

## مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين (دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل)

- د. سلطان احمد خليف النوفل<sup>(١)</sup>  
د. نبال يونس محمد المراد<sup>(٢)</sup>  
صبا محمد نجيب<sup>(٣)</sup>

### الملخص

حدث التغييرات البيئية المحيطة بالقيادات الإدارية إلى التماس أنجح الصيغ بقصد مسايرة تلك التغييرات والعمل على احتوائها، وقد كانت الصيغة الريادية احد المسالك التي احتضنتها تلك القيادات إيماناً منها بأنها الأداة الفاعلة في تطوير مجموعة من الآليات لترجمة الأفكار والمفاهيم إلى واقع حال، مما يفسر لنا ضرورة توافر مجموعة من الخصائص التي تمثل تلك الصيغة الريادية وتعبّر عنها شكلاً ومضموناً وقد تبنت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي في ظل الإفادة مما تمخضت عنه إجابات المبحوثين عن الإستبانة الخاصة بالظاهرة المدروسة وعلى النحو الذي أسهم في السعي للإجابة عن التساؤل الذي مفاده الآتي:

١- هل يمتلك القادة الإداريون في المنظومات عينة الدراسة تصوراً عن ماهية الريادة وطبيعة الخصائص المترجمة لها؟

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

١. توافر بعض الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في المنظومات عينة الدراسة مع وجود درجة من التباين في قيمها النسبية.
٢. وجود إسهام فعلي لبعض الفقرات المعيرة للخصائص الريادية في تكوين السلسلة العنقودية من دون غيرها من الفقرات، فعملية وضع قدرماً من الخسارة عند انتهاج أي تصرف في العمل كانت

الأكثر إسهاما، مما يعني أن حالة الإخفاق في بعض الحالات قد تكون قائمة، وهذا ما أمكننا تأشيرته عند السيد (هنري فورد) إذ إنه تعرض للإفلاس بحدود سبع مرات قبل نجاحه في تطوير شركته. أما بخصوص المقترحات التي يطرحها الباحثون فقد تمثلت بضرورة تفعيل الخصائص الريادية موضع الدراسة وبما يقود إلى بلورة خصائص وولادة أخرى سائدة لدى القيادات الإدارية بغية تأمين القدرة على مجابهة الصعاب ومسايرة المستجدات.

### Abstract

Environmental changes have made the managerial leadership seek the best methods to cope with those changes aridest to control them. Thus, the leadership style is one of the methods that have been adopt believing that it is the most effective tool for developing a group of facilities to interpret the ideas and concepts in a real situation. This demands that certain characteristics and features should be available to represent these styles in both form and content. Accordingly, the present study has set the following questions:

- 1- Do managerial leaders in organizations Sample study have a concept of leadership and its requirements? In addition, what are these characteristics available?

The present study has also has reached a group of conclusions such as:

- 1- The availability of some Entrepreneurship Characteristics and characteristics in the personality of some of the leaders in the organizations under study though there some variations and differences in the values attained.
- 2- There were some real and existing of certain matters that represent the Entrepreneurship Characteristics and characteristics in forming a hierarchal chain other than other characteristics. This means that taking into consideration some waste when adopting and commencing any behavior at work was the most common contributing factor. This means that there could be a drawback in other factors. This condition has behalf of Mr. Henry Ford who was seventy bankrupt until he reached his success in developing his well-known company.

## المقدمة

يمثل توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين مدخلا لتعزيز السلوك الريادي وعلى النحو الذي أفضى بالمنظومات المعاصرة إلى محاولة إقرارها مطلباً لقادتها ومتجهاً فاعلاً لترسيخ حيويتها كونها تجسد جوانب شخصية وتعكس منطلقات سلوكية ذات مديات إستراتيجية تؤشر حقيقة وواقعية الفعل الإنساني وقدرته على الابتكار وتحمل المخاطر. عليه عمد الباحثون إلى وضع منهجية لدراستهما تكشف عن مضامين مشكلتها مثلما تحدد أهدافها وتبين فرضيتها على وفق السياق الآتي:

### أولاً: مشكلة الدراسة

مما لا شك فيه أن القيادات الإدارية تخوض مخاضات وتقطع فواصل ومسافات من أجل اقتحام أية معضلات في ميدان عملها وهذا يستلزم منها استحضار جمل من الخصائص ذات البعد الريادي لديها، علماً أن هذه الخصائص تحمل أكثر من معنى وتؤشر أكثر من مغزى وفي ذلك إشارة إلى التحري عنها وقعاً وواقعاً، أثراً وتأثيراً، انتشاراً وعمقاً وسعةً وامتداداً، الأمر الذي حدا بالباحثين إلى إثارة جملة من التساؤلات:

١. هل يمتلك قادة المنظومات عينة الدراسة تصوراً عن ماهية الريادة وأهميتها في ميدان العمل؟

٢. ماهية طبيعة الخصائص الريادية المتوافرة لدى القادة الإداريين في المنظومات المبحوثة؟

٣. ما هي درجة الأولوية بين هذه الخصائص لدى القادة المبحوثين.

### ثانياً: أهداف الدراسة

ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. بيان ما أهمية الريادة والكشف عن أهميتها من وجهة نظر عدد من الباحثين.

٢. تأشير الخصائص الريادية السائدة في ميدان الدراسة.

٣. تحديد درجة الأسبقية في توافر الخصائص الريادية في الموقع ميدان الدراسة.

### ثالثاً: فرضية الدراسة

تمثلت فرضية الدراسة في الآتي:

يتحدد مستوى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين في المنظومات عينة

الدراسة تبعاً لدرجة اتفاقهم بشأن المؤشرات المعبرة عنها.

#### رابعاً: عينة الدراسة وأسباب اختيارها

تمثلت عينة الدراسة بـ(عدد من كليات جامعة الموصل)<sup>(\*)</sup> وقد تم اختيار عينة عشوائية من رؤساء الأقسام العلمية فيها بلغ عددهم (٤٠) فرداً من بين (٥٦) رئيس قسم أي إن نسبة تمثيل العينة بلغت بحدود (٧١٪) تقريباً، وقد عدت الاستبانة الأداة الرئيسية في جمع البيانات علماً أن عملية إعدادها جاءت في ظل القراءة المستفيضة للأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة (الخصائص الريادية) معبراً عنها بالخصائص الريادية (تحمل المخاطرة، الرغبة في الاستقلالية، الثقة بالنفس، التفاؤل، غياب الرضا عن كل ما هو سائدة، الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة)، علماً أنه تم اعتماد مقياس (ليكرت) الخماسي وقد تما توظيفه على وفق الفقرات (اتفق بشدة، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وأعطيت كل فقرة درجة خاصة بها وعلى وفق الترتيب (1,2,3,4,5) وقد خضعت لاختباري الصدق والثبات وتم عرضها على مجموعة من الخبراء<sup>(\*\*)</sup> في ضوء ملاحظاتهم أجريت بعض التعديلات عليها إلى أن استقرت على صورتها النهائية.

