



القيادة المُلهمة ودورها في النجاح الريادي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي جامعة التراث الاهلية

Inspirational leadership and its role in entrepreneurial success:

A survey study of the opinions of a sample of Al-Turath Private University members

محمد عيدان الخزرجي⁽²⁾

م. د. هناء نصر الله خميس⁽¹⁾

Alkhazrje1991@mtu.edu.iq

hanaa_nassrullah@mtu.edu.iq

<https://orcid.org/0000-0002-8236-446X>

<https://orcid.org/0009-0000-6027-4060>

الجامعة التقنية الوسطى- معهد الادارة الرصافة

المستخلص :

يسعى البحث الحالي إلى استكشاف دور القيادة المُلهمة في تحقيق النجاح الريادي داخل مؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين العاملين في المستويات القيادية الوسطى والعليا في جامعة التراث الأهلية. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتفسير طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة المُلهمة والمتمثلة في الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، وإدارة التغيير التحول وبين متغير النجاح الريادي. جمعت البيانات باستخدام استبانة محكمة وُزعت على عينة قصدية بلغت (83) فردًا من القيادات الأكاديمية والإدارية. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V.26 وجود تأثيرات معنوية إيجابية لأبعاد القيادة المُلهمة في تعزيز النجاح الريادي، حيث شكل بُعدا الرؤية المستقبلية وتمكين العاملين أبرز المساهمات في تفسير هذا الدور. توصل البحث الحالي إلى أن تبني نمط القيادة المُلهمة يمثل مدخلاً استراتيجيًا لتعزيز الأداء الريادي في الجامعات الأهلية، ويوفر بيئة محفزة للتغيير والابتكار. ويقدم البحث مساهمة علمية من خلال معالجة فجوة بحثية تتعلق بتطبيقات القيادة المُلهمة في قطاع التعليم العالي الخاص في العراق.

الكلمات المفتاحية: القيادة المُلهمة، النجاح الريادي، الرؤية المستقبلية، جامعة التراث الأهلية.

Abstract

This research seeks to explore the role of inspirational leadership in achieving entrepreneurial success within higher education institutions, through a survey of the opinions of a sample of academics working at middle and senior leadership levels at Al-Turath Private University. A descriptive analytical approach was adopted to explain the nature of the relationship between the dimensions of inspirational leadership—represented by future vision, self-confidence, employee empowerment, and change management—and the variable of entrepreneurial success. Data were collected using a validated questionnaire distributed to a purposive sample of (83) academic and administrative leaders. The results of the statistical analysis using SPSS V.26 showed a significant positive effect of the dimensions of inspirational leadership in enhancing entrepreneurial success, with the dimensions of future vision and employee empowerment constituting the most significant contributions to explaining this role. The current research concluded that adopting an inspirational leadership style represents a strategic approach to enhancing entrepreneurial performance in private universities and provides a stimulating environment for change and innovation. The research provides a scientific contribution by addressing a research gap related to the applications of inspirational leadership in the private higher education sector in Iraq.

Keywords: Inspirational leadership, entrepreneurial success, future vision, Al-Turath Private University.

المقدمة :

شهدت بيئة التعليم العالي خلال العقد الأخير تحولات متسارعة بفعل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، مما فرض على المؤسسات الأكاديمية تحديات متزايدة تتطلب أنماطاً قيادية قادرة على إحداث التغيير وصياغة مستقبل يتسم بالمرونة والتجديد. تبرز القيادة الملهمة بوصفها أحد أبرز أنماط القيادة المعاصرة التي تتسم بالقدر على تحفيز الأفراد، وتوسيع آفاق رؤاهم، وتمكينهم من الإبداع والمبادرة، بما يعزز من فرص المؤسسات في تحقيق الريادة والتميز. وتعد الجامعات الأهلية، باعتبارها أحد المكونات الفاعلة في منظومة التعليم العالي، في أمس الحاجة إلى قيادة تتحلى برؤية استراتيجية وثقة بالنفس، قادرة على تمكين العاملين وقيادة التحولات البنوية والثقافية بما يتماشى مع متطلبات الريادة المؤسسية. يتحدد جوهر المشكلة البحثية في الحاجة إلى فهم مدى مساهمة القيادة الملهمة بأبعادها المتمثلة في الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، وإدارة التغيير التحول في تعزيز النجاح الريادي داخل الجامعات الأهلية في العراق. يسعى البحث الحالي إلى تحليل العلاقة بين القيادة الملهمة والنجاح الريادي في جامعة التراث الأهلية، من خلال استطلاع آراء القيادات الأكاديمية في المستويين الوسطى والعليا. وتتبع أهمية الدراسة من كونها تسلط الضوء على مدخل

قيادي ذي طابع تحويلي يُمكن أن يسهم في تطوير الأداء الجامعي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية الخاصة، كما تسعى إلى تقديم إطار عملي يمكن الاستفادة منه في صياغة سياسات قيادية فاعلة في قطاع التعليم العالي العراقي.

المحور الاول / منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تواجه مؤسسات التعليم العالي، لاسيما الجامعات الأهلية، تحديات متزايدة في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، ما يحتم عليها تبني ممارسات قيادية قادرة على إحداث نقلة نوعية في أدائها وتحقيق الريادة المستدامة. وتعد القيادة المُلهمة أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في الفكر القيادي، لما لها من دور محوري في تحفيز العاملين، وتعزيز الرؤية المستقبلية، وتمكين الموارد البشرية، وقيادة التغيير المؤسسي بمرونة وفعالية. ورغم الاهتمام المتزايد بمفاهيم الريادة والقيادة في المؤسسات الأكاديمية، إلا أن واقع الجامعات الأهلية في العراق لا يزال يعاني من فجوات في الأداء الريادي، وغياب تبني واضح للأنماط القيادية المُلهمة التي تُسهم في خلق بيئة عمل داعمة للابتكار والمبادرة. وعليه، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير القيادة المُلهمة، بأبعادها (الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، وإدارة التغيير التحول)، في تحقيق النجاح الريادي في جامعة التراث الأهلية؟ ويتفرع من هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

- إلى أي مدى تسود ممارسات القيادة المُلهمة بين القيادات الأكاديمية في جامعة التراث؟
- ما طبيعة العلاقة بين كل بُعد من أبعاد القيادة المُلهمة والنجاح الريادي؟
- ما هي أكثر أبعاد القيادة المُلهمة تأثيراً في تحقيق الريادة المؤسسية؟

2. أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث من تداخله بين بُعدين أساسيين في بيئة التعليم العالي، وهما: القيادة المُلهمة كأحد الاتجاهات الحديثة في الفكر القيادي، والنجاح الريادي بوصفه مؤشراً حيويًا لفاعلية الأداء المؤسسي واستدامة التميز في الجامعات. ويُعد هذا التكمال ذا أهمية خاصة في السياق العراقي، حيث تواجه الجامعات الأهلية ضغوطاً متزايدة لتطوير قدراتها التنافسية وتحقيق التميز في ظل التحديات التنظيمية والبيئية. وتتجلى أهمية البحث في الآتي:

- تقديم إطاراً مفاهيمياً وتطبيقياً يربط بين أبعاد القيادة المُلهمة (الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، وإدارة التغيير التحول) ومفهوم النجاح الريادي في بيئة التعليم العالي، مما يساهم في إثراء الأدبيات في مجال القيادة، ويسد فجوة معرفية قائمة في هذا المجال.
- يوفر البحث مؤشرات عملية لصناع القرار في الجامعات الأهلية، يمكن توظيفها في تطوير السياسات القيادية، وبناء نماذج قيادية مُلهمة قادرة على تعزيز ثقافة الريادة والابتكار وتحقيق التميز المؤسسي.
- يساعد البحث في تشخيص واقع القيادة في جامعة التراث الأهلية، ويوجه الانتباه إلى ضرورة تبني أنماط قيادية حديثة تواكب تحديات العصر، وتدعم الأداء الأكاديمي والإداري بشكل تكاملي.
- من خلال تعزيز ممارسات القيادة المُلهمة في الجامعات، يمكن تحقيق تأثير غير مباشر على جودة المخرجات التعليمية والبحثية، ما ينعكس إيجاباً على المجتمع وسوق العمل.

3. أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحليل الدور الذي تؤديه القيادة الملهمة بأبعادها المختلفة في تحقيق النجاح الريادي داخل مؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة حالة جامعة التراث الأهلية. ويمكن تحديد الأهداف التفصيلية للبحث كما يلي:

- تشخيص مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة التراث الأهلية من خلال أبعادها الأربعة: الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، وإدارة التغيير التحول.
- قياس مستوى النجاح الريادي في جامعة التراث الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
- تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة والنجاح الريادي داخل بيئة الجامعة الأهلية، وتحديد مدى تأثير كل بُعد على تحقيق الريادة المؤسسية.
- الكشف عن أكثر أبعاد القيادة الملهمة تأثيراً في تحقيق النجاح الريادي، وتحديد أولويات التطوير القيادي في السياق الجامعي العراقي.
- تقديم توصيات تطبيقية لصناع القرار في مؤسسات التعليم العالي الأهلية لتبني نماذج قيادية ملهمة تعزز الريادة والابتكار المؤسسي.

4. فرضيات البحث

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية على النحو الآتي:

أ: الفرضية الرئيسة

H1: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الملهمة بأبعادها مجتمعة في تحقيق النجاح الريادي.

ب: الفرضيات الفرعية المرتبطة بأبعاد القيادة الملهمة

H1a: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرؤية المستقبلية في تحقيق النجاح الريادي.

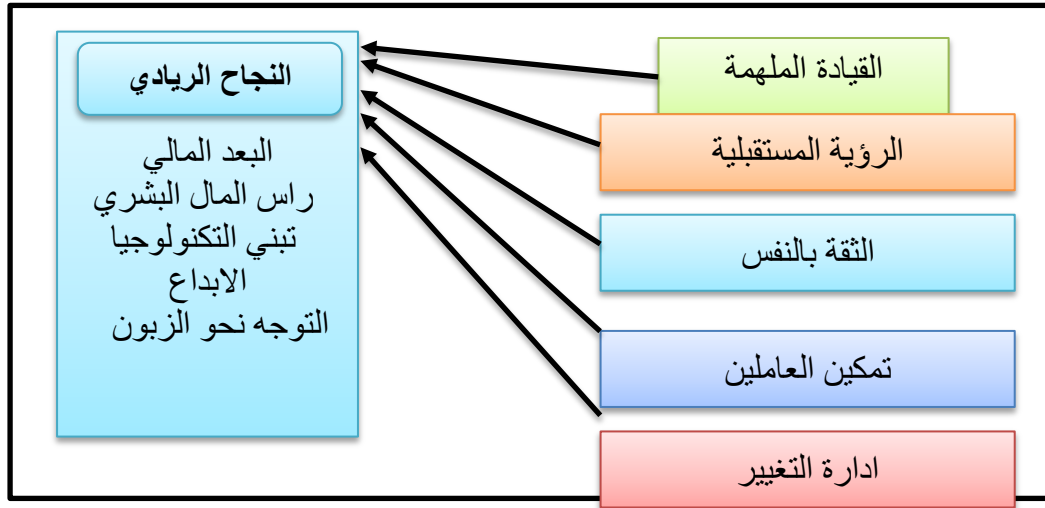
H1b: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الثقة بالنفس في تحقيق النجاح الريادي.

