



الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي والحافز الإلهامي والاستثارة الفكرية و الاعتبارات الفردية) في التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية والذي يبلغ عددها (11) بنك تجاري، تم توزيع (282) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (282) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (100%) ، علما انه تم توزيع الاستبانة الكترونيا . تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-v.25) ، بينت النتائج ارتفاع مستوى الاهمية النسبية لمتغيرات الدراسة الرئيسية ، كما وبينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية."

خرجت الدراسة بتوصيات من أهمها: الاستمرار في ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية الأردنية لتعزيز التوجه الريادي .

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية التوجه الريادي ، البنوك التجارية الأردنية

Abstract

The Impact of Transformational Leadership on the Entrepreneurial Orientation at Jordanian

The study aims to identify the impact of transformational leadership (Idealized Influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations) on entrepreneurial orientation at Jordanian commercial banks. The study population consisted of employees at the higher and middle management in the Jordanian commercial banks, which numbered (11) commercial banks. The questionnaire was distributed electronically. The data were analyzed using the Statistical Packages for Social Science program (SPSS-v.25), the results showed a high level of relative importance for the main variables of the study, and the study showed a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the transformational leadership and its dimensions (Idealized Influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations) on entrepreneurial orientation at Jordanian commercial banks.

Continue to practice transformational leadership of Jordanian commercial banks to strengthen the entrepreneurial orientation

Keywords: transformational leadership, entrepreneurial orientation, Jordanian commercial banks.

يشهد العصر الذي نعيش العديد من التطورات، والمتغيرات المتسارعة والمتلاحقة؛ نتيجة الانفجار المعرفي، وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ مما يجعل المنظمات تواجه العديد من التحديات، والصعوبات في كيفية مواكبتها والتكيف معها، والذي بدوره فرض على هذه المؤسسات ضرورة انتقاء العقول القادرة على الابتكار، والتجديد. والقيادة في مجال العمل أصبحت المعيار الذي يُحدّد نجاحها؛ لما لها من تأثير مباشرٍ على نشاطها، وقدرة القائد على التأثير في العاملين، وتحفيزهم؛ لإنجاز أهداف المنظمة وألوياتها، والسعي الدائم لتطويرها (Mcshane & Van, 2005).

وهي من الأنماط القيادية التي قدمها التقدم العلمي، والتطور التكنولوجي كنموذج اطلق عليه القيادة التحويلية، والذي تناوله بيرنز (Burns) بانه " نمط القيادة الذي يسعى القائد به الوصول الى الدوافع الظاهرة و الكامنة عند الأفراد التابعين له، ثم يقوم بإشباع حاجاتهم، واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق تغيرٍ مقصود (العازمي، 2006) . ويرى مصطفى وعمر (2005) بأن القيادة التحويلية عملٌ جماعيٌّ يركز على المشاركة واحترام، وتبادل الآراء، وتقدير جهود العاملين، كما ينظر إلى العمل الإداري على أنه خليط من العلم والعقل.

وُعدت القيادة التحويلية حالةً من حالات الريادة التي تقدّم توجّهاتٍ مستقبليةً للمنظمات، وتضعها في دائرة التنافس، وتزيد من درجة تكيفها مع المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، ويُعدّ السعي لتحقيق الريادة في الأعمال من أكثر الموضوعات أهميةً وحدائيةً في مجال الإدارة، وأصبحت معايير الريادة في مقبلة الأهداف التي تسعى للمنظمات إلى تحقيقها (السكرانة، 2011). ويعتقد الباحث أن التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية يعتبر من الأدوات المهمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يمكن البنوك من البقاء والاستمرارية وتلبية توقعات الزبائن، من خلال التركيز على التوجهات المستقلة بالإبداع والاستباقية

2. أهمية الدراسة:

يُعدّ موضوع التوجه الريادي في قطاع البنوك من المواضيع الهامة؛ لما لها من أثرٍ على تطوير عمل البنوك بجميع عناصرها، ومالها من أهميةٍ ودورٍ في تحفيز العاملين وتطوير ادائهم والذي ينعكس إيجاباً على مخرجات عمل البنوك. والمساهمة في إعداد إطارٍ نظريٍّ لموضوعات الدراسة، ومتغيراتها المتمثلة بالقيادة التحويلية وابعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية). والمساهمة في إضافة معرفةٍ جديدةٍ تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي في تحقيق

التوجُّه الريادي عند العاملين في البنوك التجارية الأردنية من خلال تعزيز التوجه الاستقلالي والتوجه الاستباقي والتوجه الإبداعي والتوجه نحو تحمل المخاطرة والتوجه نحو الاندفاع للمنافسة.

3. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في محاولتها التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والآثار الفكرية، والاعتبارات الفردية) في التوجُّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية. ويتفرَّع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف إلى أثر التأثير المثالي في التوجُّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية .
- التعرف إلى أثر الحافز الإلهامي في التوجُّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية .
- التعرف إلى أثر الاستثارة الفكرية في التوجُّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية .
- التعرف إلى أثر الاعتبارات الفكرية في التوجُّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية .

4. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه البنوك التجارية الأردنية تحديات كثيرة في بيئة الأعمال وأن هذه التحديات لا بد من مواجهتها من خلال استخدام الأدوات الحديثة حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال وتكمن مشكلة الدراسة في المتغير التابع التوجه الريادي حيث تواجه البنوك التجارية الأردنية العديد من المشاكل المتعلقة في عمليات اتخاذ القرار ، وجود مستوى عالي من التنافس ، وكذلك ارتفاع مؤشر المخاطر في بيئة الأعمال ، كما تواجه البنوك صعوبة في إدراك الاستباقية والإبداع وهذا ما بينت إليه العديد من الدراسات حول وجود هذه التحديات في المنظمات بشكل عام منها دراسة شعيب (2021) ودراسة زرافيلي والبشايشة (2021) ودراسة المختار (2018). إن القيادة التحويلية تلعب دور كبير في منظمات الأعمال بشكل عام والبنوك بشكل خاص ويمكن من خلالها التأثير على توجهات البنوك ومنها التوجه الريادي حيث يبرز أبعاد هذا النوع من القيادة في

التأثير على القائمين على البنوك وبالتالي التأثير على التوجه الريادي لذا يمكن صياغ مشكلة الدراسة على شكل السؤال الرئيس التالي: ما أثر القيادة التحويلية في التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية.

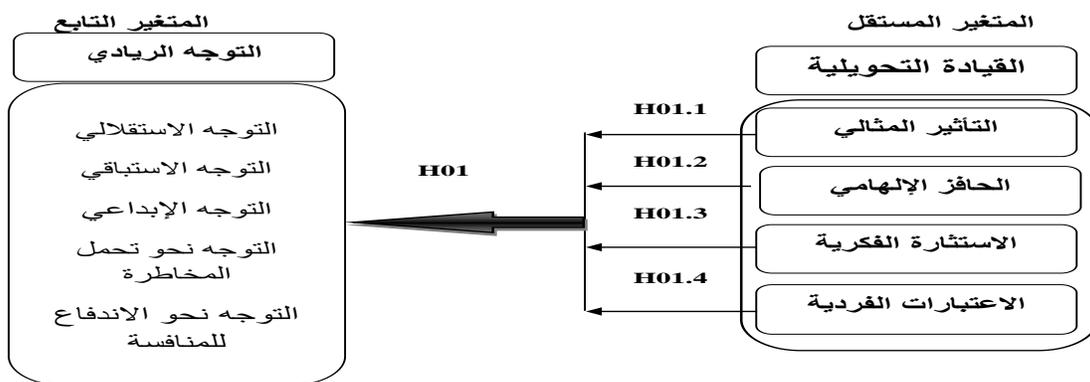
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما أثر بعد التأثير المثالي في التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية ؟
- ما أثر بعد الحافز الإلهامي في التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية ؟
- ما أثر بعد الآثار الفكرية في التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية ؟
- ما أثر بعد الاعتبارات الفردية في التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية ؟

5. أنموذج الدراسة:

بناء على مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراته، يمكن تمثيل العلاقات الافتراضية في الدراسة من خلال أنموذج الدراسة، كما هو موضَّح في الشكل (1-1):

الشكل 1-1
أنموذج الدراسة



تم تطوير النموذج بناء على الدراسات السابقة التالية:

المتغير المستقل القيادة التحويلية: الشريف (2021) ، فضل (2020) ، الدليمي (2019) ، (2022) ، Jiatong ، المتغير التابع التوجه الريادي: شعيب (2021) ، زرافيلي والبشباشة (2021) ، المختار (2018) ، Alam (2022) ، دراسة (2021) Etriya .

سلسلة الدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال، 5 (3)، 23-1

6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة " $(\alpha \leq 0.05)$ " للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية. وينبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

H01.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة " $(\alpha \leq 0.05)$ " لبعده التأثير المثالي على التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية.

H01.2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة " $(\alpha \leq 0.05)$ " لبعده الحافز الإلهامي على التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية.

H01.3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة " $(\alpha \leq 0.05)$ " لبعده الاستثارة الفكرية على التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية.

H01.4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة " $(\alpha \leq 0.05)$ " لبعده الاعتبارات الفردية على التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية.