أما عن أسباب اختيار عينة الدراسة فقد تمحورت في الآتي:

١. لم تحظ المنظومات عينة الدراسة بدراسة مماثلة وبموجب إطلاع الباحثين على ما أتيت لهم من دراسات.
٢. وجود توجه إيجابي لدى المبحوثين بشأن الموضوع قيد الدراسة وبما دفع الباحثون إلى إجراء دراستهم.
٣. ترسخت القناعة لدى الباحثين بأن هذه المنظومات هي أكثر تجسداً لتوجهات الدراسة. وبغية تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها فقد تم تناول إطارين:

#### خامساً: الأدوات الإحصائية

عمد الباحثون إلى الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية سعياً لمعالجة البيانات عن الظاهرة المدروسة وقد تمت التركيز على أسلوب التحليل العنقودي كونه يمثل أحد أشكال التحليل متعدد المتغيرات والذي يستند إلى فكرة العنقدة إذ إن كل متغير يشكل عنقوداً خاصاً

(\*) كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية، كلية التربية الأساسية، كلية العلوم، كلية الآداب، كلية الزراعة، كلية التربية الرياضية، كلية علوم الحاسبات.

(\*\*) د. احمد الجرجري، مدرس، د. نوال يونس محمد، أستاذ مساعد، محمد عبد الوهاب العزاوي، أستاذ مساعد، د. نجلة يونس محمد، أستاذ مساعد.

به بحث أن العناقيد المتقاربة تجمع بعنقود واحد ومسوّج اختيار هذه الأداة ناجم عن سعي الباحثين إلى مدى إمكانية عنقدة المتغيرات المدروسة مع بعضها وعلى نحو يقلصها.

## أولاً: الإطار النظري

### ١- مفهوم الريادة وأهميتها:

لم يكن مفهوم الريادة بمنأى عن اهتمامات الباحثين في الفكر الإداري، الأمر الذي ترتب عليه ولادة تصورات متعددة بشأنه وعلى النحو الذي دفع بالبعض إلى محاولة تأصيله من خلال القول إن الريادة تعبير ذو أصل فرنسي يؤثر حالة الوساطة بين طرفين وأكثر.

كما تم تعريفها بمجموعة الصفات التي تمكن حاملها من بناء المشروعات سعيًا لتحقيق الإبداع بشتى أوجهه في ظل المثابرة والاستعداد لتحدي المخاطر، وبالمقابل هناك من وصفها بالأسبقية التي يمكن تحقيقها من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطر مقترنا بالسعي إلى التميز (Robert, H & Michal, 2002, 10) الذي يمثل مدخلا للتفرد المبني على الاختلاف والتنوع والتوافقات ومثل هذا التفرد يبني على خصائص وسلوكيات وأنماط تتعلق بالتخطيط والتنظيم فضلا عن تحمل المخاطرة وعلى النحو الذي يسهم في تدبير الموارد وإدارتها بطريقة تسهم في خلق شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ١٦٨) أي إنها مدخلا لعمليات ولادة الأفكار ومن ثم الاستعداد لمواجهة الصعوبات في ميدان الأعمال وعلى نحو يجلي واقعية الخصائص الريادية (COX, 2002, 1-2). وهنا تأكيد أن الريادي من يكون مسروراً عند تأمين الثروة للآخرين بطرق وأساليب جديد تؤمن الانتفاع من الموارد بقدر ما تقلص الفاقد وهذا ما جاء متماشياً مع ما أشار إليه (Peter Drucker) بقوله إن الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص (Mary, 2001, 9)، (Robert D. H., 2002, 10).

وبناءً على ما جاء به الباحثون بشأن مفهوم الريادة وتماشياً مع توجهات دراستنا فقد ارتأينا طرح المفهوم الإجرائي الآتي:

مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية التي تمكن القادة الإداريين من إبداء آرائهم واقتناص الفرص المتاحة إمامهم على الرغم من المخاطر التي تعترضهم وبما يحدو بهم إلى التطلع وإنعاش حالة الأمل سعيًا لأداء المهمات الموكلة لهم بروح رياضية حسنة هدفها التميز ومبتغاها السمو.

أما بشأن أهمية الريادة في مجال الأعمال فيمكننا القول إن الريادة لم تكن هدفاً تقليدياً في تاريخ القادة الإداريين بقدر ما كانت وما زالت الباعث للنهوض بواقع الأعمال ومنحها الانطلاقة التي تؤهلهم للفوز وإعلان التفوق، مما يعني أنها الغاية المأمولة والهدف المرجو الذي تتمتع المنظمات إمكانياتها من اجله ومن ثم تأشير معطياته وإقرار عوامل دفعه، إذ إن تحقيق الريادة يعني بلوغ المنظمات لذاتها ومن ثم الإحاطة بالمستجدات المحيطة بها، وهذا يفرض عليها توظيف إسهاماتها بغية الكشف عن أهميتها ومن ثم التحري عن مردواتها في إطار دورها المتمثل في: (Surie & Ashley, 2007, 237-244)، (Stimms, 2009)، (Miles, et. al., 2004, 97-101) (زيدان، ٢٠٠١، ٣-١)

١- تأمين القدرة على استحضار الإمكانيات والولوج إلى الممكنات ومن ثم الإحاطة العلمية بالمتوقعات إلى حد استنفار الطاقات وعلى نحو يمهّد السبيل لإجهاض المعضلات وجعل المبادئ موقع تطبيق دون الاكتفاء بالإشارات أي ترسيخ الفعل بدلا من القول، وهذا ما يمكن ملاحظته في الصناعة اليابانية التي اخترقت الأسواق وأذهلت المنافسين إلى حد أنها شغلت الصدارة، وهذا يفصح لنا عن قوة الثقة التي تمثل الدرس الأول في كافة ميادين الحياة فلا نجاح في غياب الثقة ولا فوز مع غلبة الشكوكية واهتزاز مؤشرات المصادقية.

٢- إنعاش حالة التفاؤل في الواقع وعدّها مطلباً أساسياً لمسايرة التطورات، لأن العولمة والخصخصة تحتم لوازم وتقتضي متطلبات قد يترتب عليها حالة من الرفض أو المقاومة وصولاً إلى الصراع معها وبالذات عندما تتحدى الأخلاقيات وتنتهك المحرمات، من هنا يتجلى الفعل الريادي القادر على احتضان تلك المستجدات ومن ثم الاهتمام بالسلوكيات في ظل الإعلان عن الأخلاقيات بصيغة مدونات تستهوي نفوس العاملين وتؤمن تآزرهم فالتضحية، الصبر، الإيثار، والثقة من يتجاهلها ومن تغفل عينه عنها الكل معنيون بالأخذ بها لأنها تمثل الضالة المنشودة والهدف الاسمي وهذه تمثل جوهر العملية الريادية.