H1c: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد تمكين العاملين في تحقيق النجاح الريادي.

H1d: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد إدارة التغيير التحولي في تحقيق النجاح الريادي.

5. مخطط البحث :

تم بناء مخطط البحث الافتراضي وفقاً للمتغير المستقل القيادة الملهمة وأبعادها (الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، وإدارة التغيير التحول) والمتغير التابع النجاح الريادي والذي يتضمن الأبعاد (البعد المالي، راس المال البشري، تبني التكنولوجيا، الابتداع، التوجه نحو الزبون) يظهر الشكل (1) مخطط البحث الفرضي وفرضيات البحث.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحثان

6. عينة البحث

تم اختيار عينة البحث باستخدام أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) نظرًا لطبيعة المجتمع المستهدف، والمتمثل في القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في المستويات القيادية الوسطى والعليا في جامعة التراث الأهلية ببغداد، ممن يمتلكون الخبرة والمعرفة في مجالات الإدارة واتخاذ القرار. وبلغ حجم العينة (83) فردًا، شملت القيادات العليا، رؤساء الأقسام، مدراء الوحدات الإدارية، وعددًا من أعضاء الهيئات التدريسية ممن يشغلون مناصب إشرافية. وتم التحقق من صلاحية أدوات القياس من خلال اختبار الصدق والثبات. واعتمدت هذه العينة لتمثيل وجهات نظر القيادات في الجامعة بشأن ممارسات القيادة المُلهمة وانعكاسها على مؤشرات النجاح الريادي.

7. أداة القياس وأساليب التحليل الإحصائي

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم تصميمها استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات القيادة المُلهمة والنجاح الريادي، مع مراعاة تكيفها للسياق الأكاديمي العراقي. وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: تضمن البيانات الديموغرافية للمستجيبين، مثل (المنصب الإداري، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس).

- القسم الثاني: تضمن فقرات تقيس متغيرات الدراسة موزعة على النحو الآتي:

القيادة المُلهمة: وتم قياسها بأربعة أبعاد رئيسة هي: الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، وإدارة التغيير التحولي، بواقع (3) فقرات لكل بُعد (12) سؤال إجمالي.

النجاح الريادي: تم قياسه من خلال (15) فقرات تناولت البعد المالي، راس المال البشري، تبني التكنولوجيا، والابداع والتوجه نحو الزبون.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير إجابات المستجيبين، بدرجات تبدأ من (1 = لا أوافق بشدة) وتنتهي بـ (5 = أوافق بشدة). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V.26

المحور الثاني / الجانب النظري

اولا : القيادة الملهمة

1. مفهوم القيادة الملهمة:

أصبحت القيادة محورا مركزيا في ضمان نجاح المنظمات وبقيائها، منذ مطلع التسعينات في القرن الماضي ولحد الان , فقد كان الاهتمام محصوراً على الإدارة فقط وهو جزء منها، لذا انتقل الاهتمام من الادارة التقليدية الى القيادة القادرة على استشراف المستقبل , اذ اجتهد العلماء في تحديد دور القيادة وقدرات القادة ومهاراتهم على تبني الرؤى المستقبلية ومواجهة التغيرات السريعة, وقد فرض هذا التحول ايجاد نماذج جديدة للقيادة والتخلي عن الهياكل الهرمية الصارمة وتبنى التصاميم التنظيمية المرنة(الفراني،2020:31)، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على اقناع الافراد وتحفيزهم نظرا لأهمية الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمات كمصدرا رئيسا لتحقيق الميزة التنافسية (Al-Romeedy,2019:41)، وفي ظل ارتفاع معدلات السلوكيات السلبية داخل المنظمات، برزت الحاجة إلى دراسة أنماط القيادة الحديثة لتأثيرها الفعال في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم(Zaki, 2019:53)، لذا ظهرت عدد من النظريات الحديثة في مجال القيادة منها القيادة الإيجابية والتي من أبرزها نمط القيادة الملهمة، اذ تركز على القيم الأخلاقية لسلوكيات القائد، الابداع، الابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (أمام ومحمد،2021:99)، وتعد من الممارسات القيادية المهمة فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين (اللوحي،2017:37). والقائد الإلهامي يعمل على تحفيز المرؤوسين على بذل كل ما في وسعهم لأداء أعمالهم بشكل يفوق حدود ادوارهم الرسمية لتحقيق اداء متميز من خلال بناء الرؤية الواضحة والعمل كنموذج يحتذى به (عيد،2021:239)، وهي القدرة على جعل الافراد العاديين يقومون بأعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب، كما وصفت بأنها القيادة التي تحقق نجاحات غير عادية في ظل التغيرات التي تحدث في نفوس التابعيين.(درويش،2019:423). القائد الإلهامي ذات سمات متميزة اذ يعتمد على الدافع الملهم وتوليد الحماس ويعزز روح العمل الجماعي وتحديد الرؤية المستقبلية والالتزام بالأهداف المشتركة ويحفز العاملين على من الأبداع وابتكار حلول جديدة لمواجهة التحديات (سجاد،2021:40) .

ويرى الباحثان القيادة الملهمة بأنها نمط قيادي حديث يتميز بالقدرة على الإلهام من خلال بث فكرة وجعلها رغبة كل عضو في اتباعها والتأثير في عقول الآخرين ومشاعرهم لكسب احترامهم وولائهم، وتقديم الدعم باتخاذ القرارات التي بدورها تخفف العبء عن الفريق وتؤدي الى تقدم اسرع وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المرسومة ويعمل على تمكينهم والاهتمام بهم، ويمتلك القائد الملهم الارادة على التغيير والاصرار على تحقيق النجاح للمنظمة بمشاركة المرؤوسين.

2. أهمية القيادة الملهمّة:

أن أهمية القيادة مستمدة من كافة الجوانب الادارية والانسانية والاخلاقية في التعامل مع الافراد العاملين، ويمثل القائد القدوة لجميع المستويات التنظيمية، ومصدر القوة المؤثرة في الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً، وميز (العنزي، 2015:5) أهمية القيادة في كونها (حلقة الوصل بين الافراد العاملين وأهداف المنظمة وخططها المستقبلية، حل المشكلات، تواكب التغيرات من حولها وتوظيفها لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها، تقليل الجوانب السلبية وتعزيز القوى الإيجابية المتاحة للمرؤوسين في المنظمة، تنمي المورد البشري في المنظمة لكونه أهم مواردها). وبرزت القيادة الملهمّة كأحد الانماط المؤثرة لدورها في التطوير الاداري لتحقيق ديمومة ونجاح المنظمة، و تتضمن رؤية مستقبلية واضحة لمواجهة التحديات البيئية، وتهتم بتنمية الافراد في المنظمة وتعزيز الولاء والرضا لديهم (سجاد، 2022:44)، وتكمن أهمية هذا النمط من القيادة في المهام التي يتطلب القيام بها من قبل القادة الملهمون والتي ذكرها (Greenberg&Barron, 2004:592) وتشمل (تقديم رؤية استراتيجية ملهمة وواضحة، تشجيع الابداع والابتكار، توفير بيئة مؤسسية خصبة للتميز والابداع والابتكار، يربط بين الأهداف الشخصية والتنظيمية، تمكين الافراد وغرس الثقة فيهم، يحفز على الانجاز المادي والمعنوي، يشجع المخاطرة بحذر، يحافظ على القيم المؤسسية ويدعم الكفاءة الذاتية)

واشارت (عبد الحافظ، 2017:2) الى أهمية ان يكون القائد ملهماً من خلال التعامل باحترام مع الافراد العاملين بالمنظمة وإلهامهم وتحفيزهم على تنفيذ الرؤية التي وضعها قادتهم، وأوضح (Korosenyi & Patkos. 2017:63): ان القيادة الملهمّة تسهم في تنمية وتطوير قادة جدد من خلال غرس الابداع والتحفيز والقدرة على تحمل المخاطر وحل المشكلات، وتعد القيادة الملهمّة امتداداً للقيادة الروحية حيث تعمل على إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات والإستفادة من دوافعهم وإلهامهم بالتدفق والإبداع والابتكار والعمل المنسق، وأوضح (Figgins, et, al., 2019:1830) تتجلى سمات القائد الملهم بوجود رؤية واضحة، ادراك الفرص، بناء الفريق لتعزيز القدرات، التحفيز، تمكين العاملين والهامهم، التكيف الاجتماعي، في حين اكد (طه، 2021:115) يختلف القائد الملهم عن القائد الكاريزمي في كونه مقنع ومشجع للمرؤوسين ويمنحهم احساساً بالهدف وتركيزه على خلق معنى للافعال اضافة الى الاصاله والالتزام بأداء مهامهم الاستراتيجية باستعمال لغة واضحة ومحددة المعنى.

ومما سبق يرى الباحثان ان العديد من المنظمات تدرك ان فعالية انشطتها ونجاحها يعتمدان على مدى قوة امكاناتها القيادية اذ تتجسد أهمية القيادة الملهمّة في المنظمات بكونها يجب ان تتحدى ما يحيط بها من معوقات، ولأيمانها بثقافة التغيير ينبغي أن تبذل قصارى جهدها لإحداث التأثير في نفوس العاملين والعمل على تمكينهم وتحفيزهم، فإذا ما شعر القائد الملهم بان الوضع الحالي في المنظمة لا يحاكي المستقبل، وأن الرؤية لا تساير الأحداث والمتغيرات المتسارعة، هنا يبرز دوره لصناعة رؤية ملهمة بالاتصال مع العاملين وذوي الخبرة لتنفيذها بشكل فعال لتسير المنظمة نحو الريادة والتميز والإبداع، فالطريقة التي يتبعها القائد الملهم في عمله لتحقيق الرؤية هي ما تميزه عن غيره من القادة، والتركيز على القيم الملهمّة التي تولد لديه الإحساس وتقوده بحماس نحو الهدف المراد تحقيقه.