7. الدراسات السابقة

دراسة الحرايزة (2022) وهي بعنوان : التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط

لإدارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية – الأردن

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التوجه الريادي (الإبداع، والاستباقية، وأخذ المخاطر، والحاجة للإنجاز، وموقع السيطرة) في الميزة التنافسية (التكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة) بوجود المتغير الوسيط إدارة المعرفة في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية ، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بتطوير استبانة شملت (65) فقرة؛ من اجل جمع البيانات الأولية من عينة مجتمع الدراسة والمكونة من (144) مشروع في مدينة سحاب الصناعية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية ، وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده في الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية، وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثون بعدد من التوصيات منها: ضرورة تبني المشاريع المتوسطة والصغيرة في مدينة سحاب الصناعية سلوكيات التوجه الريادي والاستفادة من مخرجاتها في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة الدهانهاشي وعبدالله : (2022) بعنوان: العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية ورسالة المنظمة والأداء الوظيفي للموظفين في شركة أبوظبي الوطنية

The Relationship Between Transformational Leadership Behavior, Organization's Mission and Employees Job Performance of Abu Dhabi National Company

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق من العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للموظفين من خلال التركيز على شركة بترول أبوظبي الوطنية كدراسة حالة ، وتم استخدام المنهج الكمي و تصميم ارتباط توضيحي بين متغيرات الدراسة ، تم اختيار عينة الدراسة عشوائياً حيث تكونت من 450 موظفًا في مناصب إدارية مختلفة ، تم التحقق من مصداقية وموثوقية القياس والنماذج الهيكلية، ومن ثم تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفرضيات، بينت النتائج أن هناك تأثير وساطة كبير لمهمة المنظمة في العلاقة بين سلوك القيادة والأداء الوظيفي للموظفين، كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي، كان للقيادة التحويلية تأثير إيجابي كبير على المهمة، وبالمثل ، كان للرسالة تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي، تضيف النتائج إلى الأدبيات الموجودة من خلال تضمين العوامل التي يمكن أن تحسن الأداء الوظيفي للموظفين.

دراسة الشريف (2021) بعنوان " القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين "

هدفت الدراسة التعرف الى القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة مكونة من محورين: الأول يقيس مستوى القيادة التحويلية، والثاني يقيس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة من خلال توزيعها إلكترونياً، وتم استقبال الردود التي بلغت (389) رداً شكلت عينة الدراسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وبينت النتائج أن مستوى ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، كما بينت النتائج أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (الإبداع الإداري) وتفسر ما نسبته (44.2%) من التغير في الإبداع الإداري عند العاملين، وأن المتغير المستقل (تمكين العاملين) ليس له تأثير في الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، ويوجد أثر لـ (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، تمكين العاملين) في (الطلاقة الفكرية)، كما تؤثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في (المرونة الذهنية)، ويوجد تأثير لـ (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية) في (القدرة على التحليل والربط)، كذلك يوجد تأثير لـ (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) في (الاحتفاظ بالاتجاه)، أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود أثر لـ (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في (قبول المخاطرة)، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها الاهتمام بالكوادر المؤهلة والمدرّبة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كافية للاستفادة منها.

دراسة Liping & Aumeboonsuke (2022) بعنوان :

The Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance: The Multiple Mediating Roles of Competitive Strategy and Knowledge Creation Process

سلسلة الدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال، 5 (3)، 1-23

أثر التوجه الريادي على أداء الشركة: الأدوار الوسيطة للاستراتيجية التنافسية وعملية تكوين المعرفة

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الدور الوسيط للاستراتيجيات التنافسية وعمليات إنشاء المعرفة التي تنفذها الشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة في تايلاند بين توجهها الريادي وأداء الشركات. وتوضح الدراسة ان الإستراتيجية وعملية إنشاء المعرفة تساعد مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الرياديين على تحقيق الميزة تنافسية المستدامة وهذا يؤثر على أداء الشركة ،. تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات التي تم جمعها من الشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة في تايلاند. أظهرت النتائج (1) وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي أداء الشركة. (2) تلعب الإستراتيجية التنافسية وعملية تكوين المعرفة بشكل واضح دور الوسيط بين التوجه الريادي وأداء الشركات. (3) و تلعب عملية تكوين المعرفة الدور الوسيط بين التوجه الريادي وأداء الشركة. تم التحقق من هذه الفرضية من خلال نموذج الوساطة المتعددة المتسلسل ، وهذا النموذج له أهمية نظرية لفهم العلاقة بين التوجه الريادي المتصور وأداء الشركة. كما تبين ان للاستراتيجية التنافسية تأثيرات إيجابية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة ، كما أن إنشاء المعرفة يوسع موارد الشركة الهامة ويحدّث أداء الشركة بنشاط كبير .

