیه که سه رکده کارگیریه کان دوری سه رکیان هیه له چاره سه رکردنی وه وکیشانه ی که به رموریان ده بیته وه له زانکودا , وه نه مه ش کاری گه ری نه بیته له سه ر کارمه نده کان بو جیه جی کردنی کاره کانیان . وه له سه ر روشنای دهرئه نجمه کان تویژینه وهیه که دیشته چه ند دهرئه نجمیک که گرتگریان بریتیه له پشتگیری کردنی توانای سه رکده زانکویه کان له سه رشیوازی سه رکده ی گوراو په یرومکردنی له سه ره موو ناسته کارگیریه کان , وه به شداری کردنی کارمه نده نه کادیمیه کان له دروست کردنی بریار که وا کاری گه ری ده بیته وه کردنی په یوهندی کارگیری و نه کادیمیه 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 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 مؤشر أدناه .

أولاً : مشكلة الدراسة ومسبباتها

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

- ١- ماهي سمات القيادة التحويلية المتنبئة في المجال المبحوث ؟
- ٢- ماهي السمات الأكثر تطبيقاً والأقل تطبيقاتاً من وجهة نظر المبحوثين في المجال المبحوث؟.
- ٣- هل تتبنى الجامعة المبحوثة المتطلبات الريادية الضرورية لنجاح الجامعات المعاصرة وتفوقها علي منافسها ؟ .
- ٤- ما مدي 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 : أهمية الدراسة :

نسعي 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 لهذين 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 المبحوث , 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 : اهداف الدراسة :

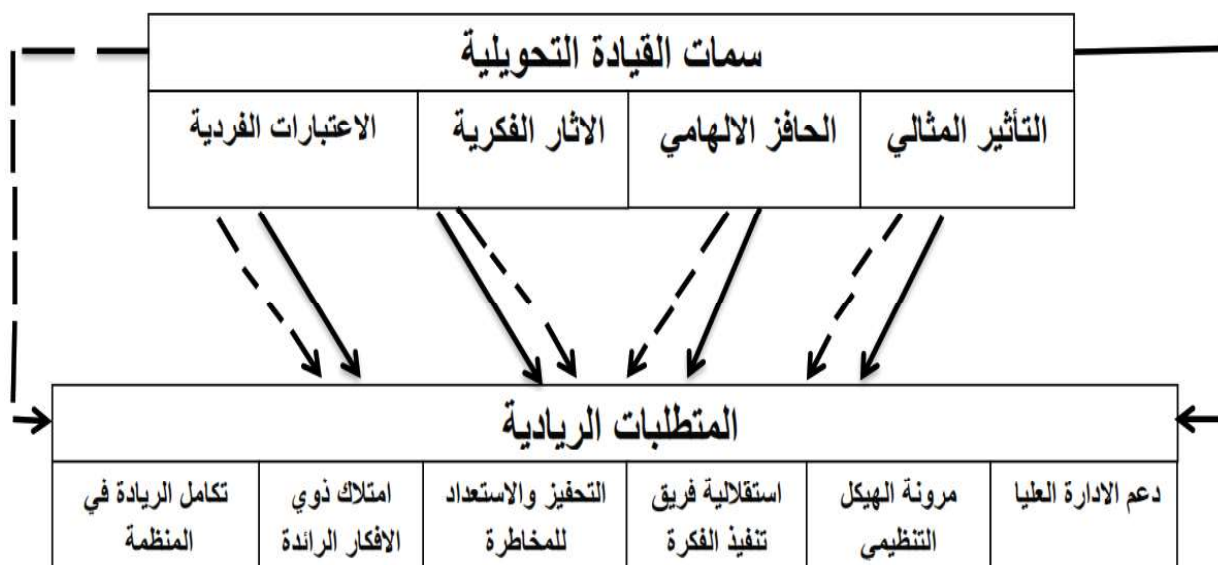
انطلاقاً من البحث والتقصي الميداني عن حل مشكلة الدراسة ومسبباتها توافقاً مع أهميتها , فان الدراسة الحالية تسعي الي تحقيق اهداف عديدة يمثل أهمها بالاتي :