3. ابعاد القيادة المُلهمة:

بعد الاطلاع على العديد من البحوث اعتمد الباحثان على الابعاد الاكثر تكراراً والتي تتلائم مع اهداف البحث الحالي وتتوافق مع توجهات المنظمة المبحوثة، وكالاتي :

أ- الرؤية المستقبلية: تعد حالة التنبؤ بالظروف والمواقف المستقبلية لتشكيل صوره معينة ذات علاقة بسياق معين اذ تتجاوز هذه العملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشتمل على الفهم والإدراك ايضاً، كما وصفت بأنها صورة مستقبلية تتطلع المنظمة من خلالها على أوضاعها الراهنة في جانب او اكثر من ذلك (Maccoby,2011:4)، وتعرف بأنها القدرة على التوقع، وعلى النحو الذي يسهم في تحسين الوضع القائم، وهذه الرؤية تمثل خاصية يتميز بها القادة الملهمين لتأثير مستقبل منظماتهم ومن الأمثلة على هؤلاء القادة ورؤيتهم الاستراتيجية (Steven Jobs) وهو مدير شركة آبل للكمبيوتر حيث كانت رؤيته الاستراتيجية هي تبسيط الكمبيوتر وإتاحته لكل الناس، وكذلك (Wall-disney) وهو صاحب شركة وال ديزني حيث كانت رؤيته الاستراتيجية هي تقديم مواد تسلية عالية الجودة للأسر في كل أنحاء العالم (Baron&,Greenberg,2004:591)، تمثل الرؤية الطموحات المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتصور العام لها مستقبلاً والتي تساعد المنظمة على الوصول للنجاح والهدف بشكل واضح واسرع واكثر دقة، ويضيف (Thomas,2014:2) أن القائد الملهم يتسم بكونه لديه رؤية يحاول تطويرها مع تابعيه، وخطة فعالة لتحقيق رؤيته، فالقائد الملهم هو من تكون لديه رؤية لمستقبل منظمته المنشود، فهو ذلك القائد الذي يأخذ الوضع التأملي، ويغوص في أعماق المستقبل، لكي يرى مستقبل منظمته في أدق صورة ممكنة، لكي يستطيع أن يتصورها بالشكل المرغوب من خلال وضع تلك الصورة على مكتبه كأنها في الحاضر وينطلق إليها في وقت آخر ويحقق تلك الصورة من خلال الخطط التنفيذية (العامري، 2019:68)، إن اهتمام القائد في المنظمة بوضع رؤية إيجابية تحقق الكثير من المزايا تعود فائدتها للمنظمة والأفراد الموظفين فيها، وتؤدي الى رضا المستفيدين على المنظمة اذا ما ادت هذه الرؤية على تحقيق توقعاتهم وسيكونون في منتهى السعادة (Andriani, 2018:25). ومن أهم مزايا الرؤية المستقبلية وأسباب تكوينها كالاتي (Thomas,2014:3):

- لها دور مهم في الحفاظ على توازن المنظمة وتحديد مسارها لتحقيق اهداف المنظمة وتقليل تحدياتها
- وجود رؤية ايجابية يشجع الافراد في المنظمة على الابتكار والمبادرة بأفكار تساعد على تحقيقها نحو الافضل .
- رفع الحماس لدى العاملين وحفزهم على الاداء الكفوء وتشعرهم بأنهم يملكون المنظمة لذا مصيرهم بيدهم مما يزيد من ولائهم لها.
- يجب أن تمتلك المنظمة القدرة على التحكم بمستقبلها وموقعها الاستراتيجي في البيئة لوجود التغييرات المستمرة في عناصر البيئة ويتم من خلال إعداد استراتيجيات مستقبلية عن طريق بناء رؤية تلائم المنظمة في ذلك المستقبل.

أن القائد لا بد من أن يتدبر الأمور ويسعى في المستقبل، ويشجع الموظفين على العيش، كما أن قادة هذا العصر عليهم أن يستشرفوا المستقبل وأن يدرسوه وأن يستخدموا الخطوات السليمة لتحديد الرؤية المستقبلية، اذ يوضح (العيساوي، 2018:35) ان هناك اربعة خطوات لتحديد الرؤية المستقبلية الاولى (تحديد رغبات الأطراف ذات المصلحة) والثانية (دراسة بيئة المنظمة) والثالثة (وضع رؤية مبدئية للمنظمة) واخيرا (وضع رؤية نهائية للمنظمة).

ويعرف الباحثان الرؤية المستقبلية بأنها قدرة القائد على التنبؤ الدقيق للمستقبل ليكون صورة ذهنية عن المواقف والظروف المستقبلية للمنظمة بالطريقة التي تسهم في تحسين الوضع القائم ووضع الخطط الفاعلة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتمثل الرؤية خاصية يتميز بها القادة الملهمين لتأثير مستقبل منظماتهم فضلاً عن كونها عملية متكاملة ومستمرة وشاملة نحو المستقبل تبدأ من تحديد رغبات اصحاب المصلحة (الجمهور، العاملين، المنظمات الحكومية وغير الحكومية)، وكذلك دراسة البيئة الخارجية والداخلية لوضع رؤية ورسالة متجددة للمنظمة.

ب- الثقة بالنفس: ان الثقة بالنفس هي طريق النجاح بكل مجالات الحياة، وهي من المكونات الاساسية لشخصية الانسان السوي، فالفرد الواثق بنفسه يكون له اهداف وخطط ويفعل المستحيل لتحقيقها بالمحاولة والتحدي لانه يؤمن بقدراته وامكانياته للوصول للتفوق والنجاح فهي لا تعني الغطرسة والغرور وانما الايمان بالذات، وأن الشعور بالسلبية والخوف والتردد والشك بالقدرات هي أول خطوة في الفشل مهما كان هدف الانسان والذي يكون تفكيره فقط هي الحدود والقيود التي تجعله لا يصل اليه (Carol,2007:6)، ويعرف (بن ربيق،2015: 71-72). ثقة القائد بنفسه بأنها ما للقائد من طاقات وقدرات كامنة، وتصرف سليم بحكمة ورشاد، واستغلال ما لديه من مكامن القوة والكفاية الذاتية، وإخفاء مكامن الضعف، واحترام القائد لنفسه، وكلما زاد الاحترام زادت الثقة بالنفس، دون الإفراط بالثقة الزائدة التي تصل للتكبر والاستعلاء والتي تجعل القائد منبوذ ومكروه من الجميع. وتعد الثقة بالنفس عامل حاسم في تعزيز نجاح المنظمة على المدى البعيد إذ أنها تمثل رغبة الشخص في بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين (Mey,et.al.,2014: 457)، وتتمثل ثقة القائد بنفسه بالاستطاعة التي تمكنه من الغلبة على المشكلات وهذا يعني ان لا يوجد قيادي مزعزع الثقة (ثقة القائد بقدراته ومبادئه) وهي نابعة من القدرة التي يفتنيها وصحة الأحكام التي يحررها الى حد ان يكون الآخرون لديهم تصور عنه وبذلك يكون هو القدوة لتابعيه (الموسوي وعبود،2020: 203). وأوضح (الحلبي،2017: 21) مكونات الثقة بالنفس وهي الايمان بالذات والتي تتمثل بـ (التفائل والانتفاء) ومواجهة الفشل متمثلة بـ (التعزيز)، وقد اشار (الفراني، 2020: 52) الى انواع الثقة بالنفس وهما نوعان الاولى الثقة بالذات المطلقة ومن يمتلكها يكون بمقدرته ان يواجه كل ما في الحياة بكل قوة وعزم ودون ان يهرب من منغصاتها او حتى يهابها ويعتبر الفشل فرصة للتعلم لبيد المحاولة من جديد، والثانية الثقة بالذات المحددة والتي تكون موجودة في مواقف وظروف معينة وغير موجودة وتتلاشى في مواقف اخرى. ويمكن الاشارة الى أن العديد من نتائج البحوث والدراسات بينت أهمية توفر عنصر الثقة بالنفس لدى القادة الملهمين كما في دراسة (زنداح،2016: 32) والتي أشارت لأهمية امتلاك القائد للثقة في نفسه وأن مكافأته للمرؤوسين الذين يقومون بإنجاز عالي وثقتهم بجهودهم عند القيام بأعمال صعبة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن لديهم تأثير مهم في حل مشكلات العمل، فضلاً عن تشجيعهم على تحمل مهام ومسؤوليات أكبر تنسم بالثقة المتبادلة وذلك سيزيد من ثقة المرؤوسين بذاتهم.

ومما تقدم يرى الباحثان بأن الثقة بالنفس تعد من أهم ابعاد القيادة الملهمة وأحد عناصر نجاحها، اذ تساعد في بناء علاقات إيجابية مع العاملين وحفزهم على الالهام والابداع وبذل الجهود لإنجاز اعمالهم بما يدعم مصلحة العمل ومن ثم نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها. ويعرف الباحثان الثقة بالنفس بأنها تتمثل بأيمان القائد الملهم بقدراته وامكانياته وقراراته اي الايمان بذاته، وهو الشعور الداخلي الذي ينعكس على السلوك الخارجي والذي يدفع القائد الملهم إلى أداء وظيفته بفعالية وكفاءة واستثمار الطاقة والإمكانات الكامنة التي يمتلكها للتأثير على أتباعه، مما يكسبه حبهم وطاعتهم وثقتهم، كما ان ثقة القائد بذاته تنعكس ايجاباً على ثقة المرؤوسين به مما يؤدي الى اتباعه وتقليده.

ج- تمكين العاملين: ان مفهوم التمكين لا يُعد من المفاهيم الحديثة وهو مر بعدة مراحل ليظهر بصورته الحالية نتيجة التطور والتراكم في الفكر الاداري منذ القرن العشرين وبدء يتبلور في الادبيات الادارية المعاصرة وفي ممارسة بعض المؤسسات الغربية، اذ يعد بأنه كمصطلح من اكتشاف حضارة الغرب (الوادي، 2012:28)، لقد اختلف مفهوم التمكين على نطاق واسع بين العلماء والباحثين، وتعرف الدراسات المتخصصة بالادارة التمكين على أنه الدافع الجوهري للمهمة أو الدافع الذي يعكس ملائمة الفرد مع البيئة، ويعد التمكين كتصورات وكتصاميم قائمة على الالتزام، اما التمكين من حيث الهيكل الوظيفي نقل السلطة اي يسهل تمكين الموظف في إنشاء بيئة جودة متكاملة، اذ تصبح المنتجات والخدمات متفوقة وبالتالي زيادة الفعالية في العمل، ومن الضروري أن تصبح الإدارة نشطة في تمكين موظفيها من خلال مشاركة المعلومات وإنشاء الاستقلالية وإنشاء فرق ذاتية التوجيه (Kahreh, et, al ., 2011:28)، ولكون ان المورد البشري يعد الاهم من بين الموارد الاخرى للمنظمة في رفع قدراتها التنافسية لذا اهتم علم الادارة المعاصر به من خلال تطبيق اساليب جديدة لأدارته تعمل على رفع مستوى اداء الموارد البشرية ومن هذه الاساليب اسلوب تمكين العاملين من خلال نقل المسؤوليات وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين ومشاركتهم في تحمل واتخاذ القرارات(الشمري والطرفي، 2020:229) ، ولكي يتم اعتبار المنظمة ممكنة، اكد(الحلي، 2017:27-29) لا بد من ان تتوفر فيها عدة خصائص تتمثل بوجود فهم وادراك لمفهوم التمكين ووجود ثقافة تنظيمية ايجابية تدعم الافراد العاملين وتمنحهم المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات وفي مواجهة التحديات وتبني المنظمة للمعرفة والتدريب بشكل مستمر للأفراد لتطوير قدراتهم وتحسين مستواهم في الاداء، كما ذكر الحلي ابعاد التمكين الاداري والتي تتضمن (التدريب ، التواصل ، التحفيز ، التفويض) .