٣- بلورة تصورات جديدة لدى القيادات الإدارية وعلى النحو الذي يفصح عن ضرورة إقرار توجهات ريادية مثلما يؤشر أهمية اعتماد أنماط قيادية تتلائم وتلك التوجهات تبحث عن التغيير مثلما تؤمن بالنتائج المترتبة عليه وتحس المقاومة الناجمة عنه بقدر ما تنشأ إليه الأمر الذي يفرضي بناءً إلى القول بان النمط القيادي التحويلي هو الأكثر

استجابة للتوجهات الريادية لكونه يرمي إلى نقل الأمور من واقع يعتريه الخلل إلى واقع جديد تتضح فيه معالم الريادة وروح التغيير الذكي البعيد عن الجمود وصولاً إلى تحقيق التطلعات والأخذ بزمام التأمّلات.

٤- تنشيط عملية التنمية بكافة أوجهها سعي لدعم الرفاهية وترسيخها لإقرار الذات الإنسانية الساعية إلى الطموح والاستقلالية فما تحقّقه التنمية بشئى ضروريا ستنسحب آثاره على مجمل العمليات والأنشطة وذلك يتطلب تراكم معرفي وبناء مهاري مقترنا بالقدرة على التنبؤ بالمستقبل بحيث أن أية فكرة يتم إطلاقها يجب تم ترجمتها إلى واقع عملي، مدعما بحالات الإسناد المالي وعلى النحو الذي يفتح آفاقاً جديدة ويكشف عن مهمات متنوعة أمام الإدارات المنظمة، فالإدارة التي لا تتمكن من استقراء المستقبل لا يمكن لها البقاء وحتى منافسة الآخرين وصولاً إلى تجاهلها للريادة، لأنه لا ريادة مع السكون ولا تقدم مع الجمود.

٥- المساهمة في ولادة أنماط تفكيرية فاعلة ذات توجهات استراتيجية تستقرأ الأحداث وتحدد الأسباب ومن ثم تنحو باتجاه المعالجات، وهذا يعني أن المنظومة الريادية تتسم بأبعاد تخترق المحددات وعلى النحو الذي يساهم في ولادة التصورات الجديدة التي تنظر للواقع بعين الراصد والمنقب، من دون الميل إلى ثقل الحركة وبطء التفكير والرجوع إلى الوراء.

وما تقدم يفضي بناءً إلى القول إن الخصائص الريادية تمثل المطلب الأول والأخير للنهوض بواقع الأعمال على شتى المستويات كونها مركز الإشعاع وسفينة النجاة، مما يعني ضرورة العمل على بنائها والإفادة من حركتها وجعلها الأداة الفاعلة في ميدان الأعمال، إلا إن ذلك لا يعني غياب المشكلات التنظيمية المترتبة عليها، فقد تلازمها حالات تشتت الأفكار وصعوبة تهيئة الدعائم الأساسية مثلما قد تفترض ساعات العمل الطويلة وطأتها على نفسية العاملين، مقترنا ذلك بصعوبة القدرة على الثبات على الأهداف في بعض المواقف المتأزمة والتطورات الخارقة وحالات التحدي، صحيح أن التفاؤل قائم والطموح هادف لكنهما أشبه بالتمنيات في غياب الممكنات عندئذ تكون العملية أشبه بحالات المشاطرة بين متجهين الأول متحرك فاعل يكون مبعث التغيير بهدف تأمين درجة ما من التطور على حين نجد أن المتجه الثاني السكون ويعترف بتأثير الوقائع البيئية ويعدها تحدياً لا يمكن مجابهته أو السعي لمحاولة تقويضه أي إنه أشبه بالاستسلام للظروف، من هنا تتولد بل تنبثق وجهات نظر متأرجحة وعلى نحو يقودنا إلى القول أن مسألة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات

الإدارية لم تكن محض تمنيات بقدر ما هي أشبه بالبحث عن مغمورات وحالات التنقيب عن المكونات فالمجتمع له شرائحه والمنظمة لها كيائها والفرد له خصائصه فكيف نستطيع أن نجعل من الشرائح كيانات فاعلة في ظل خصائص فردية متباينة إذ هناك ثلاثية في العملية الريادية قاعدتها البيئة وعقدها المنظمات وتفرعاتها الأفراد، فالفرد يسبح في فضاء المنظمة والمنظمة تتحرك حسب متطلبات الوضع الراهن المفروض على المجتمع والكل تحكمها حوكمة البيئة الخارجية بعوامل وحالات السعي المفروض عليها، فالبيئة ليست في كل الأحوال هي مبعث الإلهام والريادة والتطلع إلى كل ما هو غير مألوف وفريد فقد تكون مضطربة وباعثة على التشاؤم وأسيرة القيود والمحددات من هنا تتبلور وجهة نظر مفادها ضرورة عرض مجموعة من الآليات الواجب توخيها لتأمين الاستثمار الأفضل للانطلاق باتجاه الريادة وذلك من خلال الآتي:

- الاهتمام بالبناء الأخلاقي لدى الأفراد قبل البناء المهاري وبالذات في مجتمعاتنا، لأن هذا البناء متى ما أحسن تشييده بشكل متماسك وأساس راسخ عندئذ لا يمكن خرقه وبالتالي سيكون الأساس لأية بناءات أخرى، فنحن نريد أن نقول إن البناء الأخلاقي هو القائد والمرشد للبناء المهاري.
- ضرورة تفهم القيادات الإدارية لحاجات الأفراد واكتشاف رغباتهم وعدمه الأداة الفاعلة من دون النظر إليهم كآلات طيعة يستلزم إجبارها والعمل على اتخاذ اشد العقوبات بحقها لأنه من السهل على القيادات الإدارية أن تصدر تعليمات وتسن ضوابط لكنه قد يتعذر عليها الإحاطة بالتطبيق الجدي والصحيح لتلك التعليمات من قبل الأفراد من هنا تتجلى ضرورة الرؤيوية في العمل القيادي بحيث أن القائد يجول في آفاق العاملين سعياً لاكتشاف ردود أفعالهم تجاه أية حركة في مجال الأعمال وعلى النحو الذي يسعفه في رسم معالم التصرفات الفردية ومن ثم طرح المقترحات وعرض الحلول والمعالجات لأية حالات سلبية.
- العمل على تحجيم حالات عدم التأكد لدى الأفراد وجعلها في حدود الدنيا في ظل تهيئة المعلومات وعلى نحو يمهّد السبيل للاطلاع على كافة مجريات العمل تخطيطاً وتنظيماً ورقابة من دون تحريك الأفراد العاملين على وفق أهواء الإدارة في ظل جهل تام وقصور معلوماتي لما يدور حولهم لأن محالات الخرق لمبادئ العمل الوظيفي ستكون قائمة مع حالات الجهل والقصور وبما يبديد الجهودات ويحد من قدرة الإدارات وبالتالي إقرار

حالات انعدام الثقة وبلورة الضنيات وهنا ستكون القيادة الإدارية بالأفراد العاملين بعينين كل البعد عن التوجهات الريادية.