- ١-التطرق الي 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 الأقل توافراً بشكل اكبر فضلاً عن تعزيز المتطلبات الأكثر توافراً باتجاه تحقيق اهداف المنظمة الريادية
- ٣-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 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 , وعلي وفق الآتي :

شكل (١) مخطط الدراسة الافتراضي



المصدر من اعداد الباحثين علي وفق توجهات الدراسة

وبموجب ما تقدم فان الدراسة الحالية تبنت عدد من الفرضيات الاساسية والفرعية علي وفق الآتي :

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 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 الالهامي في المتطلبات الريادية في الجامعة قيد الدراسة .
- ٣- يوجد تأثير معنوي للاثارة 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 الادارية 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 %) .

سادسا : منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا الحالية المنهج الوصفي التحليلي , من خلال تبني تأسيس نظري لمتغيرات الدراسة الاساسية 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 .

سابعا : 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 وتأكيد متغيرات الدراسة الاساسية والفرعية ومدي تبنيها من خلال التواجد المباشر في الجامعة المبحوثة .

ثامنا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالاتي :

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 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****اولا : 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 كتابه 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 الرؤوسين 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 , تناول 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 انظمة 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 برضي 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 الاخرين من خلال الجاذبية التي تتوافر في شخصيته وتؤثر في تابعيه باستمرار

٢- القدرات 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 قدوة 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 باقتناع 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 وايلاه الاهتمام بالمرووسين علي حساب اهتماماته الشخصية ليكون القائد قدوة لتابعيه ومثالاً يحتذي به .

ثانياً : اهمية 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 اهمية 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 اهمية القيادة التحويلية تبرز من خلال تجاوز القائد منح المرووسين استحقاقاتهم وتحفيزهم للأداء الافضل , مادياً او معنوياً الي تشجيعهم لإبداء الآراء والافكار المبدعة والافصاح عن اراءهم ومقترحاتهم وتنفيذ الايجابي منها اداة لتقديم أفضل الآراء والجهود والافكار كمساهمة جماعية لتحقيق الاهداف المرسومة علي افضل وجه .

وتمثل القيادة التحويلية احد المفاهيم الادارية الحديثة نسبياً , وقد اوليت الاهتمام المتزايد من قبل العديد من القادة والمسؤولين فضلاً عن الباحثين والمفكرين , 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 الاهم والاكثر تأثيراً في العملية الانتاجية , لذا اصبح توفر قيادات ذات سمات تحويلية قادرة علي الاستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية بنجاح , وضرورة حتمية وليست خيار . ويؤشر (Amabile& Kramer,2012,125) اهمية القيادة التحويلية من خلال مساهمة القائد التحويلي من استمالة تابعيه وتحويل توجهاتهم نحو الافضل من خلال الاتي :

- ١- توعية العاملين باهمية القيم والمثل العليا وكران الذات لتقديم الافضل برضي واقتناع.
 - ٢- تسخير الجهود كافة نحو المصالح العامة للمنظمة علي حساب المصلحة الشخصية دون اغفال اهداف المرووسين .
 - ٣- تحديد الاحتياجات الحقيقية للمرووسين والاستجابة لها كأداة لتحفيزهم للأداء الافضل من اجل الارتقاء بمستوي اداء مرووسيه للإلتزام الافضل .
- فيما يبرز (Huozynski&Buchanan,2001,728) اهمية القيادة التحويلية من خلال المهام الملقاة علي عاتق القائد التحويلي والممثلة بالاتي :

- ١- يسعي 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 الافضل .
- ٤- غرز روح المبادرة لتحقيق اهداف المنظمة قبل اهدافها الشخصية بل والنضحية من اجل بلوغ اهداف منظماتهم برضي .