ويعرف الباحثان تمكين العاملين بأنه استراتيجية تنظيمية هدفها تزويد العاملين بالحقوق والمسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والحرية في انجاز المهام واشراكهم في صنع القرارات وتهيئة الموارد والبيئة المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا، لتحفيزهم على الابداع بالعمل وخلق الانتماء والرضا لديهم والتماسك بين مكونات المنظمة لتمكينها من اهدافها.

د- إدارة التغيير (التحول): يعد التغيير احد الجوانب الاساسية لتطوير الذات وتحويل الواقع الحالي للفرد او المنظمة للأفضل خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة والاستمرار في بيئة عمل متغيرة بشكل دائم ولمواكبة التقلبات والاحداث المحيطة بها نتيجة التطور التكنولوجي الحاصل في القرن الحالي، وقد أشار(الفراني، 2020:27) بأن هناك اسباب تدفع القيادات في المنظمات العامة للتغيير والتحول المستمر في بيئة العمل ومنها ما يمر به المجتمع بصورة عامة من تطورات وتغيرات جذرية على الصعيدين العالمي والمحلي في المجالات والجوانب الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، والتي لها الاثر المباشر على المنظمات العامة بالإضافة الى سعي هذه المنظمات الى التحسين المستمر في ادائها الذي يسمح لها برفع انتاجيتها وجودتها وتجنب الروتين وتقليل الجهد والاختفاء من اجل الحفاظ على سمعتها ولأثبات الذات والتميز، وللتغيير اهداف وأهمية كبيرة لكونه ظاهرة مركبة تتعدى حدود الحاضر وتمتد إلى المستقبل، اذ تكمن اهميته في المحافظة على الحيوية الفعالة داخل المنظمة كونه يؤدي الى انتعاش الامل و رفع روح التفاؤل ويظهر القدرات والمبادرات للأفراد العاملين وينميها ويشعرهم بجدوى المشاركة الايجابية ، ويزيد التغيير الرغبة في الارتقاء والتطور لدى الادارة العليا من اجل الوصول لأعلى درجات الجودة في الاداء التشغيلي والتفذي في المنظمة والتوافق والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها من الخارج وفي الداخل (قنديل، 2010:272)، كما يعد التغيير ميزة موجودة بشكل مستمر في دورة حياة المنظمة، وهو عنصر مشترك بين المنظمات كافة بغض النظر عن نوع الصناعة أو حجمها أو موقعها (Kin.T.m.Kareem، 2015:139)، وقد يكون التغيير هو من اجل بقاء المنظمة

بما يتلائم مع البيئة المحيطة وهو الهدف الأساس لها (Adewale.et.al,2011:236)، وقد أجمع كثير من الباحثين على أن التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة، أو زوالها لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير، ولكن التكيف أطار الظروف المتغيرة ضروري لبقاء المنظمة على المدى البعيد (Janssen&Brumby,2015:24)، أما أهداف التغيير فهو يسعى إلى تحقيق أهداف محددة تتمثل في (تطوير قيادات ترغب بالإبداع الإداري وتكون قادرة عليه، زيادة الثقة والتفاعل بين الأفراد العاملين بالمنظمة والاهتمام بأفكارهم وآرائهم المقترحة، زيادة قدرة المنظمة في الحفاظ على أصالتها والصفات المميزة لأفرادها وأعمالها، الفحص بشكل مستمر لتراجع أو تقدم ونمو المنظمة وبناء مناخ تنظيمي ايجابي مناسب للعمل، تطوير الطرق والاساليب التي تتبعها المنظمة في معالجة المشاكل والمعوقات التي تواجهها (الحلبي،2017:25).

ومما سبق يستنتج الباحثان بأن إدارة التغيير عملية متجددة ومستمرة وهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال وجود القادة المميزون يقومون بتحول ضمن خطة محكمة ينعكس في الأفراد العاملين ويؤدي إلى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات المتسارعة في اتخاذ القرارات المناسبة واستعمال رؤيتها لتوجيه الطاقات الابداعية للعاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا : النجاح الريادي

1. مفهوم النجاح الريادي:

نجاح الأعمال مفهومًا متعدد الأبعاد ويتضمن جوانب متنوعة من الأداء. ويشير (Das & Chatterjee, 2015: 104) إلى صعوبة التمييز بين النجاح والأداء، إذ يعد النجاح مقياسًا لمكونات الأداء. وعادةً ما يُوصف الشخص الناجح بالشغف والطاقة والإبداع من خلال اكتشاف الفرص وتوليدها. ويبين علم النفس بأن النجاح يعكس قدرة الفرد على التحليل بالشكل الصحيح، وثقته في نفسه، وقدرته على العمل بروح الفريق، ومهارات التفاوض، والتخصيص الفعال للموارد، والتعامل مع ضغوط العمل (Salleh & Ngah, 2015: 285). يرى رواد الأعمال أنهم أشخاص يديرون مشاريع ، ويخاطرون ويبتكرون في الوقت ذاته، بينما يُعرف النجاح تقليديًا بأنه معدل نمو الأرباح أو عائد الاستثمار وعدد الموظفين، فضلًا عن الجوانب غير المالية مثل الرضا الوظيفي، والاستقلالية، وتحقيق التوازن بين العمل والأسرة (Bakar & Mohamad, 2017: 77). يشير (Oyedele et al., 2014: 15) إلى أن الأشخاص الناجحين يساهمون في تنمية المجتمع من خلال دعم التنمية الاقتصادية. ومع ذلك، لا يتفق الباحثين حول تعريف النجاح، لكنهم غالبًا ما يربطونه بالأداء. يعرف النجاح بقدرته على خلق نتائج وإجراءات مقبولة، حيث تمثل ريادة الأعمال مجموعة السمات التي تحدد طبيعة نشاط المنظمة، خاصة عند تأسيس منظمة جديدة. أصبح الرياديون أشخاصًا ناجحين يساهمون في انتشار منظماتهم عبر توظيف فريق عمل ماهر وفعال في مواجهة الأزمات والتحديات (Aly et al., 2021: 2). وأكدت الدراسات على دور السياسات الاقتصادية الحكومية الفعالة في إدارة الموارد ودعم النجاح الريادي بشكل خاص. وتؤثر عوامل البيئة الخارجية الاقتصادية والسياسية والقدرة على دعم التمويل المباشر أو غير المباشر على النجاح وآليات استثماره (Ghobadian & O'Regan, 2004: 292-312). عادةً ما يُحدد نجاح المنظمة من خلال معدلات نموها المالي، مثل زيادة النتائج المالية، والإنتاجية، وعدد الموظفين، ونمو المبيعات، ولكن تشير الدراسات إلى أن تقييم النجاح الريادي عبر المؤشرات الاقتصادية فقط محدود ولا يكفي لفهم الظاهرة كاملة (Razmus & Laguna, 2018: 2).

النجاح الريادي يُعد مؤشرًا رئيسًا لنتائج أعمال المنظمات، خاصة التي تواجه عقبات، ويشمل عوامل النجاح العملية، والمعايير، ومكونات الأعمال الضرورية لتحقيق النمو والربح واكتساب ميزة تنافسية (Ismail et al., 2016: 122). ويُحقق النجاح المالي عبر توليد واغتنام الفرص بكفاءة وفاعلية، مما يعزز رضا رواد الأعمال (خيرى وغالي، 2021: 29).

ويلاحظ مما سبق تباين وجهات نظر الباحثين حول تعريف النجاح الريادي، لذا يعرف الباحثان النجاح الريادي انه قدرة كل من المنظمة والافراد في الوصول إلى مستوى أفضل من المستوى الفردي، الذي يعكس بشكل غير مباشر نجاح أعمالهم ويُهد الطريق أمام الآخرين للانطلاق لتخطيط اعمال تقوم على أفكار مُبتكرة وجديدة تعتمد التطوير والمخاطرة.

2. أهمية النجاح الريادي:

أصبح النجاح الريادي عنصرًا محوريًا لبقاء المنظمات ونموها الاقتصادي والابتكار والتنمية في أي دولة، إذ تقوم ريادة الأعمال على اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص عبر إدخال منتجات وخدمات وأشكال تنظيم وعملية ومواد جديدة، ويُعد الكشف عن هذه الفرص جوهر النجاح الريادي (Alstet, 2008:20). وتسعى المنظمات لتحقيق النجاح من خلال امتلاك قدرات ريادية وقيادية متميزة ودعمها لوجستيًا بما يضمن نموها واستمراريتها، وغالبًا ما تتطلب هذه القدرات إرادة تنظيمية لتوفير التدريب والتعليم اللازمين (Wang & Warn, 2018: 251). وفي ظل بيئة سريعة التغير ومعقدة، ينبغي استبدال عقلية تنفيذ المهام بعقلية ريادة الأعمال التي تركز على الإبداع والسعي وراء الفرص الجديدة (Rasca & Deaconu, 2018: 2-1)، لما لريادة الأعمال من دور في رفع أداء المنظمة عبر خلق نتائج وإجراءات مقبولة (Das & Chatterjee, 2015: 103). وعلى الرغم من الطابع الفردي للنجاح الريادي، فقد ركزت الأبحاث الحديثة على مؤشرات تنظيمية مثل نمو المبيعات أو الموظفين أو الأرباح (Angel et al., 2018:2). وتتجلى أهمية النجاح الريادي في الفوائد التي يحققها الرياديون للمنظمات والمجتمع، ومنها تحقيق الأرباح، والاستقلالية، والحرية، وزيادة الرضا، والمساهمة المجتمعية، والمرونة في الوقت الشخصي والعائلي، وتوفير فرص النمو (Alstet, 2008: 584).

3. ابعاد النجاح الريادي:

تختلف مؤشرات تقييم النجاح الريادي بين رواد الأعمال أنفسهم وبين المقيمين الخارجيين للمنظمة (Razmus & Laguna,2018:1)، لذا اعتمد البحث الحالي ابعاد النجاح الريادي (البعد المالي، رأس المال البشري، تبني التكنولوجيا، الابداع، التوجه نحو الزبون) استنادا الى اتفاق انموذج كل من (Razmus & Laguna,2018) و (Dzogbenuku & Keelson, 2019) وكالاتي :

أ- **البعد المالي:** يمثل النجاح المالي مؤشرًا جوهريًا لنمو المنظمات الريادية واستمرارها، ويُقاس بمقاييس تقليدية مثل الربحية، ودوران المبيعات، والعائد على الاستثمار، تعكس مدى نجاحها أو فشلها (Ahmad, 2007: 50). وتعد الأرباح قصيرة الأمد أكثر المقاييس المالية استخدامًا في تقييم النجاح الريادي، لدورها في دعم الأهداف طويلة الأمد كزيادة الحصة السوقية (Orser et al., 2000: 24). و أكد (Angel et al., 2018: 18) أن تحقيق الدخل وزيادة الأرباح، بالإضافة إلى نمو المبيعات، تمثل عناصر جوهريّة لبقاء المنظمات واستمراريتها. ويشير (Elsafaty et al., 2020: 61) أن البعد المالي يشمل الموارد النقدية التي تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجياتها واكتساب أصول مادية أو غير مادية، مثل

رأس المال البشري، مما يمنحها حرية استكشاف الفرص الريادية، ويعد شرطاً أساسياً لبدء المشاريع وضمان بقاءها ونموها وتحسين أدائها.