دراسة Hina et al, (2022) بعنوان :

Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance through Organizational Learning: The Moderating Role of Environmental Turbulence

أثر التوجه الريادي على أداء الشركة من خلال التعلم التنظيمي: الدور الوسيط للاضطراب البيئي

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير التوجه الريادي على أداء الشركة بوساطة التعلم التنظيمي في حين أن العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء الشركة تخضع للاضطراب البيئي. وهذا ما تعززه الأدبيات من خلال التمييز بين أداء شركات تكنولوجيا المعلومات وكذلك من خلال وصف كيفية تأثير الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي على أداء الشركة من خلال التعلم التنظيمي. ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات من خلال التعلم التنظيمي في ظل الاضطرابات البيئية. ولتحقيق هذا الهدف ، تم اعتماد المنهج الاستنتاجي ، كان حجم عينة الدراسة 250 موظفا ، وتم جمع البيانات من قطاع الكمبيوتر في الباكستان ، تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات ، تم تحليل الفرضيات المقترحة عن طريق إجراء SEM في Smart PLS ، توضح النتائج التأثير الوسيط للتعلم التنظيمي بين ع التوجه الريادي وأداء الشركة. ، ان

هذه النتائج توضح أن استكشاف الأفكار الجديدة سيساعد الموظف على مزيد من التعلم الذي يعزز أدائه لتحقيق أهداف وغايات المشروع. توضح النتائج أيضًا التأثير المعتدل للاضطراب البيئي بين علاقة التعلم التنظيمي وأداء الشركة. تشير النتائج إلى أن الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي، والتعلم التنظيمي، والاضطراب البيئي لها اثر على أداء الشركة. يمكن للمديرين استخدام هذه النتائج لمراقبة أداء المشاريع وأداء الشركة والتحكم فيها والتأثير عليها، الدراسة فريدة من نوعها من حيث نطاقها وأثارها حيث ينصب التركيز على التحقيق التجريبي للتوجه الريادي والتعلم التنظيمي في سياق قارة آسيا مع التركيز على الباكستان، تكمن أصالة هذه الدراسة في أنها تظهر كيفية تأثير الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي على أداء الشركة. ثانيًا، تظهر الدور المعتدل للاضطراب البيئي بين التعلم التنظيمي وأداء الشركة. تملأ هذه الدراسة فجوة في الأدبيات من خلال وصف التعلم التنظيمي الذي يتوسط العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة، يركز العمل المحدد في هذه الدراسة على تأثير التوجه الريادي على أداء الشركة من خلال التعلم التنظيمي أثناء استخدام الاضطرابات البيئية كمتغير وسيط.

8. القيادة التحويلية:

مفهوم القيادة التحويلية

تعني القيادة بالإنجليزية (Leadership) وهي تتعلق بالقدرة على اثارة وتحفيز وتوجيه مجموعة من العاملين، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فعالية وحماس (Gichuhi & Karuoya, 2017). كما يُمكن تعريف القيادة بأنها القدرة التي يَتميّز بها القائد عن غيره بتوجهه للآخرين بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحن هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (Daft, 2014).

تعتبر نظرية القيادة التحويلية من أقدم المناهج النفسية والمنهجية المستخدمة في فهم وتفسير القيادة نفسها. وصفها بيرنز (1978) بأنها عملية مرتبطة بالعلاقات والقيم الداخلية التي يؤثر فيها القائد على الآخرين ويكيف سلوكهم لمواجهة التحديات، مما يمكنهم في النهاية من المشاركة في عملية التغيير التنظيمي، يمكن إرجاع ظهور نظرية القيادة التحويلية إلى بيرنز (1978)، الذي كان أول من تناول: "... التمييز بين القيادة التبادلية، التي تحاول تلبية الاحتياجات الحالية للأتباع من خلال تركيز الانتباه على التبادلات، والقيادة التحويلية، الذين يحاولون رفع احتياجات الأتباع وتعزيز

التغييرات الدراماتيكية للأفراد والجماعات والمنظمات اقترح بيرنز (1978) أن القيادة ، بالإضافة إلى قدرة القائد على التأثير في الأتباع ، تتضمن القدرة على تحفيز الآخرين وتطوير قيمهم الأخلاقية للمساعدة في إحداث تغيير في السلوكيات والمواقف والقيم وتوقعات الأتباع ، ثم قم بتغيير سلوك المنظمة ككل ، ويميل القادة التحويليون عمومًا إلى إظهار أربع خصائص رئيسية: الكاريزما ، والقيادة الملهمة ، والتحفيز الفكري ، ومراعاة احتياجات الأتباع " (Tengi et al., 2017).