- التأكيد على الوعي البيئي والسعي إلى محاولة الانفتاح على المستجدات والسعي إلى مسيرتها وعدها ضمن المتطلبات الأساسية للتوجهات الريادية، لأن الانعزال عن المستجدات يعني التخلف وبالتالي غلبة المجاهيل على المعاليم عندئذ يتعذر وضع الحلول وإقرار التوجيهات، لأن عدم المعرفة وغياب الوعي بالشئ يعني إقرار التمرد عليه أو محاولة الالتفاف عليه سعياً للنجاة من آثاره، ولما كانت العملية الريادية برمتها تتطلب أنماطاً قيادية متنوعة وأفراداً مهرة قادرين على تأمين حالات الاستجابة للتغيرات المضطربة، عليه تتضح معالم تلك العملية وآفاقها بل حتى أهدافها سواء ما تعلق الأمر بالاستقلالية أو الربحية وحتى تحقيق الأمان على مدى الحياة مما يفسر لنا أن تحقيق هذه الأهداف في إطار الريادية أشبه بتحقيق متطلبات الذات الإنسانية، لذا تتجلى أهمية تأشير الخصائص الريادية كونها المنطلقات الأساس لتحقيق تلك الأهداف.

- الإفادة من التجارب الريادية العالمية في هذا المضمار وعلى نحو يحفز القيادات الإدارية ويحدو بها إلى بناء التطلعات ومن ثم الولوج نحو الانفتاح بل الانسداد إلى المؤازرة والبحث، انطلاقاً من أن الريادة تتطلب استحضار خصائص وبناء مقومات مثلما تستلزم توجيهات وبما يفضي إلى رسم معالم ومدركات، فالعقلية الريادية مدبرة ومنفتحة وقابلة لتحمل المخاطر وساعية لاقتناص الفرص وتحدي الصعاب إلى حد حلحلة المجاهيل من خلال المعاليم.

## ٢. الخصائص الريادية:

يمثل توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية احد المنطلقات الفاعلة يظهار قدراتهما والكشف عن مراميها وعلى النحو الذي يجعلهما موضع اهتمام وعامل إثارة بالنسبة لمرؤوسيهما وحتى المنافسين لها، وقد تنوعت هذه الخصائص فضلا عن أنها حملت أكثر من دلالة وفسرت أكثر من مغزى واتجاه، فالثقة بالنفس وتحمل المخاطر مقابل حالات الاستعداد العالي للعمل تمثل محركات فاعلة ومؤشرات ترفض فكرة المستحيل والأكثر أنها تؤشر انشداد العامل ومعاداته للتشائمية انطلاقاً من فكرة مفادها أن الحياة الوظيفية هي الحياة الحقيقية للقائد الإداري فإذا ما انتهت فلن تعود فيجب أن يستخدم كل لحظة فيها

وكانها آخر لحظة من حياته الأمر الذي يحدو بنا إلى عرض هذه الخصائص ضمن وجهات نظر متباينة وكما مؤشر في الجدول الآتي:

جدول (١)

الخصائص الريادية من وجهة نظر عدد من الباحثين في الفكر الإداري

ت	اسم الباحث	الخصائص الريادية
١	COX , L.J , 2002 , P29	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل (تهيئة خطة للعمل، فهم إدارة العمل واقتصاديته</li> <li>- الانجاز (حل المشكلات، وضع الأهداف، تصميم القرار، إدارة الوقت، الاحتفاظ بالمركز).</li> <li>- الأفراد (تنوع الفهم، الاتصالات، الدوافع، التعويض، الحساب بالبيع).</li> <li>- الجماعات (بناء الفريق، التسهيلات، حلحلة الصراع، التحكم).</li> <li>- الابتكار (التفكير الايجابي، بناء احترام الذات، تداعي الأفكار).</li> <li>- التجربة (تناوب الوظيفة، لعب الأدوار، الإرشاد بالريادة).</li> </ul>
٢	Donald , K. & Richard , H., 2001 , p29 William , N., et al. 2002, p280	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على التحكم الذاتي في إدارة مصيرهم وأنفسهم.</li> <li>- الثقة العالية والاستعداد الفعال لاتخاذ القرار.</li> <li>- مرونة التفكير والاستعداد لقبول حالات الفشل.</li> <li>- الصبر والاهتمام بالأفعال، أكثر من الأقوال.</li> <li>- الخبرة في مجال العمل.</li> </ul>
٣	Gule , Okudan & Sarah , E. Rzasa , 2004 , pp.20-23	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاجتماعية (ربط القيم والاتجاهات والمعتقدات بالستراتيجيات.</li> <li>- صنع القرار في ظل توافر المعلومات.</li> <li>- تعميق السلوك الريادي (مجموعة الممارسات كالاستقلالية، الإبداع، والأخذ بالمخاطرة، التفوق التنافسي).</li> <li>- نمط التعلم.</li> </ul>
٤	Chung –Wen Yang , 2008 , pp.257-275 A.J. Darney & M. D Magee , 2007 , pp1-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإبداع.</li> <li>- الفعالية.</li> <li>- الأخذ بالمخاطر.</li> <li>- القدرة الذاتية على التحكم بقراراته، مستوى الطاقة العالي، السماح بالغموض، الثقة بالنفس، الرغبة في الاستقلال، الحاجة للانجاز.</li> </ul>

<p>5 - مفردات شخصية (تحقيق الأهداف، الرغبة في الاستقلالية، الثقة بالنفس، النظرة المستقبلية، الصبر، التحمل، الإيثار. - مفردات سلوكية (مهارات تقنية، العمل الدؤوب، المبادرة الثقة بالنفس، صاحب قرار ومنهجية، صاحب ملكة محاسبية، قدرة الذات على الابتكار والتجديد، الاستعداد للتعامل مع الآخرين بروح الفريق.</p>	<p>جواد، ٢٠٠٠، ٤٦٧</p>	<p>٥</p>
<p>6 - الرغبة في التغيير، عدم الرضا عن الأنماط السائدة للعمل، الاستعداد للمخاطرة، الثقة بالنفس، قدرة الذات على الابتكار والتجديد، الاستعداد للتعامل مع الآخرين بروح الفريق.</p>	<p><a href="http://www.ujrc-jordan.org">www.ujrc-jordan.org</a></p>	<p>٦</p>

وبناءً على ما تقدم يمكننا القول أن طروحات الباحثين بشأن الخصائص الريادية جاءت ضمن توجهات عديدة فالبعض انفراد في معالجة الخصائص ضمن توجهات تخص العمل وأخرى تخص الأفراد والجماعات وثالثة تعني بالابتكار في حين نجد آخرين أكدوا على المفردات الشخصية والسلوكية بينما ذهب فريق ثالث إلى التأكيد على القدرة الذاتية والتعليم وصناعة القرار، وعليه فقد اهدت الدراسة الحالية إلى تبني الخصائص الريادية موضع الدراسة استناداً إلى جملة مسوغات منها:

- ١- اتفاق النسبة الغالبة من الباحثين بشأنهم.
  - ٢- توفر القناعة التامة لدينا بأهميتها.
  - ٣- تجسد معطيات واقع عمل مثلما تبحث عن حالات الطموح والأمل.
- (الحسيني، ٢٠٠٠، ٢٨٠-٢٨٣)، (الفقي، من دون سنة نشر، ٢٧-٩)، (اللوزي ومرار، ١٩٩٦، ٨-٩) (Pikle Hal B. & Abralamso , Roycy , 1990)

- ١- تحمل المخاطرة: يعني قدرة القيادة الإدارية على تحمل التبعات الناجمة عن أية ممارسات سلوكية في ميدان العمل إلى حد وضعها قدراً من الخسارة عند انتهاج أي تصرف مما يُوْشِر وجود هامش من المخاطرة وعلى النحو الذي حدا بها إلى تجنيد قدرتها لاحتواء حالات عدم التأكد إلى درجة التعامل مع الحالات المعقدة.