ويرى الباحثان بأن البعد المالي أحد أدوات التطوير المستمر للمنظمات، إذ يساهم في تحقيق نجاح المنظمة وتطويرها ويمثل الموارد النقدية التي يمكن استعمالها لإنشاء وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال دعم وتعزيز توافر الأموال لمراحل الأعمال المختلفة.

ب- رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري عنصراً هاماً للمنظمات لدوره الحيوي في الابتكار والتجديد الاستراتيجي. وفقاً لـ (Vidotto et al., 2017: 317)، يؤثر رأس المال البشري إيجابياً على قدرة المنظمة الابتكارية، إذ تُشكل المعرفة والمهارات خصائص متأصلة في الأفراد، وقد أخذ رأس المال البشري دوراً مركزياً في نمو ونجاح المنظمات، لا سيما في المجتمعات المتقدمة التي تطورت نحو اقتصاد المعرفة. ويُنظر إليه كعامل حاسم في نمو المنظمات وإنتاجيتها، من خلال إعادة توزيع الموارد البشرية بما يتناسب مع القدرات المتاحة (1: 2019, McCann & Faggian). ويشير (Rocha et al., 2015: 11) إلى الدور الرئيسي لرأس المال البشري في التنمية طويلة الأمد للمنظمات، مؤكداً ضرورة دعم رأس المال البشري وإجراء التعديلات لدى المنظمات التي تعاني من نقص فيه. ويمثل رأس المال البشري محوراً مهماً للمنظمات الريادية في اتخاذ القرارات المهنية بين التوظيف وإنشاء المشاريع. إذ تؤكد الدراسات أن رأس المال البشري أحد أهم عوامل النمو الاقتصادي من خلال تأثيره على الإنتاجية، وزيادة الميزة التنافسية (184: 2015, Pelinescu). ويُعرف رأس المال البشري بأنه المهارات التي تمتلكها الموارد البشرية العاملة في المنظمة، والتي تُعد مورداً أساسياً عبر استثمار هذه المهارات بالتعليم والتدريب لزيادة إنتاجية الأفراد (Goldin, 1: 2014). كما يعرفه (Munjuri et al., 2018: 18) بأنه تراكم المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد نتيجة للتعليم والخبرة.

ومما سبق يرى الباحثان بأن رأس المال البشري هو (إدارة معرفة الافراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم التي تسمح بأجراء تغيرات في العمل والنمو الاقتصادي ويتم تطويره من خلال الحرص على اهمية التدريب والتعليم طويل الامد لموظفيهم لكونهما النجاح الحاسم للاعمال).

ج- تبني التكنولوجيا: تشير التكنولوجيا إلى التزام الأفراد في المجتمعات باستخدام تقنيات جديدة في ممارساتهم اليومية، حيث تنتشر الأفكار والمعلومات المتعلقة بالتقنيات الحديثة عبر المجتمع، مما يمنح الجميع فرصاً لتبني التكنولوجيا واستخدامها (1: 2020, Dening & Lewis). ويرى (خليل، 2020: 104) أن وجود التكنولوجيا في أي منظمة يتجلى عبر ثلاث مستويات: المستوى الفردي (المهارات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها العاملون)، والمستوى الوظيفي (الوسائل والإجراءات والأساليب التي تستخدمها الوحدات والأقسام في أداء أعمالها)، والمستوى التنظيمي (الطريقة التي تُحوّل بها المدخلات إلى مخرجات). وترتبط التكنولوجيا بالعوامل المتغيرة في بيئة المنظمة ومدى استعدادها للتعامل مع المخاطر والتحديات التي تتطلب مواكبة التكنولوجيا، وذلك من خلال جاهزية المنظمة إدارياً وبشرياً ومادياً (6: 2020, Albalushi et al.). وبناءً على ذلك يعرف الباحثان التكنولوجيا بأنها جميع الآلات والمعدات والوسائل والأنظمة والحواسيب والبرامجيات والخوارزميات وطرائق العمل المستندة إلى التكنولوجيا الموظفة بشكل جيد في عمل المنظمات، ويمكن للعاملين من استعمالها بعد تدريبهم عليها بشكل جيد.

د- الابداع: في بيئة أعمال سريعة التغير، تحتاج المنظمات إلى العمل بطرق أكثر ابداعا واستيعاب المعرفة الجديدة واستغلالها والاعتماد على الابداع كأداة اساسية للاستمرار والابتكار لكونه مصدر الاختراع وتوليد الأفكار الجديدة والمفيدة. ، لذا تعتمد المنظمات كهدف رئيس يجب رعايته. كما عليها التعامل مع التنوع المستمر بين المكاسب قصيرة الأجل للابتكار الإضافي والمكاسب غير المؤكدة طويلة الأجل للابتكار الجذري. لذا غالبًا ما تُرفض الأفكار الجديدة الجذرية لاعتبارها مكلفة ومحفوفة بالمخاطر (Rietzschel & Caniels, 2015: 184). وينظر إلى الإبداع كعنصر حاسم في التعلم والتعليم في القرن الحادي والعشرين، ومرتبطة بالتكنولوجيا. ويعرف الإبداع بأنه القدرة على إنتاج الحلول الإبداعية، أي إنتاج أفكار وحلول جديدة وفعالة للمشكلات (Rietzschel & Marjolein, 2015: 410). تعتمد العمليات الإبداعية على التفاعل المباشر أو غير المباشر مع الآخرين حتى وإن طور فيها الفرد أفكارًا إبداعية بشكل فردي ، إذ يتم ذلك بناءً على اللغة والمعرفة والإجراءات والتوقعات الاجتماعية التي تنشأ في إطار اجتماعي (Elisondo, 2016: 194). ويرى (Walia, 2019: 1) أن الإبداع هو القدرة على التفكير المتشعب واكتشاف المشكلات وإيجاد حلول إبداعية لها، وهو أيضًا ظاهرة عقلية لتحويل الأفكار إلى منتجات وحلول مبتكرة .

يرى الباحثان بأن الابداع عملية عقلية خلاقة تأتي بالأفكار والاساليب الجديدة والفريدة من قبل الافراد او الجماعة وتسهم في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

هـ- التوجه نحو الزبون: يعد التوجه نحو الزبون فلسفة ادارية وتسويقية جوهرها التزام المنظمة بفهم احتياجات ورغبات الزبائن وتلبيتها بما يحقق رضاهم ويعزز قيمتهم (Eggers, et al, 2012: 9). ويعود أول استخدام لمصطلح التوجه نحو الزبون إلى (Levitt, 1960)، ومنذ ذلك الحين أصبح أساساً لنظرية وممارسة التسويق التي تعتمد على التزام كل فرد في المنظمة بخلق قيمة مضافة للزبون وفهم وتلبية احتياجاته (Junkkari, 2014: 4). ويرى (Jassmy & Bhaya, 2016: 202) أن التوجه نحو الزبون هو أساس تطور مفهوم التسويق، ويحدد الدرجة التي يرغب بها العاملون في المنظمة بمساعدة الزبائن لتلبية احتياجاتهم، وخلق ثقافة تجارية موجهة نحو الزبون، مع التركيز على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، والاستجابة السريعة للطلبات المتجددة. كما عرفه (Chih et al., 2009: 2) بأنه تركيز المنظمة وجهودها على فهم الزبون وتحقيق رضاه، وقد أثبتت الدراسات أهمية هذا التوجه في خلق قيمة عالية للزبائن، ما ينعكس إيجابيًا على الأداء الاقتصادي للمنظمة (Junkkari, 2014: 21). وأكد (Mei, 2012: 1) على ضرورة أن يجعل التوجه نحو الزبون المنظمة تتوقع حاجات المستقبل وتستجيب لها بإضافة منتجات وخدمات إبداعية، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية وسرعة استجابة للفرص والتحديات.

ويرى الباحثان بأن التوجه نحو الزبون هو قدرة المنظمة على معرفة وفهم حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين وخصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم .

المحور الثالث : الجانب العملي

1. اختبار صدق وثبات المقياس :

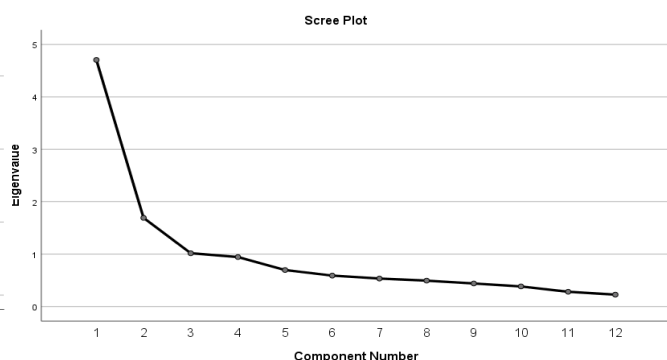
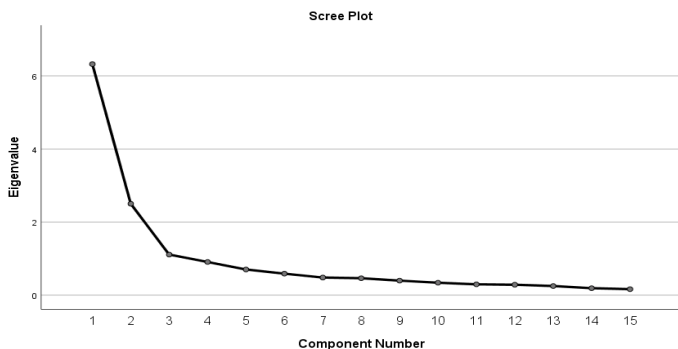
وفقاً لما أشار إليه (Zahra & Al-Khazraje, 2023)، يُستخدم اختبار (KMO Kaiser-Meyer-Olkin) لقياس مدى كفاية حجم العينة لاستيفاء شروط إجراء التحليل العاملي، بينما يُستخدم اختبار باريتليت للتحقق من وجود علاقات معنوية بين متغيرات المقياس، مما يعكس صلاحية البيانات لإجراء التحليل الإحصائي. ويعتبر أن قيمة KMO

الأعلى من (0.50) دلالة على كفاية حجم العينة، في حين تشير درجة المعنوية (Sig.) لاختبار Bartlett أقل من 0.05 إلى وجود علاقات معنوية بين المتغيرات. وفي هذا الصدد، يوضح الجدول (1) أن قيمة KMO لأبعاد القيادة الملهمة بلغت (0.807)، وقيمة KMO لمتغير النجاح الريادي بلغت (0.860)، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يدل على كفاية حجم العينة (83 مشاركاً من القيادات الأكاديمية) لإجراء التحليل. كما أن درجة المعنوية لاختبار Bartlett كانت أقل من (0.01) لكلا المتغيرين، مما يشير إلى وجود علاقات معنوية قوية بين فقرات الاستبانة، ويؤكد صلاحية البيانات لإجراء التحليل العاملي واختبار الفرضيات. تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى صدقية وثبات مقياس البحث. وأظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة الملهمة بلغت (0.870)، ولنجاح الريادي (0.854)، وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحد المقبول 0.70 (Al Khazraje, 2024a)، مما يدل على أن المقاييس تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية. وتعكس هذه القيم الترابط الداخلي الجيد بين بنود المقياس، مما يضمن دقة وموثوقية الأدوات المستخدمة في قياس متغيرات القيادة الملهمة والنجاح الريادي في سياق البحث الحالي ويمكن الاعتماد على هذه الأدوات لتحليل العلاقات بين أبعاد القيادة الملهمة ومؤشرات النجاح الريادي.