أبعاد القيادة التحويلية:

حدد (Bass,2015) أربعة ابعاد للقيادة التحويلية وهي : التأثير المثالي ، والاستثارة الفكرية ، والحافز الالهامي والاعتبار

الفردى :

التأثير المثالي: ان التأثير المثالي يمثل قدرة القائد على بناء الثقة في كل تصرفاته ، وانه يحظى بالتقديره من قبل العاملين ؛ الأمر الذي يشكّل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمات ، حيث أنّ القائد يحظى بدرجةٍ عاليةٍ من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتمُّ بصفةٍ أساسيةٍ بتطوير رؤيةٍ جديدةٍ تُعدُّ نموذجًا للمُثل، والسلوكيات المُشتركة. حيث يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين، وترتيب أولويات المهام وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة. فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكارا عن مستقبل المنظمة. فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا وتترك انطبعا واضحا عند العاملين ، كما أن الكاريزما أو الجاذبية هي القدرة على التأثير في الآخرين لإلهامهم الرغبة في الاستمرارية وتوقع النجاح ولتصبح جزءا من شيء أكبر من الذات وهي قد تشير إلى نوعية الأصالة والشفافية والثقة التي توجه الآخرين لك لتبادل الرؤية والرغبة في العمل من أجل تحقيق الهدف، وإن القادة الكاريزميين هم أسس في الالتزام بالقيم الأخلاقية وغالبًا ما يظهرون في أوقات الأزمات وفيها تبرز صفاتهم الشخصية التي يوجهون من خلالها التابعين إلى اعتقادها ومتابعتها أيضًا (Marshall, 2011).

الاستشارة الفكرية: تُشير الاستشارة الفكرية إلى أنَّ القادة يعملون على تحفيز مرؤوسهم على المبادرة، والابتكار، والإبداع والتغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرقٍ جديدةٍ، والنظر إليها من زوايا عديدةٍ؛ لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي يتعرضون إليها. واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف (Hater & Bass, 2015).

هي قدرة القائد على إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الاداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لافكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في احاسيسهم ومشاعرهم لتحفيزهم على ايجاد حلول ابداعية لمشكلات المنظمة (Krishnan,1998). "وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة ابداعية من قبل التابعين ، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل (درويش، 2009).

الحافز الإلهامي: يكون القادة فيها عبارة عن أنموذج لزيادة الوعي، والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة؛ حيث أنَّ أفعالهم تؤثر في العاملين، وتدفعهم إلى تمثُّل خطواتهم، ويتضمن إلهام العاملين، واستثارة هممهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز؛ من خلال تقديم رؤيةٍ مقنعةٍ للمستقبل، وإظهار روح التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوعٍ من التحدي في عمل العاملين، واستثارة روح الفريق لديهم.

يرى Woods, (2003) بانها إثارة المشاعر والعواطف عند التابعين للعمل والحركة، وانها التحفيز الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه.

الاعتبارات الفرديّة: يتعامل القائد التحويلي مع العاملين بطرقٍ مختلفةٍ يراعي فيها حاجات واهتمامات العاملين، وملاحظة رغبات العاملين وحاجاتهم، ويحللها، ويتنبأ بها دون أن يشعرهم أنّهم موضع الملاحظة، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية (Kirkland, 2011). و ذلك بتفويض الصلاحيات لهم وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

ويرى (Bass, 1994) ان اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، ويقصد بها (Avolio,etal, 1991)

اهتمام القائد بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، ويركز القائد التحولي أيضًا على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (الغزالي، 2012).

9. التوجُّه الريادي:

مفهوم التوجه الريادي

ان الكثير من المنظمات تحاول ايجاد ممارسات جيدة من أجل البقاء في وضعية التنافس في بيئة الاعمال ، وتعتبر الريادية من الوسائل الهامة التي تساعد المنظمات على تعزيز موقعها التنافسي، اذ ان الفكرة الاساسية في الريادة هي استثمار الفرص المتاحة والبحث عن القيمة.

من الطبيعي الاشارة إلى أن الريادة كظاهرة وجدت مع وجود الحضارات الانسانية، وقد عرفت بأنها مجمل الخصائص والسلوكيات المرتبطة بقدرات إبداعية وتجديدية (القاسم، 2013).

و برز مصطلح الريادة "Entrepreneurship" قبل ما يزيد على مائتي عام (Peter,2002).