يتضح مما بان اهمية القائد التحويلي تبرز من خلال قدرته علي قيادة المنظمة رغم وجود تحديات , فهو يواجهها بثقة مطلقة علي التغلب عليها من اجل احداث التطورات المتميزة من خلال التأثير في سلوكيات مرووسيه وتنمية قدراتهم الابداعية عبر فسح المجال امامهم وتحفيزهم علي مواجهة الصعوبات التي تواجه منظماتهم 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 الإداريين، ويوجز كل من (الطويل، ٢٠٠٦، ٢١٠) و(صالح والمبعضين، ٢٠١٣، ٦٢) أهمها بالآتي :

- ١- الايمان المطلق بقيمة الانسان بعيداً عن التسلط رغم قوته من خلال احترام مشاعر مروضيه .
- ٢- الرغبة الشديدة لركوب المخاطرة المحسوبة تفكيراً وتنفيذاً واسلوباً , باعتباره قائد شجاع وعلي استعداد تام لاتخاذ مواقف وقرارات جريئة وبمغامرة محسوبة .
- ٣- قابلية التعليم والاستعداد للتعلم مدي الحياة لينعكس ذلك علي 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 الفائقة علي التعامل الايجابي والبناء مع المواقف المعقدة والغامضة من أجل 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 الافضل .
- ٨- القدرة علي الاستثمار الافضل لقدرات مروضيه بعيداً عن الاستغلال غير الانساني .
- ٩- النهضة الدائمة والمبادرة الفاعلة لمواجهة الحالات المستجدة وبدقة .
- ١٠- التعامل الايجابي مع عامليه سواءاً علي المستوي الفردي ام الجماعي حيثما تطلب الموقف ذلك .
- ١١- الطرح باستمرار افكار ابداعية وابتكارية وتحفيز عامليه علي تبني افكار بذات المستوي المتميز .
- ١٢- تحفيز تابعيه علي التحلي بالقيم الاخلاقية والعمل علي نشر ثقافة العمل الصحيح في كل مرة ومن اول مرة مع الحفاظ علي القيم الاخلاقية باستمرار

رابعاً : أبعاد القيادة التحويلية

من خلال اطلاع الباحثين علي ادبيات القيادة وانواعها، وتحديداً في مجال ابعاد القيادة التحويلية , فاننا لم نري اتفاق جامع حول هذه الابعاد , ففي هذا المجال يؤكد (Jpnes,2006,2) ان اهم الابعاد اللازمة لنجاح القيادة التحويلية تتمثل بالآتي :

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

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

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

١- التأثير المثالي (Idealized influence):

لذا يعد التأثير المثالي الخاصية الضرورية الواجب توافرها في القائد التحويلي باعتباره نموذج مثالي لكي ينال اعجاب واحترام الاتباع 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 ومقتنع للعاملين برؤية مستقبلية مشرقة ومثيرة (قرة داغي , 2006، 218). اما (Daft & noe,2001,402) فقد أوضحا بان القادة التحويليين يعتمدون التأثير المثالي لتحقيق النتائج الايجابية عندما يولون اهتماماً كبيراً بالعاملين علي حساب حاجاتهم الشخصية. من خلال هذه التسمية فان القائد التحويلي يركز علي تطوير رؤية جديدة لتكون نموذجاً لسلوكيات مشتركة , وعندما يحظي القائد باحترام واعجاب وتقدير مروضيه , فان ذلك مدعاة للاقتداء به. فيما يؤكد (Pillia & Williams, 2004,147) بان العاملين يشاركون القائد التحويلي بالرؤية وقبول قيم القائد ليكونوا ملتزمين بمصالح الجماعة مما يؤشر الدور المحوري للقائد التحويلي في تحقيق القبول والاقناع والاندفاع لدي العاملين للعمل دون اكره .

٢- الدافعية الالهامية (Inspirational motivation)

وتعتبر هذه التسمية عن سلوكيات القائد التي تدفع العاملين للتحدي والعمل بحماس لتحقيق الافضل , لهذا فهو من يحفز عامله للاندفاع واستلهم القيم منه كقائد متفاني من اجل مروضيه ثم مواقفه الشخصية .. يؤكد هذا البعد علي ضرورة امتلاك القائد اسلوباً مزيداً 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) بان القادة يوصلون توقعاتهم العالية الي تابعيهم والهامهم عبر التحفيز المستمر ليكونوا اكثر التزاماً من خلال تعزيز روح الفريق والاعراض العاطفية لتركز الجهود نحو انجاز اكثر من اهتماماتهم الشخصية . فيما يوضحه (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) بان القائد يتصرف بطريقة تلهم من حوله من خلال جعل مسؤوليات العاملين اكثر تحدياً وذات معنى وقيمة . فيما يؤكد (Block ,2003,2) بان القائد التحويلي يسيطر علي 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 ويشير 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 الاثار الفكرية لتقديم , الافضل , ويوضح (Daft,2006,3) بان لذي 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 الاخرين 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 يوضح دورهم في تقديم الافكار الجديدة والمبتكرة 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 لا بد من الاهتمام الفردي للقائد التحويلي بمروضيه كل حسب امكاناته وقدراته , وتحفيزهم بما يناسب وهذه الاعتبارات. لذا يعبر هذا البعد عن اهتمامات القائد بمشاعر مروضيه 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 مروضيه بحسب قدرات وامكانات كل منهم (عباس , 2004، 30) وبذات الاتجاه يؤكد (Stewart,2006,12) بان القادة التحويليين يولون الاهتمام لتطوير مروضيهم وتوفير الاجواء المناسبة التي تراعي الاعتبارات الفردية للعاملين , فالقائد يكلف عامله ويرقيهم بهدف التأكيد وليس المسائلة والعقاب مما يكسب حب عامله باستمرار , ويوضح (Yuki,2002) بان القائد يؤمن بقدرات عامله 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 يمثل 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 الى تناوله بالدراسة والتحليل كأحد القدرات الاساسية 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 (1724 cantilon) ويرجع استخدام مصطلح الريادة والريادي الي زمن بعيد الا ان هذا المسعى 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 وافضل من الآخرين وذو قيمة , في اعمال ترافقها المخاطر والمخاطر من تبنيها , لذا فان العديد من المنافسين قد يبتعدون عن الاستثمار في مثل هذه المشاريع التي يعدها خاسرة بالأساس قبل تنفيذها . فيما يؤكد (Jones,2003,6) بان الريادة هي عملية تبرز من خلالها البحث والتحري عن الفرص واكتشافها وتحديدتها بدقة وتهيئة الموارد المادية والمعنوية لاستثمارها بشكل امثل بما يلبي رغبات الزبائن واستبقائها كلما امكن ذلك . وبذات الاتجاه يضيف (Gomez,2005,331) بان الريادة عبارة عن القابلية علي خلق او انشاء شيء ما , من لا شيء تقريباً , مع امتلاك البراعة في اقتناص الفرص عندما يراها الآخرون فوضي وعدم توافق وتنقض . 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 صعبة المنال . يتضح مما تقدم بان الريادة كمفهوم تعبير عن ما هو مختلف وجديد ومتميز عن الآخرين سواءاً بالمجازفة ام بالتنفيذ ام تحقيق العوائد وتحمل المخاطر المصاحبة لهذه العوائد , مما دفع العديد من الباحثين الي اعتبارها مرادفة لمصطلحات الابداع والابتكار والتميز . اما مضامين الريادة فقد اوجزها (Hisrick,2002,10) بالاتي :

- أ- ترتبط الريادة بعدد من المهارات الادارية المتميزة القائمة علي اساس المبادرة الفردية المستندة علي قدرة فائقة للاستثمار الامثل للموارد المتاحة مع التأكيد علي مرافقة العمل مخاطرة وعدم تأكيد غير محددة
- ب- وبموجب ما سبق فان الريادة تعبر عن اداء تلقائي للفرد لاندفاعه نحو الشراء بسعر محدد الان ليبيع غداً بسعر يتوقعه اعلي الا انه غير متأكد من هذا السعر , نظراً لحالات عدم التأكد المرافقة لتطبيق الريادة .
- ج- تعد الريادة جهد منظم وموجه نحو التنسيق المتكامل بين الانتاج والتسويق والعوائد المتوقعة .
- د- ترتبط الريادة بالإدراك التام للفرص المحددة علي 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: اهمية الريادة :

يشير (Krajwisi&Ritman,2005,65) الي الريادة باعتبارها تعبير عن تميز المنظمة وولوجها في أنشطة ومهام يصعب علي المنافسين التفكير فيها , وتبرز اهميتها من خلال الاقدام علي اداء المهام رغم المخاطر المرافقة , لذا تعد المنظمات الاكثر ريادية هي الاقدر علي تخطي الصعاب . وبذات الاتجاه يعدّها البعض احد الحقول المعرفية التي تنال باستمرار اهتمام البلدان التي تنشأ التفوق والتميز اذ ان المشاريع الريادية هي الاقدر علي بلوغ المنظمات الريادة والتميز وبذات الاتجاه يؤكد (Gomez al,2005m341) ان الريادة هي المؤشر الاكثر قدرة علي تحديد هوية المنظمة المتميزة وامكانية بلوغها المواقع الريادية بل والمحافظة علي هذا الموقع علي الرغم من تزايد اعداد المنافسين وازداد ذات الباحثين بان اهمية الريادة تتمحور حول مرتكزات اساسية وعلي 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 علي الخلق والتغيير البناء .

٢- المشاريع الجديدة , تعد المشاريع الجديدة الانطلاقة الحقيقية للمنظمات الريادية , خاصة وان هذه المشاريع غالبا ما تؤسس انطلاقا من افكار معاصرة تنشأ التطوير والتنمية الاقتصادية المحققة للتفوق والريادة للمشاريع الجديدة .

٣- توفير فرص عمل مناسبة , عند اقامة المشاريع الجديدة فان توفر درجات وظيفية وفرص عمل تكون اكبر , وبالتالي المساهمة الجادة نحو تحسين المستوى المعاشي لاهل المجتمع وعوائلهم والتخفيف من مسؤولياتهم الاجتماعية .

ثالثاً : الخصائص الريادية :

تعد الخصائص الريادية احد المرتكزات الاساسية لنجاح المشروعات والمنظمات الريادية مما يستوجب معه التركيز علي امتلاك ادارة ومدراء المنظمات التي تنشأ الريادة بهذه السمات والخصائص والتي يوجزها (سكارنه، ٣٧، ٢٠٠٥) 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 تنشأ الريادة , فمن خلالها هذه الثقة والاعتداد بالنفس يمكن توسع مدارك وقدرات الريادي مما يضفي طابع النجاح علي النتائج قبل حتي ابدأ بالمشروعات , ويجب ان ترافق هذه الثقة القدرة والرغبة علي بلوغ المعالجات الناجعة 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 والريادي 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 المختلفتين , 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 والنابع من الرغبة لتحقيق التفرد والتميز بين المنافسين من خلال تحمل المخاطر المرافقة للأداء المتميز , ويرى الانجاز من خلال حالات المخاطرة وعدم التأكد هو التفرد , لان ذلك يمثل للعديد من المنافسين محاذير ومخاوف حقيقية لذا ينبع تميزها من حاجتها الي الانجاز وسط المخاطر وما يراه الآخرون مخاطر تعد فرصة للنجاح والتفوق رغم كل ما يحيط بها من مخاوف وبالعاملين من معها لان مبادراتها نابعة من الشجاعة وحب 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 والمرور المادي المحسوب رغم الصعاب التي ترافق 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 والنابع 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 لساعات طويلة

يعد الاستعداد الذاتي للأداء دون النظر الي ساعات العمل اليومية ميزة مؤكدة للرياديين العاملين في المنظمات الريادية , فهم اول الحضور واخر المغادرين وبشكل يكاد يكون يومين , ومدعاتهم لذلك هو تحقيق التفوق علي الآخرين داخل المنظمة وعلي قادة المنظمات المماثلة , لذا يتطلب منهم ذلك العمل دون هواده , 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 . والمحبطة لقدراتهم المتميزة

٧-الاندفاع لأداء العمل المتميز بأعلي درجات نكران الذات

يعد الرياديون اول المضحين و اخر 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 ديدن هؤلاء الرياديين , وإذا 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 و اوقاتهم 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 ووفقتهم وتكاليف ما ينجزوه , لذا فان المختلف والتميز والتفرد هو ديدن الرياديين والمنظمات الريادية لكسب سمعه في السوق او كسب ثقة متميزة لمشاريع مستقبلية اكثر نجاحاً .

رابعاً : المتطلبات الريادية :

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

- ١- دعم الثقافة التنظيمية والاستدامة الملانة 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 اشرا أهم المتطلبات الريادية بالاتي :

- ١- دعم الادارة 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 المتبناة وعلي وفق الاتي :

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

٢- تبني هيكل تنظيمي مرن
تعد المرونة احد سمات الريادة واداة تحقيق المنظمة للتوجهات الريادية , وكلما كانت الادارة 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 انية , فالريادة هي استباق الاخرين والاندفاع بقوة وثقة دون مساعدة وتفويت فرصة التميز والنجاح علي منافسيهم , لان الريادة تمتلكها المنظمات التي تطلق الصلاحيات للمبدعين لتحقيق التميز والتفوق علي الاخرين .

٤- التهيب 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 للتنبؤ 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 وذكاء متميز ومبدع , ولا يتم الحصول علي هؤلاء الافراد دون استنابهم وتحفيزهم واشراكهم بدورات تطويرية لتنمية الافكار الخلاقة لدي المتميزين من عملي 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 مرحلي , ومن اجل احداث تكامل لا بد 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 مستوي 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) , 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 وبتبنيهم للسمات المعبرة عن القيادة التحويلية . ويعد ما تقدم مؤشرا علي قبول الفرضية البحثية الرئيسة الاولى والفرعيات المنبثقة عنها بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين سمات القيادة التحويلية (مجتمعة ومنفردة) والمتطلبات الريادية المبحوثة.

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

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 الريادية

n=42

*P≤0.05

الجدول: إعداد الباحثين بالاعتماد علي 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. وبمتابعة 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 مستوي معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٤,٣٧)، كما يدعم ذلك التأثير قيمة معامل الانحدار البالغة (٠,٥٨) التي تدل علي 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 مستوي 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 ، الاثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) يسهم في تحقيق المتطلبات الريادية ، أي أن إيفاء الجامعة المبحوثة بالمتطلبات الريادية يعتمد إلى حد كبير ويستمد مقومات تحقيقها من قدرة قادتها علي 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) تفضي إلي وجود تأثيرات علي المستوي 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 مستوي معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٤٠) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٥٤) ويدعم معنويته قيمة t المحسوبة البالغة (٥,٨٣) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٩) عند مستوي معنوي (٠,٠٥) وهذا يعني إن الجامعة المبحوثة تتمكن من تحقيق المتطلبات الريادية كلما امتلكت قاداتها سمة التأثير المثالي وتبنتها كسلوك من

قبلهم ، اي ان تحقيق الجامعة المبحوثة للمتطلبات الريادية يعتمد الي حد كبير علي 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 مستوي معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٤٠) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٤٨) ويدعم معنويته قيمة t المحسوبة البالغة (٥,٢٤) مقارنة بالقيمة الجدولية البالغة (١,٦٩) عن مستوي معنوية (٠,٠٥) ، إذ أن امتلاك سمة الحافز الالهامي وتبنيها كسلوك من قبل قادة الجامعة المبحوثة سوف يسهم في زيادة إمكانياتها 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 مستوي 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 مستوي 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 الاثارة 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 مستوي 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 مستوي معنوي (٠,٠٥) وهذا يعني إن الجامعة المبحوثة تتمكن من تحقيق المتطلبات الريادية كلما امتلكت قاداتها سمة الاثارة الفكرية وتبنتها كسلوك من قبلهم ، اي ان تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة يستمد مقومات تحقيقه من سمة الاثارة الفكرية التي تمتلكها قاداتها . 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 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 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 الادارية في الجامعة المبحوثة الحافز الهامي , حيث يعملون علي تنمية مهاراتهم وقدراتهم والتزامهم بالسياسات وأهداف الجامعة , اذ تؤثر أفعالهم وتصرفاتهم في الأتباع 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 أعلي قيمة ارتباط , يليها سمة الحفز الالهامي التي تمتلكها القيادات الادارية 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 , الاثارة الفكرية , الاعتبارات الفردية) , وعلي نحو يعكس أهمية تلك السمات في تفسير تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة.

٨- أشرت نتائج تحليل الانحدار علي المستوي 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 الادارية في الجامعة المبحوثة للمؤشرات المعبرة عن هذه السمة يؤدي إلي زيادة إمكاناتها 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 أدانهم .

٢-تكوين القيادة التحويلية من خلال تمكين العاملين (الأكاديميين) من التصرف واتخاذ القرار وإعطاء المسؤوليات, وتشجع الافراد العاملين (الأكاديميين) علي تقديم الافكار الإبداعية علي اعتبار التفكير الإبداعي عملية جماعية تخص جميع العاملين في الجامعة إذ تكون لها نتائج إيجابية, وفائدة كبيرة لإثارة أفكارهم للإبداع والابتكار في العمل, وزيادة التزامهم وانتمائهم للجامعة, نتيجة إحساسهم بقوة شخصيتهم ومدي الاعتماد والاستفادة من خبراتهم.

٣- ضرورة الاهتمام بشكل أكثر بسمتي التأثير المثالي و الحفز الألهامي لدي القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة , عن طريق أعداد برامج تطويرية للقيادات الإدارية في ضوء الحلقات النقاشية وعلي يساعدها علي امتلاك مهارات القيادة التحويلية و تنمية وتعزيز الدور القيادي للقادة التحويليين.

٤- تفعيل سمة الإشارة الفكرية لدي 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 لدي 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 كتب علي أحداث المستجدات العلمية في مجال القيادات الإدارية واستخداماتها ميدانيا.

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

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- جواد, شوقي ناجي (٢٠٠٠) إدارة الاعمال منظور استراتيجي , دار الحامد للنشر, عمان , الاردن.
- ٢- تاركنتون , افران (١٩٩٨), ماذا علمني الفشل 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 , 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 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, وعلي , عبد الستار (٢٠٠٦) الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة, دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان, الاردن.

ثانياً : المصادر الانكليزية

- 1- Bass ,B,& Avolio & sous Lio ,B(1994) improving organiznional 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) .Organizdtdtion behavior ,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 ,& introductory text ,4th ed,Financial times prentice –Hall ,N.Y
- 6- Kuratko D,&Richard M.(2001) Entrepreneurship ,Aconemporarary Appro ach ,Harcolirt. college publishers,N.Y.
- 7- Longenecker,J.&petty,J(2000) ,small Bussiness management an: enterneurial Emphasis,soutd – westren callege,publishing an inkrtational 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.