جدول (1) اختبار الصدق والثبات وكفاية العينة للمقياس المستخدم

المتغير	البعد	KMO	A. Chi-Square	Df	Bartlett's sig	Cronbach's Alpha
القيادة الملهمة	الرؤية المستقبلية	0.807	364.726	66	0.000	0.852
	الثقة بالنفس					0.758
	تمكين العاملين					0.703
	وإدارة التغيير التحول					0.784
النجاح الريادي		0.860	734.543	120	0.000	0.854

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات SPSS V.26



المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات SPSS V.26 شكل (2) نتائج اختبار المحك الجذري

يُظهر الشكل (2) نتائج اختبار المحك الجذري الأكبر من 1 ($Eigenvalue > 1$) لكلا المتغيرين، مما يدعم احتفاظ هذه الأبعاد في النموذج التحليلي وفقا (Al-khazraje, 2024).

2. التحليل الوصفي

لإجراء التحليل الوصفي لبيانات الدراسة، تم الاعتماد على مقاييس النزعة المركزية، وعلى وجه الخصوص الوسط الحسابي والانحراف المعياري. وفقاً لما أشار إليه (Hassan et al., 2023)، فإن تجاوز قيمة الوسط الحسابي للوسط الفرضي (3) ضمن مقياس ليكرت خماسي يشير إلى وجود درجة من الاتفاق بين أفراد العينة حول فقرات المقياس. كما يُعد اقتراب قيمة الانحراف المعياري من الصفر مؤشراً على تجانس الإجابات وانخفاض التشتت في آراء المبحوثين. تم كذلك اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عبر استخراج قيم الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، حيث بينت دراسة (Al-Khazraje et al., 2023) أن القيم المحصورة ضمن النطاق ($1.96 \pm$) تشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعزز صلاحيتها لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة. يوضح الجدول (2) الخاص بالتحليل الوصفي أن الوسط الحسابي لأبعاد القيادة الملهمة بلغ (3.782) مع انحراف معياري مقداره (0.600). في حين بلغ الوسط الحسابي لمتغير النجاح الريادي (4.028) مع انحراف معياري (0.551). وتشير هذه النتائج إلى اتفاق مرتفع نسبياً بين أفراد العينة حول فقرات كلا المتغيرين، مع تجانس مقبول في الإجابات. كما أن قيم الالتواء والتفلطح لكلا المتغيرين جاءت ضمن النطاق المسموح به ($1.96 \pm$)، مما يؤكد تمتع البيانات بالتوزيع الطبيعي وجاهزيتها للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

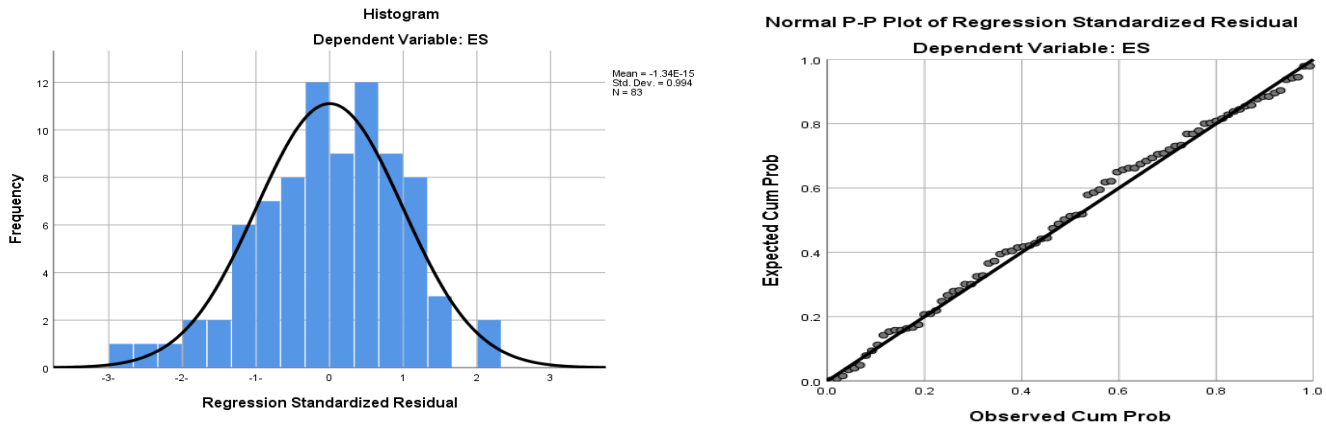
جدول (2) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

البعد	المتغيرات	Max	Min	Skew	Std. Error	Kurtosis	Std. Error	Std. Dev.	Mean
القيادة الملهمة	الرؤية المستقبلية	5.00	1.00	-1.429-	0.264	1.886	0.523	0.894	3.928
		5.00	1.00	-.795-	0.264	0.237	0.523	1.053	3.651
		5.00	1.00	-.409-	0.264	-.220-	0.523	0.987	3.398
الثقة بالنفس		5.00	1.00	-.545-	0.264	0.143	0.523	1.026	3.434
		5.00	1.00	-1.237-	0.264	1.931	0.523	0.937	3.892
		5.00	1.00	-1.140-	0.264	1.723	0.523	0.926	3.819
	تمكين	5.00	1.00	-.920-	0.264	0.983	0.523	0.930	3.651

3.241	1.066	0.523	-738-	0.264	-.005-	1.00	5.00	العاملين	
3.928	0.997	0.523	1.845	0.264	-1.288-	1.00	5.00		
4.361	0.835	0.523	1.198	0.264	-1.930-	1.00	5.00	وإدارة التغيير التحول	
4.301	0.972	0.523	1.561	0.264	-1.031-	1.00	5.00		
3.783	1.025	0.523	1.195	0.264	-1.012-	1.00	5.00		
3.782	0.600	Total							
4.482	0.817	0.523	1.101	0.264	-1.347-	1.00	5.00	البعد المالي	النجاح الريادي
4.386	0.922	0.523	1.447	0.264	-1.809-	1.00	5.00		
4.434	0.926	0.523	1.123	0.264	-1.017-	1.00	5.00		
4.349	0.968	0.523	1.118	0.264	-1.998-	1.00	5.00	راس المال البشري	
4.386	0.935	0.523	1.516	0.264	-1.861-	1.00	5.00		
4.374	0.837	0.523	1.243	0.264	-1.955-	1.00	5.00		
3.916	1.002	0.523	0.989	0.264	-1.018-	1.00	5.00	تبني التكنولوجيا	
3.687	1.229	0.523	-.455-	0.264	-.667-	1.00	5.00		
4.181	0.872	0.523	1.209	0.264	-1.496-	1.00	5.00		
4.048	0.987	0.523	1.034	0.264	-1.113-	1.00	5.00	الابداع	
4.217	0.827	0.523	1.795	0.264	-1.487-	1.00	5.00		
3.964	1.053	0.523	0.514	0.264	-1.083-	1.00	5.00		
3.663	1.140	0.523	-.350-	0.264	-.666-	1.00	5.00	التوجه نحو الزبون	
3.337	1.015	0.523	-.241-	0.264	-.367-	1.00	5.00		
3.361	1.122	0.523	-.319-	0.264	-.547-	1.00	5.00		
4.028	0.551	Total							

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات SPSS V.26

بالإضافة إلى ذلك، لجأ الباحثون إلى اختبار الخطية للتحقق من مدى ملاءمة البيانات لاستخدام نماذج الانحدار والتحليل الإحصائي. وذلك من خلال فحص ما إذا كانت العلاقة بين أبعاد القيادة المُلهمة (المتغير المستقل) ومتغير النجاح الريادي (المتغير التابع) تتسم بالخطية. إذ تشير النتائج إلى أن انحرافات البيانات عن خط الاتجاه العام بسيطة ولا تؤثر جوهرياً على دقة النتائج. ويُظهر الشكل (3) نتائج اختبار الخطية، حيث تُبين نقاط البيانات نمطاً منتظماً متناغماً مع خط الاتجاه، مما يعزز من صلاحية استخدام نماذج الانحدار وتحليل العلاقات لاختبار فرضيات الدراسة.



الشكل (3) نتائج اختبار الخطية والتوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات SPSS V.26

3. اختبار الارتباطات بين متغيرات البحث

من أجل اختبار درجة الارتباط بين متغيرات البحث، تم الاستعانة باختبار بيرسون للارتباط. وفقاً لما ورد في (Abdul Zahra, 2023) و (Al Khazraje & Sideeq, 2024)، يُعد اختبار بيرسون تحليلاً إحصائياً يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين أو أكثر. وتشير قيمة درجة المعنوية (Sig.) إلى مدى دلالة العلاقة إحصائياً، بينما تعكس قيمة معامل الارتباط (r) قوة العلاقة بين المتغيرات، حيث تتراوح قيمته بين -1 و $+1$. يُظهر جدول (3) نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين أبعاد القيادة المُلهمة، والتي تشمل الرؤية المستقبلية، والثقة بالنفس، وتمكين العاملين، وإدارة التغيير التحولي، ومتغير النجاح الريادي. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقات إيجابية معنوية قوية بين كافة أبعاد القيادة المُلهمة والنجاح الريادي عند مستوى دلالة ($p < 0.01$). تعكس هذه النتائج وجود علاقة طردية قوية بين ارتفاع مستويات القيادة المُلهمة في أبعادها المختلفة وتحقيق النجاح الريادي، مما يؤكد أهمية تعزيز هذه الأبعاد في بيئة المؤسسات الأكاديمية لتحقيق أداء ريادي متميز.

جدول (3) جدول اختبار معامل ارتباط بيرسون بين القيادة المُلهمة وأبعادها والنجاح الريادي

تمكين العاملين	الثقة بالنفس	الرؤية المستقبلية	النجاح الريادي	القيادة المُلهمة
				النجاح الريادي
				.623**

الرؤية المستقبلية	.778**	.362**			
الثقة بالنفس	.837**	.460**	.618**		
تمكين العاملين	.862**	.472**	.619**	.658**	
وإدارة التغيير التحول	.641**	.636**	.233*	.332**	.406**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات SPSS V.26

4. اختبار الفرضيات

وفقاً لما ورد في (Amir et al., 2024)، و (Al Khazraje, 2024b) تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس تأثير أبعاد القيادة المُلهمة المختلفة على النجاح الريادي، حيث تم تقييم قوة التأثير من خلال قيم و المعدلة، بالإضافة إلى اختبار لتحديد مدى دلالة العلاقة بين متغيرات القيادة المُلهمة (الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، إدارة التغيير التحول) ومتغير النجاح الريادي. يبين الجدول (4) أن قيمة المعدلة بلغت (381)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة المُلهمة تفسر حوالي 38% من التغير في النجاح الريادي، وهي نسبة مقبولة تدل على أهمية هذه الأبعاد في تفسير سلوك النجاح الريادي. كما أن قيمة اختبار كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، وقيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من 0.05، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المُلهمة على النجاح الريادي، وبالتالي تُقبل الفرضية الرئيسية للبحث التي تنص على H1: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المُلهمة بأبعادها مجتمعة في تحقيق النجاح الريادي..

جدول (4) نتائج اختبار الفرضية الاولى بواسطة الانحدار البسيط

Model Summary						
Sig.	F	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.000 ^b	51.387	.43390	.381	.388	.623a	1
a. Predictors: (Constant), القيادة المُلهمة						
b. Dependent Variable: النجاح الريادي						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات SPSS V.26

ولتحليل تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة المُلهمة بشكل مستقل، أُجري تحليل انحدار متعدد، وكشف الجدول (5) ما يلي:

1. (H1a): بلغ معامل الانحدار (بيتا) لبعد الرؤية المستقبلية (0.362)، مع قيمة عند مستوى دلالة أقل من 0.05، مما يدل على تأثير معنوي إيجابي لهذا البعد على النجاح الريادي، وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

2. (H1b): سجل بعد الثقة بالنفس قيمة بيتا (0.460)، مع قيمة أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، مما يؤكد تأثيرًا معنويًا إيجابيًا للثقة بالنفس في تعزيز النجاح الريادي، ويدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

3. (H1c): بلغ معامل بيتا لبعد تمكين العاملين (0.472) وهو تأثير معنوي إيجابي أيضًا، مما يدعم الفرضية الفرعية الثالثة.

4. (H1d): أظهر بعد إدارة التغيير التحولي قيمة بيتا (0.636) عند ، مما يعكس تأثيرًا معنويًا إيجابيًا قويًا في تعزيز النجاح الريادي، ويؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

تشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد القيادة المُلهمة تساهم بشكل معنوي في تحقيق النجاح الريادي لدى القيادات الأكاديمية، مع اختلاف نسبي في قوة تأثير كل بُعد. وهذا يؤكد أهمية تبني استراتيجيات قيادية شاملة تركز على تعزيز الرؤية المستقبلية، وبناء الثقة، وتمكين العاملين، وإدارة التغيير التحولي لتحقيق الريادة المؤسسية المستدامة.

جدول (5) اختبار الفرضيات الفرعية

Coefficients ^a							
Sig.	f	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
			Beta	Std. Error	B		
.000	12.202	9.903		.302	2.991	(Constant)	1
.001		3.493	.362	.081	.283	الرؤية المستقبلية	
.000	21.715	10.874		.261	2.838	(Constant)	2
.000		4.660	.460	.069	.320	الثقة بالنفس	
.000	23.222	11.284		.252	2.842	(Constant)	3

.000		4.819	.472	.068	.329	تمكين العاملين	
.000	55.011	8.687		.252	2.190	(Constant)	4
.000		7.417	.636	.060	.443	ادارة التغيير التحول	
a. Dependent Variable: النجاح الريادي							

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات SPSS V.26

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد القيادة المُلهمة في تعزيز النجاح الريادي لدى عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية الوسطى والعليا في جامعة التراث الأهلية. وقد تبين أن بعد الرؤية المستقبلية يُعد المحفز الأقوى في تحفيز السلوك الريادي، من خلال توفير توجه استراتيجي واضح واستشراف للفرص المستقبلية. كما كشفت النتائج عن دور محوري لبعد الثقة بالنفس في دعم اتخاذ القرارات الريادية وتعزيز الإيمان بالقدرة على النجاح في البيئات الأكاديمية التنافسية. فيما ساهم بعد تمكين العاملين في خلق بيئة عمل تشاركية تحفز الإبداع وتدعم روح المبادرة، وهو ما انعكس بشكل مباشر على تعزيز خصائص الريادة داخل المؤسسة. أما بعد إدارة التغيير التحولي فقد أظهر تأثيراً ملحوظاً في تحفيز التكيف السريع مع متغيرات البيئة الجامعية وتبني استراتيجيات مرنة ومبتكرة. يؤكد البحث الحالي أن تبني أنماط القيادة المُلهمة بأبعادها المتكاملة يُعد أحد الركائز الجوهرية في تمكين الجامعات الأهلية من تحقيق نجاح ريادي مستدام في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية.

2. التوصيات :

بناء على الاستنتاجات يوصي البحث بما يلي:

1. تعزيز الرؤية المستقبلية للقيادات الأكاديمية من خلال تنظيم ورش عمل واستراتيجيات تخطيط تشاركي تُسهم في توحيد الرؤى وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف ريادية طويلة الأمد.
2. الاستثمار في بناء وتعزيز الثقة بالنفس لدى القيادات عبر برامج تطوير القيادة والتمكين الذاتي، مما ينعكس على قدرتهم في اتخاذ قرارات ريادية في بيئات تنسم بالتعقيد والتنافسية.
3. تبني ثقافة تمكين العاملين داخل الجامعة من خلال تفويض الصلاحيات، وتشجيع المبادرات الإبداعية، وتقدير الإنجازات الفردية والجماعية بما يعزز من الانخراط التنظيمي ويحفز الأداء الريادي.
4. ترسيخ ممارسات إدارة التغيير التحولي عبر توفير بيئة مرنة تتقبل التجديد، وتطوير آليات تواصل فعالة بين المستويات القيادية تضمن التكيف السريع مع المتغيرات في البيئة الأكاديمية والتعليمية.
5. ربط مفاهيم القيادة المُلهمة بالسياسات المؤسسية لضمان إدماج قيم الريادة ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة، وتعزيز دور القيادة كعامل حاسم في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

6. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعداد برامج تدريبية وتأهيلية خاصة بالقيادات الجامعية الوسطى والعليا، تهدف إلى ترسيخ أبعاد القيادة الملهمة كأداة فعالة في تحقيق الريادة المؤسسية.

المصادر:

(المصادر باللغة العربية)

1. امام ومحمد ، محمود السيد ، اسماء عبد العاطي، (2021)، تقييم اثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الاصلية على سلوكيات التتمر في مكان العمل بشركات السياحة المصرية، جامعة مدينة السادات، كلية السياحة والفنادق، المجلد 3، العدد 1، ص 118-99.
2. بن ربيق، عبد الله، (2015)، ثقة القائد بنفسه، مجلة الأمن والحياة، العدد (397)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
3. الحلبي، محمود، (2017)، دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشتركة بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
4. خليل، اسراء عبد السلام، (2020)، "دوراستراتيجية التحسين المستمر (Kaizen) في الابداع التنظيمي بتوسيط تكنولوجيا المعلومات - بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية / وزارة الصناعة"، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الادارة العامة.
5. خيرى وغالى ، حسين علاء ، حسين حريجة، (2021)، " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي – بحث استطلاعي لعينة من شركات الصناعات الغذائية"، بحث منشور، مجلة الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، المجلد 10، العدد 40.
6. درويش، محمد سالم، (2019)، القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، المجلة العلمية للتربية الرياضية وعلوم الرياضة، المجلد(1)، العدد(85).
7. زنداح، سامي، (2016)، أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
8. سجاد، زياد سامي، (2021)، تأثير القيادة الملهمة في الاستدامة التنظيمية بتوسيط التبصر الاستراتيجي – رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
9. الشمري والطرفي، احمد، عبود رشا والطرفي، علاء، (2020)، تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الاصلية من خلال مرونة الموارد البشرية دراسة تحليلية، لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات الأهلية في محافظة كربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12(1)، 299-328.
10. طه، منى حسنين السيد، (2021) ، دور البراعة التنظيمية كمتغير وسط بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي، دراسة تطبيقية في جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 10، العدد 1، ص 150-109.
11. العامري، هيفاء، (2019)، واقع تطبيق أبعاد القيادة الملهمة لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، السعودية.

12. عبد الحافظ، سارة حسين زكي، (2017)، اثر القيادة الملهمة على الانتماء التنظيمي، دراسة تطبيقية على مصلحة الرقابة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر.
13. العنزي، فواز، (2015)، القيادة الملهمة كمدخل لتطوير الاداء وتحقيق التميز المدرسي، مقال منشور، الكويت، وزارة التربية والتعليم.
14. عيد، سماح فرج محمد، (2021)، دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابداعي لدى العاملين، دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 4.
15. العيساوي، محمد حميد، (2018)، القيادة الملهمة واثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، الاردن.
16. الفراني، سوزان محمد، (2020)، القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
17. قنديل، علاء، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، عمان – الأردن، دار الفكر للطباعة.
18. اللوح، سمير كامل، (2017)، دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
19. الموسوي وعبود ، ميمونة مهدي ، أنور هاشم، (2020)، تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 9(35): 197-215.
20. الوادي، محمود، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، عمان – الأردن، دار ومكتبة الحامد.

(المصادر باللغة الانكليزية)

21. Abdul Zahra, A. H. (2023). Buzz marketing on social media and its role in a brand building- An exploratory study of the opinions of a sample of viewers of Zain Iraq advertisement to launch a service 4G. Journal of Administration & Economics, (138).
22. Adewale,O., Abolaji, A. J., & Kolade, O. J. (2011), Succession planning and organizational survival: Empirical study on Nigerian private tertiary institutions. Serbian Journal of Management, 6(2), 231-246.
23. Ahmad, N. H. (2007). A cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia (Doctoral dissertation, The University of Adelaide, Malaysia)
24. Al Khazraje, M. E. (2024a). The role of digital marketing tools in marketing literacy: An exploratory study from some customer's perspective of Earthlink Internet Services Company. Journal of Economics and Administrative Sciences, 30(142), 250-268.
25. Al Khazraje, M. E. (2024b). The role of adopting green strategies in the development of eco-friendly products. Management Research and Practice, 16(3), 71-83.
26. Al Khazraje, M., & Sideeq, S. (2024). The role of wise leadership in managing strategic ignorance in the public sector. Administratie si Management Public, (43), 120-137.