وتم استخدام مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية منذ بداية القرن السادس عشر، وتضمن هذا المفهوم في ذلك الوقت معنى المخاطرة وتحمل الصعاب، الا ان عقد الثمانينات تميز ببزوغ الريادة الإدارية ويعود هذا السبب في هذا التسارع الى الانتشار الكبير في التقدم التكنولوجي والسلمي والخدمي. (جواد ، 2000)

ابعاد التوجه الريادي

وضع الباحثون ابعاداً كثيرة للتوجه الريادي فمنهم اتفق مع الآخرين على مجموعة أبعاد ومنهم من يختلف ، ومنهم من يضيف او يستبعد بعض الأبعاد. فقد حدد Milles (2002) ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي هي : الإبداعية، والمخاطرة ، والاستباقية واطاف Dess (2007) بعدين آخرين للأبعاد الثلاثة هما (الاستقلالية والمنافسة الهجومية) لتصبح خمسة أبعاد أساسية ، وهناك من عبر عن هذه الأبعاد بأنها أنماط للسلوك الريادي وهي (Covin&Slevin, 2012):

- سلوك المخاطر : ويتمثل بتوجهات المنظمات لتبني مشاريع تحمل نسبة مخاطرة عالية مع توقع عائد مرتفع .
- السلوك الإبداعي : وهو رغبة المنظمات لتكون الاولى في تقديم السلع والخدمات الجديدة وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص المتاحة .
- السلوك الاستباقي : ويتمثل في مبادرة تقديم المنتجات ثم انتظار استجابة المنافسين.

ويرى (Kyrgidou & Haghes , 2010) أنه مع اختلاف الباحثين في تحديد عناصر التوجه الريادي إلا أن هناك عناصر يتفق عليها اغلب الباحثين وهي: المنافسة ، والمرونة ، وتقبل المخاطرة ، والإبداع ، وتحديد الفرص ، النمو ، والقابليات الديناميكية ، وإدارة الموارد .

10. منهجية الدراسة

منهج الدراسة: يعتبر المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الرئيس الذي قامت عليها هذه الدراسة من اجل تحقيق الاهداف والاجابة على الاسئلة، والذي يعد من المناهج الإحصائية المعروفة في مجال البحوث الكمية، وذلك لانه يقدم وصف دقيق للظواهر قيد الدراسة من خلال صورة نوعية وهذا يتضمن إيضاح خصائصها العلاقة بين أبعادها ومتغيراتها، أو من خلال صورة كمية ويتضمن ذلك تقديم وصف كمي يبين عن حجمها ومقدارها وكمياتها ، بالإضافة لأهميته في تحليل البيانات الأولية التي تجمع بواسطة أداة الدراسة والبحث ، كما ان أهميته بالغة في اختبار الفرضيات والوصول الى نتائج يمكن تعميمها .

مجتمع وعينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في البنوك التجارية الاردنية في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتي بلغ مجموعها (11) بنك تجاريا ، ولقد تم استثناء بنكي سيتي جنرال وبنك المؤسسة العربي المصرفي كونهما بناكان تاسسى خارج الاردن وهذا لايتماشى مع اهداف الدراسة التي اقتصرته فقط على البنوك التجارية الاردنية بروس اموال اردنية ويبلغ عدد العاملين فيها (626) مديراً.

اعتمدت الدراسة الحالية على العينة العشوائية الطبقية المناسبة لغاية تمثيل المجتمع ، حيث بلغ حجم عينة الدراسة التي تمثل مجتمع الدراسة (238) مديراً اعتماداً على جدول العينات و حجم المجتمع وعند هامش الخطأ المسموح به (5%)، (Sekaran and Bougie, 2016) .

11. اختبار فرضيات الدراسة

ان هذا القسم من الدراسة يهدف إلى بيان نتائج اختبار الفرضيات، والتي تقيس طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، وذلك استخدام مقاييس الإحصاء التحليلي والتي تتكون من تحليل الانحدار الخطي والمتدرج، وعلى النحو التالي:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية.، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتعليق على نتائجها:

الجدول (1): نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في التوجه الريادي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient					
	R	R2	F	درجة الحرية DF	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig t
التوجه الريادي	.889a	.789	259.632	4		التأثير المثالي،	.192	.046	.188	4.134	.000