- ٢- الرغبة في الاستقلالية: تتجسد في سعي القادة الإداريين إلى امتلاك زمام المبادرة في العمل إلى حد أنه ينفذ المهمات على وفق رؤيته ويعتمد أساليب عمل تدعم ذاته مقترباً ذلك بانتهاجه مسالك تؤمن حرية تصرفه في العمل وتعزيز شعوره بالانشداد له.
- ٣- الثقة بالنفس: تنعكس هذه السمة في قدرة القيادة على مواجهة التحديات من دون ملل والعمل على ترويض الصعوبات في ظل استحضار الإمكانيات وتصنيف المشكلات إلى درجة الشعور بالتفوق في العمل والقدرة على كشف الأخطاء أمام الآخرين.
- ٤- التفاؤل: يتمثل في إمكانية القيادة الإدارية في عد حالات الفشل حلقة في سلسلة النجاح فضلاً عن كونه حالة طبيعية في ميدان العمل ومن ثم السعي لإجهاض أي السلبيات في ميدان العمل.
- ٥- غياب الرضا عن كل ما هو سائد: يتجلى في تقديم المبادرات والعمل على توظيف كل ما هو جديد عند أداء المهمات أي القدرة على المراهنة للأخذ بالمستجدات ومن ثم استحداث صيغ جديدة عند أداء المهمات إلى درجة تجنب الأساليب المعتمد من قبل الآخرين.
- ٦- الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة: تعكس هذه الخاصية في إمكانية القيادة الإدارية في سد الثغرات التي تعترضها في ميدان عملها في ظل تمسكها بالعمل بفترات طويلة وتجنب مغادرته في أسوأ الحالات وصولاً إلى تجنب طلب الإجازات.

### ثانياً: الإطار الميداني

يمكن بلورة وتأطير هذا الإطار من خلال الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للخصائص المدروسة فضلاً عن التحليل العنقودي وعلى وفق السياق الآتي:

فقد أشرت معطيات الجدول ذو الرقم (٢) أن (٩٢.٥٪) من المبحوثين على أنهم اتفقوا على تحمل المخاطر وأية تبعات ناجمة عن سلوكهم في العمل إلى حد أخذهم بنظر الاعتبار قدراً من الخسارة عن انتهاجهم تصرفاً ما مصحوباً ذلك بسعيهم لتجنيب قدراتهم لمواجهة حالات التأكد التي تعترضهم وبما يمكنهم من اقتحام الصعوبات وإمكانية التعامل مع التحديات يدعم ذلك الوسط الحسابي (٤.٤٤٤) وانحراف معياري (٠.٨٠٢٦) ولازم ذلك اتفاق (٨٤٪) من المبحوثين بشأن الرغبة في الاستقلالية وهذا ما تأطر في سعيهم إلى أن يكون كل منهم الرئيس المباشر لذاته في العمل فضلاً عن كون كل منهم المتحدث الأول والآخر مدعماً ذلك باعتمادهم

صبيغ وأساليب إدارية تدعم ذاتهم في العمل إلى درجة سعيهم لتنفيذ المهام الموكلة إليهم على وفق الأسلوب الذي يؤمن لهم حرية التصرف في العمل، أما بشأن الثقة بالنفس فقد اتفق (٨٥.٢٥٪) من المبحوثين على امتلاكهم القدرة على مواجهة التحديات فضلاً عن تعمدهم لترويض الصعوبات في ظل استحصال الإمكانات والعمل على تصنيف المشكلات إلى درجة عد الخطأ الذي يحدث في ميدان العمل جزءاً من ضريبة عملهم الحر وإرادتهم المستقلة ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد بل اقترن بالكشف عن الأخطاء من دون محاولة إخفائها أو التعتيم عليها، يدعم ذلك الوسط الحسابي (٤.٢٧٥) والانحراف المعياري (٠.٨١٢٦). وفيما يخص التفاؤل كأحد الخصائص الريادية المدروسة فقد أفصحت إجابات (٨٦.٢٥) من المبحوثين على أنهم يعدون الفشل حلقة في سلسلة النجاح حتى أنهم أكدوا على سعيهم لتحويل حالات الفشل إلى نجاح مقترنا بسعيهم لإجهاض حالات الفشل التي تواجههم.

ومما يفصح عن حالات التفاؤل بمداهما الأوسع هو غياب حالات الرضا عن كل ما هو سائد لدى الآخرين هذا ما جسده إجابات (٩٠.٧٥) من المبحوثين وذلك من خلال تقديمهم المبادرات والعمل على توظيف كل ما هو جديد فضلاً عن المراهنة على الأخذ بالمستجدات في ظل صبيغ جديدة من دون اعتماد ما هو سائد لدى الآخرين إلى حد سد النقص وملئ الثغرات يدعم ذلك الوسط الحسابي (٤.١٦٩) والانحراف المعياري (٠.٠٦٥٧).

ولا يفوتنا القول أن غياب حالة الرضا عن كل ما هو سائد لدى الآخرين يعني الاستعداد الطوعي لهم للعمل ولفترات طويلة هذا أشرته إجابات (٩٢.٥٪) من المبحوثين وذلك من خلال حبهم للعمل والتزامهم بمتطلباته فضلاً عن تجنبهم مغادرته في أسوأ الاحتمالات وصولاً إلى تجنب الإجازات المرضية ويدعم ذلك الوسط الحسابي (٤.١٦٩) وانحراف معياري (٠.٠٦٥٧)، الأمر الذي يفسر لنا إن درجة توافر الخصائص الريادية في ميدان الدراسة قد أخذت منحى إيجابي مما يدفع العملية الريادية وبذات الوقت يفصح عن انشداد المبحوثين كقادة إداريين إلى نيل المستقبل المنشود.

جدول (٢)  
التكرارات والنسب المئوية والايضاح الحسابية والانحراف المعياري للخصائص الريادية لافراد مينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفترات										الخصائص الريادية
		لا تتفق بشدة		لا تتفق		غير متأكد		تتفق		تتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٨٠٢٦	٤.٤٤٤	٢.٥	١	٣	١.٢	٢	٠.٨	٣١.٢٥	١٢.٥	٦١.٢٥	٢٤.٥	تحمل المخاطر (X <sub>1</sub> - X <sub>2</sub> )
٠.٩٢١٧	٤.٠٨٣	٢.٥	١	٦.٧٥	٢.٧	٦.٧٥	٢.٧	٤٨.٢٥	١٩.٣	٣٥.٧٥	١٤.٣	الرغبة في الاستقلالية (X <sub>6</sub> - X <sub>11</sub> )
٠.٨١٢٦	٤.٢٧٥	٠.١	٧.٢٥	٧.٢٥	٢.٩	٧.٢٥	٢.٩	٣٥.٢٥	١٤.١	٥٠	٢٠	الثقة بالنفس (X <sub>12</sub> - X <sub>18</sub> )
٠.٠٧١٠	٤.١٣١	-	-	٥	٢	٨.٧٥	٣.٥	٥٤.٣٧	٢١.٧٥	٣١.٨٨	١٢.٧٥	التفاؤل (X <sub>19</sub> - X <sub>22</sub> )
٠.٠٦٥٧	٤.١٦٩	٠.٢٥	٠.١	٤	١.٦	٥	٢	٦٠	٢٤	٣٠.٧٥	١٢.٣	غياب الرضى عن كل ما هو سائد لدى الآخرين (X <sub>23</sub> - X <sub>28</sub> )
٠.٠٦١٦	٤.٣٧٥	-	-	٦.٨٧٥	٠.٢٥	٦.٨٧٥	٢.٧٥	٤٦.٨٧٥	١٨.٧٥	٤٥.٦٢٥	١٨.٢٥	الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة (X <sub>29</sub> - X <sub>32</sub> )

أما بشأن درجة الأسبقية بين الخصائص الريادية موضع الدراسة فقد أشرت معطيات الجدول (٣) أن هناك درجة عالية من الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة لدى المبحوثين يلانزها القدرة على تحمل المخاطر في ظل غياب الرضا عن كل ما هو سائد لدى الآخرين، الأمر الذي يعكس التفاؤلية بمدياتها ويؤمن قوة الثقة بالنفس بمردوداتها ويؤشر الرغبة في الاستقلالية بعطاءاتها، مما يفسر لنا أن حالات الاستعداد للعمل وتحمل المخاطر تمثل مؤشرات إيجابية لحالات الطموح ومبعثاً فاعلاً نحو الأمل المدعم بالثقة بالنفس التي تمثل الدرس الأول في كل ميادين الحياة المنظمية وعلى هذا الأساس يمكننا القول إننا لا نريد أن نكون أغازاً تجاه بعضنا أي إننا نريد العلنية بمداها الايجابي وروحها الصادقة.

### جدول (٣)

#### أسبقية توافر الخصائص الريادية لدى المبحوثين

ت	الخصائص الريادية المدروسة	الأسبقية في الخصائص	% لكل خاصية
١.	تحمل المخاطر	١. تحمل المخاطر، الاستعداد الطوعي للعمل	٩٢.٥ و ٩٢.٥
٢.	الرغبة في الاستقلالية	٢. غياب الرضا عن كل ما هو سائد	٩٠.٧٥
٣.	الثقة بالنفس	٣. التفاؤل	٨٦.٢٥
٤.	التفاؤل	٤. الثقة بالنفس	٨٥.٢٥
٥.	غياب الرضا عن كل ما هو سائد لدى الآخرين	٥. الرغبة في الاستقلالية	٨٤
٦.	الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة		

أما بشأن معطيات التحليل العنقودي فقد تم تأشيرها من خلال معطيات المخطط (١) إذ تمثل العنقود الأول بالفقرتين (٢ و٣) واللذان تمثلان إمكانية المبحوثين في وضع قدراً من الخسارة عند انتهاجهم تصرفاً ما في العمل فضلاً عن التزامهم العالي من خلال كونهم أول الداخلين إلى منظماتهم وآخر المغادرين لها، أما بالنسبة للعنقود الثاني فقد غطى الفقرتين (٦ و٢٣) واللتين تعكسان عزم المبحوثين، على تقديم المبادرات في العمل إلى درجة سعيهم أن يكون كل واحد منهم الرئيس المباشر لذاته في العمل، وتذهب فقرتي العنقود الثالث (٣ و١٣) لتفصح عن اعتقاد المبحوثين بوجود هامش للمخاطرة عند اتخاذهم قرار ما فضلاً عن سعيهم إلى ترويض الصعوبات والعمل على تطويرها لصالح العمل.

أما فقرتي العنقود الرابع (١٧ و٢٨) فتؤكدان على أن المبحوثين يمتلكون اعتقاد بان الخطأ الذي يتم ارتكابه من قبلهم في ميدان العمل يمثل جزءاً من إرادتهم المستقلة فضلاً عن سعيهم إلى سد الثغرات وملأ الفجوات التي تعترضهم، وإذا تأملنا العنقود الخامس بفقرتيه (٢ و٣) فإننا نجد أن المبحوثين وضعوا الخسارة فضلاً عن وجود هامش للمخاطرة في أي تصرف قد يسلكوه في ميدان العمل ويؤكد العنقود السادس بفقرتيه (٢٢ و٣٢) انشداد المبحوثين إلى حالات الفشل بهدف إجهاضها فضلاً عن تجنبهم طلب الإجازات المرضية أثناء العمل، وفيما يخص العنقود السابع فقد شمل الفقرتين (٨ و٢١) والذي اشر اعتمادهم لأساليب إدارية تدعمهم ذاتهم في العمل فضلاً عن عدهم الفشل حالة طبيعية في بعض مراحل العمل، وتوضح فقرتي العنقود الثامن (٦ و٣١) حالة الطموح لدى المبحوثين بحيث يكون كل منهم الرئيس المباشر لذاته في العمل فضلاً عن تجنبهم مغادرة عملهم في أسوأ الاحتمالات ويدعم ذلك الفقرات المكونة للعنقود التاسع (٢٢ و٢٥) والتي أكدت على انشداد المبحوثين لحالات الفشل بهدف إجهاضها فضلاً عن المراهنه على الأخذ بالمستجدات من دون الوقوع تحت مظلة المسببات وما يدل على ذلك تصنيفهم للمشكلات التي تعترضهم في ميدان العمل مع الأخذ بنظر الاعتبار حالات الخسارة الملازمة لأي تصرف يسلكونه هذا ما جسده فقرتي العنقود العاشر (٢ و١٦). ولا يفوتنا القول إن معطيات العنقود العاشر قد استلزمت من المبحوثين توقع الخسارة مع ضرورة استحضار الإمكانيات وتجنيد الطاقات، هذا ما تجسد في فقرتي العنقود الحادي عشر (٢ و١٥) وتفصح فقرتي العنقود الثاني عشر (٦، ٨) لتوضح لنا سعي المبحوثين إلى أن يكون كل منهم الرئيس المباشر لذاته في ظل اعتماده لصيغ وأساليب إدارية تدعم تلك الذات، وتتضمن فقرتي العنقود الثالث عشر (٢ و٢٢) إشارة واضحة إلى أن

المبحوثين يضعون في حساباتهم قدرًا من الخسارة عند انتهاجهم أية تصرف في العمل مقترن ذلك بانشدادهم إلى حالات الفشل بقصد إقحامها والعمل على الإفادة من معطياتها ويأتي العنقود الرابع عشر بفقرتيه (٦ و ٢٩) ليؤشر سعي المبحوثين لتكريس ذاتهم فضلاً عن حبهم للعمل ولساعات طويلة من دون ملل وعلى النحو الذي دفعهم إلى عد حالات الفشل التي يواجهونها حلقة في سلسلة نجاحهم مستقبلاً في ظل تجنبهم للأساليب المعتمدة من قبل الآخرين، الأمر الذي يفسر لنا انشدادهم إلى التجديد هذا ما أقرته فقرتي العنقود الخامس عشر (١٩، ٢٧).

وفيما يتعلق بالعنقود السادس عشر فقد شمل الفقرتين (٢٠ و ٢٦) فقد أشرت إمكانية المبحوثين في تحويل حالات الفشل إلى نجاح فضلاً عن لجوئهم إلى استحداث صيغ جديدة عند أدائهم العمل، علماً أنهم يتحملون قدرًا من الخسارة عند انتهاجهم تصرف ما حتى أنهم عدوا الخطأ الذي يرتكبونه في العمل جزءاً من ضريبة العمل الحر والإرادة المستقلة لهم هذا ما أفصح عنه العنقود السابع عشر بفقرتيه (٢ و ١٧). ويأتي العنقود الثامن عشر بفقرتيه (٦ و ٢٠) ليعطي انطباعاً واضحاً عن توجهات المبحوثين بشأن تأكيد ذاتهم وسعيهم إلى تحويل حالات الفشل إلى منطلقات نجاح حتى حدى الحال بهم إلى أن يكون كل منهم المتحدث الأول والآخر في ميدان العمل فضلاً عن سعيهم إلى تحديد المنافذ التي يمكنهم اعتمادها لتأمين حرية التصرف في العمل هذا ما أكدته فقرتا العنقود التاسع عشر (٧ و ١٠).

وتوضح فقرتا العنقود العشريين (٦ و ١٩) اتفاق المبحوثين على تأكيد ذاتهم وعلى نحو يدفعهم إلى عد كل حالة فشل هي حلقة في سلسلة النجاح المراد تحقيقه مع الأخذ بنظر الاعتبار الخسارة المحتملة في إطار السعي إلى تحديد المنافذ التي تؤمن حرية التصرف حتى تتطلب الأمر منهم إمكانية التعامل مع الحالات المعقدة في ظل توظيف كل ما هو جديد عند أداء المهمات هذا ما فسرت فقرتا العنقود الحادي والعشرين (٢ و ١٠).

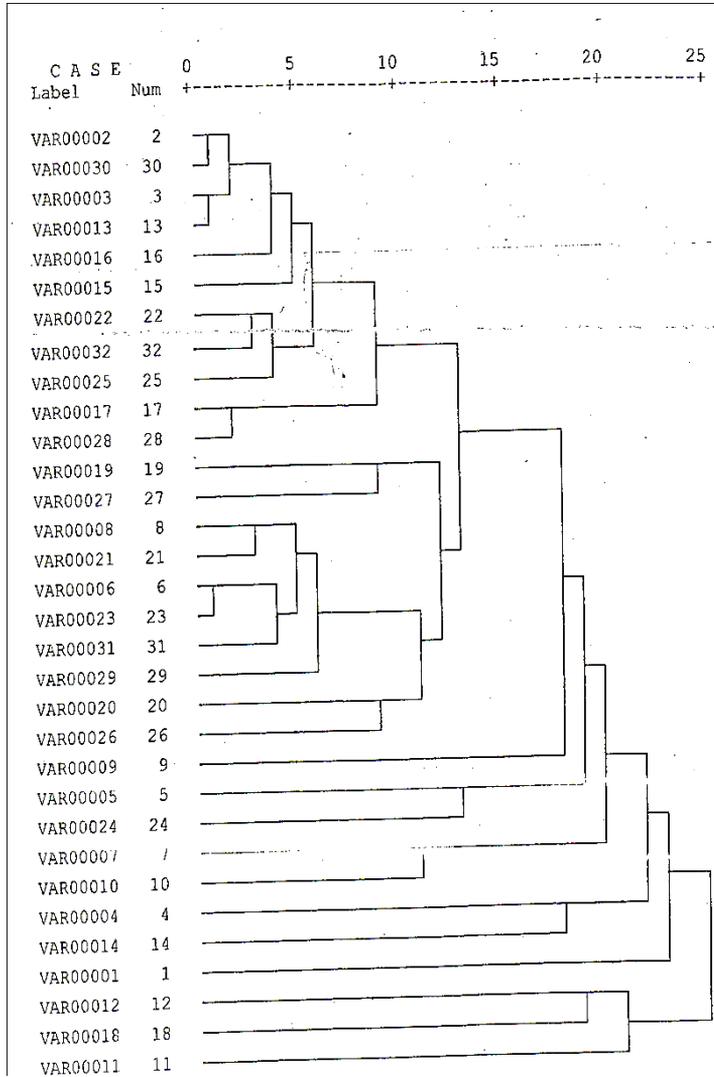
وما تقدم يفصح عن قدرة المبحوثين على التعامل مع الحالات المعقدة في العمل وتوظيف كل ما هو جديد هذا ما أقرته فقرتا العنقود الثاني والعشرين (٥ و ٢٤) وفي ذلك مدخل لسعي المبحوثين إلى محاولة تنفيذ المهمات على وفق رؤيتهم دون تدخل الآخرين مع الانتباه إلى حالات الخسارة هذا ما جسده فقرتا العنقود الثالث والعشرين (٢ و ١٩) ويدعم ذلك سعي المبحوثين إلى مواجهة حالات عدم التأكد والعمل على تحقيق التفوق هذا ما تجلى في فقرتي العنقود الرابع والعشرين (٤ و ١٤).

أما فقرتا العنقود الخامس والعشرين (١٢ و ١٨) فقد أكدتا على قدرة المبحوثين على مواجهة التحديات فضلاً عن التعمد إلى كشف الأخطاء من دون إخفائها وفي ذلك إشارة إلى العلنية في ميدان العمل، وتأتي فقرات العنقودين السادس والعشرين والسابع والعشرين (٢ و ٥) - (٧ و ٢) لتفصح عن تحمل المبحوثين قدراً من الخسارة في أي تصرف يمارسونه مدعماً ذلك بإمكانية المبحوثين في التعامل مع الحالات المعقدة والسعي إلى أن يكون كل منهم المتحدث الأول والأخير في عمله، مما يفسر انشداد المبحوثين والقدرة على مواجهة التحديات هذا ما أقرته فقرتا العنقود الثامن والعشرين (١١ و ٢٨).

أما فقرات العناقيد (٢٩ و ٣٠ و ٣١) فقد احتوت إشارات واضحة التحسب لدى المبحوثين بشأن أي تصرف يسلكونه فضلاً عن تجنيد القدرات لمواجهة العضلات ومن ثم تحمل التبعات عن أية نمط سلوكي يسلكونه، الأمر الذي دفعهم إلى التحري عن الاستقلالية والنزوع نحو الحرية في التصرف.

**وخلاصة القول إن معطيات الدراسة الميدانية في المنظومات المبحوثة أشرت قبول فرضية الدراسة أي توافر مجموعة من الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في المنظومات المبحوثة.**

مخطط (١) التحليل العنقودي نتائج الحاسبة



## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

تمخضت نتائج الدراسة الميدانية عن جملة استنتاجات ممثلة بالآتي:

١. توافر بعض الخصائص الريادية موضوع الدراسة لدى المبحوثين بدرجة من الاتفاق مما أشّر التطلعات الايجابية لهم فضلاً عن تجسيد الرؤية المستقبلية التي يحملونها إزاء التحديات التي تعترض سبيل عملهم.
٢. هناك درجة من التفاوت النسبي في توافر تلك الخصائص ويكاد ذلك أن يكون نتيجة منطقية وذلك لوجود الفوارق بين المبحوثين في شتى النواحي (ذهنية، عضلية،... الخ) الأمر الذي جسّد ذلك التفاوت.
٣. مثلت خاصيتنا (تحمل المخاطر، والاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة من دون ملل) احد المداخل الفاعلة لتوجيه العملية الريادية فضلاً عن أنهما يسهمان في إقرار السلوك الريادي، فتحمل المخاطر يعني محاولة أخذ الخسارة في الحسبان فضلاً عن السعي لإجهاض الصعوبات من منطلق جوهره تأجيج العطاءات وإقحام التحديات وإقرار الإرادات الفاعلة.
٤. عدت عملية وضع قدرٍ من الخسارة عند انتهاج أي تصرف في العمل من قبل المبحوثين حلقة فعلية في السلسلة العنقودية، إذ تجاوز ارتباطها بقية الفقرات الواردة في ذات السلسلة، الأمر الذي يفسر لنا أن كل فعل يلزمه رد فعل سواء أكان ايجابياً أم سلبياً، إلى حد أن الريادي يؤمن بالمخاطر التي تعترضه سواء أكانت مادية أو معنوية في إطار مسعاه المثابرة والإصرار.

### ثانياً: المقترحات

بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد خلصت الدراسة إلى اعتماد المقترحات الآتية:

١. تفعيل الخصائص الريادية موضع الدراسة وعلى النحو الذي يسهم في بلورة بل ولادة خصائص أخرى ذات منحنى ريادي يؤمن مسار القيادات الإدارية مثلما يقرر نوع وطبيعة فعلها ويفصح عن العضلات بقدر سعيه لمعالجتها.
٢. العمل على اعتماد صيغ ريادية فاعلة من قبل القيادات الإدارية في المنظومات عينة الدراسة وعلى نحو يمهد السبيل للبحث عن أفضل السبل لقبول التغيير والعمل على إدارته بطريقة ناجحة تفصح للعاملين بان التغيير الذكي أمر منشود وهدف مقصود لا

يمكن إغفاله، كونه مؤشراً لمواكبة المستجدات انطلاقاً من أن الريادي يسعى جاهداً لتعظيم الفرص ودفعها إلى حدها الأقصى.

٣. ضرورة وضع الأولويات في الحسبان عند التعرض للخصائص الريادية، صحيح أنها تشكل نسيج مترابط يقرر السلوك ويحدد مثيراته مثلما يؤشر درجة من الاستجابة، إلا أن إسهامها وتأثيرها يتباينان فالتفأول يفسر الطموح والانشداد للمستقبل في حين نجد أن الثقة بالنفس تؤشر حالات الاستعداد والتواصل من دون التقييد بالمحددات بينما تشير عملية تحمل المخاطر إلى إمكانية تقديم التضحيات وقبول الخسائر عن أية تصرفات في إطار العمل وهذا يستلزم بناء مهارات ريادية سواء ذات سمة شخصية أو طبيعة تقنية.

٤. إن تبني التدابير الشرعية وتوظيف الوضعية في ظل الشرعية هي المدخل السليم لمواجهة أية معضلات فضلاً عن عدها جرعات وقائية قبل أن تكون علاجية لأية معاناة (مجتمعية تنظيمية فردية) وهذا يملي علينا القول بالكيفية التي يتم بها تحديد الانطلاقة هل نبدأ من الخارج (البيئة الخارجية) ونحاول تطويعها والعمل على تكييفها والصعوبة هنا تكون أشد بل ضرباً من ضروب المستحيل لأنه ليست من المعقول والمنطق أن نتحكم بنسيج من العوامل التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية في آن واحد.

إذاً يكون لدينا استحضار بديل آخر للانطلاقة ممثلاً من الداخل ونعني هنا الأفراد لأنهم يمثلون النواة الحقيقية لأية مجتمع فبإصلاحهم ونجاحهم تتحقق الإنجازات وتذلل الصعوبات وعلى النحو الذي يؤمن التطلعات.

### المصادر العربية

١. جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠)، إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد، عمان.
٢. الحسيني، فلاح حسن عداي (٢٠٠٠)، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن.
٣. العامري، صالح والغالبي، طاهر (٢٠٠٧)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
٤. الفقي، إبراهيم (من دون سنة نشر)، قوة الثقة بالنفس، سلسلة النجاح (١٠)، المركز الكندي للتنمية البشرية.
٥. اللوزي، سليمان احمد ومرار، فيصل فخري (١٩٩٠)، "متطلبات المستقبل وتحديات الإدارة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١٤)، العدد (١).
٦. زيدان، عمرو علاء الدين (٢٠٠١)، "الام النمو... بين الريادة والأعمال والإدارة المحترفة"، أخبار الإدارة العربية، العدد (٣٦).

### المصادر الأجنبية

- 1- A.J , Darney & M.D. Magee , 2007 , Encyclopedia of small Business Thomson Gate Detroit.
- 2- Chung –Wen Yang , 2008 , the Relationship Among leadership styles Entrepreneurial Orientation and Business Performance , Managing Global Transition , Vol.6 , N.3.
- 3- Cox , L.J., 2002 , Understanding Entrepreneurship , Cooperative Extension Service, Journal of Business Venturing, Vol. 2, No. 3.
- 4- Donald , K. & Richard , H. 2001 , Entrepreneurship contemporary Approach , 5th ed , Harcourt college publisher's.
- 5- Gule , Dkudan & Sarah E. Rzase , 2004 Teaching Entrepreneurship A project Based Approach , ASEE / IEEE frontier's in Education Conference T2E-18. Savannah, GA.
- 6- Miles , M.P. , et al , 2004. Innovation , Ethics and Entrepreneurship , Journal of Business Ethics , 54.

- 7- Pickle Hal B. & Abrahamson Roycy L., 1990 , small Business Management 5th ed., John Wiley & sons , New York.
- 8- Robert , H. & Michal , 2002 , Entrepreneurship , 5th ed , MCGraw –Hill Co., Irwin.
- 9- Stimms , M.2009 , Insight from management prophet : Mary Parker follet on social Entrepreneurship Business and Society Review , 114 : 3.
- 10-Surie , G. & Ashley , A. 2008 , Integrating pragmatism and Ethics in Entrepreneurial leadership for sustainable value creation , Journal of Business Ethics , 81.
- 11-William , M., et al , 2002 , Understanding Business , 6th ed , McGraw –till Boston.
- 12- www.ujre-ordan.Org.
- 13-Mary, C., 2001, Entrepreneurship in Action Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall, Inc.