27. AlBalushi et al., Nawal Ali AlBalushi Nabhan Harith AlHarrasi Ali Saif Al-Aufi 1 Sultan (2020), “ The reality of digital transformation in Omani institutions “, Qaboos University, Oman Journal of Information Studies & Technology, Vol.1, No.2.
28. Al-khazraje, M. E. B. (2024). Using Demarketing to Reduce Consumer Addiction and Shift Towards a Green Consumer: An exploratory study of the opinions of a sample of soft drink consumers. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 20(66 part 1).
29. Al-Khazraje, M. E. B., Ghafoor, Q. A. A., & Saleh, M. R. (2023). The role of experimental marketing in enhancing customer confidence: A field study in Zayouna Mall. Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences, 14(2), 92-72.
30. Al-Romeedy, B. S. (2019), The Role Of Job Rotation In Enhancing Employee Performance in The Egyptian Travel Agents: The Mediating Role of Organizational Behavior. Tourism Review, 74(4). 1003-1020.
31. Alstete, Jeffrey W, (2008), “ Aspects of entrepreneurial success “, Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 15 No. 3, DOI 10.1108/14626000810892364.
32. Aly, M., Audretsch, D. B., & Grimm, H. (2021). Emotional skills for entrepreneurial success: the promise of entrepreneurship education and policy. The Journal of Technology Transfer. doi:10.1007/s10961- 021-09866-1.
33. Amir, O. A. A., Al Khazraje, M. E. B., & Ghafoor, Q. A. A. (2024). Trading counterfeit products via the Internet and its impact on Iraqi consumer behavior An exploratory study of the opinions of a sample of consumer goods users (home appliances). Calitatea, 25(202), 85-96.
34. Andriani, (2018). The Influence of the Inspirational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 7, Issue 7, July 2018 ISSN 2277-8616 19 IJSTR©2018 www.ijstr.org
35. Angel, Pablo & Jenkins ,Anna & Stephens, Anna, (2018), Understanding Entrepreneurial Success: A Phenomenographic Approach, International Small Business Journal, Researching Entrepreneurship ,Vol 36,No 6
36. Bakar, Muhammad Shukri, & Mohamad, Maliani (2017),“ malay women entrepreneurial success: challenges and barriers “, International Journal of Accounting, Finance and Business, Volume: 2 Issues: 5.
37. Bonet,Peris F., Rueda Armengot, C., & Ángel Galindo Martín, M. (2011). Entrepreneurial success and human resources. International Journal of Manpower, 32(1), 68–80. doi:10.1108/01437721111121233.

38. Walia,Chetan (2019): A Dynamic Definition of Creativity, Creativity Research Journal, DOI: 10.1080/10400419.2019.1641787.
39. Chih, W.-H., Yang, T.-J., Huang, L.-C., & Hsu, C.-H. (2009). Customer Orientation Behaviors of Frontline Employees: Moderating Roles of Emotional Intelligence. 2009 International Association of Computer Science and Information Technology - Spring Conference. doi:10.1109/iacsit-sc.2009.102.
40. Das, Niladri, & Chatterjee, Namrata (2015), “ key psychological factors as predictors of entrepreneurial success: a conceptual framework “, Academy of Entrepreneurship Journal Volume 21, Number 1.
41. Denning, Peter J & Lewis, Ted G, (2020), “ The Profession of IT Technology Adoption “, | COMMUNICATIONS OF THE ACM, | VOL. 63 | NO. 6, DOI:10.1145/3396265.
42. Dzogbenuku, R. K., & Keelson, S. A. (2018). Marketing and entrepreneurial success in emerging markets: the nexus. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13(2), 168–187. doi:10.1108/apjie-12-2018-0072.
43. Elisondo, Romina, (2016), “ Creativity is Always a Social Process “, Creativity Theories – Research – Applications “, Vol. 3, Issue 2.
44. Elsafty, Ashraf & Abadir, Dalia & Shaarawy, Ashraf, (2020), How Does The Entrepreneurs’ Financial, Human, Social And Psychological Capitals Impact Entrepreneur’S Success?, Business And Management Studies, Vol. 6, No. 3.
45. Eggers,et al,Fabian, Hansen,David J,Davis,Amy E,(2012)"Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms’ marketing strategy ",International Entrepreneurship and Management Journal 8(2).
46. Faggian, Alessandra & McCann, Philip, (2019), “ Human Capital and Regional Development “, www.elgaronline.com.
47. Figgins, S. G., Smith, M. J., Knight, C. J., & Greenlees, I. A. (2019), A grounded theory of inspirational coach leadership, Scandinavian journal of medicine & science in sports, 29(11), 1827-1840.
48. Goldin, Claudia (2014), “Human Capital”, Department of Economics, Harvard University and National Bureau of Economic Research.
49. Greenberg J.Gerald & Robert A. Baron, R.A (2004), Behavior in Organization, prenhce-Hall, N.J
50. Hassan, K. A. Z., & Al-Jubouri, N. K. I. (2023). Ethical Leadership and Its Impact on Sustainable Performance–An Exploratory study of the Opinions of Employees at Al-Mustaqbal University. Futurity Economics&Law, 3(4), 134-151.

51. Ismail, I., Husin, N., Rahim, N. A., Kamal, M. H. M., & Mat, R. C. (2016). Entrepreneurial Success Among Single Mothers: The Role of Motivation and Passion. *Procedia Economics and Finance*, 37, 121–128. doi:10.1016/s2212-5671(16)30102-2.
52. Janssen, C & Brumby, D. (2015), Adaptation to Task Characteristics, Incentives, and Individual Differences in Dual-Tasking. *PLoS ONE* 10(7),1-32.
53. Jassmy Basim Abbas Kraidy Zaki Muhammad Abbas Bhaya, (2016), “ Strategic Orientation And Effects On Organizational Performance- Analytical Study In Real Estate Banks In Al–Dewaniya Province ”, *Proceedings Of The 10th International Management Conference "Challenges Of Modern Management"*, R 3rd-4th Bucharest, Romania.
54. Junkkari, Mia, (2014), “ customer orientation of sales personnel: implications for service quality “, *lappeenranta university of technology School Of Business International Marketing Management (MIMM), LUT, School of Business*.
55. Kin, T. M., Kareem, O. A. (2015). Organizational Change and Leadership. *MiddleEast Journal of Scientific Research*, 23 (1): 135-141.
56. Korosenyi & Patkos. (2017). Variations for Inspirational Leadership: The Incumbency of Berlusconi and Orban. *Hungarian :Advance Access Publication*
57. Maccoby ,Michael, (2011). Strategic Intelligence A Con System of Leadership For Change" issue of Performance Impro www.leadersweneed.com.
58. Mei maggie qiuzhu, 2012, customer orientation and organizational responsiveness, *druid academy 2012, university of cambridge*, mm.ino@cbs.dk.
59. Munjuri, G., K’Obonyo, P., & Ogutu, M. (2018). Human Capital and Performance of Commercial Banks and Insurance Firms in Kenya. *DBA Africa Management Review international conference*, 5(2) pp. 101- 117.
60. Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., & Riding, A. L. (2000). Performance, firm size, and management problem-solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4)
61. Oyedele, Oyeku & Oluseyi, Oduyoye & Olalekan, Asikhia & Margaret, Kabuoh & Gloria, Elemo, (2014), “ On Entrepreneurial Success of Small and Medium Enterprises (SMEs): A Conceptual and Theoretical Framework “, *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol.5, No.16.
62. Pelinescu, Elena, (2015), “ The impact of human capital on economic growth “, *2nd International Conference ‘Economic Scientific Research - Theoretical, Empirical and Practical Approaches’*, ESPERA 2014, 13-14 November 2014, Bucharest, Romania.

63. Rasca, Lavinia & Deaconu, Alecxandrina, (2018), “ Entrepreneurial motivators and competencies – main drivers of entrepreneurial success “, International Conference on Business Excellence, DOI:10.2478/picbe-2018-0077, pp. 864-874, ISSN 2558-9652.
64. Razmus, Wiktor & Laguna, Mariola, (2018), “ Dimensions of Entrepreneurial Success: A Multilevel Study on Stakeholders of Micro-Enterprises “, Frontiers In Psychology, doi: 10.3389/fpsyg.2018.00791 Edited by: Gabriela Topa, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
65. Renau; Ana Iturralde,(2015)," Human Resource Flexibility And Job Satisfaction Empirical Study",Degree In Business Administration, University Of Jaume.
66. Rietzschel & Marjolein, Eric F, Caniëls,(2015)' Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints: Organizing Creativity" Volume 24 Number 2.
67. Rietzschel, E. F. & Caniëls, M. C. J., (2015). Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints. Creativity and Innovation Management, .(2)24
68. Rocha, Rudi; Ferraz, Claudio; Soares, Rodrigo R. (2015) : Human Capital Persistence and Development, IZA Discussion Papers, No. 9101, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
69. Salleh, Zarina, & Ngah, Rohana (2015), “ Emotional Intelligence and Entrepreneurs’ innovativeness towards Entrepreneurial Success: A Preliminary Study “, American Journal of Economics, 5(2): 285- 290, DOI: 10.5923/c.economics.201501.37.
70. Thomas, Walenta, (2014), “Inspirational Leadership and the Role of a Vision “, Journal Business Vol. III, Issue XI – November 2014. www.pmworldjournal.net
71. Vidotto , Juarez Domingos Frasson & Selig, Helio Aisenberg Ferenhof, Bastos, Paulo Mauricio, Rogerio Cid, (2017) "A human capital measurement scale", Journal of Intellectual Capital, Vol. 18 Issue: 2, pp.316-329, <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0085>.
72. Wang, Y., & Warn, J. (2018). Break-out strategies of Chinese immigrant entrepreneurs in Australia. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 25(2), 217-242. doi:10.1108/IJEBr-03-2017-0108
73. Zahra, A. H. A., & Al-Khazraje, M. E. B. (2023). Spiritual Leadership's Role in Promoting Social Responsibility. Iraqi journal for administrative sciences, 19(77), 250-75
74. Zaki ,R. (2019). Green Human Resource Management In Egyptian Travel Agencies: Constraints of Implementation and Requirements for Success, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 18(4) 529-548.

75. Mey, Michelle &, Amanda Werner &, Anthonie Theron, (2014)," The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship", Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 3.
76. Kahreh, M. S., Ahmadi, H., & Hashemi, A. (2011). Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study. Far East Journal of Psychology and Business, 3(2), 26-37.
77. Ghobadian & O'Regan, Abby, Nicholas, (2004)" The importance of capabilities for strategic direction and performance" Management Decision 42(2):292-313.
- 78.