.000	3.569	.185	.045	.162	الحافز الإلهامي	0.000	277				
.000	6.791	.364	.047	.317	الاستشارة الفكرية						
.000	5.249	.246	.039	.203	الاعتبارات الفردية		281				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول اعلاه وبناء على الارقام الواردة فيه أنه يوجد ارتباط مرتفع وقوي ما بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي، حيث بلغت قيمة ($R=0.889$) هو دال إحصائياً ومعنوياً، كما يتضح من الجدول اعلاه أن قيمة معامل التحديد ($R^2=789$)، وتعني هذه النسبة أن ما نسبته (78.9%) من التباين في المتغير التابع "التوجه الريادي" تفسره (أبعاد القيادة التحويلية). كما يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة F المحسوبة بلغت هي (259.632)، وعند مستوى دلالة ($Sig=0.000$)، وويتبين من الجدول وفي قيمة المعاملات أن قيمة Beta عند بعد "التأثير المثالي" بلغت (0.188) وأن قيمة t المحسوبة عنده هي (4.134)، وعند مستوى دلالة ($Sig=0.000$)، وهذه الارقام تؤكد الاثر المعنوي لبعده التأثير المثالي. وكما ان قيمة Beta عند بعد "الحافز الإلهامي" قد بلغت (0.185) وأن قيمة t المحسوبة هي (3.569)، وعند مستوى دلالة ($Sig=0.000$)، وهذه النتائج تؤكد الاثر المعنوي لبعده الحافز الإلهامي. وكما ان قيمة Beta عند بعد "الاستشارة الفكرية" قد بلغت (0.364) وأن قيمة t المحسوبة هي (6.791)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.048$)، وهذه النتائج تؤكد الاثر المعنوي لبعده الاستشارة الفكرية، وأن قيمة Beta عند بعد "الاعتبارات الفردية" قد بلغت (0.246) وأن قيمة t المحسوبة هي (5.249)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.048$)، وهذه النتائج تؤكد الاثر المعنوي لبعده الاعتبارات الفردية. وبالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول السابق، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الاولى وقبول الفرضية البديلة لها:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية."

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" لبعء التأثير المثالي على التوجُّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية."، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية.

الجدول (2): نتائج اختبار أثر التأثير المثالي على التوجه الريادي

Sig t	جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	19.585	.760	.040	.775	التأثير المثالي	0.000	1 280	383.589	0.577	0.760	التوجه الريادي

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول اعلاه أنه يوجد ارتباط بين التأثير المثالي والتوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية ، حيث بلغت قيمة ($R=0.760$) وهو دال ذات دلالة احصائية ، كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.577$) ، ووهذا يعني أن ما نسبته (57.7%) من التباين في "التوجه الريادي" هو نتيجة (التأثير المثالي). كما ان قيمة F المحسوبة بلغت (383.589)، وعند مستوى الدلالة الاحصائية ($Sig=0.000$) . ويتبين من الجدول اعلاه ان قيمة المعاملات قيمة Beta لبعء التأثير المثالي بلغت (0.760) وقيمة اختبار t هي (19.585)، وعند مستوى دلالة ($Sig= 0.000$)، وكل هذه النتائج تؤكد الاثر المعنوي لبعء التأثير المثالي . وبالاعتماد على نتائج الجدول اعلاه ، فان الفرضية العدمية الفرعية الأولى ترفض

وتقبل الفرضية البديلة: " يوجد أثرٌ ذو دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) " لبعده التأثير المثالي على التوجُّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" لا يوجد أثرٌ ذو دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) " لبعده الحافز الإلهامي على التوجُّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية. "، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية.

الجدول (3): نتائج اختبار أثر الحافز الإلهامي على التوجه الريادي

Sig t	جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	21.917	.795	.032	.696	الحافز الإلهامي	0.000	3	480.339	.632	.795	التوجه الريادي

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ان الجدول يشير الى وجود ارتباط بين الحافز الإلهامي والتوجه الريادي، وهذا يؤكد قيمة معامل الارتباط حيث بلغ ($R=0.795$) هو ذو دلالة احصائية ، كما يتضح من الجدول اعلاه أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2=0.632$)، وهذا يعني حجم التباين في المتغير التابع اي ما نسبته (63.2%) من التباين في "التوجه الريادي" هو ناتج بسبب (الحافز الإلهامي). كما بلغت قيمة F المحسوبة في الجدول اعلاه (7480.339)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$) .

ويتبين من جدول قيمة المعاملات أن قيمة Beta لبعء "الحافز الالهامي" قد بلغت (0.795) وكما ان قيمة t كذلك بلغت (21.917)، ووعند مستوى الدلالة الاحصائية (Sig= 0.000)، وكل هذه النتائج تؤكد الاثر المعنوي للحافز الالهامي. وبناء على النتائج الواردة في الجدول اعلاه ، سوف ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة .

" يوجد أثرٌ ذو دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) " لبعء الحافز الإلهامي على التوجُّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية "

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد أثرٌ ذو دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) " لبعء الاستثارة الفكرية على التوجُّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية..

الجدول (4): نتائج اختبار أثر الاستثارة الفكرية على التوجه الريادي

Sig t	جدول المعاملات Coeffecient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	25.729	.838	.028	.731	الاستثارة الفكرية	0.000	3	661.967	.702	.838a	التوجه الريادي

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول اعلاه أنه يوجد ارتباط بين الاعتبارات الفردية والتوجه الريادي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين ($R=0.793$) وهي ذات دلالة احصائية، كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.628$)، وتعني أن ما نسبته (62.8%) من التباين في " التوجه الريادي" هو بسبب (الاعتبارات الفردية). حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (473.287)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$) وهو أقل من 0.05.

ويتبين من جدول قيمة المعاملات أن قيمة Beta عند بعد "الاعتبارات الفردية" قد بلغت (0.793) وأن قيمة t عنده هي (21.755)، وبمستوى دلالة ($Sig= 0.000$)، وهذه النتائج تؤكد الاثر المعنوي لبعده الاعتبارات الفردية.

وبناء على النتائج الواردة في الجدول السابق فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة.

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الاعتبارات الفرديّة على التوجّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية."

1. النتائج

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفرديّة) على التوجّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية"
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التأثير المثالي على التوجّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية."
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الحافز الإلهامي على التوجّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الاستثارة الفكرية على التوجّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الاعتبارات الفرديّة على التوجّه الريادي في البنوك التجارية الأردنية."

2. الاستنتاجات

- تدرك البنوك الاردنية اهمية القيادة التحويلية في بيئة العمل لما لها من اثر في توجيه قدرات العاملين نحو تحقيق اهدافها .
 - تدرك البنوك اثر التوجه الريادي على انشطتها واعمالها خصوصا في بيئة تتسم بجو من المنافسة والصراع .
 - تتسم علاقة الموظفين مع مدراءهم بالعمل بالشفافية والموضوعية ويعمل المدراء على تحفيز العاملين .
 - يمارس المدراء في البنوك الاردنية ادوارهم كقدوة للعاملين
 - يعمل المدراء في البنوك على حل المشكلات التي تواجه العاملين ويعملون على اشراكهم في القرارات المهمة المتعلقة بمستقبل العمل .
 - يطور المدراء من اداء العاملين من خلال استشارتهم وتوجيههم بالطرق العلمية وكيفية حل المشكلات بطرق ابداعية .
 - يفسح مدراء البنوك المجال للعاملين على تقديم ارائهم بكل حرية ويستمعون لهم
 - تطور البنوك وبشكل مستمر الادوات التكنولوجية التي تستخدمها في بيئة العمل
 - تتحمل البنوك المخاطر بشكل مدروس من اجل تحقيق بعض المكاسب المستقبلية وتحسين وضعها التنافسي .
 - يدرس البنك توجهات البنوك الاخرى خصوصا في مجال تقديم العروض الجديدة في مجال الخدمات المصرفية
- المبتكره

3. التوصيات

- الاستمرار في ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية الاردنية لتعزيز التوجه الريادي . تعزيز العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين بيئة العمل من اجل رفع معدلات ولاء العاملين للبنك
- اشراك العاملين في القرارات المهمة والمحافظة على التواصل المستمر بين الفادة والعاملين
- تطوير قدرات العاملين وبشكل مستمر من اجل المحافظة على القدرات الريادية للبنك في ظل الاضطراب البيئي التي تعاني منه المنظمات .

- الاستماع لآراء العاملين خصوصا الآراء المتعلقة في الابداع في انجاز المهام والانشطة
- تطوير العلاقات ما بين العاملين ومساعدتهم على تبادل المعارف الخاص بالعمل .
- العمل على رفع دافعية الانجاز عند العاملين من خلال بيئة العمل الداعم للتميز والابداع .

4. قائمة المراجع

- الحرايزة ، اروى (2022) وهي بعنوان : التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لإدارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية – الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة العلوم الاسلامية العالمية .
- السكارنة، بلال خلف (2011). الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شعيب ، محمد محمود (2021). دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 21، (1).
- الشريف ، اشرف (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الخليل، فلسطين.
- العازمي، محمد (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الغزالي، (2012). "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية " رسالة ماجستير-كلية الاعمال-جامعة الشرق الاوسط .
- المختار، (2018) أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(41)207-231.
- Avolio, Bruce J and Bass, Bernard M, 1999, "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol(72) pp.441-46.
- Success. Retrived, February 20, 2011, from www.iacmr.org/wichum_zhu-1.pdf.
- Bass, Bernard & Avolio, B.J. (2013): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership, London SAGE publication, Inc. 132
- Burns, J. M .(2003) .Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness . New York :Grove Press.

- Covin, J. G and Wales .W. J..(2012) The measurement of entrepreneurial .orientation Entrepreneurship Theory and Practice, 36(4):677–702.
- Daft , R.L (2014). The Leadership Experience. Cengage learning.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. Eisner, A.B. (2008), Strategic Management – Creating Competitive Advantage, 4th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY
- Kirkland, K. (2011). The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership. [PhD Thesis, University of New York]. USA.
- Mcshane L. & Von Glimow (2005). Organizational Behavior, 3rd ed., McGrawHill.
- Meiryani et al. (2022): The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic