



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بعنوان:



دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الأعمال في المؤسسة الاقتصادية.

دراسة حالة مؤسسات الخدمات البترولية بحاسي الرمل الأغواط

من إعداد الطالب: بودودة الصديق

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/02/18 أمام لجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د. بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
أ.د بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. الطالب أحمد نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. بوقرة نور الهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا
أ.د عيداني الياس	أستاذ	جامعة تسيمسليت	ممتحنا
أ.د بوزكري جيلالي	أستاذ	جامعة تسيمسليت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بعنوان:

دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الأعمال في المؤسسة الاقتصادية.

دراسة حالة مؤسسات الخدمات البترولية بحاسي الرمل الأغواط

من إعداد الطالب: بودودة الصديق

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/02/18 أمام لجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د. بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
أ.د. بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. الطالب أحمد نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا
أ.د. عيداني الياس	أستاذ	جامعة تسييمسيلت	ممتحنا
أ.د. بوزكري جيلالي	أستاذ	جامعة تسييمسيلت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى، الحمد لله عدد ما كان وعدد ما سيكون، وعدد كل حركة وسكون، ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

أتوجه بشكري إلى السيد المشرف الأستاذ الدكتور بلعور سليمان الذي كان سنداً ودليلاً في هذه الرحلة الممتعة على مشقتها، والذي لم يدخر لذلك جهداً من خلال ملاحظاته وتصويباته القيمة، والتي كان ولا يزال بها كريم اليد.

كما أتوجه بشكري إلى السيد المشرف المساعد الدكتور طالب أحمد نور الدين، والذي كان شعلة من نشاط آتي منها بقبس كلما تخللني لحظة تعب أو فتور.

كما لا يفوتني شكر اللجنة المناقشة مع حفظ الألقاب والاسماء والرتب، نضير جهودهم في تنقيح وتصفية هذا العمل ليخرج في حلة أفضل.

والشكر موصول للسادة المكونين للطواقم الإدارية لمؤسسات الخدمات البترولية، والذين أبدوا دعمهم ومساندتهم لهذا الجهد، من خلال تعاونهم الإيجابي وتذليلهم للصعوبات التي واجهته، وأخص بالذكر منهم السيد درمون عبد النور، والسيد دعماش محمود، والسيد دعماش يوسف، والسيد هادف مروان.

والى كل طاقم جامعة غرداية، أخص منهم بالذكر منتسبي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أساتذة واداريين وعمال وطلبة.

إلى كل هؤلاء جزيل الشكر والامتنان.

الإهداء

إلى من أعطانيهم الله دون سؤال، ومَنَّ عليَّ بهم نعمة إيجادٍ وإمداد، والداي الكريمين، أطال الله لهما البقاء بوافر الصحة والعافية، وبصالح القول والعمل.

إلى زوجتي رفيقة دربي، وأم أبنائي وبناتي:

خديجة ملك أول الغيث وفرحته.

ونور الهدى أم أبيها ومؤنسته.

ومحمد علي ولي العهد وبقيته.

وشفاء إسما ومسمى ومعنى.

وفاطمة الزهراء سلطنة البيت ونكهته.

وإسلام جلال الدين آخر العنقود.

إلى أفراد العائلة أخوةً وأخواتٍ، وإلى الأهل والاحباب والخلان.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل، وأرجو لهم ثوابه وثمرته.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التنظيمية ممثلة بنمط القيادة التبادلية والتحويلية في تحقيق ريادة الأعمال من خلال دراسة حالة مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية لحاسي الرمل ولاية الاغواط، أين استخدمت الوصف والتحليل في شقها النظري الذي يتطرق للقيادة التنظيمية وريادة الأعمال من خلال مراجعة الادبيات السابقة، واستخدمت أسلوب دراسة الحالة في شقها الميداني، من خلال اعتماد استبيان كأداة قياس، تم توزيعه على عينة تتكون من تسعة وثمانين (89) فردا من عمال ثلاث مؤسسات ريادة تنشط بمجال تقديم الخدمات الهندسية البترولية، وقد تمت معالجة البيانات المستخلصة باستخدام برمجية (R programming) المفتوحة المصدر، وقد توصلت الدراسة إلى القول بوجود مستويات مقبولة من ممارسات القيادة التبادلية والتحويلية وريادة الأعمال، وأن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية باعتبارها نمطين قياديين منفصلين لهما تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق ريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية، كما يمكن أن يشكل نمطا قياديا واحدا في التأثير الايجابي على نشاط ريادة الأعمال، ولا يمكن اعتبارها نمطين متزامين في هذا الشأن، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني تعليم القيادة التبادلية والتحويلية من خلال دورات التدريب والتكوين للموارد البشرية بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، ريادة الأعمال، الابتكار، الاستباقية.

Abstract :

This study aimed to identify the role of organizational leadership, represented by transactional and transformational leadership style, in achieving entrepreneurship through a case study of petroleum service companies in the industrial zone of Hassi R'Mel, Laghouat Province. The study utilized descriptive and analytical methods in its theoretical framework, focusing on organizational leadership and entrepreneurship by reviewing previous literature. It also employed a case study approach in the fieldwork, using a questionnaire as a measurement tool. The questionnaire was distributed to a sample of 89 employees from three entrepreneurial companies operating in the field of petroleum engineering services. The collected data were analyzed using the open-source software R Programming. The study concluded that transactional and transformational leadership, as separate leadership styles, have a statistically significant impact on achieving entrepreneurship in petroleum service companies. Moreover, these styles can form a unified leadership model that positively influences entrepreneurial activities, rather than being viewed as competing approaches. The study also recommended adopting transactional and transformational leadership education through training and development programs for the human resources of the organization.

Keywords: Transactional leadership, Transformational leadership, Entrepreneurship, Innovation, Proactiveness.

قائمة المحتويات:

ب	الشكر	1
ت	الاهداء	1
ث	ملخص الدراسة:	1
ا	قائمة المحتويات:	1
٧	قائمة الجداول:	1
IX	قائمة الأشكال:	1
XIV	قائمة الملاحق:	1
XIV	مقدمة:	1
1	الفصل الاول	1
2	تمهيد	1
3	المبحث الاول: الاسس النظرية للقيادة التنظيمية	1
3	توطئة:	1
4	المطلب الاول: تعريف القيادة	1
4	الفرع الأول: التعريف اللغوي	1
4	الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي	1
6	المطلب الثاني: عناصر القيادة	1
7	الفرع الاول: القائد	1
7	الفرع الثاني: الجماعة	1
7	الفرع الثالث: الهدف	1
8	الفرع الرابع: التأثير	1
9	الفرع الخامس: الانسجام	1
10	المطلب الثالث: القيادة والمفاهيم ذات الصلة	1
11	الفرع الأول: القيادة والسلطة	1
13	الفرع الثاني: القيادة والزعامة	1
13	الفرع الثالث: القيادة والرئاسة	1
14	الفرع الرابع: القائد والمدير	1
16	المطلب الرابع: نظريات القيادة	1
16	الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية	1
16	أ. نظرية الرجل العظيم:	1
18	ب. نظرية السمات	1

20	ج. نظرية المهارات
21	الفرع الثاني: النظريات السلوكية
22	2-دراسة جامعة أوهايو:
24	3-دراسة جامعة ميشيغان:
25	4-نظرية الشبكة الإدارية:
28	الفرع الثالث: النظريات الموقفية
28	1-نظرية فيدلر:
30	2-نظرية شميدت وتاننباوم:
31	3-نظرية هيرسي وبلاشارد:
34	الفرع الرابع: الاتجاهات الحديثة
35	1-القيادة التبادلية:
40	2-القيادة التحويلية:
43	المبحث الثاني: ريادة الأعمال
44	المطلب الأول: عموميات حول لريادة الأعمال
44	الفرع الأول: المسار التاريخي للمصطلح رائد الاعمال
44	الفرع الثاني: تعريف ريادة الأعمال
45	الفرع الثالث: أصناف ريادة الأعمال
48	الفرع الثالث: عناصر ريادة الأعمال
48	أولاً: الفرصة
48	أ. تعريف الفرصة:
49	ب. الطبيعة الوجودية للفرص:
50	ج. مصادر الفرص:
54	د. دورة حياة الفرصة:
55	ثانياً: رائد الأعمال (الريادي)
55	أ. تعريف رائد الأعمال:
56	ب. الفرق بين رائد الأعمال والمدير
57	ج. صفات رائد الأعمال
58	ثالثاً: المنظمة

59	المطلب الثالث: الانشطة الريادية
59	أولاً: تفسير السلوك الريادي
60	ثانياً: نماذج الانشطة الريادية
61	أ. التعرف على الفرص:
63	ب. تطوير المفهوم:
64	ج. تحديد الموارد:
65	د. الحصول على الموارد:
66	هـ. التنفيذ والادارة:
66	و. حصاد المشروع:
67	المطلب الرابع: أبعاد ريادة الأعمال
68	الفرع الأول: الاستباقية
69	الفرع الثاني: المخاطرة
71	الفرع الثالث: الابتكار
72	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
73	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحررة باللغة العربية
77	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المحررة باللغات الاجنبية
81	المطلب الثالث: ما تميز به هذه الدراسة عن سابقتها
82	الفرع الأول: المقارنة بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة
92	الفرع الثاني: الاضافة العلمية التي تحاول الدراسة الحالية تقديمها
93	خلاصة الفصل الاول
94	الفصل الثاني
95	تمهيد
96	المبحث الأول: التعريف بمؤسسات محل الدراسة
96	المطلب الأول: النشأة والتأسيس
96	المطلب الثاني: الخدمات المقدمة
97	المطلب الثالث: مسار التطور والنمو
98	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات والإجراءات المنهجية
99	المطلب الأول: استعراض البيانات
102	أ. المصادر الأولية:
102	ب-المصادر الثانوية:

103.....	المطلب الثاني: استعراض أداة القياس.....
109.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة القياس.....
138.....	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية.....
138.....	المطلب الأول: استعراض مخرجات المعالجة الإحصائية.....
159.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....
233.....	خلاصة الفصل الثاني.....
234.....	الخاتمة.....
236.....	نتائج الدراسة.....
241.....	التوصيات.....
244.....	قائمة المراجع والمصادر:.....
257.....	الملاحق:.....

قائمة الجداول:

5.....	الجدول 1 تعريفات القيادة
15.....	الجدول 2 أوجه الاختلاف بين القائد والمدير
32.....	الجدول 3 مصفوفة النضج الوظيفي
34.....	الجدول 4 الانماط القيادية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد
34.....	الجدول 5 النمط القيادي المناسب لحالة النضج الوظيفي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد
39.....	الجدول 6 علاقة القيادة التبادلية ببعض المتغيرات التنظيمية
39.....	الجدول 7 العلاقة بين أبعاد القيادة التبادلية وبعض المتغيرات التنظيمية
41.....	الجدول 8 أبعاد إستبيان القيادة التبادلية والتحويلية (MQL)
45.....	الجدول 9 مدارس تحليل قيادة الاعمال
50.....	الجدول 10 وجهات النظر المختلفة للطبيعة الوجودية للفرصة
57.....	الجدول 11 الفرق بين رائد الاعمال والمدير
68.....	الجدول 12 أبعاد قيادة الاعمال حسب الباحثين
100.....	الجدول 13 إحصائيات الاستثمارات الموزعة والمسترجعة
107.....	الجدول 14 مقياس ليكرت الخماسي
107.....	الجدول 15 فئات المتوسط الحسابي للعبارات حسب سلم ليكرت الخماسي
108.....	الجدول 16 مجالات المتوسط الحسابي لأراء المجيبين حول أبعاد الدراسة
111.....	الجدول 17 نتائج الاتساق الداخلي لبعء القيادة التبادلية
112.....	الجدول 18 نتائج الاتساق الداخلي لبعء القيادة التحويلية
116.....	الجدول 19 نتائج الاتساق الداخلي لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية
118.....	الجدول 20 نتائج الاتساق الداخلي لبعء الابتكار
120.....	الجدول 21 نتائج الاتساق الداخلي لبعء الاستباقية
122.....	الجدول 22 نتائج الاتساق الداخلي لبعء المخاطرة
126.....	الجدول 23 نتائج الاتساق الداخلي لمتغير قيادة الاعمال
130.....	الجدول 24 نتائج الصدق البنائي لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية
132.....	الجدول 25 نتائج الصدق البنائي لمتغير قيادة الاعمال

- الجدول 26 نتائج الصدق البنائي لأداة الدراسة 134
- الجدول 27 نتائج الصدق البنائي الكلي لمتغيرات الدراسة 136
- الجدول 28 نتائج صدق وثبات أداة الدراسة 137
- الجدول 29 نتائج تحديد إتجاه آراء المستجوبين حول عبارات القيادة التبادلية 143
- الجدول 30 نتائج تحديد إتجاه آراء المستجوبين حول عبارات بعد القيادة التحويلية 145
- الجدول 31 نتائج تحديد اتجاه آراء المستجوبين حول أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية 146
- الجدول 32 نتائج تحديد اتجاه آراء المستجوبين حول عبارات بعد الابتكار 149
- الجدول 33 نتائج تحديد آراء المستجوبين حول بعد الاستباقية 152
- الجدول 34 نتائج تحديد آراء المستجوبين حول عبارات بعد المخاطرة 154
- الجدول 35 نتائج تحديد اتجاهات آراء المستجوبين حول أبعاد ريادة الاعمال 157
- الجدول 36 نتائج تحديد اتجاهات آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة 159
- الجدول 37 نتائج إختبار الفروق للعينة الواحدة لبعء القيادة التبادلية 160
- الجدول 38 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لبعء القيادة التحويلية 161
- الجدول 39 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية 162
- الجدول 40 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لبعء الابتكار 162
- الجدول 41 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لبعء الاستباقية 163
- الجدول 42 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لبعء المخاطرة 164
- الجدول 43 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لمتغير ريادة الاعمال 165
- الجدول 44 نتائج تقدير نموذج الانحدار للابتكار بدلالة القيادة التبادلية 166
- الجدول 45 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية على الابتكار 168
- الجدول 46 نتائج تقدير نموذج الانحدار للاستباقية بدلالة القيادة التبادلية 169
- الجدول 47 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية على الاستباقية 171
- الجدول 48 نتائج تقدير نموذج الانحدار للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية 171
- الجدول 49 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية على المخاطرة 173
- الجدول 50 نتائج تقدير نموذج الانحدار لريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية 174
- الجدول 51 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية على ريادة الاعمال . 175

الجدول 52 نتائج تقدير نموذج الانحدار للابتكار بدلالة القيادة التحويلية	176
الجدول 53 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التحويلية على الابتكار	178
الجدول 54 نتائج تقدير نموذج الانحدار للاستباقية بدلالة القيادة التحويلية	179
الجدول 55 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التحويلية على الاستباقية	180
الجدول 56 نتائج تقدير نموذج الانحدار للمخاطرة بدلالة القيادة التحويلية	181
الجدول 57 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التحويلية على المخاطرة	183
الجدول 58 نتائج تقدير نموذج الانحدار لريادة الاعمال بدلالة القيادة التحويلية	184
الجدول 59 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التحويلية على ريادة الاعمال	185
الجدول 60 نتائج تقدير نموذج الانحدار المتعدد للابتكار بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية	186
الجدول 61 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على	189
الابتكار	
الجدول 62 نتائج تقدير نموذج الانحدار المتعدد للاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والقيادة	190
التحويلية	
الجدول 63 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على	193
الاستباقية	
الجدول 64 نتائج تقدير نموذج الانحدار المتعدد للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والقيادة	194
التحويلية	
الجدول 65 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على	197
المخاطرة	
الجدول 66 نتائج تقدير نموذج الانحدار المتعدد لريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية والقيادة	198
التحويلية	
الجدول 67 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على	201
ريادة الاعمال	
الجدول 68 نتائج تقدير نموذج الانحدار للابتكار بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية	202

الجدول 69 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والتحويلية على الابتكار	204
الجدول 70 نتائج تقدير نموذج الانحدار للاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية	204
الجدول 71 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والتحويلية على الاستباقية	207
الجدول 72 نتائج تقدير نموذج الانحدار للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية	207
الجدول 73 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والتحويلية على المخاطرة	210
الجدول 74 نتائج تقدير نموذج الانحدار لريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية	210
الجدول 75 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والتحويلية على ريادة الاعمال	213
الجدول 76 ملخص نتائج إختبار فرضيات الفروق	213
الجدول 77 ملخص نتائج إختبار فرضيات الأثر	214

قائمة الأشكال:

- الشكل 1 نموذج الدراسة باعتبار القيادة التبادلية والتحويلية نمطا قياديا واحدا XXII
- الشكل 2 نموذج الدراسة باعتبار القيادة التبادلية والقيادة التحويلية نمطين قياديين مختلفين XXII
- الشكل 3 مستويات دراسة القيادة 6
- الشكل 4 علاقة السلطة بسيطرة القائد 12
- الشكل 5 التشابه والاختلاف بين القيادة والادارة 14
- الشكل 6 أساليب القيادة حسب دراسة جامعة أوهايو 23
- الشكل 7 أبعاد دراسة جامعة متشغان للسلوك القيادي 24
- الشكل 8 فضاء نظرية الشبكة الادارية 26
- الشكل 9 الحالات الخمس لنظرية الشبكة الادارية 27
- الشكل 10 نموذج فيدلر للقيادة الموقفية 29
- الشكل 11 الانماط القيادية حسب نظرية شميدت وتتنباوم 30
- الشكل 12 أصناف ريادة الأعمال 47
- الشكل 13 ما يميز رائد الاعمال عن غيره 56
- الشكل 14 نموذج Huang لأنشطة ريادة الاعمال 60
- الشكل 15 نموذج Lund & Nielsen لمراحل أنشطة ريادة الأعمال 60
- الشكل 16 نموذج موريس (Morris) لأنشطة ريادة الاعمال 61
- الشكل 17 نموذج المحاكاة الهيكلية للتعرف على الفرص 62
- الشكل 18 إختلافات تقييم ظروف المخاطرة 70
- الشكل 19 القوة الاحصائية بدلالة حجم العينة 100
- الشكل 20 القوة الاحصائية بدلالة حجم التأثير 101
- الشكل 21 إشتراطات حجم العينة الأدنى 102
- الشكل 22 تصميم أداة القياس 103
- الشكل 23 نموذج قياس القيادة التبادلية 104
- الشكل 24 نموذج قياس القيادة التحويلية 105
- الشكل 25 نموذج قياس الابتكار 105

- الشكل 26 نموذج قياس الاستباقية 106
- الشكل 27 نموذج قياس المخاطرة 106
- الشكل 28 الاتساق الداخلي للقيادة التبادلية بدوائر الارتباط والخريطة الحرارية 110
- الشكل 29 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والعبارات المكونة لها. 110
- الشكل 30 الاتساق الداخلي للقيادة التحويلية بدوائر الارتباط والخريطة الحرارية 111
- الشكل 31 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والعبارات المكونة لها 112
- الشكل 32 الاتساق الداخلي للقيادة التبادلية والتحويلية بدوائر الارتباط 113
- الشكل 33 الاتساق الداخلي للقيادة التبادلية والتحويلية بالخريطة الحرارية 114
- الشكل 34 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية والعبارات المكونة لها 115
- الشكل 35 الاتساق الداخلي للابتكار بدوائر الارتباط والخريطة الحرارية 117
- الشكل 36 المعنوية الاحصائية للابتكار والعبارات المكونة له 117
- الشكل 37 الاتساق الداخلي للاستباقية بدوائر الارتباط والخريطة الحرارية 118
- الشكل 38 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين الاستباقية والعبارات المكونة لها 119
- الشكل 39 الاتساق الداخلي للمخاطرة بدوائر الارتباط والخريطة الحرارية 120
- الشكل 40 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين المخاطرة والعبارات المكونة لها 121
- الشكل 41 الاتساق الداخلي لريادة الاعمال بدوائر الارتباط 123
- الشكل 42 الاتساق الداخلي لريادة الاعمال بالخريطة الحرارية 124
- الشكل 43 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين ريادة الاعمال والعبارات المكونة لها 125
- الشكل 44 الاتساق الداخلي للاستبيان بدوائر الارتباط 127
- الشكل 45 الاتساق الداخلي للاستبيان بالخريطة الحرارية 128
- الشكل 46 النموذج البنائي للقيادة التبادلية والتحويلية 129
- الشكل 47 الصدق البنائي لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية 129

الشكل 48	المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية والبعدين المكونين لها.....	130
الشكل 49	النموذج البنائي لريادة الاعمال.....	131
الشكل 50	الصدق البنائي لمتغير ريادة الاعمال.....	131
الشكل 51	المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين ريادة الاعمال والابعاد المكونة لها .	132
الشكل 52	الصدق البنائي الكلي لأبعاد متغيرات الدراسة.....	133
الشكل 53	المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والاستبيان الكلي.....	134
الشكل 54	الصدق البنائي الكلي لمتغيرات الدراسة.....	135
الشكل 55	المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة والاستبيان الكلي..	135
الشكل 56	الدائرة النسبية لتوزيع جنس العاملين.....	138
الشكل 57	الدائرة النسبية لتوزيع العاملين على الفئات العمرية.....	139
الشكل 58	الدائرة النسبية لتوزيع العاملين حسب المستوى الدراسي.....	140
الشكل 59	الدائرة النسبية لتوزيع المستجوبين حسب المساهمة في رأس المال.....	141
الشكل 60	إتجاهات آراء المستجوبين حول عبارات القيادة التبادلية.....	142
الشكل 61	إتجاهات آراء المستجوبين حول عبارات القيادة التحويلية.....	144
الشكل 62	إتجاهات آراء المستجوبين حول أبعاد متغير القيادة التبادلية والتحويلية.....	146
الشكل 63	إتجاهات آراء المستجوبين حول عبارات بعد الابتكار.....	148
الشكل 64	إتجاهات آراء المستجوبين حول عبارات بعد الاستباقية.....	151
الشكل 65	إتجاهات آراء المستجوبين حول عبارات بعد المخاطرة.....	153
الشكل 66	إتجاهات آراء المستجوبين حول بعد الابتكار.....	155
الشكل 67	إتجاهات آراء المستجوبين حول بعد الاستباقية.....	156
الشكل 68	إتجاهات آراء المستجوبين حول بعد المخاطرة.....	156
الشكل 69	إتجاهات آراء المستجوبين حول متغير القيادة التبادلية والتحويلية.....	157
الشكل 70	إتجاهات آراء المستجوبين حول متغير ريادة الاعمال.....	158
الشكل 71	التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط للابتكار بدلالة القيادة التبادلية .	167
الشكل 72	الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الابتكار بدلالة القيادة التبادلية.....	167

- الشكل 73 التمثيل البياني للانحدار الخطي البسيط للاستباقية بدلالة القيادة التبادلية..... 169
- الشكل 74 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الاستباقية بدلالة القيادة التبادلية..... 170
- الشكل 75 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية 172
- الشكل 76 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج المخاطرة بدلالة القيادة التبادلية 172
- الشكل 77 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط لريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية 174
- الشكل 78 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج ريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية 175
- الشكل 79 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط للابتكار بدلالة القيادة التحويلية 177
- الشكل 80 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الابتكار بدلالة القيادة التحويلية 177
- الشكل 81 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط لنموذج الاستباقية بدلالة القيادة التحويلية 179
- الشكل 82 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الاستباقية بدلالة القيادة التحويلية..... 180
- الشكل 83 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط لنموذج المخاطرة بدلالة القيادة التحويلية 182
- الشكل 84 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج المخاطرة بدلالة القيادة التحويلية 182
- الشكل 85 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط لريادة الاعمال بدلالة القيادة التحويلية 184
- الشكل 86 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج ريادة الاعمال بدلالة القيادة التحويلية..... 185
- الشكل 87 التمثيل البياني لسحابة الانتشار لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للابتكار بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 187
- الشكل 88 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للابتكار بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 188
- الشكل 89 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الابتكار بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 188
- الشكل 90 التمثيل البياني لسحابة الانتشار لنموذج الاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 191

- الشكل 91 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 191
- الشكل 92 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 192
- الشكل 93 التمثيل البياني لسحابة الانتشار لنموذج المخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 195
- الشكل 94 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 195
- الشكل 95 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج المخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 196
- الشكل 96 التمثيل البياني لسحابة الانتشار لنموذج ريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 199
- الشكل 97 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 199
- الشكل 98 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج ريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 200
- الشكل 99 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط لنموذج الابتكار بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية 202
- الشكل 100 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الابتكار بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية. 203
- الشكل 101 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط للاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية 205
- الشكل 102 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية 206
- الشكل 103 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية 208
- الشكل 104 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج المخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية 209

الشكل 105 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط لريادة الاعمال بدلالة القيادة	
التبادلية والتحويلية.....	211
الشكل 106 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج ريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية	
.....	212

قائمة الملاحق:

الملحق 1 نص الاستبيان	257
الملحق 2 قائمة المحكمين	259
الملحق 3 كود حساب حجم العينة بدلالة القوة الاحصائية وحجم الدلالة	260
الملحق 4 كود توزيع عبارات الاستبيان على الابعاد والمتغيرات	261
الملحق 5 كود رسم النماذج القياسية والنماذج البنائية.....	263
الملحق 6 كود الاتساق الداخلي والبنائي لمتغيرات وأبعاد الدراسة.....	274
الملحق 7 كود التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجوبين.....	276
الملحق 8 كود إتجاهات آراء المستجوبين من خلال سحابة الانتشار	277
الملحق 9 كود اختبار الفروق للعينة الواحدة (T test)	278
الملحق 10 كود تقدير النماذج الانحدارية	281
الملحق 11 كود إختبار الفرضيات بواسطة عملية Bootstrapping	297
الملحق 12 التعريف ببرمجة R Programming	310
الملحق 13 التعريف بتقنية Bootstrap.....	312

مقدمة:

تسعى منظمات الاعمال من خلال رؤيتها إلى تحقيق أهدافها المتضمنة في رسالتها، أين تتصافر الجهود للاستغلال الأمثل لمجموع الموارد البشرية والمادية التي تستخدمها المنظمات كمنطلق لنشاطها والتي تضمن من خلالها السير الامثل لعملياتها، أين يصبح النمو والتوسع هدفا متناسقا مع نجاح المنظمات في كل مرحلة من مراحل نشاطها، فتبرز المنظمات ذات التوجهات الريادية في هذا السياق محققة تميزا في مجال النجاح الباهر والنمو السريع، والتي صارت توجهها سائدا في أغلب الاقتصادات ذات الاداء الجيد، حيث تسهم بشكل فعال في التقليل من معدلات البطالة والرفع من قيمة الناتج الوطني، مما ينعكس إيجابا على باقي المؤشرات الاقتصادية، حتى صار التوجه نحو ريادة الاعمال يلاقي دعما من قبل الحكومات والهيئات السيادية في أغلب الدول، فصارت تدرجه ضمن برامجها الاقتصادية والاجتماعية، وتخصص له قدرا من الدعم والتحفيز.

ويظهر التوجه نحو ريادة الاعمال من خلال إنشاء المؤسسات الجديدة، وبروزها في قطاعات اقتصادية مختلفة انتقلت أفكار ريادة الاعمال إلى المؤسسات الموجودة القائمة، ليتشكل مفهوم التوجه الريادي من خلال تبني المؤسسات لأفكار ريادة الاعمال ضمن نشاطها، وتحفيز ودعم السلوكيات الريادية لدى مواردها البشرية، فصار التوجه الريادي لدى منظمات الاعمال عاملا ايجابيا يدفع نحو تحقيق مستويات أفضل من الانجاز المفضي إلى النجاح.

وقد أدى تبني الأفكار الريادية لدى منظمات الاعمال إلى ظهور وظائف إدارية جديدة تخدم السلوكيات الريادية وتنشأ عنها، وكذا تحولات وتغيرات في بعض الوظائف الادارية الموجودة لتتوافق مع الاشكال الجديدة للمنظمات خاصة ذات التوجهات الريادية الواضحة منها، وكان من بين هذه الوظائف الادوار القيادية التي تلعب دورا محوريا في سير أغلب النشاطات في المنظمات، والتي يتوقف عليها قدر هام من عوامل النجاح والفشل.

وفي الدول التي تعتمد على الانتاج البترولي المتضمن إنتاج البترول والغاز كما هو الحال في الاقتصاد الجزائري، تظهر الشركات البترولية الكبرى كمحور لهذا النشاط، والتي تنبثق عنها نشاطات داعمة لها تشجع ظهور مؤسسات جديدة صغيرة ومتوسطة، تقدم لها ما تحتاجه من خدمات الدعم والاسناد والتمويل والتدريب والتكوين وخدمات مختلفة، أين يظهر نشاط تقديم الخدمات الهندسية البترولية كتوجه

ريادي يقوم على تأسيس الشركات سريعة النمو، والتي تقدم قائمة واسعة من الخدمات المتعلقة بالمجال البترولي، وموجهة نشاطها نحو المناطق الصناعية التي تقوم فيها مجتمعات الاستكشاف والاستخراج المتمثلة أساسا في حاسي الرمل بولاية الاغواط كمناطق غاز، وحاسي مسعود بولاية ورقلة كمناطق بترول.

وحيث أن المنطقة الصناعية بحاسي الرمل بوصفها منطقة انتاج غازي قد عرفت ظهور عدد من المؤسسات الريادية والتي تقوم على تقديم الخدمات الهندسية البترولية بشكل أساسي، صار التوجه نحو زيادة الاعمال في هذا المجال يستدعي توفر الظروف الملائمة الداعمة للأنشطة الريادية، خاصة ما تعلق منها بتسيير مواردها البشرية والمادية، وعلى وجه الخصوص أدوار القيادة التنظيمية التي اتجهت نحو نمط القيادة التبادلية والتحويلية وتأثيرها في مختلف نشاطات المؤسسة.

وبناء على ما سبق ذكره تحاول هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية الرئيسية التي مفادها:

أولا: إشكالية الدراسة.

ما دور القيادة التنظيمية ممثلة بالقيادة التبادلية والتحويلية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل؟
ولغرض الاجابة على هذه الاشكالية، والاحاطة بموضوع الدراسة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسات القيادة التبادلية في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل؟
2. ما مستوى ممارسات القيادة التحويلية في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل؟
3. ما مستوى ممارسات القيادة التبادلية والتحويلية في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل؟
4. ما مستوى ممارسات ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل؟

6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على ريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل؟

7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على ريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل؟

8. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على ريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ولغرض الاجابة على الاشكالية الرئيسة لهذه الدراسة والتساؤلات الفرعية المنبثقة منها، قمنا بصياغة الفرضيات الآتي ذكرها كالتالي:

الفرضية الاولى: يوجد مستوى مقبول من ممارسات القيادة التبادلية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مقبول من ممارسات القيادة التحويلية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفرضية الثالثة: يوجد مستوى مقبول من ممارسات القيادة التبادلية والتحويلية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفرضية الرابعة: يوجد مستوى مقبول من ممارسات الابتكار لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفرضية الخامسة: يوجد مستوى مقبول من ممارسات الاستباقية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفرضية السادسة: يوجد مستوى مقبول من ممارسات المخاطرة لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفرضية السابعة: يوجد مستوى مقبول من ممارسات ريادة الأعمال لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفرضية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الابتكار لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية التاسعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الاستباقية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية العاشرة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على المخاطرة لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الحادية عشر: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على ريادة الاعمال لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الثانية عشر: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الابتكار لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الثالثة عشر: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الاستباقية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الرابعة عشر: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المخاطرة لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الخامسة عشر: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على ريادة الاعمال لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية السادسة عشر: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الابتكار لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية السابعة عشر: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الاستباقية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الثامنة عشر: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على المخاطرة لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية التاسعة عشر: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على ريادة الاعمال لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية العشرون: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على الابتكار لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الواحدة والعشرون: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على الاستباقية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الثانية والعشرون: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على المخاطرة لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الثالثة والعشرون: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على ريادة الاعمال لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

ثالثا: أهداف الدراسة.

وتقوم الدراسة على مجموعة من الأهداف يأتي ذكرها كالتالي:

- التعرف على ظاهرة القيادة، ومختلف الدراسات التي تناولتها، والاحاطة بمختلف الانماط القيادية السائدة في البيئة التنظيمية.
- التعرف على نشاط ريادة الاعمال، من خلال الاحاطة بالمفهوم وما يتعلق به من أبعاد وارتباطات بباقي المتغيرات التنظيمية.
- الاحاطة بواقع القيادة التبادلية والتحويلية في مؤسسات الخدمات البترولية.
- التعرف على التوجهات الريادية لدى مؤسسات الخدمات البترولية.
- دراسة أثر القيادة التبادلية والتحويلية على نشاط ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية.
- تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات لشركات الخدمات البترولية من أجل تعزيز دور القيادة التنظيمية في تحقيق نشاط ريادة الاعمال.

رابعا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في جملة من النقاط يأتي ذكرها كالتالي:

- تسلط الدراسة الضوء على متغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية في بيئة الاعمال الحديثة، حيث تتناول متغير القيادة التنظيمية والذي يلعب دورا محوريا في التأثير على عوامل نجاح وفشل المنظمات، ومتغير ريادة الاعمال والذي صار توجهها عالميا معاصرا، يلقي رواجها في بيئة المنظمات الاقتصادية ويتعداها إلى البيئات الاخرى.
- تتناول الدراسة بيئة مؤسسات الخدمات البترولية الجزائرية بالمناطق الجنوبية، والتي طالما كانت منغلقة على البحث العلمي، وغير معروفة المعالم لدى الباحثين، من خلال دراسة متغيرين تنظيميين رئيسيين هما القيادة وريادة الاعمال، لتفسح المجال لظهور مساهمات أخرى.

خامسا: حدود الدراسة.

امتدت هذه الدراسة عبر الحدود الزمنية والمكانية التالية:

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في ثلاث مؤسسات خدمية تنشط في مجال تقديم الخدمات الهندسية والاستشارة والتكوين والانجاز لفائدة الشركات الوطنية البترولية الكبرى، متمثلة في شركة (3Mecs)، وشركة (ESSOUHOUB)، وشركة (BACSOUD)، وذلك عبر ورشاتها المنتشرة على امتداد قواعد الحياة القارة بالمنطقة الصناعية لحاسي الرمل بولاية الاغواط، إضافة إلى مجموع الورشات المنتشرة عبر مراكز الانتاج والضخ المرتبطة بشبكة واسعة من أنابيب نقل البترول والغاز العابرة لتراب ولاية الاغواط والولايات الجنوبية المجاورة لها.

الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للدراسة بداية من الفاتح من شهر فيفري من سنة ألفين وأربع وعشرين ميلادية، إلى غاية الخامس والعشرين من شهر ماي من نفس السنة، وذلك ما يوافق الفترة الممتدة ما بين العشرين من شهر رجب من سنة ألف وأربع مئة وخمس وأربعين هجرية، إلى غاية السابع عشر من شهر ذي القعدة من نفس السنة.

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول دور القيادة التنظيمية وهي القيادة التي تختص بها منظمات الاعمال، ممثلة بالقيادة التبادلية والتحويلية باعتبارها نمطا قياديا واحدا، أو نمطين قياديين مختلفين قد يكونا مستقلين أو متزامنين، في تحقيق ريادة الاعمال في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي.

سادسا: منهج الدراسة أداؤها.

استخدمت الدراسة في شقها النظري المنهج الوصفي مستخدمة الوصف والتحليل بهدف التعرف على متغيرات الدراسة وتبيان علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، أما في شقها الميداني فقد استخدمت منهج دراسة الحالة لاختبار فرضياتها والاجابة على إشكالياتها الرئيسية، والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها، أين استخدمت الاستبيان كأداة قياس، وقد تم تحليل بياناتها باستخدام برمجية (R programming) مفتوحة المصدر.

سابعا: صعوبات الدراسة.

وقد واجهت الدراسة جملة من الصعوبات التي يمكن ذكر أبرزها كالتالي:

- التكنم الذي تتميز به مؤسسات الخدمات البترولية في مجال تقديم المعلومات، خاصة ما تعلق منها بظروف النشأة، ومسار التطور، والهيكل التنظيمي، مما قد يشكل صعوبة أما تفسير بعض الظواهر التي قد تتعلق بمتغيرات الدراسة بوجه أو بآخر.
- طبيعة العمل في مؤسسات الخدمات البترولية تستدعي تنقل العاملين وانتشارهم في مناطق جغرافية مفتوحة ومعزولة، يصعب الوصول إليها دون استعمال تجهيزات ووسائل تنقل خاصة.

ثامنا: هيكل الدراسة.

قامت هذه الدراسة على استخدام طريقة (IMRAD) المعدة لإنجاز البحوث العلمية، أين تشكلت من فصلين توزعا بين نظري وتطبيقي، يأتي تبيينهما كالتالي:

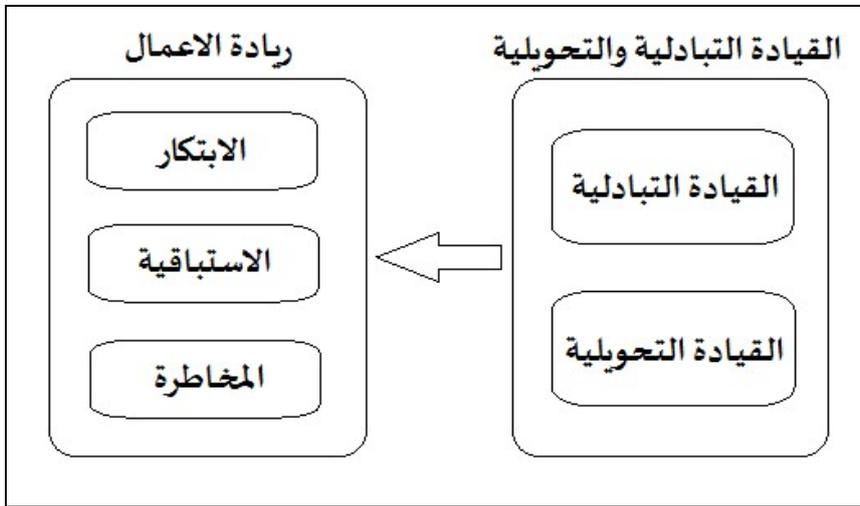
الفصل الاول: والذي يتناول الاطار النظري لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، حيث جاء الفصل في ثلاثة مباحث، تطرق المبحث الاول منها للقيادة التنظيمية من خلال تعريفها وتبيان عناصرها والمفاهيم ذات الصلة بها، ثم استعرض أهم النظريات التي تناولتها، كما تطرق المبحث الثاني لريادة الاعمال وتطور مفهومها، كما تطرق لرائد الاعمال وصفاته، ثم الانشطة التي تقوم عليها ريادة الاعمال، لينتقل إلى تناول أبعادها المختلفة، ثم المبحث الثالث والذي تطرق لاستعراض الدراسات السابقة العربية والاجنبية منها، والتي تطرقت لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة معا من وجهات نظر مختلفة، ثم مقارنتها بالدراسة الحالية وايضاح الاضافة العلمية التي تسعى هذه الدراسة لتقديمها.

الفصل الثاني: والذي تطرق لدراسة الحالة المطبقة على مؤسسات الخدمات البترولية الممارسة لنشاطها بالمنطقة الصناعية لحاسي الرمل بولاية الاغواط، أين جاء في ثلاثة مباحث، فتناول المبحث الاول التعريف بالمؤسسات محل الدراسة من خلال استعراض ظروف النشأة والتأسيس، ثم مسار التطور والنمو، ليستعرض أهم الخدمات التي تقدمها للمؤسسات البترولية الكبرى، أما المبحث الثاني فقد تناول الطريقة والاجراءات المنهجية التي اتبعتها دراسة الحالة، لينتهي بالمعالجة الاحصائية للبيانات واختبار الفرضيات المنطلق منها، واستخلاص النتائج ومناقشتها.

تاسعا: نموذج الدراسة.

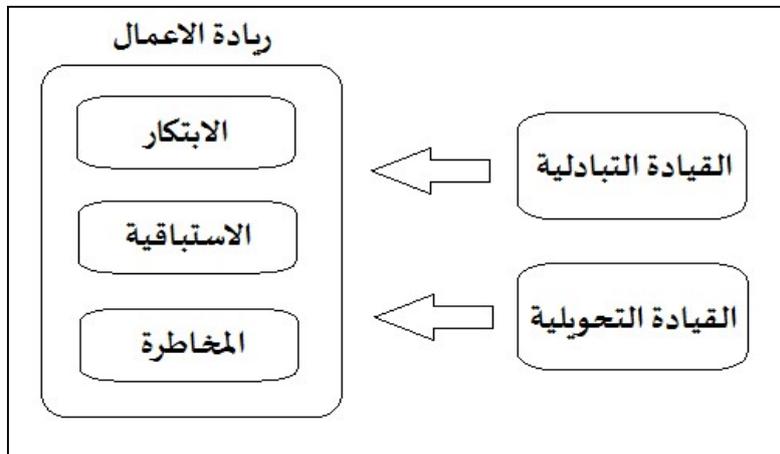
وقد قامت الدراسة في قوامها على اعتماد نموذجين يدرسان دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال، تمثلا في النموذج الذي اقترحه كل من جيمس ماكريغور بيرنس، وبيرنارد باس كل على حدا، أين اقترح بيرنس نموذج القيادة التبادلية، واقترح باس نموذج القيادة التحويلية، فيعتبر النموذج الاول للدراسة ان القيادة التبادلية والقيادة التحويلية نمطين مختلفين ومستقلين عن بعضهما البعض، فيما يعتمد النموذج الثاني والذي تبناه بيرنارد باس فيما بعد والقائم على ألا تعارض بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ويمكن اعتبارهما نموذجا قياديا واحدا.

الشكل 1 نموذج الدراسة باعتبار القيادة التبادلية والتحويلية نمطا قياديا واحدا



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

الشكل 2 نموذج الدراسة باعتبار القيادة التبادلية والقيادة التحويلية نمطين قياديين مختلفين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

عاشرا: التعريفات الاجرائية.

تذكر القيادة التنظيمية في ثنايا هذه الدراسة من خلال القيادة التبادلية والتحويلية، أين يقصد بالقيادة التبادلية النمط القيادي الذي جاء به جيمس ماغريغور بيرنس، أما القيادة التحويلية فهي النمط القيادي الذي قدمه بيرنارد باس، وتبحث الدراسة في مدى التعارض والتوافق في بين النمطين على اعتبار أنهما نمط قيادي واحد، أو اعتبارهما نمطين قياديين، ولذلك نعرف المفاهيم التالية:

- إذا ذكرت القيادة التبادلية والتحويلية في سياق واحد معطوفتين على بعضهما دون تكرار كلمة (القيادة) فهو إشارة إلى أنهما نمط قيادي واحد.
- إذا ذكرت القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في سياق واحد مع إضافة كلمة (القيادة) لكل منها فإننا نقصد أنهما نمطين قيادين مختلفين.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة
التنظيمية وريادة الأعمال

تمهيد:

يشكل توجه الدول نحو تحسين مؤشرات الاداء في اقتصادها اتجاهها عالميا يحاول التقليل من معدلات البطالة ورفع مستويات الناتج الوطني، أين يشكل نشاط ريادة الاعمال أحد العوامل التي ظهرت حديثا، وشهدت نجاحا واضحا سواء من حيث إنشاء المؤسسات الجديدة أو من خلال تبني توجهات ريادة لدى المؤسسات القائمة، فقد صار نشاط ريادة الاعمال سمة ايجابية تدل النسبة المرتفعة منه على أوضاع ايجابية للحياة الاقتصادية عموما، كما يعتمد نجاح المؤسسات الريادية على عوامل عدة منها العوامل المتعلقة بالموارد البشرية خاصة ما كان منها في ادوار قيادية، أين تظهر أنواع مختلفة من الانماط القيادية، والتي يشكل التعرف عليها وعلى تأثيراتها على المنظمة عاملا هاما.

ولغرض التعرف على القيادة التنظيمية وريادة الاعمال فإننا نخصص هذا الفصل لتناولهما من خلال ثلاثة مباحث، أين يتطرق المبحث الأول للقيادة التنظيمية مستعرضا تعريفها اللغوي والاختلافات التي عرفتها محاولات تعريفها الاصطلاحي، ثم يتناول عناصر القيادة من قائد وتابعين وتأثير، ثم يحاول إجراء مقارنة بين القيادة والمفاهيم الادارية الأخرى ذات الصلة بها، ثم يستعرض الترتيب التسلسلي لظهور أبرز النظريات القيادية بداية من النظريات الكلاسيكية إلى النظريات السلوكية والموقفية، ليصل إلى الاتجاهات الحديثة، كما يتطرق المبحث الثاني لريادة الاعمال فيتناول عموميات حول ريادة الاعمال تشمل تعريفها وتطور مفهومها زمنيا، لينتقل إلى ذكر رائد الاعمال وصفاته، ثم يتناول الأنشطة التي تقوم عليها ريادة الاعمال من خلال استعراض بعض النماذج المفسرة لها، ثم ينتقل إلى تحديد أبعاد لريادة الاعمال من خلال التطرق لدراسات مختلفة، فيما يتناول المبحث الثالث مجموع الدراسات السابقة، سواء المحررة منها باللغة العربية، أو تلك المحررة بلغات أخرى، ليجري مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية من حيث أوجه الشبه والاختلاف، ثم التطرق للإضافة العلمية التي تحاول هذه الدراسة تقديمها، وكان ذلك كما يلي:

- المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للقيادة التنظيمية
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لريادة الاعمال
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الاول: الاسس النظرية للقيادة التنظيمية

توطئة:

حظي مفهوم القيادة بعدد كبير جدا من الدراسات تناولته بحثا وتحليلا، وذلك ما صعّب التوصل إلى تعريف جامع مانع لمفهوم القيادة، فنلاحظ وجود تباين معتبر بين محاولات الباحثين في هذا الشأن، فقد ذهب ستوكديل (Stogdill R. M., 1974) إلى القول بأن عدد تعريفات القيادة يمكن أن يصل إلى عدد يساوي مجموع الباحثين الذين تعرضوا لمحاولة التعريف، فيما يذهب بينيس (Bennis W. G., 1959) إلى قوله بأن مفهوم القيادة يبدو مراوغا، فيظهر لنا في كل مرة بشكل مختلف، ولذلك فقد أوجدنا عددا لا نهائيا من المصطلحات للتعامل معه، ولا يزال المفهوم غير واضح، كما يؤكد يوكل (Yukl G., 2013) أن هذه الضبابية في النظر إلى القيادة قد زادت من صعوبة حصر الظاهرة في تعريف يحظى بالاتفاق بقوله "يمكن لوجهات النظر المختلفة عن القيادة أن تؤدي إلى ارتباك مفاهيمي."

وبما أن القيادة ظاهرة سلوكية ترتبط بسلوك البشر، فإن وجهات النظر حولها مختلفة، شأنها شأن أغلب الظواهر السلوكية، فيذهب يوكل (Yukl G. A., 2013) إلى القول بأن الباحثين يُعرفون القيادة وفقاً لوجهات نظرهم الفردية، اعتمادا على جوانب ظاهرة القيادة التي تهمهم.

يرى تيبوريك (Tipurić, 2022) أن القيادة مفهوم متغير عبر الزمن، ولذلك تتغير معاني القيادة في أذهان المهتمين بدراستها، موافقا رأي ماكال ولومباردو (McCall & Lombardo, 1978) بقولهما إنها ظاهرة معقدة ومتعددة المستويات، ولا تخضع للملاحظة المباشرة البسيطة.

ولكن تعدد وجهات النظر حول القيادة، واختلاف الآراء حولها، لن يعيق وضع الظاهرة تحت طائلة البحث والتحليل، فقد قال تيبوريك (Tipurić, 2022) رغم أن النظر إلى القيادة لا يصل إلى تعريف واحد منضبط، فإن ذلك لا يمنعنا من تسليط الضوء عليها، وتوجيه الدراسة نحوها، ويقول الكاتب بوركيس (Periculosa) "من الخطأ الاعتقاد أننا نجهل شيئا لمجرد أننا غير قادرين على إيجاد تعريف موحد له".

ومن هذا المنطلق يمكننا تتبع ظهور القيادة تاريخيا، ومن المؤكد أن ظهورها ارتبط بتكون الجماعات، فإن وجود مجموعة من الافراد ضمن رابط معين يحتم ظهور قائد لهم، وهو ما أكدته تيبوريك (Tipurić, 2022) بقوله "تحدث الحاجة إلى القيادة بشكل طبيعي مع ظهور الجماعات وتطورها، ولا يمكن الاستغناء عن القيادة في بناء هوية المجموعة، وتشكيل الطريقة التي سيتم بها توحيد أعضائها."

المطلب الأول: تعريف القيادة

نتعرض في هذا المطلب لتعريف القيادة من حيث اشتقاقها اللغوي، ونشير الى الاختلاف الذي عرفته محاولات إيجاد تعريف اصطلاحي شامل للقيادة، أين تظهر مساهمات علمية مختلفة، تحاول إعطاء تعريف للقيادة من وجهة نظرها، أين نورد ذلك كالتالي:

الفرع الأول: التعريف اللغوي

يعود الأصل اللغوي لكلمة القيادة لغة من فعل قَادَ يَقُودُ، وأصلها القَوْدُ، فقد جاء في قاموس لسان العرب: "القَوْدُ نقيض السَوِّقِ، يَقُودُ الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقَوْدُ من أمام والسَوِّقُ من خلف، قُدْتُ الفرس وغيره، أَقُودُهُ قَوْدًا وَمَقَادَةً وَقِيدُودَةً، وَقَادَ البعير وإقتاده معناه جره من خلفه". (بن منظور، 1984، صفحة 3770)

الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي

نستعرض فيما يلي أمثلة من تعريفات القيادة المختلفة، والتي تشكل عينة مصغرة من مجموع التعريفات المدرجة في الدراسات والأبحاث التي تناولت الظاهرة بالدراسة.

الجدول 1 تعريفات القيادة

(Stogdill & Coons, 1957)	القيادة هي سلوك الفرد في توجيه أنشطة المجموعة نحو هدف مشترك.
(Hosking, Schriesheim, & Hunt, 2013)	القيادة هي عملية التأثير على أنشطة مجموعة منظمة لتحقيق الهدف.
(Albright, Clark, & Clark, 1990)	القيادة هي عملية إعطاء هدف (توجيه ذي مغزى) للجهد الجماعي، والتسبب في بذل جهد طوعية لتحقيق الهدف.
(Wilderom, et al., 1999)	القيادة هي قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فعالية المنظمة ونجاحها.
(Lord & Dinh, 2014)	تفهم القيادة على أنها عملية اجتماعية تنطوي على عمليات تبادل تكراري بين عدة أفراد.
(Northouse, 2021)	القيادة هي قيام الفرد بإشراك مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة.
(Bass B. M., 1981)	إن القيادة هي أساسا القدرة على التأثير في الآخرين.
(Yukl G. A., 2013)	القيادة عملية يؤثر فيها أحد الفاعلين على الآخرين، في مجموعة أو منظمة أو عدة منظمات أو تشكيلات اجتماعية، لجعلهم يفهمون ويقبلون المهام التي يجب أداؤها والطريقة التي يجب انتهاجها، بالإضافة إلى عملية يتم من خلالها توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
(Tipurić, 2022)	يمكننا التعرف على القيادة في العلاقة بين الكيان A، الذي يفترض ويعرض القيادة (القائد)، والكيان B، الذي يقبل القيادة (التابع)، أو في علاقة متعددة يكون فيها القائد A (أو مجموعة من القادة A1، A2، Am...) لديهم متابعون متعددون في نفس الوقت (B، C، D، E، ...، N).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المصادر المذكورة.

إن اختلاف وجهات النظر حول تعريف القيادة يوجهننا إلى محاولة إيجاد تعريف يحصر أكبر قدر ممكن مما اتفقت عليه التعريفات المذكورة آنفا.
يذهب تيبوريك (Tipurić, 2022) إلى حوصلة مفادها ما يلي:

- القيادة مفهوم يشير إلى فرد أو مجموعة أفراد تم قبول سلطتهم من قبل الآخرين.

- القيادة عملية يتم فيها تحقيق الأهداف، والخطط، والمهام المحددة، من خلال التأثير على الأتباع وعلى سلوكهم.
- القيادة علاقة بين شخصين، أو علاقة متعددة الأطراف، في التسلسلات الهرمية والشبكات التي تربط الأفراد.
- القيادة هي الصلة بين القصد الجماعي، والعمل الجماعي، والنتائج المرجوة، فهي موجودة كآلية إرشادية، وتكاملية، وتنسيقية للعمل المشترك في المجموعة.

المطلب الثاني: عناصر القيادة

تناولت الدراسات العلمية ظاهرة القيادة بأسلوب توسعي، ويمكننا تصنيفها بداية من المنظور الذي ركز على الجانب الفردي من القيادة، بمعالجة الإشكاليات القائمة حول شخص القائد، كسماته والمهارات التي يمتلكها، والقيم والدوافع والإدراكات التي يحملها، ثم توسعت لتشمل منظورا ثنائيا يدرس العلاقة بين القائد كفرد، وفرد آخر هو التابع أو المرؤوس، لتتعرض إلى تحليل العلاقات والروابط بينهما كالتأثير، وقابلية الامتثال... ثم توسعت لتعتبر التابع عبارة عن مجموعة من المرؤوسين، لتدرس صفاتهم وميزاتهم والتفاعل الحاصل بينهم، لتصل في الأخير إلى دراسة القيادة بوصفها ظاهرة تنظيمية تراعي مختلف المتغيرات داخل المنظمات.

الشكل 3 مستويات دراسة القيادة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Yukl G. A., 2013, p. 14)

وبما أن القيادة عملية تفاعلية بين القائد والاتباع في بيئة معينة، وفي موقف معين، تسعى لتحقيق هدف محدد، فإنه لا يمكن تصور القيادة كفكرة مجردة دون اعتبار لعناصرها، والمتمثلة في القائد كمركز لعملية القيادة، ومقدار التأثير الذي يصدر عنه، والأتباع بمختلف أحوالهم، إلى جانب الهدف المراد تحقيقه.

الفرع الاول: القائد

وهو العنصر الرئيسي لعملية القيادة، ويمكننا القول بأنه العنصر الذي حضي بالاهتمام الأكبر من وجهة نظر الدراسات العلمية، وحتى غير العلمية من القصص والموروثات الأدبية، حيث أن الدراسات التاريخية، ودراسات علم النفس، وعلم الاجتماع، والعلوم الادارية وغيرها جعلت منه نقطة يسأل لأجلها كثير من الخبر، فكل علم نظر إلى القائد من وجهة نظره، ولذلك فإن الإمام بعنصر القائد يتطلب بحثا مطولا في مجالات علمية مختلفة.

الفرع الثاني: الجماعة (الأتباع)

لا يمكن تصور ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية إلا في وجود جماعة تتكون من مجموع الأتباع، اللهم إلا إذا درسنا القيادة من وجهة نظر نفسية ضيقة كقيادة الذات مثلا، وكما أن القيادة بحاجة إلى جماعة لتحقيق كينونتها، فإن الجماعة هي أيضا بحاجة إلى قيادة لتنظم جهودها في سعيها لتحقيق أهدافها المشتركة، فيذهب تيبوريك (Tipurić, 2022) إلى قوله "تحدث الحاجة إلى القيادة بشكل طبيعي مع ظهور الجماعات وتطورها، ولا يمكن الاستغناء عن القيادة في بناء هوية المجموعة وتشكيل الطريقة التي سيتم بها توحيد أعضائها."

تختلف الجماعات استنادا إلى العديد من الاعتبارات والتي تختلف بناءً عليها فعالية القيادة، كحجم الجماعة (عدد أفرادها)، ومستوى أفرادها علميا ومهنيا... ومدى التجانس والاختلاف فيها، حيث أن تعقيدات العملية القيادية تزداد كلما كان حجم المنظمة أكبر، وتشكل اعتبارات الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، والفني، والثقافي... تحديات إضافية أمام نجاح العملية القيادية.

الفرع الثالث: الهدف

لا يمكن أن نتحدث عن قيادة في وجود قائد وأتباع فقط، دون وجود هدف تسعى العملية القيادية لتحقيقه، فالهدف هو الداعي المباشر لعمل القيادة، لكن عادة ما يشوب الهدف بعض الاختلالات كتعدد الأهداف وتعارضها، فمن الطبيعي أن تختلف أهداف أفراد المجموعة الواحدة، وهنا يبرز دور القائد في التقليل من هذه الاختلالات، ومحاولة توحيد الأهداف في هدف واحد ينال إجماع الجماعة، تجنبنا لتشتت الجهود ومعارضة القيادة.

الفرع الرابع: التأثير

حسب يوكل (Yukl G. A., 2013) إن التأثير هو إلهام الأتباع للتضحية بقدر معين من مصالحهم طواعية، من أجل تحقيق هدف أسمى، من خلال الامتثال الذي يظهره الأتباع لأوامر القائد، ويرى أرونسون (Aronson, Wilson, & Akert, 2005) أن الامتثال ينقسم إلى قسمين، قسم يسمى بالامتثال المعياري، وهو ناجم عن إدراك الأفراد لمزايا البقاء ضمن جماعة منظمة تجنباً للتهميش والحرمان، وقسم آخر هو الامتثال الذي ينشأ من خلال مجاهدة الغموض الذي يسود حالات عدم التأكد والضبابية والشك، فيحتاج فيها الفرد إلى خبرات، وتفسيرات، ومعلومات أشخاص آخرين.

ويذهب يوكل (Yukl G. A., 2013) إلى القول بأن الامتثال يعتمد على وجود جانبيين إثنين لدى الأتباع، الأول جانب عقلائي يقوم على استيعاب المنافع المتحصلة من جراء العمل الجماعي والامتثال للقائد، وجانب عاطفي يفسر الامتثال التام لبعض الأفراد بغض النظر عن وجود مبررات منطقية لسلوكهم. كما يمكن أن نقسم التأثير عموماً إلى تأثير وظيفي، وآخر شخصي:

أ. التأثير الوظيفي: وهو التأثير باستعمال الثواب عن طريق مختلف أنواع المنح والمكافآت المادية والمعنوية، والتأثير باستعمال العقاب الذي يكون في صورة أنواع من الحرمان، أو العقوبات المادية والمعنوية، ويمكننا أن نقسم هذا النوع من التأثير إلى ما يلي:

- التأثير القهري: وهو التأثير الذي يعتمد على الإكراه من خلال استخدام القائد لسلطته الوظيفية، ويقوم على التخويف والتهديد بإنزال العقوبات كالحصم من الراتب والانداز والتوبيخ والانزال من الرتبة الوظيفية والفصل، أو الحرمان من بعض الامتيازات كلياً أو جزئياً.
- التأثير بالمكافأة: وهو التأثير الذي يقوم على التحفيز من خلال المنح، والهبات، والعطايا المادية والمعنوية، كالمكافآت المالية، والترقية في الرتبة الوظيفية، والإشادة، والمدح، والتكريم.
- التأثير الشرعي: وهو ذلك التأثير الذي ينشأ من شرعية منصب القائد، والذي يعطي حق التعيين والفصل لتابع ما حيث تشكل شرعية المنصب العامل الجوهرية للامتثال.

ب. التأثير الشخصي: وهو التأثير الذي يصدر عن القائد من جراء مراعاته لتوجهات الأتباع وخلفياتهم وثقافتهم، واتخاذ تفهمه لوجهات نظرهم منطلقاً للتأثير عليهم، كما يصدر عن السمات الشخصية للقائد

والمهارات التي يجوزها، مما يثير أعجاب وثقة الأتباع بشخصه، فيستجيبون له بالامتثال، ويمكننا تقسيمه إلى الاقسام التالية:

- التأثير المعرفي: وهو تأثير ناشئ عن الخبرة والمعرفة التي يجوزها القائد في مجال ما، مما يجعل الاتباع يمتلكون لأمره بسبب ثقتهم بمحصلة الخبرات والمعارف المتوفرة لدى القائد.
- تأثير السمات الشخصية: وهو تأثير مستمد من السمات والصفات الشخصية الحميدة التي يتحلى بها القائد كالذكاء والاخلاص والتفهم، مما ينتج قناعة الأتباع بأن تأثير القائد مستمد من هذه الصفات التي تحوز أعجابهم، وبالتالي يقابلونه بالامتثال.
- تأثير المرجعية: وهو التأثير النابع من قناعة الاتباع بأن القائد يحوز قدرة الهامية روحية، تمكنه من الحكم الصحيح على الاشياء، كما هو الحال لدى المشرعين والمفتين، وقد يمتد هذا التأثير ليتجاوز الجوانب الوظيفية إلى شتى مجالات الحياة.
- تأثير القرينة: وهو التأثير الناتج عن إدراك الاتباع لما يقترن بالقائد من اشخاص نافذين في السلطة، كدعم السلطات العليا له بالتعيين أو تجديد الثقة، أو ثقل انتماء القائد لقبيلة أو فئة معينة من المجتمع، اضافة إلى دعم الاصدقاء والاقارب ذوي المركز الاجتماعي، أين يمكن للقائد الاستعانة بهذه المقدرات في مهامه.

وعموما أن القادة يعملون على التأثير الإيجابي على الأفراد دون استهداف الحصول على إذعان وامتثال لامبالي.

الفرع الخامس: الانسجام

إن العملية القيادية بوصفها ظاهرة تفاعلية لا يمكن أن تنجح الا في وجود تناسق وانسجام يسود جميع اعضاء المنظمة، وإذا كان التعارض بين الجهود في المنظمة يقلل من الفعالية التنظيمية فإن الانسجام والتناسق يزيد من الناتج الجماعي عن مجموع تلك النواتج من الجهد الواحد المنفرد، ويمكن أن يكون التعارض في صورتين أساسيتين:

- تعارض هدف القائد مع هدف الاتباع: وفيه يكون اتجاه عمل القائد غير متوافق مع اتجاه عمل الاتباع، مما ينتج عنه عدم الامتثال بصورة من الصور، كالعصيان أو المراوغة، أو الرفض والاحتجاج.

- تعارض أهداف الأتباع مع بعضهم البعض: وهو تعارض ينشأ عن عدم التوافق البيئي الذي يجعل كل فرد من الأتباع يسخر جهوده لمنفعته الشخصية التي تتعارض مع منفعة تابع آخر أو أكثر، وهذا النوع من التعارض قد يصل إلى تحقيق ظاهرة الصراع والتي غالبا ما تكون ذات نتائج سلبية على المنظمة.

يبرز دور القائد في خلق التوافق والانسجام من خلال توحيد الرؤية بينه وبين الاتباع، إضافة إلى تجنب الصراع داخل المنظمة.

المطلب الثالث: القيادة والمفاهيم ذات الصلة

يلتقي مفهوم القيادة في المنظمة والمجتمع بالعديد من المفاهيم الأخرى، فيتقاطع مع البعض ويتداخل مع البعض الآخر، ويمكننا أن نشير هنا إلى مفاهيم قريبة من مفهوم القائد مثل أصحاب النفوذ، والمشرفين، وبعض المفاهيم القريبة أيضا كالمكانة، والهيبة.

فحسب حسين رشوان (رشوان، 2010) يختلف أصحاب النفوذ (Power Holders) عن القادة في كون أصحاب النفوذ يسعون لتحقيق مصالحهم الخاصة بغض النظر عن اعتبارات أخرى، فيما يعمل القادة على تحقيق أهداف المنظمة بمراعاة احتياجات ورغبات المرؤوسين.

كما أن اختلافا واضحا يمكن أن نلاحظه بين القائد والمشرف (Supervisor) حيث أن المشرف يتمتع بالصلاحيات الرسمية التي يستمدّها من موقعه في التنظيم، فلا يشترط أن يكون عضوا في الجماعة التي يشرف عليها، ويجدر بالذكر أن المشرف في أوضاعه المثالية يمكن أن يشابه في سلوكه تصرفات القائد.

أما المكانة (Status) فهي الوضعية التنظيمية التي يحصل عليها الفرد من خلال تواجده في التنظيم، بغض النظر عن سماته الشخصية، وهي عامل يزيد الفرد بالقوة اللازمة للإجبار الذي يولد الامتثال لدى الأتباع.

كما أن الهبة إشارة إلى ما يمتلكه الفرد من نفوذ داخل الجماعة، دون اعتبار لما تزوده به الوظيفة داخل نفس الجماعة من صلاحيات وظيفية.

وتبرز المفاهيم ذات الصلة بمفهوم القيادة بوضوح متمثلة في السلطة، والزعامة، والرئاسة، فيما يبقى مفهوما القيادة والإدارة الأكثر تقاربا من حيث أوجه التشابه والاختلاف.

الفرع الأول: القيادة والسلطة

ندرس العلاقة بين القيادة والسلطة بالنظر إلى محورين اساسيين، الاول قدرة القائد على التأثير في الاتباع، والمحور الثاني استعداد الاتباع لقبول سيطرة القائد.

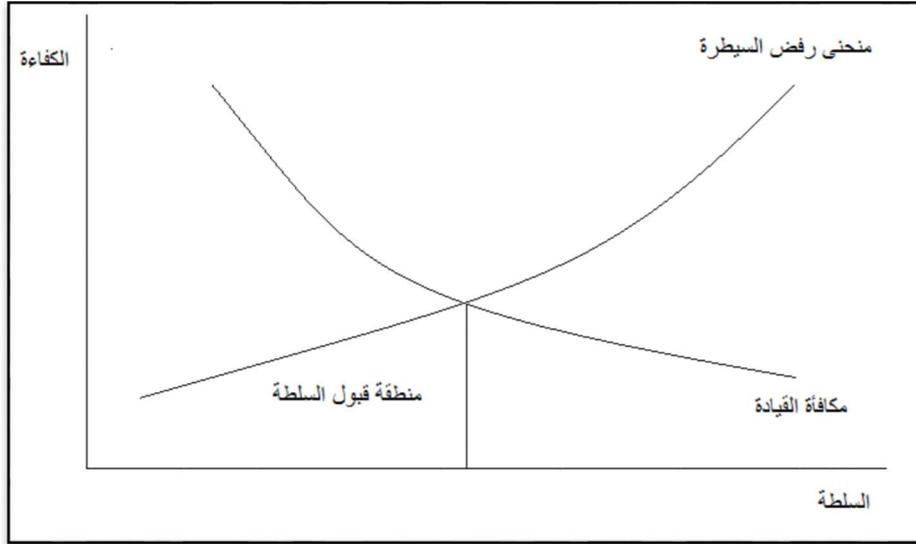
تعريف السلطة: يذهب تيبوريك (Tipurić, 2022) إلى القول بأن السلطة هي المقدرة التي تمكن صاحبها من ادارة الاشخاص والاصول، من غير استخدام مباشر لقوة جسمه، كما عرفت السلطة على أنها: قدرة القائد على التحكم بالغير انطلاقا من السمعة والمكانة التي يجوزها. (Hrvatska. enciklopedija, 2021).

ويمكننا القول حسب (Filozofija.org, 2019) أنها (القدرة التي يجوزها كيان ما، سواء كان شخصا، أو مجموعة، أو مؤسسة تحضى بالقبول من قبل الأفراد بحيث تضمن امتثالهم في تنفيذ الاوامر لتحقيق الاهداف).

أي أن جوهر السلطة يقوم على القدرة على التأثير في الاخرين، وهذا هو الشرط الذي يعطي للقيادة كينونتها.

وحسب شيبستر بيرنارد (Barnard, 1950) يمكننا أن نمثل بيانيا فعالية السلطة من خلال رصد مستويات قبول الاتباع لسلطة القائد، ومستويات المنافع والمكافآت التي تنجر عن الامثال، من خلال الرسم البياني التالي:

الشكل 4 علاقة السلطة بسيطرة القائد



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Barnard, 1950)

من خلال الرسم البياني يتضح أن منطقة قبول السيطرة تنتهي عند نقطة توازنية تتشكل عند تقاطع منحنى رفض السيطرة الناتج من تصورات الاتباع لمقدار الاعباء والتضحيات التي يقدمونها عند قبولهم لسيطرة القائد، مع منحنى مكافأة القيادة والذي يمثل مقدار المكافآت والامتيازات التي يحصل عليها الاتباع مقابل قبول السيطرة، وتمثل المساحة التي يكون فيها منحى مكافأة القيادة أعلى من منحى رفض السيطرة منطقة قبول الاتباع لسيطرة القائد، وهي الوضعية التي تكون فيها علاقات القائد مع الاتباع في وضعية ايجابية مثلى.

إلا اننا هنا نميز بين تلك السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، ففي السلطة الرسمية يستمد القائد قوة تأثيره من الشرعية التي يمنحها له موضعه في الهيكل التنظيمي، والذي يرسم جميع مسارات السلطة في المؤسسة، أما في السلطة غير الرسمية فإن القائد لا يستمد سلطته من منصبه، بل ينشأ امتثال الأتباع له بسبب السمات الشخصية التي يمتاز بها كالسمعة والأخلاق، وخلفياته الانسانية، والفكرية، والثقافية، وعادة ما يكون قبول هذا النوع من السلطة متميزا بقدر من السلاسة والتجاوب المعترف.

يرى تيبوريك (Tipurić, 2022) أن هذا المنظور لا يقبل التعميم، بل هو مقتصر على حالة وجود متغيرين إثنيين فقط هما مقدار الرفض عند الاتباع للسيطرة، ومستوى المكافآت الممنوحة، مع بقاء بقية المتغيرات الاخرى التي تميز القيادة على حالها، فيقول مثلا أن الأتباع قد لا يمثلون لقائد ما رغم أن المكافآت الممنوحة لهم من طرفه يزيد مستواها عن مستوى رفضهم للسيطرة، وذلك قد يكون مثلا بسبب سلطة خرى قد تعرض مكافآت أكبر.

الفرع الثاني: القيادة والزعامة

يشترك كلا المفهومين في وجود تأثير على الاتباع، ومنه يمكننا أن نلاحظ التداخل بينهما، فالزعامة حسب السكارنة (السكارنة، 2014) هي تلك الخصال الكاريزمية التي تميز شخصية الفرد فنتج امتثالا واسعا لدى الاتباع طواعية، بصرف النظر عن وجود مبررات كافية لهذا الامتثال، ومنه يمكننا أن نعتبر الزعامة شكلا من أشكال القيادة، ملاحظين أن الزعيم يعتمد على التأثير الواسع في الأتباع عن طريق الإلهام من خلال سماته الشخصية لا عن طريق الاقناع، ومن الجدير بالذكر أيضا، الاشارة إلى أن الزعامة كثيرا ما تكون لدى القادة السياسيين والدينيين، وهذا ما يفسر تلك الأعداد الكبيرة من الاتباع لديهم.

يعتمد ظهور الزعماء على عوامل متعددة، قد تختلف من بيئة إلى أخرى، ومن مجال إلى اخر، فبعض الزعماء يرثون الزعامة عن اسلافهم من الآباء والأقارب، فيما يكتسبها البعض عن طريق الشجاعة والقوة الجسدية، كما يمكن أن يكتسبها غيرهم باستخدام الحكمة، والخبرة، والمعرفة في اتخاذ القرارات، والقدرة على التعبئة، والخطابة، والتأثير في الناس.

ولذلك نجد في التاريخ زعماء بارزين مع اختلاف توجهاتهم الاخلاقية والانسانية، كالمهاتما غاندي (1869-1948) كرمز للمقاومة السلمية في الهند، ونيلسون مانديلا (1918-2013) كرمز لمقاومة الفصل العنصري في جنوب افريقيا، وأدولف هتلر (1889-1945) كرمز للدموية بزعامته على النازية الألمانية، وزعيم الشيوعية السوفياتية جوزيف ستالين (1878-1953) لارتكابه جرائم الإبادة الجماعية.

ومن النماذج أيضا في تاريخنا الاسلامي عيينة بن حصن زعيم غطفان، والذي قال فيه النبي صلى الله عليه وسلم: (هذا الأحق المطاع في قومه) (الذهبي، 1985، صفحة 167)، والذي كان له عشرة آلاف من الأتباع يطيعونه، ولا يسألونه: فيم، ولا إلى أين؟

الفرع الثالث: القيادة والرئاسة

تعتبر الرئاسة أيضا مفهوما متداخلا مع القيادة، لوجود عوامل مشتركة بينهما والتي من أهمها التأثير على الأتباع، لكن حسب محمد شفيق (شفيق، د س ن) يمكننا تمييز بعض الاختلافات الجوهرية بين المفهومين فيما يلي:

أ- مصدر السلطة: تنشأ سلطة القائد من اعتراف الأتباع للقائد بحق القيادة، وهذا القبول ينشأ عنه امتثال الأتباع الطوعي للأوامر، فيمكننا القول إن منشأها داخلي، أما سلطة الرئيس فأنتها ذات منشأ خارجي، مستمدة من تشريعات النظام الذي يميز الجماعة.

ب-الهدف: يحدد الرئيس الهدف بناءً على ما يراه مناسباً ومتماشياً مع تصورات الرئيس الشخصية، أما القائد فإنه يرسم الهدف بمجهود جماعي، يشرك فيه الأتباع تماشياً مع مصلحة الجماعة.

ج-التفاعل: يكون التفاعل في الرئاسة على حدود دنيا، حيث أن الرئيس في وجود هوة اتصالية يستفرد بسلطة إصدار الأوامر لتنفيذها في انتقال رأسي نازل للاتصال، أما في القيادة فإن القنوات الاتصالية تتميز بالتعدد والسلاسة، وتسير في جميع الاتجاهات.

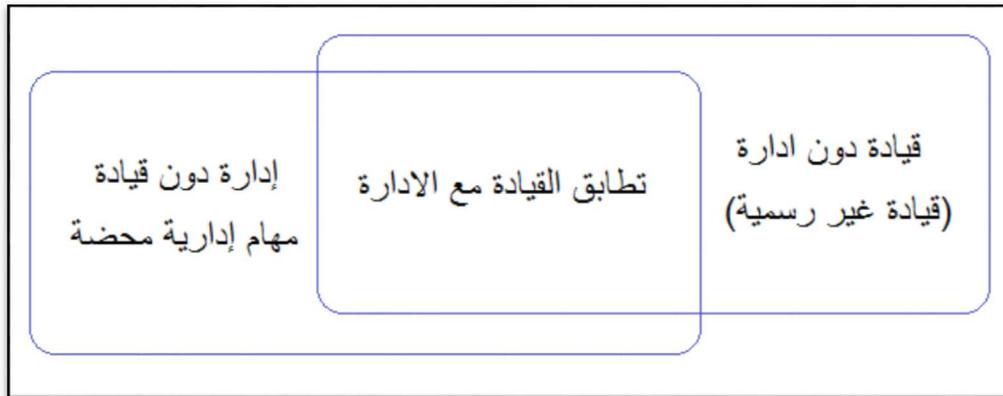
د-الاختيار: يتم اختيار القائد بناءً على قبول أعضاء الجماعة، أن انه اختيار داخلي يقوم على الرضا والقبول، أما اختيار الرئيس فإنه غير مشروط بذلك.

هـ-أسلوب العمل: تقوم الرئاسة في تنفيذ الأوامر على السيطرة التي تفرض على الأتباع، بخلاف القيادة التي تقوم على القبول للامتثال والتنفيذ.

الفرع الرابع: القائد والمدير

لطالما كان النقاش بين الباحثين حول التشابه والاختلاف بين القيادة والادارة، يصل إلى نتائج فضفاضة وغير دقيقة، فيذهب يوكل (Yukl G. A., 2013) إلى القول بألا أحد من الباحثين قال بالتطابق بين القيادة والادارة، لكن مثار الجدل بين الباحثين كان حول درجة التداخل بين المفهومين، فإنه من الممكن أن يكون الشخص قائداً دون أن يكون مديراً، كما يمكن أن يكون مديراً دون أن يكون قائداً، كما يمكن أن يكون قائداً ومديراً في آن واحد.

الشكل 5 التشابه والاختلاف بين القيادة والادارة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Yukl G. A., 2013)

يمكن أن يتولى الشخص في المنظمة مهاماً إدارية محضة ينفذها دون قيادة، كمدير الحسابات المالية، كما يمكن أن يقوم بأدوار قيادية دون أن يكون مديراً وذلك في صورة قيادة غير رسمية.

يتميز مفهوم القيادة بكثير من التعريفات التي أشرنا سابقا، إلى درجة أن عددها يصل إلى عدد الباحثين في هذا المجال، وهذا التعدد في تحديد مفهوم القيادة يحول دون إيجادنا لمواضع التشابه والاختلاف بين القيادة والادارة بوجه دقيق، لكن إذا انطلقنا من دراسة أدوار كل من القائد والمدير في المنظمة فانه من الممكن الوقوف على الكثير من أوجه الاختلاف.

أورد كل من بينيس ونانوس (Bennis & Nanus, 1985) مقولة شهيرة، صارت فيما بعد منطلقا لعقد المقارنة بين المفهومين مفادها: (إن القادة يفعلون ما هو صحيح، فيما يقوم المديرون بأفعالهم بطرق صحيحة)، ورغم الانتقادات التي طالتها حسب (Yukl G. A., 2013) كونها حصرت خصائص المدير في صورة نمطية جامدة، الا أنها مازالت تمثل محورا رئيسيا في إجراء المقارنة.

يمكننا تلخيص اوجه الاختلاف بين القائد والمدير في الجدول التالي:

الجدول 2 أوجه الاختلاف بين القائد والمدير

القائد	المدير
يفعل الاشياء الصحيحة.	يفعل الاشياء بطريقة صحيحة.
يطرح الاسئلة، ماذا؟ ولماذا؟	يجد الاجابات، كيف؟ ومتى؟
يبحث عن طرق جديدة (يتحدى الاوضاع).	يسلك الطرق الموجودة (يتأقلم).
يرى من منظور طويل المدى.	يرى من منظور قصير المدى.
شخص أصيل ومبتكر (ينشئ).	نسخة مما تفرضه اللوائح والتنظيمات (يقلد).
يعمل على التغيير والتطوير، ولا يخش المخاطرة.	يعمل على الاستقرار، ويتجنب المخاطرة.
استباق الاحداث، واستبصار المستقبل.	عقلاني، وواقعي يتصرف بردة فعل تجاه الاحداث.
يركز على الاتباع أكثر.	يركز على الانجاز أكثر.
الإلهام، وخلق الثقة.	التحكم، والاكراه أحيانا.
قوته ذاتية مستمدة من السمات والمهارات والكاريزما، ومحضى بالقبول العام.	قوته من السلطة الرسمية، ومفروض بقوة القانون.
الاقناع بالقرارات.	الإجبار بالقرارات.
يثني على السلوك الحسن، ويشير إلى الأخطاء.	ينتقد الأخطاء.
يتجنب الصراع.	يدير الصراع.
نطاق التأثير ينحصر في حدود العمل.	نطاق تأثير واسع يشمل السلوكيات والقيم.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Yukl G. A., 2013)

من خلال معرفة أوجه الاختلاف بين القيادة والادارة يمكننا القول بإمكانية الجمع بينهما، حيث يرى (Yukl G. A., 2013) أنه من الصعب إيجاد تصنيف موحد يضع أفراد المنظمة في قوالب نمطية تفصل بين القائد والمدير، وضمنيا ترفع من قيمة القائد على حساب المدير، وتضع المدير في إطار عام يتسم بعدم الفعالية.

المطلب الرابع: نظريات القيادة

نحاول في هذا المطلب التطرق لمختلف النظريات التي تناولت القيادة التنظيمية بالدراسة والبحث، أين نوردها حسب تسلسلها الزمني بداية من النظريات الكلاسيكية، انتقالا إلى النظريات السلوكية والموقفية، ثم الاتجاهات الحديثة، وذلك كالتالي:

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية

شكلت النظريات الكلاسيكية طليعة الدراسات التي تناولت القيادة التنظيمية، أين بدأت بنظرية الرجل العظيم، ثم نظرية السمات القيادية، لتصل إلى نظرية المهارات، والتي يأتي تفصيلها حسب التسلسل الآتي ذكره كالتالي:

أ. نظرية الرجل العظيم:

ظهرت هذه النظرية بعد أن ألقى الاسكتلندي توماس كارليل (Carlyle, 2019) مجموعة محاضرات سنة 1840 تحدث فيها عن الدور الذي يلعبه الأبطال في صناعة التاريخ، وقد جمعت هذه المحاضرات بعد ذلك في مجلد واحد حمل عنوان (On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History)، تدور أفكاره حول فكرة أن القادة هم أبطال تختارهم العناية الإلهية، وهم بمثابة هدية تقدمها الأقدار للإنسانية، وشبه فيها وضع الجماعات بوضع المريض الذي يتوجب عليه البحث عن دواء، معتبرا القادة هم الدواء الذي يتوجب بذل الجهد لإيجاده، فهم اناس يتمتعون بصفات وراثية لا مكتسبة تجعلهم أقدر من غيرهم على سلوك مسلك الأبطال.

وبهذا الطرح ذهب كارليل إلى القول بأن القادة باعتبارهم أبطالاً لا يكونون إلا من الرجال في تمييز واضح تماما للجنس المذكور، وقد يكون المنظور الكنسي الذي كان كارليل ينظر منه سببا في هذا التمييز، ضاربا الامثلة بالأنبياء فهم اختيار إلهي ولا تكون النبوة في النساء مطلقا.

كما ينسب البعض نظرية الرجل العظيم إلى أعمال الانجليزي فرانسيس غالتون (NCIS FRA) (GALTON) خاصة في كتابه (HEREDITARY GENIUS) والذي حسب (Galton, 1998) عرض فيه العديد من الاحصائيات التي تدور حول انتقال الصفات القيادية من الآباء إلى الأبناء.

تذهب نظرية الرجل العظيم إلى القول بأن الانبياء والملوك والرؤساء وحتى الشعراء والأدباء قادة يميزهم دورهم البطولي عن عامة الناس، ولذلك فانه ليس من اللائق ادخالهم في انتخابات أو مفاضلة بينهم وبين غيرهم، فهم اختيار إلهي وليسوا اختيارا بشريا، وبدلا من ذلك وجب البحث عنهم كما يبحث المريض عن دوائه، ومن بعد ذلك إعطاؤهم ما يليق بهم من مكانة قد تصل إلى حد التعظيم والتقدیس.

وفي زمننا المعاصر يرى نورثاوس (Northouse, 2021) أن بحث الشركات عن قادة أكثر فعالية من غيرهم من القادة ما هو إلا بحث جديد لنظرية الرجل العظيم، وما يمكن أن نعتبره دليلا على ذلك تمكن بعض قادة المنظمات الحالية من البروز والظهور بمظهر القائد المخلص، والذي يغير واقع المنظمة من مستويات سلبية دنيا إلى مستويات إيجابية عليا، في حين عدم تمكن غيرهم من ذلك، مع انهم كانوا في نفس المواقع القيادية.

لقيت نظرية الرجل العظيم ما يمكن أن يكون محاذاة لها من خلال أعمال سيغموند فرويد والذي أقر بأن للأب بصفته رباً للأسرة دورا يشبه دور القائد الذي تتحدث عنه نظرية الرجل العظيم، فإذا كان للمنظمات قائد تهبه لهم الأقدار في صورة بطل مخلص يقابلونه بالتقدیس والتعظيم، فإن للأسرة أيضا حاجة لشخصية الأب، تقدم له التبعية والاحترام بمقابل الحماية والحب المتبادل، وكما أن الأب بحكم تركيبة الأسرة الفطرية لا يكون إلا ذكرا، فإن البطل كذلك لا يكون إلا من الرجال، وكما يمكن أن تقع الأسرة في سوء معاملة من أب سيء فإن هذا الوضع يقابله في القيادة سوء اختيار للقائد المخلص تقع فيه الجموع.

إن نظرية الرجل العظيم لاقت استحسان الفاشية الايطالية، والنازية الالمانية، لما فيها من مبالغة في تعظيم وتقديس شخص القائد من جهة، وأنها بررت حاجتهم إلى قائد مثالي يسقطون عليه صفات الكمال رغم ما فيه من عيوب.

وإذا ألقينا نظرة ناقدة على نظرية الرجل العظيم فإننا نرى جليا أنها تعتبر معتقدا أكثر منه نظرية علمية، فهي لا تتوافق مع المسار البحثي العلمي، لان فكرة الاختيار الالهي لشخصية القائد ليست شانا يتوافق مع مناهج البحث، كما أن التتبع التاريخي لشخصيات القادة - والعظماء عموما - عبر التاريخ يوضح انهم كانوا نتاج تفاعل الظروف الاجتماعية و التاريخية لبيئتهم، لا كونهم هدايا منحتها الأقدار الإلهية للحضارة الانسانية، ويجدر بالذكر ايضا أن تحيز النظرية لجنس الذكور على حساب الاناث يصطدم بعجزه

عن تفسير نجاح الكثير من القيادات النسائية في مساهمهم القيادي، وتصل النظرية في عجزها إلى التقصير دون إيجاد تفسير لدورة حياة القائد، ففي المراحل المتأخرة التي يشيخ فيها القائد ويفقد فعاليته لن يكون مفهوم الاختيار الالهي له صائبا، إذ يتوجب القبول حينها به وبضعفه، دون السعي نحو البحث عن قائد آخر.

أما فكرة القيادة الوراثية كما تعبر عنه المقولة أن بن القائد يولد قائدا أيضا حسب ما جاء في محاضرات كارليل، فأنها لا تعطينا تفسيراً لعجز الكثير من أبناء القادة على أن يكونوا قادة مثل آبائهم، حتى وإن وجدنا أمثلة فردية تثبت وجود صفة القيادة في عائلات دون غيرها، فأنها لا تقبل التعميم، إذ أنها جاءت نتاج أسباب وتفاعلات أخرى تضاف إلى صفة العائلة الواحدة.

تحولت نظرية الرجل العظيم إلى مبرر للظلم والاضطهاد، وغطاء لما قد يأتي به القائد من أفعال مشينة، وكونها تنطلق من منطلقات تبرر الفعل العنصر، وتمحور القائد حول الذات، فأنها جابجت عددا من الانتقادات مكنت من ظهور نظريات أخرى، ومع هذا تبقى نظرية الرجل العظيم محتفظة بالسبق في دراسة القيادة، فلم تأتي النظريات التي تليها إلا بعد أن جلبت هذه النظرية الانظار إلى ظاهرة القيادة.

ب. نظرية السمات

ظهرت نظرية السمات على يد الأمريكي جوردن ويلارد أولبروت (1897-1967 Gordon) (Willard Allport)، حيث افترض أن القائد شخص يختلف عن البقية بامتلاكه لسمات معينة أسماها السمات القيادية، قسم أولبروت السمات إلى ثلاثة أقسام ضمن مجموعات مختلفة، ويجدر بالذكر أن نظرية السمات كانت مجالا من مجالات علم النفس، حيث مازجت بن التحليل النفسي ودراسة السلوك عن طريق نماذج احصائية مختلفة، دون المبالغة في تبني أفكار سيغموند فرويد بخصوص الشعور واللاشعور، ولذلك فانه من الواجب أن يكون مفهوم السمة الذي جُلب إلى مجال القيادة مفهوما واضحا.

نقل (الضمد، 2015، صفحة 42) أن ريموند كاتل (1905-1998 Raymond) (Bernard Cattell) عرف السمة على أنها مجموعة ردود الأفعال والاستجابات التي يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم واحد، ومعالجتها بنفس الطريقة في معظم الأحيان.

في البداية كان أصحاب هذه النظرية يرون وجوب توفر هذه السمات لدى القائد توفرا تاما، لتظهر بعد ذلك فكرة أن توفر قدر معين من هذه السمات يكفي لان يكون القائد قائدا، فهذه السمات متوفرة عند عموم الناس لكن ما يمنعهم من أن يكونوا قادة هو عدم توفرها عندهم بقدر كاف.

افترضت الدراسات المبكرة في هذه النظرية كما قال باس (Bass B. , 1990) أن السمات القيادية هي سمات وراثية لا يمكن اكتسابها وان القائد يولد قائدا، لكن في الدراسات اللاحقة تنازلت عن هذا القول لتقر بأن السمات القيادية يمكن اكتسابها من خلال التعلم والتطوير.

ولا شك أن توفر سمات معينة في القائد تميزه عن غيره أمر ظاهر للعيان، لكن ما قد يشكل عقبة أمام نظرية السمات فيما بعد هو تحديد هذه السمات، فمن بين عشرات السمات التي تميز الشخصية كيف يمكننا أن نصل إلى تحديد سمات معينة تختص بالقائد؟

قسم جوردون وويلارد أولبروت السمات إلى ثلاثة أقسام رئيسية، هي:

السمات الرئيسية: وهي السمات البارزة والمسيطر على الفرد، والتي يعرف ويميز بها.

السمات المركزية: وهي السمات المتمثلة في الميول الذي يميز الفرد عن غيره من الأفراد وتعد من أكثر السمات شيوعا وظهورا.

السمات الثانوية: وهي التي تظهر في بعض المواقف والظروف وتعد من أقل السمات وضوحا على شخصية الفرد.

ذكر (المخلافي، 2009) أن الأمريكي رنسيس ليكرت (Rensis Likert) قسم السمات القيادية إلى أربعة أقسام تتلخص في العلاقات بالعاملين، وتقدير نشاط المنظمة، والقدرة على اختيار أفراد جدد وتأهيلهم، إضافة إلى الشخصية المحبة للخير.

وفي هذا الشأن أيضا قام (Stogdill R. M., 1948) بتحليل 124 دراسة أجريت في الفترة الممتدة بين 1904 و1947 حول السمات القيادية ليصل إلى القول بأن القائد يتميز عن غيره بثماني سمات شخصية هي: الذكاء، واليقظة لاحتياجات الآخرين، والبصيرة، والمبادرة، والمسؤولية، والمثابرة في التعامل مع المشاكل، والثقة بالنفس، والتواصل الاجتماعي.

توالت الدراسات التي حاولت تحديد السمات القيادية، والجدير بالملاحظة في هذه الدراسات أن قائمة السمات القيادية تزداد اتساعا كلما زاد عدد هذه الدراسات التي تناولت الموضوع.

فشلت هذه النظرية فشلا واضحا في تحديد قائمة من السمات تكون موضع اتفاق، رغم أن المبدأ الذي تقوم عليه يلقي قبولا ضمنيا، فأغلب الدراسات تقر بوجود سمات معينة تميز القائد عن غيره، كما أنها أهملت جوانب أخرى تميز ظاهرة القيادة، فأغفلت المرؤوسين وعلاقة التفاعل بينهم وبين القائد، كما

أنها لم تتطرق لتبعات الموقف الذي يميز العملية القيادية، فإن نجاح القائد في مواقف دون أخرى لا يجد ما يبرره، فالسمات لا تتغير من موقف إلى آخر إذ أنها ثابتة نسبيا.

ج. نظرية المهارات:

جاءت نظرية المهارات محاولة الاهتمام من سمات القائد إلى مهارته، فاقترح كاتز الانتقال من التركيز على السمات القيادية إلى دراسة المهارات التي تمكن القائد من أداء دوره، وقد أشار نورثوس إلى أن المهارات القيادية تدرج فيما يمكن تعلمه وتطويره بالممارسة والتدريب.

اقترح كاتز ثلاث مهارات رئيسية لا غنى للقائد عنها وقد لخصها فيما يلي:

- **المهارات الفنية (التقنية):** وهي تلك المهارات المرتبة باستعمال المعدات والأدوات والبرامج التقنية لعمل المنظمة، فإن عدم تمكنه منها يجعله في موضع عدم فهم لدوره القيادي.
- **المهارات البشرية:** وهي مجموع المهارات التي تمكنه من التواصل والتفاعل مع الآخرين، بما في ذلك الاستماع والتوجيه والتحفيز...
- **المهارات المفاهيمية:** وهي تلك المهارات المتعلقة بصياغة الرؤية والأهداف وتحديد احتياجات المنظمة.

وقد كان لميمفور اقتراح آخر قسم فيه المهارات القيادية إلى ثلاثة أقسام رئيسية أيضا، تلخصت في مهارات حل المشكلات، ومهارات الإدراك الاجتماعي، ومهارات التفوق المعرفي:

- **مهارات حل المشكلات:** وتشمل المهارات التي من شأنها تقديم القضايا التنظيمية المعقدة على غيرها، من خلال تصور المشكلات التي تواجهها المنظمة في إطار دقيق، ثم إيجاد حلول مناسبة لها، معتمدا في ذلك على الخبرات السابقة اضافة إلى الحلول الإبداعية.
- **مهارات الإدراك الاجتماعي:** باعتبار القائد يؤدي دوره في بيئة تنظيمية فانه من الواجب أن يمتلك فهما جيدا لسياق العمل في بيئته، لذلك فان امتلاك المهارات الاجتماعية يعد أمرا ضروريا، كالحكمة والموضوعية... فاعتبر الإدراك الاجتماعي مهارة معقدة تمكن من الوصول إلى تصور واضح لاحتياجات وأهداف المنظمة، والذي من خلاله يمكن القائد من حل مشاكل الدوائر التنظيمية المختلفة.

- مهارات التفوق المعرفي: يعتمد إيجاد الحلول في سياق مناسب لعمل المنظمة على توفر قدر معتبر من المعرفة، تلك المعرفة الفعالة والتي تختلف عن تجميع المعلومات وتكديسها، فالمعرفة ليست مجرد تراكم لكم كبير من المعلومات أو أجزاء معلومات، فتوظف هذه المعرفة فيما يخدم مصالح المنظمة.

ورغم أن نظرية المهارات اختلفت اختلافا جوهريا عن سابقتها في نقطة جوهرية معارضة مقولة أن القائد يولد قائدا، سواء لكونه رجلا عظيما أو لكونه يمتلك سمات قيادية خاصة، فتحوّلت تحولا طفيفا من الإجابة على السؤال من هو القائد إلى الاجابة على السؤال ماذا يفعل القائد، لكنها رغم ذلك حصرت القيادة في الجانب الفردي للقائد، ومع أنها أشارت إشارات ضئيلة إلى الجانب الاجتماعي في العملية القيادية إلا أنها اغفلت بقية عناصر العملية القيادية، فلم تتطرق للاتباع ولا للموقف الذي يتميز بالتغيير وعدم الثبات، فإن نجاح القائد بامتلاكه لمهارات معينة في موقف ما قد لا يكون كذلك في موقف آخر.

الفرع الثاني: النظريات السلوكية

دفعت النقائص المميزة للنظريات القيادية القائمة على التحليل الفردي،، وحصرت القيادة في سمات ومهارات القائد فقط، إلى التحول نحو دراسة ظاهرة القيادة من جوانب اخرى، والتي من بينها سلوك القائد في المنظمة، فإن تحليل تصرفات القادة تجاه الاتباع والمنظمة يشكل نقطة محورية في فهم أعمق لظاهرة القيادة، أدى هذا التحول في وجهة النظر إلى ظهور النظريات القيادية السلوكية، والتي شاعت في منتصف القرن العشرين، فتحوّلت الدراسات التي تتناول القيادة من هذا المنطلق إلى الجانب الأكاديمي في صورة أبحاث يقوم بها المنتسبون لجامعات اغلبها امريكى، فبرزت اربع دراسات اساسية تمثلت في دراسة جامعة أيوا، ثم دراسة جامعة ميتشغان، ودراسة جامعة أوهايو، والرابعة نظرية الشبكة الإدارية.

1-دراسة جامعة أيوا (Iowa): كانت إسهامات كل من (RONALD ،KURT LEWIN) (RALPH WHITE ،LIPPITT) تشكل عمود هذه الدراسة، وقد تناولت ما يسمى بالأنماط القيادية، وحسب بريمان (Aalateeg, 2017) فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة اقسام هي النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط المتساهل.

- النمط الأوتوقراطي (المتسلط): وفيه يتخذ القائد القرارات دون استشارة الاتباع، فلا يكون لرأيهم عنده وزن أو اعتبار، يعمل القائد في هذا النمط على اصدار الاوامر والتعليمات بكل تفاصيلها وما على الاتباع الا الطاعة والانصياع، ولا يزال هذا النمط من القيادة يميز بعض المواقف القيادية، خاصة تلك التي لا تتحمل التأجيل أو التأخير، أو تلك التي تتميز بالطابع الاستعجالي، كان هذا النمط سائدا في فترات الحكم الاستعمارية على الصعيد السياسي، وكان أيضا في فترات الحكم

التي ميزت الإمبراطوريات، فقد كان التسلط صورة من صور الظلم، وكثيرا ما كان التسلط والاستبداد مدعاة للثورات والعصيان، وفي أقل الاحوال فانه قتل لروح المبادرة في الجماعة ومساس بوحدها وتماسكها، لكن قد يكون هذا النمط مقبولا في حالات خاصة ومثالا على ذلك يمكننا أن نلاحظ هذا النمط القيادي سائدا في غرفة العمليات الجراحية، أين يكون الطبيب في موضع لا يسمح له بأن ينتبه لرأي المساعدين ومحاورتهم، بل أن مسؤوليته المباشرة وكفاءته العلمية تجعله يصدر الاوامر والتعليمات في ظل الانصياع التام بحسن التنفيذ وسرعته، فالطابع المميز للعمليات الجراحية عموما يتناسب مع هذا النمط القيادي من طرف الطبيب.

- النمط الديمقراطي: يتميز هذا النمط بمشاركة القائد وأتباعه في صنع القرار، حيث يكون التشاور وتبادل الآراء، والاستماع للأتباع عادة متبعة، مما يزيد من ولاء الأتباع ومشاركتهم الفعالة في جميع نشاطات المنظمة، ويعتبر هذا النمط القيادي من افضل الانماط، نظرا لفعاليته والقبول الذي يلقاه من طرف الجميع، و يمكننا أن نراه في أغلب المنظمات التي تتبع سياسات وطرق تسيير شفافة، وفي هذا النمط يكون تفويض السلطة بالقدر الذي يحقق مصالح المنظمة، ويقوم القائد بإشراك الأتباع في بعض المهام القيادية، كما يولي القائد اهتماما معتبرا بالعلاقات الانسانية بينه وبين الأتباع، ويكون الاقناع في هذا النمط بديلا عن الاجبار، فيسعى القائد إلى الحوار والتشاور في القرارات التي تتطلب ذلك.

- النمط المتساهل: (laissez faire Leadership) ويسمى كذلك بنمط عدم التدخل، وفيه يمنح القائد قدرا كبيرا من الحرية للأتباع، كما انه يتميز بنطاق واسع لتفويض السلطة، والذي يمكن أن نسماه تنازلا عن السلطة، تترك للأتباع الحرية التامة في هذا النمط، وهو كنفويض للنمط المتسلط فيعمل القائد عملا ثانويا لا يتعد المشورة في بعض الأحيان، ورغم ما يمكن أن يكون لهذا النمط من الايجابيات التي تبرزها حرية التابع في اتخاذ القرارات، الا أن هذا النمط قد يؤدي غالبا إلى انتشار الفوضى والتسيب، وعدم الانضباط، ولا يكون مناسباً إلا في عدد محدود من المنظمات.

2-دراسة جامعة أوهايو:

جاءت هذه الدراسة في أواخر الأربعينيات، على يد كل من (Fleishman) و(Stogdill) و(Shurtle)، وقد قامت هذه النظرية على اعتبار بعدين رئيسيين للسلوك القيادي يتمثلان فيما يلي:

- البعد الأول الاهتمام بالعمل: وهو مجموعة السلوكيات التي تصدر من القائد وتكون منصبية في مجال تنظيم العمل في المنظمة، كتحديد الأدوار، وطرق الانجاز، ومراحل التنفيذ.
- البعد الثاني: الاهتمام بالمرؤوسين: وهو مجموع السلوكيات الصادرة من القائد والتي يكون موضوعها العلاقات الانسانية في المنظمة، ما من شأنه توطيد العلاقات بين القائد والأتباع، وتسهيل الاتصال بين الطرفين.

الشكل 6 أساليب القيادة حسب دراسة جامعة أوهايو

↑ عالي الاهتمام بالعاملين ↓ منخفض	اهتمام عال بالعمل +	اهتمام منخفض بالعمل +
	اهتمام عال بالعاملين	اهتمام عال بالعاملين
	اهتمام عال بالعمل +	اهتمام منخفض بالعمل +
	اهتمام منخفض بالعاملين	اهتمام منخفض بالعاملين
	← منخفض	
	عالي →	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

خلصت الدراسة إلى تحديد أربعة أساليب قيادية مختلفة:

- اسلوب الاهتمام العالي بالعاملين مع الاهتمام العالي بالعمل: وهو الحالة المثلى من بين الحالات الاربعة، وفيه يقوم القائد بالتركيز على تحقيق مستويات جيدة من الأداء في العمل في ظل علاقات انسانية حسنة تميز العلاقة بين القائد والمرؤوسين.
- اسلوب الاهتمام العالي بالعمل مع الاهتمام المنخفض بالعاملين: وفي يركز القائد على تحقيق متطلبات العمل ومستويات جيدة من الانتاج دون الاهتمام بمستوى العلاقات الانسانية التي تربطه بالعاملين، وتكون طرق الاتصال محددة وغالبا ما تكون في اتجاه واحد.
- اسلوب الاهتمام المنخفض بالعمل مع الاهتمام العالي بالعاملين: وفيه يركز القائد على وجود علاقات انسانية جيدة تربطه بالعاملين، مع فتح مختلف طرق الاتصال بينه وبينهم، ولكن هذا على حساب الاهتمام بالعمل، فتكون الانتاجية منخفضة بسبب غياب الصرامة.

- أسلوب الاهتمام المنخفض بالعمل مع الاهتمام المنخفض بالعاملين: وهو أسوأ أسلوب من بين الأساليب الأربعة، حيث يكون القائد أشبه بالغائب، ففي ظل تدني مستوى انتاجية العاملين يزيد سوء العلاقات الانسانية في المنظمة مما يعني بالضرورة وجود تأثير سلبي على تحقيق المنظمة لأهدافها.

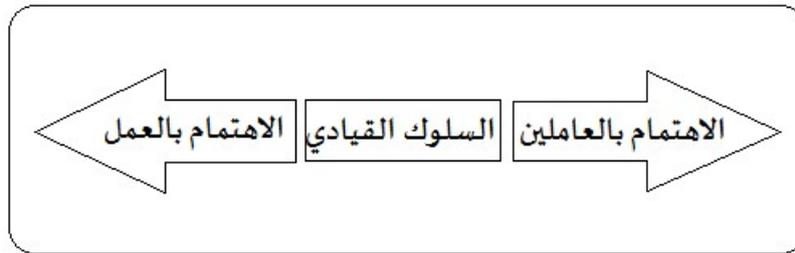
قامت الدراسة أيضا بملاحظة مستوى دوران العمالة، ومستوى الرضا لدى العاملين، فوجدت أن اهتمام القائد بالعاملين يزيد من الرضا لديهم، كما انه يقلل من مستوى دوران العمالة، مما يؤدي إلى آثار إيجابية على أداء المنظمة عموما، والمساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها، في حين أن تركيز القائد على الاهتمام بالعمل يؤدي إلى تزايد تدمير وشكاوى العاملين، وارتفاع مستوى دوران العمالة رغم تحقيق مستويات مقبولة على مستوى الانتاجية.

لكن ما يمكن أن يعتبر نقدا لهذه النظرية اقتصرها في دراسة القيادة على سلوك القائد دون الالتفات إلى الموقف الذي يستوجب هذا السلوك، فإن اختلاف المواقف لا يتوافق مع سلوك نمطي يميز به القائد دائما، كما أن الدراسة قامت على رصد آراء القادة ولم تتعرض لسلوكهم كما هو على أرض الواقع.

3-دراسة جامعة ميشيغان:

جاءت دراسة جامعة ميتشغان معاصرة لدراسة جامعة أوهايو، وقد كان من أبرز روادها كل من (Rensis Likert) و (Kats) و (Kahn) حيث قامت على المقارنة بين السلوكيات القيادية في المنظمات ذات الانتاجية العالية والمنظمات ذات الانتاجية المنخفضة، على اعتبار أن السلوكيات القيادية محصورة في بعدين اثنين فقط، هما الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعاملين.

الشكل 7 أبعاد دراسة جامعة متشغان للسلوك القيادي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Karaca, 2020, p. 11)

توصلت الدراسة إلى القول بما يلي:

- تتميز المنظمات التي يهتم قادتها بأحد البعدين دون الآخر بتدني فاعلية القادة.
- يقتصر سلوك القائد على الاهتمام بالإنتاج، أو الاهتمام بالعاملين، ولا يمكن الجمع بينهما.

وقد حدد رنيسيس ليكرت أحد أبرز المساهمين في النظرية السلوكية أربعة أنماط قيادية:

- 1- النمط التسلطي: وفيه يكون الاكراه عاملا أساسيا في التحفيز، كما أن الاتصالات فيه تكون في اتجاه واحد، يتميز بشدة المركزية، كما أن الثقة بين المرؤوسين والقائد تكون في مستويات منخفضة.
- 2- النمط الأبوي: وهو نمط مشابه للنمط التسلطي الا انه اقل منه تسلطا، وفيه يسمح القائد بقليل من الحرية للمرؤوسين ولكن تحت الرقابة، كما أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات قليلة.
- 3- النمط الديمقراطي الاستشاري: يتميز هذا النمط بقنوات الاتصال المختلفة في الاتجاهين، من الاعلى إلى الاسفل ومن الاسفل إلى الاعلى، مما يعني قدرا أكبر من الحرية للمرؤوسين، ولكن رغم ذلك تبقى القرارات في يد القائد، إذ أن استشارة التابع تبقى شكلية وليست ملزمة له.
- 4- النمط الديمقراطي التشاركي: يغلب على هذا النمط من القيادة شيوع روح الفريق حيث تكون ثقة القائد بمرؤوسيه كبيرة، مما يتيح لهم المشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات، وتكون قنوات الاتصال سلسلة في الاتجاهين وبشكل مؤثر.

وعموما يمكننا أن نلاحظ أن دراسة جامعة ميتشغان قامت على افتراض أن القيادة هي متغير منفرد في تأثيره على الانتاجية دون أن يكون لهذا الافتراض مبررات تجريبية، كما أنها أهملت متطلبات الموقف، فقد يهتم القائد في مواقف معينة بالعاملين، وقد يهتم نفس القائد بالإنتاج في مواقف أخرى، كحالات التعرض لضغوط تحتم الرفع من مستوى الانتاج للوفاء بأجال تسليم معينة.

4- نظرية الشبكة الإدارية:

قامت نظرية الشبكة الادارية على ما توصلت إليه دراسة جامعة أوهايو، ودراسة جامعة ميتشغان من حيث اعتماد بعدين اثنين للسلوك القيادي، وقد كان أبرز روادها كل من جون موتون (e Jan Moton)، وروبرت بلاك (Robert Blake).

الشكل 8 فضاء نظرية الشبكة الادارية

عالي إهتمام بالأفراد منخفض	9	(9.1)	(9.2)	(9.3)	(9.4)	(9.5)	(9.6)	(9.7)	(9.8)	(9.9)
	8	(8.1)	(8.2)	(8.3)	(8.4)	(8.5)	(8.6)	(8.7)	(8.8)	(8.9)
	7	(7.1)	(7.2)	(7.3)	(7.4)	(7.5)	(7.6)	(7.7)	(7.8)	(7.9)
	6	(6.1)	(6.2)	(6.3)	(6.4)	(6.5)	(6.6)	(6.7)	(6.8)	(6.9)
	5	(5.1)	(5.2)	(5.3)	(5.4)	(5.5)	(5.6)	(5.7)	(5.8)	(5.9)
	4	(4.1)	(4.2)	(4.3)	(4.4)	(4.5)	(4.6)	(4.7)	(4.8)	(4.9)
	3	(3.1)	(3.2)	(3.3)	(3.4)	(3.5)	(3.6)	(3.7)	(3.8)	(3.9)
	2	(2.1)	(2.2)	(2.3)	(2.4)	(2.5)	(2.6)	(2.7)	(1.8)	(2.9)
	1	(1.1)	(1.2)	(1.3)	(1.4)	(1.5)	(1.6)	(1.7)	(1.8)	(1.9)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		عالي ————— إهتمام بالعمل ————— منخفض								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Harrison, 2017)

اعتمدت نظرية الشبكة الإدارية في دراستها للسلوك القيادي حسب (Harrison, 2017, p. 24) على اعتبار فضاء مكون من بعدين اثنين، حيث أن الاهتمام بالعمل كان على المحور الأفقي، والاهتمام بالعاملين كان على المحور العمودي، كما قسمت كل محور في ترتيب تصاعدي إلى تسعة اقسام من (1) إلى (9)، فينتج لنا من هذا التقسيم (81) حالة ممكنة من التقاء فاصلة الاهتمام بالعمل مع ترتيب الاهتمام بالعاملين.

لكن الدراسة اقتصر على تفصيل خمس حالات رئيسية مختلفة فقط، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الشكل 9 الحالات الخمس لنظرية الشبكة الادارية

عالي	9	نمط (1-9) المجامل	نمط قيادة الفريق (9-9)							
	8									
	7									
إهتمام بالأفراد	6	النمط المعتدل (5-5)								
	5									
	4									
منخفض	3	النمط البيروقراطي (1-1)	النمط المتسلط (9-1)							
	2									
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		منخفض			الاهتمام بالعمل			عالي		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Karaca, 2020)

النمط (1-1): اهتمام قليل بالعمل مع اهتمام قليل بالأفراد، وهو النمط البيروقراطي وفيه يكون القائد غير مهتم بإنجاز الأعمال ولا مهتما بشبكة العلاقات، ويؤدي ذلك إلى اللامبالاة وعدم بذل اي مجهود من طرف المرؤوسين.

- النمط (1-9): اهتمام كبير بالعمل مع اهتمام قليل بالأفراد، وهو النمط المتسلط وفيه يميل القائد إلى تركيز جهوده في سبيل إكمال المهام والواجبات على حساب العمال دون عاطفة، فيكون الاهتمام بالعمل في المركز الأول من الاهتمامات.

- النمط (5-5): اهتمام متوازن بالعمل مع اهتمام متوازن بالأفراد، وهو النمط الزبقي أو المعتدل وفيه يحاول القائد الموازنة بين الاهتمام بمشاعر العاملين واهتماماتهم، وبين الاهتمام بمتطلبات العمل وإنجاز المهام.

- النمط (9-1): اهتمام قليل بالعمل مع اهتمام كبير بالأفراد، وهو النمط المجامل وفيه يصب اهتمام القائد في تكوين بيئة عمل ودية من خلال التركيز على احتياجات الأفراد ومشاعرهم، ويكون فيه الاهتمام بالإنتاج أولوية ثانية.

- النمط (9-9): اهتمام كبير بالعمل مع اهتمام كبير بالأفراد، وهو نمط قيادة الفريق وفيه يكون الاهتمام بتحقيق اعلى معدل من الأهداف التنظيمية وسط بيئة ودية تتميز بروح الفريق.

أكد كل من موتون (Mouton) وبلاك (Blake) في دراستهما (Harrison, 2017, p. 25) على أن القائد الأكثر فعالية هو القائد الذي يتميز بنمط قيادة الفريق.

يري يوكل (Yukl G. A., 2013, p. 34) أن هذه النظرية قد لاقت الكثير من الانتقادات، بقوله أن الدراسات الاستقصائية التي استخدمت الاستبيانات لم تدعم فكرة وصول القادة إلى درجات عالية في كلا البعدين في أن واحد، أي انه لا يمكن الوصول إلى درجات عالية من الاهتمام بالإنتاج وفي نفس الوقت يكون الاهتمام بالعاملين في مستويات عليا، وانه في بعض الأحيان يكون تركيز الاهتمام على المرؤوسين يزيد من فعالية المنظمة، بينما في احيان اخرى يكون تركيز الاهتمام على العمل وانجاز المهام أولى في الرفع من فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها، كما أن هذه النظرية لا تأخذ في الحسبان وقوع المنظمة في ظروف طارئة والتي من الممكن أن تحدد مصير المنظمة بأمله.

الفرع الثالث: النظريات الموقفية

ظهرت النظريات الموقفية في الستينات وحسب شيميرس (Chemers, 1997, p. 28) فقد كان ذلك بعد أن أفسح فشل النظريات السلوكية في إعطاء صورة متكاملة للقيادة لظهور نموذج جديد يرى القيادة من منظور آخر، يراعي التأثيرات الظرفية، فجاءت النظرية الموقفية من افتراض انه لا توجد انماط قيادية مقبولة مطلقا، فقد يكون النمط القيادي صالحا في مواقف معينة، لكنه سيكون غير مناسب في مواقف أخرى، فحسب هيوز (Hughes, 2005, p. 32) فإن العوامل المرتبطة بالمواقف المختلفة تؤثر على القيادة ، ومنه وجب أن يتغير نوع القيادة تبعا لذلك.

1-نظرية فيدلر:

قامت نظرية فيدلر (Fiedler Fred E) في أواخر الستينات على اضافة ما يميز الموقف لمنظور القيادة، ويمكن حسب كراكا (Karaca, 2020, p. 14) عرض هذه النظرية في نموذج مكون من ثلاث مراحل هي: تحديد النمط القيادي، وتحديد الموقف، ثم درجة التوافق بين القائد والمرؤوسين.

ركز فيدلر (Fiedler, 2008, p. 89) تحديد النمط القيادي على مفهوم جديد أسماه مقياس زملاء العمل الاقل تفضيلا (workers-Least Preferred Co) وهو ما يسمى اختصارا (LPC)، والذي من خلاله يمكننا معرفة توجه القائد نحو العمل، أو نحو العلاقات مع المرؤوسين، حيث أن القائد يتوجه نحو التركيز على العمل كلما كان مقياس (LPC) عاليا فيولون اهتماما بالانسجام ، والعلاقات الثنائية بين أعضاء المجموعة، و يهتمون بمشاعر المرؤوسين، كما يتوقعون منهم المشاركة الفعالة في صنع القرارات، والمساهمة الايجابية في طرح الأفكار والمقترحات، ويتجه نحو التركيز على العلاقات مع العاملين

كلما كان مقياس (LPC) منخفضاً، فيميل القائد نحو إصدار الأوامر، والحرص على إتمام المهام في المقام الأول، دون الاكتراث للاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، كما يفضل القادة في هذه الحالة المهام المعيارية المحددة، أي تلك المهام المتميزة بالوضوح في طرق تنفيذها.

الشكل 10 نموذج فيدلر للقيادة الموقفية

النمط القيادي الفعال	مكونات الموقف			صعوبة الموقف	الموقف
	مركز القائد	وضوح العمل	العلاقة بالمرؤوسين		
الاهتمام بالمهام	قوي	واضح	حسنة	سهل جداً	01
الاهتمام بالمهام	ضعيف	واضح	حسنة		02
الاهتمام بالمهام	قوي	غامض	حسنة		03
الاهتمام بالعلاقات	ضعيف	غامض	حسنة		04
الاهتمام بالعلاقات	قوي	واضح	سيئة	صعب جداً	05
الاهتمام بالعلاقات	ضعيف	واضح	سيئة		06
الاهتمام بالعلاقات	قوي	غامض	سيئة		07
الاهتمام بالمهام	ضعيف	غامض	سيئة		08

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (عاشور، 1989، صفحة 172)

اقترح فيدلر في نظريته حسب مورهاد وغريفن (Moorhead & Griffin, 2013) لتحديد الموقف، تحليل علاقة القائد بالمرؤوسين، ودرجة وضوح العمل، ثم اعتبر قوة مركز القائد كعامل يحدد درجة التوافق بين القائد والمرؤوسين.

علاقة القائد بالمرؤوسين: وتتمثل في درجة ثقة الاتباع بالقائد ومدى الالتزام نحوه، وكلما كانت هذه العلاقة ايجابية فإن القائد سيحظى بتأثير أكبر، كما أن القائد الذي ينظر إليه باحترام من قبل المرؤوسين لا يحتاج صلاحيات تمنحها له السلطة الرسمية.

وضوح العمل: ويقصد به مستوى تحديد هيكل العمل، بما يشمل اللوائح والقواعد والتوصيف الوظيفي، المهام المحددة بدقة أو ذات التنظيم الدقيق تمنح القائد تأثيراً أكبر من المهام غير المحددة وغير المنظمة.

قوة مركز القائد: وهي تشير إلى السلطة الرسمية وغير الرسمية التي يستمدتها القائد من موقعه، بما فيها صلاحية المكافأة والعقاب، مما يجعل القائد أكثر تأثيراً، وتحدد الإشارة إلى أن هذه القوة تزداد كلما كان موقع القائد أعلى في هرم السلطة الرسمية.

2-نظرية شميدت وتانباوم:

تسمى هذه النظرية بنظرية أنماط سلوك القائد كونها أقرب زمنيا للنظريات السلوكية، كما أنها تسمى بنظرية استمرارية القيادة، في إشارة إلى تسليطها الضوء على فكرة أن القائد لا يتميز بنمط سلوكي واحد يترجم تصرفه في كل الاحوال، وقد قدمها الامريكانيان وارن شميدت (Waren.H Schmidt) الذي كان مشتغلا بالرسم والابداع وما تعلق بالمجال الفني، وروبرت تاننبوم (Tannenbaum Robert) الذي كانت له خلفية عسكرية سابقة، وقد كان لسيرتهما الذاتية المذكورة أنفا أثر في تكوين نظريتهما، والتي بنيت على افتراضين رئيسيين، كان الاول مفاده أن القائد لا يتميز بسلوك قيادي ثابت عبر مختلف المواقف، والثاني أن السلوك القيادي لا يرتبط بالقائد لوحده، بل هناك طرف آخر يتمثل في المرؤوسين، إلى جانب الموقف.

فمقدار حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية، ومدى استعدادهم لتحمل المسؤولية، يعتبر عاملا رئيسا في تحديد السلوك القيادي، اضافة إلى اهتمامهم بالمشكلة، وحدود قدرتهم على العمل في ظل الغموض، وحالات عدم التأكد.

كما أن خصائص الموقف تساهم بقدر كبير في تحديد نوع السلوك القيادي، آخذين في الاعتبار نوع التنظيم بالمنظمة، ومدى فاعلية مجموعات العمل، إضافة إلى ضغوط الزمن وطبيعة المشاركة المطلوبة.

قام نموذج شميدت وتاننبوم على تحديد سبعة أنماط قيادية مختلفة، تتوافق مع السلوك القيادي المناسب من خلال عملية اتخاذ القرار، ويمكننا النموذج التالي من استكشاف هذه الانماط:

الشكل 11 الانماط القيادية حسب نظرية شميدت وتانباوم

متسلط		ديمقراطي				
سلطة القائد		حرية المرؤوسين				
1	2	3	4	5	6	7
الاعلام	الاقناع	الاستشارة	المشاركة	التدبير التشاركي	التدبير المشترك	التدبير الذاتي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

- 1- الإعلام: في هذه الحالة تقع مسؤولية اتخاذ القرار على عاتق القائد بمفرده، ثم يبلغ به المرؤوسين دون أن يكون لهم تعقيب على ذلك، وهو نمط يجعل السلطة في يد القائد دون اي صلاحيات للاتباع، فيسند إليهم امر التنفيذ وحسب.
- 2- الاقناع: في هذه الحالة يتخذ القائد القرار بمفرده، لكنه يعمل على اقناع المرؤوسين به، من خلال الشرح والتحليل، فهو بذلك يصل إلى قدر من تفهم الاتباع للقرار مما يقلل من تدمرهم.
- 3- الاستشارة: في هذه الحالة يتخذ القائد القرار بمفرده، لكنه يسمح للمرؤوسين بقدر من النقاش حول جدواه، دون أن يكون لهذا النقاش دور في تغيير القرار، فالهدف من النقاش زيادة اقتناع المرؤوسين بتنفيذ القرار فقط.
- 4- المشاركة: في هذه الحالة يقدم القائد مقترحا يكون مشروعاً مبدئياً للقرار، ويطرحه للنقاش مع امكانية التعديل عليه، فيكون للمرؤوسين قدر يسير من المشاركة في صنع القرار.
- 5- التدبير التشاركي: في هذه الحالة يعرض القائد المشكلة على المرؤوسين، كما يعرض عليهم اقتراحات للقرار المناسب، ويكون لهم صلاحية تحولهم للاختيار من بين الاقتراحات المعروضة.
- 6- التدبير المشترك: في هذه الحالة يعرض القائد المشكلة فقط، ويفوض المرؤوسين من خلال منحهم صلاحية صنع القرار، لكنه يرسم لهم الحدود العامة التي لا ينبغي أن يخرج القرار عنها.
- 7- التدبير الذاتي: في هذه الحالة يمنح القائد المرؤوسين سلطة اتخاذ القرار عن طريق التفويض.

3- نظرية هيرسي وبلانشارد:

قامت هذه النظرية سنة (1969-1977) على يد كل من بول هيرسي (Paul Hersey)، وكينيث هارتلي بلانشارد (Kenneth Hartley Blanchard) حيث أنها تمحورت حول إضافة بعد جديد للقيادة وهو النضج الوظيفي، فقد اعتبرت الموقف القيادي متمثلاً في ثلاثة أبعاد هي الاهتمام بالعلاقات الانسانية، والاهتمام بالإنجاز، ودرجة النضج الوظيفي للعاملين، حيث يتغير النمط القيادي المناسب تبعاً لهذا الأخير، وقد عرف هيرسي وبلانشارد النضج الوظيفي على انه مدى رغبة واستعداد الاتباع لتحمل المسؤولية، وقدرتهم على تأدية المهام.

وحسب يوكل (Yukl G. A., 2013, p. 166) ذهب هذه النظرية إلى دراسة النضج الوظيفي للمرؤوسين على المدى القصير، كما أنها أشارت إلى قدرة القائد على زيادة النضج الوظيفي للمرؤوسين بمرور الزمن عبر التدريب والتطوير.

وأشارت النظرية إلى أن النضج الوظيفي للمرؤوسين يمر على اربعة مستويات مختلفة:

الجدول 3 مصفوفة النضج الوظيفي

عالي	النامي	الخبير
الاستعداد		
منخفض	المبتدئ	الماهر
	منخفضة	عالية
	القدرة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

1-مرحلة النضج الوظيفي الاولى (المبتدئ): وفيها لا يكون المرؤوس مستعدا لأداء العمل ولا قادرا عليه.

2-مرحلة النضج الوظيفي الثانية (النامي): وفي هذه المرحلة يزيد استعداد المرؤوس لأداء المهام رغم عدم توفر القدرة اللازمة لذلك.

3-مرحلة النضج الوظيفي الثالثة (الماهر): وفي هذه المرحلة يفتقد المرؤوس الرغبة والاستعداد لأداء المهام رغم قدرته على ذلك.

4-مرحلة النضج الوظيفي الرابعة(الخبير): وفي هذه المرحلة يمتلك المرؤوس الرغبة والاستعداد لأداء مهامه مع قدرته على الأداء على أكمل وجه.

وتختلف حسب يوكل (Yukl G. A., 2013, p. 166) الانماط القيادية المناسبة لكل حالة من حالات النضج الوظيفي كالتالي:

- النمط القيادي المناسب لمرحلة النضج الوظيفي الاولى: يكون المرؤوس في هذه المرحلة في بداية التحاقه بأداء مهامه، ولم يتمكن بعد من الإلمام بمتطلبات أداء وظيفته، وهو في حاجة إلى قائد موجه، يهتم بالعمل تحديدا، فيصنع له القرارات، ويشرح له مهامه وطرق تنفيذها.

- النمط القيادي المناسب لمرحلة النضج الوظيفي الثانية (النامي): يكون المرؤوس في هذه المرحلة لا يمتلك القدرة على أداء مهامه مع توفر الرغبة لديه، مما يزيد حاجته إلى قائد يوجهه ويرشده، فيعمل على اقتناعه وتدريبه على متطلبات أداء مهامه، فيكون اهتمام القائد بالعلاقات والعمل معا.
- النمط القيادي المناسب لمرحلة النضج الوظيفي الثالثة (الماهر): يكون المرؤوس في هذه المرحلة يمتلكا للقدرة على أداء مهامه لكنه لا يجد الاستعداد الكافي لذلك، فيحتاج المرؤوس إلى قائد يهتم بالعلاقات أكثر من اهتمامه بالعمل، ليعتث فيه دواعي الرغبة، وحب الانجاز، من خلال التحفيز ومنه المشاركة الجزئية في اتخاذ القرار، مع قدر يسير من التوجيه والدعم.
- النمط القيادي المناسب لمرحلة النضج الرابعة (الخبير): يكون المرؤوس فيها على دراية كاملة بطرق أداء مهامه ويمتلك الرغبة والقدرة على الأداء، فيحتاج إلى قائد يمنحه التفويض والتمكين بشكل واسع، فيكون القائد ذو اهتمام منخفض بالعمل واهتمام منخفض بالعلاقات.
- فحسب هيرسي وبلانشارد فانه لا يوجد نمط قيادي ثابت يناسب جميع الاحوال، بل يجب على القائد أن يكون منفتحاً على جميع مراحل النضج الوظيفي للمرؤوسين، بتكييف نمطه القيادي بما يتناسب مع مرحلة النضج التي يفرضها الموقف من خلال تركيز اهتمامه على العمل أو العلاقات، كما يعمل القائد بعد تحديد مستوى نضج مرؤوسيه على تطوير نضجهم على المدى الطويل بما يتناسب مع متطلباتهم.
- حدد هيرسي وبلانشارد من خلال الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالعمل، أربعة انماط قيادية تتناسب مع حالات النضج الوظيفي للمرؤوسين تقوم على بعدين هما الدعم والتوجيه.

الجدول 4 الانماط القيادية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد

عالي	الدعم	التدريب
الدعم	التفويض	التوجيه
منخفض	عالي	
	التوجيه	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

الجدول 5 النمط القيادي المناسب لحالة النضج الوظيفي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد

النضج الوظيفي	النمط القيادي
1- المبتدئ	1- نمط الموجه (Directing and Telling).
2- النامي	2- نمط التدريب والإقناع (Coaching and Selling).
3- الماهر	3- نمط الدعم والمشاركة (Supporting and Participation).
4- الخبير	4- نمط التفويض (Delegation).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

كما أشار هيرسي وبلانشارد إلى امكانية تراجع النضج الوظيفي من مرحلة إلى أخرى أدنى (كتعرض المرؤوس لمأساة نفسية) وهنا يتوجب على القائد زيادة مستوى اهتمامه بالمرؤوس وتركيز الجهود لإعادته إلى حالة نضجه السابقة.

الفرع الرابع: الاتجاهات الحديثة

بعد التحولات التي عرفتها البيئة التنظيمية من جراء التطور التكنولوجي المتسارع، وتحول البيئة التنظيمية إلى بيئة شديدة الاضطراب والتغيير، تحتم ظهور دراسات قيادية توأكب هذه التحولات الهائلة التي عمت مختلف المتغيرات التنظيمية، أين ظهرت على مستوى الدراسات القيادية القيادة مساهمات

مختلفة، وقد كان من أبرزها القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، أين نتطرق إليها بالتفصيل الاتي ذكره كالتالي:

1- القيادة التبادلية:

ينشأ الفرد في بيئته الاجتماعية على فكرة المكافأة والعقاب، أي أنه يكافئ على السلوكيات الحسنة ويعاقب على السلوكيات السيئة، يبنى على هذه الفكرة الكثير من الاعتبارات القانونية والثقافية والدينية والتنظيمية... ولأن الانسان بطبعه اجتماعي فإن وجوده وسط جماعة يفرض أن تكون لديه تعاملات مختلفة مع جماعته، فتكون منظومة المكافأة والعقاب أساسا لكثير من التعاملات التي تميز الافراد، لتشمل الجانب التنظيمي الذي يميز الفرد بصفته قائدا وتابعا على حد سواء.

أولاً: تعريف القيادة التبادلية

تعرف القيادة التبادلية حسب (Karaca, 2020, p. 102) على أنها تبادل يعبر في القائد صراحة عن تطلعاته والمهام التي يجب على الأتباع انجازها لتحقيق هدف معين، ويعد بالمقابل بمكاسب ومكافآت مختلفة للاتباع لتحقيق تطلعاتهم هم ايضا.

كما عرفها (Avolio & Yammarino, 2002) على أنها سلوك قيادي يركز فيه القائد على توضيح اهداف العمل الذي يقوم به الاتباع وكيفية أداءه، والمكافآت التي سيحصلون عليها عند تحقيق هذه الاهداف بنجاح.

حسب بيرنس (Burns, 1978) يكتسب القادة التبادليون الطاعة والفعالية من خلال شرح متطلبات المهمة والمكافآت الناتجة وهو ما يشكل علاقة تبادل مع الاتباع.

فيمكننا القول إن القيادة التبادلية هي تلك العلاقة الناشئة عن تفاعل القائد والاتباع من خلال تبادل المنافع، في صورة تطلعات ومطالبات القائد من أجل تحقيق الاهداف من الاتباع، بمقابل ما يمنحهم إياه من المكافآت والامتيازات، فهي تتميز بما يلي:

- أ- تقوم القيادة التبادلية على مبدأ الثواب والعقاب، فيقدم القائد مقابل تحقيق الاهداف مكافآت في صورة منح وعطايا مادية ومعنوية للاتباع، كما أنه يعرض على الاتباع عقوبات جراء التقصير في تحقيق الاهداف في صورة عقوبات تنظيمية مادية ومعنوية.
- ب- يوزع القائد الأدوار والمهام على المرؤوسين ويشرحها بوضوح، ويبين المستوى المطلوب من الانجاز، كما انه يقدر مدى حسن تنفيذها الذي يبني عليه قرار المكافأة أو العقوبة.
- ت- يطلع القائد على مختلف احتياجات الاتباع المادية والمعنوية لكي تكون تلبيتها وسيلة للتبادل.
- ث- من خلال التبادل يتمكن القائد من التعرف على الانحرافات في العمل ليتمكن من ايجاد الاليات التصحيحية وتنفيذها، ومنه يمكننا اعتبارها آلية رقابية فعالة.
- ج- تتم عملية التبادل في إطار ما تسمح به ثنائية (العائد-كلفة) اي أن القائد يحدد مقدار العائد المطلوب في صورة انجاز، بما يتوافق مع مقدار الكلفة التي يتطلبها قرار المكافأة أو العقاب.

وعليه فإن القيادة التبادلية تقوم على تحقيق نتائج ذات قيمة للطرفين، أي أن النتائج التي ليس لها اعتبار لا يمكن أن تكون موضوعا للتبادل، كما يجدر بالذكر الاشارة إلى أن جميع التبادلات بين القائد والاتباع لا تحدث على نفس المستوى، فحسب (Karaca, 2020) فإن بعض التبادلات تحدث على مستوى عال والبعض الاخر يحدث على مستوى منخفض، فالتبادلات التي تحدث على المستوى العالي يكون فيها القائد مستعدا لتقديم شتى انواع المنح والعطايا المادية والمعنوية من موارد المنظمة والدعم العاطفي بشتى انواعه فتكون علاقة التبادل متسمة بقدر كبير من الثقة والاحترام المتبادلين، فيما تشمل التبادلات التي تحدث على مستوى منخفض الأحكام التعاقدية فقط، كالراتب، واوقات العمل، والعطل، والتأمين الصحي، والترقيات التلقائية... والجدير بالذكر أن العلاقات التبادلية ذات المستوى المنخفض هي العلاقات التبادلية الاكثر شيوعا.

ثانيا. أبعاد القيادة التبادلية

تقوم القيادة التبادلية على بعدين رئيسيين هما المكافأة المشروطة، والقيادة بالاستثناء.

المكافأة المشروطة: وهي المقابل الذي يقدمه القائد باشتراط تحقيق أداء معين في تنفيذ المهام، وقد تكون في صورة مكافآت على الأداء الحسن كما قد تكون في صورة عقوبات عند الأداء السيء، وحسب (Karaca, 2020, p. 105) فانه من الممكن تمييز ثلاثة انواع من المكافآت.

- المكافأة العرضية: وهي المكافآت العرضية النشطة.
- المكافأة الطارئة: وهي المكافأة التي يقدمها القائد للاتباع نظير انجاز حسن في موقف طارئ، ولها أشكال مختلفة.
- المكافأة المتوقعة: وهي تلك المكافأة التي يتوقع الأتباع الحصول عليها عند قيامهم بأعمال مستقبلية متوقعة.

تشكل المكافآت المشروطة قائمة واسعة من الخيارات التي تبدأ من التصرف العرضي كالملاحظة الحسنة الشفهية، لتشمل المكافأة المادية كالعلاوات والمنح والمكافآت المالية، أو الترقية في السلم الوظيفي، لتصل إلى التقدير والتكريم المعنويين.

الإدارة بالاستثناء: حسب (Bass B. M., 1985) هي تلك التدخلات التي يقوم بها القائد عند حدوث خلل في تنفيذ المهام من طرف الاتباع، ثم قام (Bass & Avolio, 1990) بتعديل هذا المفهوم والقول بأن الادارة بالاستثناء تكون على نوعين هما:

الإدارة بالاستثناء النشطة: وفيها يكون تدخل القائد في تصحيح سلوك التابعين اثناء تأدية مهامهم اي انه يتحكم بنشاط الاتباع ويراقب الانشطة، فهي محاولة لتفادي وقوع الخلل في التنفيذ، من خلال بحث القائد المستمر على مواطن الخلل، ثم توجيه الانتقادات، وفرض الاجراءات التصحيحية، قبل أن تتحول الاختلالات إلى مشكلة أكبر.

الإدارة بالاستثناء الساكنة: وفيها يتم تدخل القائد عند وصول الاتباع إلى العجز عن التنفيذ الحسن للمهام، بما يصل إلى الاخلال بالشروط التعاقدية احيانا، وهنا يتدخل القائد عن طريق العقوبات المشروطة، يتميز فيها الاتباع بقدر كبير من الحرية في تنفيذ المهام ولا يكون تدخل القائد إلا عندما تسوء الامور.

ورغم الجوانب الايجابية التي تتميز بها القيادة التبادلية الا أنها تجد بعض الصعوبات والتحديات التي تواجه التطبيق الحسن لها، والتي من الممكن أن نلخصها فيما يلي:

- تقوم القيادة التبادلية في شقها الاول على المكافأة، وهذا ما يجعلنا نتساءل عن مدى وفرة المكافآت اللازمة وبلوغها القدر الكافي، فان المكافآت المادية تشكل ضغطا إضافيا على موارد المنظمة في ظل محدودية الموارد التي تعاني منها كثير من المنظمات، وبالتالي فإن توفرها يشكل تحديا على أكثر من صعيد، كما يراعى أثرها في تحفيز التابع فالمكافآت التي لا تحفز التابع هي أقرب إلى مفهوم الهدر، حيث يختلف الأفراد في سلوكهم تجاه المكافآت من حيث كميتها ونوعها.
 - المكافأة المشروطة في شقها الثاني تتمثل في مجموع العقوبات التي يمكن للقائد أن يستعملها في معالجة الاختلالات، والتي تبدأ عادة بالتهديد وتنتهي بتنفيذ العقوبة، لكن الملاحظ أن التهديد في كثير من الاحيان يؤدي إلى نتائج عكسية، كما أن كثير من العقوبات لا تصل إلى حد تغير سلوك التابع كونها شكلية أو سطحية أو لا تنبئ عليها اعتبارات مادية أو معنوية هامة.
 - يشكل تحكم القائد بالمكافآت والعقوبات تحديا بارزا، كون اللوائح والقوانين لا تترك للقائد مجالا واسعا للتصرف فيها، فمثلا المكافآت المادية لا يمكن أن تتجاوز انظمة الأجور والمنح والعلاوات والترقيات التي تستند إلى الأقدمية والمؤهلات غالبا، كما أن للوائح والقوانين تصميمها مسبقا لا يمكن القائد من التصرف في تحديد نوع وحجم العقوبة المناسبة.
- تذهب بعض الآراء حسب (Gill, 2011) إلى القول بأن نظام المكافآت المشروطة حتى وان حقق نتائج ايجابية على المدى القصير فانه سيؤدي إلى عرقلة التنمية البشرية على المدى الطويل، مما ينتج فقدان الميزة التنافسية.
- وقد حظيت علاقة القيادة التبادلية بمختلف المتغيرات التنظيمية بدراسات متعددة، ونذكر منها في الجدول التالي ما يلي:

الجدول 6 علاقة القيادة التبادلية ببعض المتغيرات التنظيمية

الدراسة	القيادة التبادلية	المتغير التنظيمي
(Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999)	علاقة إيجابية. علاقة إيجابية. علاقة إيجابية.	ثقة الاتباع بالقائد. الالتزام التنظيمي. المواطنة التنظيمية.
(Jung & Avolio, 2000)	علاقة إيجابية. علاقة إيجابية.	توافق قيم الاتباع وقيم القائد. الرضا الوظيفي.
(MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001)	علاقة سلبية.	غموض دور الاتباع.
(Bryant, 2003)	علاقة إيجابية.	استخدام المعرفة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على (Karaca, 2020, pp. 113-116)

فيما ذهبت بعض الدراسات إلى تحليل العلاقة الموجودة بين أبعاد القيادة التبادلية ومختلف المتغيرات التنظيمية كما بالجدول التالي:

الجدول 7 العلاقة بين أبعاد القيادة التبادلية وبعض المتغيرات التنظيمية

الدراسة	القيادة التبادلية		المتغير التنظيمي
	المكافأة المشروطة	الادارة بالاستثناء	
(Hunt & Schuler, 1976)	علاقة إيجابية	علاقة سلبية	الرضا الوظيفي
(Bycio, Hackett, & Allen, 1995)	علاقة إيجابية	علاقة سلبية	الالتزام العاطفي تجاه المنظمة
(Podsakoff & Schriesheim, 1985)	علاقة إيجابية	علاقة سلبية	الأداء
(Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003)	علاقة إيجابية	-	تضامن الاتباع مع بعضهم
(Judge & Piccolo, 2004)	علاقة إيجابية	علاقة سلبية	فعالية القائد
(Hoyt & Blascovich, 2003)	-	علاقة ايجابية	تطابق قيم الاتباع
(Bycio, Hackett, & Allen, 1995)	-	علاقة ايجابية	نية الانسحاب
(Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003)	علاقة إيجابية	علاقة سلبية	الثقة بالقائد
(MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001)	-	علاقة سلبية	غموض دور الاتباع
(Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003)	علاقة ايجابية	علاقة سلبية	إمكانيات الاتباع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Karaca, 2020)

2- القيادة التحويلية:

ان تطور بيئة الأعمال، وتحولها إلى شكل جديد أكثر تعقيدا، وقابلية للتغيير أوجب وجود قادة لهم القدرة على التكيف مع متطلبات العصر الجديد، فالتغيرات الكبيرة التي شهدتها عالم التكنولوجيا انعكست على مختلف المستويات فأنتجت تغيرات مختلفة في حاجات الأفراد والمنظمات، والتي من بينها الحاجة إلى قادة يراعون هذه البيئة، ويحققون مستويات من النجاح دون المساس بالقيم الانسانية، في ظل اعتبار المعرفة والمهارة والموهبة عوامل تضاف إلى موارد المنظمة، فيجب استغلالها بالابتكار وإدارة التغيير، مع الالتزام بالقيم الانسانية كالعادلة والمساواة والحرية، فحسب شيلدز (Shields, 2011) ظهرت القيادة التحويلية بغرض تحقيق تحول تنظيمي في بيئة سريعة التغير، كما أنها قيادة لا تستند إلى المنافع المادية، بل تقوم على انظمة من القيم والمثل والأخلاق، وحسب (Kezar, Carducci, & Contreras-McGavin, 2006) فإن القيادة التحويلية تشير إلى ذلك التفاعل الحاصل بين القائد والاتباع، والذي يأخذ احتياجات الأتباع بعين الاعتبار.

أولا: تعريف القيادة التحويلية: عرفت محاولة وضع تعريف دقيق للقيادة التحويلية عدة اسهامات من باحثين مختلفين، ويمكننا في هذا الشأن ذكر ما يلي:

أ- حسب بيرنس يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها نمط من الانماط القيادية يهدف إلى تغيير الوضع الراهنة من خلال تعرف الأفراد على المشاكل التي تواجه المنظمة، من خلال الاقناع والإلهام، بهدف الوصول إلى رؤية واضحة تتحقق من خلالها الأهداف المشتركة الحالية، وتصور الوضع المثالي المستقبلي.

ب- وحسب باس فإن القيادة التحويلية هي العملية التي يسعى فيها الطرفان (قائد/اتباع) إلى نهوض أحدها بالآخر من أجل الوصول إلى مستويات عالية من الدافعية، مع الالتزام بالأخلاق، وايصال الاتباع إلى توسيع دائرة اهتماماتهم من الشخصية إلى العامة التي تتحقق من خلالها أهداف المنظمة.

ت- "هي مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء، إذ يمارس القائد التحويلي تأثيرا أكبر على الأفراد من القائد التبادلي، ويتسم أيضا بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات، ودفع المؤسسة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الانجاز" (الموسي و إدريس، 2007، صفحة 569).

قدم جيمس ماكجريجور بيرنس (Burns, 1978) القيادة التحويلية كفكرة بديلة تختلف عن القيادة التبادلية، حيث انطلق من فكرة هرم ماسلو للحاجات الانسانية، واعتبر القيادة التحويلية امتداداً لحاجة الانسان إلى العمل ضمن جماعة يتمتع أعضاؤها بروح الفريق، ونكران الذات، ومستوى عالٍ من القيم الانسانية والأخلاق، مما ينتج فوائد تنظيمية على المدى البعيد، فالقيادة التحويلية هي مناقشة للقيم الانسانية للأتباع، ورفع وعيهم بالقضايا الأخلاقية، ليساهموا في التحول بالمنظمة نحو الأفضل، عكس القيادة التبادلية التي يهدف فيها الأفراد إلى تحقيق مصالحهم الخاصة من خلال تبادل المنافع.

قدم باس (Bass B. M., 1985) نقدًا بناءً لأفكار بيرنس، فخالفه في وجود تعارض بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ودعا إلى المزوجة بينهما في إشارة إلى مفهوم التعزيز كبديل عن المكافأة المشروطة، فصمم استبياناً تحت عنوان استبيان القيادة المتعدد العوامل (MLQ)، والذي كان عاملاً رئيسياً في تطور الدراسات العلمية اللاحقة للقيادة، والتي كادت أن تصل حسب (Hunt J. G., 1999) إلى الانهيار العلمي وعدم الجدوى قبل مساهمات باس.

الجدول 8 أبعاد استبيان القيادة التبادلية والتحويلية (MQL)

أبعاد استبيان القيادة متعدد العوامل لـ (Bass).		
الأبعاد السلبية	الأبعاد التبادلية	الأبعاد التحويلية
-	- المكافأة المشروطة. - الادارة بالاستثناء.	- التأثير المثالي. - التحفيز الفكري. - الاعتبارات الفردية.
- عدم التدخل.		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Avolio & Bass, 1999)

تناولت العديد من الدراسات هذا الاستبيان، فبعضها اتخذته قاعدة انطلقت منها لقياس السلوك القيادي، وبعضها حاولت إجراء تعديلات مختلفة عليه، من خلال أعمال (Bass) اللاحقة رفقة كل من (Yamrino)، و(Hater)، و(Druskat)... أين قاموا بإضافة أبعاد جديدة وإزالة أبعاد أخرى، إلا أن الأبعاد التي اقترحتها باس كانت الأكثر ثباتاً.

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية

حسب النموذج الذي قدمه باس (Bass B. M., 1985) فإن القيادة التحويلية تشمل ثلاثة أبعاد رئيسية هي: التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، وقد تم لاحقا إضافة بُعد رابع حسب (Bass & Avolio, 1990) تمثل في التحفيز الملهم.

وفي دراسة أجراها كل من تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna, 1987) لكشف العلاقة بين القيادة التحويلية والتحول التنظيمي، وجدا أن القيادة التحويلية تعمل تحت تأثير البيئة المتغيرة على إحداث التغيير من خلال ثلاثة أبعاد هي تحديد الحاجة إلى التغيير، وخلق رؤية جديدة، وجعل التغيير مؤسساتيا (مأسسة التغيير).

كما اقترح رافيرتي وغريفن (Rafferty & Griffin, 2004) نموذجا للقيادة التحويلية متكونا من خمسة أبعاد هي: الرؤية، والتواصل الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الشخصي، والقيادة الداعمة، ورغم تعدد النماذج الموضوعة للقيادة التحويلية إلا انه حسب (Yukl G. A., 2013) يبقى نموذج باس (1985) هو الأكثر تأثيرا، والذي تضمن أربعة أبعاد والتي عرفت بـ (Four I's) كونها جميعا تبدأ بحرف (i) اللاتيني، وهي كالتالي:

1- التأثير المثالي: (Idealized Influence)، أو الكاريزما (Charisma) يسلك القادة التحويليون نمجا يجعلهم قدوة في نظر الأتباع، من خلال تصرفاتهم الأخلاقية والاهتمام بالجوانب المعنوية، ولذلك تزداد ثقة الأتباع بالقائد، وحسب (Bass B. M., 1985) فإن هذا التميز الكاريزمي ينتج عن الحماس الحالي للقائد، وإنجازاته السابقة.

2- الحافز الإلهامي: (Inspirational Motivation) يعمل القادة على تحفيز الأتباع للتعبير عن آرائهم ومشاركة رؤيتهم مع القائد، مما يشجع العمل بروح الفريق من خلال تناسق العمل الجماعي الذي ينتج التفاؤل والحماس، وبالتالي تحقيق إنجازات من طرف الأتباع تتجاوز سقف ما كانوا يتصورونه، وحسب (Bass B. , 1990) فإن استعمال الخطاب العاطفي والرمزي أحيانا، وأحيانا أخرى الخطابات الملهمة بطريقة بسيطة، يؤدي إلى بذل الأتباع مجهودات أكبر، حتى وإن لم تحقق لهم مصالح شخصية.

3- الاستشارة الفكرية: (Intellectual Stimulation) أو التشجيع الإبداعي، ومن خلاله حسب

(Bass & Avolio, 1990) يعمل القادة على جعل الاتباع مبدعين ومبتكرين، خاصة في

طرق حل المشكلات، من خلال انتقاد الطرق الحالية ومحاولة اكتشاف طرق جديدة.

4- الاعتبارات الفردية: (Individualized Consideration) يعمل القائد على الاهتمام

بالاحتياجات الفردية لكل فرد من الاتباع مع مراعاة الفروق بينهم، واكتشاف مواطن الضعف

والقوة لديهم، حيث تتم معاملة التابع كإنسان وليس كعامل، فيمكنهم من الارتقاء بحاجاتهم

ويوفر لهم فرص التعلم لتطويرها، باستعمال طرق اتصالية سلسلة في الاتجاهين، للتعرف على ما

يجب تقديمه من التوجيه والمساندة.

ورغم القبول العام الذي حظي به نموذج باس (1985) إلا انه لم يكن بمعزل عن الانتقاد، فيقول

يوكل (Yukl G. , 1999) إن أبعاد النموذج يكتنفها بعض الغموض على المستوى التجريبي، وأشار إلى

التداخل الحاصل بين مفهوم المكافأة المشروطة في القيادة التبادلية، ومفهوم الاعتبارات الفردية في القيادة

التحويلية، كما انتقد مساواة الكاريزما بالتأثير المثالي، واعتبارها مفهوما واحداً، داعماً ما يذهب إليه

باربوتو (Barbuto, 1997) بقوله أن التأثير المثالي يختلف عن الكاريزما، وإن الكاريزما ليست لازمة من

لوازم القادة التحويليين.

المبحث الثاني: ريادة الأعمال

عرفت بيئة الاعمال الحديثة توجهها غالباً نحو ريادة الاعمال، سواء من خلال انشاء منظمات

ريادية جديدة، او من خلال توفر توجهات ريادية لدى المنظمات القائمة، وذلك لما تكتسبه ريادة

الاعمال من اهمية بالغة، في تحقيق مستويات بالغة من النمو والتطوير للمناخ العام للأعمال، ولذلك فإننا

نتطرق في هذا المبحث إلى تفصيل ريادة الاعمال من خلال التطرق لعموميات حول ريادة الاعمال، ثم

تناول بالمبحث رائد الاعمال وصفاته، ثم التسلسل الذي يميز أنشطة ريادة الاعمال، وأخيراً نتطرق لمحاولة

تحديد أبعاد ريادة الاعمال من خلال الدراسات المختلفة التي تناولتها، وذلك كالتالي:

المطلب الأول: عموميات حول لريادة الأعمال

مر مصطلح ريادة الاعمال بمراحل تاريخية مختلفة جعلته يحمل معاني متباينة، وذلك تبعاً لما يتصف به نشاط رائد الاعمال في كل مرحلة تاريخية، وسنحاول التطرق لهذه المراحل كالتالي:

الفرع الأول: المسار التاريخي للمصطلح رائد الاعمال

مرت كلمة (Entrepreneure) باستعمالات متعددة عبر مراحل زمنية مختلفة، وقد كان استعمالها بداية بين الفرنسيين والانجليز، فحسب (Vérin 1982) تبدأ من مصطلح حربي يشير إلى أنشطة معينة خلال الحرب، ثم تعددت استعمالاتها إلى أن تصل إلى مصطلح اقتصادي، فبداية هي إشارة إلى ما يمتاز به المحارب من الشجاعة والهجومية والتحدي.

ويمكننا تتبع المسار التاريخي الذي مر به المصطلح، بداية من تحوله إلى مصطلح اقتصادي في القرن 16 حيث كانت كلمة (Entrepreneure) تعني الشخص الذي يقوم بأشغال بناء، أو توريد مواد معينة لسلطة عامة، فهو بذلك عبارة عن اتفاق بين سلطة عامة وصاحب مشروع، يترتب عنه حصول صاحب المشروع على قدر من الربح محدد سلفاً، مقابل تحمل قدر من المخاطرة اللاحقة، وهو ما يشابه الحرب في تحمل الخطر والتميز بالشجاعة والمبادرة والتحدي.

ثم عرف الفرنسي ريتشارد كانتيليون مصطلح (Entrepreneure) على انه ذلك الشخص الذي يشتري سلعا بمبلغ مالي معروف، ثم يبيعها لاحقاً بمبلغ آخر غير معروف، متحملاً مخاطرة تغير الأسعار.

انتقل المعنى الاقتصادي لكلمة (Entrepreneure) إلى اللغات الأخرى، فنجد في اللغة العربية مدلول كلمة مقول يؤدي نفس المعنى إذ هو الشخص الذي يقدم خدمات، أو يورد سلعا لهيئة ما، مقابل مبلغ معلوم، ضمن شروط ومواصفات متفق عليها سلفاً، كما أنها إشارة إلى ذلك الشخص الذي ينشئ نشاطاً تجارياً جديداً، موفراً له جميع متطلبات التسيير اللازمة، فصارت مرادفاً لكلمة رائد اعمال.

الفرع الثاني: تعريف ريادة الأعمال

- فحسب أمابيلي (Amabile, 1997) فإن ريادة الأعمال هي توليد أفكار جديدة وتنفيذها لخلق عمل تجاري جديد أو برامج جديدة لتقديم المنتجات والخدمات.
- وحسب (Shane & Venkataraman, 2000) فإن ريادة الأعمال هي اكتشاف، وتقييم، واستغلال الفرص، لأجل خلق سلع أو خدمات جديدة، أو مواد خام جديدة، أو تنظيم جديد، أو عمليات جديدة، أو أسواق جديدة، من خلال تنظيم الجهود بطرق جديدة،

ثم وسع شين (Shane S. , 2003) التعريف ليشمل الأعمال الحرة التي يسعى فيها الفرد إلى الربح الشخصي من خلال نشاط جديد.

- حسب هيزيريتش (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017) فإن ريادة الأعمال هي خلق جديد ذو قيمة، ببذل اللازم من الجهد والوقت، مع الاستعداد لمواجهة المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية، مع النشاط في حالة اللايقين، للحصول على المكافآت المالية والنفسية لهذا النشاط.

والجدير بالذكر هنا أن المساهمات التي حاولت وضع تعريف لريادة الأعمال قد تناولت الموضوع من وجهات نظر مختلفة، حيث كانت الافتراضات التي تقوم عليها متباينة، والتي نوردتها في الجدول التالي:

الجدول 9 مدارس تحليل ريادة الاعمال

المدرسة	الافتراضات	وجهة النظر المركزية
مدرسة الرجل العظيم	رواد الأعمال يولدون ولا يصنعون.	لرائد الأعمال قدرات حدسية متميزة لا توجد عن غيره.
مدرسة السمات	القيم تحدد السلوكيات	لرائد الأعمال قيم وسلوكيات خاصة تميز موافقه.
المدرسة الكلاسيكية	تنبني الريادة على الابداع لا الامتلاك.	الابتكار أهم مميزات الريادة.
مدرسة الإدارة	إمكانية تعليم وتدريب الرواد على ممارسة الإدارة.	رواد الأعمال ينشؤون ويديرون المشاريع ويتحملون المخاطر.
مدرسة القيادة	تتحقق الانجازات في وجود قائد واتباع.	رواد الأعمال قادة يكتفون سلوكهم بما يتوافق مع الأتباع.
مدرسة الريادة الداخلية	وجود ريادة الأعمال داخل المنظمات.	رواد الأعمال يكتشفون الفرص في السوق ويطورون أداء المنظمة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Cunningham & Lischeron, 1991)

الفرع الثالث: أصناف ريادة الأعمال

يمكننا النظر إلى ريادة الأعمال من أكثر من منظور، وبناء على كل منظور نحدد اصنافا مختلفة من ريادة الأعمال، فقد ذهب دولينجر (Dollinger, 1995) إلى وضع منظور مكون من ثلاثة ابعاد هي الأفراد والمنظمات والبيئة، فيما ذهب بومول إلى تصنيفها حسب معيار الانتاج، فصنفها إلى ريادة أعمال منتجة وريادة أعمال غير منتجة وأخرى مدمرة، أما شومبيتر فقد صنفها حسب الجديد الذي تأتي به.

حسب الجديد الذي تأتي به: يرى شومبيتر (Schumpeter, 1934) أن ريادة الأعمال تصنف إلى خمسة أصناف هي:

- ريادة أعمال تأتي بسلعة جديدة.
 - ريادة أعمال تأتي بطريقة إنتاج جديدة.
 - ريادة أعمال تؤدي إلى فتح سوق جديد.
 - ريادة أعمال تؤدي إلى مصدر توريد جديد.
 - ريادة أعمال تؤدي إلى وضع جديد للمنظمة.
- حسب معيار الانتاج: يذهب بومول (Baumol, 1993) إلى تصنيف ريادة الأعمال حسب مساهمتها في اجمالي الناتج، فصنفها إلى ثلاثة أصناف هي:

- ريادة أعمال منتجة، وهي التي تضيف مقدارًا معينًا إلى إجمالي الناتج.
 - ريادة أعمال غير منتجة وهي التي تعيد توزيع الناتج دون أن تؤدي إلى المساس بمجمه الاجمالي.
 - ريادة أعمال مدمرة وهي التي تؤدي إلى نقصان ظرفي في إجمالي الناتج.
- حسب الأفراد: فمن هذا المنظور سنبحث في أصناف الرواد حسب سلوكياتهم، وسنجد انه من الممكن تصنيفهم كالتالي:

- المبتكرون: وهم افراد يأتون بأفكار جديدة، ويعملون على انجاحها في السوق يتميزون بمستويات عالية من الشغف، وأحيانًا تتجاوز نشاطاتهم تحقيق وضع تنافسي جيد إلى خلق سوق جديد أو جمهور جديد.
- المقلدون: وهو رواد أعمال يقومون باستنساخ أفكار الغير وإدخال تحسينات عليها، وغالبا ما يخرقون القوانين وينتهكون حقوق الملكية، يواجهون قدرا اقل من المخاطر لاستفادتهم من تجربة المنتج الاصلي.
- الباحثون: وهم رواد أعمال بطيئون في اتخاذ قراراتهم لاعتمادهم على البحث وجمع المعلومات والبيانات... فلا يبدؤون نشاطهم الا بعد الوصول إلى صورة واضحة عن السوق، يعتمد نشاطهم على التحليل أكثر مما يعتمد على الحدس، فيواجهون قدرا اقل من المخاطر، من خلال رسم خطط مفصلة واخرى بديلة، لجعل احتمالات الفشل اقل ما ممكن.

- المشترون: وهم رواد أعمال تتوفر لديهم اموال كافية لشراء الأعمال التجارية الواعدة، دون أن يكون اعتمادهم على الابتكار، يركزون على تقييم مدى نجاعة الأعمال مستقبلا، ويرتبط نجاحهم بمدى قدرتهم على حل مشاكل هذه الأعمال المشتراة.

ومن خلال تحديد زوايا النظر والمعيار الذي ننظر به إلى ريادة الأعمال يمكننا وضع تصنيفات مختلفة، كما بالرسم التالي:

الشكل 12 أصناف ريادة الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (صالح و المبيضين، 2010)

يتضح من خلال الرسم تنوع المعايير التي ينظر اصناف ريادة الأعمال من خلالها، فمن خلال النطاق نجد ريادة الأعمال مصنفة إلى ريادة اعمال دولية تقوم على التعامل مع المشاريع والأعمال المتعلقة بالفرص خارج حدود الوطن، واخرى محلية تتعامل مع الأعمال والمشاريع المتعلقة بالفرص الموجودة على المستوى الوطني والمحلي، ومن خلال معيار المسؤولية فإننا نجد ريادة اعمال فردية تقوم على مجهودات

ومبادرات الافراد، واخرى تنظيمية تقوم داخل المنظمات القائمة بما يخدم الاستراتيجيات المحددة، كما نجد ضمن معيار التنبؤ ريادة اعما قائمة على ابتكار بحث، من خلال تحويل فكرة جديدة إلى منتج جديد في سوق جديد، وريادة اعمال قائمة على ابتكار متطور من خلال استعمال تكنولوجيا متطورة في بيئة متخصصة، وريادة أعمال قائمة على التملك من خلال شراء أعمال أو منظمة قائمة.

الفرع الثالث: عناصر ريادة الأعمال

لا يمكن لنشاط ريادة الاعمال أن يظهر إلى الوجود الا بتوفر عناصره الرئيسة الثلاثة والمتمثلة في الفرصة الريادية، وشخص رائد الاعمال، والمنظمة التي تمثل الإطار الذي تمارس ريادة الاعمال من خلاله، أين تطرق لهذه العناصر الثلاثة كالتالي:

أولاً: الفرصة

تشكل الفرصة القابلة للاستغلال الخطوة الاولى التي ينطلق منها نشاط ريادة الاعمال، وبالتالي يجب تسليط الضوء عليها، وعن طبيعة وجودها، وما تعلق بظروف استغلالها، أين نتطرق لذلك كما يلي:

أ. تعريف الفرصة:

تعرف الفرصة حسب (Eckhardt & Shane, 2010) على أنها حالة للظروف الاقتصادية مواتية لتحقيق هدف معين، فالفرص ليست أعمالاً، ولا نماذج أعمال، ولا شركات، بل هي ظروف يجب استغلالها، وهي تشكل محورا رئيسيا في نشاط ريادة الأعمال، ولذلك نجد الكثير من الدراسات قد تناولت الفرص وآلية التعرف عليها، فبرزت من ذلك أسئلة جوهرية يمكن أن نذكر اهمها:

- الطبيعة الوجودية للفرصة: فهل الفرصة موجودة سلفاً وتنظر من يتعرف عليها؟ أم انه يقع على عاتق رائد الأعمال صناعتها وإبرازها إلى الوجود؟
 - طبيعة الجهد المبذول للتعرف على الفرص: فهل التعرف على الفرصة جهد فردي؟ أم انه ظاهرة تنظيمية تعزى إلى عمل جماعي مشترك؟
- الفرص على مستوى المنظمات والافراد:

يري بارون (Baron & Ensley, 2006) أن التعرف على الفرص ناتج عن امتلاك الأفراد لسمات معينة تمكنهم من ذلك، وهذا يمكننا من البحث في نشاط هؤلاء الافراد، متسائلين عن طبيعة هذا النشاط، فهل يتم بجهود فردية منعزلة، ام أنها نتاج عمل جماعي؟

يذهب شين (Shane & Venkataraman, 2000) إلى القول بأن ريادة الأعمال جهد فردي، يتميز به الأفراد بغض النظر عن تواجدهم في جماعة أم لا، ويدعم ذلك قول بارون (Baron, 2006) بأن التعرف على الفرص عملية عقلية فهي تكتسي الصفة الفردية، كما أكد موريس (Morris M. H., 1998) على أن ريادة الأعمال موجودة على مستوى الافراد، والمؤسسات الجديدة، والمنظمات الكبيرة القائمة، وحتى في القطاع العام.

ومع أن ريادة الأعمال موجودة حسب (Eckhardt & Shane, 2010) على مستوى الأفراد والمنظمات الجديدة وحتى القائمة، إلا أن التعرف على الفرص يبقى منحصرًا في الجهد الفردي، والذي لا يتعارض مع تضافر الجهود داخل المنظمة في مرحلة لاحقة لاستغلال الفرصة.

ب. الطبيعة الوجودية للفرص:

على اعتبار الفرصة منطلقًا لنشاط ريادة الأعمال ذهبت الآراء في دراسة الطبيعة الوجودية للفرص إلى السير نحو ثلاثة وجهات نظر مختلفة:

- الفرصة موجودة سلفًا وظاهرة، ولا يبق إلا التعرف عليها.
- الفرصة موجودة لكنها مخفية ينبغي البحث عنها.
- الفرصة غير موجودة ويجب خلقها.

فحسب سارسفاتي (Sarasvathy, Dew, Velamuri, & Venkataraman, 2010)

تنطلق وجهات النظر الثلاثة من افتراضات مختلفة، يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول 10 وجهات النظر المختلفة للطبيعة الوجودية للفرصة

المنظور	التعرف	الاكتشاف	الخلق
ما هي الفرصة	القدرة على استخدام أفضل للموارد	تصحيح الاخطاء بطرق جديدة لتحقيق غايات محددة	خلق غايات جديدة ووسائل جديدة
طبيعة الوجود	الفرص معروفة ويتم استنتاج وجودها	تكتشف الفرص من خلال عمليات الاستقراء	الفرص يُقرر انشاؤها
العرض والطلب	العرض والطلب معروفين	الطلب أو العرض معروف	العرض والطلب مجهولين معا
المعلومات	كل المعلومات متوفرة	المعلومات موجودة بصورة إجمالية لكنها متوزعة بين الأفراد بصورة غير متساوية	المعلومات متوفرة بصورة جزئية، وعدم توفر المعلومة مفتاح للفرص
إدارة عدم اليقين	من خلال التوزيع	من خلال التجربة	من خلال التأثير عليه
الوحدة التنافسية	الموارد	الاستراتيجية	القيمة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Sarasvathy, Dew, Velamuri, & Venkataraman, 2010)

من وجهة النظر الأولى يتم التعرف على الفرص من خلال الجمع والمقابلة بين العرض والطلب، فتظهر الفرصة من خلال وجود التباين، وهذا لا يتم إلا في الأسواق الموجودة من خلال تأسيس مؤسسات جديدة أو أخرى قائمة، أما من وجهة النظر الثانية فإن العرض أو الطلب موجود أحدهما، وبالتالي يشكل الطرف غير الموجود فرصة يتعين اكتشافها، فيما تفترض وجهة النظر الثالثة أن العرض والطلب كلاهما غير موجود، فيتعين انشاء أحدهما أو كليهما، بمعنى النشاط في أسواق جديدة.

ج. مصادر الفرص:

ان الطبيعة الوجودية للفرص احتملت أن يكون للفرصة وجود مسبق لكنها تنظر من يكتشفها، كأمتعة المطار الضائعة والتي تظل كذلك إلى أن يأتي أصحابها للبحث عنها، فيذهب إيشنهارد (EISENHARDT & MARTIN, 2000) إلى القول بأن الفرصة تنشأ من جراء اختلالات تحدث في السوق، وهذه الاختلالات ليست من صنع رائد الأعمال، فالفرصة هنا سابقة الوجود، كما انه من الممكن أن تكون الفرصة من صنع رائد الأعمال كونه متميزا بالإبداع والابتكار في حالات نادرة، فيذهب غريغوار (Grégoire, Barr, & Shepherd, 2010) إلى تعداد جملة من أسباب نشوء الفرص نوردها كالتالي:

- تنشأ الفرص نتيجة لتطوير الأفراد والمنظمات لمعرفة جديدة.
 - تنشأ الفرص من جراء تغير في سلوك الفاعلين من الجهات ذات الصلة بالمنافسين والمستهلكين والموردين والمؤسسات...
 - تنشأ الفرص عن تغيرات بيئية واسعة النطاق، كدرجة تشبع السوق ودورات الأعمال وتغير منظومة القوانين...
- فيما يذهب هايك (Hayek, 1945) إلى القول بأن الفرص تنشأ عن الانتشار غير المتماثل للمعرفة.

ويعطي بيتر دراكر (Drucker, 1985) سبع مصادر تنشأ منها الفرص، مع الإشارة إلى أن هذه المصادر ليست مختلفة تماماً، فينتابها بعض التداخل كمن ينظر إلى شيء من سبع نوافذ مختلفة، نوردها كالتالي:

1- غير المتوقع (The unexpected): تنشأ الفرص عما يخرج عن دائرة التوقعات، فردود افعال الناس قد تمت برمجتها مسبقاً نحو المتوقع، فيما يبقى غير المتوقع مجهولاً، ولا يتم التصرف تجاهه عند وقوعه على انه فرصة بل مشكلة، فيتميز رائد الأعمال بالنظر إلى غير المتوقع باعتباره فرصة لا مشكلة، ويمكن تصنيف غير المتوقع إلى ثلاثة أقسام هي:

أ) نجاح غير متوقع (The Unexpected Success): يؤدي الإخلال ببعض الإجراءات المعتادة إلى نجاح غير متوقع، وبما أنه ناتج عن إخلال بالإجراءات (خطأ) فإنه يعتبر نجاحاً محرجاً، فيتم التعامل معه على أنه مشكلة وليس فرصة، وقلة هم من يملكون الجرأة على الاعتراف بالنجاح المحرج واعتباره فرصة ومن ثم استغلالها، وكمثال على ذلك ترك بعض عمال مصنع للمعادن الفرن الخاص بالصهر دون تنظيف (إهمال)، فأدى ذلك على تكون طبقة من البلاستيك يوم الغد، فالنجاح غير المتوقع في إنتاج البلاستيك محرج لأنه نتيجة إهمال، لكنه فرصة واعدة.

ب) فشل غير متوقع (The Unexpected Failure): لا نتحدث هنا عن الفشل الناتج عن الإخفاقات، والإجراءات الخاطئة غير المدروسة، بل ذلك الفشل الناتج بعد جهود صحيحة، ولكنها لم تعطِ الهدف المنشود، وكمثال على ذلك أن شركة أدوية حاولت إنتاج دواء لأجل زيادة إدرار الأمهات المرضعات من الحليب، إلا أنها وقعت في فشل ذريع، بسبب الأعراض الجانبية الكبيرة لهذا الدواء، والتي كان من بين أهمها تسببه في نعاس شديد للأم المرضعة، مما يعني

أنها قد أن تخنق رضيعها ليلا، أو تتركه دون التفطن لبكائه، كان هذا الفشل فرصة لإنتاج نفس الدواء، لكن بوصفه دواء منومًا وليس مُدِرًا للحليب، مع بعض التعديلات عليه.

(ت حدث خارجي غير متوقع (The Unexpected Outside Event): قد تتسبب الأحداث غير المتوقعة التي تجري خارج المنظمة في خلق فرص لا يمكن ملاحظتها ضمن الاطار العام الداخلي للمنظمات، فمثلا كانت أجهزة الكمبيوتر الكبيرة الخاصة بالمؤسسات تحظى باهتمام كبير من طرف شركة (IBM)، وكانت مستمرة في انتاجها بكلفة وجهد كبيرين، لكن حدث خارج بيئة الشركة حدث غير متوقع، تمثل في إقبال الأطفال على ألعاب الكمبيوتر بشكل متزايد، استغلت الشركة هذا الحدث غير المتوقع في انتاج أجهزة كومبيوتر شخصية صغيرة مناسبة لألعاب الأطفال بكلفة أقل، فأدت هذه الفرصة إلى وصول مبيعات شركة (IBM) من أجهزة الكمبيوتر الشخصية في خمس سنوات (1979-1984) إلى ما يساوي مبيعاتها من أجهزة الكمبيوتر الكبيرة في ثلاثين سنة.

2- التعارض (The Incongruity) بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون: وهو التعارض الذي يظهر من محاولة فهم لماذا لا تعمل الاشياء كما ينبغي لها أن تعمل؟ وعند إدراك هذا التعارض يتبادر إلى ذهن رائد الأعمال أسئلة مفادها، ما الذي يمكن فعله حيال ذلك؟ وكيف يمكن تحويل هذا التعارض إلى فرصة؟

3- الحاجة العملية (Process Need): وفيها لا تصدر الفرصة عن تغيرات في البيئة بل عن حاجة في سيورة العمليات، فتمكن الفرصة في سد تلك الحاجة حسب المقولة (الحاجة أم الاختراع)، فمثلا كانت إزالة التعقيم عن عدسة العين تتم عن طريق الجراحة، وكانت العمليات الجراحية بعد نجاحها تتطلب إزالة خيوط الجراحة يدويا، حيث أن هذه الإزالة تتميز بقدر كبير من الخطورة، هذه الصعوبة في سيورة نجاح جراحة العيون أدت إلى ظهور حاجة إلى اختراع نوع من الخيوط الجراحية يزول تلقائيا بعد أيام، وقد كان هذا بسبب انزيم معين مكتشف من قبل، لكن لم تدعو الحاجة إلى استعماله على هذا النحو.

4- التغيرات في هيكل السوق أو الصناعة: أن صمود هياكل أسواق معينة لمدة طويلة، يجعل البعض يعتقد أنها هياكل دائمة، وثابتة في وجه التغيير، لكن ما أن يحدث تغيير في هذه الهياكل حتى يتضح أنها هشّة، وتغيرها تنتج فرصا قد تكون مؤدية إلى تغييرات عميقة في هيكل السوق، فمثلا كانت سيارات (Rolls-Royce) غالية الثمن تسيطر على مبيعات سوق السيارات، حيث أنها كانت تتطلب سائقا خاصا مدربا من طرف الشركة المنتجة، ولا يمكن لأحد إصلاحها سوى العمال الذين صنعوها، تنبه هنري فورد (Henry Ford) إلى أن بعض الأفراد (الذي لا يمكن اعتبارهم من طبقة الأغنياء) قد صار لديهم تطلعات لاقتناء السيارات، فقام باستغلال هذا التغيير من خلال انتاج

سيارات رخيصة الثمن، ويمكن أن يقودها مالكيها بنفسه، كما يمكنه إصلاحها، وبذلك تمكن من تأسيس شركة جنرال موتورز (سنة 1905)، والتي صارت فيما بعد من مصاف الشركات العملاقة، كما فعل أيضا الإيطالي جيوفاني انيلي (Giovanni Agnelli) حينما رأى أن أشكال الجيوش الحديثة آنذاك (سنة 1899)، والتي صارت تحتم أن تكون السيارات أحد الوسائل العسكرية، فاستغل الفرصة بأن أسس شركة (FIAT) والتي صارت في غضون سنوات قليلة المورد الرئيسي لسيارات الموظفين العسكريين في إيطاليا، وروسيا، والنمسا والمجر.

كما أن لتغيرات الصناعة أثرا بالغا في خلق الفرص، ويرى بيتر دراكر (Drucker, 1985) أن كل صناعة تنمو بمعدل أكبر من نمو الاقتصاد ونمو السكان، سيحتل بقدر كبير تعرضها لتغيير جذري، في غضون المدة التي تضاعف فيها حجمها، وكمثال على ذلك فإن صناعة تنمو بمعدل (15%)، في ظل اقتصاد ينمو بمعدل (7%)، ونمو سكان قدره (2.5%) فإنه من المحتمل بقدر كبير تعرضها لتغيير جذري في مدة (14) سنة، فهذا التغيير الجذري الذي يطرأ على السوق ستنجر عنه الكثير من الفرص، لأن أليات عمل السوق المعروفة ستصبح عاكسة للتاريخ لا الواقع الذي يكون قد تغير لصالح أوضاع وتقسيمات أخرى.

5- المتغيرات الديمغرافية: على المستوى الديمغرافي يعد إجمالي عدد السكان العامل الأبرز في وصف التركيبة السكانية، وعنه تنشأ العديد من التقسيمات والمؤشرات التي تصف تركيبة السكان، وأعدادهم، وأشكال توزيعهم... وينظر إلى هذه المؤشرات على أنها متميزة بالثبات على المدى القصير والمتوسط، وهو عكس ما أظهرته الأحداث التاريخية حينما تتحدث عن الكوارث الديمغرافية، والهجرة، والنزوح... فالتغيرات التي تطرأ على هذه المتغيرات يمكن أن تكون مصدرا هاما للعديد من الفرص، كتحويل أعداد كبيرة من فئة العمال إلى فئة المتقاعدين، أو حركة سكانية بسبب موجة نزوح، أو وباء، أو هجرة، أو تهجير... سينجر عنه تغير في حجم الطلب، والتفضيلات، والأذواق...

6- تغيرات الادراكات والامزجة: أن تصرفات الأفراد تجاه الأشياء نابعة من إدراكاتهم لها، وتختلف سلوكياتهم تجاهها باختلاف إدراكاتهم، فإن من يرى أن نصف الكأس ممتلئ لن يتصرف مثل الذي يرى أن نصف الكأس فارغ، رغم أن حالة الكأس تبقى نفسها مع اختلاف الإدراكين، فمثلا تشير المعدلات العامة للأوضاع الصحية في العالم إلى تحسن كبير مقارنة بعقود ماضية، إين كانت معدلات وفيات الأطفال مرتفعة، وكثرة الوفيات في فترة مبكرة من الشيخوخة، وهذا دليل على تحسن في مستويات صحية مختلفة، والتي من بينها نوعية التغذية والتي صار الحصول عليها ممكنا لمختلف طبقات المجتمع وبنوعية مقبولة، لكن فجأة تغيرت إدراكات الناس حول النظام الغذائي، وصار وكان كل شيء يسبب السرطان، فشهدت العادات الغذائية تحولا كبيرا نحو الأطعمة الصحية، وذلك

لتغير إدراكات الناس حول الامراض ومسبباتها، مما وجه تفضيلاهم الغذائية إلى الاتجاه نحو الاطعمة الطبيعية، واقتناء منتجات غذائية (bio)، مما شكل فرصا واسعة للمطاعم وتجار الخضار والاعذية الصحية.

7- المعرفة الجديدة : يرى بيتر دراكر (Drucker, 1985) أن المعرفة الجديدة تحتاج إلى مدة زمنية لكي تطبق في مجال التكنولوجيا، وفترة زمنية أخرى لكي تتحول من مجال التكنولوجيا إلى أن تصير في هيئة منتجات وخدمات وعمليات مطروحة في السوق، وأشار إلى أن هذه المدة تتراوح ما بين (25) سنة و(35) سنة، فمثلا المعرفة المتعلقة بالبنزين كمصدر للطاقة احتاجت إلى مدة زمنية لكي تتحول إلى مجال التكنولوجيا في صورة محرك ديزل، واحتاج محرك ديزل إلى فترة زمنية ليصبح الجزء الأهم في صناعة البواخر والطائرات والسيارات، تشكل هذه المعرفة مصدرا للفرص أثناء مسيرتها من النشوء وحتى صولها إلى السوق، حيث يعمل رواد الأعمال على الاستفادة من هذه المعرفة من خلال الابتكار.

د. دورة حياة الفرصة:

بما أن أصل الفرص ينبع من التغييرات التي تحدث فإن الفرصة لا تدوم، لان التغييرات لا تنقطع فكما انشأها سوف تنشئ غيرها، فحسب شومبيتر (Schumpeter, 1934) فإن التدمير الخلاق ناتج عن ظهور فرصة جديدة مع تدمير إمكانيات الفرصة السابقة، وهذا ما يجعلنا نلاحظ أن للفرصة دورة حياة تبدأ بالنشوء ثم الاستغلال ثم الاضمحلال.

يرى شين (Shane & Venkataraman, 2000) أن استغلال الفرصة سيسهل من انتشار المعلومات حولها، وهذا ما يعني أن المعلومات التي أعطت للفرصة وجودها قد صارت متاحة للجميع، مما يشجع على ظهور المنافسة في مجالها، فيقول (Eckhardt & Shane, 2010) أن المنافسة الريادة تؤدي إلى استنفاد الفرصة وبالتالي اضمحلالها.

كما أن انتشار المعلومات حول الفرصة سيصل إلى الموردين، وحسب (Kirzner, 1997) فإنهم سيدركون أن مواردهم صارت لها قيمة جديدة، فيلجؤون إلى رفع أسعارها، مما يؤثر سلبا على الفرصة.

وتجدر الإشارة لظهور إجراءات من شأنها إطالة عمر الفرصة بشكل نسبي، والتي يمكننا حسب (Shane & Venkataraman, 2000) تلخيصها فيما يلي:

- السرية التجارية من خلال التحفظ على المعلومات بشأن الفرصة وطرق استغلالها.
- حماية الفرصة من خلال براءات الاختراع.

- عقود الاحتكار.
- سرية المعرفة لمنع التقليد.

ثانيا: رائد الأعمال (الريادي)

حسب (Mitton, 1989) فإن رائد الأعمال هو جوهر العملية الريادية، ولذلك يجب أن تتوجه الدراسات في مجال ريادة الأعمال نحو دراسة الريادي، باعتباره المحرك الاساسي لهذه العملية، ورغم أن دراسة سلوك الفرد حسب (Sir Penrose & Gardner, 1989) قد تجد صعوبات عديدة على مستوى دراسات النمذجة الرياضية الا انه من الواجب النظر إلى ريادة الأعمال باعتبارها سلوكا واعيا من رائد الأعمال، ومن ثم تصبح دراسات سلوك رائد الأعمال عاملا ايجابيا في فهم الظاهرة برمتها.

أ. تعريف رائد الأعمال:

- حسب ساي (Jean Baptiste Say) فإن رائد الأعمال هو ذلك الفرد الذي يحول الموارد الاقتصادية من موضع تكون لها فيه انتاجية منخفضة، إلى موضع آخر تكون لها فيه انتاجية أكبر، وقدر أكبر من العائد.
- وحسب (Havinal, 2009) فإن ريتشارد كنتيليون يرى أن رائد الأعمال هو ذلك الشخص الذي يشتري سلعا وخدمات بأسعار معينة، ثم يعيد بيعها بأسعار أخرى غير مؤكدة، لتحقيق أرباح من فوارق الأسعار، متحملا المخاطرة التي قد تنجم عن ذلك.
- وحسب شومبيتر (Schumpeter, 1934) فإن رائد الأعمال هو الشخص الذي يقوم باستحداث ترتيبات جديدة تؤدي إلى الإتيان بجديد على مستوى المنتجات، أو العمليات، أو الأسواق، أو النماذج التنظيمية، أو مصادر التوريد.
- وحسب بيتر دراكر (Drucker, 1985) فإن رائد الأعمال هو ذلك الفرد الذي يبحث دائما عن التغيير، ويستجيب له، ويعمل على استثماره لأنه يشكل فرصة استثمارية ممكنة.
- وحسب ماريوتي (Mariotti & Glackin, 2010) فإن رائد الأعمال هو ذلك الشخص الذي يتميز بقدرة التعرف على الفرصة، مخالفا غيره في الاقتصار على رؤية المشاكل والصعوبات، والتي يستطيع رائد الأعمال تحويلها إلى فرص بحذ ذاتها.
- أما هيزيريتش (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017) فانه يرى أن رائد الأعمال هو ذلك الفرد الذي يوائم بين الموارد المتوفرة ومبادراته بطريقة ابتكارية، مع الاستعداد لقبول المخاطرة، والعمل في ظل عدم التأكد.

ب. الفرق بين رائد الأعمال والمدير:

إن البحث عما يميز رائد الأعمال عن غيره يجعلنا في موضع مقارنة بينه وبين بعض الأفراد الذين يختلف عنهم رائد الأعمال في بعض الصفات والمهارات، ويشاركهم البعض الآخر، فحسب (Timmons & Spinelli, 1999) فإنه من الممكن إجراء مقارنة بين رائد الأعمال والمدير والمخترع والمروج، باعتبار محورين رئيسيين للمقارنة، حيث يمثل المحور الأول مستويات القدرة على الابداع والابتكار، ويمثل المحور الثاني مستويات المعرفة والقدرات الادارية، كما هو موضح بالمصفوفة التالية:

الشكل 13 ما يميز رائد الاعمال عن غيره



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Timmons & Spinelli, 1999)

حيث نميز أربع حالات حسب مستويات القدرات الادارية والقدرة على الابداع والابتكار كالتالي:

- المخترعون: وهو أفراد يتميزون بمستويات عالية من القدرة على الابداع والابتكار، لكنهم يفتقرون إلى قدرات الإدارة، غالباً ما يكونون فنيون مهرة أو علماء.
- المديرين: وهم أفراد يتمتعون بمستويات مرتفعة من المعرفة والقدرات الادارية، دون المقدرة على الابداع أو الابتكار، أو الخروج على المألوف.
- رواد الأعمال: وهم أفراد يجمعون بين مستويات مرتفعة من المعرفة والقدرات الادارية، وبين مستويات مرتفعة من القدرة على الابتكار والابداع.
- المروجون: وهم أفراد يروجون للأعمال دون اي مقدرة على ممارسة الادارة، ولا الابداع والابتكار، وهم عادة لا يحققون شيئاً.

لكن رغم ذلك يبقى المفهوم الأكثر أهمية من حيث المقارنة ينحصران في رائد الأعمال والمدير، فحسب كل من (Acs & Audretsch, 1987) و (Gartner, 1988) تذهب بعض الدراسات إلى ملاحظة الاختلاف بين المدير ورائد الأعمال من خلال الفروق الفردية (النفسية والديمغرافية

والتعليمية...)، فيما تذهب دراسات أخرى إلى القول بأن الاختلاف بين المدير ورائد الأعمال يرجع إلى أسباب خارجية متعلقة بالسوق والفرص الممكنة فيه.

لكن حسب (Havinal, 2009) يمكننا إجمالاً ملاحظة فروق واضحة من خلال الجدول التالي:

الجدول 11 الفرق بين رائد الأعمال والمدير

رائد الأعمال	المدير	
بيدل رائد الأعمال جهوده لتحقيق الرضا النفسي الداخلي، إشباعاً لرغبته وتحقيقاً لطموحه.	يقدم المدير خدماته لمؤسسة تم تعيينه فيها بموجب شروط تعاقدية يحصل على مكافأة مقابل جهده.	الدافع
يملك، فينجر عنه مجال تصرفه أوسع.	لديه صلاحيات تصرف محددة لكنه لا يملك.	الملكية
يفترض وجود المخاطرة فيقبلها ويتحمل تبعاتها	لا يتقبل المخاطرة، ولا يتحمل نتائجها.	المخاطرة
أرباح غير مؤكدة تتراوح بين الربح الذي قد يصل إلى الثروة، أو الخسارة.	راتب مؤكد، متفق عليه.	المكافأة
يتابع التغييرات ليبتكر حلولاً للمشاكل الجديدة.	ينفذ الخطط المحددة سلفاً.	الابتكار
دوافع الانجاز، التفكير الاصيل، الشجاعة...	المعرفة الكافية لنظام الادارة وممارسته.	المؤهلات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Havinal, 2009)

ج. صفات رائد الأعمال:

أدوار رائد الأعمال في الاقتصاد:

- مدمر: يرى شومبيتر (Schumpeter, 1934) أن رائد الأعمال يعمل على إحداث خلل في السوق، من خلال تدمير أو تعطيل انماط قائمة لصالح انماط جديدة، حالة اللاتوازن هذه منتجة لفرص تؤدي إلى التطوير الذي يسعى إلى خلق توازن جديد، فسمى شومبيتر هذا النوع من اللاتوازن بالتدمير الخلاق.
- محدد للفرص: أشار كيرزير (Kirzner, 1997) إلى أن رائد الأعمال يمتلك اليقظة لاكتشاف الفرص، ثم يتحمل عناء جعل هذه الفرص أعمالاً تجارية ناجحة في السوق.
- مجازف: حسب (Knight, 1921) ينشط رائد الأعمال في ظروف اللاتوازن والغموض، وهو بذلك مجازف بتقبله للمضي قدماً في بيئة مضادة لنجاح الأعمال القائمة على الإبداع والابتكار.

- محول للموارد: يرى دراكر (Drucker, 1985) أن رائد الأعمال يعمل على تحويل الموارد إلى وضع تصبح فيه أكثر إنتاجية لخلق نمو يحقق ثروة.
- مبتكر: حسب (Baumol, 1968) يقوم رائد الأعمال بإحداث خلل بالتوازن القديم في السوق من خلال الابتكارات الجديدة، والتي تشمل التكنولوجيا، والأعمال التجارية والتسويق.

ثالثا: المنظمة

تشكل المنظمة البيئة الداخلية لريادة الأعمال، ومنه يمكننا إيجاد هيئات وأشكال مختلفة للمنظمات الريادية، وذلك حسب زاوية النظر التي نتبناها، فنجد منظمات ريادية غير هادفة للربح تحت مسمى ريادة الأعمال الاجتماعية، وأخرى هادفة للربح تصنف حسب حجم المنظمة وتطلعاتها، والجدير بالذكر وجود ريادة الأعمال في بعض المؤسسات الحكومية، رغم ضعف التوجهات الريادية في القطاع العام عموما، ويمكننا بوجه عام تصنيف المنظمات الريادية كالتالي:

1. ريادة الأعمال الصغيرة (Small Business Entrepreneurship): وتكون على مستوى المؤسسات الصغيرة، يقوم فيها رواد الأعمال بتأسيس أعمال جديدة بالاعتماد على إيجاد فرصة في طيات اختلالات السوق، وغالبا ما يكون فيها رائد الأعمال هو المدير، روادها هم البناؤون والسباكون والحلاقون وأصحاب المهن البسيطة.
2. ريادة الأعمال القابلة للتطوير (Scalable Startup Entrepreneurship): وهي شركات حسب (Kolosok & Koniukh, 2018) حديثة التكوين، تعتمد على استخدام تقنيات التطور التكنولوجي كاستراتيجية لدخول السوق، وهي تهدف إلى أن تصبح شركات عملاقة، وتحتاج إلى دعم كبير من أجل النمو السريع، ومواجهة أخطار الفشل الكبيرة التي تعترضها.
3. ريادة الأعمال الكبيرة (Large Company Entrepreneurship): وهي ريادة أعمال تكون على مستوى المؤسسات القائمة، فتطور منتجات جديدة تماشيا مع متطلبات السوق المتغيرة، مستعملة في ذلك مستويات عالية من الابتكار التكنولوجي، والذي تعمل على توفيره من خلال الشراكات مع مؤسسات مبتكرة أو شرائها.
4. ريادة الأعمال الاجتماعية (Social Entrepreneurship): وهي ريادة أعمال تقوم على حل المشكلات الاجتماعية وتحسين أوضاع المجتمع، لا تهدف إلى الربح في المقام الأول، وهي غالبا ما تعاني من مشاكل التمويل.

المطلب الثالث: الأنشطة الريادية

يقوم تحديد الأنشطة الريادية على تفسير السلوك الريادي بوصفه ظاهرة تنظيمية أو فردية، ومن ثم يمكننا التطرق لنماذج الأنشطة الريادية التي تتطرق لمختلف المراحل التي تشهدها الأنشطة الريادية مع تسلسلها الزمني، ونورد ذلك كالتالي:

أولاً: تفسير السلوك الريادي

ان محاولات فهم ظاهرة ريادة الأعمال بوصفها ظاهرة فردية أو تنظيمية، تستوجب البحث في الأسباب التي ينشأ عنها السلوك الريادي، فنجد بين أيدينا الآراء التالية:

- حسب (Hébert & Link, 1983) إن السلوك الريادي ناتج عن العيوب الموجودة في السوق والتي تنشأ عنها الفرص التي تحفز رواد الأعمال لكسب ثروة أعلى من المتوسط.
- وحسب شومبيتر (Schumpeter, 1934) فإن السلوك الريادي ناتج عن القدرات الخاصة التي يتمتع بها رواد الأعمال ويفتقدها غيرهم.
- وحسب شولتز (Schultz, 1975) فإن السلوك الريادي ناتج عن الموارد الخاصة التي يمتلكها رواد الأعمال.
- أما (Kirzner, 1973) فانه يرى أن السلوك الريادي ناتج عن توفر مستويات غير عادية من اليقظة للفرص، والتي يتميز بها رواد الأعمال عن غيرهم.

ورغم أن هذه الآراء تسلط الضوء على جوانب مختلفة من أسباب السلوك الريادي إلا أنها لا تخلو من النقد، فقول (Hébert & Link, 1983) أن السلوك الريادي ناتج عن العيوب و الاختلالات التي تنشأ في السوق، لا يفسر لنا أسباب استغلال بعض الأفراد والمؤسسات لهذه العيوب دون غيرهم، أما رأي (Schumpeter, 1934) الذي يعزو أسباب السلوك الريادي إلى القدرات الخاصة التي يمتلكها رواد الأعمال، فانه تفسير يقتصر على النظرة الفردية، والتي لا تعطينا صورة واضحة عن أسباب امتلاك بعض الأفراد لهذه القدرات دون غيرهم، كما أن رأي (Schultz, 1975) الذي يشير إلى امتلاك رواد الأعمال موارد خاصة يفقدها غيرهم، لا يفسر بقاء موارد معطلة لدى البعض دون استغلال، فامتلاك الموارد لم يحرك لديهم السلوك الريادي، وأما رأي (Kirzner, 1973) الذي يشير إلى تحلي رواد الأعمال بمستويات غير عادية من اليقظة للفرص، فانه رغم جمعه بين الجوانب الفردية الداخلية (اليقظة)، والخارجية (وجود الفرصة في السوق) فانه يغفل الجوانب الأخرى كدور المخاطرة واللايقين.

ثانيا: نماذج الأنشطة الريادية

إن ريادة الأعمال ليست حدثا عابرا، بل هي عملية تتطلب مجموعة من الأنشطة التي يمكننا تمثيلها من خلال نموذج يصف هذه الأنشطة ويبين التسلسل الزمني لها، والعلاقات القائمة بينها.

يقترح (Huang, 2016) نمودجا مكونا من ثلاث عناصر يمكن تمثيلها كما بالشكل التالي:

الشكل 14 نموذج Huang لأنشطة ريادة الاعمال

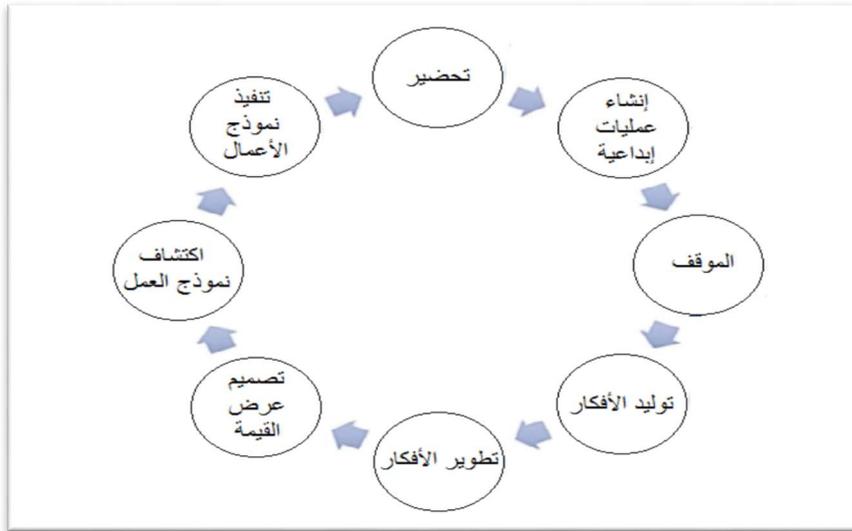


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Huang, 2016)

يظهر من خلال النموذج انه وصفي ولا يتعرض للتفاصيل، كما انه مختصر ولا ينطوي على خطوات عملية يمكن تحليلها والسير على نهجها.

كما اقترح (Lund & Nielsen, 2018) نمودجا دائريا، مكونا من ثمانية مراحل متتابعة تمر بها أنشطة ريادة الأعمال، كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل 15 نموذج Lund & Nielsen لمراحل أنشطة ريادة الأعمال



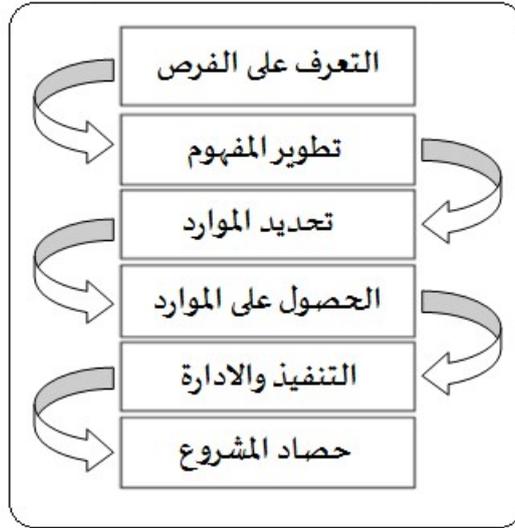
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Lund & Nielsen, 2018)

يظهر من خلال هذا النموذج أن عملية ريادة الأعمال عملية متواصلة، إذ أنها تسري بشكل دائري، فتكون نهايتها بداية لسلسلة نشاطات ريادية أخرى.

يقترح (Morris M. H., 1998) نموذجاً مكوناً من ست مراحل متتابعة هي كالتالي:

- 1- التعرف على الفرص.
- 2- تطوير المفهوم.
- 3- تحديد الموارد.
- 4- الحصول على الموارد.
- 5- التنفيذ والإدارة.
- 6- حصاد المشروع.

الشكل 16 نموذج موريس (Morris) لأنشطة ريادة الاعمال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Morris M. H., 1998)

أ. التعرف على الفرص:

يشكل التعرف على الفرص الخطوة الأولى لانطلاق نشاط ريادة الأعمال، ولذلك فإنه من الواجب دراسة الآلية التي يتم بها التعرف على الفرص.

يذهب غريغوار (Grégoire, Barr, & Shepherd, 2010) إلى القول بأن التعرف على الفرص ما هو إلا فهم لإشارات التغيير والتي تخلق ظروفًا جديدة، ثم رسم تصورات للتعامل مع هذه الظروف بما يخلق عائداً على مستوى الأفراد والمنظمات.

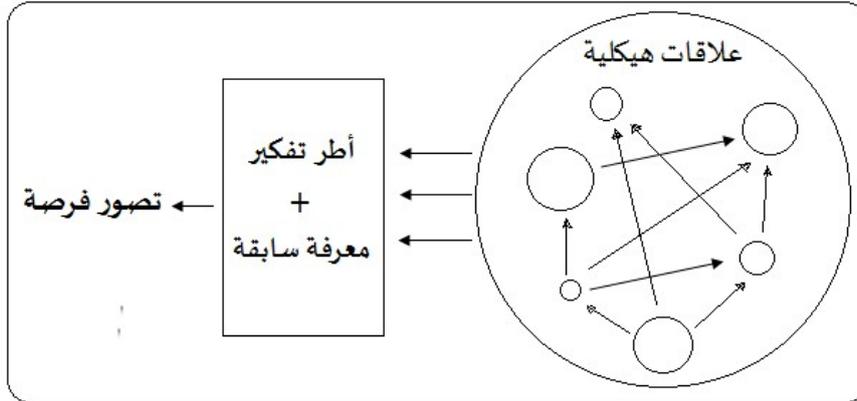
فيما يذهب بارون (Baron & Ensley, 2006) إلى القول بأن التعرف على الفرص يصدر عن الأفراد لامتلاكهم سمات معينة يتميزون بها عن غيرهم.

ويرى شيفارد (Shepherd & DeTienne, 2005) أن التعرف على الفرص ناتج عن استخدام المعرفة، والتي لا تتوزع توزعا متماثلا بين الافراد.

أما بارون (Baron, 2006) فانه يرى أن التعرف على الفرص ناتج عن الربط بين عدة عوامل، كالتكنولوجيا، والتركيبية السكانية، والاسواق، وسياسات الحكومة...

أما غريغوار (Grégoire, Barr, & Shepherd, 2010) فإنه يرى أن التعرف على الفرص ناتج عن التوافق المعرفي مع التقنيات، والاسواق الجديدة، إلى جانب دور المعرفة السابقة، وهنا بحث في العمليات المعرفية التي تؤدي إلى هذا التوافق، فوضع نموذج المحاذاة الهيكلية للتعرف على الفرص، والذي يمكن وصفه كالتالي:

الشكل 17 نموذج المحاكاة الهيكلية للتعرف على الفرص



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Grégoire, Barr, & Shepherd, 2010)

تتميز عناصر البيئة بسمات سطحية يتمكن أغلب الناس من إدراكها بقليل جهد، إلى جانب علاقات هيكلية تتطلب جهداً أكبر لإدراكها، وهذا الجهد مميز لرواد الأعمال عن غيرهم، فُتصَدِر هذه العناصر نتيجة التفاعل الدائم فيما بينها إشارات تغيير باستمرار، يقوم الأفراد بتفسير هذه الاشارات ضمن أُطر تفكيرهم، وتصوراتهم التي يختلفون فيها عن بعضهم البعض، ثم تتم مقارنتها بما لديهم من المعرفة السابقة، فيرسمون لها أُطرًا جديدة بما يحقق ربحاً، فيكتمل تصور الفرصة في أذهانهم.

ب. تطوير المفهوم:

يشكل تطوير المفهوم مرحلة حاسمة في نشاط ريادة الأعمال، والذي يترتب عن عدم اكتماله على الوجه الاكمل، والذي يتناسب مع الفرصة التي يتم العمل على استغلالها، الكثير من حالات فشل الأعمال، ويمكننا القول إن تطوير المفهوم هو الوصول إلى تصور طريقة الاستفادة الميدانية من الفرصة، فبعد التعرف على الفرصة يقوم رائد الأعمال بتطوير التصور الذي يقوم اما على منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو سوق جديد، أو خط انتاج جديد.

ومن الممكن ايضا أن يكون تطوير المفهوم متعددًا لاستغلال الفرصة الواحدة، كان توجد فرصة في السوق يستفاد منها من خلال منتج جديد، وعملية انتاج جديدة، وطريقة توزيع جديدة...

وتأخذ مرحلة تطوير المفهوم اشكالا متعددة، بخصوص المنتج أو الخدمة، وبخصوص العمليات.

أ- تطوير المفهوم منتج/خدمة:

- منتج/خدمة موجه إلى العالم.
- منتج/خدمة جديد في بلد أو سوق جديد.
- منتج/خدمة جديد على مستوى الشركة.
- إضافة إلى خط انتاج (منتج/خدمة) موجود حاليا في المنظمة.
- تحسين (منتج/خدمة) كإضافة ميزة جديدة.
- استعمال جديد ل (منتج/خدمة) كاستعماله في سوق جديد.
- تغيير موقع (منتج/خدمة) موجود.

ب- تطوير المفهوم المتعلق بالعمليات: والتي يتم فيها إدخال تحسين على العمليات المؤدية

إلى خلق القيمة لدى الزبون، أو تحسين الانتاجية، أو خفض الكلفة، وهي كالتالي:

- إجراء إداري جديد.
- طريقة انتاجية جديدة.
- طريقة تسويق جديدة.
- طريقة تعامل جديدة مع العملاء.
- طريقة توزيع جديدة، أو قناة توزيع جديدة.
- طريقة لوجستية جديدة.
- طريقة تحويل جديدة.

- تسعير جديد.
- تقنية شراء جديدة.
- هيكل تنظيمي جديد.

ج. تحديد الموارد:

تشكل الموارد منطلقا عمليا في سيورة نشاطات ريادة الأعمال، وحسب (Wernerfelt, 1984) فإن الموارد من اهم عوامل نجاح ريادة الأعمال، حيث أن المنظمة ما هي الا مزيج معين من الموارد، وتختلف المنظمات عن بعضها البعض بحسب اختلاف هذا المزيج، ويرى (Huang, 2016) أن الأداء الريادي المتميز لا يتحقق الا من خلال الموارد المناسبة.

وحسب (Timmons, 1999) فإن ريادة الأعمال برمتها ما هي الا عملية تجميع للموارد باستمرار، موافقا قول شومبيتر أن رائد الأعمال هو ذلك الفرد الذي يقوم بإعادة تخصيص الموارد من اجل خلق القيمة الاقتصادية.

وينظر إلى الموارد حسب (Huang, 2016) و (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2007) من خلال اربعة معايير هي كالتالي:

- أ- الندرة: تكون الموارد نادرة عندما يتمكن عدد قليل من المنظمات من الحصول عليها، فلا تكون في متناول جميع المنافسين الحاليين والمحتملين، ويمكن أن تكون ندرة الموارد عاملا مهما في تفوق المنظمة على منافسيها.
- ب- القيمة: تمكن الموارد ذات القيمة العالية المنظمة التي تحوزها من تحقيق ميزتها التنافسية، والرفع من قيمتها في السوق.
- ت- غير قابلة للاستبدال: وهي الموارد التي ليس لها مكافئ يجمل محلها، فلا يمكن استبدالها ولا الاستغناء عنها.
- ث- غير قابلة للتقليد: الموارد غير القابلة للتقليد أو تلك التي يكون تقليدها مكلفا تمكن المنظمة من امتلاك عامل قوة تجاه المنافسين.

ويقسم الباحثون الموارد الريادية إلى اقسام مختلفة، فحسب كل من (Lichtenstein & Brush, 2001) فإن الموارد تنقسم إلى قسمين رئيسيين، هما الاصول الملموسة كالموارد المالية والعقارات والمنقولات، والاصول غير الملموسة كالموارد الاجتماعية والتنظيمية، فيما قسم (Huang, 2016) الموارد الريادية إلى ثلاثة أقسام هي:

- 1- رأس المال الطبيعي (المالي): وهو مجموع الموارد المالية والعينية التي تكون مملوكة للمنظمة، أو ملكا للغير لكنها تحت تصرف المنظمة، بموجب اتفاقيات كالإقراض والكرء... .
- 2- رأس المال البشري: وهو حسب (Heckman, 2000) يتمثل في مجموع المهارات والمعارف التي يمتلكها افراد المنظمة وتكون لها قيمة اقتصادية، فيما يعرفه (Jaw, Yu Ping Wang, & Chen, 2006) بانه القيمة الاقتصادية لمعارف الافراد، ومهاراتهم وقدراتهم، ومواقفهم، وخبراتهم التي تستفيد منها المنظمة.
 - المعرفة: وهي حسب (الكبيسي، 2002) كل ما يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة، سواء كان ظاهريا أو ضمنيا، وهي حسب (يوسف و دلهوم، 2019) تتضمن المعرفة المهنية والفنية، والمعرفة المتخصصة التي تناسب صناعة معينة، والمعرفة العملية للفهم والادراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة، والمعرفة التكنولوجية.
 - القدرة: وهي حسب (عابدي، 2014) مجموع الصفات والخصائص الذهنية والبدنية، سواء منها الفطرية أو المكتسبة بالتكوين أو التدريب، والتي تعتبر شرطا أساسيا لدى الفرد لتحقيق الكفاءة في أداء مهامه.
 - المهارة: وتتضمن مهارات التفاوض، وبناء العلاقات مع الآخرين، والتعامل مع الزبائن.
- 3- رأس المال الاجتماعي: ويعرفه (Kiptot & Franzel, 2014) على انه الأصول التي تنشأ عن تفاعل الأفراد فيما بينهم لخلق التفاهم المشترك، كما عرفه (Nisbet, 2007) على أنه القيم والمعايير المشتركة والتفاهمات والشبكات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات المتعلقة بالمنظمة.
 - العلاقاتي: وهو الناتج عن تطور العلاقات بين الأفراد والتي تنتج مظاهر الصداقة والاحترام، ومعايير الثقة.
 - المعرفي: ويشمل التفسيرات والتمثلات المشتركة بين الأفراد وطرق فهم المعاني، ويستخدم اللغة والاشارة والرموز والقصص.
 - الهيكلي: وهو مجموع الروابط والعلاقات بين الأفراد أو الوحدات، القوية منها والضعيفة، المباشرة وغير المباشرة.

د. الحصول على الموارد:

يشكل الحصول على الموارد عقبة أمام ريادة الأعمال، لأن اكتشاف الفرصة، وتطوير المفهوم، وتحديد الموارد، لا يحرك الانشطة الريادية على أرض الواقع دون الحصول على الموارد، ويمكننا أن نلاحظ أن قلة من رواد الأعمال يمتلكون الموارد اللازمة لنشاطهم، فيما يلجأ البقية إلى طرق أخرى للحصول

على الموارد الخارجية، كالاستدانة والاقتراض، وعقد الشراكات وصيغ التعاون، إلى جانب التقدم إلى الهيئات الداعمة، سواء الحكومية منها أو الخاصة، كحاضنات الأعمال والمسرعات.

هـ. التنفيذ والادارة:

تبدأ مرحلة التنفيذ والادارة مراعية السير وفق الخطط المسبقة، والتي تم رسمها اثناء مرحلة تطوير المفهوم، تتطلب هذه المرحلة اتخاذ القرارات الصائبة لمواجهة العقبات التي قد تطرأ، مع قدرة عالية على التكيف وتحمل حالة الغموض، كما يتوجب تقسيم الاهتمامات على الظروف الداخلية والخارجية بتوازن، مع التحلي بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات أو التكيف معها، والتي يمكننا تلخيصها في النقاط التالية:

- تكيف المفهوم المطور متى توجب ذلك.
- مراعاة متطلبات الموارد للحفاظ على أدائها المستهدف.
- إتباع طرق التشغيل الصحيحة.
- والجدير بالذكر أن هذه المرحلة تتطلب رسم أهداف وسيطية تضمن عدم الانحراف عن المسار المؤدي إلى تحقيق الاهداف الاستراتيجية، فالسير في طريق طويل تكتنفه حالة الغموض مع امكانية حدوث أزمات وطوارئ قد يؤدي إلى الانحراف عن الخطط الاصلية، ولذلك يتوجب الاحتفاظ بمستويات من المتابعة واليقظة الدائمة.

و. حصاد المشروع:

تصل أنشطة ريادة الأعمال إلى مرحلة الحصاد والتي تنتج عنها خيارات مختلفة بشأن مصير العملية الريادية برمتها، والتي نذكر منها حسب (Morris M. H., 1998) الحالات التالية:

- الاحتفاظ بالنشاط والاستفادة من عوائده بصفة دائمة.
- فتح رأس المال وجعل المنظمة ملكية عامة بعد تحقيق مستويات عالية من النمو.
- الاستحواذ على انصبه المساهمين والتفرد بالملكية.
- البيع لطرف آخر.
- ترخيص الحقوق للغير.
- منح الامتياز التجاري.
- التصفية وبيع الاصول.

تسير الأنشطة الريادية على هذا المنوال إلى أن تستوفي الفرصة دورة حياتها وتفقد جدواها في السوق، كما انه حسب (Schumpeter, 1934) من الممكن أن تظهر التغيرات البيئية فرصة أخرى ينتج عنها ابتكار مدمر يفقد نشاط ريادة الأعمال الحالي مقومات وجوده لصالح نشاط آخر، وهذا عبر جميع مراحلها السابقة الذكر.

المطلب الرابع: أبعاد ريادة الأعمال

تعددت الدراسات التي حددت أبعاد ريادة الأعمال، فنرى اختلافات وتباينات كثيرة من حيث اختيار الأبعاد المناسبة التي اعتمدها كل باحث، وترجع هذه الاختلافات في وجهات النظر إلى تعدد الزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى ريادة الأعمال.

فحسب (Dhaliwal S. , 2004) فإن كل عمل استثماري جديد يستند إلى ثلاثة أبعاد هي الابتكار والمبادرة، والتجديد الذاتي، وهو ما يوافق ريادة الأعمال على مستوى انشاء المؤسسات الجديدة، فيما يذهب (Antoncic & Hisrich, 2003) إلى القول بأن ريادة الأعمال داخل الشركات القائمة لها ثمانية أبعاد هي: الاستثمارات الجديدة، والمشروعات الجديدة، والابتكارية (خدمة/منتج)، وابتكارية العمليات، والتجديد الذاتي، وتحمل المخاطرة، والمبادرة، والمنافسة الهجومية، أين نجد تداخلا بين هذه الأبعاد فالاستثمارات الجديدة، والمشروعات الجديدة، والتجديد الذاتي ماهي إلا أوجه للتجديد، وكذلك هو الشأن بالنسبة للابتكارية (منتج/خدمة)، وابتكارية العمليات، فهي أوجه من أوجه الابتكار.

ويذهب (Aktan & Bulut, 2008) إلى حصر أبعاد ريادة الأعمال داخل المنظمات في أربعة أبعاد هي المخاطرة، والمبادرة، والابتكارية، والمنافسة الهجومية، فيما يخالفهما كل من موريس (Morris, Allen, Schindehutte, & Avila, 2006)، وكريزر (Kreiser, Marino, & Weaver, 2006) لقولهم إن المنافسة الهجومية ليست إلا وجهها من وجوه المبادرة.

ويمكننا أن نجري حصرا لأهم الدراسات التي حددت أبعادا معينة لريادة الأعمال من خلال

الجدول التالي:

الجدول 12 أبعاد ريادة الاعمال حسب الباحثين

المشروعات الجديدة	الاستثمارات الجديدة	الهيكل الاداري	التنافسية الهجومية	المكافأة	التجديد الذاتي	الاستقلالية	الابداع	الابتكار	ابتكارية العمليات	ابتكار منتج/خدمة	الابتكار التكنولوجي	المبادرة	الاستباقية	تشجيع المخاطرة	المخاطرة	السنة	
			x		x	x						x		x		(Miller D. , 1983)	
									X	x		x		x		1989	(Jennings & Lumpkin, 1989)
								x				x		x		1989	(Covin & Slevin, 1989)
		x		x												1990	(Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990)
								x				x		x		1991	Milles & Friesen
			x		x	x						x		x		1996	(Lumpkin & Dess, 1996)
								x				x		x		1999	(Barringer & Bluedorn, 1999)
					x			x				x				2001	(Dhaliwal S. , 2001)
x	x		x		x				X	X		x				2003	(Antoncic & Hisrich, 2003)
								x				x		x		2007	Kurato & Hodyettes
			x									x	x	x		2008	(Aktan & Bulut, 2008)
								x				x		x		2009	(Ağca, Topal, & Kaya, 2009)
						x		x				x		x	x	2012	(Felício, Rodrigues, & Caldeirinha, 2012)
1	1	1	4	1	2	3	2	7	1	2	1	8	5	1	10	التكرار	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مراجعة الادبيات السابقة المذكورة.

نلاحظ من الجدول وجود اختلاف وتباين بين الباحثين الذين تطرقوا إلى دراسة ريادة الأعمال لأجل تحديد أبعاد لريادة الأعمال، لكن مع تعذر الاتفاق على قائمة محددة من الأبعاد يمكننا أن نلاحظ شبه اتفاق على أبعاد معينة، تنصر في المخاطرة، والاستباقية، والابتكار.

الفرع الأول: الاستباقية

يمكن تعريف الاستباقية حسب (Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Kyläheiko, 2005) على أنها تفوق المنظمة في سعيها لتحقيق اهدافها على الغير، ويفصلها (Lee, Lee, & Pennings, 2001) على أنها الميل إلى توقع التغيرات المستقبلية والاحتياجات

في بيئة العمل، والتطلع للأساليب والتقنيات الجديدة، كما يعرفها قاموس وابستر على أنها التصرف تحسبا للمشاكل المستقبلية، والاحتياجات المستقبلية، والتغيرات المستقبلية.

يرى (Lumpkin & Dess, 1996) أن الاستباقية هو كون الشركة هي الاسرع في تقديم الخدمات والمنتجات إلى السوق، فيما يذهب (Venkatraman, 1989) إلى القول بأن الاستباقية هي استغلال الفرص الجديدة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية، والعمل على اشباعها قبل الغير.

وتجدر الاشارة إلى أن المنافسة الهجومية (المنافسة العدوانية) تستخدم احيانا كمرادف للاستباقية لتقارب المفهومين، رغم أن الاستباقية تصرف موجه نحو السوق، والتنافسية الهجومية تصرف موجه نحو المنافسين.

ومنه يمكننا القول بأن الاستباقية وما يتصل بها من المفاهيم كالمبادرة والتنافسية الهجومية، تعبر عن التفوق الذي تحرزه المنظمة بوصفها المتحرك الاول، والذي هو حسب (Lieberman & Montgomery, 1988) الوضع الذي يمكنها من تحقيق ارباح عالية، ويكون لها السبق في تأسيس العلامة التجارية.

الفرع الثاني: المخاطرة

يقصد بالمخاطرة هنا تلك المخاطرة المحسوبة والتي تستند إلى عقلانية في التفكير، فهي خلاف المجازفة التي لا تنظر في النتائج ولا في الاسباب، حيث أن هذه المخاطرة المحسوبة حسب (Knight, 1921) تنتج وسط ظروف اللايقين الناجمة عن نقص في المعلومات، فالمخاطرة ظاهرة كمية يمكن قياسها، اما اللايقين فهو ذلك الغموض الذي يميز الازواضع، والذي يقبل رائد الأعمال النشاط فيه، فحسب (Gifford, 2010) إذا كانت كل المعلومات متوفرة، وتبددت حالة الشك وتحولنا إلى حالة اليقين، فإن المعلومات ساعتها ستكون في متناول الجميع، مما يعني استنفاد جميع الفرص، فيفقد نشاط ريادة الأعمال مبررات وجوده.

ويذهب (Pratt, 1964) في تعريفه للمخاطرة بقوله إنها التباين في توزيع النتائج المحتملة لبدليل معين، فيما يقول (March & Shapira, 1987) أنها تصور التباين في النتائج المستقبلية للإجراءات وهي جداء احتمال وقوع الأحداث في الحسائر الممكنة.

$$(المخاطرة) = (احتمال وقوع الحدث) \times (الخسائر الممكنة)$$

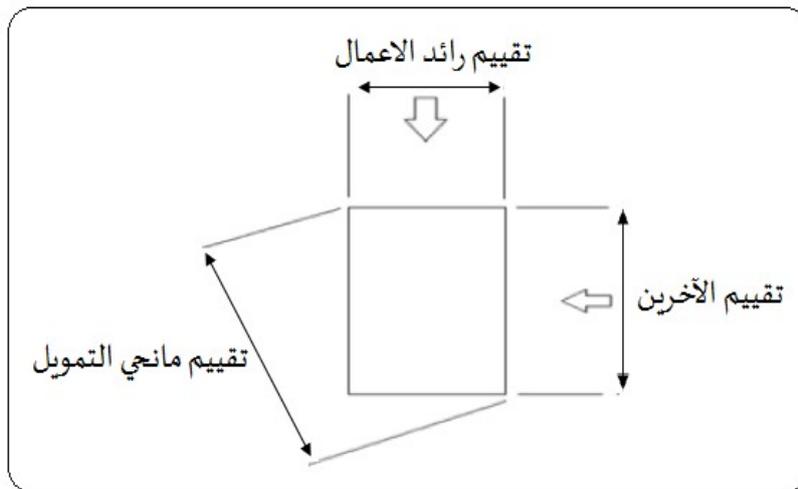
حيث يشير الاحتمال إلى إمكانية وقوع هذه الأحداث.

فيمكننا القول أن رائد الأعمال يتميز عن غيره بتقبل النشاط في حالة الالاقين التي تنطوي على المخاطرة، والتي يذهب (Knight, 1921) إلى القول بأن تقبل المخاطرة هو ما يميز رائد الأعمال عن غيره، فيما يذهب (Kihlstrom & Laffont, 1979) إلى القول أن وجود المخاطرة هو سبب لظهور رائد الأعمال، حيث أن رائد الأعمال ليس مجازفا، فيقبل النشاط في ظل عدم اليقين لكنه يحاول تجنب المخاطرة، فيما يوجد أشخاص ينفرون من المخاطرة ولا يتقبلونها، فيكتفون بشغل الوظائف دون النشاط الريادي، ويرى (Kahneman & Tversky, 1979) أن جميع الأفراد يميلون إلى المكاسب المؤكدة، ويتجنبون المكاسب المحتملة حتى ولو كانت بحجم أكبر، وذلك تفاديا للخسارة المحتملة، ويختلف الريادي عنهم بتقبله للنشاط في مثل هذه الظروف.

ويفسر (Hillier, 1998) هذا التقبل للمخاطرة بأنه نتاج التفاؤل الذي يميز رائد الأعمال في تقييمه للمخاطر، وينسب (Hayek, 1945) هذا التفاؤل إلى الثقة التي يضعها رائد الأعمال في قدراته.

فيمكننا القول إن رائد الأعمال ينظر بتحيز نحو النتائج الايجابية في تقييمه للمخاطرة، وهذا التحيز قد يكون عائقا في ايجاد التمويل، اذ أن الجهات المانحة للتمويل لا تتميز بهذا التحيز.

الشكل 18 اختلافات تقييم ظروف المخاطرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

نلاحظ من خلال الرسم التوضيحي أن حالة للباقيين التي تتولد عنها المخاطرة والتي ينظر اليها الجميع لكنهم لا يعطونها نفس التقييم، فنظرة رائد الأعمال هي الاكثر تحيزا نحو التفاؤل، من مانحي التمويل.

الفرع الثالث: الابتكار

تعريف الابتكار: يرى (Lumpkin & Dess, 1996) أن الابتكار هو الميل إلى الدخول في التجارب ودعم الأفكار الجديدة، والابتعاد عن الممارسات الراسخة، فيما يذهب (رواية، 2001) إلى القول بأن الابتكار هو تنمية الأفكار الجديدة في المؤسسة وتطبيقها، من الظهور إلى التنفيذ، ثم الاستفادة منها.

يذهب (Baunsgaard & Clegg, 2015) إلى قوله بأن الابتكار هو الإتيان بجديد ذو قيمة اقتصادية، عن طريق انشاء سلع وخدمات جديدة، ويضيف (Marceau, 2008) إلى هذا التعريف الإتيان بممارسات جديدة على المستوى التنظيمي.

فيما يعرف (دليل أوسلو 2018 قياس الانشطة العلمية والتقانية والابتكارية، 2018) الابتكار على انه تقديم جديد سواء كان منتجا، أو عملية، أو مزيجًا بينهما، جديدين أو محسنين، يحتل فإن عن المنتجات والعمليات السابقة لهما، والتي تمتلكهما الجهة الفاعلة المسؤولة عن الابتكار، بحيث يكون المنتج متاحًا للمستخدمين المحتملين، والعملية موضوعة قيد الاستخدام.

فحسب (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012) يمكن أن يكون الابتكار منتجًا أو خدمة جديدة، أو عملية انتاج جديدة، أو هيكلًا جديدًا، أو نظامًا جديدًا، أو خطة جديدة، أو برنامجًا جديدًا متعلقًا بالمنظمة وأفرادها.

انواع الابتكار: يوجد حسب (Tushman & Nadler, 1986) نوعين من الابتكار أحدهما يخص المنتجات (Product)، والآخر يخص العمليات (Process).

- ابتكار المنتجات: ويشمل تصميم منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة، تختلف اختلافًا جذريًا عما هو مطروح في السوق من طرف المنظمة.

- ابتكار العمليات: ويشمل طريقة جديدة أو محسنة لأداء وظيفة أو مجموعة وظائف لإدارة المنظمة، تطرح للاستعمال، وتختلف اختلافًا جوهريًا عما كان مطروحًا في السابق.

كما يمكننا تصنيف الابتكار من وجهة نظر أخرى إلى ابتكار تدريجي، وابتكار تركيبي، وابتكار جذري.

- الابتكار التدريجي: وهو القيام بتغيير الوضع الحالي عن طريق تغييرات طفيفة، استجابة لطلبات الزبائن، أو مواجهة للمنافسة، وهو عبارة عن تحسين مستمر يستهدف المنتج لتحقيق انخفاض في الكلفة، أو تحسين للجودة.
- الابتكار التركيبي: وهو ابتكار يتم فيه الجمع بين أفكار وتقنيات موجودة سلفا، بطريقة إبداعية غير مسبوقة، فهو ابتكار يقوم على استخدام ما هو موجود بطريقة جديدة (استخدام مبتكر)، لإنشاء خدمات أو منتجات جديدة، كما يمكن أن يشمل الطرق الجديدة للتسيير، كالطرق الجديدة للتسويق، فيكون هذا الاستخدام جديدا على مستوى المنظمة، أو السوق، أو العالم.
- الابتكار الجذري: وهو ذلك الابتكار الذي يقوم بتعطيل الطرق القديمة لصالح الجديدة، والذي أشار إليه شومبيتر (Schumpeter, 1934) على انه التدمير الخلاق.

دور حياة الابتكار: للابتكار علاقة وثيقة بالمنتج أو الخدمة أثناء دورة حياته في السوق، فحسب (Tushman & Nadler, 1986) فإن مرحلة ظهور المنتج تصاحبها كثافة في العملية الابتكارية تستهدف إيصاله إلى مرحلة يكون فيها سائدا في السوق، ثم الدخول في مرحلة النمو يستوجب عمليات ابتكارية كثيفة أيضا لأجل تحقيق التركيز والهيمنة، وما أن يدخل المنتج في مرحلة النضج حتى تنخفض مستويات العمليات الابتكارية نظرا لتركيز المنظمة على جني الأرباح، وتنتهي دورة حياة المنتج بسبب عمليات ابتكارية أخرى تؤدي إلى ظهور منتج جديد يحل محل القديم.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

نقوم في هذا المبحث باستعراض اهم الدراسات السابقة التي تناولت دراسة العلاقة بين القيادة وريادة الاعمال، والتي توزعت بين دراسات محررة باللغة العربية بلغ عددها عشر (10) دراسات، ودراسات اجنبية بلغ عددها عشر (08) دراسات، حيث نتطرق لكل دراسة من خلال زاوية نظرها نحو متغيرات الدراسة، والمنهج الذي اتبعته، واداة القياس المستعملة، ومجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه، إضافة إلى اهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحررة باللغة العربية

1. دراسة (محمد و جاسم، 2022)، بعنوان "تأثير القيادة الفائقة على المقدرات الريادية بحث تحليلي شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية"، والتي تعرضت إلى اختبار تأثير القيادة الفائقة على المقدرات الريادية في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية، حيث اتخذت الدراسة اربعة ابعاد للقيادة الفائقة (هي فعالية الذات، والدوافع الذاتية، وتقدير المصير، والتنظيم الذاتي) أما المقدرات الريادية فقط اتخذت خمسة أبعاد (هي مقدرة الفرص، ومقدرة بناء العلاقات، ومقدرة التنظيم، والمقدرة الاستراتيجية، ومقدرة الالتزام) اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق تصميم استبيان وزع على (160) موظفا من موظفي الشركة، ممن يحوزون على منصب مسؤول شعبة فما دون، من أصل (250) موظفا، وقد استخدمت في الدراسة طرق إحصائية مختلفة، وتوصلت الدراسات إلى إثبات وجود تأثير واضح للقيادة الفائقة في المقدرات الريادية.

2. دراسة (الطوره، 2021)، بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن"، حيث تعرضت الدراسة إلى أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال وطبقت الدراسة على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الاردن، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع دراسة متكون من (179) فردا من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في مجموعة من الشركات بلغ عددها (06) شركات، استخدمت الدراسة أساليب احصائية متعددة، بني امودج الدراسة على تقسيم القيادة الاستراتيجية إلى خمسة أبعاد (هي التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية)، كما اعتمدت ثلاثة أبعاد لممارسات ريادة الأعمال (هي الإبداع، وتحمل المخاطرة، والاستباقية)، حيث توصلت إلى القول بتوفر القيادة الاستراتيجية وممارسات ريادة الأعمال توفرا متوسطا حسب مقياس ليكرت الحماسي في شركات الصناعات الدوائية، كما أنها وصلت إلى قبول فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال، موصية بضرورة تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية لأجل تعزيز ممارسات ريادة الأعمال.

3. دراسة (خويلدات و خامرة، 2021) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بورقلة"، حيث تعرضت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي على متعاملي الهاتف النقال (الشركات الثلاث: موبيليس، جيزي، أريدو) بوكالات مدينة ورقلة الجزائر، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و استغلال معطيات إحصائية، بالإضافة إلى تحليل استبيان وزع على (49) شخصا من متعاملي الهاتف النقال، قسمت الدراسة القيادة الاستراتيجية إلى خمسة أبعاد (هي التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والممارسات

الأخلاقية، والرقابة الاستراتيجية، ومساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية)، كما قسمت التسويق الريادي إلى خمسة أبعاد (هي التأكيد على الزبون، وخلق القيمة، وإدارة المخاطر، والإبداع، واقتناص الفرصة التسويقية)، توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول من القيادة الاستراتيجية والتسويق الريادي لدى متعاملي الهاتف النقال، وإلى وجود علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية والتسويق الريادي عموماً، مع عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة الاستراتيجية، هي التوجه الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية المساندة، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وبين التسويق الريادي، فيما أثبتت وجود علاقة بين بعدي القيادة الاستراتيجية المتبقين (تطوير رأس المال البشري، وتعزيز الممارسات الاخلاقية) وبين التسويق الريادي، كما أوصت بضرورة الاعتماد على قيادة استراتيجية فعالة في التسيير من اجل تحقيق ريادة في السوق.

4. دراسة (الزعنون و مزهر، 2019)، بعنوان "ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة"، والتي تعرضت لممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس في محافظات قطاع غزة بفلسطين، اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي من خلال تصميم استبيان وزع على (55) موظفا لبنك القدس بقطاع غزة، من إجمالي عمال عددهم (106)، قسمت الدراسة القيادة الابتكارية إلى ثلاثة أبعاد (هي التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، وحل المشكلات بطريقة ابتكارية)، فكان بُعد ممارسة حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية هو البعد الأكثر مساهمة واقع ممارسات القيادة الابتكارية، كما قسمت الريادة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد (هي الاستباقية، والمغامرة التنافسية، والمخاطرة)، وكان بعد الاستباقية الأكثر وزناً في تحقيق الريادة التنظيمية، وتوصلت إلى وجود تأثير في دلالة إحصائية لممارسات القيادة الابتكارية بجميع أبعادها في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس، حيث كان بُعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية الأكثر تأثيراً في الريادة التنظيمية، ثم يليه الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، ثم التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية، كما لاحظت الدراسة وجود مستويات جيدة من ممارسات القيادة الابتكارية مما أدى إلى تحسين مستوى الريادة التنظيمية بينك القدس بقطاع غزة.

5. دراسة (صالح، الجرجيري، و عارف، 2018) بعنوان "سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق متطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السليمانية"، والتي تعرضت لسمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية في دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السليمانية بالعراق، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على (42) من القيادات الإدارية بمختلف كليات ومعاهد

جامعة السليمانية، قسمت الدراسة سمات القيادة التحويلية إلى أربعة أبعاد (هي التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والإثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) كما قسمت المتطلبات الريادية إلى ستة أبعاد (هي دعم الإدارة العليا، ومرونة الهيكل التنظيمي، واستقلالية فريق تنفيذ الفكرة، والتحفيز والاستعداد للمخاطرة، وامتلاك ذوي الأفكار الرائدة، وتكامل الريادة في المنظمة) أفضت الدراسة إلى القول بوجود علاقة تناسب ذات دلالة إحصائية، بين سمات القيادة التحويلية بجميع أبعادها، والمتطلبات الريادية، حيث كان لُبعد التأثير المثالي المرتبة الأولى، ويليه الحافز الإلهامي، ثم الاعتبارات الفردية، ثم الإثارة الفكرية.

6. دراسة (سعيد و علي، 2018) بعنوان "دور السمات الشخصية للقائد في ريادة منظمات الأعمال" بحث ميداني"، والتي تعرضت إلى دور السمات الشخصية للقائد في ريادة منظمات الأعمال، طبقت الدراسة ميدانيا في عينة من كليات جامعة بغداد البالغ عدد أفرادها من (13) كلية أهلية، من أصل (66) كلية، حيث استجوبت (152) عضوا من أعضاء الكليات، معالجة إشكالية (هل تؤثر السمات الشخصية للقائد على ريادة منظمات الأعمال؟) وقد استعملت الدراسة المنهج التجريبي التحليلي، عن طريق استطلاع آراء عينة البحث، وتوجهاتها، واستعمال المنهج الوصفي لوصف وقائع المتغيرات المدروسة، إلى جانب أساليب احصائية مختلفة منها الاستبيان والمقابلة الشخصية، في هذه الدراسة قسمت السمات الشخصية للقائد إلى الانبساطية، والانفتاح على الخبرة، والطيبة (الوداعة)، والتفاني (يقظة الضمير)، والعصابية، وقسمت ريادة الأعمال إلى قسمين رئيسيين هما الريادة الاستراتيجية، والتوجه الريادي، حيث كانت أبعاد الريادة الاستراتيجية هي العقل الريادي، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية، والتجديد الاستراتيجي، كما تمثلت أبعاد التوجه الريادي في الابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطرة، والاستقلالية، توصلت الدراسة إلى اعتماد ريادة الأعمال ببعديها (الريادة الاستراتيجية، والتوجه الريادي) معا يعطي علاقة ارتباطية اقوى من استخدام كل بعد لوحده، كما اتضح أن بُعد القيادة الريادية كان الأهم في تأثيره من بين أبعاد الريادة الاستراتيجية، إضافة إلى أن بُعد الابتكار كان الأهم في تأثيره من بين أبعاد التوجه الريادي، كما أوصت بجملة من التوصيات لتحسين مستوى الريادية في المنظمات.

7. دراسة (عبد، 2016) بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف"، تعرضت الدراسة إلى أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال في بعض المصارف التجارية العامة بمحافظة النجف بالعراق، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (32) مديرا ورئيس قسم، في (11) مصرفا تجاريا، اعتبرت الدراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية مكونة من أربعة أبعاد هي الثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والتوجه الاستراتيجي، والرقابة التنظيمية، كما اعتبرت ريادة الأعمال مكونة من أربعة أبعاد هي الإجراءات

الاستباقية، وتحمل المخاطر، والإبداع، وانتهاز الفرص، اعتمدت الدراسة على تصميم استبيان وتوزيعه على أفراد العينة المدروسة، معالجة إشكالية رئيسية تبحث في تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على ريادة الأعمال، وخلصت الدراسة إلى وجود إدراك واهتمام لدى أفراد العينة المدروسة بضرورة توفر ركائز للريادة، تتمثل في عاملين متميزين، وقادة استراتيجيين، واجراءات استباقية، كما وجدت اختلافات نسبية في مستويات الاهتمام بريادة الأعمال، حيث كانت الإجراءات الاستباقية الأكبر وزنا، والإبداع أقلها، ومن ناحية ممارسات القيادة الاستراتيجية كان الاختلاف متفاوتا، حيث كان الوزن الأكبر للممارسات الثقافية، والادنى للرقابة التنظيمية، كما وجدت أن ممارسات القيادة الاستراتيجية ممثلة في الثقافة التنظيمية، و رأس المال البشري، وتحديد التوجه الاستراتيجي، كان لها تأثير ايجابي على ريادة الأعمال، ولم يكن لبعد الرقابة التنظيمية دلالة إحصائية في ريادة الأعمال.

8. دراسة (سلمان و الناصري، 2016) بعنوان "ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية بحث ميداني في وزارة النفط شركة المشاريع النفطية"، التي تعرضت لدراسة ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية ميدانيا، في شركة المشاريع النفطية بوزارة النفط العراقية، حيث بحثت الدراسة في إشكالية رئيسية تساءلت عن مستوى وطبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وريادة المنظمات، اعتمدت الدراسة على وسائل إحصائية من خلال توزيع استبيان على (66) فردا من قيادات شركة المشاريع النفطية، اين قسمت الدراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية إلى خمسة أبعاد، هي تحديد التوجه الاستراتيجي، واكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، وتطوير رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة، وإيجاد رقابة تنظيمية متوازنة، كما قسمت الريادة إلى أربعة أبعاد، هي الإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، والاستقلالية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير ايجابية وذات معنوية إحصائية، لجميع أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على ابعاد الريادة، كما أوصت بتشجيع وروح الإبداع بالاعتماد على معايير وإجراءات تثمن الأعمال الإبداعية اضافة إلى التوصية بتعزيز الجانب الإستباقي للحيلولة دون وقوع المشكلات.

9. دراسة (نوري و سلطان، 2012) بعنوان "دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات المنظمة الريادية دراسة ميدانية لعينة من منظمات الأعمال في اقليم كردستان"، التي درست دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات المنظمة الريادية، لدى عينة من منظمات الأعمال في اقليم كردستان العراق، وقد تمثلت الإشكالية الرئيسية في دراسة مدى مساهمة كل خاصية من خصائص القيادة الريادية في تحقيق الريادة لمنظمات عينة البحث وقد اعتبرت الدراسة نموذجا يقوم على أربع خصائص للقيادة الرياضية هي الرؤية الاستراتيجية، واعتماد المخاطر، وصنع القرارات الريادية، والمهارات الاجتماعية، وأربع خصائص أخرى لمتطلبات المنظمة الريادية، تتمثل في الابداع، والاستباقية، والمنافسة الهجومية، وفرق العمل المدارة ذاتيا،

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، واستعملت أساليب إحصائية تركزت أساساً في استبيان لجمع البيانات، إضافة إلى المقابلات الشخصية، حيث كان عدد المبحوثين (94) فرداً من المسؤولين في الإدارات الوسطى، من (49) منظمة أعمال تنشط في ثلاث محافظات بالعراق (أربيل، دهوك، سلیمانیه)، توصلت الدراسة إلى أن المنظمة الريادية هي المنظمة السبّاقة إلى الابداعات، وأن ذلك يكون من خلال التوجهات الريادية للقائد، و يمكن أن تتحقق متطلباتها باعتماد الفرق المدارة ذاتياً، كما توصلت الدراسة في تحليل العلاقة الارتباطية بين خصائص القيادة الريادية ومتطلبات المنظمات الريادية، إلى إثبات وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينهما، وكان للرؤية الاستراتيجية التأثير الأقوى، فيما كانت المهارات الاجتماعية الأضعف تأثيراً.

10. دراسة (صالح م.، 2011) بعنوان "مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل اسمنت بادوش دراسة استطلاعية تحليلية"، تعرضت الدراسة إلى مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل اسمنت بادوش بدولة العراق، حيث تناولت الدراسة الخصائص والسمات الواجب توافرها في الريادي للمساهمة في تميز المنظمة، وهل تباين الخصائص والسمات لدى القادة الرياديين في عينة البحث، فكانت دراسة استطلاعية تحليلية، استخدمت وسيلة إحصائية متمثلة في استبيان تم توزيعه على (20) فرداً من العاملين بمصنع اسمنت بادوش، إضافة إلى استعمال الاختبار الاحصائي ستيودنت (T)، كما أنها اعتمدت على عشر خصائص وسمات يجب توافرها في الرياديين المتميزين (وهي القدرة على تحمل المخاطر، والمبادرة والاندفاع الذاتي، والانتباه للفرص و اقتناصها، والإصرار والمثابرة المستمرة، والبحث عن المعلومات المطلوبة وتحديثها، والاهتمام بالجودة وتحسينها، والإصرار على مواجهة المشكلات وحلها، والثقة بالنفس والقدرات، والحزم والالتزام، وتوفير بيئة عمل مناسبة) وقد فاضلت الدراسة بين عدد من السمات اعتمدت في دراسات سابقة، لتعتمد العشرة المذكورة باعتبار أنها الانسب والأكثر انسجاماً وملائمة للبيئة العراقية، وقد خلصت الدراسة إلى أن السمات الريادية متوفرة لدى القيادات الإدارية بشكل عام في مجتمع الدراسة، مع الإشارة إلى أن خاصية البحث عن المعلومات المطلوبة وتحديثها كانت أكثر تميزاً، فيما كانت خاصية الاهتمام بالجودة وتحسينها بالمرتبة الثانية، وجاءت خاصية القدرة على تحمل المخاطر وخاصية الانتباه للفرص واقتناصها بمراتب دنيا، مفسره نيل خاصية المخاطرة وتحملها والاستعداد لها هذه المرتبة بأن عمال المصنع المبحوث يترددون في التعامل مع المخاطر، وذلك لما تمر به البيئة العراقية من ظروف خاصة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المحررة باللغات الاجنبية

1. دراسة (Alaqueel, 2022) بعنوان:

"IMPACT OF LEADERSHIP SKILLS ON ENTREPRENEURS' BUSINESS SUCCESS IN SAUDI ARABIA(DOCTORAT THESIS)"

اهتمت هذه الدراسة بتحديد المهارات القيادية اللازمة لرواد الأعمال لإنشاء منظماتهم والحفاظ عليها لمدة تفوق خمس سنوات، استعملت الدراسة منهجا وصفيا تحليليا، وأخذت عينة الدراسة من منتسبي مؤسسة داعمة لرواد الأعمال بالسعودية، حيث تم توزيع استبيان على (150) من رواد الأعمال، الذين تزيد أعمارهم عن (23) سنة، وتصل منظماتهم لمدة تزيد عن خمس سنوات من النشاط الفعلي، وصلت الدراسة إلى وجوب امتلاك رواد الأعمال لخمس مهارات قيادية (هي الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرار، تحديد الأهداف وتحقيقها، والتواصل الفعال، والقدرة على التكيف)، كما أنها وجدت أن العامل الرئيسي في تمكن رواد الأعمال من انجاح منظماتهم لمدة تفوق الخمس سنوات هو العمر، أين كان أغلب رواد الأعمال الناجحين في سن الشباب، كما أن ظروف السوق ساعدتهم على ذلك، أوصت الدراسة بتكثيف جهود مكافحة الفساد، وضرورة تشجيع التعاون بين الحكومة والجامعات والقطاع الخاص، لأجل تعزيز أنشطة ريادة الأعمال.

2. دراسة (Audretsch & Tamvada, 2022) بعنوان:

"From entrepreneurship to leadership"

والتي عالجت فكرة حاجة ريادة الأعمال إلى القيادة، تشير هذه الدراسة إلى ضرورة تحلي رواد الأعمال بثلاث صفات (وهي ما اصطلح عليه بنموذج TRY) لكي يصبحوا قادة مسؤولين، يقوم هذا النموذج على ثلاثة أبعاد (هي الجدارة بالثقة، والاحترام، وفعل شيء إيجابي) حيث ينتج من اعتماد هذا النموذج أثر إيجابي على الشعور بالمسؤولية، والسمعة الطيبة، وزيادة الالتزام التنظيمي، ومعالجة الخلل الذي يصيب الأداء، وانطلقت من فكرة تحقيق أهداف أصحاب المصلحة، سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها.

3. دراسة (Li, Chen, Ma, & Li, 2021) بعنوان:

"CEO Empowering Leadership and Corporate Entrepreneurship: The Roles of TMT Information Elaboration and Environmental Dynamism."

والتي تعرضت إلى القيادة التمكينية للمدراء التنفيذيين في شركات ريادة الأعمال التي تمارس نشاطها بالصين، شملت الدراسة (97) شركة ذات ملكيات مختلفة (33) منها مملوكة للدولة، و(67) تعود ملكيتها للخواص والأجانب، حيث تشتغل (53.6%) منها في قطاع التصنيع، (64.4%) في غير التصنيع، استعملت الدراسة استبيانا وزع على (429) فردا من قيادات هذه الشركات، منهم (97) مديرا تنفيذيا، و(235) يشتغلون بالإدارة العليا، (97) مديرا ماليا، تعرضت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة التمكينية وريادة الأعمال، مع إدراج الديناميكية البيئية، ووضوح المعلومات كمتغيرات وسيطة، واعتمدت خمسة أبعاد للقيادة التمكينية (هي القيادة بالقدوة، واتخاذ القرار التشاركي، والتدريب، وشرح القرارات، والتفاعل مع الفريق)، وثلاثة أبعاد لريادة الأعمال (هي المغامرة، والابتكار، والتجديد الذاتي)، توصلت

الدراسة إلى أن القيادة التمكينية للمدراء التنفيذيين تساهم في وضوح المعلومات المتنقلة بين أعضاء الإدارة العليا وبينهم وبين المرؤوسين، مما يؤدي إلى تأثيرات إيجابية على ريادة الأعمال، وتعمل الديناميكية البيئية بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين القيادة التمكينية ووضوح المعلومات، لكنها تعمل بشكل سلبي بين وضوح المعلومات وريادة الأعمال في البيئة الديناميكية المتسمة بحالة عدم التأكد.

4. دراسة (Pan, Verbeke, & Yuan, 2021) بعنوان:

"CEO Transformational Leadership and Corporate Entrepreneurship in China."

والتي تعرضت للعلاقة بين القيادة التحويلية للمدراء التنفيذيين وشركات ريادة الأعمال في الصين، اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استبيان وزع على (2632) فرداً، ينتمون إلى (145) شركة صينية تعمل في القطاع الخاص، منهم (145) رئيساً تنفيذياً، و(506) من الإدارة العليا، و(1981) من الإدارة الوسطى، قامت الدراسة على اعتبار البراعة التنظيمية تلعب دور وسيط بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال في الشركات محل الدراسة، وخلصت إلى أن البراعة التنظيمية لا تلعب دوراً وسيطاً فعالاً بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال إلا إذا تم الأخذ بعين الاعتبار الديناميكية البيئية، والتمايز الهيكلي بين مشرفي الإدارة العليا، في البيئة الديناميكية تكون العلاقة بين القيادة التحويلية وبراعة الشركات أقوى في وجود إداره عليا جماعية، وهذا هو الأساس الذي تبنى عليه ريادة الأعمال، أي أن اختيار الرئيس التنفيذي لمساعديه المباشرين أمر مهم جداً، كما أن الهيكل التنظيمي الأكثر تكاملاً يكون الترابط فيه بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال أقوى من خلال البراعة التنظيمية، وفي البيئة المستقرة يحتاج القادة التحويليون إلى عدد أكبر من أفراد القيادة العليا لتحقيق مستوى ريادة أفضل من خلال البراعة التنظيمية.

5. دراسة (Walsh & Martin, 2021) بعنوان:

"The value of leadership practices when there is no one to lead: A nascent entrepreneurship context."

حيث قامت بتسليط الضوء على قيمة ممارسات القيادة عندما لا يوجد منقادون في سياق ريادة الأعمال الناشئة، مركزة على أهمية رأس المال الاجتماعي في نجاح ريادة الأعمال، من خلال ممارسات القيادة العلائقية، استعملت الدراسة المنهج الاستقرائي معتمدة على الملاحظة الاثنوغرافية¹، والمقابلة الشخصية، أخذت عينة الدراسة من منتسبي دورة تدريبية تمولها الحكومة في دولة اوروية (من دول أوروبا الغربية)، كان عدد أفراد العينة ستة أشخاص من المهاجرين من دول أخرى، تم اختيار أفراد العينة بمراعاة تنوع خلفياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فكانوا من دولة متقدمة (فرنسا)، ودول شيوعية (ألبانيا

¹ يقصد بالمنهج الاثنوغرافي الدراسة الميدانية العلمية للظواهر الاجتماعية وذلك عن طريق اتصال الباحث الاثنروبولوجي بموضوع البحث اتصالاً مباشراً يعيش فيه بين الجماعات المراد دراستها ويتعلم لغة الأهالي لكي يوثق صلته بهم.

والمجر)، ودولة ذات نظام طبقي (الهند)، ودولة نامية (نيجيريا)، توزع أفراد العينة بالتساوي بين ذكور واناث، مع مراعاة أن تكون أعمارهم في الثلاثينات، تمت ملاحظة أفراد العينة لمدة (18) شهرًا، مع إجراء مقابلات معهم طيلة هذه الفترة، سلطت الدراسة الضوء على ريادة الأعمال الناشئة التي تمر بحالة (المنظمة = شخص + فكرة)، والذي سيصبح قائدا فيما بعد، فوصلت إلى أن انعدام الموارد يجعل رواد الأعمال الناشئين يستثمرون في رأس المال الاجتماعي، من خلال ممارسات القيادة العلائقية، باستعمال شبكات علاقاتهم الاجتماعية، لتوفير الموارد اللازمة لإنشاء منظمة ناشئة، وان للإصرار والمثابرة دور رئيسي في نجاح مساعي تحويل الفكرة إلى مشروع.

6. دراسة (Demircioglu, Akif, Chowdhury, & Farzana, 2021) بعنوان: "Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior." تعرضت الدراسة إلى تأثير سلوك القيادة على ريادة الأعمال في القطاع العام بدولة استراليا، استخدمت الدراسة منهجا وصفيًا تحليليًا، عن طريق استبيان وزع على (81.764) موظفا، من أصل (152.095) موظفا يشتغلون بالقطاع العام الاسترالي تحت مسمى لجنة الخدمة العامة الاسترالية سنة (2017)، استخدمت الدراسة طريقة المربعات الصغرى العادية، والانحدار اللوغاريتم الترتيبي لتناسبه مع طبيعة المعطيات، وضعت الدراسة لسلوكيات القيادة ثلاثة أبعاد (هي القيادة الموجهة نحو المهام، و القيادة الموجهة نحو العلاقات، والقيادة الموجهة نحو التغيير) ولاحظت أن سلوكيات ريادة الأعمال في القطاع العام (والتي تشمل تقديم خدمات جديدة، واستراتيجيات محسنة، ومخاطرة، و استباقية) تعتبر ضعيفة، نظرا لما يميز القطاع العام من طبيعة تجنب المخاطرة، والبيروقراطية، والهرمية الادارية، كما لاحظت أن قيوده التمويل وتعقيد البيئة وآلية المكافأة تحد من سلوكيات ريادة الأعمال، الا أن سلوكيات القيادة يمكنها أن تزيد من العمليات المؤدية للابتكار، والأداء التنظيمي، والكفاءة، والفاعلية، وخلق القيمة العامة، كما وجدت من بين أبعاد سلوكيات القيادة أن القيادة الموجهة نحو العلاقات تأخذ النصيب الأكبر في تأثيرها الايجابي على السلوك الريادي فأدت على تطوير العلاقات مع المرؤوسين، ثم تأتي القيادة الموجهة نحو التغيير، وتليها القيادة الموجهة نحو المهام، واوصت الدراسة بالاهتمام بالدور القيادي عموما، والقيادة الموجهة نحو العلاقات خصوصا، لتعزيز سلوكيات ريادة الأعمال في القطاع العام.

7. دراسة (Mendrofa, Arifianto, & Fahmi, 2020) بعنوان:

"Building the resilience of rural creative entrepreneurship through leadership concept: the case of Kaliabu, Indonesia."

ركزت الدراسة على بناء مرونة ريادة الأعمال الابداعية الريفية من خلال مفهوم القيادة، كانت عينة الدراسة مجموعة من رواد الأعمال بقرية (KALIABU) الواقعة بجزيرة جاوة بإندونيسيا، والتي تشتهر بتصميم الشعاعات، اتبعت الدراسة منهجا وصفيًا تحليليًا من خلال إجراء مقابلة شخصية، عالجت الدراسة

إمكانيات تحقيق مرونة في ريادة الأعمال، باعتبارها القدرة على مواجهة الصدمات، والتعافي منها، حيث اعتمدت على دور القيادة الابداعية، والقيادة التحويلية في خلق السلوك الإبداعي، والذي يتمثل في خلق المعرفة، وتطوير المواقف الريادية، وتشجيع روح المجتمع، ومنه تحفيز الانشطة الإبداعية للأعضاء، مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية الإبداعية، كما ميزت بين حالات قوة وضعف النشاط الإبداعي للقيادة وللأتباع، واقترحت الدراسة استحداث نوع جديد من القيادة يقوم على دمج القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية، بمسمى القيادة الابداعية التحويلية، وذلك للأثر الايجابي الذي يتركه هذا النوع من القيادة في إحداث مرونة في ريادة الأعمال لمواجهة التغيرات الحادثة في السوق.

8. دراسة (CİDDİ, BENK, & SÖKMEN, 2019) بعنوان:

"Relationship Between Leadership and Entrepreneurship: A Research in A Family Business."

تعرضت الدراسة إلى تقدير العلاقة بين القيادة وريادة الأعمال، واتخذت من الشركات العائلية نموذجاً، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق تصميم استبيان، وزع على عينة من عمال شركة شحن، وهي مؤسسة خاصة متوسطة الحجم، تنشط بمدينة انقره بتركيا، بلغ عدد أفراد العينة (211) موظفاً، تم تقدير العلاقة بين ريادة الأعمال والقيادة عن طريق الأنداد البسيط، حيث كانت القيادة متغيراً مستقلاً، وكانت ريادة الأعمال متغيراً تابعاً، انطلقت الدراسة من تميز تركيا بالعلاقات الاجتماعية المتينة داخل الأسرة الواحدة، مما أدى إلى ظهور الشركات العائلية فيها بكثرة، قسمت الدراسة السلوك القيادي إلى ثلاثة أنماط (هي القيادة المتسلطة، والقيادة الداعمة، و القيادة التشاركية) كما قسمت ريادة الأعمال إلى أربعة أبعاد (هي الابتكار، والرغبة في النجاح، والثقة بالنفس، وضبط النفس) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة خطية موجبة لكنها ضعيفة، بين القيادة وريادة الأعمال، حيث أن القيادة تفسر (7.9%) فقط من سلوكيات ريادة الأعمال، وأوصت الدراسة بالعمل على إزالة الغموض في القرارات بين القادة و مرؤوسيتهم، والذي من شأنه أن يضعف العلاقة بين القادة والمرؤوسين، كما أكدت على وجوب تثمين القادة لأفكار مرؤوسيتهم، وتتبع نهج القيادة التشاركية، الذي يعمل على تشجيع روح المبادرة، مما يؤدي إلى بروز السلوكيات الريادية.

المطلب الثالث: ما تميز به هذه الدراسة عن سابقتها.

بعد استعراض مجمل الدراسات التي تطرقت لدراسة العلاقة بين القيادة وريادة الاعمال من وجهات نظر مختلفة، نحاول اجراء مقارنة بين الدراسات السابقة وبين ما تميزت به هذه الدراسة، وذلك بغرض تحديد القيمة العلمية التي تحاول الدراسة الحالية تقديمها، وذلك كالتالي:

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة

بعد استعراض مجموع الدراسات السابقة التي توزعت بين الدراسات الحجرية باللغة العربية والحجرية باللغات الاجنبية، نتطرق إلى أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالي، من حيث تصنيف الدراسة، والهدف الذي ترمي اليه، والمتغيرات المدرجة فيها، والمنهج المتبع فيها، وأداة القياس المستخدمة، إضافة إلى المجتمع والعينة المستخدم في الدراسة، ويأتي بيان ذلك كالتالي:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (محمد و جاسم، 2022)، بعنوان "تأثير القيادة الفائقة على المقدرات الريادية بحث تحليلي شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية".

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى ابراز تأثير القيادة الفائقة على المقدرات الريادية، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه
اعتمدت الدراسة السابقة على متغيري القيادة الفائقة، والمقدرات الريادية، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	/	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة شركة المنصور للمقاولات الانشائية بالعراق، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة
/	الوصف والتحليل	المنهج
/	الاستبيان	أداة القياس

دراسة (الطوره، 2021)، بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن".

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة

هدفت الدراسة إلى إبراز تأثير القيادة الاستراتيجية على ريادة الاعمال، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى إبراز دور القيادة التبادلية والتحويلية في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه
اعتمدت الدراسة السابقة على القيادة الاستراتيجية، وممارسات ريادة الاعمال، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	اتخاذ أبعاد ريادة الاعمال متمثلة في الابتكار والاستباقية والمخاطرة	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة بالأردن، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة
/	الوصف والتحليل	المنهج
/	الاستبيان	أداة القياس

دراسة (خويلدات و خامرة، 2021) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بورقلة".

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى إبراز دور القيادة في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه
اعتمدت الدراسة السابقة على متغيري القيادة الاستراتيجية، والتسويق الريادي، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	/	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بالجزائر (موبيليس، جيزي، أريدو)، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة
/	الوصف والتحليل	المنهج

أداة القياس	الاستبيان	/
-------------	-----------	---

دراسة (الزعنون و مزهر، 2019)، بعنوان "ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة".

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى ابراز أثر القيادة الابتكارية على الريادة التنظيمية، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه
اعتمدت الدراسة السابقة على متغيري القيادة الابتكارية، والريادة التنظيمية، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	/	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة بنك القدس بقطاع غزة بدولة فلسطين، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة
/	الوصف والتحليل	المنهج
/	الاستبيان	أداة القياس

دراسة (صالح، الجرجيري، و عارف، 2018) بعنوان "سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق متطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السلیمانية"

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى ابراز دور القيادة التحويلية في تحقيق المتطلبات الريادية، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه
اعتمدت الدراسة السابقة على متغيري القيادة التحويلية، والمتطلبات الريادية، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	أبعاد القيادة التحويلية حسب النموذج المقترح من طرف بيرنارد باس	المتغيرات المدرجة

مجتمع الدراسة	/	قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة الجامعة التقنية السليمانية بالعراق، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.
المنهج	الوصف والتحليل	/
أداة القياس	الاستبيان	/

دراسة (سعيد و علي، 2018) بعنوان "دور السمات الشخصية للقائد في ريادة منظمات الأعمال" بحث ميداني، والتي تعرضت إلى دور السمات الشخصية للقائد في ريادة منظمات الأعمال.

الاختلاف	التشابه	
تصنيف الدراسة	/	جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.
الهدف الرامية اليه	/	هدفت الدراسة إلى ابراز دور السمات الشخصية للقائد على ريادة منظمات الاعمال، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة في تحقيق ريادة الاعمال.
المتغيرات المدرجة	/	اعتمدت الدراسة السابقة على متغيري السمات الشخصية للقائد، وريادة منظمات الاعمال، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.
مجتمع الدراسة	/	قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة كليات جامعة بغداد بالعراق، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.
المنهج	التجريب والوصف والتحليل	/
أداة القياس	الاستبيان والمقابلة ووسائل مختلفة	/

دراسة (عبد، 2016) بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف".

الاختلاف	التشابه	
تصنيف الدراسة	/	جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.
الهدف الرامية اليه	/	هدفت الدراسة إلى ابراز دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة في تحقيق ريادة الاعمال.

اعتمدت الدراسة السابقة على متغيري القيادة الاستراتيجية، وريادة الاعمال، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	/	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة المصارف التجارية بالنجف بدولة العراق، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة
/	الوصف والتحليل	المنهج
/	الاستبيان	أداة القياس

دراسة (سلمان و الناصري، 2016) بعنوان "ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية بحث ميداني في وزارة النفط شركة المشاريع النفطية".

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى ابراز مستوى وطبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وريادة المنظمات، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه
اعتمدت الدراسة السابقة على متغيري القيادة الاستراتيجية، وريادة المنظمات، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	/	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة شركة المشاريع النفطية بوزارة النفط العراقية، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة
/	الوصف والتحليل	المنهج
/	الاستبيان	أداة القياس

دراسة (نوري و سلطان، 2012) بعنوان "دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات المنظمة الريادية دراسة ميدانية لعينة من منظمات الأعمال في اقليم كوردستان".

الاختلاف	التشابه
----------	---------

تصنيف الدراسة	/	جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.
الهدف الرامية اليه	/	هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات المنظمة الريادية، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى إبراز دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال.
المتغيرات المدرجة	/	اعتمدت الدراسة السابقة على متغيري القيادة الريادية، ومتطلبات المنظمة الرائدة، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.
مجتمع الدراسة	/	قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة عينة من منظمات الاعمال بإقليم كردستان العراق، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.
المنهج	الوصف والتحليل	/
أداة القياس	الاستبيان والمقابلة	/

دراسة (صالح م.، 2011) بعنوان "مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الادارية في معمل اسمنت بادوش دراسة استطلاعية تحليلية".

الاختلاف	التشابه	
تصنيف الدراسة	/	جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.
الهدف الرامية اليه	/	هدفت الدراسة إلى تحديد السمات الواجب توفرها لدى القائد الريادي، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى إبراز دور القيادة في تحقيق ريادة الاعمال.
المتغيرات المدرجة	/	اعتمدت الدراسة السابقة على السمات الريادية، والقائد الريادي، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.
مجتمع الدراسة	/	قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة معمل اسمنت بادوش بدولة العراق، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.
المنهج	دراسة استطلاعية	/

أداة القياس	الاستبيان	/
-------------	-----------	---

ثانيا. الدراسات السابقة الاجنبية

دراسة (Alaqueel, 2022) بعنوان:

"IMPACT OF LEADERSHIP SKILLS ON ENTREPRENEURS' BUSINESS SUCCESS IN SAUDI ARABIA(DOCTORAT THESIS)"

الاختلاف	التشابه	
/	جاءت الدراسات في شكل رسالة دكتوراه.	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات القيادية اللازمة لرواد الاعمال لتأسيس منظماتهم والحفاظ عليها لمدة تفوق الخمس سنوات، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه
اعتمدت الدراسة السابقة على المهارات القيادية، ورواد الاعمال، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	/	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة مؤسسة داعمة لرواد الاعمال بالسعودية، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة
/	الوصف والتحليل	المنهج
/	الاستبيان	أداة القياس

دراسة (Audretsch & Tamvada, 2022) بعنوان:

"From entrepreneurship to leadership"

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى إظهار السمات القيادية الواجب توافرها لدى رواد الاعمال، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه

اعتمدت الدراسة السابقة على السمات القيادية، ورائد الاعمال، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.		
المتغيرات المدرجة	/	دراسة استطلاعية
المنهج	/	الاستبيان
أداة القياس	/	

دراسة (Li, Chen, Ma, & Li, 2021) بعنوان:

"CEO Empowering Leadership and Corporate Entrepreneurship: The Roles of TMT Information Elaboration and Environmental Dynamism."

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى ابراز العلاقة بين القيادة التمكينية وريادة الاعمال، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه
اعتمدت الدراسة السابقة على القيادة التمكينية، وريادة الاعمال، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	/	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة مجموعة من الشركات الريادية في الصين، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة
/	الوصف والتحليل	المنهج
/	الاستبيان	أداة القياس

دراسة (Pan, Verbeke, & Yuan, 2021) بعنوان:

"CEO Transformational Leadership and Corporate Entrepreneurship in China."

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى ابراز العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الاعمال، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه

اعتمدت الدراسة السابقة على القيادة التحويلية، وريادة الاعمال، مع الدور الوسيط للبراعة التنظيمية، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	/	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة مجموعة من الشركات الريادية في الصين، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة
/	الوصف والتحليل	المنهج
/	الاستبيان	أداة القياس

دراسة (Walsh & Martin, 2021) بعنوان:

"The value of leadership practices when there is no one to lead: A nascent entrepreneurship context."

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الممارسات القيادية عند عدم وجود أتباع لدى المؤسسات الريادية الناشئة، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه
اعتمدت الدراسة السابقة على الممارسات القيادية، وريادة الاعمال الناشئة، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	/	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة مجموعة رواد الاعمال المهاجرين إلى الدول الاوروبية، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة
/	الاستقراء	المنهج
/	الملاحظة والمقابلة	أداة القياس

دراسة (Demircioglu, Akif, Chowdhury, & Farzana, 2021) بعنوان:

"Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior."

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى ابراز سلوك القيادة لدى وريادة الاعمال في القطاع الخاص، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه
اعتمدت الدراسة السابقة على سلوك القيادة، وريادة الاعمال، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	/	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة لجنة الخدمات العامة بدولة أستراليا، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة
/	الوصف والتحليل	المنهج
/	الاستبيان	أداة القياس

دراسة (Mendrofa, Arifianto, & Fahmi, 2020) بعنوان:

"Building the resilience of rural creative entrepreneurship through leadership concept: the case of Kaliabu, Indonesia."

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى ابراز دور الانماط القيادية في بناء مرونة ريادة الاعمال، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه
اعتمدت الدراسة السابقة على نمطي القيادة الابداعية والقيادة التحويلية، وريادة الاعمال الريفية، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	/	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة مجموعة من رواد الاعمال بجزيرة جاوة بإندونيسيا، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة

/	الوصف والتحليل	المنهج
/	المقابلة	أداة القياس

دراسة (CİDDİ, BENK, & SÖKMEN, 2019) بعنوان:

"Relationship Between Leadership and Entrepreneurship: A Research in A Family Business."

الاختلاف	التشابه	
جاءت الدراسة السابقة في شكل مقال علمي، أما الدراسة الحالية فهي أطروحة دكتوراه.	/	تصنيف الدراسة
هدفت الدراسة إلى ابراز العلاقة بين القيادة وريادة الاعمال، أما الدراسة الحالية فقدت هدفت إلى ابراز دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال.	/	الهدف الرامية اليه
اعتمدت الدراسة السابقة على القيادة، وريادة الاعمال، اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال.	/	المتغيرات المدرجة
قامت الدراسة السابقة على دراسة حالة شركة شحن عائلية في مدينة انقرا التركية، اما الدراسة الحالية فقد درست حالة شركات الخدمات البترولية بالجزائر.	/	مجتمع الدراسة
/	الوصف والتحليل	المنهج
/	الاستبيان	أداة القياس

الفرع الثاني: الاضافة العلمية التي تحاول الدراسة الحالية تقديمها

تناولت الدراسات السابقة المحررة باللغة العربية والمحررة باللغات الاجنبية متغير القيادة بوجه من الوجوه حيث ركزت بعضها على نمط قيادي دون اخر، والبعض منها نضمن أنماط متعددة، وكذا تناولت ريادة الاعمال من زوايا مختلفة حيث اختلفت الابعاد المشكلة لها من دراسة إلى آخر، أما هذه الدراسة فإنها درست القيادة التنظيمية ممثلة بنمط القيادة التبادلية والتحويلية، فيما اعتبرت ريادة الاعمال مشكلة من ثلاثة أبعاد انحصرت في الابتكار والاستباقية والمخاطرة، وتطرت إلى الدور الذي تلعبه القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال، أين بحثت إمكانية ان تكون القيادة التبادلية والقيادة التحويلية تشكيلان نمطا قياديا واحدا، او تشكيلان نمطين قياديين مختلفين منفصلين أو متزامنين.

خلاصة الفصل الاول:

تطرق الفصل الاول من هذه الدراسة إلى تعريف القيادة حيث تمت الإشارة إلى ان القيادة ظاهرة سلوكية تعددت مساهمات الباحثين في ايجاد تعريف دقيق وشامل لها، حتى بلغ عدد تعاريف القيادة عدد الباحثين لها، إلا أنه يكاد يكون أجماع على عناصرها من خلال القائد والاتباع والهدف والتأثير والانسجام، أين تبرز بعض المفاهيم المشابهة لها كالإدارة والرئاسة والزعامة، ثم تناولنا الاسهامات النظرية لدراسة ظاهرة القيادة أين ظهرت أربعة اتجاهات رئيسة، تمثلت في المدرسة الكلاسيكية ثم المدرسة السلوكية، والتي تلتها المدرسة الموقفية، لتصل الى الاتجاهات الحديثة.

وقد تطرقت الدراسة في هذا الفصل لمتغير ريادة الاعمال أين استعرضت التطور التاريخي لمفهوم رائد الاعمال، والذي تغير تبعاً له تعريف ريادة الاعمال، لنصل إلى تحليل العملية الريادية من خلال عناصرها المتمثلة في الفرصة الريادية من خلال البحث في طبيعتها الوجودية المتراوحة بين القول بأن الفرص موجودة ويجب اكتشافها، وبين القول بأن الفرص غير موجودة ويجب خلقها، ثم تحليل دورة حياة الفرصة، ثم تطرقنا إلى رائد الاعمال من خلال تعريفه والفرق بينه وبين المدير، ثم تعرضنا إلى تحليل الانشطة الريادية ونماذجها، لنصل إلى المنظمة الريادية وانواعها.

كما تعرضنا إلى استكشاف الابعاد المختلفة لريادة الاعمال حسب الدراسات النظرية المختلفة، لنصل إلى القول بالأبعاد الثلاثة الأكثر تداولاً بين الباحثين، والمتمثلة في الابتكار والاستباقية والمخاطرة.

ثم تطرقت الدراسة الى استعراض مجموع الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة معاً، أين توزعت بين عشر (10) دراسات حررت باللغة العربية، وثماني (08) دراسات بلغات أجنبية، ثم تم عقد المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية من خلال ابراز أوجه الشبه والاختلاف بينها، ثم تناولت بالشرح الاضافة العلمية التي تحاول الدراسة الحالية تقديمها.

الفصل الثاني:

دراسة حالة لدور القيادة التنظيمية

في تحقيق ريادة الاعمال في

مؤسسات الخدمات البترولية

بجاسي الرمل

تمهيد:

بعد التطرق للجوانب النظرية للقيادة التنظيمية ولريادة الاعمال من خلال مختلف الاسهامات البحثية المقدمة في هذا المجال من نظريات وأدبيات، وبعد التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة وريادة الاعمال، وتبيان موقع هذه الدراسة منها من خلال تحديد الفجوة البحثية وما تميزت به هذه الدراسة عن سابقتها، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تقوم على اسقاط متغيرات الدراسة واشكاليتها الرئيسية وكذا الاشكاليات الفرعية على المؤسسات الريادية النشطة في مجال تقديم الخدمات الهندسية للشركات البترولية وكذا الانجاز والتكوين في مجال الاختبارات غير الاتلافية.

ولذلك سنقوم بتقديم مجتمع الدراسة والعينة المختارة منها، ثم نقوم بتصميم أداة قياس نخضعها لمختلف التقييمات للتأكد من صلاحيتها للقياس، مروراً يستعملنا مجموعة من الاساليب الاحصائية باستخدام برمجية (R Programming) المفتوحة، لنصل إلى اختبار فرضيات الدراسة، واستخراج نتائجها وعرضها وتحليلها للإجابة على اشكالية الدراسة، وذلك وفق الترتيب التالي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثاني: الطريقة والادوات والاجراءات المنهجية.

المبحث الثالث: المعالجة الاحصائية.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسات محل الدراسة.

يقوم هذا المبحث على التعرف على المؤسسات محل الدراسة وهي ثلاث مؤسسات ريادية تعمل في نفس المجال، حيث نتعرض لظروف نشأتها ومجال تخصصها، وطرق عملها، وكذا بعض الخصوصيات التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات، وذلك وفق ما يلي:

المطلب الأول: النشأة والتأسيس

بدأ نشاط تقديم الخدمات الهندسية البترولية من طرف الشركات الخاصة بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل بولاية الأغواط بظهور ثلاث مؤسسات رئيسية، أين تأسست الشركة الاولى منهم وهي شركة (3MECS engineering & consulting services) في شهر فيفري من سنة ألفين وأربعة عشر (2014)، والتي أخذت هذه التسمية من مؤسسيها الثلاث وهذا ما يشير اليه الرقم (3) الوارد في التسمية، وهم مهندسون في تخصص الهندسة الميكانيكية (ميكانيك الطاقة) وهو ما يشير اليه الرمز (mecs) الذي هو اختصار لعبارة (mecanique)، حيث ظهرت المؤسسة في شكل (SARL) يمتلكها المؤسسون، والذين توزعت مهامهم في السنوات الأولى بين المهام الادارية والمهام التقنية.

بعد تأسيس شركة (3Mecs) ظهرت مؤسسات أخرى في نفس المجال، منها شركتنا (ESSOUHOUB) و(BACSOUND) واللذان اعتمدا على نفس الهيكل التنظيمي لشركة (3Mecs)، لكنهما تختلفان عنها في تركيبة قائمة الخدمات الهندسية المقدمة، إضافة إلى توجه كل شركة نحو تقديم خدمات هندسية بعينها، مما خلق جوا من التنافسية، لكنه لا يخل من التعاون والتكامل أحيانا.

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة

تتمثل الخدمات التي تقدمها مؤسسات الخدمات البترولية الثلاث بصورة أساسية في خدمات المراقبة غير الاتلافية للأجزاء الميكانيكية وهو ما يطلح عليه (NDT) وهي (non-destructive testing services) حيث تقدم هذه الخدمات بتقنيات مختلفة تتمثل فيما يلي:

1. Visual testing
2. Penetrant testing
3. Magnetic testing
4. Ultrasonic testing
5. Computerised Radiography

6. Semi (automatic) examination
7. PA technology – Corrosion Mapping
8. radiographic examination
9. Guided waves

تقوم هذه المؤسسات بتنفيذ مختلف الاشغال التي تتطلب مهارات تقنية عالية، وكذا إعداد الدراسات التقنية المختلفة المتعلقة بالقطاع البترولي المتزاوية بين مجال البترول ومجال الغاز، وبعض القطاعات الاخرى كالنقل والبناء، إضافة إلى دراسات الجدوى الاقتصادية.

كما تقدم هذه المؤسسات خدمات التدريب والتكوين في المجال التقني بمستويات مختلفة، أين تمنح شهادات المراقبين والمفتشين في مجال الاختبارات غير الاتلافية (من المستوى الاول والثاني)، والمجالات المتعلقة بها إضافة إلى بعض التكوينات المتخصصة الاخرى.

تحصلت الشركة في نشاطها على الاعتمادات التالية:

1. اعتماد وزارة الطاقة والمناجم.
2. اعتماد وزارة التكوين المهني والتمهين.
3. اعتماد المؤسسة الامريكية للاختبارات غير الاتلافية (ASNT) وهي اختصار (American Society of Nondestructive Testing).

تمارس المؤسسة نشاطاتها على امتداد الورشات المنتشرة عبر خطوط أنابيب نقل البترول والغاز بمناطق الجنوب عموماً وعلى امتداد الشبكات المنتشرة بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل الأغواط خصوصاً، إضافة إلى ورشات التصنيع والتكيب، ومواقع البناء الجديدة.

المطلب الثالث: مسار التطور والنمو

لقد كان تأسيس الشركة الأولى (3Mecs) محفوفاً بالمخاطر كونها الداخل الاول إلى السوق، مما جعلها تشهد تغيرات هيكلية في طريقة إدارتها، حيث كانت في البداية تقوم على تسيير الملاك من المهندسين الثلاثة المؤسسين، ليتحول نمط التسيير إلى إنشاء مجلس للإدارة يضم السادة المؤسسين إضافة إلى عدد من المسيرين الاداريين والتقنيين الذين انضموا إلى المؤسسة تباعاً.

تحصلت الشركة على شهادة الايزو 9001 سنة 2017 حيث انتقلت نقلة نوعية في نمط التسيير، من خلال احترامها لمختلف الاشتراطات التي يقوم على أساسها منح شهادة الجودة، أين مكنتها

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

ذلك من دخول بعض المناقصات ذات الطابع الدولي، وهو ما جعل كل من شركة (ESSOUHOUB) وشركة (BACSOUD)، تطمح لذلك من خلال إقدامها على طلب الحصول على شهادة الايزو. شكل مسار نمو الشركة الاولى (3Mecs) مسارا نموذجيا تبعته كل من شركة (ESSOUHOUB) وشركة (BACSOUD)، فقد شكلت هذه المؤسسات الثلاثة نفس الهيكل التنظيمي، لكن بعدد مختلف نسبيا من الموارد البشرية في المستويات الادارية الأدنى.

تعرضت الشركات الثلاث على غرار جميع المؤسسات الريادية إلى ضائقة مالية وتسييرية عرقلت جهود الاستقرار ومنعت النمو والتوسع وذلك من جراء جائحة كوفيد-19، لكن مع انحسار الجائحة بدأت الاوضاع المالية والتنظيمية ترجع إلى سابق عهدها، مع أخذ رصيد من الخبرة والتعلم من جراء الظروف الاستثنائية التي أفرزتها تبعات الجائحة، والتي شكلت أزمة حادة تعافت منها الشركات تدريجيا.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات والإجراءات المنهجية.

يقوم هذا المبحث على التعريف بالطريقة والاجراءات المنهجية المتبعة لأجل الوصول إلى الاجابة على الاشكالية الرئيسية المطروحة، وكذا الاشكاليات الفرعية المنبثقة عنها، حيث يتطرق إلى الأساليب والطرق الاحصائية التي تمكننا من اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وذلك وفق ما يلي:

المطلب الأول: استعراض البيانات.

المطلب الثاني: أداة القياس.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة القياس.

المطلب الأول: استعراض البيانات.

نستعرض في هذا المطلب بيانات الدراسة، من خلال التعريف بعينة الدراسة والمجتمع المسحوبة منه، ومصدر البيانات التي قامت الدراسة بتحليلها، سواء الرئيسية منها أو الثانوية، وذلك ما يأتي بيانه كيما يلي:

الفرع الاول: تقديم عينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الشركات الاقتصادية الجزائرية، حيث تطبق دراسة الحالة فيه على ثلاث شركات ريادية عاملة بمجال تقديم الخدمات المتعلقة بمجال هندسة البترول والغاز، والنشطة بالمناطق الصناعية الجنوبية، حيث تتوزع على امتداد الورشات المنتشرة على طول أنابيب نقل البترول والغاز، ومحطات الضخ، وكذا قواعد الحياة القارة، خاصة بالمنطقة الصناعية لحاسي مسعود والمنطقة الصناعية لحاسي الرمل.

كما تتمثل عينة الدراسة في مجموعة تم اختيارها عشوائيا من الموظفين بالشركات الثلاث، والذين يشغلون مناصب قيادية في مختلف المستويات الادارية، ممن تظهر لديهم توجهات ريادية، حيث تتجلى في سلوكياتهم متغيرات الدراسة من خلال نمط القيادة التبادلية والتحويلية، وكذا امتلاكهم لسلوكيات ريادة الأعمال من خلال قدرتهم على الابتكار، وكذا تقديمه في وقت مبكر وهو ما يمثل الاستباقية، إضافة إلى تميزهم بقبول العمل ضمن ظروف عدم التأكد، مما يشكل سلوك المخاطرة.

وقد تم توزيع استبيان على عينة الدراسة، حيث تم تسليم مئة (100) استمارة، استرجع منها أربع وتسعون (94) استمارة، وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها (94%)، وقد لوحظ أن خمس استمارات منها غير صالحة لاستخراج بيانات مفيدة بسبب الشطب، وتعدد الإجابات على العبارة الواحدة، فتم الاعتماد على تسع وثمانين (89) استمارة صالحة لاستخراج البيانات منها.

كما أجريت مقابلات مع مجموع المستجوبين، وذلك بالفترة الممتدة ما بين الفاتح من شهر أفريل إلى غاية الخامس وعشرين من نفس الشهر، سنة ألفين وأربع وعشرين ميلادية، والموافق للفترة الممتدة من الثاني والعشرين من شهر رمضان إلى السادس عشر من شهر شوال من سنة ألف وأربع مئة وخمس وأربعين هجرية.

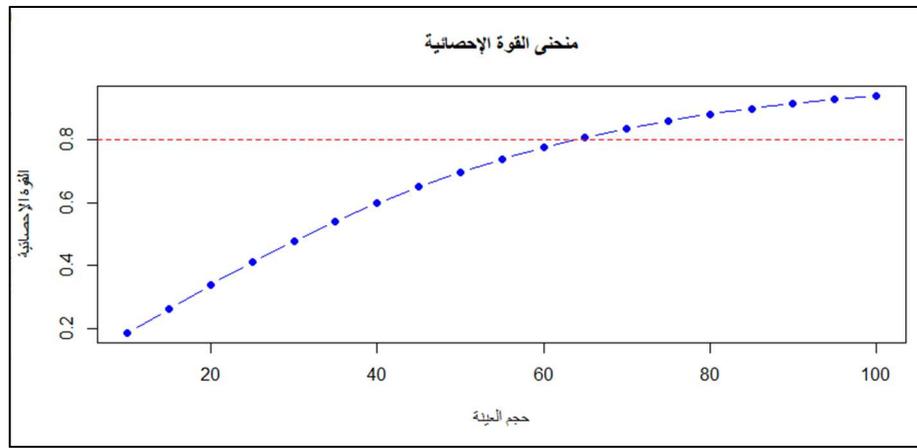
الجدول 13 إحصائيات الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات غير الصالحة	الاستثمارات الصالحة
100	94	05	89

المصدر: من إعداد الطالب.

وحسب برمجية (R) فإن حجم العينة اللازم لتحقيق اشتراطات حجم تأثير قدره (effectsize=0.5) مع مستوى دلالة (alpha=0.05)، مع قوة إحصائية قدرها (statistical-) (power=0.8) يعطي النتائج التالية:

الشكل 19 القوة الاحصائية بدلالة حجم العينة

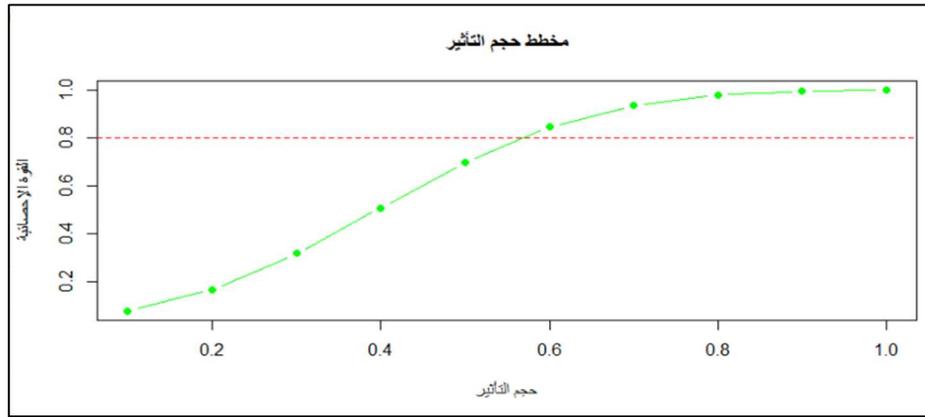


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R، (الكود المستخدم بالمرفق رقم 03)

تعطي الثنائيات المرتبة المكونة من القوة الإحصائية وحجم العينة منحنى تصاعديا حيث تنخفض نسبة ارتفاعه بعد تجاوز (0.8)، مما يجعل هذه النسبة مقبولة كعتبة للقوة الاحصائية.

كما يمكننا التعرف على مستوى القوة الاحصائية من خلال المستويات المختلفة من حجم التأثير، وذلك من خلال الشكل البياني التالي:

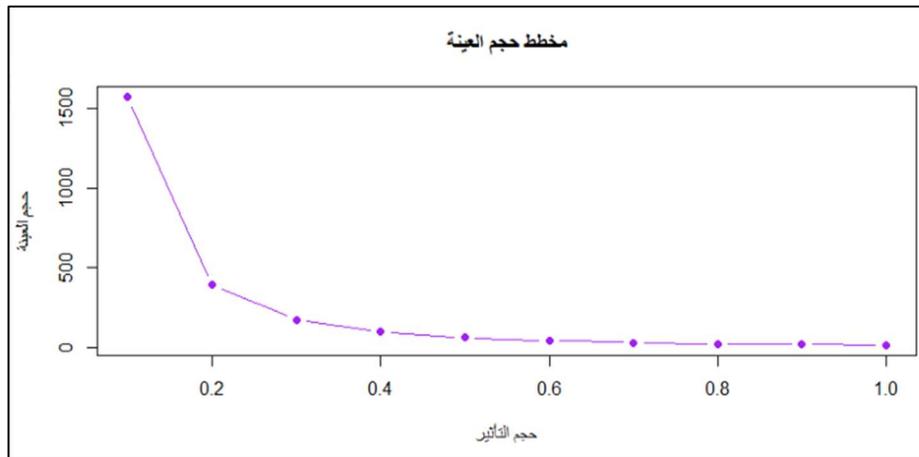
الشكل 20 القوة الاحصائية بدلالة حجم التأثير



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R، (الكود المستخدم بالمرفق رقم 03)

يعطي منحى القوة الاحصائية بدلالة حجم التأثير منحى لوجستي حيث تتوافق القوة الاحصائية المقدره بـ (0.8) مع حجم تأثير يتجاوز (0.5)، وهو ما يستجيب للاشترطات المحددة لحجم العينة المطلوبة.

أين يمكننا من خلال الرسم البياني التعرف على حجم العينة من خلال المستويات المختلفة لحجم التأثير، وذلك كالتالي:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R، (الكود المستخدم بالمرفق رقم 03)

يعطي المنحى مستويات حجم التأثير المختلفة حسب حجم عينات تصل إلى (1500) فرد، مما يجعله يحوي اشترطات الحجم العينة المطلوب لهذه الدراسة.

الشكل 21 اشتراطات حجم العينة الأدنى

القيمة	الشرط
0.5	حجم التأثير
0.05	المعنوية الاحصائية (d)
0.9	القوة الاحصائية (power)
85.03	حجم العينة (n)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R، (الكود المستخدم بالمرق رقم 03)

يستجيب حجم العينة المقدر بـ (85) فردا لتحقيق اشتراطات حجم تأثير قدره (effect_size=0.5) مع مستوى دلالة (alpha=0.05)، مع قوة إحصائية قدرها (statistical_power=0.8)، وهو ما يتوفر في حجم العينة المأخوذ من المجتمع الاحصائي.

الفرع الثاني: مصدر البيانات.

أ. المصادر الأولية:

أخذت بيانات الدراسة من خلال تصميم استبيان مكون من ثلاث محاور تمثلت في محور أول شمل البيانات الشخصية للمستجوبين (الجنس، والعمر، والمستوى الدراسي، والمساهمة في رأس المال)، ومحور ثاني شمل القيادة التبادلية والتحويلية ببعديها المكونين من القيادة التبادلية التي تتكون من المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء، والقيادة التحويلية المكونة من التأثير المثالي، والحافز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردي، والمحور الثالث الذي شمل ريادة الاعمال بأبعادها الثلاثة المكونة من الابتكار والاستباقية والمخاطرة.

وقد تم تحليل بيانات الدراسة باستعمال برمجية (R Programming) المفتوحة المصدر باستعمال مجموعة من المكتبات (الحزم) المختلفة (التعريف ببرمجية (R) أنظر الملحق رقم 12).

ب-المصادر الثانوية:

كما استقت الدراسة بياناتها في جانبها النظري من مجموع المصادر الثانوية المتمثلة في المقالات العلمية، والمجلات المحكمة، ورسائل الدكتوراه، والكتب، المحررة باللغة العربية واللغات الأجنبية (تمثلت أساسا في اللغة الإنجليزية والألمانية والتركية)، إضافة إلى مجموع الدراسات السابقة والتي حررت في سياق موضوع الدراسة، متناولة القيادة التنظيمية وريادة الأعمال من وجهات نظر مختلفة.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

المطلب الثاني: استعراض أداة القياس.

وقد تم تصميم استبيان ليكون أداة قياس تأخذ منه الدراسة الحالية بياناتها، أين تشمل ثلاثة محاور رئيسة يأتي وصفها من خلال الجدول التالي:

الشكل 22 تصميم أداة القياس

المحور	المتغير	المكونات	الأبعاد	العبارات
الأول	البيانات الشخصية	الجنس العمر المستوى التعليمي المساهمة في رأس المال	/	/
الثاني	القيادة التبادلية	القيادة التبادلية	المكافأة المشروطة	العبارة من 01 إلى 02.
			الإدارة بالاستثناء	العبارة من 03 إلى 04.
			التأثير المثالي	العبارة من 05 إلى 06.
	القيادة التحويلية والتحويلية	القيادة التحويلية	الاستشارة الفكرية	العبارة من 07 إلى 08.
			الحافز الالهامي	العبارة من 09 إلى 10.
			الاعتبارات الفردية	العبارة من 11 إلى 12.
الثالث	ريادة الأعمال	الابتكار	المنتجات الجديدة	العبارة من 13 إلى 14.
			المنتجات المحسنة	العبارة من 15 إلى 16.
			العمليات الجديدة	العبارة من 17 إلى 18.
			العمليات المحسنة	العبارة من 19 إلى 20.
	الاستباقية	المبادرة	العبارة من 21 إلى 22.	
		البحث عن الفرص	العبارة من 23 إلى 24.	
		الاستجابة للتغيرات	العبارة من 25 إلى 26.	
		سرعة اتخاذ القرار	العبارة من 27 إلى 28.	
	المخاطرة	المخاطرة المالية	العبارة من 29 إلى 30.	
		اتخاذ القرار في حالة الغموض	العبارة من 31 إلى 32.	
		تقبل الفشل	العبارة من 33 إلى 34.	
		التفاؤل تجاه المستقبل	العبارة من 35 إلى 36.	
		عدد مجموع عبارات الاستبيان		36 عبارة

المصدر: من إعداد الطالب.

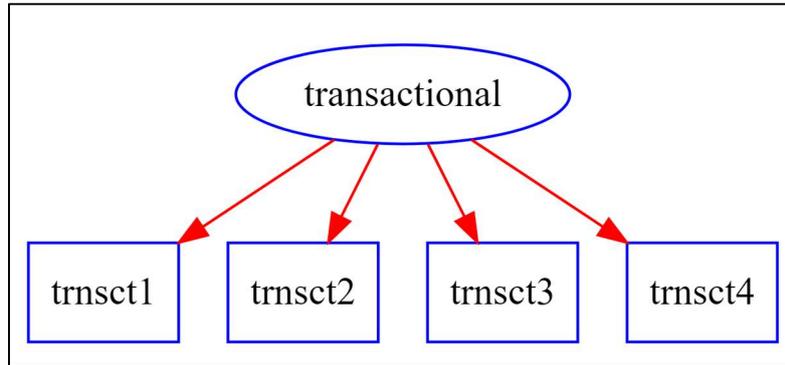
الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

من خلال الجدول يتضح أنه قد تم بناء الاستبيان انطلاقاً من ثلاثة محاور رئيسية، أين تمثل المحور الأول في البيانات الشخصية للمجيبين، والتي شملت الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، إضافة إلى المساهمة في رأس مال الشركة، ثم تأتي العبارات التي تقيس في مجموعها متغيرات الدراسة (أنظر الملحق رقم 04: تقسيم عبارات الاستبيان على الأبعاد والمتغيرات).

أما المحور الثاني المعبر عن القيادة التبادلية والتحويلية والذي قيس من خلال (12) عبارة، فقد تم تقسيمه إلى جزئين تمثلان في القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

أولاً. القيادة التبادلية: وقد قيست من خلال (04) عبارات، والمتكونة من بعدين هما المكافأة المشروطة التي قيست بالعبارتين (trnsct1) و (trnsct2)، والإدارة بالاستثناء التي قيست بالعبارتين (trnsct3) و (trnsct4).

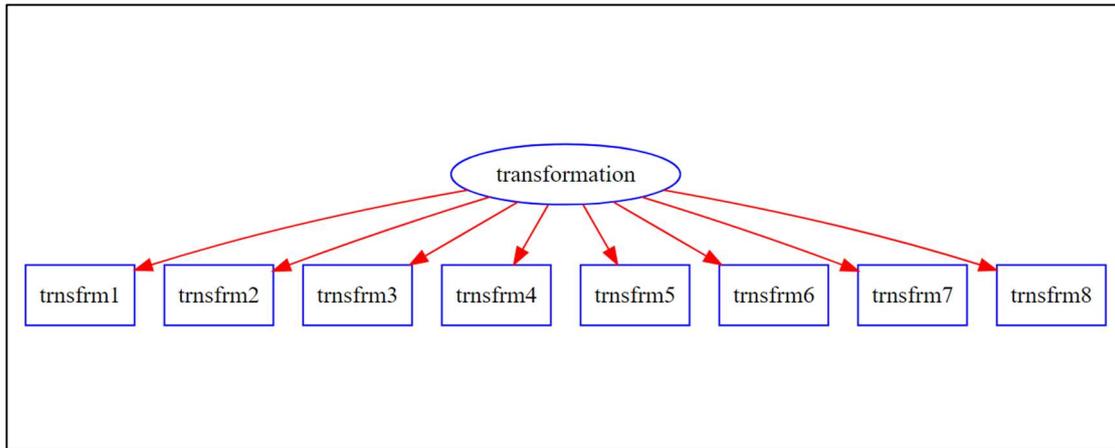
الشكل 23 نموذج قياس القيادة التبادلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R، (الكود المستخدم بالملحق رقم 05)

ثانياً. القيادة التحويلية: وقد قيست من خلال (08) عبارات، والمتكونة من أربعة أبعاد هي التأثير المثالي الذي قيس بالعبارتين (trnsfrm1) و (trnsfrm2)، والاستشارة الفكرية التي قيست بالعبارتين (trnsfrm3) و (trnsfrm4)، والحافز الإلهامي الذي قيس بالعبارتين (trnsfrm5) و (trnsfrm6)، والاعتبارات الفردية التي قيست بالعبارتين (trnsfrm7) و (trnsfrm8).

الشكل 24 نموذج قياس القيادة التحويلية

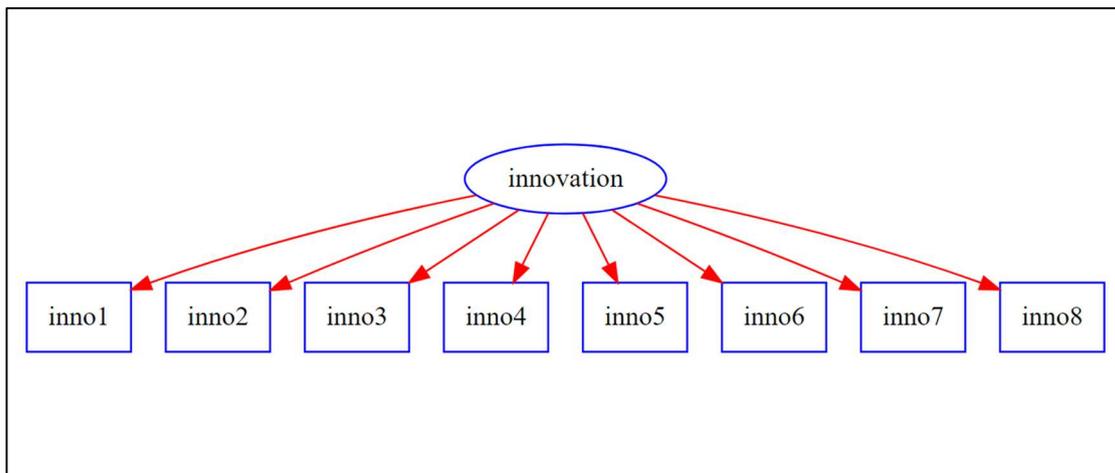


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R، (الكود المستخدم بالمرقق رقم 05)

وقد قيس المحور الثالث المتمثل في ريادة الأعمال من خلال (24) عبارة، توزعت على مكوناتها الثلاثة الابتكار والاستباقية والمخاطرة.

ثالثا. الابتكار: وقد قيس بأبعاده الأربعة من خلال (08) عبارات، حيث قاست العبارتين (inno1) و (inno2) بعد ابتكار المنتجات الجديدة، والعبارتين (inno3) و (inno4) بعد ابتكار المنتجات المحسنة، وقاست العبارتين (inno5) و (inno6) بعد ابتكار العمليات الجديدة، والعبارتين (inno7) و (inno8) بعد ابتكار العمليات المحسنة، كما هو موضح من خلال الرسم البياني التالي:

الشكل 25 نموذج قياس الابتكار

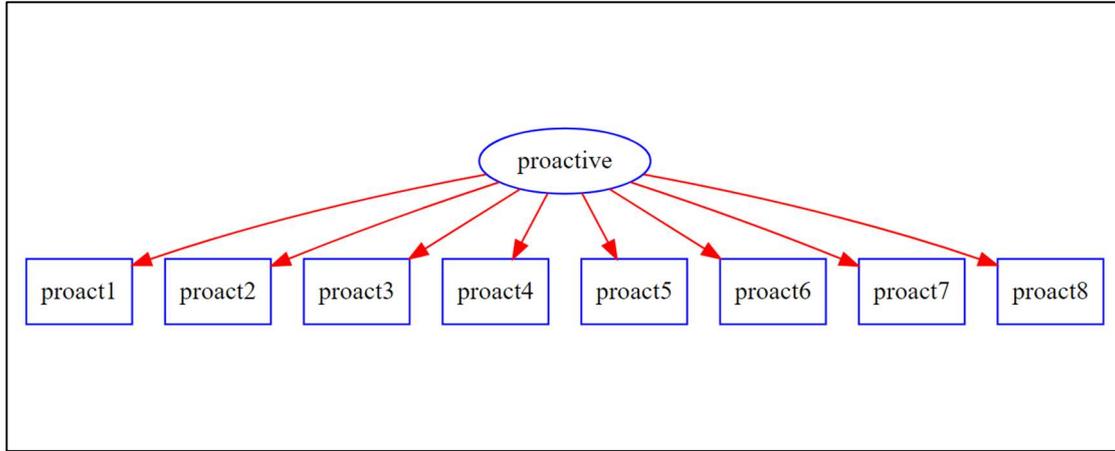


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R، (الكود المستخدم بالمرقق رقم 05)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

الاستباقية: وقد قيست من خلال (08) عبارات توزعت على أبعادها الأربعة، حيث قاست العبارتين (proact1) و (proact2) المبادرة، وقاست العبارتين (proact3) و (proact4) البحث عن الفرص، وقاست العبارتين (proact5) و (proact6) الاستجابة للتغيرات، وقاست العبارتين (proact7) و (proact8) سرعة اتخاذ القرار، وذلك كما هو موضح في الشكل البياني التالي:

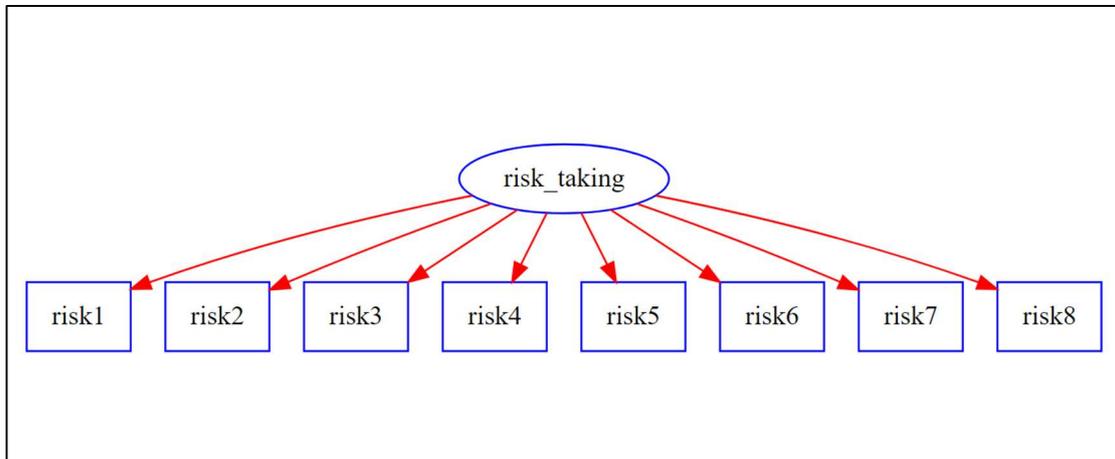
الشكل 26 نموذج قياس الاستباقية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R، (الكود المستخدم بالمرفق رقم 05)

رابعاً. المخاطرة: وتم قياسها من خلال (08) عبارات، أين قاست العبارتين (risk1) و (risk2) المخاطرة المالية، وقاست العبارتين (risk3) و (risk4) القدرة على اتخاذ القرارات في حالة الغموض، وقاست العبارتين (risk5) و (risk6) تقبل الفشل، وقاست العبارتين (risk7) و (risk8) التفاؤل تجاه المستقبل، وذلك كما هو موضح في الشكل البياني التالي:

الشكل 27 نموذج قياس المخاطرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R، (الكود المستخدم بالمرفق رقم 05)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

وقد تم استخدام سلم ليكرت (Likert) الخماسي لأجل قياس آراء المجيبين، والمتكون من خمس (05) درجات مرقمة من الواحد (01) إلى الخمسة (05)، كما بالجدول التالي:

الجدول 14 مقياس ليكرت الخماسي

رأي المجيب	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوزن(الدرجة)	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

ونظرا لتراوح آراء المجيبين بين الواحد (01) والخمسة (05) فقد تم تقسيم هذا المجال إلى خمس فئات متساوية، لتحديد فئة المتوسط الحسابي لكل عبارة، حيث تم حساب المدى والذي وجد أنه يساوي القيمة (04) وتم تقسيمه على عدد درجات سلم ليكرت (05)، فوجد أن طول الفئة يساوي (0.80)، فكانت الفئات كالتالي:

الجدول 15 فئات المتوسط الحسابي للعبارات حسب سلم ليكرت الخماسي

اتجاه الآراء	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المجال (الفئة)	1 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.20 - 5

المصدر: من إعداد الطالب

المجال الاول: ويتراوح بين (1) و(1.80)، حيث أن العبارة التي ينتمي وسطها الحسابي إلى هذا المجال تشير إلى أن آراء المجيبين هي (غير موافق تماما).

المجال الثاني: ويتراوح بين (1.81) و(2.60)، حيث أن العبارة التي ينتمي وسطها الحسابي إلى هذا المجال تشير إلى أن آراء المجيبين هي (غير موافق).

المجال الثالث: ويتراوح بين (2.61) و(3.40)، حيث أن العبارة التي ينتمي وسطها الحسابي إلى هذا المجال تشير إلى أن آراء المجيبين هي (محايد).

المجال الرابع: ويتراوح بين (3.41) و(4.20)، حيث أن العبارة التي ينتمي وسطها الحسابي إلى هذا المجال تشير إلى أن آراء المجيبين هي (موافق).

المجال الاول: ويتراوح بين (4.20) و(5)، حيث أن العبارة التي ينتمي وسطها الحسابي إلى هذا المجال تشير إلى أن آراء المجيبين هي (موافق تماما).

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

كما تم تحديد الاتجاه العام لمتغيرات الدراسة من خلال اعتماد ثلاث مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)، أين قسم المدى الذي تراوحت حوله إجابات المجيبين (من الواحد (1) إلى الخمسة (5)) إلى ثلاث لإيجاد طول كل فئة والذي وجد انه (1.33)، فكانت الفئات كالتالي:

الجدول 16 مجالات المتوسط الحسابي لآراء المجيبين حول أبعاد الدراسة

الأهمية النسبية	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
المجال (الفئة)	1 – 2.33	2.34 – 3.66	3.67 – 5

المصدر: من إعداد الطالب

المجال الاول: ويتراوح بين (1) و(2.33)، أين يشير كل متوسط حسابي يقع داخله إلى أنه منخفض.

المجال الثاني: ويتراوح بين (2.34) و(3.66)، أين يشير كل متوسط حسابي يقع داخله إلى أنه متوسط.

المجال الثالث: ويتراوح بين (3.67) و(5)، أين يشير كل متوسط حسابي يقع داخله إلى أنه مرتفع.

الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية:

وقد تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب والتقنيات الإحصائية في التعامل مع بيانات الدراسة تمثلت في التكرارات والنسب المئوية للتمكن من وصف المتغيرات الشخصية للأفراد كالجنس والفئة العمرية والمستوى الدراسي، والمساهمة في رأس المال، وكذا المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام لآراء المجيبين حول عبارة ما، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات حول متوسط عبارة ما، أي مدى تجانس الآراء حول العبارة، كما تم استعمال معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط بيرسون للحكم على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (وهو ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي إليه)، وكذا الصدق البنائي (وهو ارتباط البعد بال محور الذي ينتمي إليه، وارتباط المتغير بأداة الدراسة إجمالاً)، كما تم استخدام اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لأجل معرفة مدى إدراك المجيبين لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لأجل تقدير العلاقة بين مساهمات أبعاد المتغير التابع في المتغير المستقل، وتحليل التباين الأحادي لأجل معرفة القدرة التفسيرية للنماذج الانحدارية، واستعملت تقنية (Bootstrapping) لأجل اختبار الفرضيات، والتي تقوم على توليد عدد كبير جدا

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

من العينات وإعادة عملية التقدير عليها جميعا ثم استخراج متوسطات المقدرات جميعا، وذلك ما يحقق التوزيع الطبيعي للبيانات، وذلك باستعمال برمجية (R Programming) المفتوحة المصدر (للتعرف على البرمجية أنظر الملحق رقم).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة القياس.

الفرع الاول: الصدق

أولا. الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض نص عبارات الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمختصين بداية من الأستاذ المشرف، وصولا إلى أهل الاختصاص المطلعين على موضوع الدراسة (أنظر الملحق رقم 01)، لإبداء الرأي فيها من خلال الحكم على صلاحيتها لقياس ما أعدت لأجله، أين تم التأكد من سلامة صياغة عباراتها علميا ولغويا، وكذا مناسبة كل عبارة للمحور الذي وضعت فيه، وذلك من خلال التعديلات والتصويبات المقترحة من طرفهم، والتي مكنت من خروج الاستبيان في صيغته النهائية. (أنظر الملحق رقم 02)

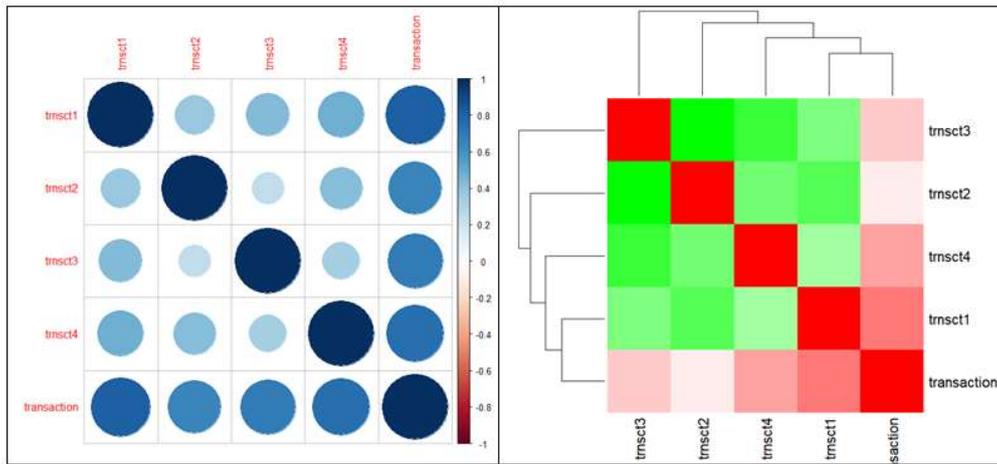
ثانيا. صدق الاتساق الداخلي: والذي يظهر من خلال درجة ترابط كل عبارة مع المحور الذي وضعت فيه، لمعرفة مدى قدرة العبارة على قياس ما صيغت لأجله، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارة والمحور، والتي أعطت النتائج التالية:

أصدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التبادلية والتحويلية:

تتكون القيادة التبادلية والتحويلية من مركبتين، تمثلت الأولى في القيادة التبادلية والثانية في القيادة التحويلية، وقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لكل منهما كالتالي:

1. صدق الاتساق الداخلي لبعدها لقيادة التبادلية: نتعرف على الاتساق الداخلي للقيادة التبادلية من خلال معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التبادلية وكل عبارة من العبارات التي تقيسها، حيث يمكننا إنشاء مصفوفة دوائر الارتباط وخريطة الارتباط البصرية كالتالي:

الشكل 28 الاتساق الداخلي للقيادة التبادلية بدوائر الارتباط والخريطة الحرارية

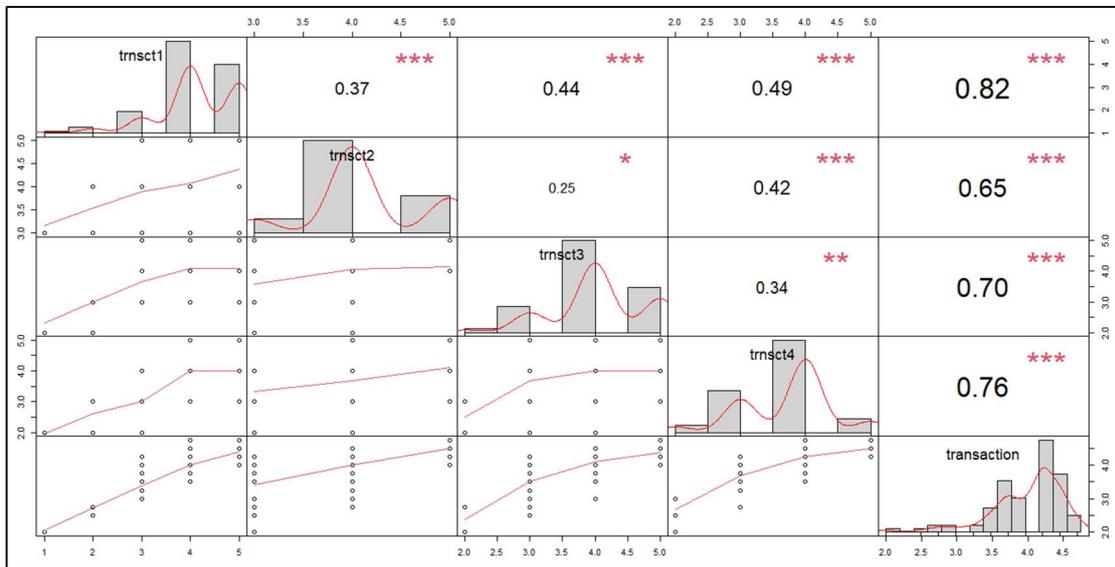


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R، (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06).

تعطي مصفوفة دوائر الارتباط بين القيادة التبادلية والعبارات المكونة لها دوائر ذات قطر كبير دلالة على ارتباطات قوية، كما أنها تظهر بلون أزرق غامق وهو ما يشير إلى ارتباطات موجبة.

كما تظهر الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والعبارات المكونة لها كالتالي:

الشكل 29 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والعبارات المكونة لها.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

يظهر من خلال فحص معنوية معاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والعبارات المكونة لها أن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى عتبة قدره $(\alpha=0,05)$.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

تعطي نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي لمتغير القيادة التبادلية النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول 17 نتائج الاتساق الداخلي لبعء القيادة التبادلية

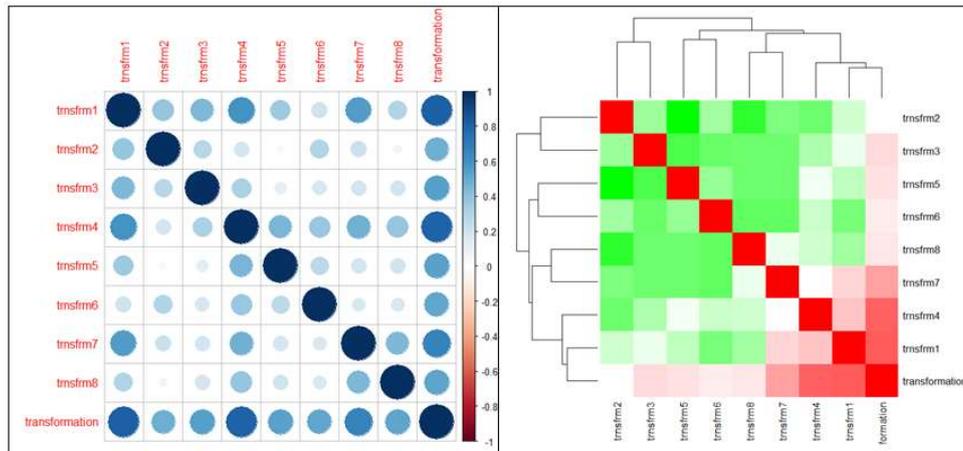
الرقم	العبرة	Corr	Sig
01	يقدم القائد امتيازات لمرؤوسيه مقابل حسن الانجاز	0.816	>0.001
02	يقوم القائد بحرمان المرؤوسين من بعض الامتيازات عند الإخلال بمتطلبات حسن الإنجاز.	0.652	>0.001
03	يتدخل القائد للتوجيه والتصحيح فقط لتحقيق اعلى مستوى من الاداء.	0.700	>0.001
04	يتدخل القائد فقط عند حدوث اي انحراف عن القواعد والقوانين والمعايير المتفق عليها.	0.758	>0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R.

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط بيرسون للعبارات الأربع مع متغير القيادة التبادلية قد وصل إلى مستويات مرتفعة، وكما انه كان دالا إحصائيا عند نسبة معنوية ($\alpha=0,05$)، مما يدل على الاتساق الداخلي لمتغير القيادة التبادلية.

2. صدق الاتساق الداخلي لبعء القيادة التحويلية: نتعرف على الاتساق الداخلي للقيادة التحويلية من خلال معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية وكل عبارة من العبارات التي تقيسها، حيث يمكننا إنشاء مصفوفة دوائر الارتباط وخريطة الارتباط البصرية كالتالي:

الشكل 30 الاتساق الداخلي للقيادة التحويلية بدوائر الارتباط والخريطة الحرارية



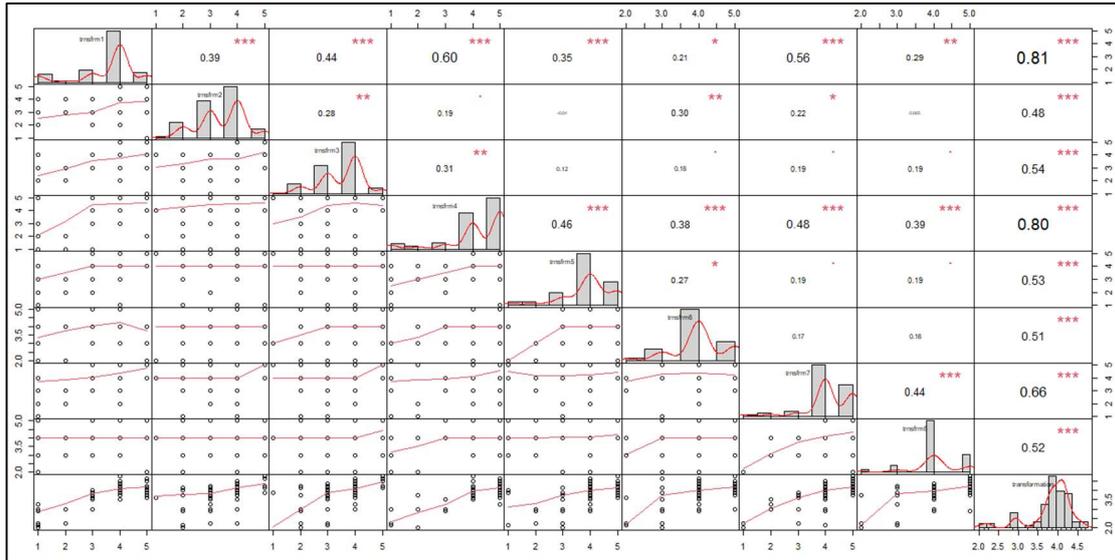
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

تعطي مصفوفة دوائر الارتباط بين القيادة التحويلية والعبارات المكونة لها دوائر ذات قطر كبير وهو ما يدل على ارتباطات قوية، كما أنها تظهر بلون أزرق غامق وهو ما يشير إلى ارتباطات موجبة.

كما تظهر الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والعبارات المكونة لها كالتالي:

الشكل 31 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والعبارات المكونة لها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

يظهر من خلال فحص معنوية معاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والعبارات المكونة لها أن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0,05)$.

تعطي نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي لبعده القيادة التحويلية النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول 18 نتائج الاتساق الداخلي لبعده القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	Corr	Sig
05	يعتبر القائد قدوة لدى المرؤوسين.	0.813	>0.001
06	يفخر المرؤوسون بالقائد لرصيد إنجازاته السابقة.	0.484	>0.001
07	يثير القائد التفكير الخارج عن المألوف.	0.545	>0.001
08	يبعث القائد في المرؤوسين انتهاج سلوكيات جديدة.	0.801	>0.001
09	يلهم القائد الاتباع لرؤية جذابة للمستقبل	0.534	>0.001
10	يستخدم القائد أساليب مختلفة للتحفيز مثل العاطفة والمنطق والطموحات المهنية الجذابة ذات الصلة باهتمامات الاتباع.	0.514	>0.001

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

11	يراعي القائد اختلاف قدرة المرؤوسين عند إسناد المهام.	0.662	>0.001
12	يهتم القائد بالاحتياجات الفردية لكل فرد من الاتباع.	0.523	>0.001

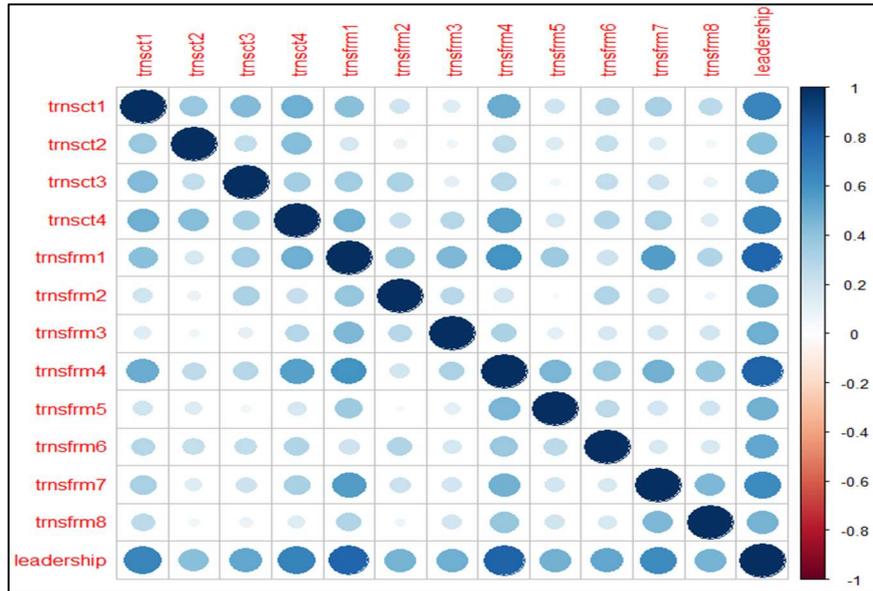
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R.

يبين الجدول مستويات مرتفعة لمعامل الارتباط بيرسون مع العبارات الثمانية المكونة لمتغير القيادة التحويلية، كما أنه كان دالا إحصائيا عند نسبة معنوية ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لمتغير القيادة التحويلية.

3. الاتساق الداخلي لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية:

نتعرف على الاتساق الداخلي للقيادة التبادلية والتحويلية من خلال معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التبادلية والتحويلية وكل عبارة من العبارات التي تقيسها، حيث يمكننا إنشاء مصفوفة دوائر الارتباط كالتالي:

الشكل 32 الاتساق الداخلي للقيادة التبادلية والتحويلية بدوائر الارتباط

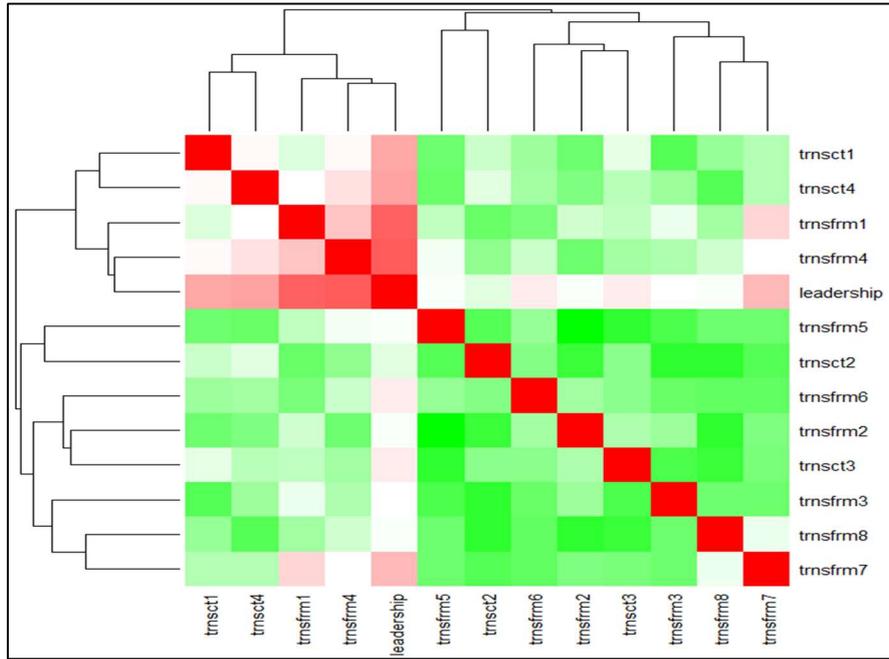


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

تعطي مصفوفة دوائر الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية والعبارات المكونة لها دوائر ذات قطر كبير دلالة على ارتباطات قوية، كما أنها تظهر بلون أزرق غامق وهو ما يشير إلى ارتباطات موجبة.

كما يمكننا إنشاء خريطة الارتباط البصرية كالتالي:

الشكل 33 الاتساق الداخلي للقيادة التبادلية والتحويلية بالخريطة الحرارية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

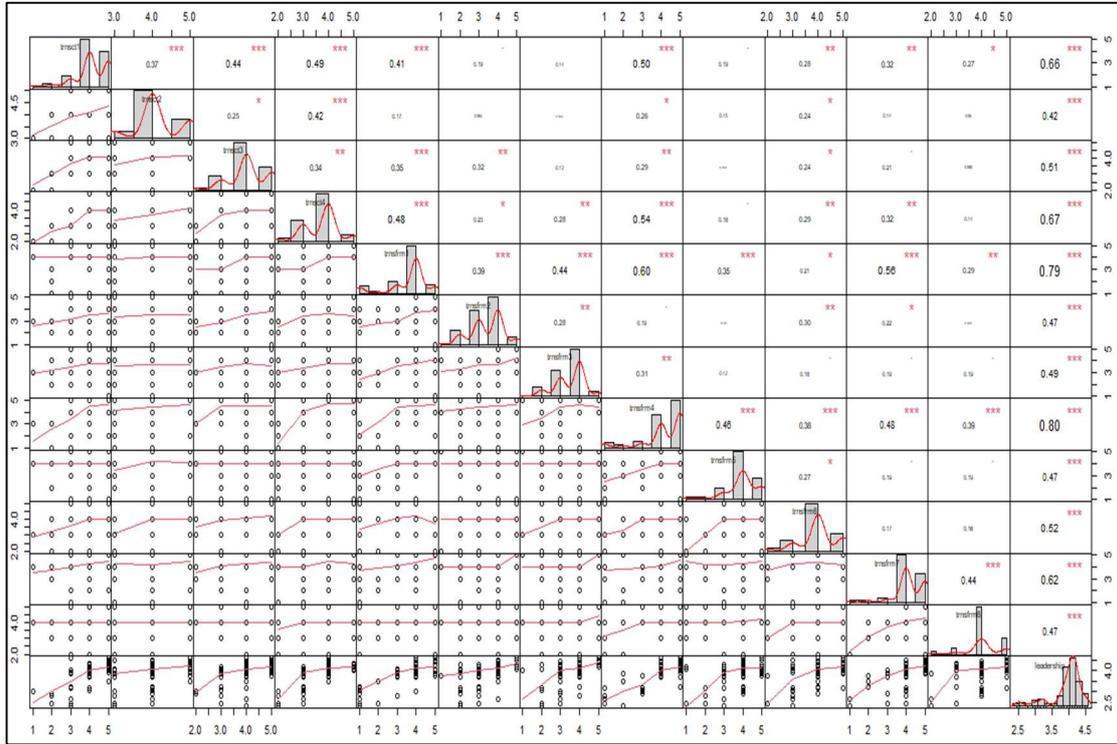
يظهر من خلال الخريطة الحرارية للارتباطات بين القيادة التحويلية والعبارات المكونة لها وجود علاقات ارتباط تتراوح بين القوية والمتوسطة، وهو ما يدل على اتساق داخلي لبعيد القيادة التحويلية.

كما تظهر الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية والعبارات المكونة

لها كالتالي:

الشكل 34 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية والعبارات المكونة

لها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

يظهر من خلال فحص معنوية معاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية والعبارات المكونة له أن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0,05)$.

تعطي نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التبادلية والتحويلية النتائج المدونة في

الجدول التالي:

الجدول 19 نتائج الاتساق الداخلي لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية

الرقم	العبرة	Corr	Sig
01	يقدم القائد امتيازات لمرؤوسيه مقابل حسن الانجاز	0.656	>0.001
02	يقوم القائد بحرمان المرؤوسين من بعض الامتيازات عند الإخلال بمتطلبات حسن الإنجاز.	0.418	>0.001
03	يتدخل القائد للتوجيه والتصحيح فقط لتحقيق اعلى مستوى من الاداء.	0.514	>0.001
04	يتدخل القائد فقط عند حدوث اي انحراف عن القواعد والقوانين والمعايير المتفق عليها.	0.665	>0.001
05	يعتبر القائد قدوة لدى المرؤوسين.	0.791	>0.001
06	يفخر المرؤوسون بالقائد لرصيد إنجازاته السابقة.	0.467	>0.001
07	يثير القائد التفكير الخارج عن المألوف.	0.486	>0.001
08	يبعث القائد في المرؤوسين انتهاج سلوكيات جديدة.	0.803	>0.001
09	يلهم القائد الاتباع لرؤية جذابة للمستقبل	0.474	>0.001
10	يستخدم القائد اساليب مختلفة للتحفيز مثل العاطفة والمنطق والطموحات المهنية الجذابة ذات الصلة باهتمامات الاتباع.	0.518	>0.001
11	يراعي القائد اختلاف قدرة المرؤوسين عند إسناد المهام.	0.625	>0.001
12	يهتم القائد بالاحتياجات الفردية لكل فرد من الاتباع.	0.467	>0.001

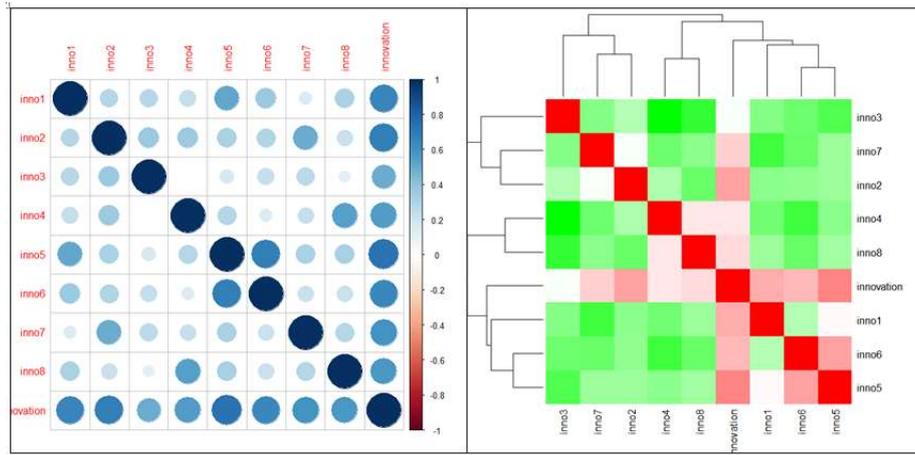
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R.

يظهر من خلال النتائج بالجدول أن معاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية وبين العبارات المكونة لها كانت تتراوح بين القوية والمتوسطة، كما انها كانت ذات دلالة احصائية مقبولة عند عتبة ($\alpha=0.05$)، وهو ما يدل على اتساق داخلي لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية.

ب. صدق الاتساق الداخلي لمحور ريادة الأعمال:

1. صدق الاتساق الداخلي للابتكار: نتعرف على الاتساق الداخلي للابتكار من خلال معامل الارتباط بيرسون بين الابتكار وكل عبارة من العبارات التي تقيسه، حيث يمكننا إنشاء مصفوفة دوائر الارتباط وخريطة الارتباط البصرية كالتالي:

الشكل 35 الاتساق الداخلي للابتكار بدوائر الارتباط والحريطة الحرارية

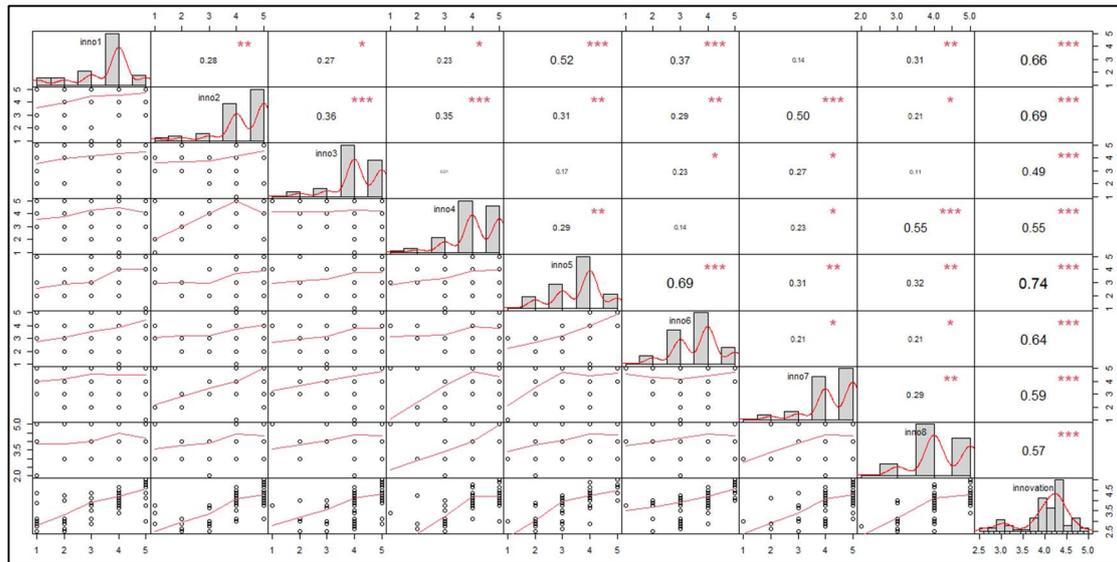


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

تعطي مصفوفة دوائر الارتباط بين الابتكار والعبارات المكونة له دوائر ذات قطر كبير دلالة على ارتباطات قوية، كما أنها تظهر بلون أزرق غامق وهو ما يشير إلى ارتباطات موجبة، كما تشير الخريطة الحرارية إلى علاقات ارتباطية قوية بين بعد الابتكار والعبارات المكونة له.

كما تظهر الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين الابتكار والعبارات المكونة له كالتالي:

الشكل 36 المعنوية الاحصائية للابتكار والعبارات المكونة له



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

يظهر من خلال فحص معنوية معاملات الارتباط بين الابتكار والعبارات المكونة له أن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0,05)$.

الجدول 20 نتائج الاتساق الداخلي لبعء الابتكار

الرقم	العبارة	Corr	Sig
13	تشجع المؤسسة على التفكير في ابتكار خدمات جديدة.	0.657	>0.001
14	توافق المؤسسة على تقديم الخدمات الجديدة.	0.687	>0.001
15	تشجع المؤسسة على التفكير في إجراء تحسينات جزئية على خدماتها.	0.491	>0.001
16	توافق المؤسسة على إدخال تحسينات جزئية على الخدمات المقدمة.	0.551	>0.001
17	تسمح المؤسسة بالتفكير في إيجاد عمليات جديدة في نشاطها.	0.735	>0.001
18	تتبنى المؤسسة العمليات الجديدة في نشاطها.	0.640	>0.001
19	تشجع المؤسسة على التفكير في إيجاد تحسينات جزئية على عملياتها.	0.593	>0.001
20	تتبنى المؤسسة التحسينات الجزئية على عملياتها.	0.575	>0.001

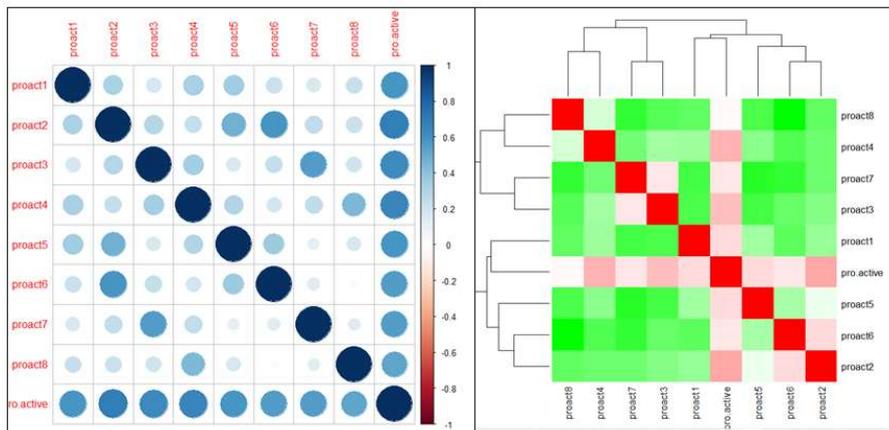
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن معاملات الارتباط بين بعء الابتكار والعبارات المكونة له كانت متفاوتة بين القوية والمتوسطة، وأنها كانت ذات معنوية احصائية مقبولة عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$ ، مما يدل على الاتساق الداخلي لبعء الابتكار.

2. الاتساق الداخلي للاستباقية:

صدق الاتساق الداخلي للاستباقية: نتعرف على الاتساق الداخلي للاستباقية من خلال معامل الارتباط بيرسون بين الاستباقية وكل عبارة من العبارات التي تقيسها، حيث يمكننا إنشاء مصفوفة دوائر الارتباط وخريطة الارتباط البصرية كالتالي:

الشكل 37 الاتساق الداخلي للاستباقية بدوائر الارتباط والخريطة الحرارية



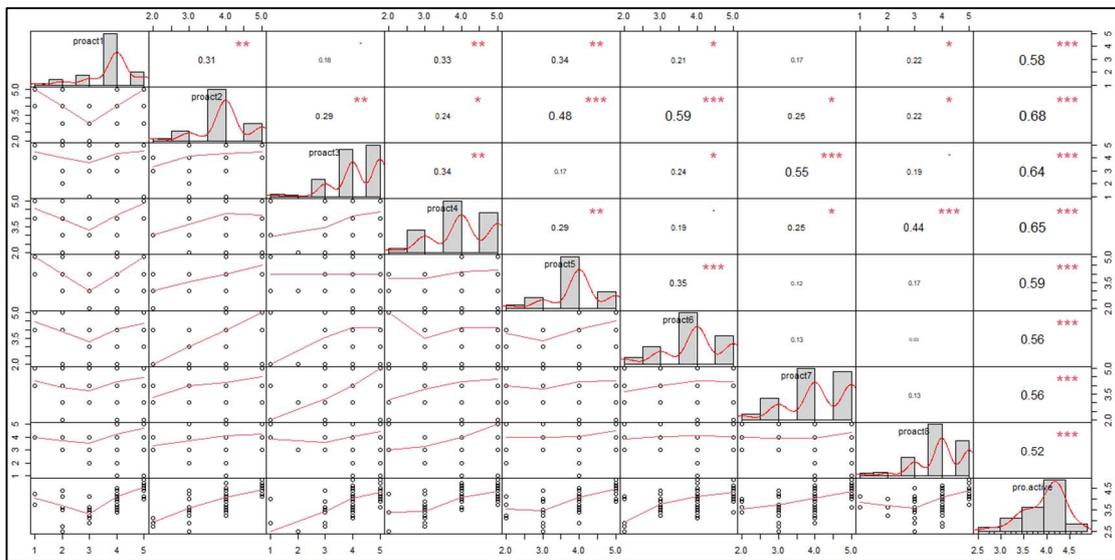
الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

تعطي مصفوفة دوائر الارتباط بين الاستباقية والعبارات المكونة لها دوائر ذات قطر كبير دلالة على ارتباطات قوية، كما أنها تظهر بلون أزرق غامق وهو ما يشير إلى ارتباطات موجبة، كما تبين الخريطة الحرارية علاقات ارتباطية قوية بين الاستباقية والعبارات المكونة لها.

كما تظهر الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين الاستباقية والعبارات المكونة لها كالتالي:

الشكل 38 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين الاستباقية والعبارات المكونة لها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

يظهر من خلال فحص معنوية معاملات الارتباط بين الاستباقية والعبارات المكونة لها أن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$.

تعطي نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي للاستباقية النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول 21 نتائج الاتساق الداخلي لبعء الاستباقية

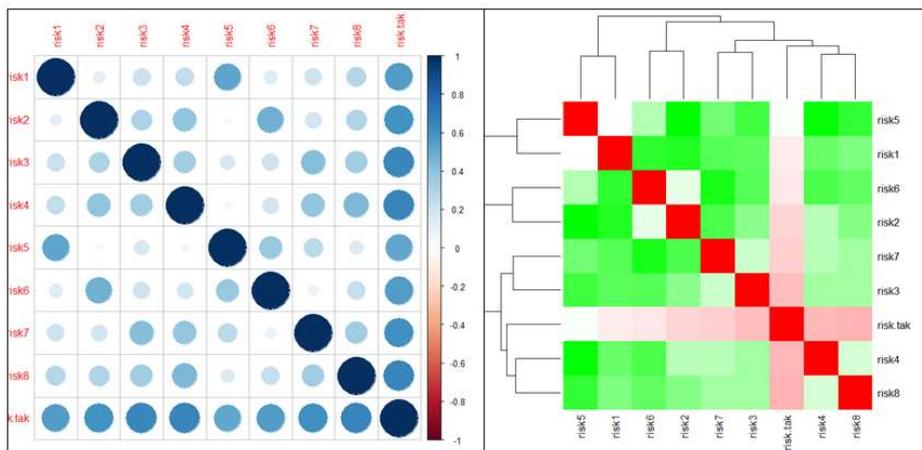
الرقم	العبارة	Corr	Sig
21	تسمح المؤسسة بالمبادرات الجديدة.	0.581	>0.001
22	يتحصل المبادرون على امتيازات معينة.	0.680	>0.001
23	تشجع المؤسسة نشاطات البحث عن الفرص.	0.635	>0.001
24	يتضمن نشاط المؤسسة خلق الفرص.	0.651	>0.001
25	يتابع الموظفون التغييرات الحاصلة باستمرار.	0.585	>0.001
26	ييدي الموظفون استجابة سريعة تجاه التغييرات.	0.559	>0.001
27	يتخذ الموظفون القرارات الصحيحة.	0.556	>0.001
28	يتميز الموظفون بسرعة اتخاذ القرارات.	0.523	>0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن معاملات الارتباط بين بعد الاستباقية والعبارات المكونة له كانت متفاوتة بين القوية والمتوسطة، وأنها كانت ذات معنوية احصائية مقبولة عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$ ، مما يدل على الاتساق الداخلي لبعء الاستباقية.

3. الاتساق الداخلي للمخاطرة: نتعرف على الاتساق الداخلي للمخاطرة من خلال معامل الارتباط بيرسون بين المخاطرة وكل عبارة من العبارات التي تقيسها، حيث يمكننا إنشاء مصفوفة دوائر الارتباط وخريطة الارتباط البصرية كالتالي:

الشكل 39 الاتساق الداخلي للمخاطرة بدوائر الارتباط والخريطة الحرارية



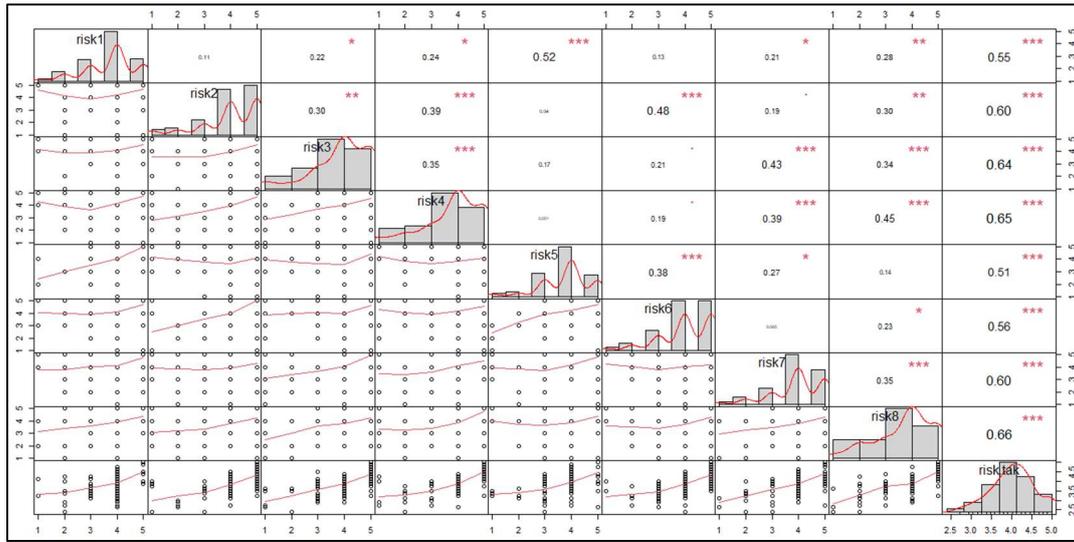
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

تعطي مصفوفة دوائر الارتباط بين المخاطرة والعبارات المكونة لها دوائر ذات قطر كبير دلالة على ارتباطات قوية، كما أنها تظهر بلون أزرق غامق وهو ما يشير إلى ارتباطات موجبة، كما تظهر الخريطة الحرارية ارتباطات قوية بين المخاطرة والعبارات المكونة لها.

كما تظهر الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين المخاطرة والعبارات المكونة لها كالتالي:

الشكل 40 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين المخاطرة والعبارات المكونة لها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

يظهر من خلال فحص معنوية معاملات الارتباط بين المخاطرة والعبارات المكونة لها أن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$.

تعطي نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي للمخاطرة النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول 22 نتائج الاتساق الداخلي لبعء المخاطرة

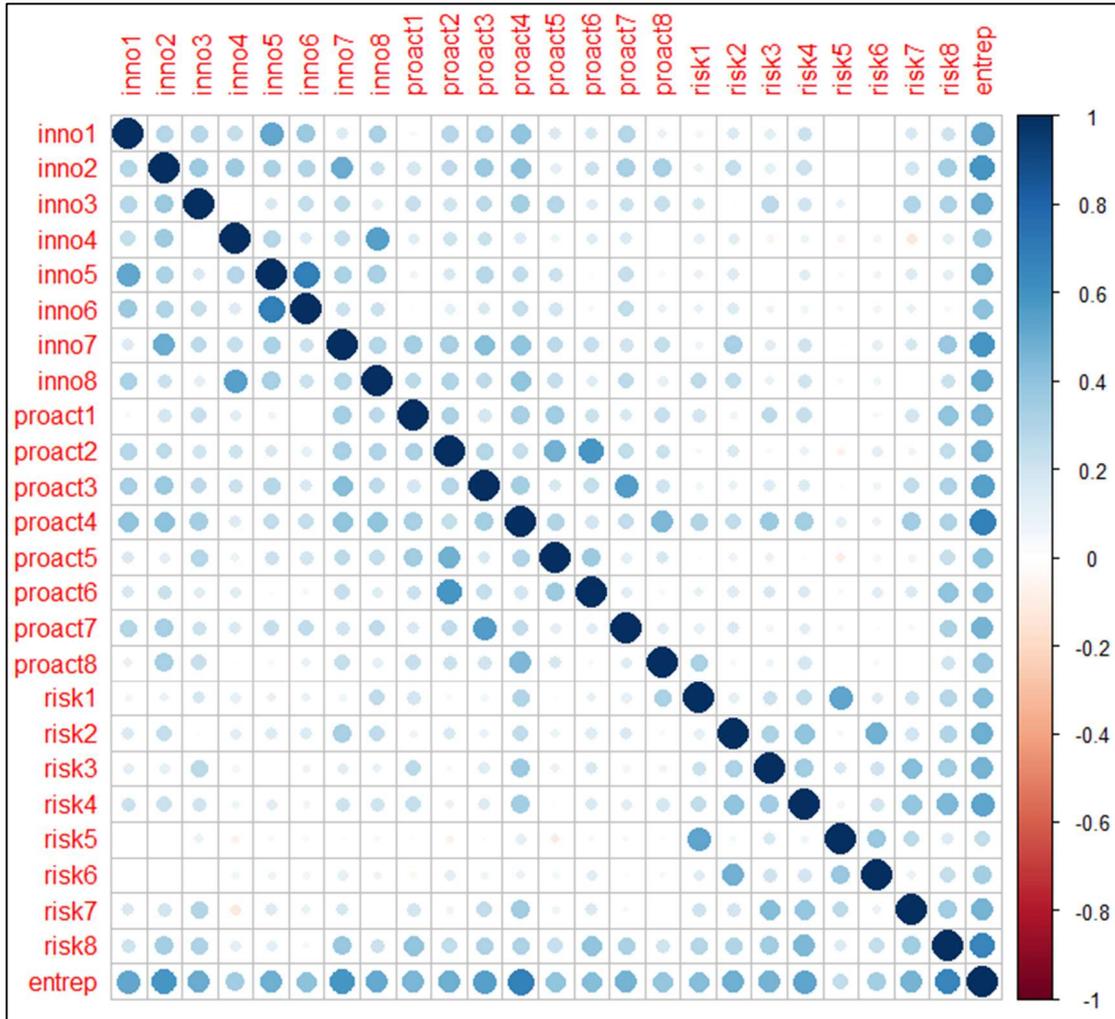
الرقم	العبارة	Corr	Sig
29	يقدر الموظفون حجم الاخطار المالية دون مبالغة.	0.550	>0.001
30	يقبل الموظفون على المخاطرة المالية المحسوبة.	0.600	>0.001
31	يتقبل الموظفون العمل في حالات الغموض.	0.640	>0.001
32	يستطيع الموظفون اتخاذ القرارات المناسبة في حالات الغموض.	0.653	>0.001
33	يقدر الموظفون احتمالات مقبولة للفشل.	0.511	>0.001
34	يعتقد الموظفون أن الوقوع في الفشل لا يؤثر على أداء الأعمال لاحقاً.	0.558	>0.001
35	يعتقد الموظفون أن النجاح سيستمر مستقبلاً.	0.604	>0.001
36	يعتقد الموظفون أن الفشل لن يتكرر لاحقاً.	0.659	>0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن معاملات الارتباط بين بعء المخاطرة والعبارات المكونة له كانت متفاوتة بين القوية والمتوسطة، وأنها كانت ذات معنوية احصائية مقبولة عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$ ، مما يدل على الاتساق الداخلي لبعء المخاطرة.

4.الاتساق الداخلي لمحور ريادة الأعمال: نتعرف على الاتساق الداخلي لمتغير ريادة الأعمال من خلال معامل الارتباط بيرسون بين ريادة الأعمال وكل عبارة من العبارات التي تقيسها، حيث يمكننا إنشاء مصفوفة دوائر الارتباط كالتالي:

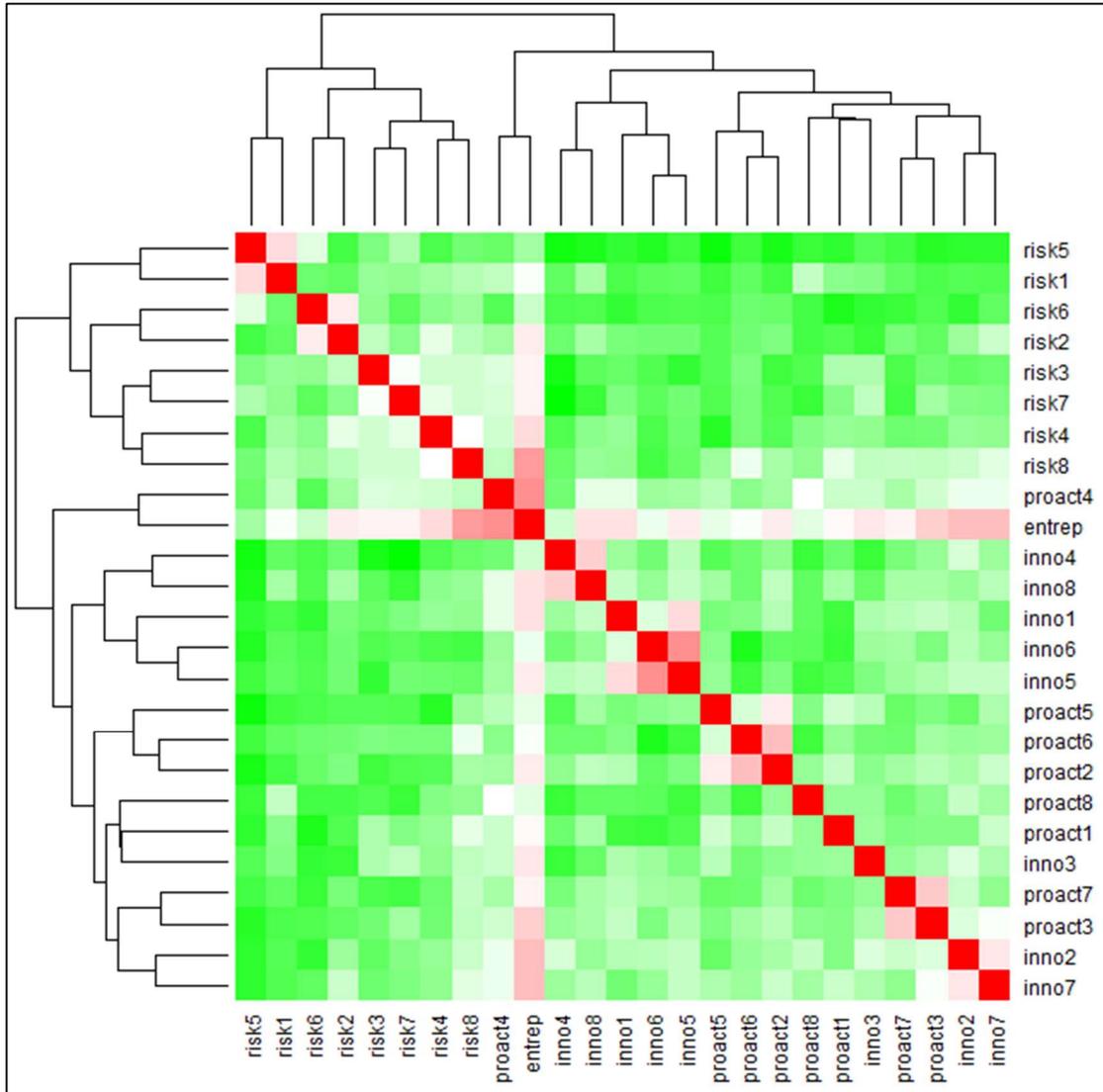
الشكل 41 الاتساق الداخلي لريادة الاعمال بدوائر الارتباط



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

تعطي مصفوفة دوائر الارتباط بين القيادة التبادلية والعبارات المكونة لها دوائر ذات قطر كبير دلالة على ارتباطات قوية، كما أنها تظهر بلون أزرق غامق وهو ما يشير إلى ارتباطات موجبة.

الشكل 42 الاتساق الداخلي لريادة الاعمال بالخرائط الحرارية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

وتعطي خريطة الارتباط البصرية لونا غامقا يدل على الارتباط القوي بين ريادة الأعمال وجميع العبارات المكونة لها.

كما تظهر الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين ريادة الاعمال والعبارات المكونة لها كالتالي:

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يظهر من خلال فحص معنوية معاملات الارتباط بين ريادة الأعمال والعبارات المكونة لها أن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$.

تعطي نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي محور ريادة الأعمال النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول 23 نتائج الاتساق الداخلي لمتغير ريادة الاعمال

الرقم	العبارة	Corr	Sig
13	تشجع المؤسسة على التفكير في ابتكار خدمات جديدة.	0.511	>0.001
14	توافق المؤسسة على تقديم الخدمات الجديدة.	0.587	>0.001
15	تشجع المؤسسة على التفكير في إجراء تحسينات جزئية على خدماتها.	0.493	>0.001
16	توافق المؤسسة على إدخال تحسينات جزئية على الخدمات المقدمة.	0.343	0.001
17	تسمح المؤسسة بالتفكير في إيجاد عمليات جديدة في نشاطها.	0.482	>0.001
18	تتبنى المؤسسة العمليات الجديدة في نشاطها.	0.403	>0.001
19	تشجع المؤسسة على التفكير في إيجاد تحسينات جزئية على عملياتها.	0.584	>0.001
20	تتبنى المؤسسة التحسينات الجزئية على عملياتها.	0.502	>0.001
21	تسمح المؤسسة بالمبادرات الجديدة.	0.451	>0.001
22	يتحصل المبادرون على امتيازات معينة.	0.485	>0.001
23	تشجع المؤسسة نشاطات البحث عن الفرص.	0.543	>0.001
24	يتضمن نشاط المؤسسة خلق الفرص.	0.675	>0.001
25	يتابع الموظفون التغيرات الحاصلة باستمرار.	0.394	>0.001
26	ييدي الموظفون استجابة سريعة تجاه التغيرات.	0.428	>0.001
27	يتخذ الموظفون القرارات الصحيحة.	0.465	>0.001
28	يتميز الموظفون بسرعة اتخاذ القرارات.	0.383	>0.001
29	يقدر الموظفون حجم الاخطار المالية دون مبالغة.	0.429	>0.001
30	يقبل الموظفون على المخاطرة المالية المحسوبة.	0.482	>0.001
31	يتقبل الموظفون العمل في حالات الغموض.	0.462	>0.001
32	يستطيع الموظفون اتخاذ القرارات المناسبة في حالات الغموض.	0.522	>0.001
33	يقدر الموظفون احتمالات مقبولة للفشل.	0.242	0.022
34	يعتقد الموظفون أن الوقوع في الفشل لا يؤثر على أداء الأعمال لاحقاً.	0.331	0.002
35	يعتقد الموظفون أن النجاح سيستمر مستقبلاً.	0.462	>0.001
36	يعتقد الموظفون أن الفشل لن يتكرر لاحقاً.	0.652	>0.001

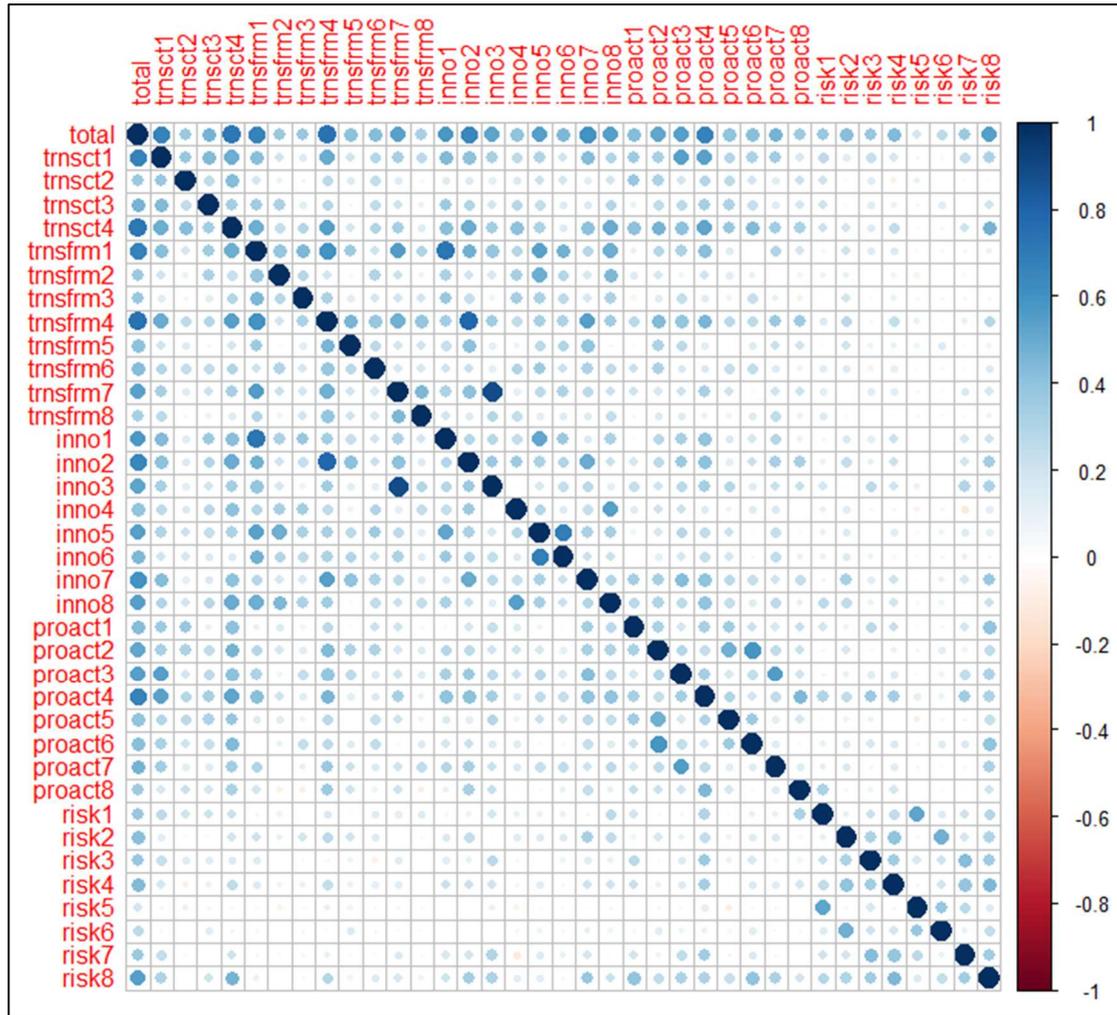
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يظهر من خلال نتائج الجدول أن معاملات الارتباط بين متغير ريادة الاعمال والعبارات المكونة له كانت متفاوتة بين القوية والمتوسطة، وأنها كانت ذات معنوية احصائية مقبولة عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$ ، مما يدل على الاتساق الداخلي لمتغير ريادة الاعمال.

5. الاتساق الداخلي الكلي:

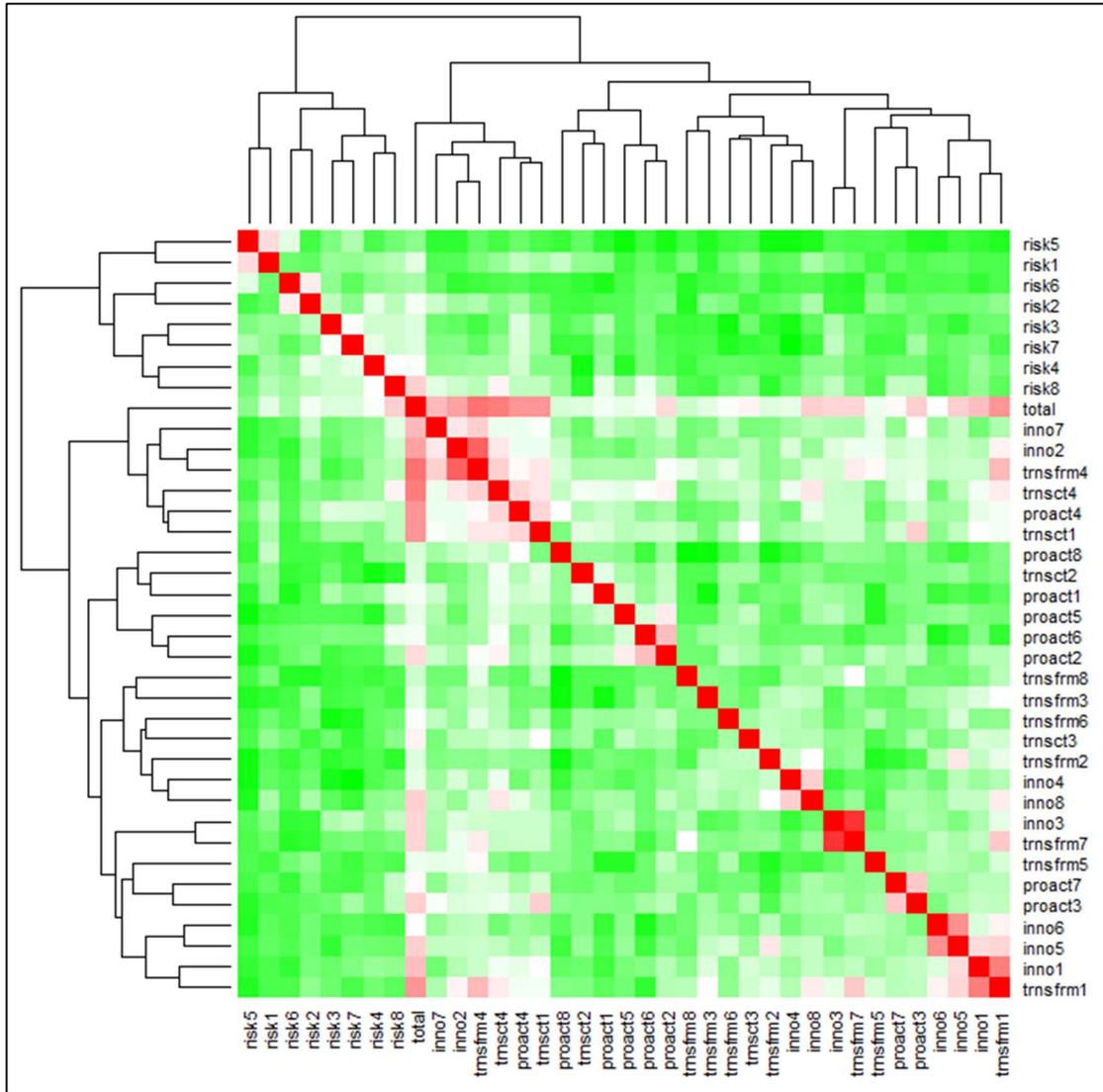
الشكل 44 الاتساق الداخلي للاستبيان بدوائر الارتباط



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

تعطي دوائر الارتباط دوائر ذات حجم كبير نسبيا مما يدل على وجود ارتباطات مقبولة بين الاستبيان والعبارات المكونة له، كما أن الدوائر كانت ذات لون غامق مما يدل على ارتباطات موجبة.

الشكل 45 الاتساق الداخلي للاستبيان بالخرائط الحرارية



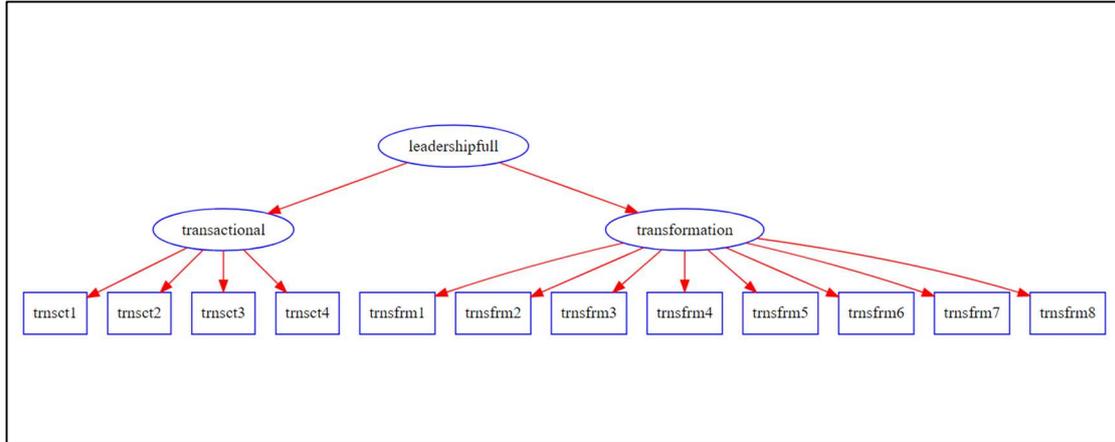
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

تبين الخريطة الحرارية وجود ارتباطات قوية نسبياً بين الاستبيان ككل والعبارات المكونة له من خلال اللون الاحمر الغالب على عمود الاستبيان الكلي.

ثالثاً: الاتساق البنائي

1. الصدق البنائي لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية: على اعتبار القيادة التبادلية والتحويلية نمط قيادي واحد، فإنها تنبئ على بعدين يتمثلان في القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وذلك كما هو موضح بالنموذج التالي:

الشكل 46 النموذج البنائي للقيادة التبادلية والتويولية

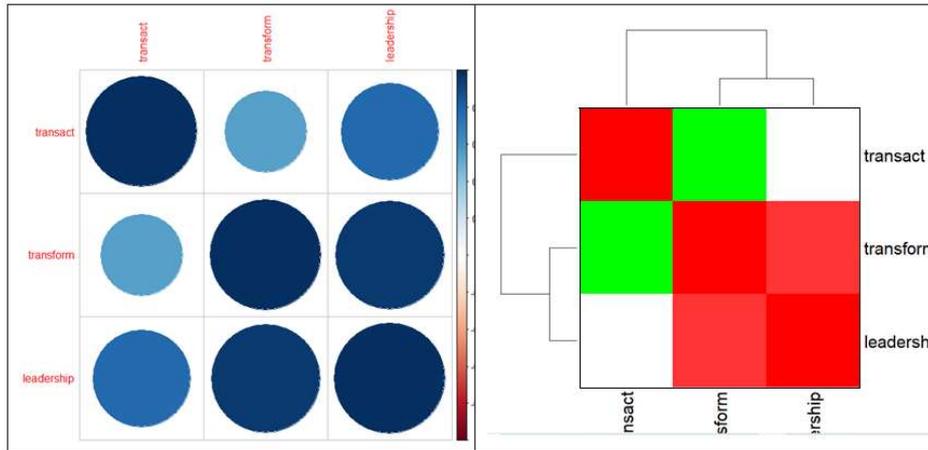


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 05)

قيست القيادة التبادلية بأربع عبارات، كما قيست القيادة التحويلية بثماني عبارات، وشكلت كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في مجموعهما القيادة التبادلية والتحويلية.

يقاس الصدق البنائي من خلال معاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية وبعديها، كما هو موضح بمصفوفة دائرة الارتباطات وخريطة الارتباطات البصرية:

الشكل 47 الصدق البنائي لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية



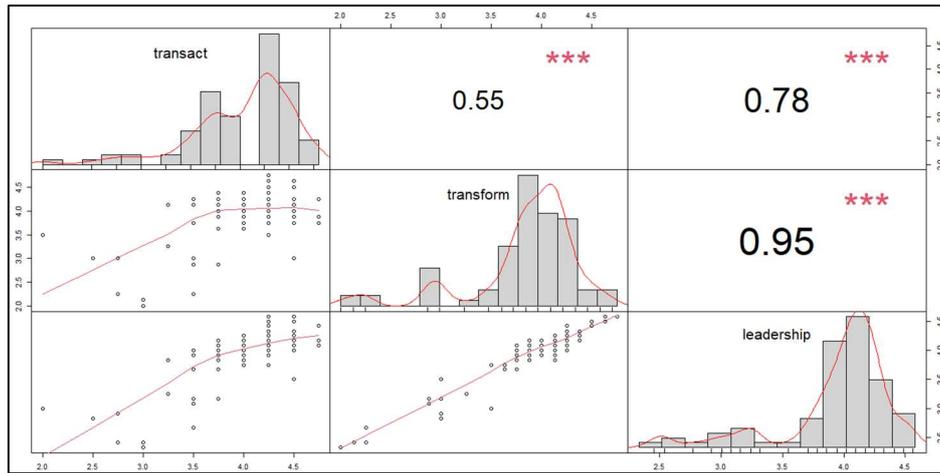
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

تعطي مصفوفة دوائر الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية والبعدين المكونين لها دوائر ذات قطر كبير دلالة على ارتباطات قوية، كما أنها تظهر بلون أزرق غامق وهو ما يشير إلى ارتباطات موجبة.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

كما تظهر الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية والبعدين المكونين لها كالتالي:

الشكل 48 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية والبعدين المكونين لها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

يظهر من خلال فحص معنوية معاملات الارتباط بين القيادة التبادلية والتحويلية والابعاد المكونة لها أن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$.

تعطي نتائج حساب الصدق البنائي لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول 24 نتائج الصدق البنائي لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية

رقم العبارة	أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية	معامل بيرسون	المعنوية الاحصائية
01	القيادة التبادلية	0.776	>0.001
02	القيادة التحويلية	0.953	>0.001

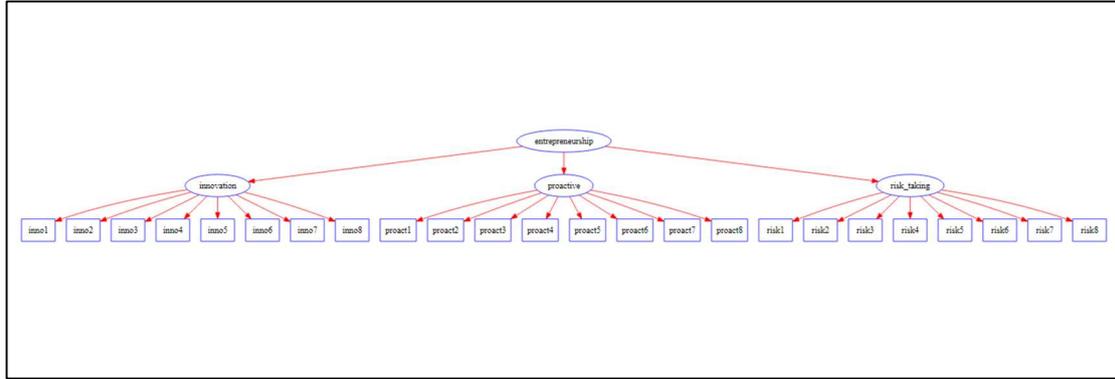
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن معاملات الارتباط بين متغير القيادة التبادلية والتحويلية والأبعاد المكونة له كانت مرتفعة، وأنها كانت ذات معنوية احصائية مقبولة عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$ ، مما يدل على الاتساق البنائي لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

2.الصدق البنائي لمتغير ريادة الأعمال: تكونت ريادة الأعمال من ثلاثة أبعاد تمثلت في الابتكار والاستباقية والمخاطرة، وذلك كما هو موضح بالنموذج التالي:

الشكل 49 النموذج البنائي لريادة الاعمال

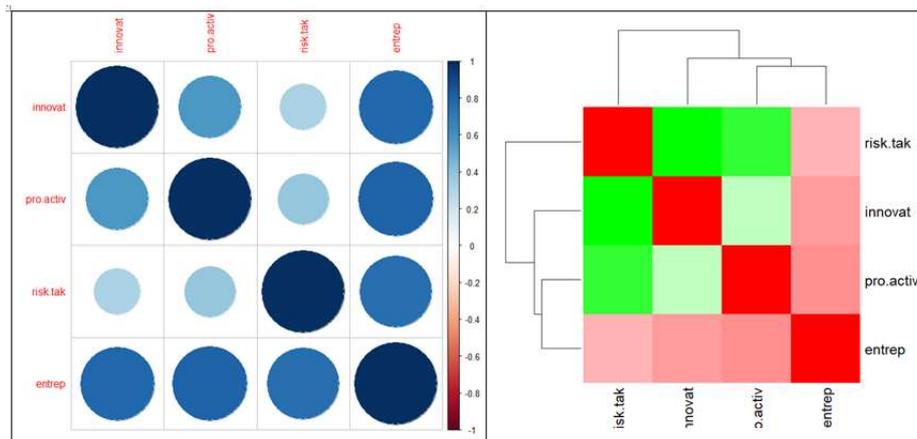


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 05)

تم قياس الابتكار من خلال ثماني عبارات، كما قيست الاستباقية بثمانى عبارات، وقيست المخاطرة بثمانى عبارات، ومنه فإن ريادة الأعمال قيست بأربع وعشرين عبارة مقسمة على ابعادها الثلاثة.

كما يقاس الصدق البنائي لريادة الأعمال من خلال معاملات الارتباط بين ريادة الاعمال والابعاد المكونة لها، كما هو موضح بمصفوفة دائرة الارتباطات وخريطة الارتباطات البصرية:

الشكل 50 الصدق البنائي لمتغير ريادة الاعمال



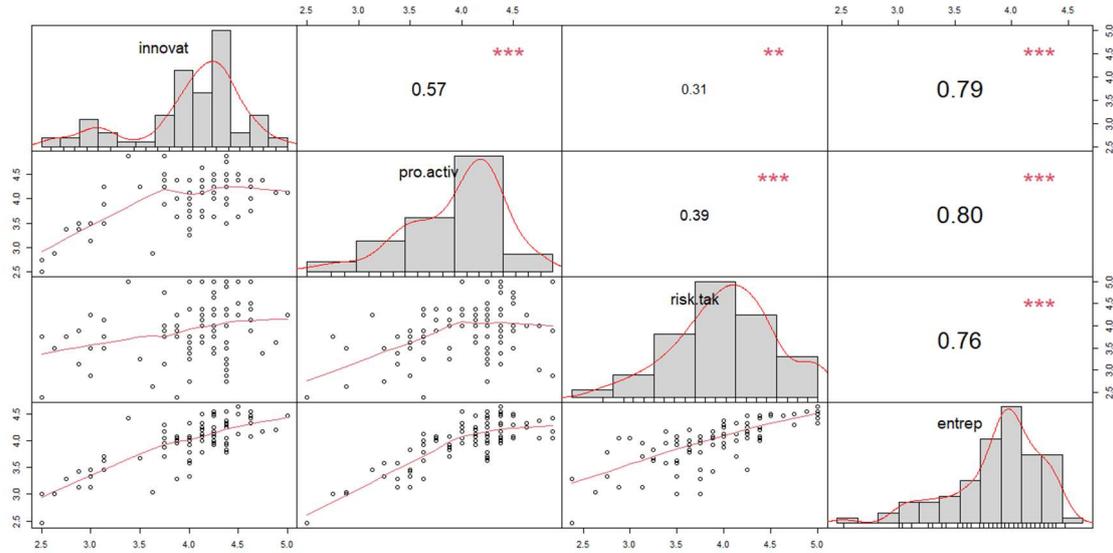
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

تعطي مصفوفة دوائر الارتباط بين ريادة الأعمال والابعاد المكونة لها دوائر ذات قطر كبير دلالة على ارتباطات قوية، كما أنها تظهر بلون أزرق غامق وهو ما يشير إلى ارتباطات موجبة، كما تظهر الخريطة الحرارية ارتباطات قوية بين متغير ريادة الأعمال والابعاد المكونة له.

كما تظهر الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين ريادة الأعمال والابعاد المكونة لها كالتالي:

الشكل 51 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين ريادة الأعمال والابعاد المكونة لها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

يظهر من خلال فحص معنوية معاملات الارتباط بين ريادة الأعمال والأبعاد المكونة لها أن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$.

تعطي نتائج حساب الصدق البنائي لمتغير ريادة الأعمال النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول 25 نتائج الصدق البنائي لمتغير ريادة الأعمال

رقم البعد	أبعاد ريادة الأعمال	معامل بيرسون	المعنوية الاحصائية
01	الابتكار	0.790	>0.001
02	الاستباقية	0.804	>0.001
03	المخاطرة	0.755	>0.001

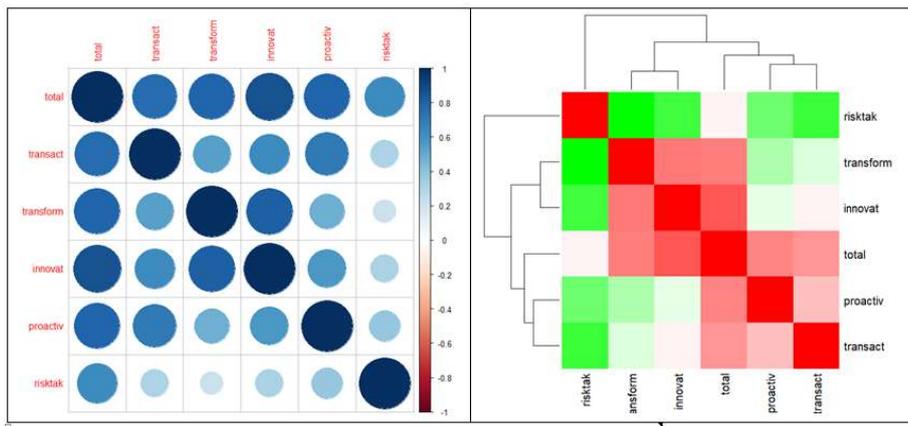
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يظهر من خلال نتائج الجدول أن معاملات الارتباط بين متغير ريادة الاعمال والعبارات المكونة له كانت مرتفعة، وأنها كانت ذات معنوية احصائية مقبولة عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$ ، مما يدل على الاتساق البنائي لمتغير ريادة الاعمال.

3.الصدق البنائي الكلي لأبعاد متغيرات الدراسة:

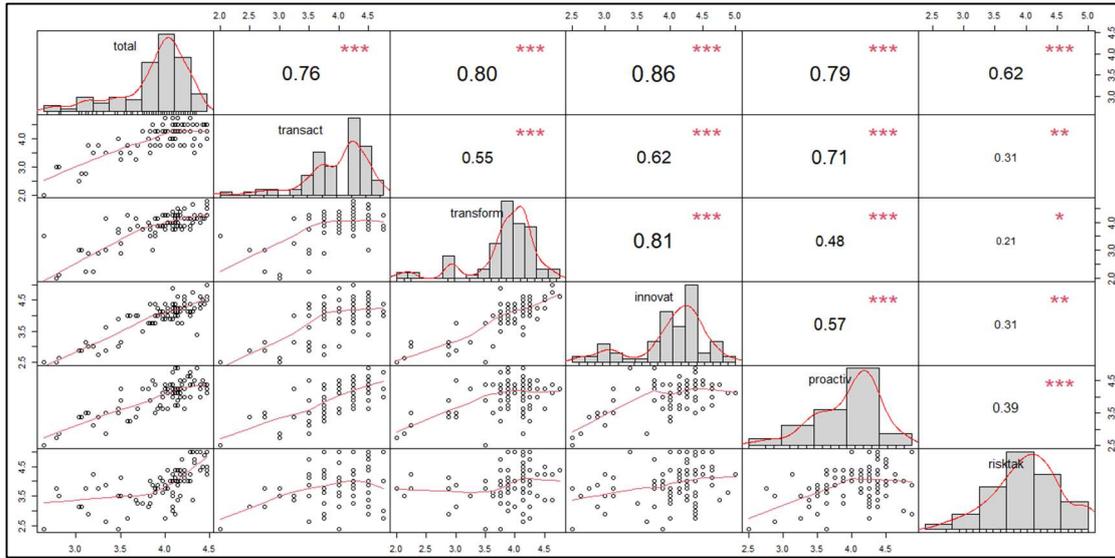
الشكل 52 الصدق البنائي الكلي لأبعاد متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 05)

تعطي مصفوفة دوائر الارتباط بين الاستبيان والابعاد المكونة لها دوائر ذات قطر كبير دلالة على ارتباطات قوية، كما أنها تظهر بلون أزرق غامق وهو ما يشير إلى ارتباطات موجبة، كما تظهر الخريطة الحرارية ارتباطات قوية بين متغير الاستبيان والابعاد المكونة له.

الشكل 53 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والاستبيان الكلي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

يظهر من خلال فحص معنوية معاملات الارتباط بين الاستبيان الكلي والأبعاد المكونة له أن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$.

الجدول 26 نتائج الصدق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	الأبعاد	معامل بيرسون	المعنوية الاحصائية
01	القيادة التبادلية والتحويلية	القيادة التبادلية	0.764	0.011
02		القيادة التحويلية	0.797	>0.001
03	ريادة الأعمال	الابتكار	0.865	>0.001
04		الاستباقية	0.791	>0.001
05		المخاطرة	0.624	>0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R.

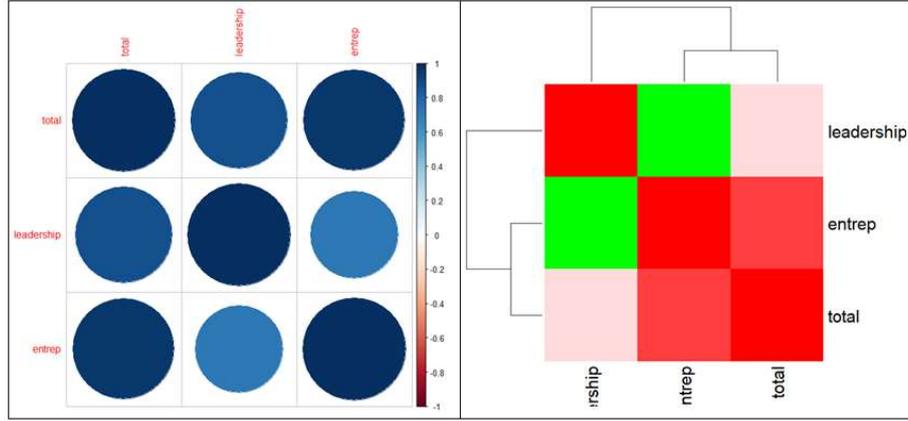
يظهر من خلال نتائج الجدول أن معاملات الارتباط بين الاستبيان الكلي والأبعاد المكونة له كانت مرتفعة، وأنها كانت ذات معنوية احصائية مقبولة عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$ ، مما يدل على الاتساق البنائي للاستبيان.

4.الصدق البنائي الكلي لمتغيرات الدراسة:

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

نتعرف على الصدق البنائي الكلي للاستبيان من خلال معاملات الارتباط بين متوسط الاستبيان والمتغيرات المكونة له، كما هو موضح فيما يلي:

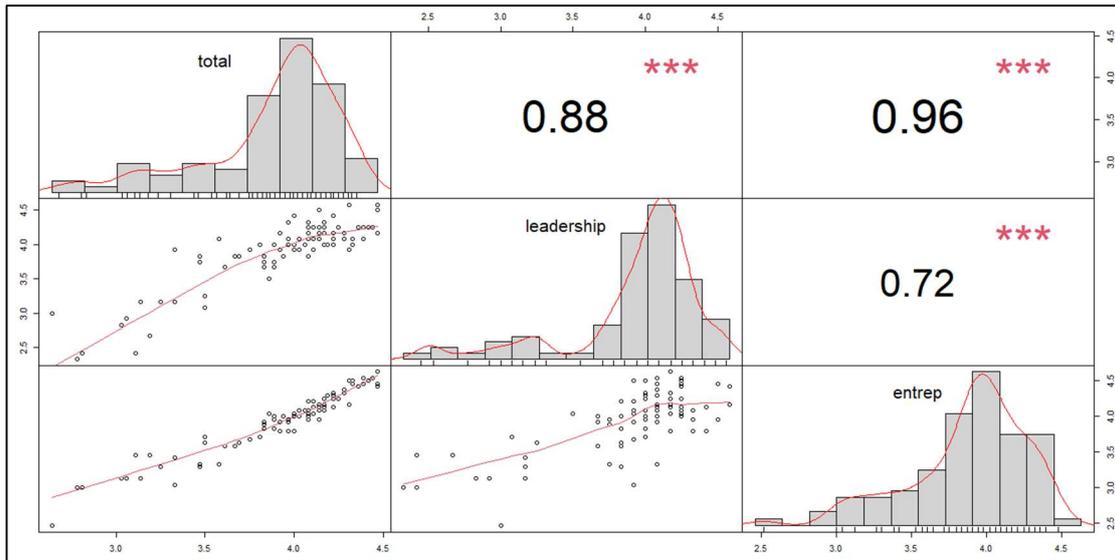
الشكل 54 الصدق البنائي الكلي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

تعطي مصفوفة دوائر الارتباط بين الاستبيان والمتغيرات المكونة له دوائر ذات قطر كبير دلالة على ارتباطات قوية، كما أنها تظهر بلون أزرق غامق وهو ما يشير إلى ارتباطات موجبة، كما تظهر الخريطة الحرارية ارتباطات قوية بين الاستبيان والمتغيرات المكونة له.

الشكل 55 المعنوية الاحصائية لمعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة والاستبيان الكلي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 06)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يظهر من خلال فحص معنوية معاملات الارتباط بين الاستبيان الكلي والمتغيرات المكونة له أن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$.

الجدول 27 نتائج الصدق البنائي الكلي لمتغيرات الدراسة

رقم المتغير	متغيرات الدراسة	معامل بيرسون	المعنوية الاحصائية
01	القيادة التبادلية والتحويلية	0.878	>0.001
02	ريادة الاعمال	0.964	>0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن معاملات الارتباط بين الاستبيان والمتغيرات المكونة له كانت مرتفعة، وأنها كانت ذات معنوية احصائية مقبولة عند عتبة قدرها $(\alpha=0,05)$ ، مما يدل على الاتساق الكلي البنائي للاستبيان.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يتم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ والذي يدل على مدى قدرة الاستبيان على اعطاء نفس النتائج عند توزيعه على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، حيث يتم حساب هذا المعامل لكل بعد من ابعاد الدراسة وكل متغير من متغيراتها، ثم يتم حساب هذا المعامل للاستبيان ككل، كما يعطى الجذر التربيعي الموجب لمعامل الفا كرونباخ معامل الصدق والذي نحكم على صدقه كلما كان أقرب إلى قيمة الواحد الصحيح.

وقد أعطت عملية حساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وللاستبيان الكلي النتائج المدونة بالجدول التالي:

الجدول 28 نتائج صدق وثبات أداة الدراسة

معامل الصدق	ألفا كرونباخ	المتغيرات والأبعاد
0.906	0.821	المتغير المستقل: القيادة التبادلية والتحويلية
0.844	0.712	أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية
0.877	0.769	
0.920	0.846	المتغير التابع: ريادة الأعمال
0.876	0.767	أبعاد ريادة الأعمال
0.857	0.735	
0.863	0.744	
0.948	0.899	الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R.

أعطى حساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات وابعاد الدراسة قيما مرتفعة تتراوح بين (0.712) و(0.899)، حيث بلغت قيمته (0.821) لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية وكانت قيمته (0.712) لبعدها القيادة التبادلية، و(0.769) للقيادة التحويلية، فيما اعطت قيمة المعامل (0.846) لمتغير ريادة الاعمال، وكانت قيمته (0.767) لبعدها الابتكار، و(0.35) لبعدها الاستباقية، و(0.744) لبعدها المخاطرة، فيما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.899) وهو ما يدل على ثبات الاستبيان.

كما اعطت قيم الصدق لأبعاد و متغيرات الدراسة قيما مرتفعة تتراوح بين (0.844) و(0.948)، حيث كانت قيمة معامل الصدق لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية (0.906)، وكانت قيمة المعامل للقيادة التبادلية (0.844)، وكانت قيمته للقيادة التحويلية (0.877)، وكانت قيمة معامل الصدق لمتغير ريادة الاعمال (0.920)، وكانت قيمة المعامل للابتكار (0.876)، وكانت قيمته للاستباقية (0.857)، وقيمته للمخاطرة (0.863)، كما بلغت قيمة الصدق للاستبيان ككل (0.948)، وهي قيمة قريبة من الواحد الصحيح، وتدلل على ان للاستبيان قدرة عالية على قياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، ومن ثم تحليل نتائجها.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية.

تقوم معالجة البيانات المتحصل عليها على التعرف على اتجاهات آراء المستجوبين فيما يتعلق بعبارات الدراسة وأبعادها ومتغيراتها، ثم اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، لتصل إلى مناقشة النتائج المتحصل عليها وفق الترتيب التالي:

المطلب الأول: استعراض مخرجات التحليل الإحصائي

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

المطلب الأول: استعراض مخرجات المعالجة الإحصائية.

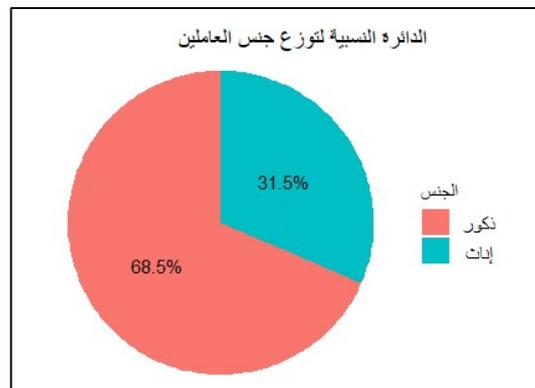
نستعرض في هذا المطلب مخرجات التحليل الإحصائي من خلال التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجوبين، وتحليل اتجاهات آرائهم حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك كالتالي:

الفرع الأول: خصائص البيانات الشخصية للمستجوبين

نتطرق لتحليل البيانات الشخصية للمستجوبين من خلال رسم الدائرة النسبية للتعرف على التوزيع النسبي لخصائص المستجوبين الشخصية المتمثلة في الجنس، والفئة العمرية، والمستوى الدراسي، والمساهمة في رأس المال، وذلك كالتالي:

أولاً: خصائص المستجوبين حسب الجنس

الشكل 56 الدائرة النسبية لتوزيع جنس العاملين



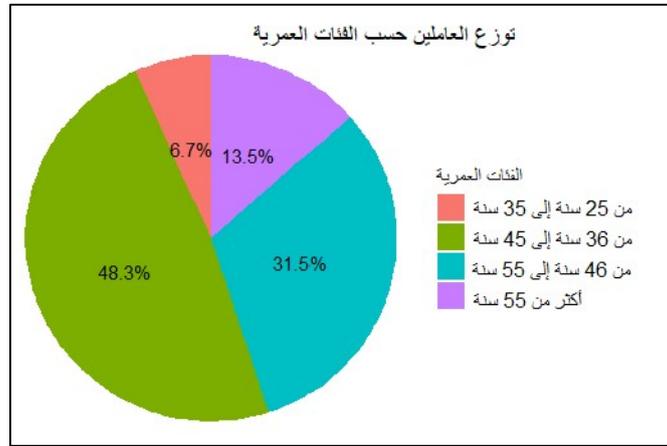
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 07)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

شملت عينة الدراسة (85) فردا، منهم (61) من الذكور وهو ما يشكل نسبة مئوية قدرها (68.5%)، فيما يبلغ عدد الاناث (28) وهو ما يشكل (31.5%)، وهو ما يبين أن غالبية المستجوبين كانوا من الذكور وذلك لاعتبارات تتعلق بطبيعة العمل بالمجال البترولي، حيث تشكل البنية الجسدية أحد متطلباتها، وهو ما يجعل غالبية الإناث يشغلن مناصب إدارية لا تتطلب في الغلب التنقل بين الورشات الممتدة على مساحات شاسعة مترامية الأطراف.

ثانيا: خصائص المستجوبين حسب الفئة العمرية

الشكل 57 الدائرة النسبية لتوزيع العاملين على الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 07)

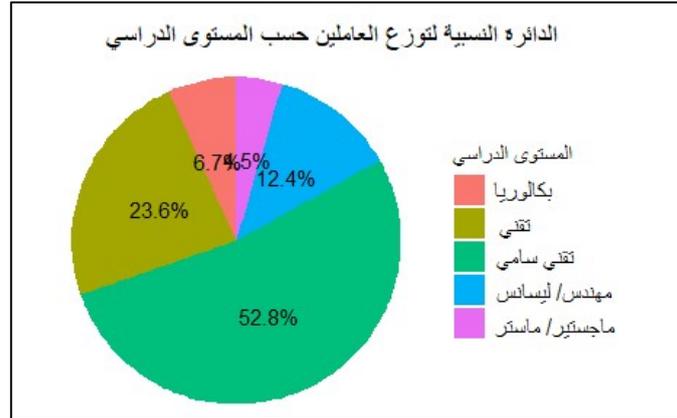
توزعت أعمار المستجوبين بين أربع فئات رئيسية، كانت الفئة الأكبر منها تتراوح ما بين ست وثلاثين (36) سنة وبين خمس وأربعين (45) سنة، حيث كان عددهم ثلاثة وأربعون (43) فردا، وهو ما شكل نسبة (48.3%) من مجموع المستجوبين، تليها الفئة الثانية التي تتراوح أعمارها ما بين ست وأربعين (46) سنة وبين خمس وخمسين (55) سنة، حيث كان عددهم ثمانية وعشرون (28) فردا، وهو ما شكل نسبة (31.5%) من مجموع المستجوبين، ثم تليها الفئة الثالثة والتي تفوق أعمارها خمس وخمسين (55) سنة، حيث كان عددهم اثنا عشر (12) فردا، وهو ما شكل نسبة (13.5%) من مجموع المستجوبين، ثم الفئة الأخيرة من حيث العدد والتي لا تتجاوز أعمارها خمس وثلاثين (35) سنة، والذين بلغ عددهم ستة (06) أفراد، وهو ما شكل نسبة (6.7%) من مجموع المستجوبين، وهذا التوزيع للفئات العمرية يظهر من خلاله أن غالبية المستجوبين في سن تتوفر فيها اللياقة البدنية اللازمة للعمل

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

وسط بيئة صحراوية وفي مناطق نائية تمكنهم من تحمل الظروف الخاصة للعمل في الورشات المنتشرة على امتداد جغرافي كبير .

ثالثا: خصائص المستجوبين حسب المستوى الدراسي

الشكل 58 الدائرة النسبية لتوزيع العاملين حسب المستوى الدراسي

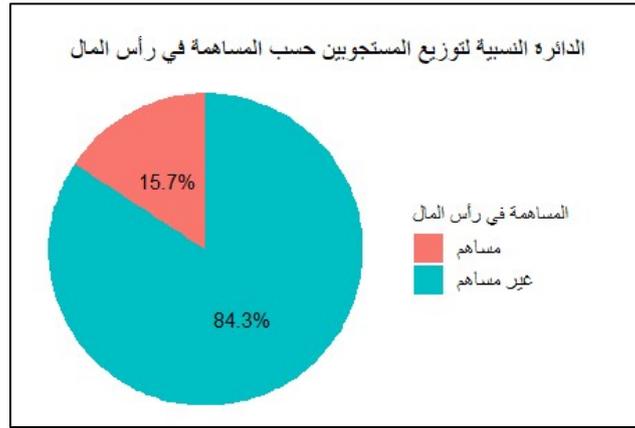


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 07)

يتضح من الدائرة النسبية لتوزيع المستجوبين حسب المستوى الدراسي أن سبع وأربعين (47) من المستجوبين يحوزون شهادة تقني سامي وهو ما يشكل نسبة (52.8%) من مجموع المستجوبين، يليهم واحد وعشرون (21) فردا يحوزون شهادة تقني، وهو ما يشكل نسبة (23.6%) من مجموع المستجوبين، ثم أحد عشر فردا (11) يحوزون شهادة مهندس أو ليسانس، وهو ما يشكل نسبة (12.4%) من مجموع المستجوبين، ثم ست (06) أفراد يحوزون شهادة البكالوريا، وهو ما يشكل نسبة (6.7%) من مجموع المستجوبين، وأربع (04) أفراد يحوزون شهادة الماستر او الماجستير، وهو ما يشكل نسبة (4.5%) من مجموع المستجوبين، حيث يتضح من خلال هذه النسب أن أغلبية المستجوبين كانوا ممن يحوزون تأهيلا تقنيا ميدانيا تمثل في حاملي شهادة تقني وتقني سامي، يضاف إليهم المهندسون بصفاتهم أصحاب مهام ميدانية أكثر منها إدارية، وذلك ما يتوافق ما طبيعة العمل في المجال البترولي.

رابعا: خصائص المستجوبين حسب المساهمة في رأس المال

الشكل 59 الدائرة النسبية لتوزيع المستجوبين حسب المساهمة في رأس المال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 07)

تظهر الدائرة النسبية لتوزيع المستجوبين حسب المساهمة في رأس المال إلى أن خمسا وسبعون (75) فردا منهم ليس مساهما في رأس المال، وهو ما يمثل نسبة (84.3%) من مجموع المستجوبين، فيما بلغ عدد المساهمين أربعة عشر (14) فردا، وهو ما يمثل نسبة (15.7%) من مجموع المستجوبين، وترجع هذه النسبة إلى أن المساهمين في رأس المال يجمعون بين دورهم كملاك ودورهم كمسيرين، حيث تعود لهم جهود التأسيس بحكم تكوينهم التقني وتوفر المهارة التقنية لديهم، وكذا تحليهم بروح ريادية مدفوعة بالمبادرة تجعلهم يدخلون مجال الاعمال.

الفرع الثاني: تحليل آراء المستجوبين

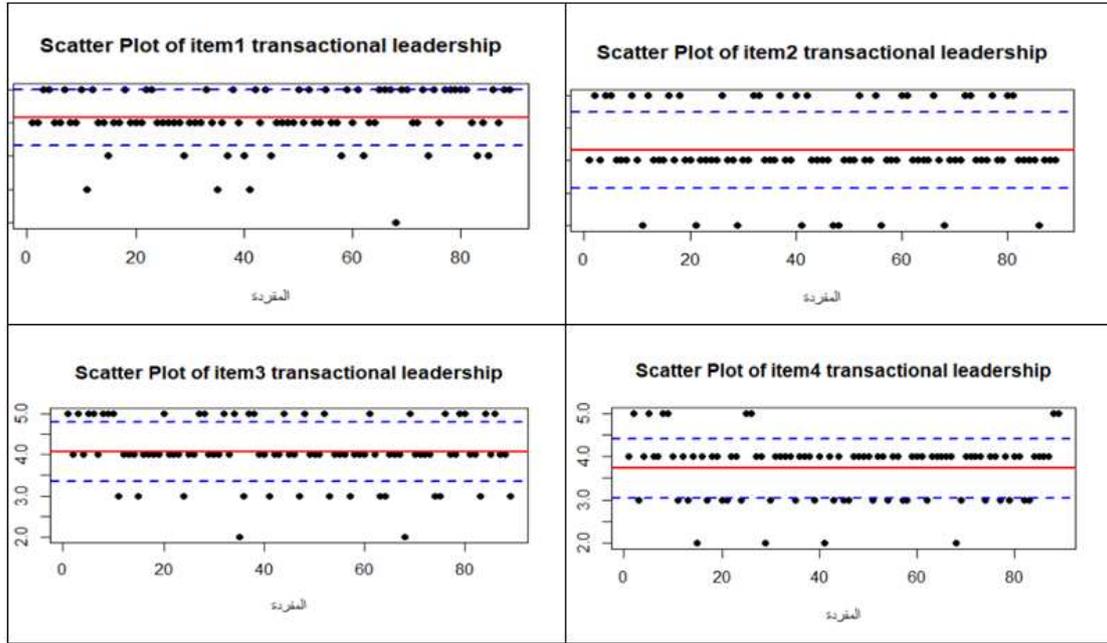
نعتمد في تحليل آراء المستجوبين على الوسط الحسابي لمجموع قيم العبارة الواحدة، حيث يدلنا الوسط الحسابي على التوجه العام لهذه الأداء، كما يدلنا الانحراف المعياري على مقدار تشتت الآراء حول هذا المتوسط لكل عبارة، ثم نتعرض لتحليل آراء المستجوبين حول الابعاد والمتغيرات، وذلك وفق ما يلي:

أولا: تحليل آراء المستجوبين حول أبعاد متغير القيادة التبادلية والتحويلية

نتطرق لتحليل آراء المستجوبين حول أبعاد متغير القيادة التبادلية والتحويلية من خلال التعرف على إتجاه آراء المستجوبين حول بعد القيادة التبادلية بمعرفة متوسط العبارات المكونة لها، كما نتعرف على آراء المستجوبين حول بعد القيادة التحويلية من خلال متوسط العبارات المكونة لها، وذلك كالتالي:

أ. تحليل آراء المستجوبين حول بعد القيادة التبادلية:

الشكل 60 إتجاهات آراء المستجوبين حول عبارات القيادة التبادلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 08)

يمثل الرسم إتجاهات المستجوبين حول العبارات الأربع (item1, item2, item3, item4) الخاصة بقياس القيادة التبادلية، من خلال تمثيل سحابة الانتشار لأجوبة المستجوبين حسب سلم ليكرت الخماسي، أين يظهر المتوسط ممثلاً بمستقيم أحمر اللون والذي يمثل المتوسط الذي يشير إلى إتجاه الآراء حول العبارة الواحدة، والذي بلغ (4.15) للعبارة الاولى، و(4.16) للعبارة الثانية، و(4.07) للعبارة الثالثة، و(3.73) للعبارة الرابعة، كما يظهر تشتت النقاط من خلال السحابة، أين يمكن التعبير عن متوسط هذا التشتت من خلال مجال الانحراف المعياري والممثل بالمسافة بين المستقيمين الازرقين لكل عبارة.

الجدول 29 نتائج تحديد إتجاه آراء المستجوبين حول عبارات القيادة التبادلية

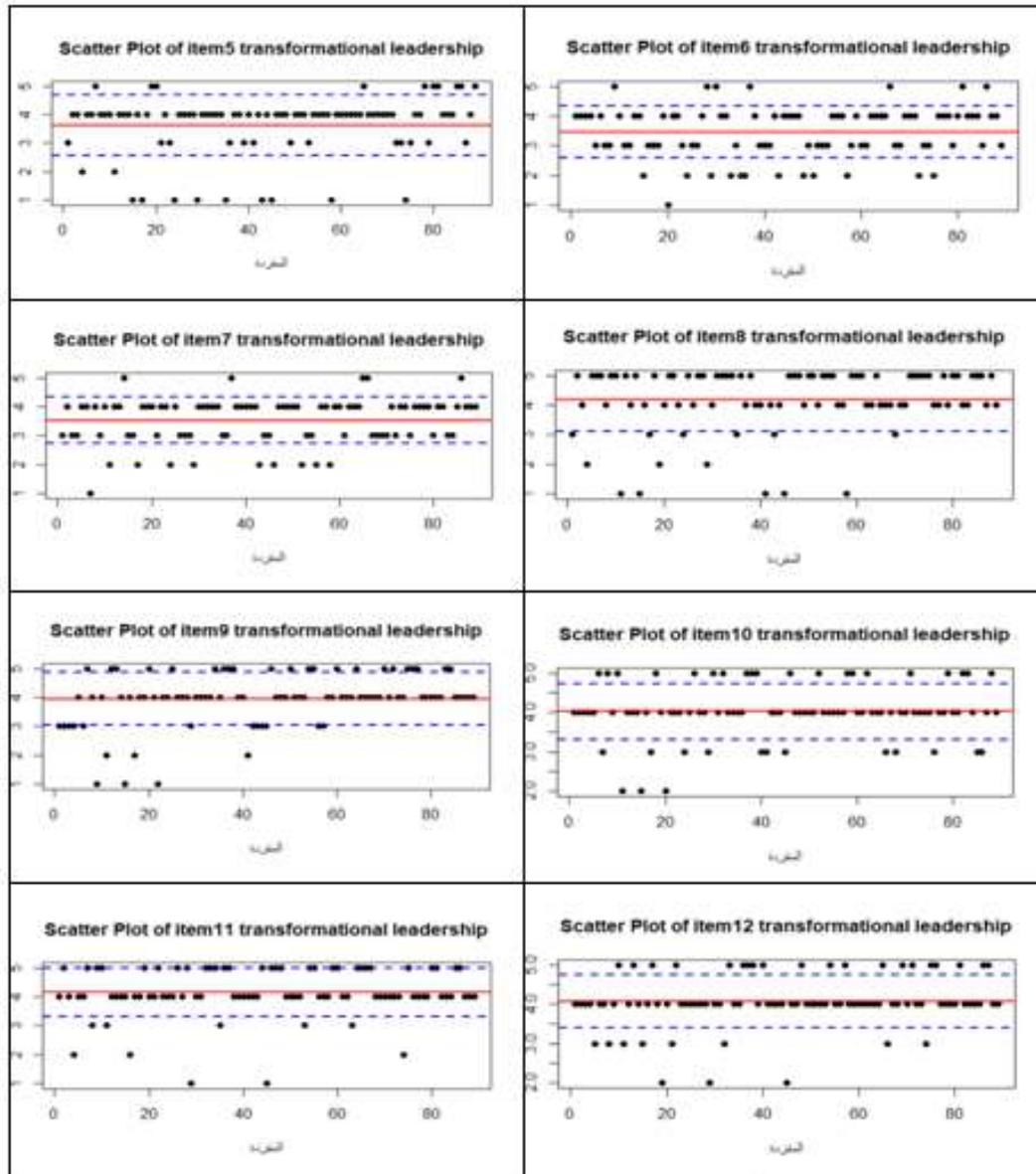
الرقم	العبرة	الوسط المعيارى	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	يقدم القائد امتيازات لمؤوسيه مقابل حسن الانجاز	4.15	0.83	موافق
02	يقوم القائد بجرمان المؤوسيين من بعض الامتيازات عند الإخلال بمتطلبات حسن الإنجاز.	4.16	0.58	موافق
03	يتدخل القائد للتوجيه والتصحيح فقط لتحقيق اعلى مستوى من الاداء.	4.07	0.72	موافق
04	يتدخل القائد فقط عند حدوث اي انحراف عن القواعد والقوانين والمعايير المتفق عليها.	3.73	0.69	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 08).

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المشككة لبعده القيادة التبادلية تقع بين (3.73) و(4.16) وهو ما يشير إلى الاتجاه (موافق)، كما كان الانحراف المعياري لجميع العبارات يتراوح بين (0.58) و(0.83) وهو تشتت قليل نسبيا يشير إلى عدم اختلاف الآراء حول العبارة الواحدة، والذي يختبر لاحقا من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة، كما كانت العبارة (يقوم القائد بجرمان المؤوسيين من بعض الامتيازات عند الإخلال بمتطلبات حسن الإنجاز) في المرتبة الاولى بمتوسط قدره (4.16)، وانحراف معياري (0.58)، وكانت العبارة (يقدم القائد امتيازات لمؤوسيه مقابل حسن الانجاز) في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (4.15)، وانحراف معياري (0.83)، وكانت العبارة (يتدخل القائد للتوجيه والتصحيح فقط لتحقيق اعلى مستوى من الاداء) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (4.07) وانحراف معياري (0.72)، وكانت العبارة (يتدخل القائد فقط عند حدوث اي انحراف عن القواعد والقوانين والمعايير المتفق عليها) في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (3.73)، وانحراف معياري (0.69).

ب. تحليل آراء المستجوبين حول بعد القيادة التحويلية:

الشكل 61 اتجاهات آراء المستجوبين حول عبارات القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 08)

يمثل الرسم اتجاهات المستجوبين حول العبارات الأربع (item5, item6, item7, item8, item9,) الخاصة بقياس القيادة التبادلية، من خلال تمثيل سحابة الانتشار لأجوبة المستجوبين حسب سلم ليكرت الخماسي، أين يظهر المتوسط ممثلاً بمستقيم أحمر اللون والذي يمثل المتوسط الذي يشير إلى اتجاه الآراء حول العبارة الواحدة، والذي بلغ (3.62) للعبارة (item5)، و(3.45) للعبارة (item6)، و(3.53) للعبارة (item7)، و(4.19) للعبارة (item8)، و(3.94) للعبارة (item9)، و(4.02) للعبارة (item10)، و(4.15) للعبارة (item11)، و(4.07) للعبارة (item12)، كما

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يظهر تشتت النقاط من خلال السحابة، أين يمكن التعبير عن متوسط هذا التشتت من خلال مجال الانحراف المعياري والممثل بالمسافة بين المستقيمين الازرقين لكل عبارة.

الجدول 30 نتائج تحديد اتجاه آراء المستجوبين حول عبارات بعد القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
05	يعتبر القائد قدوة لدى المرؤوسين.	3.62	1.06	موافق
06	يفخر المرؤوسون بالقائد لرصيد إنجازاته السابقة.	3.45	0.87	موافق
07	يثير القائد التفكير الخارج عن المألوف.	3.53	0.80	موافق
08	يبعث القائد في المرؤوسين انتهاج سلوكيات جديدة.	4.19	1.09	موافق
09	يلهم القائد الاتباع لرؤية جذابة للمستقبل	3.94	0.91	موافق
10	يستخدم القائد اساليب مختلفة للتحفيز مثل العاطفة والمنطق والطموحات المهنية الجذابة ذات الصلة باهتمامات الاتباع.	4.02	0.71	موافق
11	يراعي القائد اختلاف قدرة المرؤوسين عند إسناد المهام.	4.15	0.85	موافق
12	يهتم القائد بالاحتياجات الفردية لكل فرد من الاتباع.	4.07	0.67	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 08).

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المشكلة لبعيد القيادة التحويلية تقع بين (4.19) و(3.45) وهو ما يشير إلى الاتجاه (موافق)، كما كان الانحراف المعياري لجميع العبارات يتراوح بين (1.06) و(0.67) وهو تشتت قليل نسبيا يشير إلى عدم اختلاف الآراء حول العبارة الواحدة، والذي يختبر لاحقا من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة، كما كانت العبارة (يبعث القائد في المرؤوسين انتهاج سلوكيات جديدة) في المرتبة الاولى بمتوسط قدره(4.19)، وانحراف معياري (1.09)، وكانت العبارة (يراعي القائد اختلاف قدرة المرؤوسين عند إسناد المهام) في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (4.15)، وانحراف معياري (0.85)، وكانت العبارة (يهتم القائد بالاحتياجات الفردية لكل فرد من الاتباع) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره(4.07) وانحراف معياري (0.67)، وكانت العبارة (يستخدم القائد اساليب مختلفة للتحفيز مثل العاطفة والمنطق والطموحات المهنية الجذابة ذات الصلة باهتمامات الاتباع) في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره(4.02)، وانحراف معياري (0.71)، وكانت العبارة (يلهم القائد الاتباع لرؤية جذابة للمستقبل) في المرتبة الخامسة بمتوسط قدره(3.94)، وانحراف معياري (0.91)،

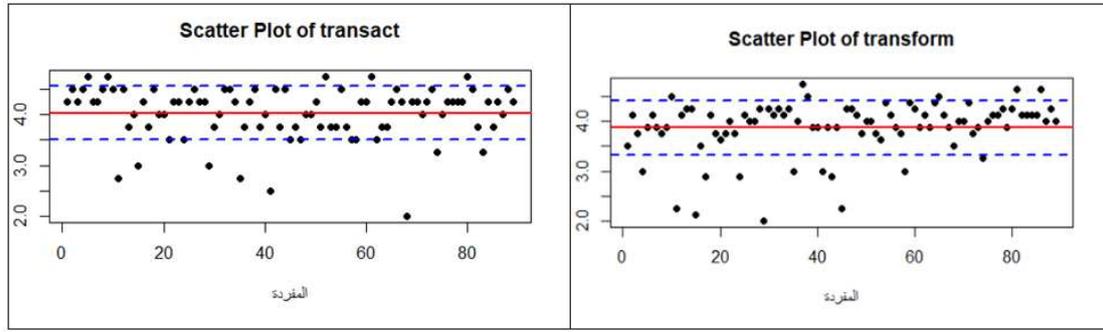
الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

وكانت العبارة (يعتبر القائد قدوة لدى المرؤوسين) في المرتبة السادسة بمتوسط قدره (3.62)، وانحراف معياري (1.06)، وكانت العبارة (يثير القائد التفكير الخارج عن المألوف) في المرتبة السابعة بمتوسط قدره (3.53) وانحراف معياري (0.80)، وكانت العبارة (يفخر المرؤوسون بالقائد لرصيد إنجازاته السابقة) في المرتبة الثامنة بمتوسط قدره (3.45)، وانحراف معياري (0.87).

ج. تحليل آراء المستجوبين حول متغير القيادة التبادلية والتحويلية:

تظهر اتجاهات آراء المستجوبين حول متغير القيادة التبادلية والتحويلية من خلال الشكل التالي:

الشكل 62 اتجاهات آراء المستجوبين حول أبعاد متغير القيادة التبادلية والتحويلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 08)

يمثل الرسم اتجاهات المستجوبين حول بعدي القيادة التبادلية والتحويلية (transact, transform)، من خلال تمثيل سحابة الانتشار لأجوبة المستجوبين حسب سلم ليكرت الخماسي، أين يظهر المتوسط ممثلاً بمستقيم أحمر اللون والذي يمثل المتوسط الذي يشير إلى اتجاه الآراء حول البعد الواحد، والذي بلغ (4.03) لبعد القيادة التبادلية (transact)، و(3.87) لبعد القيادة التحويلية (transform)، كما يظهر تشتت النقاط من خلال السحابة، أين يمكن التعبير عن متوسط هذا التشتت من خلال مجال الانحراف المعياري، والممثل بالمسافة بين المستقيمين الأزرقين لكل عبارة.

الجدول 31 نتائج تحديد اتجاه آراء المستجوبين حول أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	القيادة التبادلية	4.03	0.52	01	موافق
02	القيادة التحويلية	3.87	0.54	02	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 08).

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

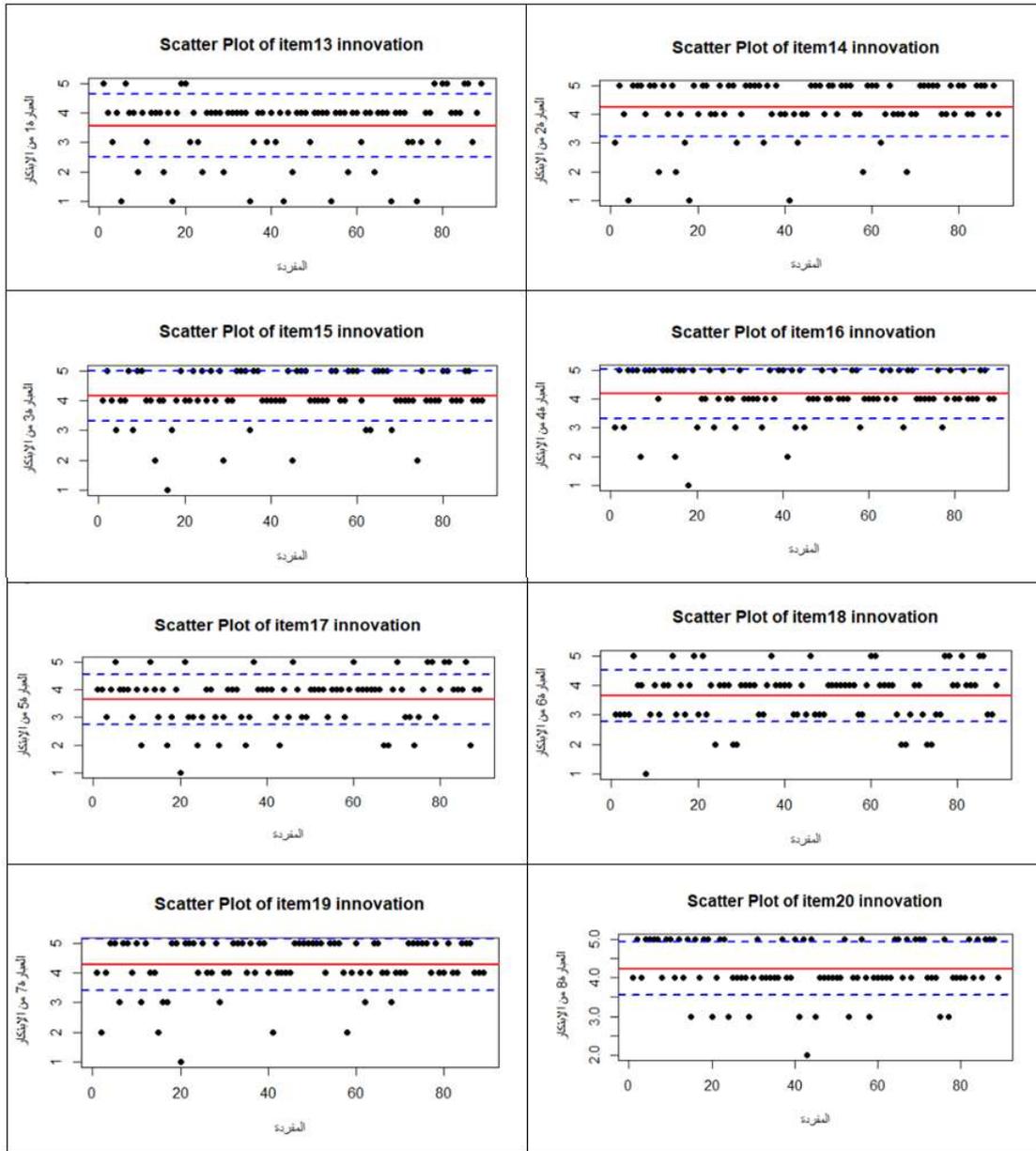
نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعدي القيادة التبادلية والتحويلية يقع بين (4.03) و(3.87) وهو ما يشير إلى الاتجاه (موافق)، كما كان الانحراف المعياري للبعدين يتراوح بين (0.54) و(0.52)، وهو تشتت قليل نسبياً يشير إلى عدم اختلاف الآراء حول البعد الواحد، والذي يختبر لاحقاً من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة، كما كان بعد القيادة التبادلية في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.03)، وانحراف معياري (0.52)، وكان بعد القيادة التحويلية في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (3.87)، وانحراف معياري (0.54).

ثانياً: تحليل آراء المستجوبين حول أبعاد ريادة الأعمال:

نقوم بتحليل آراء المستجوبين حول أبعاد ريادة الأعمال الثلاثة المتمثلة في الابتكار والمخاطرة والاستباقية كالتالي:

أ. تحليل آراء المستجوبين حول بعد الابتكار:

الشكل 63 اتجاهات آراء المستجوبين حول عبارات بعد الابتكار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 08)

يمثل الرسم اتجاهات المستجوبين حول العبارات الثمانية (item13, item14, item15, item16, item17, item18, item19 , item20) الخاصة بقياس الابتكار، من خلال تمثيل سحابة الانتشار لأجوبة المستجوبين حسب سلم ليكرت الخماسي، أين يظهر المتوسط ممثلاً بمستقيم أحمر اللون والذي يمثل المتوسط الذي يشير إلى اتجاه الآراء حول العبارة الواحدة، والذي بلغ (3.56) للعبارة (item13)، و(4.24) للعبارة (item14)، و(4.16) للعبارة (item15)، و(4.17) للعبارة (item16)، و(3.64) للعبارة (item17)، و(3.65) للعبارة (item18)، و(4.27) للعبارة (item19)، و(4.24) للعبارة

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البرتولية

(item20)، كما يظهر تشتت النقاط من خلال السحابة، أين يمكن التعبير عن متوسط هذا التشتت من خلال مجال الانحراف المعياري والممثل بالمسافة بين المستقيمين الازرقين لكل عبارة.

الجدول 32 نتائج تحديد اتجاه آراء المستجوبين حول عبارات بعد الابتكار

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
13	تشجع المؤسسة على التفكير في ابتكار خدمات جديدة.	3.56	1.05	08	موافق
14	توافق المؤسسة على تقديم الخدمات الجديدة.	4.24	1.00	03	موافق تماما
15	تشجع المؤسسة على التفكير في إجراء تحسينات جزئية على خدماتها.	4.16	0.84	05	موافق
16	توافق المؤسسة على إدخال تحسينات جزئية على الخدمات المقدمة.	4.17	0.86	04	موافق
17	تسمح المؤسسة بالتفكير في إيجاد عمليات جديدة في نشاطها.	3.64	0.90	07	موافق
18	تتبنى المؤسسة العمليات الجديدة في نشاطها.	3.65	0.87	06	موافق
19	تشجع المؤسسة على التفكير في إيجاد تحسينات جزئية على عملياتها.	4.27	0.88	01	موافق تماما
20	تتبنى المؤسسة التحسينات الجزئية على عملياتها.	4.24	0.69	02	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 08).

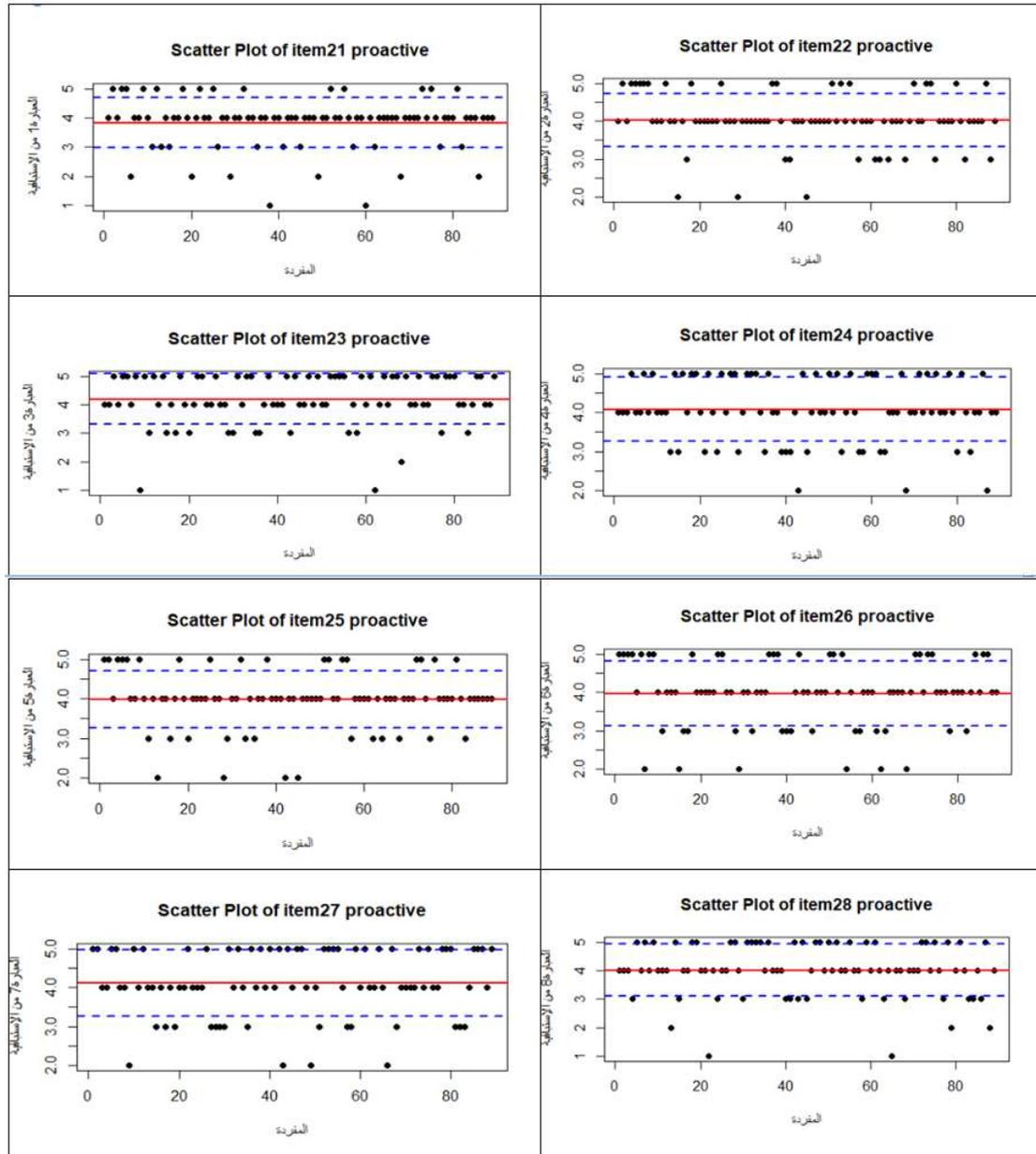
نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المشكلة لبعده الابتكار تقع بين (4.27) و(3.56) وهو ما يشير إلى أن الآراء تتراوح بين (موافق) و (موافق تماما)، كما كان الانحراف المعياري لجميع العبارات يتراوح بين (1.05) و(0.69) وهو تشتت قليل نسبيا يشير إلى عدم اختلاف الآراء حول العبارة الواحدة، والذي يختبر لاحقا من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة، كما كانت العبارة (تشجع المؤسسة على التفكير في إيجاد تحسينات جزئية على عملياتها.) في المرتبة الاولى بمتوسط قدره(4.27)، وانحراف معياري (0.88)، وكانت العبارة (تتبنى المؤسسة التحسينات الجزئية على عملياتها.) في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (4.24)، وانحراف معياري (0.69)، وكانت العبارة (توافق المؤسسة على تقديم الخدمات الجديدة.) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (4.24)، وانحراف معياري (1.00)، وكانت العبارة (توافق المؤسسة على إدخال تحسينات جزئية على الخدمات المقدمة.) في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (4.17) وانحراف معياري (0.86)، وكانت العبارة (تشجع المؤسسة على التفكير

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

في إجراء تحسينات جزئية على خدماتها.) في المرتبة الخامسة بمتوسط قدره (4.16)، وانحراف معياري (0.84)، وكانت العبارة (تبنى المؤسسة العمليات الجديدة في نشاطها.) في المرتبة السادسة بمتوسط قدره (3.65)، وانحراف معياري (0.87)، وكانت العبارة (تسمح المؤسسة بالتفكير في إيجاد عمليات جديدة في نشاطها) في المرتبة السابعة بمتوسط قدره (3.64) وانحراف معياري (0.90)، وكانت العبارة (تشجع المؤسسة على التفكير في ابتكار خدمات جديدة) في المرتبة الثامنة بمتوسط قدره (3.56)، وانحراف معياري (1.05).

ب. تحليل آراء المستجوبين حول بعد الاستباقية:

الشكل 64 اتجاهات آراء المستجوبين حول عبارات بعد الاستباقية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 08)

يمثل الرسم اتجاهات المستجوبين حول العبارات الثماني (item21, item22, item23, item24, item25, item26, item27 , item28) الخاصة بقياس الاستباقية، من خلال تمثيل سحابة الانتشار لأجوبة المستجوبين حسب سلم ليكرت الخماسي، أين يظهر المتوسط ممثلاً بمستقيم أحمر اللون والذي يمثل المتوسط الذي يشير إلى اتجاه الآراء حول العبارة الواحدة، والذي بلغ (3.83) للعبارة (item21)، و(4.02) للعبارة (item22)، و(4.19) للعبارة (item23)، و(4.08) للعبارة (item24)، و(3.98) للعبارة (item25)، و(3.97) للعبارة (item26)، و(4.12) للعبارة (item27)، و(4.01) للعبارة

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

(item28)، كما يظهر تشتت النقاط من خلال السحابة، أين يمكن التعبير عن متوسط هذا التشتت من خلال مجال الانحراف المعياري والممثل بالمسافة بين المستقيمين الأزرقين لكل عبارة.

الجدول 33 نتائج تحديد آراء المستجوبين حول بعد الاستباقية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
21	تسمح المؤسسة بالمبادرات الجديدة.	3.83	0.86	موافق
22	يتحصل المبادرون على امتيازات معينة.	4.02	0.69	موافق
23	تشجع المؤسسة نشاطات البحث عن الفرص.	4.19	0.89	موافق
24	يتضمن نشاط المؤسسة خلق الفرص.	4.08	0.81	موافق
25	يتابع الموظفون التغييرات الحاصلة باستمرار.	3.98	0.72	موافق
26	ييدي الموظفون استجابة سريعة تجاه التغييرات.	3.97	0.85	موافق
27	يتخذ الموظفون القرارات الصحيحة.	4.12	0.85	موافق
28	يتميز الموظفون بسرعة اتخاذ القرارات.	4.01	0.91	موافق

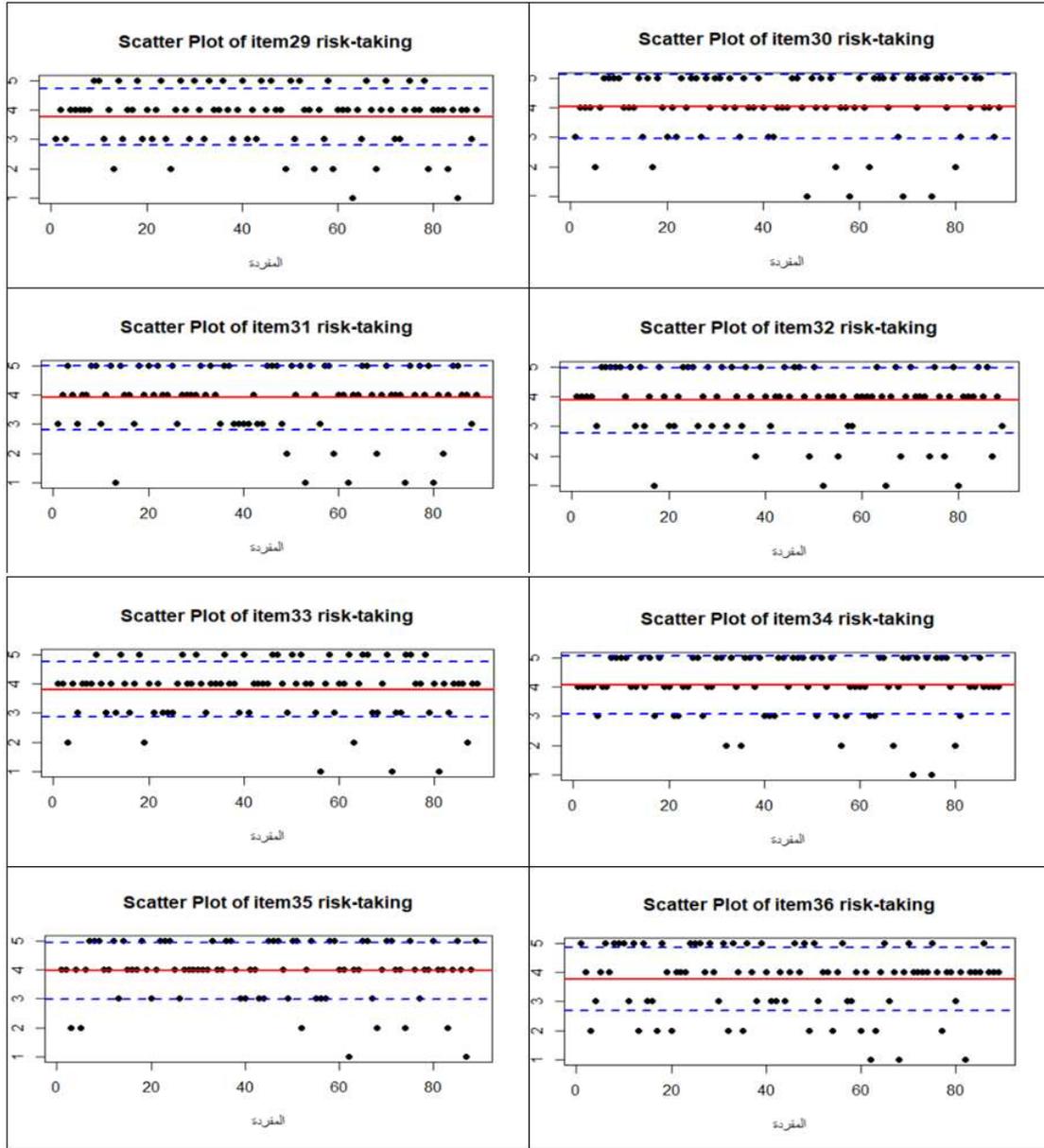
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 08)

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المشكلة لبعد الاستباقية تقع بين (4.19) و(3.83) وهو ما يشير إلى الاتجاه (موافق)، كما كان الانحراف المعياري لجميع العبارات يتراوح بين (0.91) و(0.69) وهو تشتت قليل نسبيا يشير إلى عدم اختلاف الآراء حول العبارة الواحدة، والذي يختبر لاحقا من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة، كما كانت العبارة (تشجع المؤسسة نشاطات البحث عن الفرص) في المرتبة الاولى بمتوسط قدره (4.19)، وانحراف معياري (0.89)، وكانت العبارة (يتخذ الموظفون القرارات الصحيحة) في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (4.12)، وانحراف معياري (0.85)، وكانت العبارة (يتضمن نشاط المؤسسة خلق الفرص) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (4.08)، وانحراف معياري (0.81)، وكانت العبارة (يتحصل المبادرون على امتيازات معينة) في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (4.02) وانحراف معياري (0.69)، وكانت العبارة (يتميز الموظفون بسرعة اتخاذ القرارات) في المرتبة الخامسة بمتوسط قدره (4.01)، وانحراف معياري (0.91)، وكانت العبارة (يتابع الموظفون التغييرات الحاصلة باستمرار) في المرتبة السادسة بمتوسط قدره (3.98)، وانحراف معياري (0.72)، وكانت العبارة (ييدي الموظفون استجابة سريعة تجاه التغييرات) في المرتبة السابعة بمتوسط قدره

(3.97) وانحراف معياري (0.85)، وكانت العبارة (تسمح المؤسسة بالمبادرات الجديدة) في المرتبة الثامنة بمتوسط قدره (3.83)، وانحراف معياري (0.86).

ج. تحليل آراء المستجوبين حول بعد المخاطرة:

الشكل 65 اتجاهات آراء المستجوبين حول عبارات بعد المخاطرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 08)

يمثل الرسم اتجاهات المستجوبين حول العبارات الثماني (item29, item30, item31, item32, item33, item34, item35 , item36) الخاصة بقياس المخاطرة، من خلال تمثيل سحابة الانتشار لأجوبة

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

المستجوبين حسب سلم ليكرت الخماسي، أين يظهر المتوسط ممثلاً بمستقيم أحمر اللون والذي يمثل المتوسط الذي يشير إلى اتجاه الآراء حول العبارة الواحدة، والذي بلغ (3.76) للعبارة (item29)، و(4.03) للعبارة (item30)، و(3.90) للعبارة (item31)، و(3.87) للعبارة (item32)، و(3.80) للعبارة (item33)، و(4.04) للعبارة (item34)، و(3.97) للعبارة (item35)، و(3.76) للعبارة (item36)، كما يظهر تشتت النقاط من خلال السحابة، أين يمكن التعبير عن متوسط هذا التشتت من خلال مجال الانحراف المعياري والممثل بالمسافة بين المستقيمين الأزرقين لكل عبارة.

الجدول 34 نتائج تحديد آراء المستجوبين حول عبارات بعد المخاطرة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
29	يقدر الموظفون حجم الاخطار المالية دون مبالغة.	3.76	0.97	07 موافق
30	يقبل الموظفون على المخاطرة المالية المحسوبة.	4.03	1.08	02 موافق
31	يتقبل الموظفون العمل في حالات الغموض.	3.90	1.09	04 موافق
32	يستطيع الموظفون اتخاذ القرارات المناسبة في حالات الغموض.	3.87	1.08	05 موافق
33	يقدر الموظفون احتمالات مقبولة للفشل.	3.80	0.94	06 موافق
34	يعتقد الموظفون أن الوقوع في الفشل لا يؤثر على أداء الأعمال لاحقاً.	4.04	0.99	01 موافق
35	يعتقد الموظفون أن النجاح سيستمر مستقبلاً.	3.97	0.97	03 موافق
36	يعتقد الموظفون أن الفشل لن يتكرر لاحقاً.	3.76	1.09	08 موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 08)

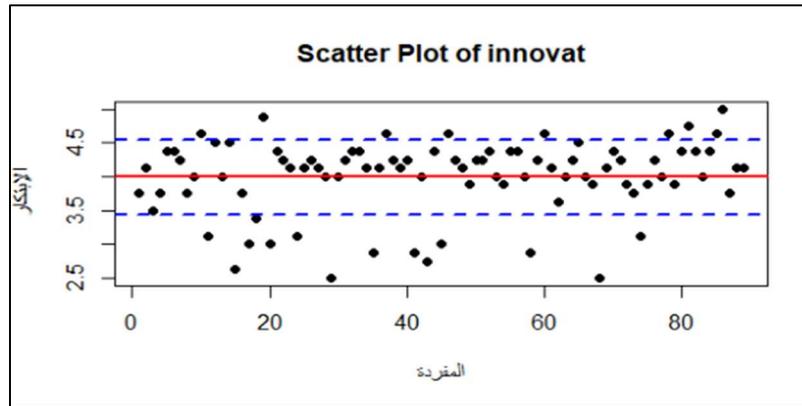
نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المشكلة لبعده المخاطرة تقع بين (4.04) و(3.76) وهو ما يشير إلى الاتجاه (موافق)، كما كان الانحراف المعياري لجميع العبارات يتراوح بين (1.09) و(0.94) وهو تشتت قليل نسبياً يشير إلى عدم اختلاف الآراء حول العبارة الواحدة، والذي يختبر لاحقاً من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة، كما كانت العبارة (يعتقد الموظفون أن الوقوع في الفشل لا يؤثر على أداء الأعمال لاحقاً) في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.04)، وانحراف معياري (0.99)، وكانت العبارة (يقبل الموظفون على المخاطرة المالية المحسوبة) في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (4.03)، وانحراف معياري (1.08)، وكانت العبارة (يعتقد الموظفون أن النجاح سيستمر مستقبلاً) في

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.97)، وانحراف معياري (0.97)، وكانت العبارة (يتقبل الموظفون العمل في حالات الغموض) في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (3.90) وانحراف معياري (1.09)، وكانت العبارة (يستطيع الموظفون اتخاذ القرارات المناسبة في حالات الغموض) في المرتبة الخامسة بمتوسط قدره (3.87)، وانحراف معياري (1.08)، وكانت العبارة (يقدر الموظفون احتمالات مقبولة للفشل) في المرتبة السادسة بمتوسط قدره (3.80)، وانحراف معياري (0.94)، وكانت العبارة (يقدر الموظفون حجم الاخطار المالية دون مبالغة) في المرتبة السابعة بمتوسط قدره (3.76) وانحراف معياري (0.97)، وكانت العبارة (يعتقد الموظفون أن الفشل لن يتكرر لاحقا) في المرتبة الثامنة بمتوسط قدره (3.76) وانحراف معياري (1.09).

د. تحليل آراء المستجوبين حول متغير ريادة الاعمال:

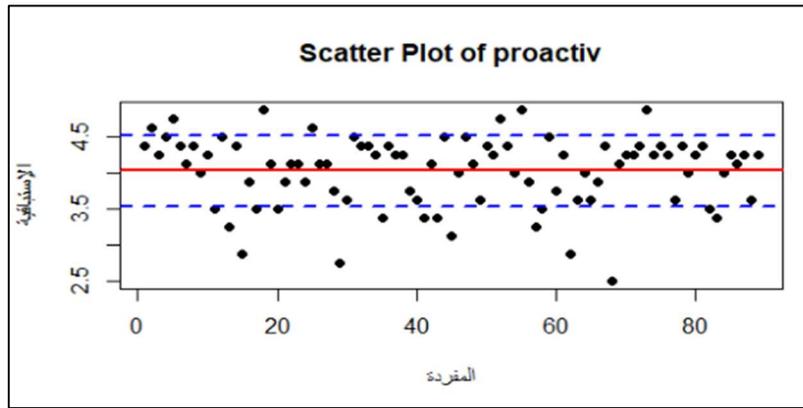
الشكل 66 إتجاهات آراء المستجوبين حول بعد الابتكار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 08)

يمثل الرسم اتجاهات المستجوبين حول بعد الابتكار (innovat)، من خلال تمثيل سحابة الانتشار لأجوبة المستجوبين حسب سلم ليكرت الخماسي، أين يظهر المتوسط ممثلاً بمستقيم أحمر اللون والذي يمثل المتوسط الذي يشير إلى اتجاه الآراء حول الابتكار، والذي بلغ (3.99)، كما يظهر تشتت النقاط من خلال السحابة، أين يمكن التعبير عن متوسط هذا التشتت من خلال مجال الانحراف المعياري والممثل بالمسافة بين المستقيمين الازرقين.

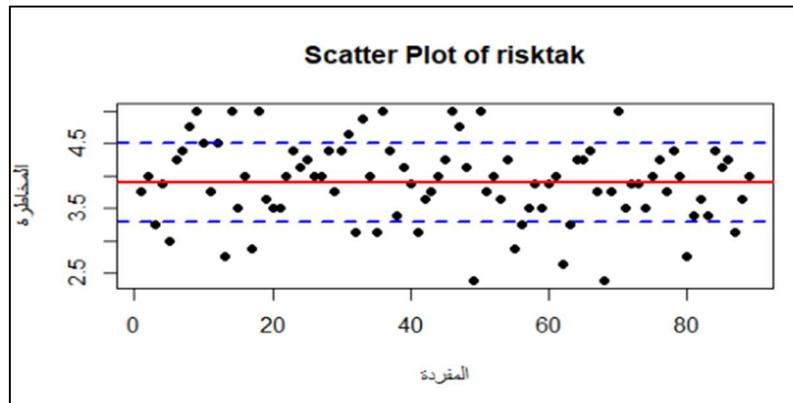
الشكل 67 إتجاهات آراء المستجوبين حول بعد الاستباقية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 08)

يمثل الرسم اتجاهات المستجوبين حول بعد الاستباقية (proactiv)، من خلال تمثيل سحابة الانتشار لأجوبة المستجوبين حسب سلم ليكرت الخماسي، أين يظهر المتوسط ممثلاً بمستقيم أحمر اللون والذي يمثل المتوسط الذي يشير إلى اتجاه الآراء حول الاستباقية، والذي بلغ (4.03)، كما يظهر تشتت النقاط من خلال السحابة، أين يمكن التعبير عن متوسط هذا التشتت من خلال مجال الانحراف المعياري والممثل بالمسافة بين المستقيمين الأزرقين.

الشكل 68 إتجاهات آراء المستجوبين حول بعد المخاطرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 08)

يمثل الرسم اتجاهات المستجوبين حول بعد المخاطرة (riskak)، من خلال تمثيل سحابة الانتشار لأجوبة المستجوبين حسب سلم ليكرت الخماسي، أين يظهر المتوسط ممثلاً بمستقيم أحمر اللون والذي يمثل المتوسط الذي يشير إلى اتجاه الآراء حول المخاطرة، والذي بلغ (3.89)، كما يظهر تشتت النقاط

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

من خلال السحابة، أين يمكن التعبير عن متوسط هذا التشتت من خلال مجال الانحراف المعياري والممثل بالمسافة بين المستقيمين الازرقين.

الجدول 35 نتائج تحديد اتجاهات آراء المستجوبين حول أبعاد ريادة الاعمال

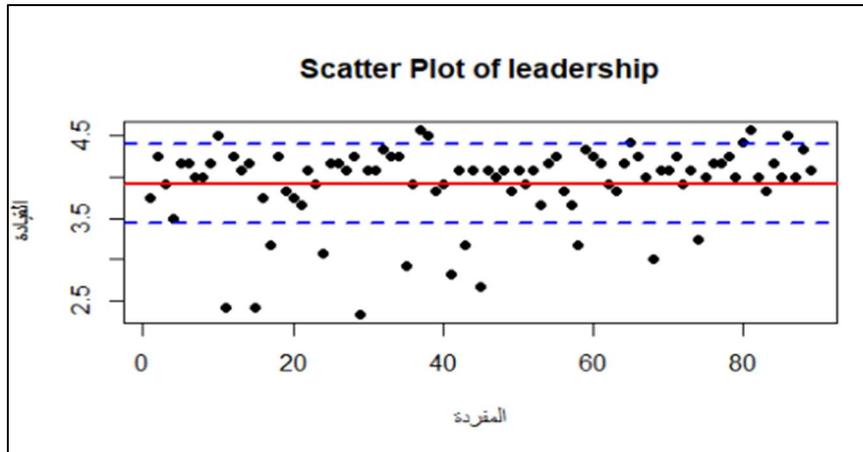
الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	الابتكار	3.99	0.55	02	موافق
02	الاستباقية	4.03	0.49	01	موافق
03	المخاطرة	3.89	0.61	03	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 08).

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لأبعاد ريادة الاعمال يقع بين (4.03) و(3.89) وهو ما يشير إلى الاتجاه (موافق)، كما كان الانحراف المعياري لجميع الأبعاد يتراوح بين (0.54) و(0.52)، وهو تشتت قليل نسبيا يشير إلى عدم اختلاف الآراء حول البعد الواحد، والذي يختبر لاحقا من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة، كما كان بعد الاستباقية في المرتبة الاولى بمتوسط قدره (4.03)، وانحراف معياري (0.49)، وكان بعد الابتكار في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (3.99)، وانحراف معياري (0.55)، وكان بعد المخاطرة في المرتبة الثالثة بمتوسط قدر (3.89)، وانحراف معياري (0.61).

ثالثا: تحليل آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة

الشكل 69 اتجاهات آراء المستجوبين حول متغير القيادة التبادلية والتحويلية

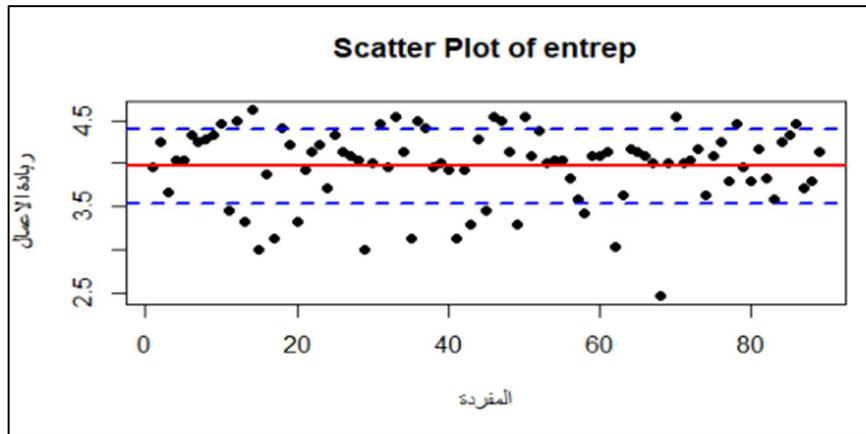


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 08)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يمثل الرسم اتجاهات المستجوبين حول متغير القيادة التبادلية والتحويلية (leadership)، من خلال تمثيل سحابة الانتشار لأجوبة المستجوبين حسب سلم ليكرت الخماسي، أين يظهر المتوسط ممثلاً بمستقيم أحمر اللون والذي يمثل المتوسط الذي يشير إلى اتجاه الآراء حول متغير القيادة التبادلية والتحويلية، والذي بلغ (3.92)، كما يظهر تشتت النقاط من خلال السحابة، أين يمكن التعبير عن متوسط هذا التشتت من خلال مجال الانحراف المعياري والممثل بالمسافة بين المستقيمين الأزرقين.

الشكل 70 اتجاهات آراء المستجوبين حول متغير ريادة الاعمال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 08)

يمثل الرسم اتجاهات المستجوبين حول متغير ريادة الاعمال (entrep)، من خلال تمثيل سحابة الانتشار لأجوبة المستجوبين حسب سلم ليكرت الخماسي، أين يظهر المتوسط ممثلاً بمستقيم أحمر اللون والذي يمثل المتوسط الذي يشير إلى اتجاه الآراء حول متغير ريادة الاعمال، والذي بلغ (3.97)، كما يظهر تشتت النقاط من خلال السحابة، أين يمكن التعبير عن متوسط هذا التشتت من خلال مجال الانحراف المعياري والممثل بالمسافة بين المستقيمين الأزرقين.

الجدول 36 نتائج تحديد اتجاهات آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	القيادة التبادلية والتحويلية	3.92	0.48	02	موافق
02	ريادة الأعمال	3.97	0.43	01	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم أنظر الملحق رقم 08).

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغيري الدراسة يقع بين (3.97) و(3.92) وهو ما يشير إلى الاتجاه (موافق)، كما كان الانحراف المعياري للمتغيرين يتراوح بين (0.48) و(0.43)، وهو تشتت قليل نسبياً يشير إلى عدم اختلاف الآراء حول المتغير الواحد، والذي يختبر لاحقاً من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة، كما كان متغير ريادة الأعمال في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.97)، وانحراف معياري (0.43)، وكان متغير القيادة التبادلية والتحويلية في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (3.92)، وانحراف معياري (0.48).

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

نستخدم اختبار الفروق للعينة الواحدة (T-test) لمعرفة مدى توافر متغيرات وأبعاد الدراسة لدى المستجوبين ومدى إدراكهم لها، من خلال مقارنة إجابات المستجوبين بقيمة المتوسط، وذلك استناداً لاعتدالية البيانات، كما نقوم باستخدام تقنية (Bootstrapping) لأجل اختبار فرضيات التأثير المتضمنة في النماذج الانحدارية المختلفة.

أولاً: اختبار فرضيات الفروق

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد مستوى مقبول من ممارسات القيادة التبادلية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى مقبول من ممارسات القيادة التبادلية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

لاختبار هذه الفرضية تجري اختبار (T-test one sample) للعينة الواحدة، مستنديين إلى اعتدالية توزيع البيانات، والذي يقوم على مقارنة الفروق بين قيم متوسط الاجابات والمتوسط النظري، حيث نجد النتائج التالية:

الجدول 37 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لبعء القيادة التبادلية

البعء المختبر	القيادة التبادلية
قيمة اختبار (T test)	72.897
درجة الحرية	88
المتوسط	4.025
مجال الثقة للمتوسط	[3.916 ، 4.135]
القيمة الحرجة (P-value)	P<0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 09)

يتضح من خلال قيمة اختبار الفروق للعينة الواحدة أن قيمة (T-test one sample) بدرجة حرية قدرها (88)، وأن قيمة (T=72.897) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مستوى مقبول من ممارسات القيادة التبادلية في مجتمع الدراسة، وهذا ينسجم مع اتجاه آراء المستجوبين والذي يشير إلى الموافقة. ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد مستوى مقبول من ممارسات القيادة التحويلية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى مقبول من ممارسات القيادة التحويلية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

لاختبار هذه الفرضية تجري اختبار (T-test one sample) للعينة الواحدة، مستنديين إلى اعتدالية توزيع البيانات، والذي يقوم على مقارنة الفروق بين قيم متوسط الاجابات والمتوسط النظري، حيث نجد النتائج التالية:

الجدول 38 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لبعء القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	البعء المختبر
67.209	قيمة اختبار (T test)
88	درجة الحرية
3.873	المتوسط
[3.757 ، 3.988]	مجال الثقة للمتوسط
P<0.001	القيمة الحرجة (P-value)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 09)

يتضح من خلال قيمة اختبار الفروق للعينة الواحدة أن قيمة (T-test one sample) بدرجة حرية قدرها (88)، وأن قيمة (T=67.209) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مستوى مقبول من ممارسات القيادة التحويلية في مجتمع الدراسة، وهذا ينسجم مع اتجاه آراء المستجوبين والذي يشير إلى الموافقة.

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد مستوى مقبول من ممارسات القيادة التبديلية والتحويلية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى مقبول من ممارسات القيادة التبادلية والتحويلية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

لاختبار هذه الفرضية تجري اختبار (T-test one sample) للعينة الواحدة، مستنديين إلى اعتدالية توزيع البيانات، والذي يقوم على مقارنة الفروق بين قيم متوسط الاجابات والمتوسط النظري، حيث نجد النتائج التالية:

الجدول 39 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لمتغير القيادة التبادلية والتحويلية

البعد المختبر	القيادة التبادلية والتحويلية
قيمة اختبار (T test)	77.158
درجة الحرية	88
المتوسط	3.922
مجال الثقة للمتوسط	[3.821 ، 4.023]
القيمة الحرجة (P-value)	P<0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 09)

يتضح من خلال قيمة اختبار الفروق للعينة الواحدة أن قيمة (T-test one sample) بدرجة حرية قدرها (88)، وأن قيمة (T=77.158) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مستوى مقبول من ممارسات القيادة التبادلية والتحويلية في مجتمع الدراسة، وهذا ينسجم مع اتجاه آراء المستجوبين والذي يشير إلى الموافقة.

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد مستوى مقبول من ممارسات الابتكار لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.
 الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى مقبول من ممارسات الابتكار لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

لاختبار هذه الفرضية تجري اختبار (T-test one sample) للعينة الواحدة، مستنديين إلى اعتدالية توزيع البيانات، والذي يقوم على مقارنة الفروق بين قيم متوسط الاجابات والمتوسط النظري، حيث نجد النتائج التالية:

الجدول 40 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لبعد الابتكار

البعد المختبر	الابتكار
قيمة اختبار (T test)	68.562
درجة الحرية	88
المتوسط	3.993
مجال الثقة للمتوسط	[3.877 ، 4.108]
القيمة الحرجة (P-value)	P<0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 09)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يتضح من خلال قيمة اختبار الفروق للعينة الواحدة أن قيمة (T-test one sample) بدرجة حرية قدرها (88)، وأن قيمة (T=68.562) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مستوى مقبول من ممارسات الابتكار في مجتمع الدراسة، وهذا ينسجم مع اتجاه آراء المستجوبين والذي يشير إلى الموافقة.

خامسا: اختبار صحة الفرضية الخامسة.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد مستوى مقبول من ممارسات الاستباقية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى مقبول من ممارسات الاستباقية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

لاختبار هذه الفرضية تجري اختبار (T-test one sample) للعينة الواحدة، مستنديين إلى اعتدالية توزيع البيانات، والذي يقوم على مقارنة الفروق بين قيم متوسط الاجابات والمتوسط النظري، حيث نجد النتائج التالية:

الجدول 41 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لبعده الاستباقية

الاستباقية	البعده المختبر
77.771	قيمة اختبار (T test)
88	درجة الحرية
4.028	المتوسط
[3.925 ، 4.131]	مجال الثقة للمتوسط
P<0.001	القيمة الحرجة (P-value)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 09)

يتضح من خلال قيمة اختبار الفروق للعينة الواحدة أن قيمة (T-test one sample) بدرجة حرية قدرها (88)، وأن قيمة (T=77.771) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مستوى مقبول من ممارسات الاستباقية في مجتمع الدراسة، وهذا ينسجم مع اتجاه آراء المستجوبين والذي يشير إلى الموافقة.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

سادسا: اختبار صحة الفرضية السادسة.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد مستوى مقبول من ممارسات المخاطرة لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى مقبول من ممارسات المخاطرة لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية.

لاختبار هذه الفرضية تجري اختبار (T-test one sample) للعينة الواحدة، مستنديين إلى

اعتدالية توزيع البيانات، والذي يقوم على مقارنة الفروق بين قيم متوسط الاجابات والمتوسط النظري،

حيث نجد النتائج التالية:

الجدول 42 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لبعدها المخاطرة

المخاطرة	البعدها المختبر
59.838	قيمة اختبار (T test)
88	درجة الحرية
3.894	المتوسط
[3.765 ، 4.023]	مجال الثقة للمتوسط
$P < 0.001$	القيمة الحرجة (P-value)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 09)

يتضح من خلال قيمة اختبار الفروق للعينة الواحدة أن قيمة (T-test one sample) بدرجة

حرية قدرها (88)، وأن قيمة (T=59.838) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، مما

يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مستوى مقبول من ممارسات المخاطرة في

مجتمع الدراسة، وهذا ينسجم مع اتجاه آراء المستجوبين والذي يشير إلى الموافقة.

سابعا: اختبار صحة الفرضية السابعة.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد مستوى مقبول من ممارسات ريادة الأعمال لدى عمال المؤسسات الخدمية

البترولية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى مقبول من ممارسات ريادة الأعمال لدى عمال المؤسسات الخدمية

البترولية.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

لاختبار هذه الفرضية تجري اختبار (T-test one sample) للعينة الواحدة، مستنديين إلى اعتدالية توزيع البيانات، والذي يقوم على مقارنة الفروق بين قيم متوسط الاجابات والمتوسط النظري، حيث نجد النتائج التالية:

الجدول 43 نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لمغير ريادة الاعمال

ريادة الاعمال	البعد المختبر
87.033	قيمة اختبار (T test)
88	درجة الحرية
3.970	المتوسط
[3.879 ، 4.060]	مجال الثقة للمتوسط
P<0.001	القيمة الحرجة (P-value)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم انظر الملحق رقم 09)

يتضح من خلال قيمة اختبار الفروق للعينة الواحدة أن قيمة (T-test one sample) بدرجة حرية قدرها (88)، وأن قيمة (T=87.033) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود مستوى مقبول من ممارسات ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة، وهذا ينسجم مع اتجاه آراء المستجوبين والذي يشير إلى الموافقة.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

تميز في دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية والتحويلية وريادة الأعمال بين ثلاثة تقسيمات للنماذج المختلفة، تقوم على النظر إلى القيادة التبادلية والتحويلية حسب وجهات النظر التالية:

1. القيادة التحويلية والقيادة التبادلية نمطين قياديين مختلفين مستقلين: تنتج عنهما النماذج التالية:

$$(innovat) = f(transact)$$

$$(proactiv) = f(transact)$$

$$(risktak) = f(transact)$$

$$(entrep) = f(transact)$$

مع العلم أن:

(innovat) تشير إلى الابتكار.

(proactiv) تشير إلى الاستباقية.

(*risktak*) تشير إلى المخاطرة.

(*entrep*) تشير إلى ريادة الاعمال.

وعلى افتراض أن النماذج الانحدارية خطية، فإنها تكتب من الشكل:

$$(innovat) = \beta_0 + \beta_1(transact)$$

$$(proactiv) = \beta_0 + \beta_1(transact)$$

$$(ristak) = \beta_0 + \beta_1(transact)$$

$$(entrep) = \beta_0 + \beta_1(transact)$$

حيث تمثل كل من (β_0) و (β_1) معاملات الانحدار الخطي البسيط.

1.1 تأثير القيادة التبادلية على ريادة الاعمال:

لدراسة تأثير القيادة التبادلية على ريادة الأعمال فإننا بصدد دراسة أثر القيادة التبادلية على أبعاد ريادة الأعمال حيث تنتج لدينا ثلاثة نماذج جزئية تجمع في نموذج رابع يمثل تأثير القيادة التبادلية في ريادة الاعمال، حيث تتلخص هذه النماذج كالتالي:

1.1.1 تأثير القيادة التبادلية على الابتكار:

`regsurv1 <- lm(innovat ~ transact, data = survey)`

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير القيادة التبادلية متمثلة في المكافأة المشروطة

والادارة بالاستثناء، على الابتكار، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(innovation) = f(transactional leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(innovation) = \beta_0 + \beta_1(transactional leadership)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 44 نتائج تقدير نموذج الانحدار للابتكار بدلالة القيادة التبادلية

المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستبوندت	القيمة الحرجة
β_0	1.36057	0.36003	3.779	P<0.001
β_1	0.65393	0.08871	7.371	P<0.001
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2		إحصائية فيشر	القيمة الحرجة
0.3845	0.3774		45.34	P<0.001

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والابتكار معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في

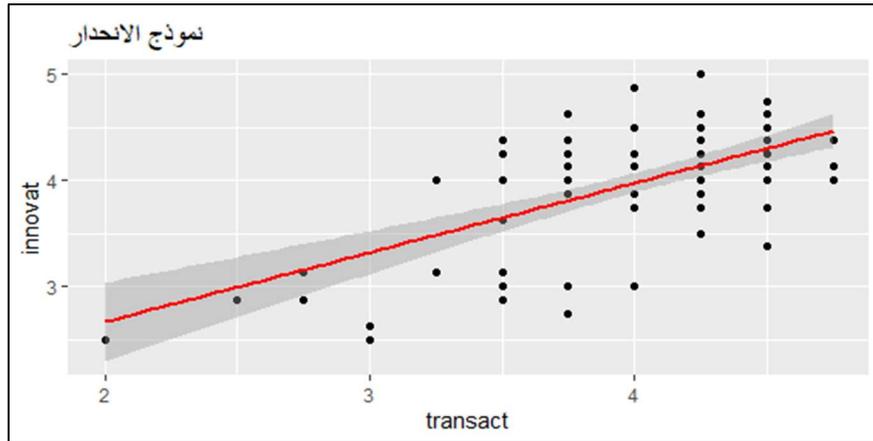
النقطة (1.36057) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من الابتكار الذي لا يتعلق بالقيادة التبادلية، وميل

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

قدره (0.65393) حيث انه يعبر عن مقدار التغير في مستوى الابتكار عند تغير مستوى القيادة التبادلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت $(\text{sig} < 0.001)$ ، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(\text{sig} < 0.001)$.

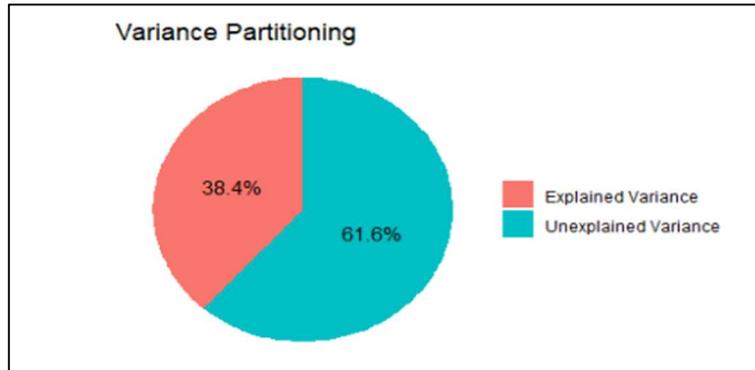
الشكل 71 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط للابتكار بدلالة القيادة التبادلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار مع المستقيم الممثل للعلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والابتكار، حيث كان الانحراف المعياري للمقدر (β_0) مساويا للقيمة (0.36003)، كما كان الانحراف المعياري للمقدر (β_1) مساويا للقيمة (0.08871).

الشكل 72 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الابتكار بدلالة القيادة التبادلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (61.6%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (38.4%) من التباين الكلي حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.3845$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.3774$). اختبار الفرضية الثامنة:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الابتكار في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الابتكار في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 45 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية على الابتكار

القيمة المتوسطة للقدرة (β_1) بتوليد عينة 5000	القيمة المتوسطة للقدرة (β_0) بتوليد عينة 5000
0.628	1.469
مجال الثقة للمقدرة (β_1) باحتمال 95%	مجال الثقة للمقدرة (β_0) باحتمال 95%
0.4554	0.738
0.8006	2.200

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) لكل من المقدرين و β_1 انهما لا ينعلمان، حيث تتراوح قيمة (0.738) و (2.200)، وتتراوح قيمة (0.4554) و (0.8006)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الابتكار في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

2.1.1 تأثير القيادة التبادلية على الاستباقية:

```
regsurv2 <- lm(proactiv ~ transact, data = survey)
```

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير القيادة التبادلية متمثلة في المكافأة المشروطة

والادارة بالاستثناء، على الاستباقية، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(proactive) = f(transactional\ leadership)$$

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(proactive) = \beta_0 + \beta_1(transactional\ leadership)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 46 نتائج تقدير نموذج الانحدار للاستباقية بدلالة القيادة التبادلية

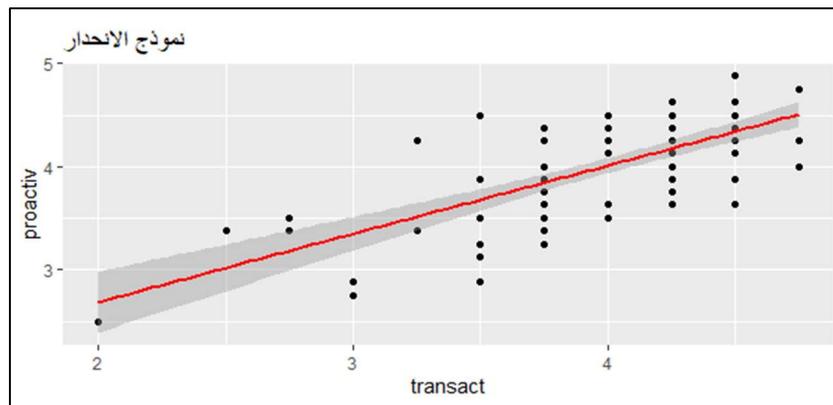
المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الحرجة
β_0	1.36104	0.28888	4.711	P<0.001
β_1	0.66255	0.07118	9.308	P<0.001
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2	إحصائية فيشر	القيمة الحرجة	
0.499	0.4932	86.64	P<0.001	

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والاستباقية معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (1.36104) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من الابتكار الذي لا يتعلق بالقيادة التبادلية، وميل قدره (0.66255) حيث انه يعبر عن مقدار التغير في مستوى الاستباقية عند تغير مستوى القيادة التبادلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت $(sig < 0.001)$ ، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(sig < 0.001)$.

الشكل 73 التمثيل البياني للانحدار الخطي البسيط للاستباقية بدلالة القيادة التبادلية

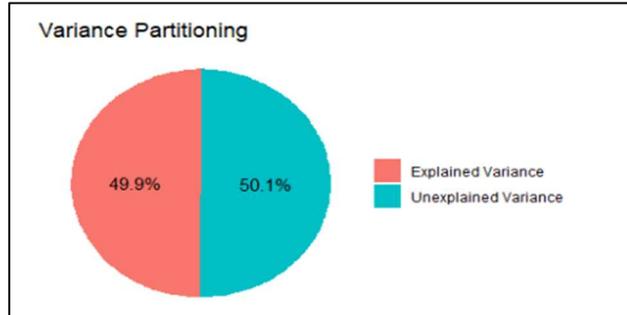


من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار مع المستقيم الممثل للعلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والاستباقية، حيث كان الانحراف المعياري للمقدر (β_0) مساويا للقيمة (0.28888)، كما كان الانحراف المعياري للمقدر (β_1) مساويا للقيمة (0.07118).

الشكل 74 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الاستباقية بدلالة القيادة التبادلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (49.9%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (50.1%) من التباين الكلي حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.4999$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.4932$). اختبار الفرضية التاسعة:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم ايجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الاستباقية في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الاستباقية في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 47 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية على الاستباقية

القيمة المتوسطة للقدرة (β_0) بتوليد 5000 عينة	القيمة المتوسطة للقدرة (β_1) بتوليد 5000 عينة
1.360	0.66465
مجال الثقة للمقدرة (β_0) بإحتمال 95%	مجال الثقة للمقدرة (β_1) بإحتمال 95%
0.707	0.5089
2.013	0.8204

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) لكل من المقدرين و β_1 انهما لا ينعلمان، حيث تتراوح قيمة (0.707) و (2.013)، وتتراوح قيمة (0.5089) و (0.8204)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الاستباقية في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

3.1.1 تأثير القيادة التبادلية على المخاطرة:

`regsurv3 <- lm(risktak ~ transact, data = survey)`

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير القيادة التبادلية متمثلة في المكافأة المشروطة

والادارة بالاستثناء، على المخاطرة، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(risktak) = f(transactional\ leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(risktak) = \beta_0 + \beta_1(transactional\ leadership)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 48 نتائج تقدير نموذج الانحدار للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية

المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستبوندت	القيمة الحرجة
β_0	2.4328	0.4878	4.987	P<0.001
β_1	0.3630	0.1202	3.020	P=0.003
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2	إحصائية فيشر	القيمة الحرجة	
0.09488	0.08447	9.119	P=0.003	

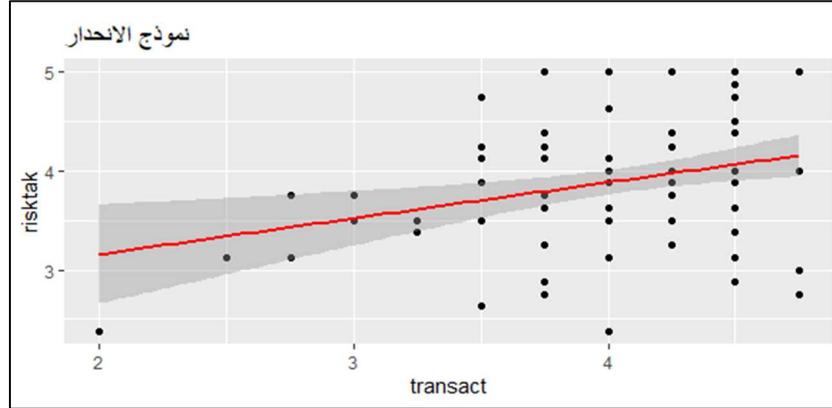
من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والمخاطرة معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (2.4328) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من المخاطرة الذي لا يتعلق بالقيادة التبادلية، وميل قدره (0.3630) حيث انه يعبر عن مقدار التغير في مستوى المخاطرة عند تغير مستوى القيادة التبادلية بوحدة واحدة.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت $(sig < 0.001)$ ، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(sig = 0.003)$

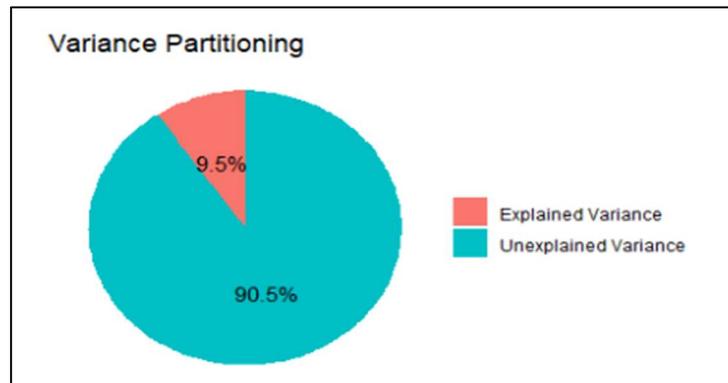
الشكل 75 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار مع المستقيم الممثل للعلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والمخاطرة، حيث كان الانحراف المعياري للمقدر (β_0) مساويا للقيمة (0.4878) ، كما كان الانحراف المعياري للمقدر (β_1) مساويا للقيمة (0.1202) .

الشكل 76 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج المخاطرة بدلالة القيادة التبادلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (9.5%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (90.5%) من التباين الكلي حيث بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.0949)$ فيما بلغ معامل التحديد المصحح $(\bar{R}^2 = 0.0845)$.

اختبار الفرضية العاشرة:

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على المخاطرة في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على المخاطرة في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 49 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية على المخاطرة

القيمة المتوسطة للقدر (β_1) بتوليد عينة 5000	القيمة المتوسطة للقدر (β_0) بتوليد عينة 5000
0.3356	1.587
مجال الثقة للمقدرة (β_1) بإحتمال 95%	مجال الثقة للمقدرة (β_0) بإحتمال 95%
0.0982	3.526
0.5729	1.587

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) لكل من المقدرين β_0 و β_1 انهما لا ينعلمان، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (1.587) و (3.526)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.0982) و (0.5729)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على المخاطرة في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

4.1.1 تأثير القيادة التبادلية على ريادة الاعمال:

`regsurv4<- lm(entrep~ transact, data = survey)`

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير القيادة التبادلية متمثلة في المكافأة المشروطة والادارة بالاستثناء، على ريادة الاعمال، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(entrep) = f(transactional\ leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(entrep) = \beta_0 + \beta_1(transactional\ leadership)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 50 نتائج تقدير نموذج الانحدار لريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية

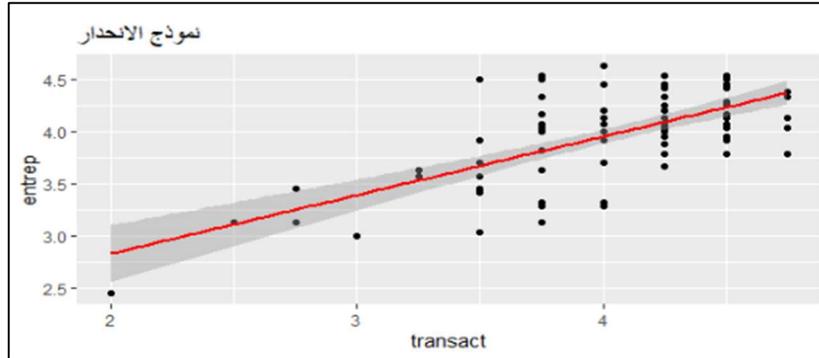
المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الحرجة
β_0	1.71759	0.26441	6.496	P<0.001
β_1	0.55948	0.06515	8.588	P<0.001
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2	إحصائية فيشر	القيمة الحرجة	
0.4588	0.4526	73.75	P<0.001	

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين القيادة التبادلية وريادة الأعمال معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (1.71759) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من ريادة الأعمال الذي لا يتعلق بالقيادة التبادلية، وميل قدره (0.55948) حيث انه يعبر عن مقدار التغير في مستوى ريادة الأعمال عند تغير مستوى القيادة التبادلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت $(\text{sig} < 0.001)$ ، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(\text{sig} < 0.001)$

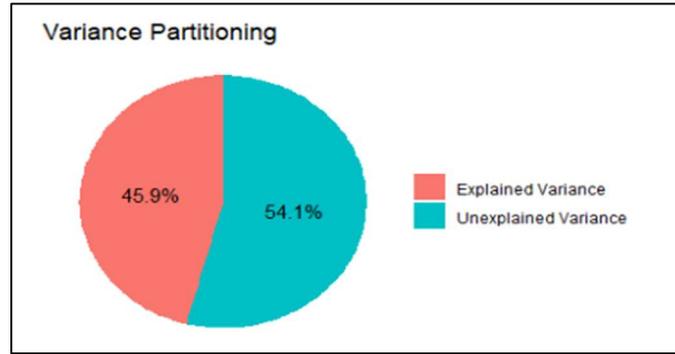
الشكل 77 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط لريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار مع المستقيم الممثل للعلاقة الخطية بين القيادة التبادلية وريادة الاعمال، حيث كان الانحراف المعياري للمقدر (β_0) مساويا للقيمة (0.26441)، كما كان الانحراف المعياري للمقدر (β_1) مساويا للقيمة (0.06515).

الشكل 78 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج ريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (45.9%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (54.1%) من التباين الكلي حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.4588$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.4526$). اختبار الفرضية الحادية عشر:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 51 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية على ريادة الاعمال

القيمة المتوسطة للقدره (β_0) بتوليد 5000 عينة		القيمة المتوسطة للقدره (β_1) بتوليد 5000 عينة	
2.576		0.3311	
مجال الثقة للمقدرة (β_0) بإحتمال 95%		مجال الثقة للمقدرة (β_1) بإحتمال 95%	
1.586	3.566	0.0860	0.5762

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) لكل من المقدرين β_0 و β_1 انهما لا يعدمان، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (1.586) و (3.566)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.0860) و (0.5762)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

1.2 تأثير القيادة التحويلية على ريادة الأعمال:

نحاول التعرف على تأثير القيادة التحويلية على ريادة الأعمال من خلال معرفة تأثير القيادة التحويلية في أبعاد الابتكار الثلاثة، حيث ينتج لدينا ثلاثة نماذج هي كالتالي:

```
regsurv5<- lm(innovat ~ transform, data = survey)
regsurv6<- lm(proactiv ~ transform, data = survey)
regsurv7<- lm(risktak ~ transform, data = survey)
```

ثم نطرق لتأثير القيادة التحويلية على ريادة الأعمال من خلال النموذج التالي:

```
regsurv8<- lm(entrep~ transform, data = survey)
```

1.1.2 تأثير القيادة التحويلية على الابتكار:

```
regsurv5<- lm(innovat ~ transform, data = survey)
```

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير القيادة التحويلية متمثلة في التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والحافز الالهامي، والاعتبارات الفردية على الابتكار، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(innovation) = f(transformational leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(innovation) = \beta_0 + \beta_1(transformational leadership)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 52 نتائج تقدير نموذج الانحدار للابتكار بدلالة القيادة التحويلية

المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستيودنت	القيمة الحرجة
β_0	0.81863	0.24790	3.302	P=0.001
β_1	0.81954	0.06339	12.929	P<0.001
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2		إحصائية فيشر	القيمة الحرجة
0.6577	0.6537		167.1	P<0.001

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

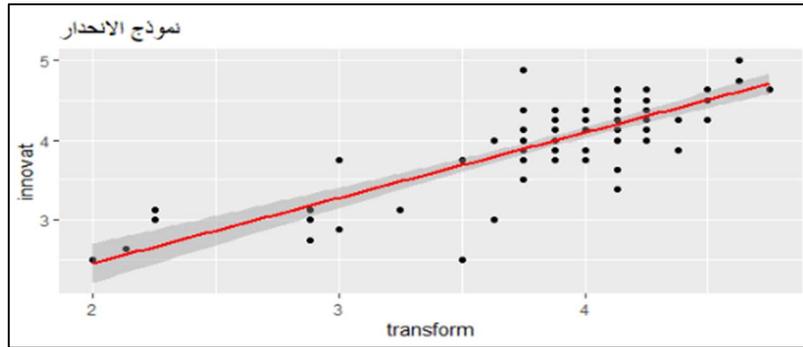
تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والابتكار معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (0.81863) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من الابتكار الذي لا يتعلق بالقيادة التحويلية، وميل

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

قدره (0.81954) حيث انه يعبر عن مقدار التغير في مستوى الابتكار عند تغير مستوى القيادة التحويلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت (sig=0.001)، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة (sig<0.001)

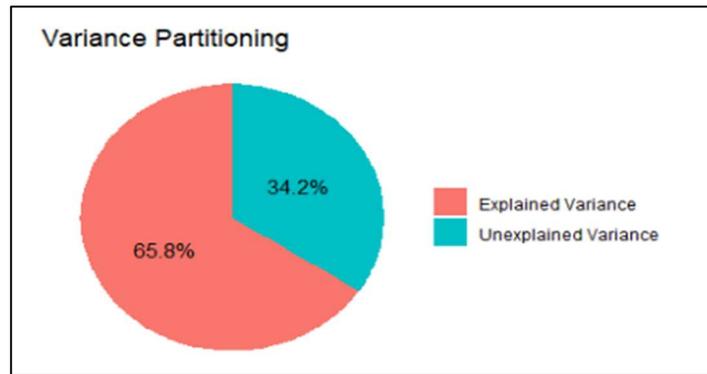
الشكل 79 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط للابتكار بدلالة القيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار مع المستقيم الممثل للعلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والابتكار، حيث كان الانحراف المعياري للمقدر (β_0) مساويا للقيمة (0.27790)، كما كان الانحراف المعياري للمقدر (β_1) مساويا للقيمة (0.06339).

الشكل 80 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الابتكار بدلالة القيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (65.8%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (34.2%) من التباين الكلي حيث بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.6577)$ فيما بلغ معامل التحديد المصحح $(\bar{R}^2 = 0.6537)$.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

اختبار الفرضية الثانية عشر:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الابتكار في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الابتكار في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 53 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التحويلية على الابتكار

القيمة المتوسطة للقدرة (β_1) بتوليد 5000 عينة	القيمة المتوسطة للقدرة (β_0) بتوليد 5000 عينة
0.8353	0.7542
مجال الثقة للمقدرة (β_1) بإحتمال 95%	مجال الثقة للمقدرة (β_0) بإحتمال 95%
0.9612	0.2394
0.7094	1.2690

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) لكل من المقدرين β_0 و β_1 انهما لا ينعدمان، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (0.2394) و (1.2690)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.7094) و (0.9612)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الابتكار في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

2.1.2 تأثير القيادة التحويلية على الاستباقية:

```
regsurv6<- lm(proactiv ~ transform, data = survey)
```

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير القيادة التحويلية متمثلة في التأثير المثالي، والاستشارة

الفكرية، والحافز الالهامي، والاعتبارات الفردية على الاستباقية، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(proactive) = f(transformational leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(proactive) = \beta_0 + \beta_1(transformational leadership)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 54 نتائج تقدير نموذج الانحدار للاستباقية بدلالة القيادة التحويلية

المقدرات	قيمة المقدر	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الحرجة
β_0	2.3551	0.3305	7.127	P<0.001
β_1	0.4319	0.0845	5.111	P<0.001
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2	إحصائية فيشر	القيمة الحرجة	
0.2309	0.2221	26.13	P<0.001	

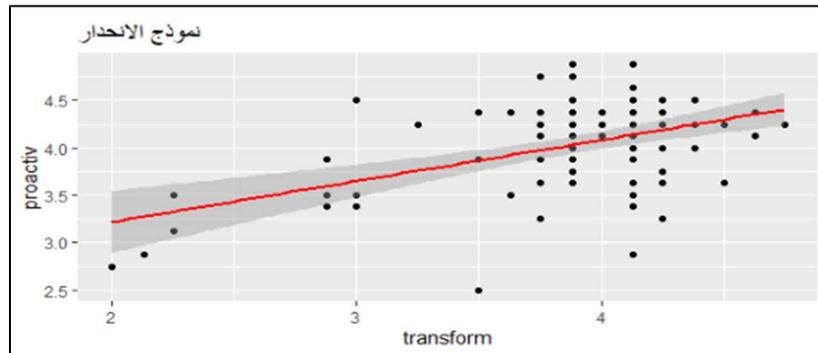
من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والاستباقية معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (2.3551) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من الاستباقية الذي لا يتعلق بالقيادة التحويلية، وميل قدره (0.4319) حيث انه يعبر عن مقدار التغير في مستوى الاستباقية عند تغير مستوى القيادة التحويلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت $(\text{sig} < 0.001)$ ، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(\text{sig} < 0.001)$.

الشكل 81 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط لنموذج الاستباقية بدلالة القيادة

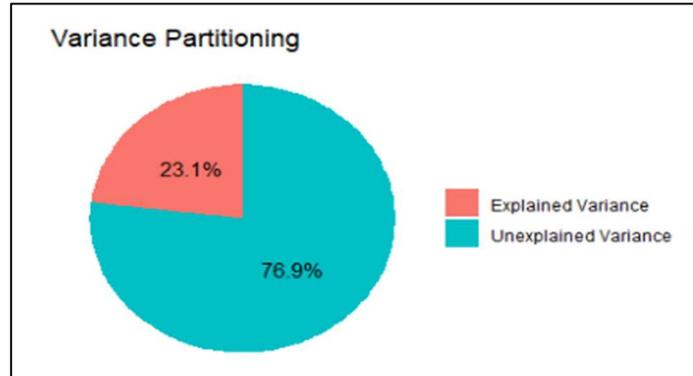
التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار مع المستقيم الممثل للعلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والاستباقية، حيث كان الانحراف المعياري للمقدر (β_0) مساويا للقيمة (0.3305)، كما كان الانحراف المعياري للمقدر (β_1) مساويا للقيمة (0.0845).

الشكل 82 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الاستباقية بدلالة القيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (23.1%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (76.9%) من التباين الكلي حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.2309$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.2221$).

اختبار الفرضية الثالثة عشر:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الاستباقية في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الاستباقية في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 55 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التحويلية على الاستباقية

القيمة المتوسطة للقدرة (β_0) بتوليد 5000 عينة		القيمة المتوسطة للقدرة (β_1) بتوليد 5000 عينة	
2.4715		0.4032	
مجال الثقة للمقدرة (β_0) بإحتمال 95%		مجال الثقة للمقدرة (β_1) بإحتمال 95%	
1.855	3.088	0.2481	0.5583

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) لكل من المقدرين β_0 و β_1 انهما لا يعدمان، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (1.855) و (3.088)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.2481) و (0.5583)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الاستباقية في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

3.1.2 تأثير القيادة التحويلية على المخاطرة:

```
regsurv7<- lm(risktak ~ transform, data = survey)
```

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير القيادة التحويلية متمثلة في التأثير المثالي،

والاستشارة الفكرية، والحافز الالهامي، والاعتبارات الفردية على المخاطرة، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(risktaking) = f(transformational leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(risktaking) = \beta_0 + \beta_1(transformational leadership)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 56 نتائج تقدير نموذج الانحدار للمخاطرة بدلالة القيادة التحويلية

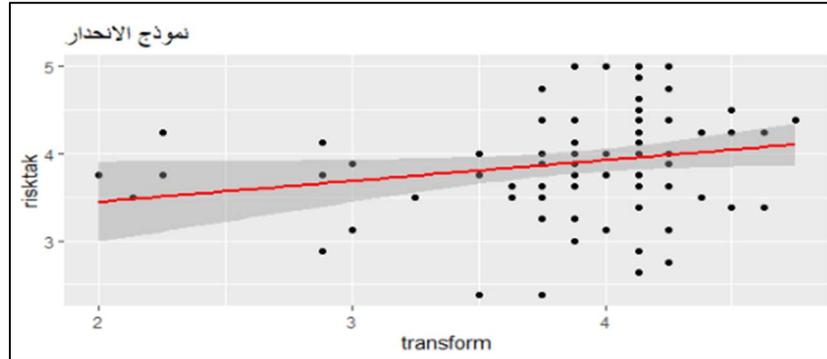
المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الحرجة
β_0	2.9687	0.4627	6.416	P<0.001
β_1	0.2389	0.1183	2.019	P=0.047
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2	إحصائية فيشر	القيمة الحرجة	
0.04476	0.03378	4.076	P<0.047	

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والمخاطرة معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (2.9687) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من المخاطرة الذي لا يتعلق بالقيادة التحويلية، وميل قدره (0.2389) حيث انه يعبر عن مقدار التغير في مستوى المخاطرة عند تغير مستوى القيادة التحويلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1)، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) حيث كانت ($\text{sig} < 0.001$)، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) حيث كانت قيمة ($\text{sig} = 0.046$).

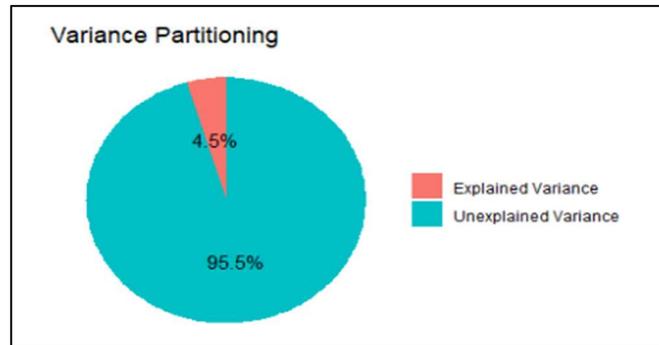
الشكل 83 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط لنموذج المخاطرة بدلالة القيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار مع المستقيم الممثل للعلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والمخاطرة، حيث كان الانحراف المعياري للمقدر (β_0) مساويا للقيمة (0.4627)، كما كان الانحراف المعياري للمقدر (β_1) مساويا للقيمة (0.1183).

الشكل 84 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج المخاطرة بدلالة القيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (4.5%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (95.5%) من التباين الكلي حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.0448$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.0338$).

اختبار الفرضية الرابعة عشر:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المخاطرة في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المخاطرة في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 57 نتائج عملية (Bootstrapping) لنموذج أثر القيادة التحويلية على المخاطرة

القيمة المتوسطة للقدرة (β_1) بتوليد عينة 5000	القيمة المتوسطة للقدرة (β_0) بتوليد عينة 5000
0.2672	2.847
مجال الثقة للمقدرة (β_1) بإحتمال 95%	مجال الثقة للمقدرة (β_0) بإحتمال 95%
0.0697	2.086
0.4648	3.608

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) لكل من المقدرين β_0 و β_1 انهما لا يندمان، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (2.086) و (3.608)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.0697) و (0.4648)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المخاطرة في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

4.1.2 تأثير القيادة التحويلية على ريادة الأعمال:

```
regsvr8<- lm(entrep~ transform, data = survey)
```

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير القيادة التحويلية متمثلة في التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والحافز الالهامي، والاعتبارات الفردية على ريادة الاعمال، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(entrep) = f(\text{transformational leadership})$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(entrep) = \beta_0 + \beta_1(\text{transformational leadership})$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 58 نتائج تقدير نموذج الانحدار لريادة الاعمال بدلالة القيادة التحويلية

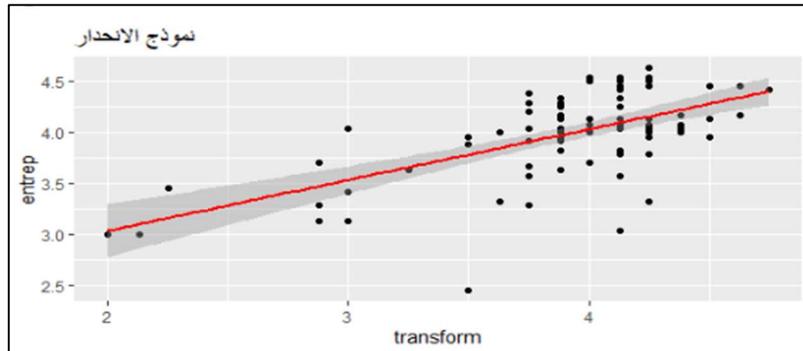
المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الحرجة
β_0	2.04836	0.25857	7.922	P<0.001
β_1	0.49606	0.06612	7.502	P<0.001
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2	إحصائية فيشر	القيمة الحرجة	
0.3928	0.3858	56.29	P<0.001	

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (2.04836) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من ريادة الأعمال الذي لا يتعلق بالقيادة التحويلية، وميل قدره (0.49606) حيث انه يعبر عن مقدار التغير في مستوى ريادة الأعمال عند تغير مستوى القيادة التحويلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت $(\text{sig} < 0.001)$ ، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(\text{sig} < 0.001)$.

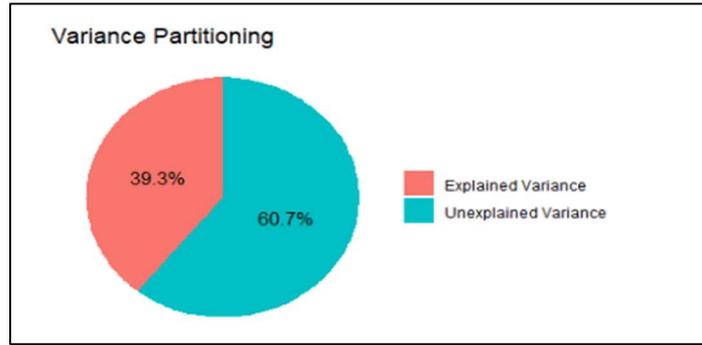
الشكل 85 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط لريادة الاعمال بدلالة القيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار مع المستقيم الممثل للعلاقة الخطية بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال، حيث كان الانحراف المعياري للمقدر (β_0) مساويا للقيمة (0.25857)، كما كان الانحراف المعياري للمقدر (β_1) مساويا للقيمة (0.06616).

الشكل 86 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج ريادة الاعمال بدلالة القيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (39.3%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (60.7%) من التباين الكلي حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.3928$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.3858$).
اختبار الفرضية الخامسة عشر:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم ايجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:
الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 59 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التحويلية على ريادة

الاعمال

القيمة المتوسطة للقدرة (β_0) بتوليد 5000 عينة		القيمة المتوسطة للقدرة (β_1) بتوليد 5000 عينة	
2.0105		0.5039	
مجال الثقة للمقدرة (β_0) بإحتمال 95%		مجال الثقة للمقدرة (β_1) بإحتمال 95%	
1.542	2.479	0.3874	0.6205

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) لكل من المقدرين β_0 و β_1 انهما لا ينعلمان، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (1.542) و (2.479)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.3874) و (0.6205)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

2. القيادة التبادلية والقيادة التحويلية نمطين قياديين متزامنين: تنتج عنهما النماذج التالية:

انطلاقاً من القول بأن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية نمطين قياديين مستقلين فإن وجودهما معاً كسلوكيات قيادية يستدعي تكوين ثلاثة نماذج يظهر من خلالها تأثير النمطين القياديين على أبعاد ريادة الأعمال، ثم نموذج يظهر من خلاله تأثيرهما على ريادة الأعمال كمتغير تابع، حيث نشكل النماذج كالتالي:

```
Regsurv9<- lm(innovat ~ transact + transform, data = survey)
Regsurv10<- lm(proactiv ~ transact + transform, data = survey)
Regsurv11<- lm(risktak ~ transact + transform, data = survey)
Regsurv12<- lm(entrep~ transact + transform, data = survey)
```

1.2 تأثير القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الابتكار:

```
Regsurv9<-lm(innovat~ transact + transform, data = survey)
```

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية متمثلين في الإدارة بالاستثناء، والمكافأة المشروطة، والتأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والحافز الالهامي، والاعتبارات الفردية على الابتكار، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(innovation) = f(transactional\ leadership, transformational\ leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(innovat) = \beta_0 + \beta_1(transact) + \beta_2(transform)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 60 نتائج تقدير نموذج الانحدار المتعدد للابتكار بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الحرجة
β_0	0.29406	0.27580	1.066	P=0.289
β_1	0.26390	0.07435	3.549	P<0.001
β_2	0.68071	0.07124	9.555	P<0.001
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2		إحصائية فيشر	القيمة الحرجة
0.7014	0.6945		101	P<0.001

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

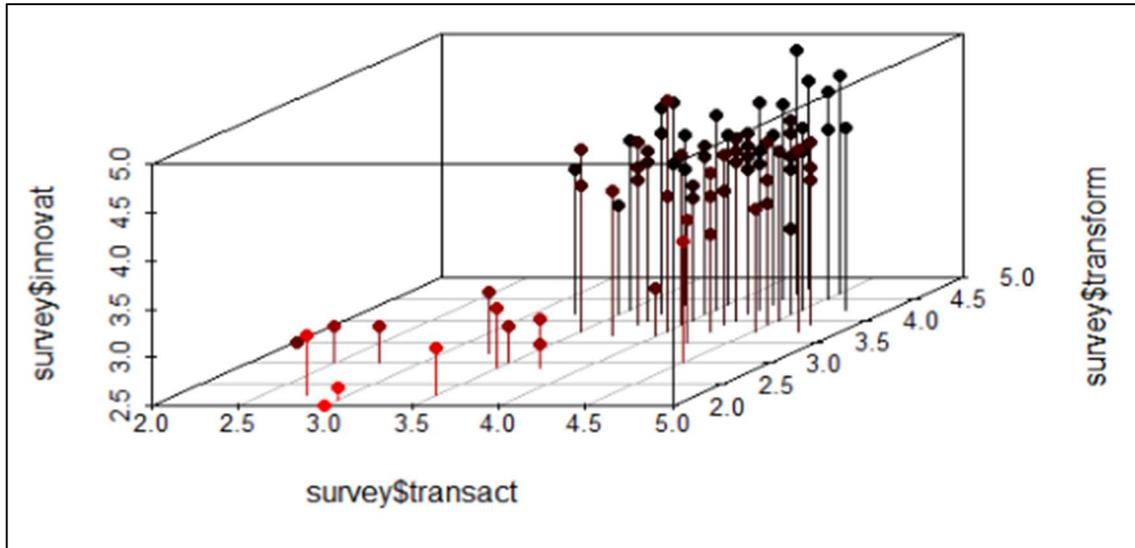
الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والابتكار معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (0.29406) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من الابتكار الذي لا يتعلق بكل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ومعامل قدره (0.26390) يعبر عن مقدار التغير في مستوى الابتكار عند تغير مستوى كل من القيادة التبادلية بوحدة واحدة، ومعامل قدره (0.68071) يعبر عن مقدار التغير في مستوى الابتكار عند تغير مستوى كل من القيادة التحويلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) و (β_2) ، أن (β_0) لم يكن ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت (sig=0.289)، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة (sig<0.001)، وان (β_2) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة (sig<0.001).

الشكل 87 التمثيل البياني لسحابة الانتشار لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للابتكار بدلالة

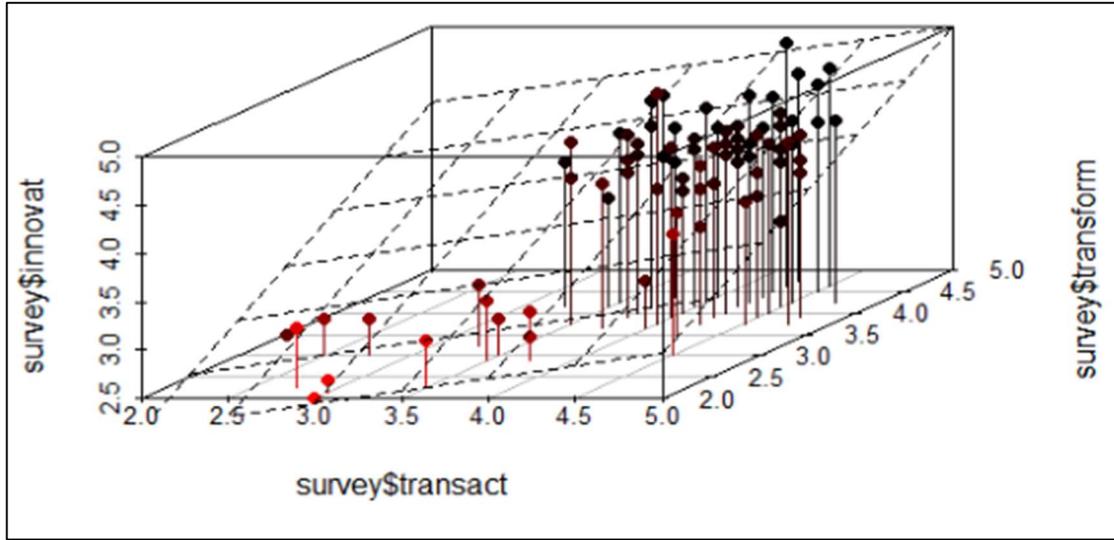
القيادة التبادلية والقيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار في معلم ثلاثي الابعاد لقيم الابتكار بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، حيث يظهر وجود اتجاه عام يمكن تمثيله بالنموذج الخطي الذي يعطي قيم مستويات الابتكار بدلالة تغيرات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

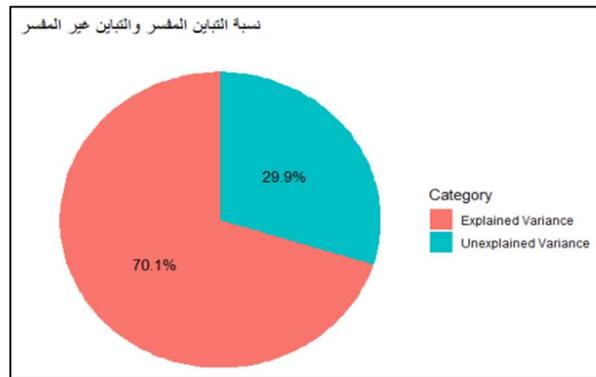
الشكل 88 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للابتكار بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني في الشكل تمثيل نموذج الانحدار المتعدد للابتكار بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية، حيث يظهر بشكل مستقيم في المستوى المخطط، يتحدد من خلال المقدرات (β_0) و(β_1) و(β_2)، حيث تميز المقدر (β_0) بانحراف معياري قدره (0.27580)، و تميز المقدر (β_1) بانحراف معياري قدره (0.7435)، و تميز المقدر (β_2) بانحراف معياري قدره (0.7124).

الشكل 89 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الابتكار بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (70.1%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (29.9%) من التباين الكلي، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.7014$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.6945$).

اختبار الفرضية السادسة عشر:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الابتكار في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الابتكار في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 61 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

على الابتكار

القيمة المتوسطة للمقدرة (β_i) بتوليد 5000 عينة	مجال الثقة للمقدرة باحتمال 95%	
	الحد الأدنى	الحد الأعلى
(β_0)	0.3174	-0.3478
(β_1)	0.2274	0.0421
(β_2)	0.7006	0.5573

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) للمقدرات β_0 و β_1 و β_2 أنها لا تنعدم في أن واحد، ويمكن أن ينعدم المقدر β_0 ، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (-0.3478) و (0.9826)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.0421) و (0.4127)، وتتراوح قيمة β_2 بين (0.5573) و (0.8439)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الابتكار في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

2.2 تأثير القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الاستباقية:

`Regsurv9<-lm(proactiv~ transact + transform, data = survey)`

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية متمثلين في الادارة بالاستثناء، والمكافأة المشروطة، والتأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والحافز الالهامي، والاعتبارات الفردية على الاستباقية، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(proactive) = f(transactional\ leadership, transformational\ leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(proactiv) = \beta_0 + \beta_1(transact) + \beta_2(transform)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 62 نتائج تقدير نموذج الانحدار المتعدد للاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والقيادة

التحويلية

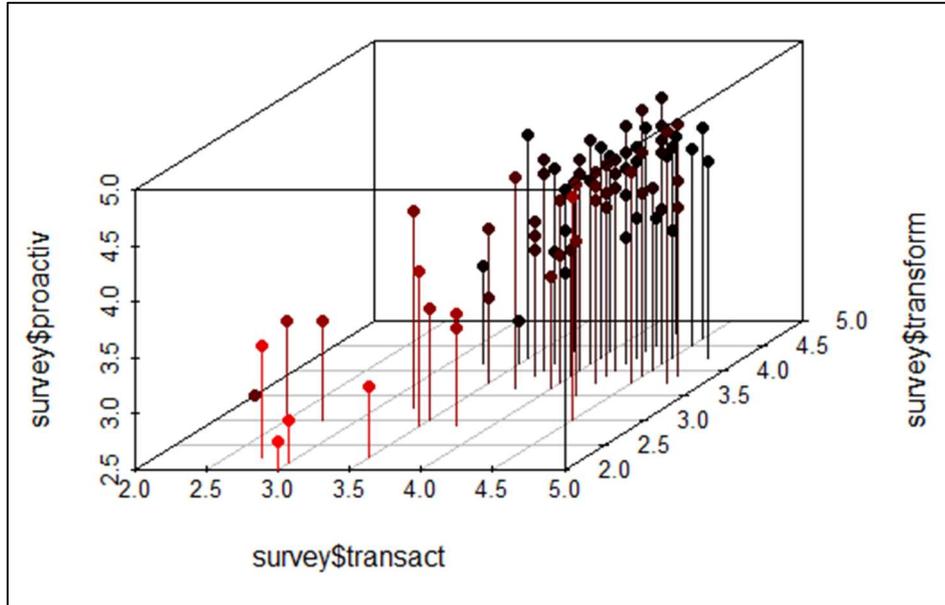
المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الحرجة
β_0	1.17406	0.31381	3.741	P<0.001
β_1	0.59417	0.08460	7.024	P<0.001
β_2	0.11934	0.08106	1.475	P=0.145
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2		إحصائية فيشر	القيمة الحرجة
0.5113	0.4999		44.99	P<0.001

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والاستباقية معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (1.17406) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من الاستباقية الذي لا يتعلق بكل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ومعامل قدره (0.59417) يعبر عن مقدار التغير في مستوى الاستباقية عند تغير مستوى كل من القيادة التبادلية بوحدة واحدة، ومعامل قدره (0.11934) يعبر عن مقدار التغير في مستوى الاستباقية عند تغير مستوى كل من القيادة التحويلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) و (β_2) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت $(sig < 0.001)$ ، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(sig < 0.001)$ ، وان (β_2) لم يكن ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(sig = 0.114)$.

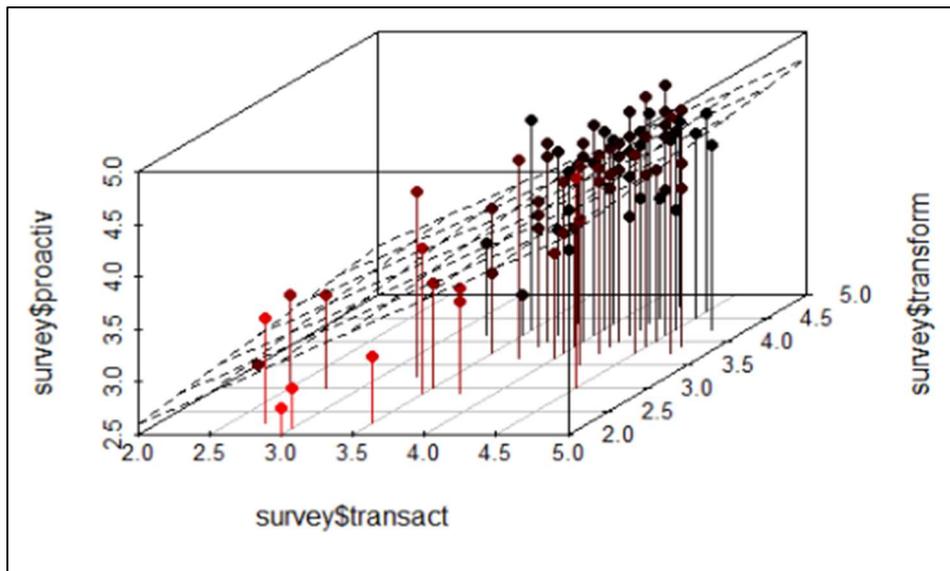
الشكل 90 التمثيل البياني لسحابة الانتشار لنموذج الاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار في معلم ثلاثي الابعاد لقيم الاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، حيث يظهر وجود اتجاه عام يمكن تمثيله بالنموذج الخطي الذي يعطي قيم مستويات الاستباقية بدلالة تغيرات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

الشكل 91 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية



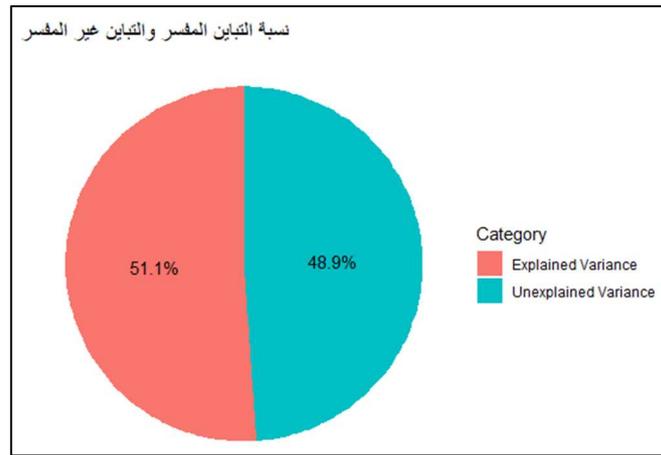
من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق زيادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يعطي الرسم البياني في الشكل تمثيل نموذج الانحدار المتعدد للابتكار بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية، حيث يظهر بشكل مستقيم في المستوي المخطط، يتحدد من خلال المقدرات (β_0) و(β_1) و(β_2)، حيث تميز المقدر (β_0) بانحراف معياري قدره (0.31381)، و تميز المقدر (β_1) بانحراف معياري قدره (0.08460)، و تميز المقدر (β_2) بانحراف معياري قدره (0.08106).

الشكل 92 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والقيادة

التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (51.1%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (48.9%) من التباين الكلي، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.5113$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.4999$).

اختبار الفرضية السابعة عشر:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الاستباقية في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الاستباقية في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 63 نتائج عملية (Bootstrapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

على الاستباقية

القيمة المتوسطة للمقدرة (β_i) بتوليد 5000 عينة		مجال الثقة للمقدرة باحتمال 95%	
		الحد الأدنى	الحد الأعلى
(β_0)	1.217	0.516	1.918
(β_1)	0.5855	0.3996	0.7715
(β_2)	0.1042	-0.0706	0.2790

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) للمقدرات β_0 و β_1 و β_2 أنها لا تنعدم في أن واحد، ويمكن أن ينعقد المقدر β_2 ، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (-0.0706) و (0.2790)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.3996) و (0.7715)، وتتراوح قيمة β_0 بين (0.516) و (1.918)، ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة، ونقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الاستباقية في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

3.2 تأثير القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على المخاطرة:

`Regsurv9<-lm(risktak~ transact + transform, data = survey)`

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية متمثلين في الادارة بالاستثناء، والمكافأة المشروطة، والتأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والحافز الالهامي، والاعتبارات الفردية على المخاطرة، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(risktaking) = f(\text{transactional leadership}, \text{transformational leadership})$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(risktak) = \beta_0 + \beta_1(\text{transact}) + \beta_2(\text{transform})$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 64 نتائج تقدير نموذج الانحدار المتعدد للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والقيادة

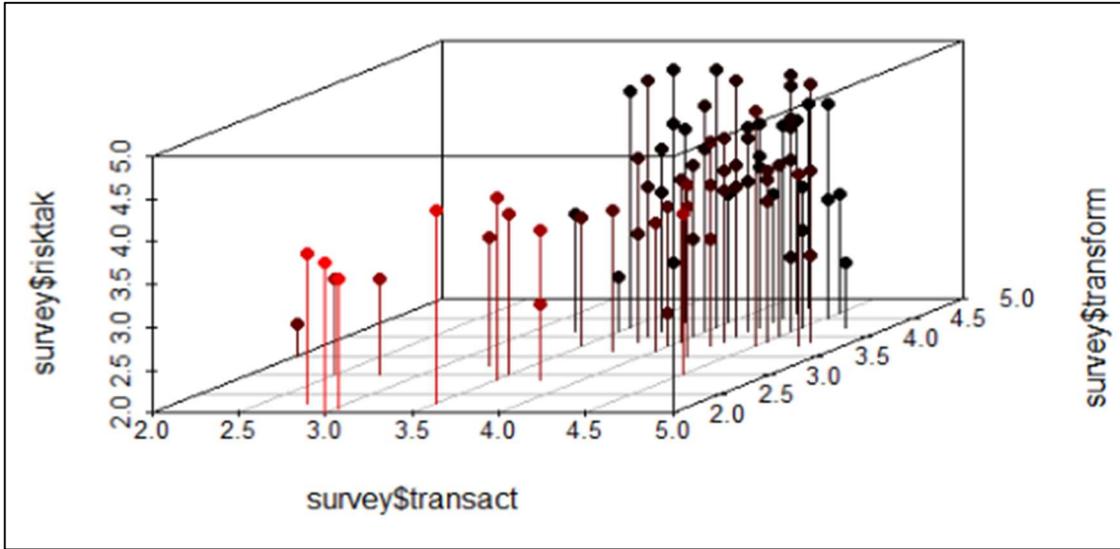
التحويلية

المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستبوندت	القيمة الحرجة
β_0	2.32526	0.53582	4.340	P<0.001
β_1	0.32369	0.14445	2.241	P=0.028
β_2	0.06861	0.13841	0.496	P=0.621
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2		إحصائية فيشر	القيمة الحرجة
0.09746	0.07647		4.643	P<0.001

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والمخاطرة معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (2.32526) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من المخاطرة الذي لا يتعلق بكل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ومعامل قدره (0.32369) يعبر عن مقدار التغير في مستوى المخاطرة عند تغير مستوى كل من القيادة التبادلية بوحدة واحدة، ومعامل قدره (0.06861) يعبر عن مقدار التغير في مستوى المخاطرة عند تغير مستوى كل من القيادة التحويلية بوحدة واحدة. كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) و (β_2) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت (sig<0.001)، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة (sig=0.027)، وان (β_2) لم يكن ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة (sig=0.621).

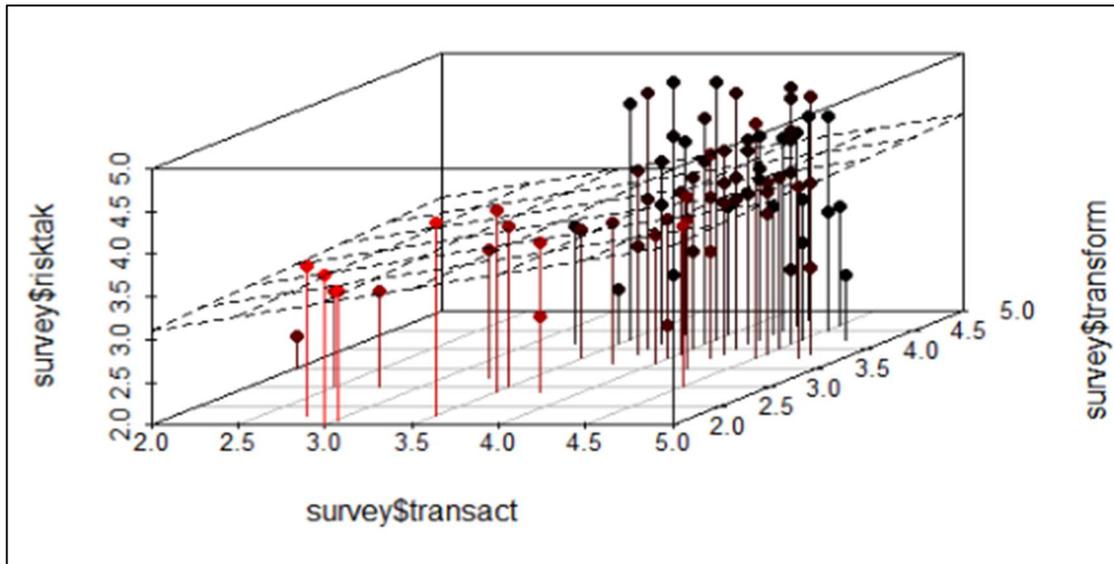
الشكل 93 التمثيل البياني لسحابة الانتشار لنموذج المخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار في معلم ثلاثي الابعاد لقيم المخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، حيث يظهر وجود اتجاه عام يمكن تمثيله بالنموذج الخطي الذي يعطي قيم مستويات المخاطرة بدلالة تغيرات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

الشكل 94 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية



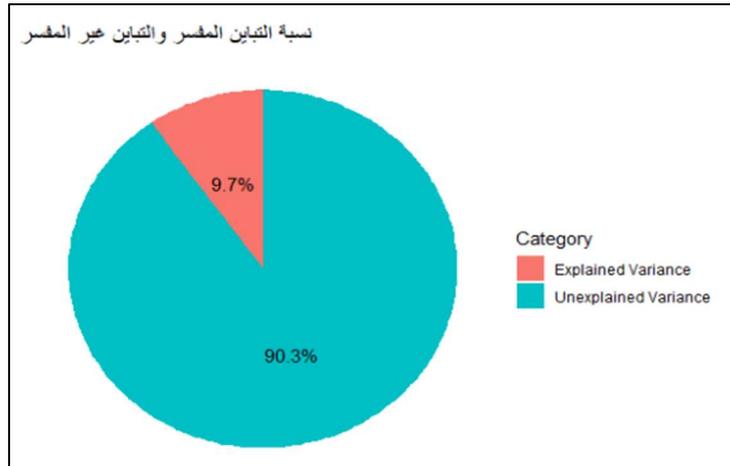
من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يعطي الرسم البياني في الشكل تمثيل نموذج الانحدار المتعدد للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، حيث يظهر بشكل مستقيم في المستوي المخطط، يتحدد من خلال المقدرات (β_0) و(β_1) و(β_2)، حيث تميز المقدر (β_0) بانحراف معياري قدره (0.35382)، و تميز المقدر (β_1) بانحراف معياري قدره (0.14445)، و تميز المقدر (β_2) بانحراف معياري قدره (0.13841).

الشكل 95 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج المخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والقيادة

التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (9.7%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (90.3%) من التباين الكلي، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.09746$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.07647$).

اختبار الفرضية الثامنة عشر:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على المخاطرة في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على المخاطرة في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 65 نتائج عملية (Bootstrapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على المخاطرة

القيمة المتوسطة للمقدرة (β_i) بتوليد 5000 عينة	مجال الثقة للمقدرة باحتمال 95%	
	الحد الأدنى	الحد الأعلى
(β_0)	2.375	3.385
(β_1)	0.263	0.5958
(β_2)	0.0952	0.3541

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) للمقدرات β_0 و β_1 و β_2 أنها لا تنعدم في أن واحد، ويمكن أن ينعدم المقدر β_1 و β_2 ، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (1.365) و (3.385)، وتتراوح قيمة β_1 بين (-0.0698) و (0.5958)، وتتراوح قيمة β_2 بين (-0.1637) و (0.3541)، ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة، ونقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على المخاطرة في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

4.2 تأثير القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على ريادة الاعمال:

`Regsurv9<-lm(entrep~ transact + transform, data = survey)`

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية متمثلين في الادارة بالاستثناء، والمكافأة المشروطة، والتأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والحافز الالهامي، والاعتبارات الفردية على ريادة الاعمال، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(entrepreneurship) = f(transactional leadership, transformational leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(entrep) = \beta_0 + \beta_1(transact) + \beta_2(transform)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 66 نتائج تقدير نموذج الانحدار المتعدد لريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

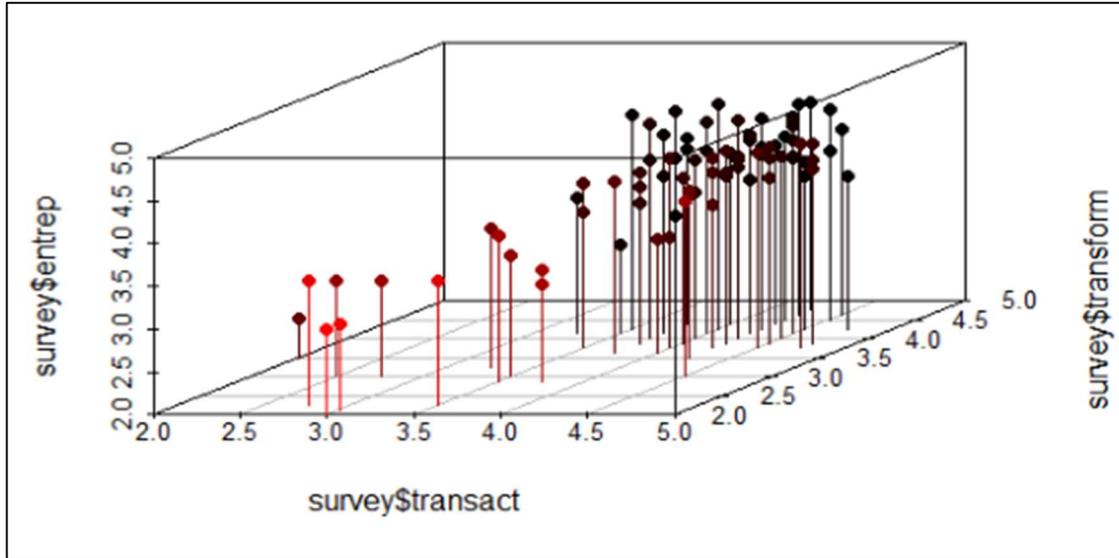
المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستبوندت	القيمة الحرجة
β_0	1.26514	0.26466	4.780	P<0.001
β_1	0.39402	0.07135	5.523	P<0.001
β_2	0.28878	0.06836	4.224	P<0.001
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2		إحصائية فيشر	القيمة الحرجة
0.5518	0.5414		52.94	P<0.001

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وريادة الأعمال معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (1.26514) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من ريادة الأعمال الذي لا يتعلق بكل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ومعامل قدره (0.39402) يعبر عن مقدار التغير في مستوى ريادة الأعمال عند تغير مستوى كل من القيادة التبادلية بوحدة واحدة، ومعامل قدره (0.28878) يعبر عن مقدار التغير في مستوى ريادة الأعمال عند تغير مستوى كل من القيادة التحويلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) و (β_2) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت $(\text{sig} < 0.001)$ ، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(\text{sig} < 0.001)$ ، وان (β_2) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(\text{sig} < 0.001)$.

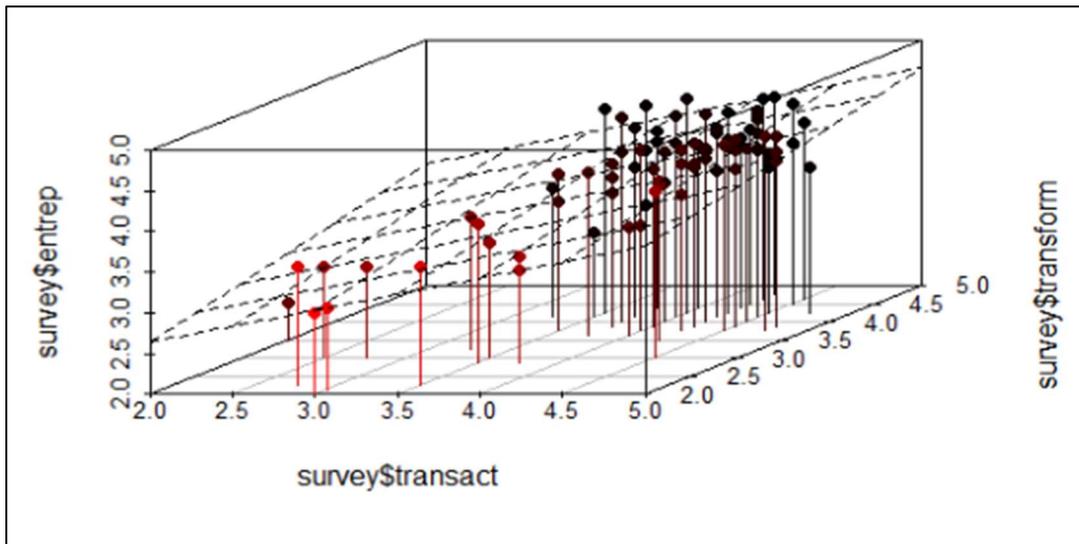
الشكل 96 التمثيل البياني لسحابة الانتشار لنموذج ريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار في معلم ثلاثي الابعاد لقيم ريادة الأعمال بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، حيث يظهر وجود اتجاه عام يمكن تمثيله بالنموذج الخطي الذي يعطي قيم مستويات ريادة الأعمال بدلالة تغيرات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

الشكل 97 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

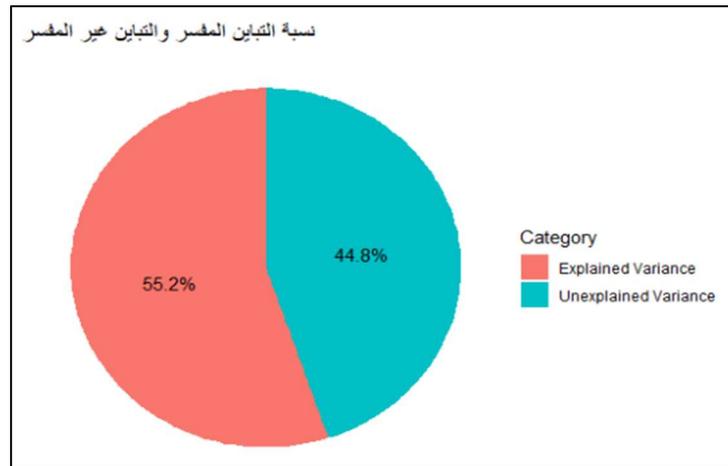


من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يعطي الرسم البياني في الشكل تمثيل نموذج الانحدار المتعدد لريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، حيث يظهر بشكل مستقيم في المستوي المخطط، يتحدد من خلال المقدرات (β_0) و(β_1) و(β_2)، حيث تميز المقدر (β_0) بانحراف معياري قدره (0.26466)، و تميز المقدر (β_1) بانحراف معياري قدره (0.07135)، و تميز المقدر (β_2) بانحراف معياري قدره (0.06836).

الشكل 98 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج ريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (55.2%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (44.8%) من التباين الكلي، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.5518$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.5414$).

اختبار الفرضية التاسعة عشر:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 67 نتائج عملية (Bootstrapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

على ريادة الاعمال

القيمة المتوسطة للمقدرة (β_i) بتوليد 5000 عينة		مجال الثقة للمقدرة باحتمال 95%	
		الحد الأدنى	الحد الأعلى
(β_0)	1.2975	0.745	1.850
(β_1)	0.3646	0.1807	0.5485
(β_2)	0.2992	0.1588	0.4396

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) للمقدرات β_0 و β_1 و β_2 أنها لا تعدم في أن واحد، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (0.745) و (1.850)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.1807) و (0.5485)، وتتراوح قيمة β_2 بين (0.1588) و (0.4396)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

3. القيادة التبادلية والقيادة التحويلية نمط قيادي واحد: تنتج عنه النماذج التالية:

ينتج على اعتبار القيادة التبادلية والقيادة التحويلية نمطا قياديا واحدا (نسميه بالقيادة التبادلية والتحويلية) أربعة نماذج، ثلاثة منها تبين تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على أبعاد ريادة الاعمال، والنموذج الاخير يمثل تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على ريادة الأعمال بوصفها متغيرا تابعا واحدا، وتمثل هذه النماذج كالتالي:

```
regsurv13<- lm(innovat ~ leadership, data = survey)
regsurv14<- lm(proactiv ~ leadership, data = survey)
regsurv15<- lm(risktak ~ leadership, data = survey)
regsurv16<- lm(entrep~ leadership, data = survey)
```

1.3 تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على الابتكار:

```
regsurv1 <- lm(innovat ~ leadership, data = survey)
```

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير القيادة التبادلية والتحويلية متمثلة في الادارة بالاستثناء، والمكافأة المشروطة، والتأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والحافز الالهامي، والاعتبارات الفردية على الابتكار، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(innovation) = f(leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(innovat) = \beta_0 + \beta_1(leadership)$$

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 68 نتائج تقدير نموذج الانحدار للابتكار بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية

المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الحرجة
β_0	0.23552	0.26616	0.885	P=0.379
β_1	0.95792	0.06736	14.221	P<0.001
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2		إحصائية فيشر	القيمة الحرجة
0.6992	0.6957		202.2	P<0.001

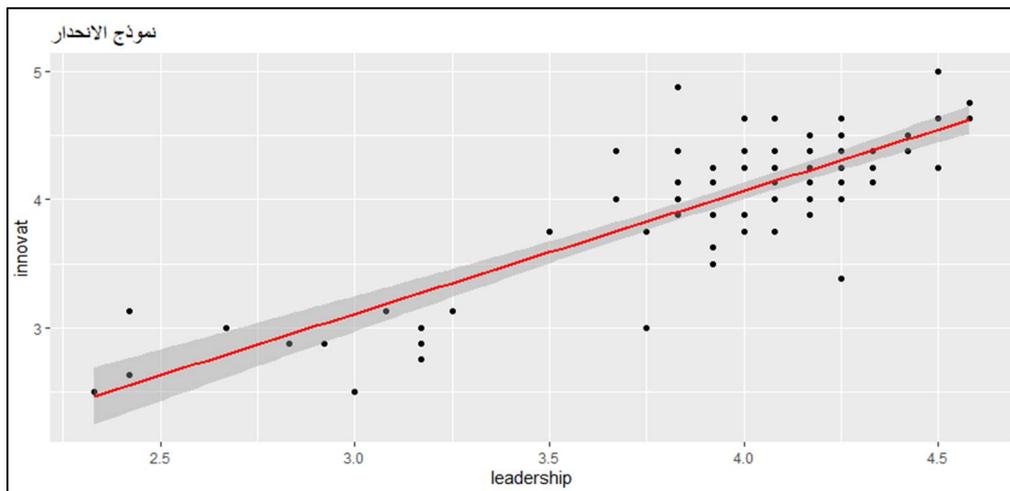
من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والتحويلية والابتكار معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (0.23552) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من الابتكار الذي لا يتعلق بالقيادة التبادلية والتحويلية، وميل قدره (0.95792) حيث انه يعبر عن مقدار التغير في مستوى الابتكار عند تغير مستوى القيادة التبادلية والتحويلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدين (β_0) و (β_1) ، أن (β_0) لم يكن ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت (sig=0.379)، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة (sig<0.001).

الشكل 99 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط لنموذج الابتكار بدلالة القيادة التبادلية

والتحويلية

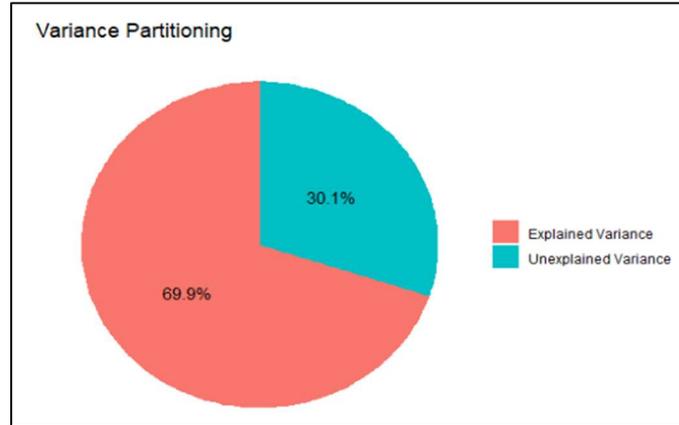


من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار مع المستقيم الممثل للعلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والتحويلية والابتكار، حيث كان الانحراف المعياري للمقدر (β_0) مساويا للقيمة (0.26616)، كما كان الانحراف المعياري للمقدر (β_1) مساويا للقيمة (0.06736).

الشكل 100 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الابتكار بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (69.9%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (30.1%) من التباين الكلي حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.6992$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.6957$).

اختبار الفرضية العشرون:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على الابتكار في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على الابتكار في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 69 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والتحويلية على الابتكار

القيمة المتوسطة للمقدرة (β_0) بتوليد 5000 عينة		القيمة المتوسطة للمقدرة (β_1) بتوليد 5000 عينة	
0.2125		0.9637	
مجال الثقة للمقدرة (β_0) بإحتمال 95%		مجال الثقة للمقدرة (β_1) بإحتمال 95%	
-0.3523	0.7776	0.8252	1.1022

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) لكل من المقدرين β_0 و β_1 انهما لا ينعلمان معا، ويمكن أن ينعلم المقدر β_0 ، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (-0.3523) و (0.7776)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.8252) و (1.1022)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على الابتكار في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره $(\alpha = 0.05)$.

2.3 تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على الاستباقية:

`regsurv1 <- lm(proactiv ~ leadership, data = survey)`

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير القيادة التبادلية والتحويلية متمثلة في الادارة بالاستثناء، والمكافأة المشروطة، والتأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والحافز الالهامي، والاعتبارات الفردية على الاستباقية، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(proactive) = f(leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(proactiv) = \beta_0 + \beta_1(leadership)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 70 نتائج تقدير نموذج الانحدار للاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية

المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستبوندت	القيمة الحرجة
β_0	1.55834	0.33931	4.593	P<0.001
β_1	0.62963	0.08587	7.332	P<0.001
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2		إحصائية فيشر	القيمة الحرجة
0.3819	0.3748		53.76	P<0.001

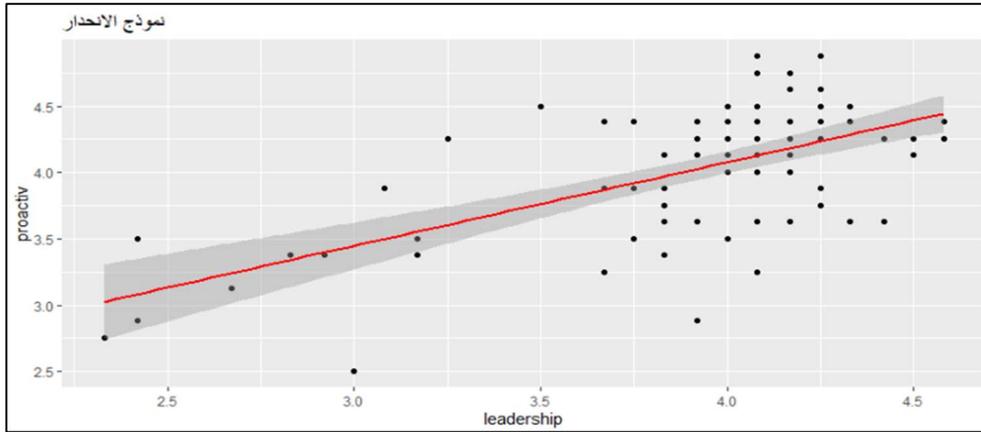
من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والتحويلية والاستباقية معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (1.55834) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من الاستباقية الذي لا يتعلق بالقيادة التبادلية والتحويلية، وميل قدره (0.62963) حيث انه يعبر عن مقدار التغير في مستوى الاستباقية عند تغير مستوى القيادة التبادلية والتحويلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت $(\text{sig} < 0.001)$ ، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(\text{sig} < 0.001)$.

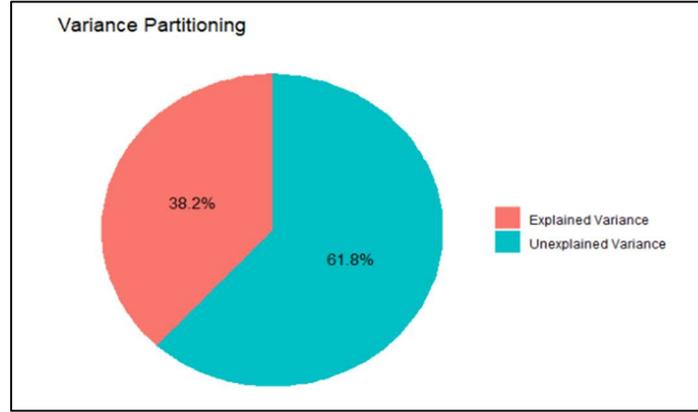
الشكل 101 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط للاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار مع المستقيم الممثل للعلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والتحويلية والاستباقية، حيث كان الانحراف المعياري للمقدر (β_0) مساويا للقيمة (0.33931)، كما كان الانحراف المعياري للمقدر (β_1) مساويا للقيمة (0.088587).

الشكل 102 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الاستباقية بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (38.2%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (61.8%) من التباين الكلي حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.3819$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.3748$).

اختبار الفرضية الواحدة والعشرون:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على الاستباقية في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على الاستباقية في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 71 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والتحويلية على

الاستباقية

القيمة المتوسطة للمقدرة (β_0) بتوليد 5000 عينة		القيمة المتوسطة للمقدرة (β_1) بتوليد 5000 عينة	
1.5875		0.623	
مجال الثقة للمقدرة (β_0) بإحتمال 95%		مجال الثقة للمقدرة (β_1) بإحتمال 95%	
0.935	2.204	0.4612	0.7848

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) لكل من المقدرين β_0 و β_1 انهما لا ينعلمان معا، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (0.935) و (2.240)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.4612) و (0.7848)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على الاستباقية في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

3.3 تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على المخاطرة:

`regsurv1 <- lm(risktak ~ leadership, data = survey)`

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير القيادة التبادلية والتحويلية متمثلة في الادارة بالاستثناء، والمكافأة المشروطة، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والحافز الالهامي، والاعتبارات الفردية على المخاطرة، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(risktaking) = f(leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(risktak) = \beta_0 + \beta_1(leadership)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 72 نتائج تقدير نموذج الانحدار للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية

المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستينودنت	القيمة الحرجة
β_0	2.5307	0.5219	4.849	P<0.001
β_1	0.3476	0.1321	2.631	P=0.010
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2		إحصائية فيشر	القيمة الحرجة
0.07371	0.06307		6.924	P=0.010

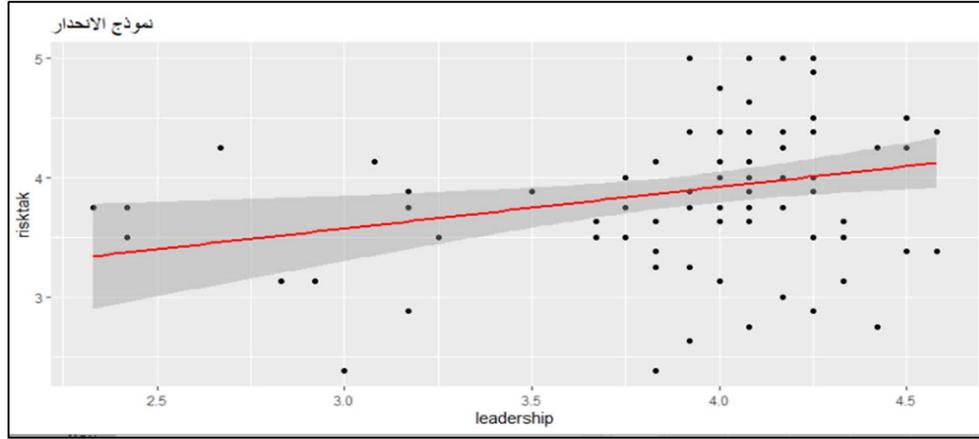
من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والتحويلية والمخاطرة معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (2.5307) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من المخاطرة الذي لا يتعلق بالقيادة التبادلية والتحويلية، وميل قدره (0.3476) حيث انه يعبر عن مقدار التغير في مستوى المخاطرة عند تغير مستوى القيادة التبادلية والتحويلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت $(\text{sig} < 0.001)$ ، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(\text{sig} = 0.010)$.

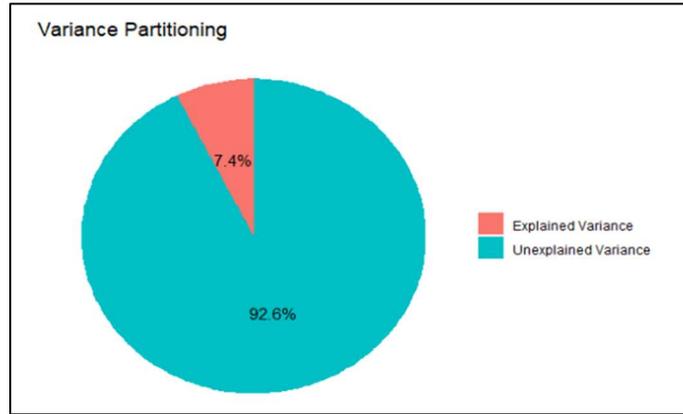
الشكل 103 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط للمخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار مع المستقيم الممثل للعلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والتحويلية والمخاطرة، حيث كان الانحراف المعياري للمقدر (β_0) مساويا للقيمة (0.5219)، كما كان الانحراف المعياري للمقدر (β_1) مساويا للقيمة (0.1321).

الشكل 104 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج المخاطرة بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (7.4%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (92.6%) من التباين الكلي حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.0737$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.0631$).

اختبار الفرضية الثانية والعشرون:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على المخاطرة في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على المخاطرة في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 73 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والتحويلية على

المخاطرة

القيمة المتوسطة للمقدرة (β_0) بتوليد 5000 عينة		القيمة المتوسطة للمقدرة (β_1) بتوليد 5000 عينة	
2.3725		0.387	
مجال الثقة للمقدرة (β_0) بإحتمال 95%		مجال الثقة للمقدرة (β_1) بإحتمال 95%	
1.383	3.362	0.1315	0.6425

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) لكل من المقدرين β_0 و β_1 أنهما لا ينعلمان معا، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (1.383) و (3.362)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.1315) و (0.6425)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على المخاطرة في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

4.3 تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على ريادة الأعمال:

`regsurv16<- lm(entrepreneurship ~ leadership, data = survey)`

نقوم من خلال هذا النموذج بالكشف عن تأثير القيادة التبادلية والتحويلية متمثلة في الإدارة بالاستثناء، والمكافأة المشروطة، والتأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والحافز الالهامي، والاعتبارات الفردية على ريادة الأعمال، حيث يكتب النموذج كالتالي:

$$(entrepreneurship) = f(leadership)$$

وعلى اعتبار العلاقة الخطية بين المتغيرين فإن النموذج يكتب من الشكل التالي:

$$(entrep) = \beta_0 + \beta_1(leadership)$$

وتعطينا عملية تقدير النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية النتائج التالية:

الجدول 74 نتائج تقدير نموذج الانحدار لريادة الأعمال بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية

المقدرات	قيمة المقدرة	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الحرجة
β_0	1.44254	0.26451	5.454	P<0.001
β_1	0.64429	0.6694	9.624	P<0.001
معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح \bar{R}^2		إحصائية فيشر	القيمة الحرجة
0.5157	0.5101		92.62	P<0.001

من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

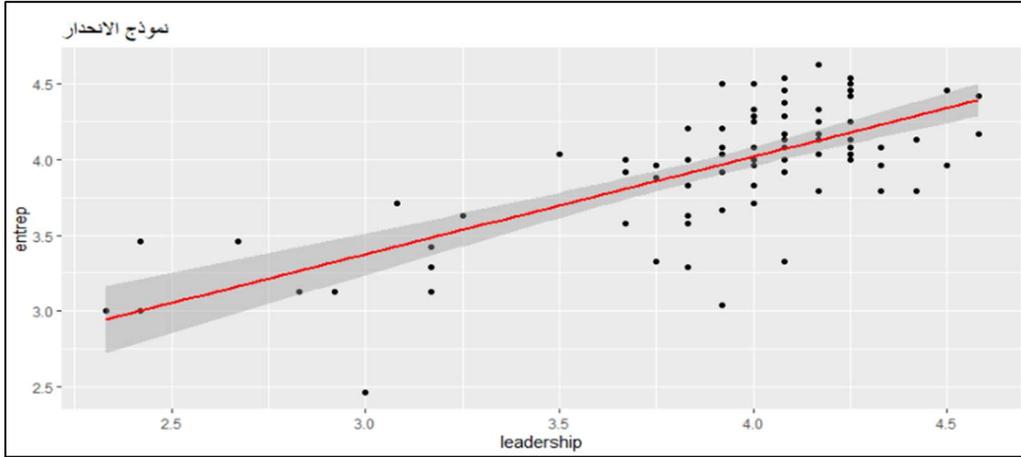
الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

تظهر نتائج تقدير العلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والتحويلية وريادة الأعمال معادلة مستقيم يمر بالمبدأ في النقطة (1.44254) وهو إشارة إلى ذلك المستوى من ريادة الأعمال الذي لا يتعلق بالقيادة التبادلية والتحويلية، وميل قدره (0.64429) حيث انه يعبر عن مقدار التغير في مستوى ريادة الأعمال عند تغير مستوى القيادة التبادلية والتحويلية بوحدة واحدة.

كما يظهر اختبار المعنوية الاحصائية (T-test) للمقدرين (β_0) و (β_1) ، أن (β_0) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت $(\text{sig} < 0.001)$ ، وان (β_1) كان ذا معنوية إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حيث كانت قيمة $(\text{sig} < 0.001)$.

الشكل 105 التمثيل البياني لنموذج الانحدار الخطي البسيط لريادة الاعمال بدلالة القيادة

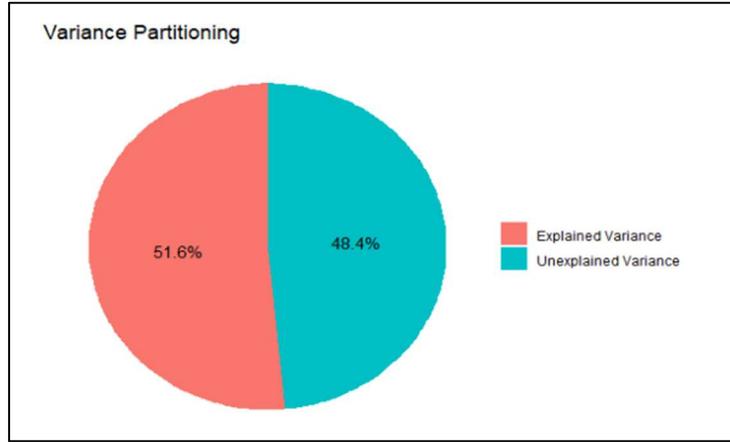
التبادلية والتحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني سحابة الانتشار مع المستقيم الممثل للعلاقة الخطية بين القيادة التبادلية والتحويلية وريادة الأعمال، حيث كان الانحراف المعياري للمقدر (β_0) مساويا للقيمة (0.26451)، كما كان الانحراف المعياري للمقدر (β_1) مساويا للقيمة (0.06694).

الشكل 106 الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج ريادة الاعمال بدلالة القيادة التبادلية والتحويلية



من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 10)

يعطي الرسم البياني الدائرة النسبية لتحليل التباين، حيث شكل التباين المفسر نسبة (51.6%) من التباين الكلي، فيما شكل التباين غير المفسر نسبة (48.4%) من التباين الكلي حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.5157$) فيما بلغ معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2 = 0.5101$).

اختبار الفرضية الثالثة والعشرون:

نستخدم في اختبار الفرضية الاحصائية تقنية (bootstrapping) والتي تقوم على توليد عدد معين (n) من العينات العشوائية بحيث يكون كبيرا جدا وذلك انطلاقا من التوزيع الطبيعي والذي اخترناه مساويا لخمسة آلاف (5000)، ثم إعادة عملية حساب مقدرات النموذج لهذه العينات، ثم إيجاد متوسطها مع مجال الثقة باحتمال قدره (0.95)، حيث يعطي ذلك النتائج التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

الجدول 75 نتائج عملية (Bootstapping) لنموذج أثر القيادة التبادلية والتحويلية على

ريادة الاعمال

القيمة المتوسطة للمقدرة (β_0) بتوليد 5000 عينة		القيمة المتوسطة للمقدرة (β_1) بتوليد 5000 عينة	
1.3825		0.6590	
مجال الثقة للمقدرة (β_0) بإحتمال 95%		مجال الثقة للمقدرة (β_1) بإحتمال 95%	
0.814	1.951	0.5187	0.7994

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية R (الكود المستخدم: انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال مجال الثقة المقدر بنسبة (95%) لكل من المقدرين β_0 و β_1 انهما لا ينعلمان معا، حيث تتراوح قيمة β_0 بين (0.814) و (1.951)، وتتراوح قيمة β_1 بين (0.5187) و (0.7994)، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل بالفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية على ريادة الأعمال في مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة قدره ($\alpha = 0.05$).

ملخص اختبار الفرضيات:

ومن خلال ما سبق من اختبار فرضيات الفروق وفرضيات الاثر يمكننا رسم الجدولين التاليين:

أ. فرضيات الفروق:

الجدول 76 ملخص نتائج اختبار فرضيات الفروق

رقم الفرضية	المتغير/البعد المختبر	نتيجة الاختبار
01	القيادة التبادلية	مقبولة
02	القيادة التحويلية	مقبولة
03	القيادة التبادلية والتحويلية	مقبولة
04	الابتكار	مقبولة
05	الاستباقية	مقبولة
06	المخاطرة	مقبولة
07	ريادة الاعمال	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

ب. فرضيات الأثر:

الجدول 77 ملخص نتائج اختبار فرضيات الأثر

نتيجة الاختبار	المتغير التابع	المتغير المستقل		
مقبولة	الابتكار	القيادة التبادلية	08	حالات القيادة التبادلية والتحويلية
مقبولة	الاستباقية	القيادة التبادلية	09	
مقبولة	المخاطرة	القيادة التبادلية	10	
مقبولة	ريادة الاعمال	القيادة التبادلية	11	
مقبولة	الابتكار	القيادة التحويلية	12	
مقبولة	الاستباقية	القيادة التحويلية	13	
مقبولة	المخاطرة	القيادة التحويلية	14	
مقبولة	ريادة الاعمال	القيادة التحويلية	15	
مقبولة	الابتكار	القيادة التبادلية + القيادة التحويلية	16	
مرفوضة	الاستباقية	القيادة التبادلية + القيادة التحويلية	17	
مرفوضة	المخاطرة	القيادة التبادلية + القيادة التحويلية	18	
مقبولة	ريادة الاعمال	القيادة التبادلية + القيادة التحويلية	19	
مقبولة	الابتكار	القيادة التبادلية والتحويلية	20	
مقبولة	الاستباقية	القيادة التبادلية والتحويلية	21	
مقبولة	المخاطرة	القيادة التبادلية والتحويلية	22	
مقبولة	ريادة الاعمال	القيادة التبادلية والتحويلية	23	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

مناقشة النتائج:

من خلال نتائج اختبار الفرضيات يمكننا مناقشة النتائج لكل نموذج على حدا، وذلك

كالتالي:

تأثير القيادة التبادلية على الابتكار:

يتدخل القائد التبادلي في حالة تحقيق مستويات من الانجاز تختلف اختلافا جوهريا عن المتوقع، حيث يكون التدخل في إطار الإدارة بالاستثناء الإيجابية عندما تتحقق مستويات من الانجاز أعلى من تلك المتوقعة، خاصة ما تعلق منها بأجال تسليم الأشغال، وجودة الأعمال المنجزة المطابقة للمعايير

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

المطلوبة، وهنا يكون لتدخل القائد صورة داعمة لجهود الابتكار من خلال تحفيز التفكير في التحسينات التدريجية والجوهرية، والتي تمس الخدمات وكذا المنتجات.

كما يشكل تدخل القائد عند الإخلال بمتطلبات حسن الانجاز عاملا سلبيا على جهود الابتكار لدى العاملين، والذي يبعث فيهم مشبطات التفكير النقدي وكبح محاولات الخروج عن المألوف، أين تشكل المسؤولية المنجزة عن تأخر تسليم الأعمال، وتحمل كلفة فشل المحاولات الابتكارية بوصفها هدرا لقدر معين من الموارد، هاجسا يعمل على تحجيم السلوك الابتكاري لدى العاملين.

غير أن السائد لدى المؤسسات محل الدراسة كان التدخل المنجر عن الإدارة بالاستثناء الإيجابية، أين يشكل تحلي العاملين بمستويات عالية من الحذر خاصة فيما تعلق بالأمن والسلامة، والحرص على الجودة، عاملا جوهريا في نجاح المبادرات الابتكارية غالبا، مما يجعل الإدارة بالاستثناء السلبية في أقل مستوياتها.

كما تعمل المكافأة المشروطة على تحفيز السلوك الابتكاري من خلال بث روح المنافسة البناءة، والتي تخلق تحفيزا ذاتيا لدى العاملين، إلى جانب اتصافها بالحجم الكافي الذي يجعلها مقابلا عادلا عن المجهود الابتكاري المبذول، كما انه من النادر اللجوء إلى المكافأة المشروطة السلبية، والتي تشكل عاملا سلبيا على الجهود الابتكارية، والتي غالبا ما تكون في صورة لفظية تتمحور حول التنبيه والتأنيب، ونادرا ما تصل إلى المستويات التي تستدعي توثيقها في السجلات ودفاتر المؤسسة الرسمية، أما الوصول إلى الاجراءات العقابية المالية كالحرمان من العلاوات والمكافآت النقدية والخصم من الراتب فأنها حالات معزولة، ولا تشكل إلا أوضاعا نادرة جدا.

ومنه يمكننا القول بأن القيادة التبادلية تؤدي بوجه عام إلى تأثيرات إيجابية على الابتكار، حيث تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Sandhu & Naqbi, 2022) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية ومناخ الابتكار عموما، ودراسة التي (Mutabelezi & Sethibe, 2024) التي أكدت على وجوب توفير مناخ ملائم تعمل فيه القيادة التبادلية على تعزيز الابتكار، ودراسة (Zhao & Sun, 2023) التي رأت أن للقيادة التبادلية تأثيرات إيجابية على الابتكار من خلال تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (Dong, 2023) التي توصلت إلى القيادة التبادلية قد تؤدي في بعض الحالات إلى إعاقة الابتكار.

تأثير القيادة التبادلية على الاستباقية:

تؤدي المكافأة المشروطة في شقها الايجابي إلى تحفيز روح المبادرة خاصة عند تجاوزها العتبة التي تجعلها تعويضا مرضيا عن الجهد المبذول، حيث يصبح البحث عن الفرص ظاهرة تنافسية، فيؤدي ذلك إلى بعث سلوك إيجابي في التعامل مع التغيرات واتخاذ قرارات سريعة وصائبة بشأنها.

فالمكافأة المشروطة الايجابية سواء المادية أو المعنوية بوصفها حافزا خارجيا تؤدي إلى استثارة الدافع الداخلي لأجل تحقيق الانجاز من جهة، ولأجل الحصول على المكافأة من جهة أخرى، فيتجه العاملون نحو السلوك الاستباقي، والذي يتمثل غالبا في جهود الحصول على المناقصات، وتبني الطرق والوسائل الجديدة غير المسبوقة في الانجاز، وكذا قبول العمل في مناطق لأول مرة.

إلا أن المكافأة المشروطة في شقها السلبي والتي لا يمكن التخلي عنها دائما تبعث على المبالغة في تقدير حجم الاخطار، مما يدفع بالعمال نحو الميل إلى الامتثال الصارم للقوانين والقواعد والاجراءات والمعايير، وهو ما ينجم عنه تحجيم وكبح السلوكيات الاستباقية، ولذلك لا يميل القادة في المؤسسات محل الدراسة إلى المكافأة المشروطة السلبية إلا في حالات نادرة ومعزولة، لا تعبر في الغالب على السلوكيات السائدة في بيئة العمل.

كما تؤدي الإدارة بالاستثناء الايجابية المنجزة عن تدخل القادة أثناء سير العمل لأجل تصحيح الاخطاء وتقليل الانحرافات عما هو مخطط له، إلى تنفيذ المهام دون تسجيل تأخر في مواعيد الانجاز، مما يجعل تسليم الأعمال في آجالها التعاقدية معتادا، حيث أن هذا التدخل التصحيحي يدعم حدوث استجابة إيجابية للتغيرات لدى العاملين (خاصة ما تعلق منها بالمهام المستجدة وغير المتوقعة الناجمة عن العمل في بيئة غير معتادة كالورشات الجديدة بالمناطق النائية)، فتصبح روح المبادرة لدى العاملين مستندة في دافعتها إلى ضمان تدخل القائد، والذي يعمل كصمام أمان يقلل من مستوى تقديرات الأخطار واحتمالات الوقوع في الاخطاء، ويرفع من الثقة بإمكانية تحقيق مستويات عالية من الانجاز.

كما يمكن للإدارة بالاستثناء السلبية أن تتسبب في التقليل من السلوكيات الاستباقية خاصة أن كان تدخل القائد عن توقف سير الاشغال توبيخيا أو عقابيا، وهو ما يمكن أن يحدث في بعض الحالات

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

التي يقل تسجيلها، حيث أن اشتراطات التوظيف في المؤسسات محل الدراسة تراعي توفر مستوى التأهيل والمهارة لدى العاملين يحول دون الوقوع في حالات التوقف التام لسير المهام والاشغال.

فالقيادة التبادلية بشكل عام تعمل في المؤسسات محل الدراسة على تحفيز السلوكيات الاستباقية من خلال تشجيع روح المبادرة، وتحفيز البحث عن الفرص، والاستجابة السريعة للتغيرات من خلال اتخاذ القرارات الصائبة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (Selvarajah, Basir Khan, Lean, & Purnshatman, 2024) والتي توصلت إلى القول بأن القيادة التبادلية تشجع سلوك الاستباقية المتمثل أساسا في روح المبادرة لكن بصورة غير مباشرة من خلال تحفيز الأداء، ومع نتائج دراسة (Öncer, 2013) التي توصلت إلى أن القيادة التبادلية تؤثر إيجابا في السلوك الاستباقي من خلال المكافآت الطارئة والادارة بالاستثناء النشطة.

كما أنها تتعارض مع دراسة (Senthamil Raja & Palanichamy, 2011) التي تذهب إلى القول بأن القيادة التبادلية لا تسهم بقدر كاف في دعم السلوك الاستباقي أو التنبؤ به، حيث أن التركيز على المكافأة يكون على حساب الأداء، وان فكرة الامتثال للمعايير التي تكفي للحصول على المكافأة سيكون على حساب السلوك الاستباقي، وان الأثر التحفيزي للمكافأة أن وجد فسيكون على المدى القصير فقط.

تأثير القيادة التبادلية على المخاطرة:

يتم تقديم المكافأة المشروطة بناء على الأداء الجيد للمهام وذلك محدد سلفا عن طريق معايير معينة، كمدة تسليم الأشغال، واستيفاء معايير الفحص لأعمال اللحام والاختبارات غير الإتلافية، فيؤدي ذلك إلى حصر الجهود فيما يتوافق مع المعايير والمتطلبات دون تعديها إلى سلوكيات تنطوي على مخاطرة، حيث أن المكافأة المشروطة السلبية والتي تعمل دور إجراءات عقابية تؤدي إلى تقديرات متحيزة لدى العاملين نحو تقدير احتمالات الفشل.

كما تعمل المكافأة المشروطة في شقيها السلبي والايجابي على عدم اتخاذ القرارات في حالات الغموض، حيث أن التبعات المالية للقرارات غير الصائبة كبيرة جدا مقارنة بمقدار المكافأة المشروطة

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

الاجباية، فيؤدي ذلك إلى الميل نحو الالتزام الصارم بالمعايير وعدم الاقدام على الأعمال التي لا تتسم بالوضوح التام.

تترك المكافأة المشروطة السلبية أثرا سلبيا على العاملين يضاف إلى ذلك العبء النفسي المنجر عن عدم نجاح المخاطرة فيخلق لدى العامل حالة من عدم تقبل الفشل، مما يبعث على التقليل من نظرة التفاؤل نحو المستقبل.

وتشكل الادارة بالاستثناء التي يتدخل فيها القائد لفرض اجراءات تصحيحية للحيول دون وقع خلل في سير الأعمال عاملا إضافيا في تحجيم سلوك المخاطرة حيث أن القادة عادة ما يفرضون الالتزام بالمعايير، ولا يقدمون على تنفيذ المهام في حال الغموض بل يدفعون نحو إزالة أسباب الغموض لعدم تحمل تبعات القرارات التي قد تتسبب في الإضرار بالمؤسسة على المستوى المالي أو على مستويات جودة الاعمال، فيؤدي ذلك إلى جو عام لا يبعث على المخاطرة.

كما تشكل الادارة بالاستثناء التي يتدخل القائد فيها عند توقف سير الاشغال لإعادة بعثها من جديد في صورة إجراءات تصحيحية تنطوي على صور توبيخية وعقابية خاصة عندما تكون بسبب سلوكيات مخاطرة حتى وان كانت مخاطرة محسوبة، حيث يكون ذلك على حساب التفاؤل مستقبلا مما يؤدي إلى تضخيم احتمالات الفشل، والذي يصبح تفاديه من خلال الامتثال الصارم للمعايير من باب أولى.

فعلى العموم تشكل المخاطرة عاملا ذو تأثير كابح لسلوكيات المخاطرة، حيث تعمل الادارة بالاستثناء والمكافأة المشروطة في نفس الاتجاه لتجنب المخاطرة المالية، والاحجام عن اتخاذ القرارات في حالة الغموض، مما يبعث على عدم تقبل الفشل وبعث نظرة غير متفائلة تجاه المستقبل، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Harish & Prabha, 2022) التي تظهر أن القيادة التبادلية تؤدي إلى التقليل من سلوكيات المخاطرة، ودراسة (Lowell, 2015) التي ترى أن القيادة التبادلية أقل أثرا في إدارة المخاطر.

غير أنها تتعارض مع دراسة (Mutabelezi & Sethibe, 2024) التي ذهبت إلى القول بأن القيادة التبادلية تؤثر بشكل ايجابي على سلوك المخاطرة، ودراسة (Whittington, Coker,

(Goodwin, Ickes, & Murray, 2009) التي ترى انه من المحتمل وجود تأثيرات ايجابية للقيادة التبادلية على سلوك المخاطرة.

تأثير القيادة التبادلية على ريادة الأعمال:

تؤثر القيادة التبادلية على ريادة الأعمال تأثيراً من خلال دعمها لسوكيات الابتكار، حيث تعمل المكافأة المشروطة على تحفيز التفكير الابداعي والخروج عن النمط السائد والمألوف، فيصبح الاقدام على المبادرة من خلال ابتكار التحسينات الطفيفة او الجذرية على الخدمات المقدمة كإدخال تقنيات جديدة على التلحيم والاختبارات غير الإتلافية، أو تقديم تدريبات ميدانية من خلا الاستعانة بخبراء جدد، او العمليات المؤدية إلى ذلك كاستحداث نظام العمل بالكميات بدل التوقيت، واستحداث المخابر المتنقلة لإظهار النتائج الفورية، مدعوماً بمقدار المكافأة المشروطة التي تصبح تعويضاً عادلاً عن الجهود المبذولة.

كما تصبح الاستجابة للتغيرات كتلك التي تطرأ على تحين الشروط التعاقدية، واتخاذ القرارات السريعة والصحيحة بشأنها -حتى في حالات الغموض الشديد- محفزة من خلال المكافأة التي يتم الحصول عليها، ورغم ما تنطوي عليه السلوكيات الريادية من مخاطرة والتي تبقى في حدود ضيقة حيث تعمل المكافأة المشروطة السلبية على الحد منها، والتي تكون غالباً في صورة اقتطاعات أو خصومات نقدية، أين يكون تقبل الفشل منحصراً على عدم جدوى المحاولات الابتكارية التي لا تستهلك قدراً معتبراً من الموارد، أو عدم تحقيق سبق تام من خلال المبادرة، والتي تحقق قدراً معيناً من الانجاز يخفف من حجم المخاطرة المالية، فيسود بذلك تفاؤل معتدل بشأن المستقبل.

كما تعمل الادارة بالاستثناء على إفساح المجال للسلوكيات الابتكارية، والتي لا تتسبب غالباً في إحداث خلل على سير الاعمال، كما تعمل على ترشيد المبادرات الجديدة من خلال الادارة بالاستثناء الايجابية، حيث تصبح صمام امان لها يدعم تقدمها مما يشيع حالة من التفاؤل، تنعكس على ايجاباً على تقبل الفشل في حال فشل المبادرات والابتكارية أين يخفف تدخل القائد من تبعاتها.

ورغم أن القيادة التبادلية تؤثر إيجاباً على دعم وتحفيز السلوكيات الابتكارية والاستباقية إلا أنها تبقىها في دائرة مقبولة من المخاطرة، حيث تعمل على الحد من الاقدام على المخاطرة المالية، وتستأثر

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

بالقرار في حالات الغموض، فهي تعمل على وضع تقديرات منضبطة للمخاطرة مما يجعلها غير متقبلة للوقوع في حالات الفشل، ولا تشجع على التفاؤل المفرط بشأن المستقبل.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (Mutabelezi & Sethibe, 2024) التي وصلت إلى القول بأن القيادة التبادلية تؤثر إيجاباً على سلوكيات ريادة الأعمال وعلى الابتكار بوجه خاص، ودراسة (Klein, 2023) التي ذهبت إلى القول بأن القيادة التبادلية تؤثر إيجاباً على الابتكار من خلال التعاون والتواصل المفتوح الذي يستدعيه التبادل، وكذا التأثيرات التحفيزية المتبادلة بين القادة والعاملين والتي تشجع روح المبادرة، إلا أنها تتعارض مع هذه الدراسة في قولها بأن القيادة التبادلية تعمل على خلق مساحة آمنة للتعلم من الفشل، مما يساهم في ترسيخ عدم الخوف من العواقب، وهو ما يعمل على تشجيع سلوك المخاطرة.

تأثير القيادة التحويلية على الابتكار:

يترك التأثير المثالي للقادة أثراً إيجابياً في سلوك العاملين مما يشعرهم بمساحة من الامان النفسي حيث يتقاسم معهم نفس المبادئ والقيم، كإتقان الأعمال، بما فيها الأعمال التي لا تطاها الرقابة ولا تتشدد بشأنها المعايير من طرف الشركات المؤداة لصالحها، وكذا الاخلاص في العمل، اقتداءً بالخلفيات الدينية للقائد، من خلال بذل ما في الوسع من الجهود، فيبعث فيهم ذلك حرية التفكير الناقد المفضي إلى الابداع والابتكار.

تعمل جهود القائد في اىصال رؤية واضحة لدى العاملين، تعمل على بعث شعور الانتماء لديهم مما يعزز فيهم فكرة التحسين والتطوير والتغيير الايجابي، فتصبح أفكارهم مدفوعة نحو السعي إلى تقديم الأفضل، وتجاوز التوقعات في الانجاز، خاصة ما تعلق بالأجال التعاقدية المؤثرة على سمعة المنظمة، أو مستويات جودة الاعمال، سواء على مستوى الانجاز او المراقبة والمتابعة، فيصبح العامل ممثلاً للمنظمة التي يعمل بها من منطلق الانتماء لا التعاقد وحسب.

كما أن السعي إلى نيل إعجاب القائد يحفز العاملين ويدفعهم نحو التفكير في إيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام تضمن تسليم الأعمال في أوقاتها المحددة، أو الرفع من مستوى جودتها، من خلال انتقاد الطرق السادة والتفكير في طرق جديدة، وهو ما يعمل القائد على استشارته من خلال تشجيع التفكير

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

الناقد، وعدم استهجان الخروج عن المألوف، فيؤدي ذلك إلى الشعور بأن أفكارهم مرحب بها، خاصة فيما يتعلق بطرق التدريب والتأهيل في تقديم الخدمات التكوينية للمتربصين.

وتسهم اهتمامات القادة بالاعتبارات الفردية للعاملين إلى إيجاد مساحة تواصلية آمنة، تعمل على زيادة التأثير المثالي للقائد وتزيد من شعور الانتماء لديهم، فيؤدي الشعور بالدعم الشخصي للقائد إلى ردات فعل إيجابية نحوه بما فيها الامتثال والانضباط، وتعداها إلى المبادرات الابتكارية المتحررة من الخوف من الفشل.

وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Liaqat, Rehman, & Ahmed Ullah, 2024) التي توصلت إلى القول بأن القيادة التحويلية تؤثر بشكل ايجابي في دفع السلوك الابتكاري من خلال تعزيز المهارات، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا وسيطا، ودراسة (Bedoya, Pérez-Sánchez, Zapata, Baier-Fuentes, & Hernandez-Sanchez, 2024) التي توصلت إلى القول بأن القيادة التحويلية تؤثر ايجابا على التوجه الريادي عموما وعلى القدرات الابتكارية خصوصا.

تأثير القيادة التحويلية على الاستباقية:

ينعكس التأثير المثالي للقائد على الاتباع من خلال محاولاتهم للإشادة بسلوكياته، والتطلع للاقتداء بها، فيبعث ذلك فيهم روح المبادرة المدعومة بالتحفيز الناتج عن محاولاتهم لكسب ثقة القائد، من خلال جهودهم الموجهة نحو استخدام تقنيات جديدة في تنفيذ المهام كتلك الخاصة بتلحيم القطع الميكانيكية الجديدة او الدقيقة، او استخدام تجهيزات جديدة مبتكرة تصلح للعمل في الظروف غير المعتادة، كما تعمل استشارة القائد لهم على تحفيزهم للتفكير في تنفيذ الأعمال بطرق مختلفة، خاصة عند مواجهة ظروف طارئة غير معتادة، كالتعطل في إمدادات مستلزمات التلحيم، أو مواجهة ظروف مناخية متقلبة، والتصرف حيالها بطرق صحيحة بسرعة مناسبة تتجنب الاخلال بأجال التسليم أو بالشروط التعاقدية، حيث يلهم القائد أتباعه بالأفكار الواعدة التي تعمل على تحقيق تفوق المنظمة وتحقيق رؤيتها، بمراعاة أحوالهم وظروفهم الفردية، أين يكيف عدد المهام وأهميتها ومدى استعجاليتها بما يلائم أوضاعهم المهنية والشخصية، والتي يكون على اطلاع مسبق بها، فيعمل القائد بذلك على تحفيز وتعزيز السلوكيات الاستباقية لدى العاملين.

وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Coad & Berry, 1998) التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية تعمل على تعزيز روح المبادرة لدى العاملين، من خلال تشجيعهم على خوض التحديات المتعلقة بتحقيق المهام، وتحقيق السبق في تسجيل مستويات عالية من الانجاز، مع تحويل نظرهم إلى الاخطاء من كونها خللا في الانجاز إلى فرص للتعلم، وكذا دراسة (Dixon, 1999) التي ذهبت إلى القول بأن القيادة التحويلية تؤدي إلى تعزيز روح المبادرة من خلال تبني الرؤية الواضحة بشكل جماعي، وكذا العمل على تمكين العاملين بتوفير مستلزمات تحقيق المبادرات بنجاح.

تأثير القيادة التحويلية على المخاطرة:

يعزز التأثير المثالي للقائد شعور الاتباع بمساحة من الامان مما يجعل نظرهم نحو المخاطرة المالية منحاذاة نحو قدر من التفاؤل خاصة عند استحضار رصيد القائد من المواقف التي اتسمت بالمخاطرة العالية والتي حققت مكاسب للمنظمة، حيث تعزز الرؤية المشتركة بين الاتباع والقائد من التفاؤل تجاه المستقبل، فيبعث ذلك في الاتباع روح المخاطرة عند تقدير مكاسب ذات احتمالات محسوبة، دون الانجرار إلى مجازفات غير محسوبة العواقب، خاصة إذا تعلقت بالجوانب التي تمس بالأمن والسلامة والتي تخضع لتعليمات ومعايير صارمة تخص بعض المواد الخطرة السامة منها والمشعة، والتي تستعمل عادة لأجل الكشف عن عيوب القطع الميكانيكية والتأكد من جودة التلحيم، كما يسهم التفكير الناقد المتعلق بحل المشكلات في الاقدام على مبادرات تنطوي على قدر معقول من المخاطرة، كاستعمال بدائل للتقنيات المعمول بها عند استحالة الأداء المعتاد بسبب الظروف الطارئة، أو التعطلات على مستوى التجهيزات او الإمدادات.

كما تظهر مبادرات اتخاذ القرار من طرف الاتباع في حالات الغموض مدعومة من القائد من خلال الدعم والمساندة التي يظهرها لأتباعه في صورة مبادرات تحفيزية، وتواصل فعال في الاتجاهين، مما يسهم في خلق حالة من تقبل الفشل وجعله فرصة للتعلم، كما تشكل اهتمامات القائد بالاعتبارات الفردية للأتباع عاملا هاما في خلق جو من التفاؤل تجاه المستقبل يعمل على تحفيز البحث عن الفرص ووضع تقديرات واحتمالات لا تتأثر بفشل التجارب السابقة.

فيمكن القول بأن القيادة التحويلية تعمل على دعم وتحفيز المبادرات المنطوية على قدر معقول من المخاطرة، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Öncer, 2013) التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

تعمل على تحفيز الاستباقية من خلال التحفيز الفكري الذي يؤدي إلى تشجيع روح المبادرة، والاقدم على اتخاذ القرارات الجريئة في البيئات غير المستقرة، فتصبح المغامرة مدعومة بالدافع نحو الانجاز، الا أنها ترى أن الاهتمام بالاعتبارات الفردية لا يؤثر على السلوكيات الاستباقية، ودراسة (Al Hassan, 2019) التي توصلت إلى القول بأن اسلوب القيادة التحويلي يعزز الانخراط في سلوكيات المخاطرة المحسوبة في المؤسسات غير الربحية، ودراسة (KANG, 2019) التي ترى أن القيادة التحويلية تخلق جوا مشبعا بالأمان النفسي للعاملين وتعزز التواصل المفتوح، مما يجعل تصوراتهم حول نتائج المخاطرة متفائلة، بسبب عدم شعورهم بالتهديد الشخصي الذي قد ينجر عن نتائج المخاطرة.

إلا أنها تتعارض مع نتائج دراسة (Liu, 2021) التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية تبلغ في التركيز على الاهداف قصيرة المدى وتهمل إدارة المخاطر، مما يجعل سلوك المخاطرة الطامح إلى زيادة حجم الشركة غير منضبط.

تأثير القيادة التحويلية على ريادة الأعمال:

يعمل التأثير المثالي للقائد ترسيخ جو من المثل والاخلاق القائمة على التفاني واتقان العمل، حيث تمثل سلوكيات القائد أمثلة يحتذى بها خاصة فيما يتعلق بالانضباط الذاتي وتأدية المهام استنادا إلى منطلقات شرعية تستحضر الرقابة الالهية وترجو رضاه، كوجوب الاتقان والاخلاص في العمل، فتستدعي هذه المثل والقيم المشتركة خلق مساحة من التجاوب والاتصال السلس الفعال والذي يسهل للقائد الهام الاتباع برؤية مشتركة تتحقق من خلالها أهداف المنظمة، حيث يقوم القائد من خلال مد جسور الثقة بينه وبين الاتباع من خلال التمكين والإيمان بقدراتهم خاصة فيما يتعلق بقدرتهم على انجاز الاشغال ذات المهام الكثيفة وآجال التسليم المضغوطة، كما يقوم باستثارة قدراتهم الابداعية وتحفيز التفكير الناقد لديهم ومخالفة السائد والمألوف من خلال ترك مساحة لهم في ايجاد الحلول للمشاكل الطارئة والتي لا تتميز بإجراءات معالجة معروفة مسبقا، كالأعطال التي قد تصيب تجهيزات الانجاز، أو التعامل مع أحوال جوية استثنائية، وذلك بمراعاة الصفات التي والمؤهلات التي يختص بها كل فرد عن غيره، كتسمية أفراد معينين للمهام مخصوصة بحكم حالتهم العائلية مفرقين بين العزاب وأرباب الأسر، واستثناء أفراد من بعض المهام التي قد لا تتوافق مع بنيتهم الجسمية، أو تخفيض ساعات العمل ومنح العطل وفترات الراحة بما يتوافق مع الظروف الخاصة والطارئة التي يمر بها العمال.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يعمل هذا السلوك التحويلي للقائد على توفير مساحة كافية لاستيعاب الأفكار المبدعة والخلاقة التي يحفزها ويدعمها القائد في بداياتها اين تتشكل في صورة مبادرات ناشئة تقوم على رصد وتتبع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل تنطلق من فكرة إدخال تحسينات طفيفة على طرق أداء الأعمال كالتلحيم بمختلف التقنيات والكشف عن عيوب القطع الميكانيكية دون إتلافها، أو إدخال تغييرات جذرية عليها عن اتضاح عدم جدواها او كلفتها المرتفعة، أين يعمل السلوك الاستباقي للعمال والمدعم من طرف القائد على تحويل هذه المبادرات إلى ابتكارات ناضجة قابلة للتنفيذ والاستغلال، وتقديمها ميدانيا في فترة زمنية مناسبة تحقق السبق والتفوق على الغير .

وكما تشجع السلوكيات التحويلية للقائد تقديم الابتكارات بصورة استباقية إلى ميدان العمل إلا أنها تطوها بحدود معينة من المخاطرة لا تخرج عنها ولا تتجاوزها، حيث يظهر من خلال السلوك المثالي للقائد ممارسات عقلانية لا تعدم المخاطرة لكنها تحدد لها سقفاً يمنعها من الانحدار نحو المجازفة غير محمودة العواقب، خاصة فيما تعلق بالمخاطرة المالية التي تنعكس على الاضرار بموارد المؤسسة او تلك التي تنطوي على إمكانيات اضرار مهنية جسدية او نفسية، كما أن سلوكيات القائد الملهمه والتحفيزية تعمل على بعث الشجاعة العقلانية والحكيمة للعمال لاتخاذ القرارات التي قد تفرضها ظروف الالايقين وحالات عدم اليقين، أين يجتنب العمال توقيف الاشغال من خلال الاجتهاد في تقييم الاوضاع واتخاذ القرارات المناسبة، خاصة عندما يتعلق الوضع بحوادث العمل ومواجهة ظروف غير متوقعة.

يعمل القائد في حالات فشل المبادرات الابتكارية في تحقيق الاهداف المرجوة منها على تقييم عقلاي يبعث على تقبل الفشل، وتحويله من حالة سلبية إلى فرصة للتعلم يتم بموجبها التعرف على اوجه القصور والفعالية وفي الاجراءات والطرق السائدة، مما يبعث على تبني ذهنية لدى العمال تقوم على التفاؤل تجاه المستقبل مستفيدة من الاخطاء السابقة ومتطلعة إلى تجاوزها لتحقيق الاهداف المرجوة أو تجاوزها احيانا.

فيمكننا القول على وجه العموم أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابا على ريادة الأعمال من خلال استشارة الافكار والمبادرات المبدعة والخلاقة، وداعمة للسلوكيات الاستباقية التي تؤدي إلى إخراج المبادرات الابتكارية إلى الميدان متقبلة قدر ما معقولا من المخاطرة المحسوبة، دون التأثير بحالات الفشل التي قد تؤثر على التفاؤل تجاه المستقبل.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

وهذا ما يتوافق مع دراسة (Shafique & Kalyar, 2018) التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على ريادة الأعمال من خلال تعزيز الابتكار وتشجيع روح المبادرة والاستباقية والمخاطرة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وكذا دراسة (Paladan, 2015) التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية تعمل على الدفع بريادة الأعمال نحو النجاح، خاصة في الأعمال الناشئة حيث تعتمد على الدافع الالهامي بصورة أساسية.

تأثير القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الابتكار:

تعمل القيادة التبادلية على تحقيق السير الامثل للمهام المؤدية إلى تنفيذ الاشغال في آجالها المحددة واختتام الدورات التدريبية حسبما هو مبرمج، حيث تمثل المكافأة المشروطة جزاء عادلا عن حسن الانجاز، فهي بذلك تسهم في تحفيز العاملين وتعزز قدراتهم التنافسية الداخلية مما يسهم في ظهور مبادرات ابتكارية على مستوى أداء المهام، وكذا في استخدامهم للتجهيزات أو التقنيات الجديدة، كما تعمل السلوكيات التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي للقائد ومكانته لدى الموظفين في خلق جو تواصل سلس، يمكن من نقل الأفكار التحفيزية بين القائد وأتباعه، مما يكرس الرؤية المشتركة وشيوع روح الفريق فيستثير التفكير الناقد، والتفكير في حل المشكلات بطرق جديدة غير مألوفة، مما ينتج مبادرات ابتكارية فردية وجماعية، كاعتماد العمل بالمشورة والتوجيه عن بعد فيما يخص البرامج وتسلسل المهام، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتعويض الاتصال المباشر خاصة عند الحالات الطارئة، وكذا استخدام تقنيات جديدة في التعليم والتكوين، أو إجراءات وتدابير أمنية مستحدثة، وذلك بمراعاة الفوارق الفردية بين العاملين حيث تظهر هذه المبادرات بصور مختلفة تبعا للمستوى الاداري والتأهيل التقني والعلمي للاتباع، فيمكن القول بأن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية رغم أنها نمطين قياديين مختلفين إلا أنهما يعملان في نفس الاتجاه في التأثير على الابتكار، وذلك بمراعاة أن تأثير القيادة التحويلية أكبر من تأثير القيادة التبادلية.

وهذا ما يتوافق مع دراسة (Sa'diyah, Mujahidin, Bahruddin, Asmahasanah, Saputra, & Suntiah, 2021) التي ترى أن القيادة التحويلية أكثر تأثيراً من القيادة التبادلية على السلوكيات الابتكارية، بخلاف دراسة (Ma & Jiang, 2018) التي تذهب إلى القول بأن القيادة

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

التبادلية محفزة للإبداع والابتكار عندما تركز على المكافآت المالية وغير المالية، بينما لا تؤثر القيادة التحويلية على إبداع الموظفين ولا على سلوكياتهم الابتكارية.

تأثير القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الاستباقية:

تعمل المكافأة المشروطة عند وصولها إلى القدر الذي يعبر عن القيمة العادلة للتبادل، سواء كانت مكافأة مادية أو معنوية إلى تشجيع روح التنافس بين العاملين مما يخلق جوا مشبعا بروح المبادرة، حيث تشكل التنافسية الداخلية للعاملين لأجل تحصيل المكافآت عاملا ايجابيا في توجيه العاملين نحو البحث عن الفرص والتي من خلالها يتم تحصيل المكافآت، أين تتضح هذه الفرص من خلال الرصد والتتبع للتغيرات والتي تحمل في طياتها فرصا محفية، تسهم التنافسية الداخلية في الاستجابة السريعة لهذه التغيرات مما ينجر عنه استغلال أمثل، حيث تمثل الادارة بالاستثناء صمام أمان يحول دون تردد العاملين تجاه استغلال الفرص حيث أن تدخله يضمن عدم تحمل تبعات المبادرات غير المكلفة بالنجاح، وبذلك تصبح القيادة التبادلية عاملا ايجابيا في دعم وتحفيز السلوكيات الاستباقية.

أما السلوكيات التحويلية فان تأثيرها يتضاءل أمام تأثير المكافأة المشروطة خاصة المادية منها، أين تصبح دوافع المبادرات مستندة إلى هيكل المكافآت والتي تستغني عن تأثيرات كاريزما القائد ولا تحتاج إلى مثير، كما أن مراعاة الاحوال الشخصية والخاصة لا تتصف بالديمومة أين تفرض الشروط التعاقدية للعاملين مستوى من الانجاز لا يمكن للظروف الشخصية المساس به، وعلى العموم فإن القيادة التحويلية لا تعمل على دفع السلوكيات الاستباقية في وجود القيادة التبادلية خاصة أن كانت في صورة مكافأة مجزية.

وهذا ما يتوافق مع دراسة (Martens, 2018) التي توصلت إلى القيادة التبادلية متمثلة في الإدارة بالاستثناء النشطة قد أثرت ايجابا على الاستباقية، فيما لم تؤثر القيادة التحويلية عليها.

تأثير القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على المخاطرة:

تعمل السلوكيات القيادية والتحويلية من خلال التأثير المثالي للقائد وإلهامه للتابعين من خلال حثهم على السعي لتحقيق رؤية مشتركة وتشجيع المبادرات الابتكارية بمراعاة الفوارق الفردية بين الاتباع على افساح المجال للسلوك الاستباقي الذي يتميز بالمخاطرة، لكن هذا الافساح للمجال لا يجد ما

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

يدعمه خاصة عند الاخذ في الحسبان تأثير المكافأة المشروطة السلبية أين يعتقد العاملون أن تبعات الفشل سيتحملونها لوحدهم، فتأتي السلوكيات القيادية التبادلية لتكرس حالة من الالتزام بالقواعد والمعايير في أداء المهام، مكتفين بما هو محدد سلفا من المكافآت المشروطة الايجابية والتي يتحصلون بموجبها على مزايا حسن الانجاز بحسب ما هو مطلوب لا غير.

وعلى العموم يمكننا القول بأن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بوصفها نمطين قياديين مختلفين لا يعملان في نفس الاتجاه لأجل التأثير الايجابي على المخاطرة، حيث تركز القيادة التبادلية حالة من المركزية والحرفية في الالتزام بإنجاز المهام، ولا يرق تأثير القيادة التحويلية لوحده في تحفيز سلوكيات المخاطرة لدى الاتباع.

وهذا ما يتوافق مع دراسة (Verma & Verma, 2018) التي وجدت أن القيادة التحويلية تعزز ريادة الأعمال المؤسسية، بينما تعمل القيادة التبادلية على ترسيخ تنفيذ القرارات المركزية، مما يجعل العاملين يتجنبون السلوكيات التي تنطوي على المخاطرة والاكتفاء بأداء المهام المحددة مسبقا وفقا للمعايير والمواصفات.

تأثير القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على ريادة الاعمال:

تعمل السلوكيات القيادية التحويلية للقيادة على خلق جو تواصلية فعال يسمح بنقل التأثيرات التحفيزية لقدرات العاملين على مستوى أداء المهام وكذا على مستوى التفكير في حل المشكلات بطرق تتجاوز السائد والمألوف، حيث تصبح الرؤية عاملا مشتركا يوحد الجهود ويوجهها نحو تحقيق الاهداف، وهذا بمراعاة ما يمكن أن يقدمه كل فرد بالأخذ بعين الاعتبار أوضاعه الشخصية الدائمة أو الظرفية العابرة، فتنتقل بذلك المبادرات الابتكارية التحسينية أو الجذرية مدعومة بالسلوكيات التحويلية للقيادة، والذين يعملون على تشجيع وتحفيز روح المبادرة لدى الاتباع، مما يحفز سلوك البحث عن الفرص في ثنايا التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة، والتصرف حيالها بقرارات سريعة، متحملين في ذلك قدرا محسوبا ومحددا من المخاطرة التي ينطوي عليها السلوك الاستباقي، حيث يتصرفون حيال الغموض بحذر من خلال قرارات عقلانية غير متحيزة إلى المجازفة، دون أن تكون حالات الفشل الممكنة مؤدية إلى التشاؤم تجاه المستقبل.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

كما تسهم السلوكيات التبادلية خاصة المكافأة المشروطة الايجابية في الدفع نحو استحداث طرق جديدة مبتكرة كلية او محسنة جزئيا، يقوم العاملون بتقديمها إلى الميدان من خلال مبادراتهم المحصنة ضد الفشل من خلال الادارة بالاستثناء النشطة التي يقدمها القائد والتي تحول دون الفشل او التخفيف من آثاره في حال حدوثه فتصبح المكافأة المشروطة محفزا للبحث عن الفرص الناشئة من التغيرات البيئية الحاصلة والتي تفرض اتخاذ قرارات سريعة لاغتنامها، فيشجع ذلك سلوك المخاطرة المحسوبة من خلال اقتحام حالات الغموض حيث تشكل الصورة الذهنية للمكافأة المشروطة باعثة على التفاؤل تجاه المستقبل واعتبار الفشل بوابة لفرصة سانحة اخرى يمكن استغلالها بطريقة افضل بعد التعلم واكتساب خبرة من حالات الفشل.

فعلى العموم تعمل القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بوصفهما نمطين قياديين منفصلين في اتجاه واحد في دعم سلوكيات ريادة الأعمال من خلال تشجيع الابتكار والاستباقية والمخاطرة بقدر أقل، أين تسهم المكافأة المشروطة في جعل تأثير القيادة التبادلية على ريادة الأعمال أكثر وضوحا.

وهذا ما يتعارض مع نتائج دراسة (Vaca, Barragán, Vaca, & Amay, 2021) التي ترى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل فعال في دعم سلوكيات ريادة الاعمال، بخلاف القيادة التبادلية التي ليس لها اثر فعال على السلوكيات الريادية، ودراسة (Pascual, MSantos, Balaria, Santos, Ara Deminice, & Galang, 2021) التي تقول بأن القيادة التبادلية تعمل على مبدأ المكافأة مقابل الأداء بما هو مخطط له دون أن تتعدها، أما القيادة التحويلية فأنها تلهم الموظفين وتشركهم في تحقيق رؤية المنظمة مما يشجع السلوكيات الريادية لديهم، بخلاف (Kittikunchotiwut, 2019) دراسة التي ترى أن كلا النمطين القياديين يسهمان في التأثير على ريادة الأعمال بشكل فعال.

تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على الابتكار:

تسهم السلوكيات التحويلية في التأثير الايجابي على المبادرات الابتكارية سواء تلك التي تتعلق بالجوانب التنفيذية للأشغال والتكوين، أو الجوانب الادارية الخاصة بتنظيم طرق العمل، حيث يعمل التأثير المثالي للقيادة على بناء علاقات تواصلية منسجمة تسمح بتبادل الافكار والتصورات خاصة ما تعلق منها بالرؤية والاهداف المسطرة، مما يوجه المبادرات الابتكارية نحو الجوانب الداعمة لتحقيق الاهداف بما يتجاوز المسطر والمستهدف، أين تعمل الاستثارة الفكرية على تحفيز ملكات الابداع وقوى

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

الابتكار من خلال التفكير في حل المشكلات بالطرق الخارجة عن المألوف، كما تكون الجهود الرامية إلى الابداع والابتكار تحت تأثير الحافز الايجابي الذي تشكله المكافأة المشروطة الايجابية والتي تدفع بالقوى الخلاقة لتحويل الافكار إلى ابتكارات مجسدة، كما تعمل الادارة بالاستثناء النشطة على توفير إطار عمل آمن يحول دون التفكير المفرط في الجوانب السلبية للارتباك الذي تسببه المبادرات الابتكارية في بداياتها حيث تكون مقاومة التغيير في أعلى مستوياتها.

وعلى العموم يمكننا القول بأن القيادة التبادلية والتحويلية تعمل على تحفيز الابتكار وخلق جو ملائم لنشوء الافكار الابداعية، وتحسيد الابتكارات، وتوفير الدعم والرعاية لها إلى أن تؤتي أكلها، من خلال تظافر السلوكيات التحويلية التي تعمل على الجوانب الذهنية والتفكيرية، والسلوكيات التبادلية التي تعمل ترشيد الجهود الميدانية ومكافأتها بطرق محفزة.

وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019) التي توصلت إلى القول بأن القيادة التبادلية والتحويلية تؤثر إيجابا على السلوكيات الابتكارية، بخلاف دراسة (Günzel-Jensen, Hansen, Jakobsen, & Wulff, 2018) التي ترى أن القيادة التبادلية والتحويلية باعتبارها نمطا قياديا واحدا سيؤديان إلى إعاقة الابتكار، حيث يظهر تأثير القيادة التبادلية السلبي على السلوكيات الابتكارية.

تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على الاستباقية:

تعمل السلوكيات التحويلية لدى القادة على تشجيع وتحفيز روح المبادرة حيث يقوم الاتباع تحت التأثير المثالي للقائد بالإفصاح عن مبادراتهم في صورها الاولية غير واضعين في الحسبان وقوعها تحت طائلة الرفض او المنع، أين تعمل جهود القائد في ترسيخ رؤية مشتركة من خلال الحافز الملهم الذي يواجه مبادرات العاملين نحو تحقيق اهداف المنظمة عن طريق القرارات السريعة المؤدية إلى استغلال الفرص الناتجة عن التغيرات الحاصلة على مستوى بيئة الاعمال، حيث تكون الاستثارة الفكرية عامل خلاق للمبادرات الابتكارية التي تصدر عن العاملين، كما تعمل السلوكيات التبادلية خاصة المكافأة المشروطة الايجابية على تحفيز روح المبادرة من خلال اشاعة جو من التنافسية الداخلية بين العاملين، والتي تنصهر احيانا لتصبح جهودا جماعية موحدة تمكن من الوصول إلى مكافأة مشروطة جماعية، أين تعمل الادارة

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

بالاستثناء النشطة على ضمان نجاح هذه الجهود، او على الاقل التخفيف من وطأتها في حالة المبادرة غير الموفقة.

وبوجه عام يمكننا القول بأن القيادة التبادلية والتحويلية تؤثر إيجابا على السلوك الاستباقي، حيث تعمل السلوكيات التحويلية للقائد على تحفيز ودعم روح المبادرة، وتعمل السلوكيات التبادلية على توفير مقابل مناسب لهذه الجهود مع حمايتها من الوقوع تحت طائلة الفشل.

وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Kittikunchotiwut, 2019) التي توصلت إلى القول بأن القيادة التبادلية والتحويلية تؤثر إيجابا على الاستباقية بوصفها أحد أبعاد التوجه الريادي.

تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على المخاطرة:

تعمل السلوكيات التحويلية للقادة على تشجيع المبادرات الابتكارية لكنها لا ترق إلى أن تشجع سلوك المخاطرة لدى الاتباع حيث يكون تأثير السلوكيات التحويلية على المدى البعيد وهو ما يخالف سلوك المخاطرة الذي يتطلب تأثيرا لحظيا، وبالرغم من أن السلوكيات التبادلية لدى القادة تعمل على تحفيز سلوك المخاطرة لدى الاتباع من خلال المكافأة المشروطة المستندة إلى الإدارة بالاستثناء النشطة كضمان لعدم الفشل، الا أن المكافأة المشروطة السلبية تعمل على كبح المخاطرة خاصة ما تعلق منها بالجوانب المالية.

وعلى العموم فان تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على سلوك المخاطرة تأثير إيجابي لكنه في صورة ضعيفة يتغلب فيها تأثير السلوكيات التحويلية الكابحة للمخاطرة على السلوكيات التبادلية المشجعة على المخاطرة لكن بصورة ضعيفة.

وهذا ما يتعارض مع نتائج دراسة (Kittikunchotiwut, 2019) التي توصلت إلى القول بأن القيادة التبادلية والتحويلية تؤثر إيجابا على أبعاد التوجه الريادي بما فيها المخاطرة.

تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على ريادة الاعمال:

يعمل التأثير المثالي للقائد في المنظمة من خلال تموضعه موضع القدوة والنموذج المحتذى به على إشاعة جو من الاعجاب الشخصي به، فيخلق ذلك مساحة تواصلية واسعة تسمح للتأثيرات الصادرة

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

عن القائد بالوقوع في موقع التقبل والتنفيذ لدى الأتباع، كما يعمل الأتباع على نيل رضا القائد من خلال بذل جهود في حل المشكلات والتي تفضي غالبا إلى مبادرات ابتكارية متفائلة بشأن النجاح، ومتسامحة مع الفشل واعتباره فرصة للتعلم.

كما يعمل القائد من خلال مشاركته لرؤية المنظمة على توحيد جهود الأتباع في تحقيق الأهداف وتأدية المهام، ويمنع تشتت التصور وتناقض وجهات النظر المؤدي إلى الجهود المتضادة، فهو بذلك يخلق تأثيرا على الأتباع يجعلهم يقدمون تحقيق أهداف المنظمة على حساب أهدافهم الشخصية، مما يزيد من مردودية الجهود الرامية إلى تحقيق انجاز استباقي ينسجم مع رؤية المنظمة، من خلال ابتكار طرق جديدة في تأدية المهام او ادخال تحسينات عليها، وهو ما يجعل تقديرات واحتمالات الفشل لهذه المبادرات منحازة نحو التفاؤل غير المفرط.

كما تعمل استشارة القائد للجوانب الإبداعية لدى الأتباع على توفير مساحة للتفكير الناقد وتقبل الآراء، وهو ما يحفز المبادرات الابتكارية سواء على مستوىالخدمات أو طرق تأديتها، وبصورة جزئية او كلية، حيث تعمل مشاركة القائد في هذه الاستشارة على دفع روح المبادرة لتقديمها واختبار جدواها ميدانيا، وهو ما يقلل من احتمالات فشلها.

وتعمل مراعاة القائد للاعتبارات الفردية للاتباع من خلال إدراكه لاختلاف شخصياتهم وميزاتهم وسلوكاتهم، وكذا معرفته للظروف الخاصة والاحوال الظرفية التي يمرون بها خاصة منها الفترات الحرجة والظروف الصعبة، على خلق جو من الدعم والمساندة مما يشعرهم بمساحة من التفهم والأمان النفسي، وهو ما يؤثر إيجابا على ملكاتهم الإبداعية وتصوراتهم المتفائلة لنجاح المبادرات الابتكارية.

كما تعمل المكافأة المشروطة الإيجابية سواء المادية أو المعنوية على خلق حافز مباشر وقوي لاستشارة الملكات الإبداعية التي تشجع التفكير النقدي ومحاولات حل المشكلات بالطرق الجديدة المبتكرة والخارجة عن نطاق السائد والمألوف، وهو ما يخلق جوا من التنافسية الداخلية لأجل الحصول على المكافأة اين تصبح روح المبادرة نشطة ولا تضع تقديرات متشائمة بشأن الفشل، وذلك ما يجعل الحاجة إلى المكافأة المشروطة السلبية في أدنى مستوياتها، وذلك بفعل السلوكيات التحويلية السابقة الذكر.

الفصل الثاني دراسة حالة دور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية

وتعزز الإدارة بالاستثناء النشطة على ضمان نجاح المبادرات الابتكارية من خلال وجود القائد الذي يعمل على الدعم والمساندة، وتدخله الذي يقلل من احتمالات الفشل، وهو ما يحفز روح المبادرة المستندة إلى المحاولات الابتكارية، والمعتبرة جهود القائد حاجزا مانعا من الوقوع في الفشل وهو ما يعمل على تبني تصورات متفائلة بشأن النجاح، ومتسامحة مع حالات الفشل.

وبصورة عامة يمكننا القول بأن السلوكيات المميزة للقيادة التبادلية والتحويلية تؤثر إيجابا على الابتكار والاستباقية، وتشجع على تبني قدر محسوب من المخاطرة، وهو ما يمثل تأثيرا إيجابيا ملحوظا على ريادة الاعمال في المنظمة.

وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Klein, 2023) التي توصلت إلى القول بأن القيادة التبادلية والتحويلية تعزز سلوكيات ريادة الأعمال داخل المنظمة، حيث تسهم السلوكيات التحويلية للقائد بقدر أكبر من خلال تشجيع الابتكار، حيث يتوسط الدعم التنظيمي هذه العلاقة، ودراسة (Winastiani, Tulung, & Saerang, 2022) التي توصلت إلى أن القيادة التبادلية والتحويلية تؤثر إيجابا على ريادة الأعمال من خلال تعزيز القدرات الابداعية للموظفين مما يشجع الابتكار والأداء الفعال، يتعارض مع نتائج دراسة (Mutabelezi & Sethibe, 2024) بقولها أن سلوكيات القيادة التبادلية تؤثر إيجابا على الابتكار أكثر من سلوكيات القيادة التحويلية.

خلاصة الفصل الثاني:

قامت الدراسة في هذا الفصل على تحليل دور القيادة التنظيمية متمثلة في القيادة التبادلية والتحويلة في تحقيق ريادة الاعمال في مؤسسات القائمة على تقديم الخدمات المتعلقة بالمجال البترولي والتي تزاوّل نشاطها بالمنطقة الصناعية لحاسي الرمل بولاية الاغواط، حيث تعرضنا للتعريف بمؤسسات الدراسة والمتمثلة في ثلاث مؤسسات ريادية تعمل على تقديم الخدمات الهندسية والانجاز والتكوين في مجال الاختبارات غير الاتلافية، وتم وصف العينة المختارة والتأكد من صلاحيتها لقياس الظاهرة من خلال تحديد حجمها وخصائصها.

كما تم تصميم استبيان كوسيلة قياس، جرى التأكد من صلاحيته من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين والخبراء لينال صفة الصدق الظاهري، وتم توزيعه على عينة الدراسة واسترجاع استماراته التي استخرجت البيانات منها، أين قمنا بتحليلها ببرمجية (R Programming) المفتوحة المصدر، من خلال اعتماد بعض الاساليب الاحصائية التي بدأت بالتأكد من الاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة وللاستبيان ككل، ثم التعرف على اتجاهات آراء المستجوبين بخصوص عبارات وأبعاد ومتغيرات الدراسة، ثم وصف البيانات الشخصية للمستجوبين، وإجراء اختبارات الفروق للعينة الواحدة باستعمال اختبار ستيودنت (T test)، ثم قدرنا النماذج الانحدارية البسيطة والمتعددة المختلفة التي تضمنتها الدراسة، لنصل في الاخير إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلال تقنية (Bootstrapping).

الخاتمة

تمثل القيادة التنظيمية أحد أهم المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح منظمات الاعمال، حيث يلعب القائد دورا محوريا في تحقيق رؤية المنظمة من خلال تأثيره على الاتباع لتحقيق أهداف معينة، والذين يشكلون العنصر الثاني من العملية القيادية، أين تتوقف أنشطة واعمال المنظمة على جهودهم المنسجمة، وبحسب تغير المواقف والظروف السائدة في المنظمة تبرز أنماط قيادية مختلفة تتوافق مع كل حالة، كما يتوجب على القائد أن يحوز سمات وصفات خاصة يتمكن من خلالها من التأثير الايجابي على الاتباع، أين يشكل اهتمامه بإنجاز المهام واهتمامه بالاتباع محورين رئيسيين ينجم عنهما أنماط قيادية مختلفة، وذلك دون اغفال لملايسات الموقف القيادي والذي يراعي أحوال الاتباع ووضوح المهام وقوة تأثير القائد.

كما يتوجب على ان تقوم العلاقة بين القائد والاتباع على تحقيق تطلعات كل طرف أين يستخدم القائد ما يندرج ضمن المكافآت المادية والمعنوية بمقابل الانجاز الحسن وفق الشروط والمعايير، كما يتدخل لمنع حدوث اختلالات بينما هو منجز وما هو مسطر، إلى جانب تحليه بالصفات الحميدة التي تجعل منه قدوة للاتباع مما يسهم في التأثير على الاتباع من خلال إلهامهم لرؤية مشتركة، تعمل على تحفيز وتشجيع مبادراتهم الابداعية والابتكارية، وذلك بمراعات اختلافاتهم الفردية وأحوالهم الشخصية.

كما تعمل المنظمات في البيئات الحديثة ذات التغيرات السريعة على الاستفادة من الفرص من خلال نشاط ريادة الاعمال، أين تبرز المنظمات الريادية أو تلك التي تمتلك توجهات ريادية لتحقيق مستويات عالية من الانجاز تحقق لها نموا ملحوظا، حيث تقوم الانشطة الريادية على فكرة البحث عن الفرص الموجودة أصلا والمختلفة في ثنايا أحوال السوق، أو صناعتها إن لم تكن كذلك، من خلال الاتيان بحلول ابتكارية لمشكلة ما، بشرط ان تكون هذه الحلول ذات قيمة يمكن الاستفادة منها، وتقديمها بما يحقق سبقا عن الغير، متحملة في ذلك قدرا محسوبا من المخاطرة يتم تقييمه دون المبالغة في التحيز نحو التفاؤل أو التشاؤم المفرط.

وقد حاولت هذه الدراسة اسقاط الجوانب النظرية للقيادة التنظيمية وريادة الاعمال السابقة الذكر على حالة المؤسسات العاملة على تقديم الخدمات الهندسية بمجال البترول والغاز بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل بولاية الاغواط (الجزائر)، والمتمثل نشاطها أساسا في تقديم الاستشارة الهندسية، وإنجاز الاعمال ومتابعتها في مجال الاختبارات غير الاتلافية، إلى جانب التدريب والتكوين على المهن ذات الصلة بالقطاع، ولأجل الاحاطة بمختلف التأثيرات والعلاقات بين القيادة التنظيمية وريادة الاعمال تم

التطرق إلى الدراسات السابقة التي عاجلت متغيرات الدراسة معا من زوايا مختلفة، وعلى ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة بنموذج يقوم على دراسة مختلف الحالات التي يمكن ان تكون عليها تأثيرات القيادة التنظيمية ممثلة بالقيادة التبادلية والتحويلية على ريادة الاعمال، وذلك لتمكين من اختبار فرضيات الدراسة والاجابة على اشكالياتها الرئيسية واشكالياتها الفرعية.

كما تم تصميم استبيان كأداة قياس من خلال تضمينه متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التبادلية والتحويلية، وريادة الاعمال، وتم توزيعه بعد عرضه على مجموعة من الخبراء و المختصين لإبداء التعديلات والتصويبات المناسبة لإخراجه في صفته النهائية، على عينة الدراسة المستوفية لمختلف الشروط الاحصائية، وتم استرجاع استمارته الصالحة منها لاستخراج البيانات، وتحليلها باستعمال برمجية (R Programming) المفتوحة المصدر، فتم التأكد من الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة، وتجاوز عتبة الصدق والثبات المطلوبة، ثم تحليل اتجاهات وأراء المستجوبين حول عبارات وأبعاد ومتغيرات الدراسة، إضافة إلى تحليل بياناتهم الشخصية (البيانات الديمغرافية)، ثم استخدام اختبار الفروق للعينة الواحدة للتأكد من توافر متغيرات الدراسة في العينة المطلوبة وإدراكهم لها بنفس المستوى، ثم استخدمنا نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، ثم اختبرنا هذه النماذج من خلال تقنية (Bootstrapping)، فتوصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

وقد توصلت الدراسة من خلال شقها الميداني بعد التحليل الاحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة إلى إثبات النتائج التالية:

يوجد مستوى مقبول من ممارسات القيادة التبادلية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية، وهو ما تم إثباته من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة (T test) وأظهره المتوسط الحسابي لاتجاه أراء المستجوبين من عمال المؤسسات الريادية النشطة في مجال تقديم الخدمات البترولية بحاسي الرمل.

يوجد مستوى مقبول من ممارسات القيادة التحويلية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية، وهو ما تم إثباته من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة (T test) وأظهره المتوسط الحسابي لاتجاه أراء المستجوبين من عمال المؤسسات الريادية النشطة في مجال تقديم الخدمات البترولية بحاسي الرمل.

يوجد مستوى مقبول من ممارسات القيادة التبادلية والتحويلية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية، وهو ما تم إثباته من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة (T test) وأظهره المتوسط الحسابي لآتجاه آراء المستجوبين من عمال المؤسسات الريادية النشطة في مجال تقديم الخدمات البترولية بحاسي الرمل.

يوجد مستوى مقبول من ممارسات الابتكار لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية، وهو ما تم إثباته من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة (T test) وأظهره المتوسط الحسابي لآتجاه آراء المستجوبين من عمال المؤسسات الريادية النشطة في مجال تقديم الخدمات البترولية بحاسي الرمل.

يوجد مستوى مقبول من ممارسات الاستباقية لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية، وهو ما تم إثباته من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة (T test) وأظهره المتوسط الحسابي لآتجاه آراء المستجوبين من عمال المؤسسات الريادية النشطة في مجال تقديم الخدمات البترولية بحاسي الرمل.

يوجد مستوى مقبول من ممارسات المخاطرة لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية، وهو ما تم إثباته من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة (T test) وأظهره المتوسط الحسابي لآتجاه آراء المستجوبين من عمال المؤسسات الريادية النشطة في مجال تقديم الخدمات البترولية بحاسي الرمل.

يوجد مستوى مقبول من ممارسات ريادة الاعمال لدى عمال المؤسسات الخدمية البترولية، وهو ما تم إثباته من خلال اختبار الفروق للعينة الواحدة (T test) وأظهره المتوسط الحسابي لآتجاه آراء المستجوبين من عمال المؤسسات الريادية النشطة في مجال تقديم الخدمات البترولية بحاسي الرمل.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الابتكار عند مستوى معنوية قدره $(\alpha=0.05)$ ، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية بشقيها المكافأة المشروطة والادارة بالاستثناء في دعم وتحفيز السلوكيات الابتكارية في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الاستباقية عند مستوى معنوية قدره $(\alpha=0.05)$ ، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية بشقيها

المكافأة المشروطة والادارة بالاستثناء في دعم وتحفيز السلوكيات الاستباقية في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على المخاطرة عند مستوى معنوية قدره $(\alpha=0.05)$ ، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية بشقيها المكافأة المشروطة والادارة بالاستثناء في دعم وتحفيز سلوكيات المخاطرة في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على زيادة الاعمال عند مستوى معنوية قدره $(\alpha=0.05)$ ، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية بشقيها المكافأة المشروطة والادارة بالاستثناء في دعم وتحفيز سلوكيات زيادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الابتكار عند مستوى معنوية قدره $(\alpha=0.05)$ ، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والحافز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، في دعم وتحفيز السلوكيات الابتكارية في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الاستباقية عند مستوى معنوية قدره $(\alpha=0.05)$ ، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والحافز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، في دعم وتحفيز السلوكيات الاستباقية في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المخاطرة عند مستوى معنوية قدره $(\alpha=0.05)$ ، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية

الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والحافز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، في دعم وتحفيز سلوكيات المخاطرة في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على ريادة الاعمال عند مستوى معنوية قدره $(\alpha=0.05)$ ، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والحافز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، في دعم وتحفيز سلوكيات ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية باعتبارها نمطين قياديين متزامنين على الابتكار عند مستوى معنوية قدره $(\alpha=0.05)$ ، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة الادارة بالاستثناء والمكافأة المشروطة للقيادة التبادلية، والتأثير المثالي، والحافز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية، في دعم وتحفيز السلوكيات الابتكارية في مؤسسات الخدمات البترولية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية باعتبارها نمطين قياديين متزامنين على الاستباقية عند مستوى معنوية قدره $(\alpha=0.05)$ ، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار وعدم معنويتها الاحصائية معاً، وهذا ما يدل على عدم وجود دور جوهري تلعبه كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية باعتبارها نمطين قياديين متزامنين، بأبعادها المتمثلة الادارة بالاستثناء والمكافأة المشروطة للقيادة التبادلية، والتأثير المثالي، والحافز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية، في دعم أو تحفيز السلوكيات الاستباقية في مؤسسات الخدمات البترولية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية باعتبارها نمطين قياديين متزامنين على المخاطرة عند مستوى معنوية قدره $(\alpha=0.05)$ ، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار وعدم معنويتها الاحصائية معاً، وهذا ما يدل على عدم وجود دور جوهري تلعبه كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية باعتبارها نمطين قياديين متزامنين، بأبعادها المتمثلة الادارة بالاستثناء والمكافأة المشروطة

للقيادة التبادلية، والتأثير المثالي، والحافز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية، في دعم أو تحفيز سلوكيات المخاطرة في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية باعتبارها نمطين قياديين متزامنين على ريادة الاعمال عند مستوى معنوية قدره ($\alpha=0.05$)، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة الادارة بالاستثناء والمكافأة المشروطة للقيادة التبادلية، والتأثير المثالي، والحافز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية، في دعم وتحفيز سلوكيات ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية باعتبارها نمطا قياديا واحدا على الابتكار عند مستوى معنوية قدره ($\alpha=0.05$)، وهذا تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية والتحويلية بأبعادها المتمثلة المكافأة المشروطة، والادارة بالاستثناء، والتأثير المثالي، والحافز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، في دعم وتحفيز السلوكيات الابتكارية في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية باعتبارها نمطا قياديا واحدا على الاستباقية عند مستوى معنوية قدره ($\alpha=0.05$)، وهذا ما تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية والتحويلية بأبعادها المتمثلة المكافأة المشروطة، والادارة بالاستثناء، والتأثير المثالي، والحافز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، في دعم وتحفيز السلوكيات الاستباقية في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية باعتبارها نمطا قياديا واحدا على المخاطرة عند مستوى معنوية قدره ($\alpha=0.05$)، وهذا ما تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية والتحويلية بأبعادها المتمثلة المكافأة المشروطة، والادارة بالاستثناء، والتأثير المثالي، والحافز

المعلم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، في دعم وتحفيز سلوكيات المخاطرة في مؤسسات الخدمات البترولية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية والتحويلية باعتبارها نمطا قياديا واحدا على زيادة الاعمال عند مستوى معنوية قدره ($\alpha=0.05$)، وهذا ما تثبته قيم معاملات الانحدار ومعنويتها الاحصائية إضافة إلى معامل التحديد والمعنوية الاحصائية الكلية للنموذج الانحداري، وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية والتحويلية بأبعادها المتمثلة المكافأة المشروطة، والادارة بالاستثناء، والتأثير المثالي، والحافز المعلم، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، في دعم وتحفيز سلوكيات زيادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا القول بأن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية باعتبارها نمطين قياديين مستقلين عن بعضهما البعض تلعبان دورا إيجابيا في دعم وتحفيز زيادة الاعمال بأبعادها الثلاثة المتمثلة في الابتكار والاستباقية والمخاطرة، لكنها لا تؤديان هذا الدور باعتبارها نمطين قياديين متزامنين، ماعدا في تأثيرهما على بعد الابتكار، كما ان لهما دورا إيجابيا باعتبارهما نمطا قياديا واحدا في دعم وتحفيز زيادة الاعمال بأبعادها الثلاثة المتمثلة في الابتكار والاستباقية والمخاطرة.

التوصيات:

وبناء على ما قمت عليه الدراسة في شقها النظري، من تحليل ظاهري القيادة التنظيمية وزيادة الاعمال في المؤسسة الاقتصادية، وفي شقها الميداني الرامي إلى تحديد الدور الذي لعبته القيادة التنظيمية في تحقيق زيادة الاعمال يمكننا ان نوصي بما يلي:

- توصي الدراسة بإدراج مؤسسات الخدمات البترولية في جوانب تسيير مواردها البشرية وتطويرها دورات تكوينية وتدريبية على المهارات القيادية، خاصة ما تعلق منها بسلوكيات القيادة التحويلية.
- توصي الدراسة بالانتقال إلى ثنائية أصيل/وكيل في نمط التسيير من خلال اعتماد مجلس للإدارة يتم تعيين أعضائه مع الأخذ بعين الاعتبار تحليهم بالسّمات والمهارات القيادية إضافة إلى القدرة على تعلم واكتساب ما ينقصهم منها.

- تفتقر مؤسسات الخدمات البترولية للهياكل التدريبية والتكوينية على السلوكيات الابداعية والابتكارية، ولذلك فإنه من المهم توفير برامج تدريب وتكوين في هذا الشأن من خلال التعاقد مع مختصين في تنمية وتطوير الموارد البشرية خاصة ما تعلق منها بالسلوكيات الابداعية والابتكارية.
- تلعب مرحلة اكتشاف الفرص ضمن نشاط ريادة الاعمال في مؤسسات الخدمات البترولية دورا محوريا في استمرارية الانشطة الريادية، إلا أن حصر نشاط هذه المؤسسات في البيئة الجغرافية المحلية يزيد من ندرة الفرص وصعوبة اكتشافها، ولذلك فإنه من المهم توسيع نشاط مؤسسات الخدمات البترولية لتصل إلى البيئات العذراء، والتي لا تزال محل استكشاف وتنقيب من قبل المؤسسات المختصة في إشارة إلى استراتيجية المحيطات الزرقاء.

آفاق الدراسة:

انطلاقا من هذه الدراسة التي تعرضت لدور القيادة التنظيمية في تحقيق ريادة الاعمال في المؤسسة الاقتصادية، آخذة القيادة التبادلية والتحويلية كنموذج لها، والتي تناولت مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية بحاسي الرمل بالاغواط، ومواصلة لإثراء الموضوع يمكننا أن نقترح كأفاق مستقبلية تسليط الضوء على الجوانب التالية:

- مراعاة للجوانب الانسانية في منظمات الاعمال التي تقوم على العنصر البشري بشكل أساسي ظهرت أنماط قيادية تولي اهتماما خاصا بقدرات وتطلعات الفرد في المنظمة بوصفه إنسانا قبل أن يكون عاملا كالقيادة الخادمة، والتي لها خلفيات واضحة في تاريخنا الديني والاجتماعي، وعليه فمن المهم أن يسلط الضوء على هذا النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية، وكذا في المجال الاجتماعي ضمن ريادة الاعمال الاجتماعية.
- مع التطور السريع الذي شهدته بيئة الاعمال، والتطور التكنولوجي الهائل ظهرت أنماط قيادية جديدة ومستحدثة كالقيادة الإلكترونية والقيادة الرقمية، والتي فرضت وجودها في مجالات واسعة من القطاعات الاقتصادية، فإنه من المفيد توجيه الدراسة والبحث نحو هذه الانماط لتحليلها والتعرف على إيجابياتها وسلبياتها خاصة في الفترة التي تلت جائحة كوفيد-19 والتي عرفت أنواعا جديدة من الفرص الريادية.

- انطلاقاً من الدور الذي تلعبه القيادة التنظيمية في نجاح أو فشل منظمات الاعمال، فإنه من المهم توجيه الدراسة والبحث نحو الجوانب السيئة من القيادة، وهو ما يعرف بالقيادة المظلمة أو القيادة السامة، أين يتوجب تسليط الضوء على أسباب وعوامل انحراف القيادة عن مسارها المفترض، وكيف يمكن إصلاح الاختلالات المنجزة عن ذلك.

قائمة المراجع والمصادر:

1. Aalateeg, S. S. (2017). Literature Review on Leadership Theories. *IOSR Journal of Business and Management* , 19.
2. Acs, Z., & Audretsch, D. (1987). Innovation, Market Structure, and Firm Size. *The Review of Economics and Statistics* , 567-574.
3. Ağca, V., Topal, Y., & Kaya, H. (2009). Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: An empirical study. *International Entrepreneurship and Management Journal* , 1-19.
4. Aktan, B., & Bulut, C. (2008). Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey. *Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* , 69-79.
5. Al Hassan, Y. Q. (2019). *A study of non-profit leaders' risk-taking propensity and managerial leadership styles*. Iowa: University of Northern Iowa.
6. Alaqeel, O. (2022, june). IMPACT OF LEADERSHIP SKILLS ON ENTREPRENEURS' BUSINESS SUCCESS IN SAUDI ARABIA(DOCTORAT THESIS). Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology.
7. Albright, R. R., Clark, K. E., & Clark, M. B. (Eds.). (1990). *Measures of Leadership*. Leadership Library of America.
8. Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review* , 39–58.
9. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* , 7-24.
10. Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2005). *Socijalna psihologijaa*. Mate.
11. Audretsch, D., & Tamvada, J. P. (2022, june 28). From entrepreneurship to leadership. *The Journal of Technology Transfer* .
12. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 441–462.
13. Avolio, B. j., & Yammarino, F. j. (2002). *Transformational and Charismatic Leadership*. Amsterdam: JAI Press.
14. Barbuto, E. J. (1997). Taking the Charisma out of Transformational Leadership. *Journal of Social Behavior and Personality* , 689-697.
15. Barnard, C. (1950). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

16. Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives* , 104-119.
17. Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science* , 1331-1344.
18. Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *strategic management journal* , 421-444.
19. Bass, B. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: (18 ed., Vol. 03)*. Organizational Dynamics.
20. Bass, B. M. (1981). From Transactional to Transformational Leadership. *Organizational Dynamics* , 19-32.
21. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
22. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
23. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* , 207-218.
24. Baumol, W. J. (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review* , 64-71.
25. Baumol, W. J. (1993). *Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs*. Cambridge: Mass. : MIT Press.
26. Baunsgaard, V. V., & Clegg, S. R. (2015). Innovation: A Critical Assessment of the Concept and Scope. In R. Agarwal, W. Selen, G. Roos, & R. Green, *The Handbook of Service Innovation* (pp. 5-26). Springer London.
27. Bedoya, M. A., Pérez-Sánchez, E. O., Zapata, C., Baier-Fuentes, H., & Hernandez-Sanchez, B. (2024). Entrepreneurial Orientation and Transformational Leadership for the Development of Innovation Capabilities. *Quality, Innovation, Prosperity* , 174-192.
28. Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior. *Administrative Science Quarterly* , 4 (3), 295-301.
29. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
30. Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 32-44.
31. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

32. Bycio, P., Hackett, R., & Allen, S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* , 468-478.
33. Carlyle, T. (2019). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Creative Media Partners, LLC.
34. Chemers, M. M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
35. CİDDİ, Ş. G., BENK, O., & SÖKMEN, A. (2019). Relationship Between Leadership and Entrepreneurship: A Research in A Family Business. *Journal of Management, Economic and Marketing Research (1)* , 3, 127-143.
36. Coad, A. F., & Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership & Organization Development Journal* , 164-172.
37. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal* , 75-87.
38. Cunningham, B. J., & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* , 45-61.
39. Demircioglu, Akif, M., Chowdhury, & Farzana. (2021). Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. *Small business economics.* , 57 , 3.
40. Dhaliwal, S. (2001). Which Way Now? - Second/Third Generation Asian Business Entrepreneurs. *24th ISBA National Small Firms Policy and Research Conference*, (pp. 24-45).
41. Dhaliwal, S. (2004). Which Way Now? Second/Third Generation Asian. *National Small Firms Policy and Research Conference* (pp. 27-45). FORUM EMPRESARIAL.
42. Dixon, D. L. (1999). Achieving Results Through Transformational Leadership. *The Journal of Nursing Administration* , 17-21.
43. Dollinger, M. J. (1995). *ENTREPRENEURSHIP Strategies and Resources*. Homewood: Austen Press.
44. Dong, B. (2023). A Systematic Review of the Transactional Leadership Literature and Future Outlook. *Academic Journal of Management and Social Sciences* , 21-25.
45. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
46. Eckhardt, J. T., & Shane, S. (2010). An Update to the Individual-Opportunity Nexus. In Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *the Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 46-76). New York: Springer.
47. EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. (2000). DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY? *Strategic Management Journal* , 1105–1121.

48. Felício, A. J., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision* , 1717-1738.
49. Fiedler, F. E. (2008). *The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process*. University of Washington, Seattle, Washington.
50. Filozofija.org. (2019). *Rječnik filozofskih pojmova*. Retrieved 08 12, 2019, from <http://www.filozofija.org/rjecnik-filozofskih-pojmova/>
51. Galton, F. (1998). *Hereditary Genius*. (R. H. Wozniak, Ed.) Bloomsbury Publishing Plc.
52. Gartner, W. B. (1988). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small* , 11-32.
53. Gifford, S. (2010). Risk and Uncertainty. In Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 303-318). New York: Springer.
54. Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage.
55. Grégoire, D. A., Barr, P. S., & Shepherd, D. A. (2010). Cognitive Processes of Opportunity Recognition: The Role of Structural Alignment. *Organization Science* , 413-431.
56. Günzel-Jensen, F., Hansen, J. R., Jakobsen, M. L., & Wulff, J. N. (2018). A Two-Pronged Approach? Combined Leadership Styles and Innovative Behavior. *International Journal of Public Administration* , 1-37.
57. Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing Employee Innovative Behavior Through Transformational and Transactional Leadership Styles: Evidence from a Large Danish Municipality. *Public Management Review* , 918-944.
58. Harish, K. A., & Prabha, B. J. (2022). Impact of transformational and transactional leadership behaviour on the organisational performance. *International Journal of Intellectual Property Management* , 305-317.
59. Harrison, C. (2017). *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Springer International Publishing.
60. Havinal, V. (2009). *Management and Entrepreneurship*. New Delhi: New Age International (P) Ltd.
61. Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review* , 519-530.
62. Hébert, R. F., & Link, A. N. (1983). The entrepreneur: mainstream views and radical critiques. *History of Political Economy* , 623-624.
63. Heckman, J. J. (2000). Policies to foster human capital. *Research in Economics* , 3-56.
64. Hillier, B. (1998). The borrower's curse: Comment. *The Economic Journal* , 1772-1774.
65. Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2017). *Entrepreneurship 8th Edition*. New York: McGraw-Hill Education.

66. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, D. D. (2007). *Management of Strategy: Concepts and Cases*. New York: South-Western.
67. Hosking, D.-M., Schriesheim, C. A., & Hunt, J. G. (Eds.). (2013). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Elsevier Science.
68. Hoyt, L. C., & Blascovich, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research* , 678-715.
69. Hrvatska enciklopedija, m. i. (2021). *autoritet*. Retrieved 05 28, 2023, from Leksikografski zavod Miroslav Krleža:
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=4770>
70. Huang, H.-C. (2016). Entrepreneurial resources and speed of entrepreneurial success in an emerging market: the moderating effect of entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal* , 1-26.
71. Hughes, T. G. (2005). *Identification of leadership style of enrollment management professionals in post secondary institutions in the southern United States*.
72. Hunt, G. j., & Schuler, S. R. (1976). *Leader reward and sanctions behavior relations with criteria in a large public utility*. Carbondale: Southern Illinois: University Press.
73. Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly* , 129-144.
74. Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship* , pages223–243.
75. Jaw, B.-S., Yu Ping Wang, C., & Chen, Y.-H. (2006). Knowledge flows and performance of multinational subsidiaries: The perspective of human capital. *The International Journal of Human Resource* , 225-244.
76. Jennings, D. F., & Lumpkin, J. R. (1989). Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis. *Journal of Management* , 485–502.
77. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology* , 755-768.
78. Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior* , 949-964.
79. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica* , 263-292.

80. KANG, J. P. (2019). *Transformational leadership and follower risk-taking: Examining the effects of psychological safety and power distance orientation*. Singapore: Singapore Management University.
81. Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. (O. Demirtas, & M. Karaca, Eds.) Cambridge Scholars Publisher.
82. Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews* , 367–390.
83. Kezar, A., Carducci, R., & Contreras-McGavin, M. (2006). *Rethinking the "L" word in higher education: The revolution of research on leadership: ASHE higher education report*. San Francisco: Jossey-Bass.
84. Kihlstrom, R. E., & Laffont, J.-J. (1979). A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. *Journal of Political Economy* , 719-748.
85. Kiptot, E., & Franzel, S. (2014). Voluntarism as an investment in human, social and financial capital: evidence from a farmer-to-farmer extension program in Kenya. *Agric Hum Values* , 231–243.
86. Kirzner, I. M. (1973). Competition and Entrepreneurship. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship* .
87. Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian. *Journal of Economic Literature* , 60–85.
88. Kittikunchotiwut, P. (2019). Role of transformational leadership and transactional leadership on organization innovation. *Bit Numerical Mathematics* , 2-17.
89. Klein, G. (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics* , 1-11.
90. Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. London: London School of Economics and.
91. Kolosok, A., & Koniukh, I. (2018). Definition of Startup Projects, Main Problems and Prospects of Development. *Economic Journal of Lesia Ukrainka Eastern European National* , 62-67.
92. Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2006). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 71-93.
93. Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal* , 49-58.
94. Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures. *Strategic Management Journal* , 615-640.

95. Li, Z., Chen, H., Ma, Q., & Li, H. (2021, july). CEO Empowering Leadership and Corporate Entrepreneurship: The Roles of TMT Information Elaboration and Environmental Dynamism. *Frontiers in Psychology* , 12 .
96. Liaqat, M. M., Rehman, S. U., & Ahmed Ullah, H. (2024). The impact of transformational leadership and digital literacy on innovation capability: mediating role of organizational culture for innovation. *Gomal University journal of research* , 134-145.
97. Lichtenstein, B. B., & Brush, C. (2001). How Do 'Resource Bundles' Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 37-58.
98. Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal* , 41-58.
99. Liu, B. (2021). Transformational Leadership's Risks and Shortages When a Company Faces the External Crisis: Case Study Based on the Product Line Stretching of Virgin Australia. *Advances in Economics, Business and Management Research* , 366-339.
100. Lord, R. G., & Dinh, J. E. (2014). What Have We Learned That Is Critical in Understanding Leadership Perceptions and Leader-Performance Relations? *Industrial and Organizational Psychology* , 7 (2), 158-177.
101. Lowell, L. (2015). Business Leadership and Risk Management. *International journal of innovation and scientific research* , 361-363.
102. Lumpkin, G., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review* , 135–172.
103. Lund, M., & Nielsen, C. (2018). Business Model Perspective on Entrepreneurship. In R. V. Turcan, & N. M. Fraser, *The Palgrave Handbook of Multidisciplinary Perspectives on Entrepreneurship* (pp. 105-125). Springer-Verlag GmbH.
104. Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science* , 302-324.
105. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 115-134.
106. Marceau, J. (2008). Innovation. In S. Clegg, & J. Bailey, *The international encyclopedia of* (pp. 670–673). Thousand Oaks: Sage.
107. March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Sciences* , 1404-1418.
108. Mariotti, S., & Glackin, C. (2010). *Entrepreneurship : starting and operating a small business*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

109. Martens, R. (2018). *An analysis of the relationship between leadership style and lean expressed through respect, proactivity, and innovative work behavior*. University of New Mexico: New Mexico.
110. McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (Eds.). (1978). *Leadership: Where Else Can We Go?* Duke University Press.
111. Mendrofa, M., Arifianto, A., & Fahmi, F. Z. (2020, November). Building the resilience of rural creative entrepreneurship through leadership concept: the case of Kaliabu, Indonesia. *Earth and Environmental Science* .
112. Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* , 770-791.
113. Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* , 1–25.
114. Mitton, D. G. (1989). The Compleat Entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 9-19.
115. Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning.
116. Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity : sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Westport Conn: Quorum books.
117. Morris, M. H., Allen, J., Schindehutte, M., & Avila, R. (2006). Balanced management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship. *Journal of Managerial Issues* , 468-493.
118. Mutabelezi, W. M., & Sethibe, T. (2024). A model on the relationship between transformational leadership, transactional leadership, entrepreneurial leadership, and the innovation process. *International Journal of Innovation Management* .
119. Nisbet, P. (2007). Human capital vs social capital Employment security and self-employment in the UK construction industry. *International Journal of Social Economics* , 525-537.
120. Northouse, P. G. (2021). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. SAGE Publications, Incorporated.
121. Öncer, A. Z. (2013). Investigation of The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation. *International journal of business and social research* , 153-166.
122. Paladan, N. N. (2015). Transformational Leadership: The Emerging Leadership Style of Successful Entrepreneurs. *Journal of Literature and Art Studies* , 64-72.
123. Pan, Y., Verbeke, A., & Yuan, W. (2021, February). CEO Transformational Leadership and Corporate Entrepreneurship in China. *Management and Organization Review* , 17 (1) , 45–76.
124. Pascual, M. P., MSantos, M. D., Balaria, F. E., Santos, C. M., Ara Deminice, G. I., & Galang, N. K. (2021). Correlates of

- Transformational and Transactional Leadership Styles of Entrepreneurs. *International Journal of Advanced engineering, Management and Science* , 42-48.
125. Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management* , 897-933.
126. Podsakoff, M. P., & Schriesheim, C. A. (1985). *Leader reward and punishment behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
127. Pratt, P. W. (1964). Risk Aversion in the Small and in the Large. *Econometrica* , 122-136.
128. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* , 329–354.
129. Sa'diyah, M., Mujahidin, E., Bahruddin, E., Asmahasanah, S., Saputra, R. R., & Suntiah, R. (2021). The role of transformational leadership In improving muslim students entrepreneurship. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* , 6264 - 6267.
130. Sandhu, M. A., & Naqbi, A. A. (2022). Leadership behavior and innovation performance in the UAE's telecom and ICT industries. *Benchmarking* .
131. Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, R. S., & Venkataraman, S. (2010). Three Views of Entrepreneurial Opportunity. In Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 77-98). New York: Springer New York, NY.
132. Schultz, T. W. (1975). The Value of the Ability to Deal with Disequilibria. *Journal of Economic Literature* , 827–846.
133. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
134. Selvarajah, T., Basir Khan, M. R., Lean, C. P., & Purnshatman, T. (2024). A Study of the Effects of Transactional Leadership on Employee Motivation and Performance in the Malaysian Retail Sector. *Malaysian Journal of Business, Economics and Management* , 75-80.
135. Senthamil Raja, A., & Palanichamy, P. (2011). The relationship between leadership styles and employee performance. *Asia Pacific Journal of Research in Business Managemen* , 142-150.
136. Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2018). Linking Transformational Leadership, Absorptive Capacity, and Corporate Entrepreneurship. *Administrative Sciences* , 1-17.
137. Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus (New Horizons in Entrepreneurship series)*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing.

138. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review* , 217-226.
139. Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. (2005). Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 91–112.
140. Shields, C. M. (2011). Transformative Leadership: An Introduction. *transformative LEADERSHIP* , 1-17.
141. Sir Penrose, R., & Gardner, M. (1989). *The Emperor's New Mind: Concerning Computers, Minds, and The Laws of Physics*. New York: Oxford University Press.
142. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
143. Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology* , 35–71.
144. Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Bureau of Business Research, Ohio State University. Research monograph.
145. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1987). The Transformational Leadership. *The Academy of Management Executive* , 74-76.
146. Timmons, J. A. (1999). *New venture creation (5th ed.)*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
147. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century with PowerWeb and New Business Mentor CD*. Homewood: McGraw-Hill/Irwin.
148. Tipurić, D. (2022). *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective*. Springer International Publishing.
149. Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review* , 74–92.
150. Vaca, L. O., Barragán, A. A., Vaca, C. A., & Amay, D. V. (2021). Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso provincia de Pastaza. *INNOVA Research Journal* , 1-17.
151. Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management* , 942-962.
152. Verma, R., & Verma, J. (2018). Role of Leadership Style on Corporate Entrepreneurship and Firm Innovativeness: Learnings from Start-ups in Emerging Markets. In Rajagopal, & R. Behl, *Business Governance and Society* (pp. 189–205). Palgrave Macmillan Cham.
153. Walsh, L., & Martin, B. (2021, dec 06). The value of leadership practices when there is no one to lead: A nascent entrepreneurship context. *Journal of Small Business Management* .

154. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* , 171–180.
155. Whittington, J. L., Coker, R. H., Goodwin, V. L., Ickes, W., & Murray, B. (2009). Transactional Leadership Revisited: Self–Other Agreement and Its Consequences. *Journal of Applied Social Psychology* , 1860-1886.
156. Wilderom, C., House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P., Javidan, M., et al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In *In Advances in Global Leadership* (pp. 171-233). Stanford: JAI Press.
157. Winastiani, L., Tulung, J. E., & Saerang, R. T. (2022). The effect of transformational leadership and transactional leadership toward employee creativity on small-medium enterprises in manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* , 697-704.
158. Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
159. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly* , 285-305.
160. Zhao, W., & Sun, X. M. (2023). The influence of transactional leadership style on employees' innovation ability. *Nurture* , 139–160.
161. أحمد صقر عاشور. (1989). *إدارة القوى العاملة*. دار النهضة العربية بيروت لبنان.
162. أحمد علي صالح، و محمد ذيب المبيضين. (2010). دور الحاضنات في تعزيز المشاريع الريادية اساسيات نظرية ووقائع ميدانية. *الريادية في مجتمع المعرفة*. عمان الاردن: جامعة الزيتونة.
163. أحمد يوسف، و محمد أمين دلهوم. (2019). رأس الدال البشري لتحقيق الذيزة التنافسية الاستدامة بالدؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة* ، 172-149.
164. بلال خلف السكارنة. (2014). *القيادة الادارية الفعالة*. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
165. جمال الدين محمد المرسي، و ثابت عبد الرحمن إدريس. (2007). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية مصر: الدار الجامعية.
166. حسن رواية. (2001). *سلوك المنظمات*. مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
167. حسين عبدالحميد أحمد رشوان. (2010). *القيادة دراسة في علم الاجتماعالنفسي والادراي و التنظيمي*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
168. دليل أوسلو 2018 قياس الأنشطة العلمية والتقانية والابتكارية. (2018). أوسلو: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

169. رنا عبد القادر الطورة. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ممارسات
ريادة الأعمال دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في
الأردن. *رماح للبحوث والدراسات ، العدد 52 آذار 2021*.
170. رهنج محمد نوري، و حكمت رشيد سلطان. (2012). دور القيادة الريادية في
تحقيق متطلبات المنظمة الريادية دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاعمال في اقليم
كوردستان. *مجلة جامعة دهوك ، 15 (2) العلوم الانسانية والاجتماعية*، 218-
238.
171. سناء عبد الرحيم سعيد، و فرح حسين علي. (2018). دور السمات الشخصية
للقائد في ريادة منظمات الأعمال "بحث ميداني". *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،
24 (109)*، 92-117.
172. شمس الدين الذهبي. (1985). *سير أعلام النبلاء*. بيروت، لبنان: مؤسسة
الرسالة.
173. صلاح الدين الكبيسي. (2002). إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي-
دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط.
174. ضرغام حسن عبد. (2016). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق
ريادة الأعمال دراسة إستطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف
الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، 13 (39)*، 313-348.
175. عبد الستار جبار الضمد. (2015). *علم النفس الرياضي*. دار الخليج للنشر
والتوزيع.
176. فاضل حمد سلمان، و طارق كاظم الناصري. (2016). ريادة المنظمات في
إطار ممارسات القيادة الإستراتيجية بحث ميداني في وزارة النفط شركة المشاريع
النفطية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، 22 (87)*، 191-212.
177. ماجد محمد صالح. (2011). مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات
الادارية في معمل اسمنت بادوشدراسة استطلاعية تحليلية. *تنمية الراقدين (111)*،
137-158.
178. ماجد محمد صالح، أحمد سليمان محمد الجرجيري، و كاظم فرج عارف.
(2018). سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق متطلبات الريادية دراسة
استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السليمانية. *The
Scientific Journal of Cihan University ، 2 (1)*، 33-38.
179. محمد السعيد عابدي. (2014). رأس المال البشري في المؤسسة الجزائرية.
مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية ، 262-276.
180. محمد المخلافي. (2009). *القيادة الفاعلة وادارة التغيير*. القاهرة: مكتبة الفلاح
للنشر والتوزيع.
181. محمد بن جلال بن منظور. (1984). *لسان العرب*. القاهرة: دار المعارف.
182. محمد خويلدات، و بوعمامة خامرة. (2021). أثر القيادة الإستراتيجية على
التسويق الريادي دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بورقلة. *مجلة أداء المؤسسات
الجزائرية ، 10 (01)*، 107-124.

183. محمد شفيق. (د س ن). السلوك الانساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الادارة. القاهرة، مصر: مطابع روز اليوسف الجديدة.
184. محمد منصور الزعنون، و رمزي عطية مزهر. (2019). ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ، 4 (12)، 80-96.
185. نسرين جاسم محمد، و منذر سامي جاسم. (جانفي، 2022). تأثير القيادة الفائقة على المقدرات الريادية بحث تحليلي شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (67) .

الجنس: ذكر أنثى

العمر: من 18 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

المساهمة في رأس المال: مساهم غير مساهم

المستوى التعليمي: تقني/تقني سامي ليسانس ماستر/مهندس دراسات عليا

المحور	المتغير	المكونات	الأبعاد	العبارات	
الثاني	القيادة التبادلية	القيادة التبادلية	الإدارة بالاستثناء	01 يقدم القائد امتيازات لمؤوسيه مقابل حسن الانجاز	
				02 يقوم القائد بحرمان المرؤوسين من بعض الامتيازات عند الإخلال بمتطلبات حسن الإنجاز.	
				03 يتدخل القائد للتوجيه والتصحيح فقط لتحقيق اعلى مستوى من الاداء .	
				04 يتدخل القائد فقط عند حدوث اي انحراف عن القواعد والقوانين والمعايير المتفق عليها.	
	القيادة التحولية	القيادة التحولية والتحويلية	التأثير المثالي	05 يعتبر القائد قدوة لدى المرؤوسين.	
				06 يفخر المرؤوسون بالقائد لرصيد إنجازاته السابقة.	
				07 يثير القائد التفكير الخارج عن المألوف.	
				08 يبعث القائد في المرؤوسين انتهاج سلوكيات جديدة.	
				09 يلهم القائد الاتباع لرؤية جذابة للمستقبل	
				10 يستخدم القائد اساليب مختلفة للتحفيز مثل العاطفة والمنطق والطموحات المهنية الجذابة ذات الصلة باهتمامات الاتباع.	
الثالث	ريادة الأعمال	الابتكار	الاعتبار الفردية	11 يراعي القائد اختلاف قدرة المرؤوسين عند إسناد المهام.	
				12 يهتم القائد بالاحتياجات الفردية لكل فرد من الاتباع.	
			الخدمات الجديدة	13 تشجع المؤسسة على التفكير في ابتكار خدمات جديدة.	
				14 توافق المؤسسة على تقديم الخدمات الجديدة.	
				الخدمات المحسنة	15 تشجع المؤسسة على التفكير في إجراء تحسينات جزئية على خدماتها.
					16 توافق المؤسسة على إدخال تحسينات جزئية على الخدمات المقدمة.
					17 تسمح المؤسسة بالتفكير في إيجاد عمليات جديدة في نشاطها.

تتبنى المؤسسة العمليات الجديدة في نشاطها.	18			
تشجع المؤسسة على التفكير في إيجاد تحسينات جزئية على عملياتها.	19	العمليات المحسنة		
تتبنى المؤسسة التحسينات الجزئية على عملياتها.	20			
تسمح المؤسسة بالمبادرات الجديدة.	21	المبادرة		
ي تحصل المبادرون على امتيازات معينة.	22			
تشجع المؤسسة نشاطات البحث عن الفرص.	23	البحث عن الفرص		
يتضمن نشاط المؤسسة خلق الفرص.	24			
يتابع الموظفون التغييرات الحاصلة باستمرار.	25	الاستجابة للتغيرات		
يبدى الموظفون استجابة سريعة تجاه التغييرات.	26			
يتخذ الموظفون القرارات الصحيحة.	27	سرعة اتخاذ القرار		
يتميز الموظفون بسرعة اتخاذ القرارات.	28			
يقدر الموظفون حجم الاخطار المالية دون مبالغة.	29	المخاطرة المالية		
يقبل الموظفون على المخاطرة المالية المحسوبة.	30			
يقبل الموظفون العمل في حالات الغموض.	31	اتخاذ القرار في حالة الغموض		
يستطيع الموظفون اتخاذ القرارات المناسبة في حالات الغموض.	32			
يقدر الموظفون احتمالات مقبولة للفشل.	33	تقبل الفشل		
يعتقد الموظفون أن الوقوع في الفشل لا يؤثر على أداء الأعمال لاحقاً.	34			
يعتقد الموظفون أن النجاح سيستمر مستقبلاً.	35	التفاؤل تجاه المستقبل		
يعتقد الموظفون أن الفشل لن يتكرر لاحقاً.	36			
36 عبارة		عدد مجموع عبارات الاستبيان		

الملحق 2 قائمة المحكمين

مؤسسة الانتماء	المحكم	
جامعة غرداية	د. بلعور سليمان	01
جامعة غرداية	د. طالب احمد نور الدين	02
جامعة قفصة تونس	د. كوكي أحمد	03
الجامعة الخاصة مجموعة بوعبدلي تونس	د. هوملي سليم	04
المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة	د. بريكي محمد	05
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	د. بن الحاج جلول فاطمة الزهراء	06
جامعة علي لونيبي البلدية 2	د. واري حسين	07
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	د. لقوقي فاتح	08
المركز الجامعي الشريف بوشوشة أفلو	د. عبيد فريد زكريا	09
جامعة غرداية	د. عبادة عبد الرؤوف	10
جامعة غرداية	د. كسنة محمد	11
جامعة غرداية	د. بلعري محمد	12

الملاحق 3 كود حساب حجم العينة بدلالة القوة الاحصائية وحجم الدلالة

كود حجم العينة بدلالة القوة الإحصائية:

```
# تحميل الحزمة واستدعائها
install.packages("pwr")
library(pwr)

# حساب القوة الإحصائية لقيم مختلفة لحجم العينة
sample_sizes<- seq(10, 100, by=5)
power_values<- sapply(sample_sizes, function(n) pwr.t.test(n=n, d=0.5, sig.level=0.05, type="two.sample")$power)

# التمثيل البياني معلم ثنائي الابعاد
plot(sample_sizes, power_values, type="b", col="blue", xlab="Sample Size", ylab="Power", main="Power vs. Sample Size")
```

كود القوة الإحصائية بدلالة نسبة المعنوية:

```
# حساب القوة الإحصائية لمختلف قيم المعنوية الاحصائية
alpha_levels<- seq(0.01, 0.1, by=0.01)
power_values_alpha<- sapply(alpha_levels, function(alpha) pwr.t.test(n=50, d=0.5, sig.level=alpha, type="two.sample")$power)

# التمثيل البياني في معلم ثنائي الابعاد
plot(alpha_levels, power_values_alpha, type="b", col="red", xlab="Significance Level (Alpha)", ylab="Power", main="Power vs. Significance Level")
```

الملحق 4 كود توزيع عبارات الاستبيان على الأبعاد والمتغيرات

```

# تحميل البيانات من ملف على الجهاز
survey<- read.csv("F:/my_data/survey.csv", sep=";")
View(survey)
library(dplyr)

# انشاء متغير القيادة التبادلية
leadtrans= survey
leadtrans<- leadtrans %>% select(trnsct1,trnsct2,trnsct3,trnsct4)

# انشاء متغير وعبارات القيادة التبادلية
leadtransfull = survey
leadtransfull<- leadtransfull %>% select(trnsct1,trnsct2,trnsct3,tn
sct4,transact)

# انشاء متغير القيادة التحويلية
leadtransform =survey
leadtransform<- leadtransform %>% select(trnsfrm1,trnsfrm2,trnsfrm3,
trnsfrm4,trnsfrm5,trnsfrm6,trnsfrm7,trnsfrm8)

# انشاء متغير وأبعاد القيادة التحويلية
leadtransformfull =survey
leadtransformfull<- leadtransformfull %>% select(trnsfrm1,trnsfrm2,t
rnsfrm3,trnsfrm4,trnsfrm5,trnsfrm6,trnsfrm7,trnsfrm8,leadership)

# انشاء متغير القيادة التبادلية والتحويلية من خلال العبارات
leaditems =survey
leaditems<- leaditems %>% select(trnsct1,trnsct2,trnsct3,trnsct4,tn
sfrm1,trnsfrm2,trnsfrm3,trnsfrm4,trnsfrm5,trnsfrm6,trnsfrm7,trnsfrm8
)

# انشاء متغير القيادة التبادلية والتحويلية مع العبارات
leaditemsfull =survey
leaditemsfull<- leaditemsfull %>% select(trnsct1,trnsct2,trnsct3,tn
sct4,trnsfrm1,trnsfrm2,trnsfrm3,trnsfrm4,trnsfrm5,trnsfrm6,trnsfrm7,
trnsfrm8,leadership)

# انشاء متغير القيادة التبادلية والتحويلية من خلال الأبعاد
leaddimsfull=survey
leaddimsfull<- leaddimsfull %>% select(transact,transform,leadership
)

# انشاء بعد الابتكار من خلال العبارات
entinno =survey
entinno<- entinno %>% select(inno1,inno2,inno3,inno4,inno5,inno6,inn
o7,inno8)

# انشاء بعد الابتكار مع العبارات
entinnofull=survey
entinnofull<- entinnofull %>% select(inno1,inno2,inno3,inno4,inno5,i
nno6,inno7,inno8,innovat)

# انشاء بعد الاستباقية من خلال العبارات
entproact=survey
entproact<- entproact %>% select(proact1,proact2,proact3,proact4,pro
act5,proact6,proact7,proact8)

# انشاء بعد الاستباقية مع العبارات
entproactfull=survey

entproactfull<- entproactfull %>% select(proact1,proact2,proact3,pro
act4,proact5,proact6,proact7,proact8,proactiv)

entrisk=survey

```

```
entrisk<- entrisk %>% select(risk1,risk2,risk3,risk4,risk5,risk6,risk7,risk8)

entriskfull=survey

entriskfull<- entriskfull %>% select(risk1,risk2,risk3,risk4,risk5,risk6,risk7,risk8,risktak)

entitems=survey

entitems<- entitems %>% select(inno1,inno2,inno3,inno4,inno5,inno6,inno7,inno8,proact1,proact2,proact3,proact4,proact5,proact6,proact7,proact8,risk1,risk2,risk3,risk4,risk5,risk6,risk7,risk8)

entitemsfull=survey

entitemsfull<- entitemsfull %>% select(inno1,inno2,inno3,inno4,inno5,inno6,inno7,inno8,proact1,proact2,proact3,proact4,proact5,proact6,proact7,proact8,risk1,risk2,risk3,risk4,risk5,risk6,risk7,risk8,entrep)

entdim=survey

entdim<- entdim %>% select(innovat,proactiv,risktak)

entdimfull=survey

entdimfull<- entdimfull %>% select(innovat,proactiv,risktak,entrep)

entlead=survey

entlead<- entlead %>% select(leadership,entrep)
```

الملحق 5 كود رسم النماذج القياسية والنماذج البنائية

```

library(lavaan)
model <- '
transactional =~ trnsct1+trnsct2+trnsct3+trnsct4
transformation =~ trnsfrm1+trnsfrm2+trnsfrm3+trnsfrm4+trnsfrm5+trnsf
rm6+trnsfrm7+trnsfrm8
innovation =~ inno1+inno2+inno3+inno4+inno5+inno6+inno7+inno8
proactive =~ proact1+proact2+proact3+proact4+proact5+proact6+proact7
+proact8
risk_taking =~ risk1+risk2+risk3+risk4+risk5+risk6+risk7+risk8
innovation ~ transactional
innovation ~ transformation
innovation ~ transactional + transformation

proactive ~ transactional
proactive ~ transformation
proactive ~ transactional + transformation

risk_taking ~ transactional
risk_taking ~ transformation
risk_taking ~ transactional + transformation

full_leadership =~ transactional + transformation
full_entrep =~ innovation + proactive + risk_taking

full_entrep ~ transactional
full_entrep ~ transformation

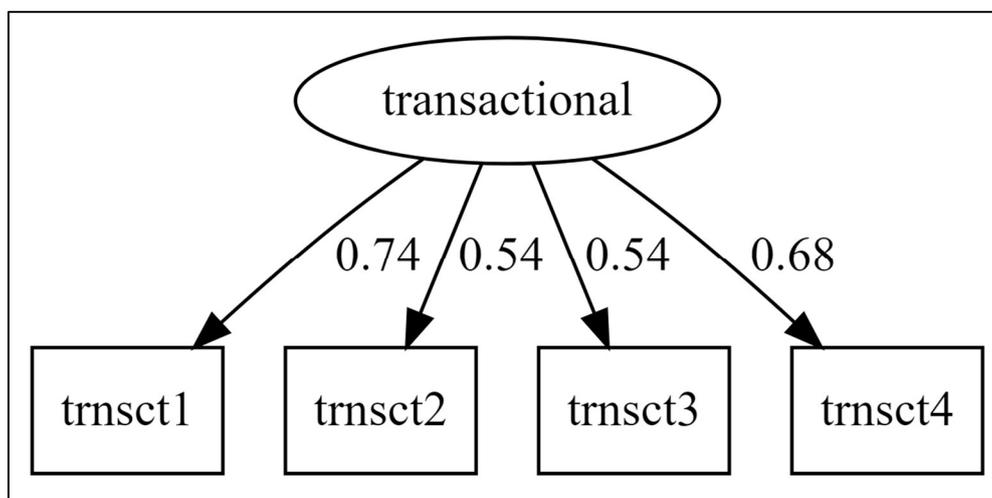
full_entrep ~ full_leadership
'
fit <- sem(model, data = survey)
library(lavaanPlot)
lavaanPlot(model = fit, coefs = TRUE, stand = TRUE)

```

```

library(lavaan)
model <- '
transactional =~ trnsct1+trnsct2+trnsct3+trnsct4
'
fit <- sem(model, data = survey)
library(lavaanPlot)
lavaanPlot(model = fit, coefs = TRUE, stand = TRUE)

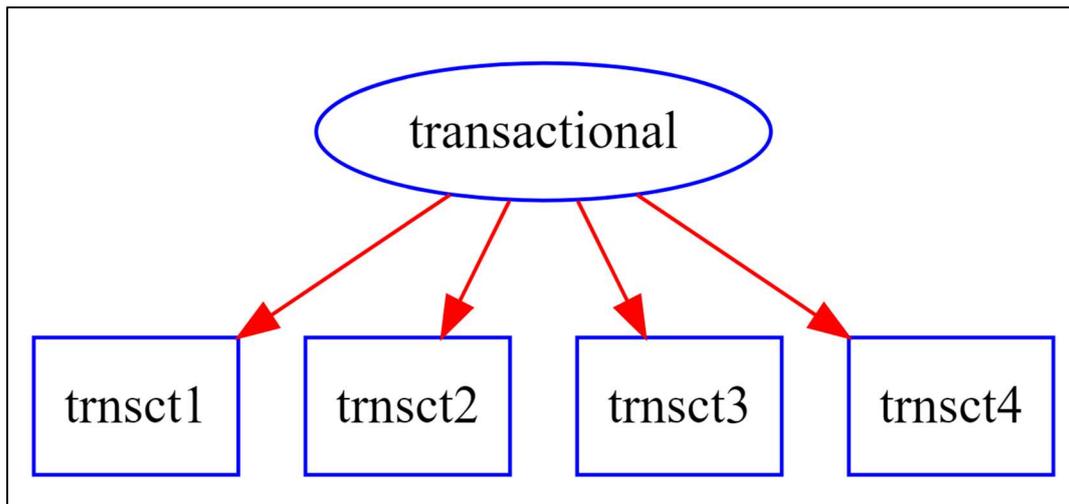
```



```

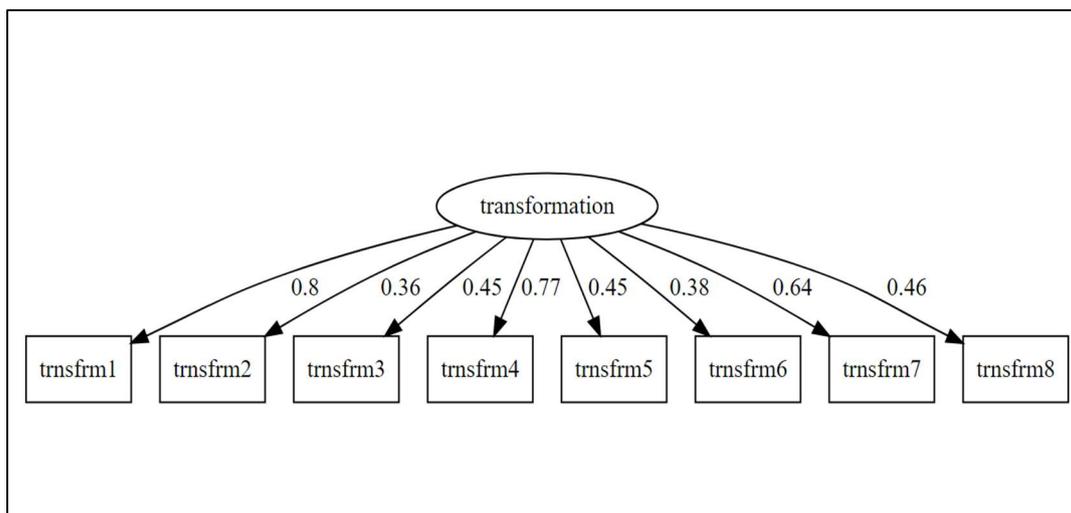
> lavaanPlot(model = fit, node_options=list(shape="box",color="blue"
),edge_options=list(color="red"))

```



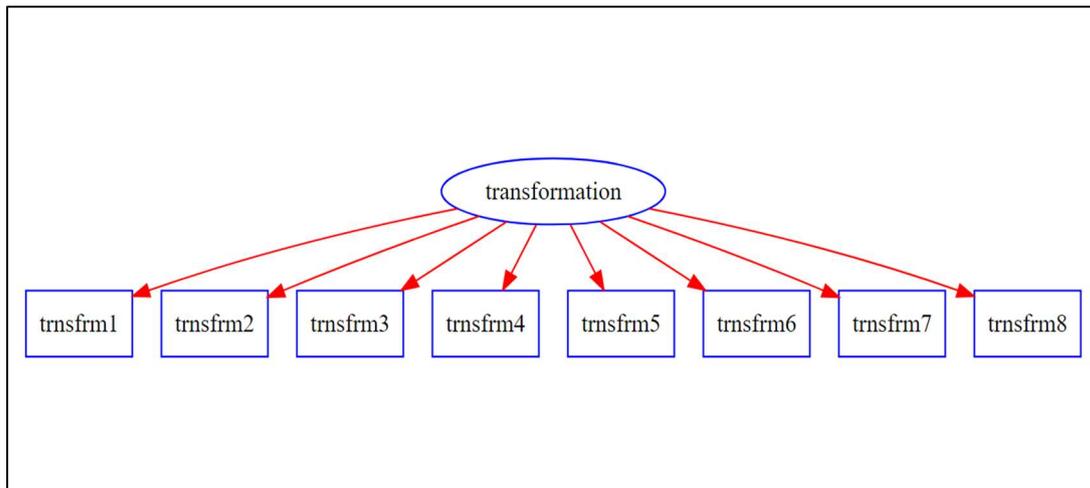
```

library(lavaan)
model <- 'transformation =~ trnsfrm1+trnsfrm2+trnsfrm3+trnsfrm4+trnsfrm5+trnsfrm6+trnsfrm7+trnsfrm8'
fit <- sem(model, data = survey)
library(lavaanPlot)
lavaanPlot(model = fit, coefs = TRUE, stand = TRUE)
  
```



```

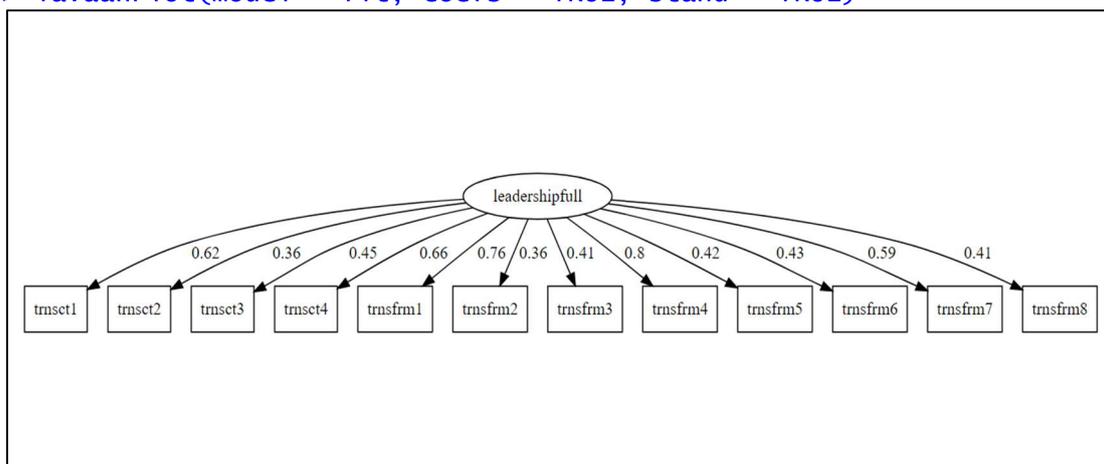
> lavaanPlot(model = fit, node_options=list(shape="box",color="blue"),edge_options=list(color="red"))
  
```



```

> library(lavaan)
> model <- '
+ leadershipfull =~ trnsct1+trnsct2+trnsct3+trnsct4+trnsfrm1+trnsfrm
+ 2+trnsfrm3+trnsfrm4+trnsfrm5+trnsfrm6+trnsfrm7+trnsfrm8
+ '
> fit <- sem(model, data = survey)
> library(lavaanPlot)
> lavaanPlot(model = fit, coefs = TRUE, stand = TRUE)

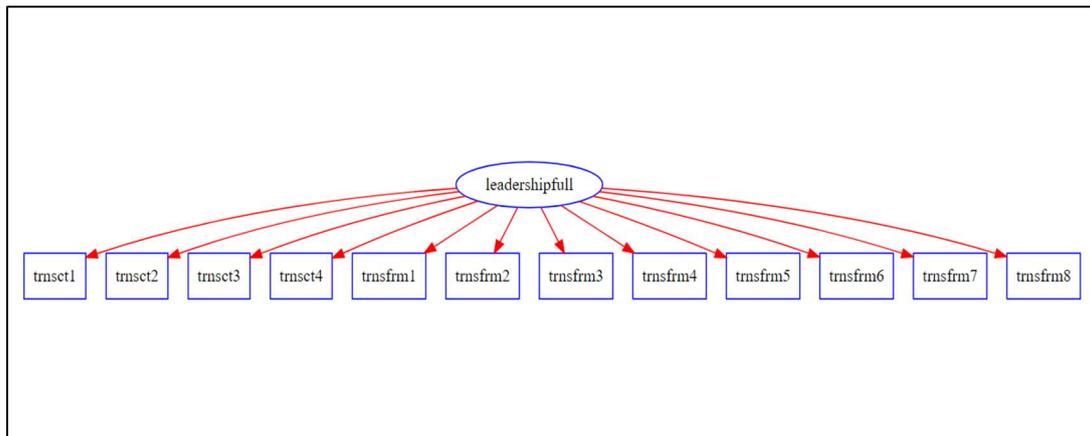
```



```

lavaanPlot(model = fit, node_options=list(shape="box",color="blue"),
edge_options=list(color="red"))

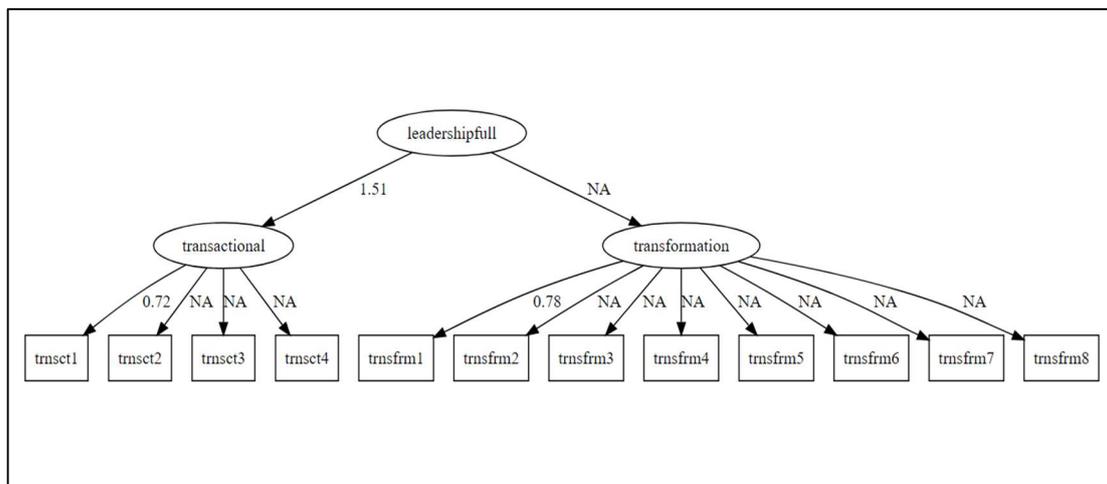
```



```

>library(lavaan)
>model <- '
+ transactional =~ trnsct1+trnsct2+trnsct3+trnsct4
+ transformation =~ trnsfrm1+trnsfrm2+trnsfrm3+trnsfrm4+trnsfrm5+trnsfrm6+trnsfrm7+trnsfrm8
+ leadershipfull =~ transactional + transformation
+ '
>fit <- sem(model, data = survey)
>library(lavaanPlot)
>lavaanPlot(model = fit, coefs = TRUE, stand = TRUE)

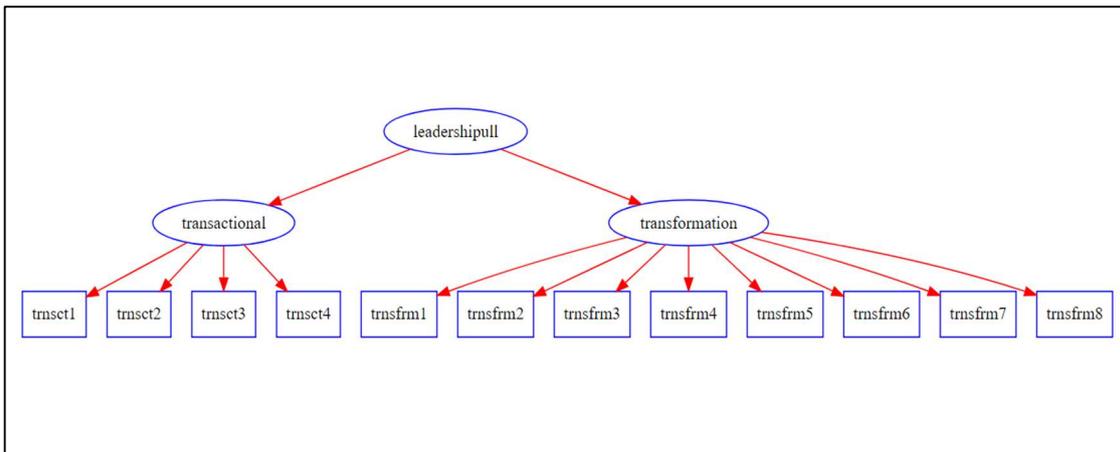
```



```

> lavaanPlot(model = fit, node_options=list(shape="box",color="blue"
),edge_options=list(color="red"))

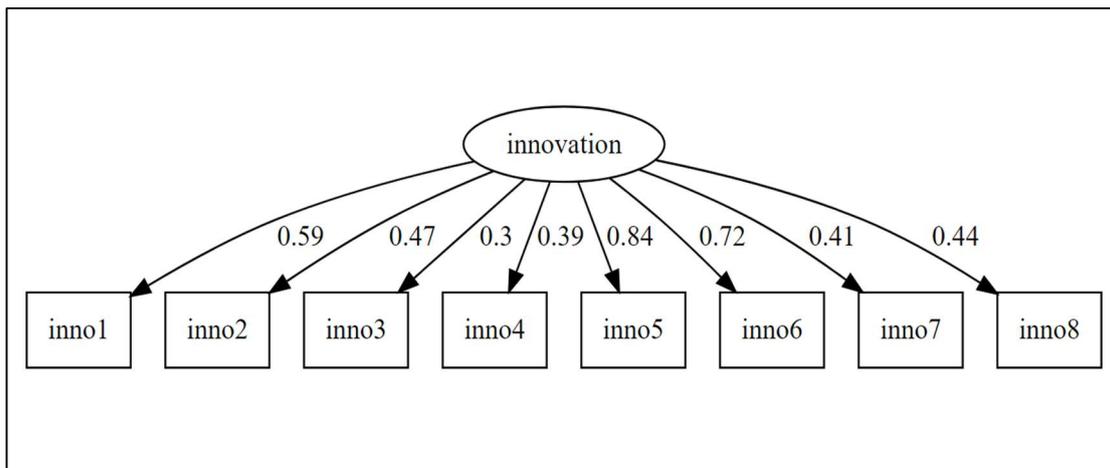
```



```

>library(lavaan)
>model <- '
+ innovation =~ inno1+inno2+inno3+inno4+inno5+inno6+inno7+inno8
+ '
>fit <- sem(model, data = survey)
>library(lavaanPlot)
>lavaanPlot(model = fit, coefs = TRUE, stand = TRUE)

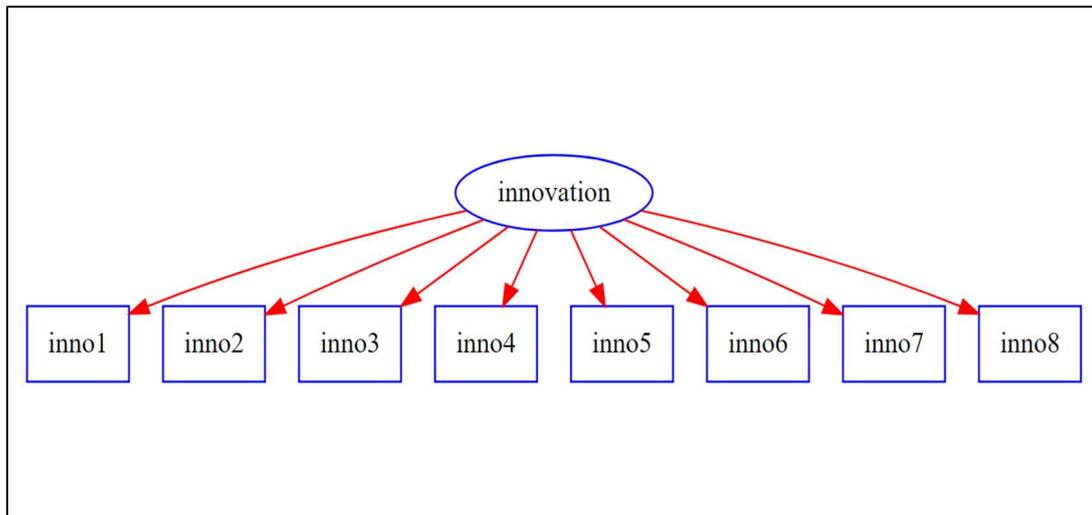
```



```

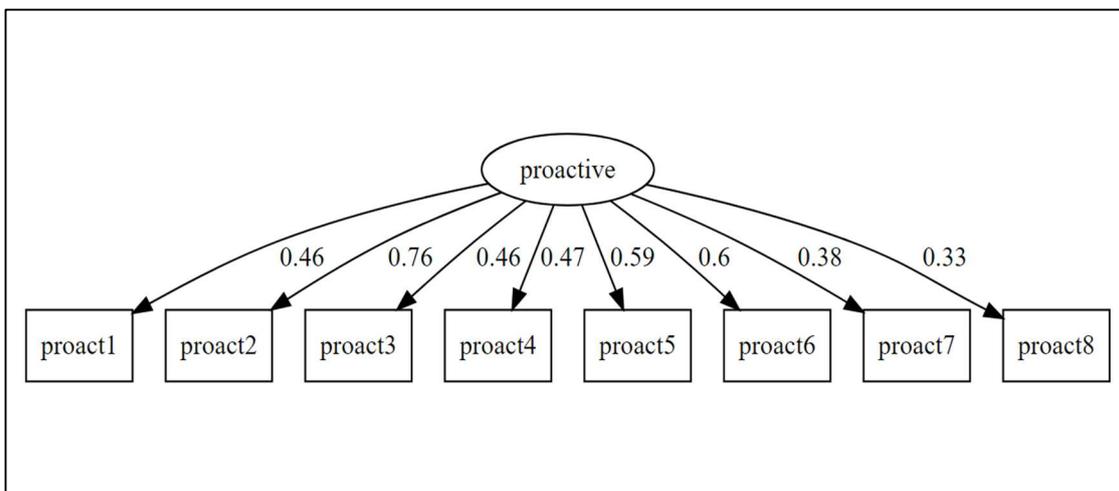
> lavaanPlot(model = fit, node_options=list(shape="box",color="blue"
),edge_options=list(color="red"))

```



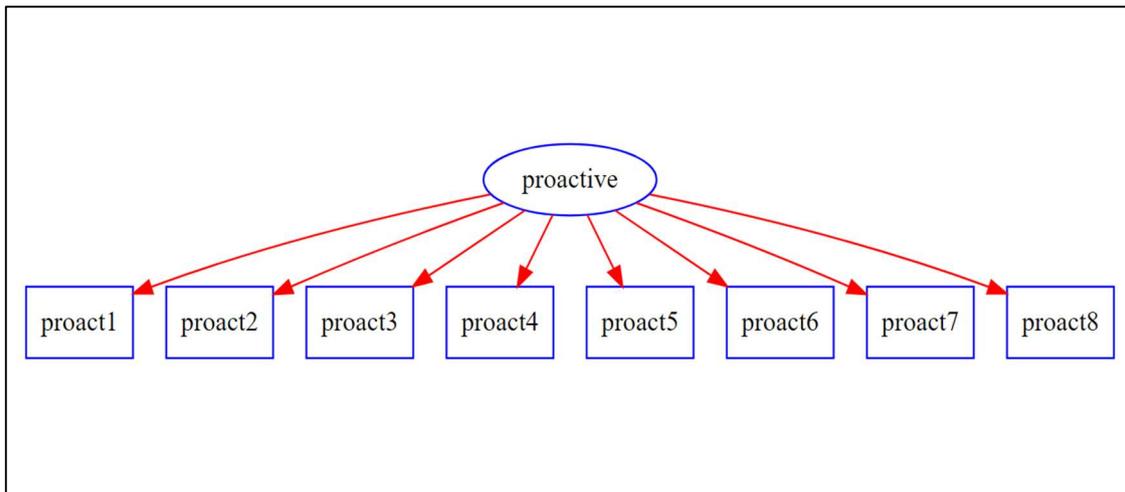
```

>library(lavaan)
>model <- '
+ proactive =~ proact1+proact2+proact3+proact4+proact5+proact6+proact7+proact8
+
>fit <- sem(model, data = survey)
>library(lavaanPlot)
>lavaanPlot(model = fit, coefs = TRUE, stand = TRUE)
  
```



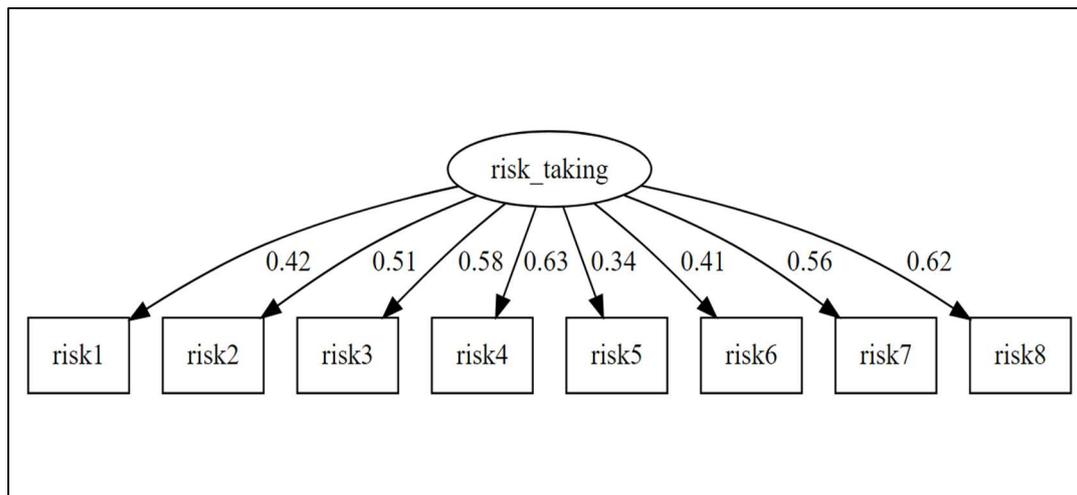
```

> lavaanPlot(model = fit, node_options=list(shape="box",color="blue"
),edge_options=list(color="red"))
  
```



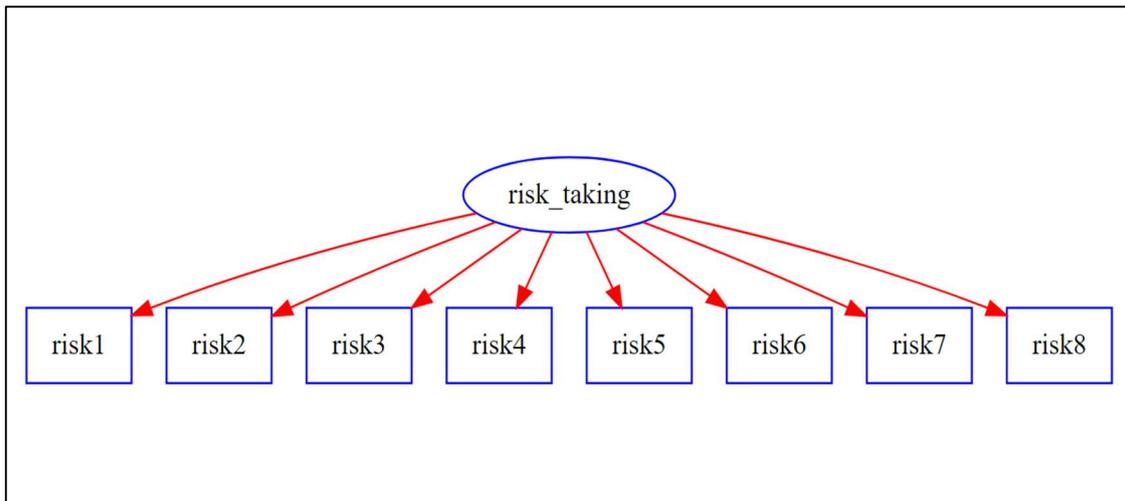
```

>library(lavaan)
>model <- '
+ risk_taking =~ risk1+risk2+risk3+risk4+risk5+risk6+risk7+risk8
+ '
>fit <- sem(model, data = survey)
>library(lavaanPlot)
>lavaanPlot(model = fit, coefs = TRUE, stand = TRUE)
  
```



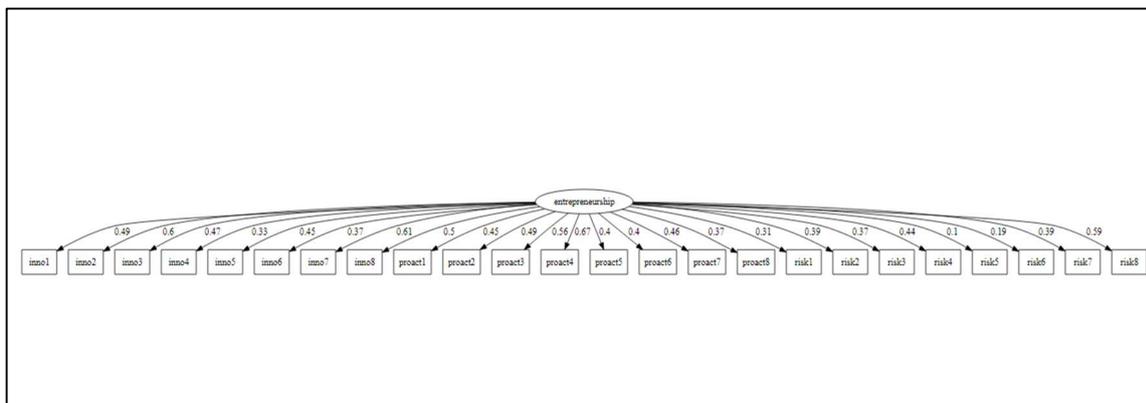
```

> lavaanPlot(model = fit, node_options=list(shape="box",color="blue"
),edge_options=list(color="red"))
  
```



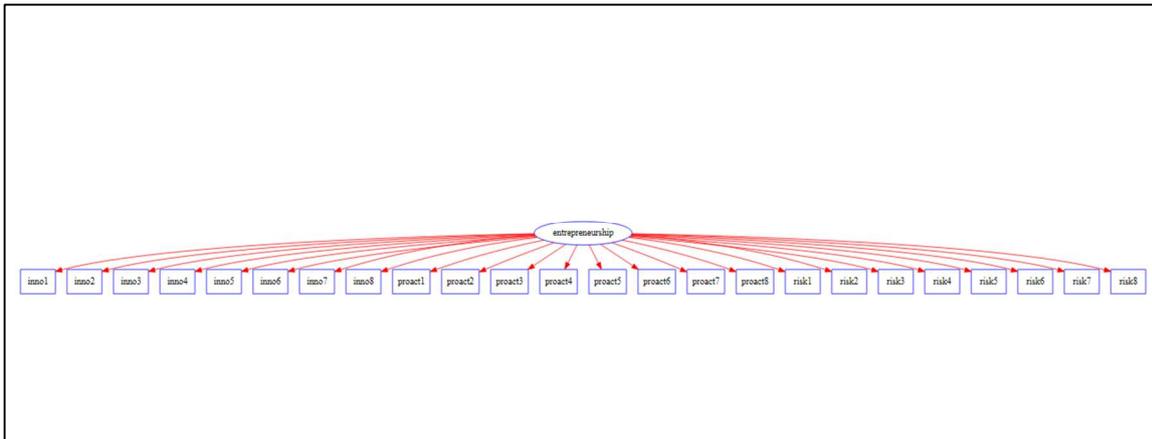
```

library(lavaan)
> model <- '
+ entrepreneurship =~ inno1+inno2+inno3+inno4+inno5+inno6+inno7+inno8+
+ proact1+proact2+proact3+proact4+proact5+proact6+proact7+proact8+risk1+
+ risk2+risk3+risk4+risk5+risk6+risk7+risk8
+ '
> fit <- sem(model, data = survey)
> library(lavaanPlot)
> lavaanPlot(model = fit, coefs = TRUE, stand = TRUE)
  
```



```

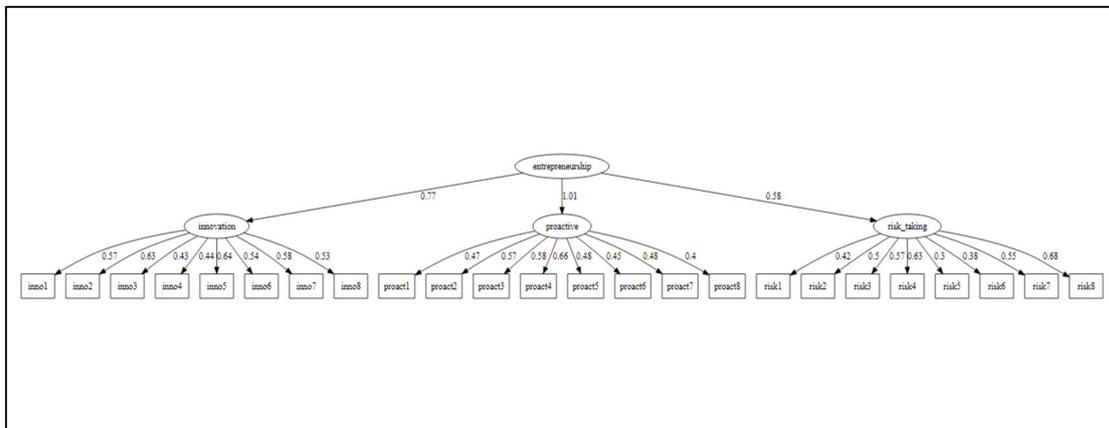
lavaanPlot(model = fit, node_options=list(shape="box",color="blue"),
edge_options=list(color="red"))
  
```



```

>library(lavaan)
>model <- '
+ innovation =~ inno1+inno2+inno3+inno4+inno5+inno6+inno7+inno8
+ proactive =~ proact1+proact2+proact3+proact4+proact5+proact6+proact7+proact8
+ risk_taking =~ risk1+risk2+risk3+risk4+risk5+risk6+risk7+risk8
+ entrepreneurship =~ innovation + proactive + risk_taking
+ '
>fit <- sem(model, data = survey)
>library(lavaanPlot)
>lavaanPlot(model = fit, coefs = TRUE, stand = TRUE)

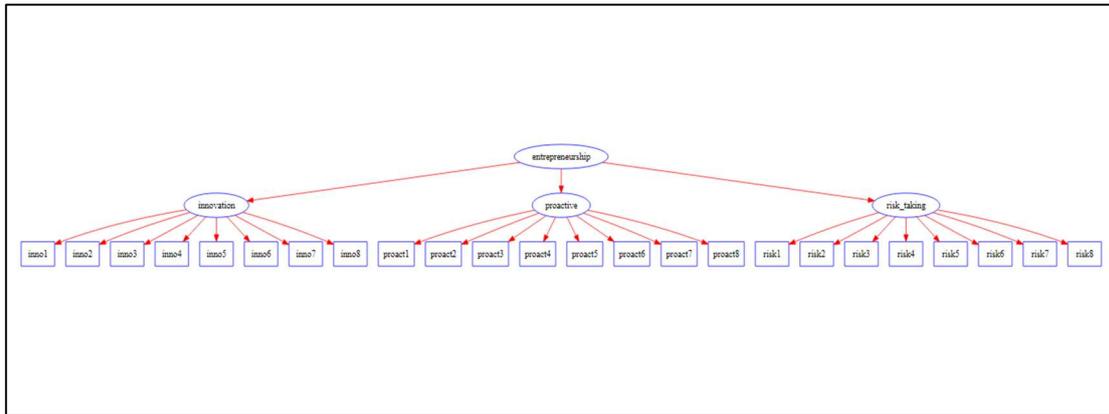
```



```

> lavaanPlot(model = fit, node_options=list(shape="box",color="blue"
),edge_options=list(color="red"))

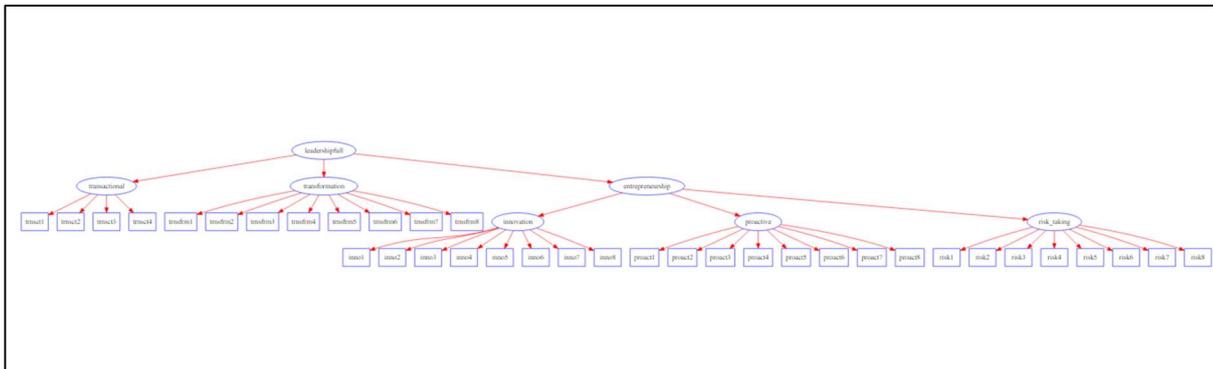
```

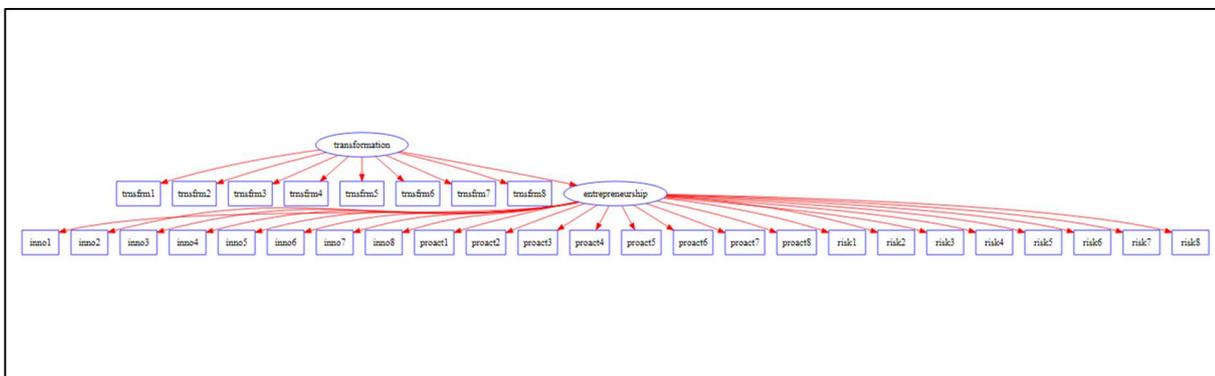
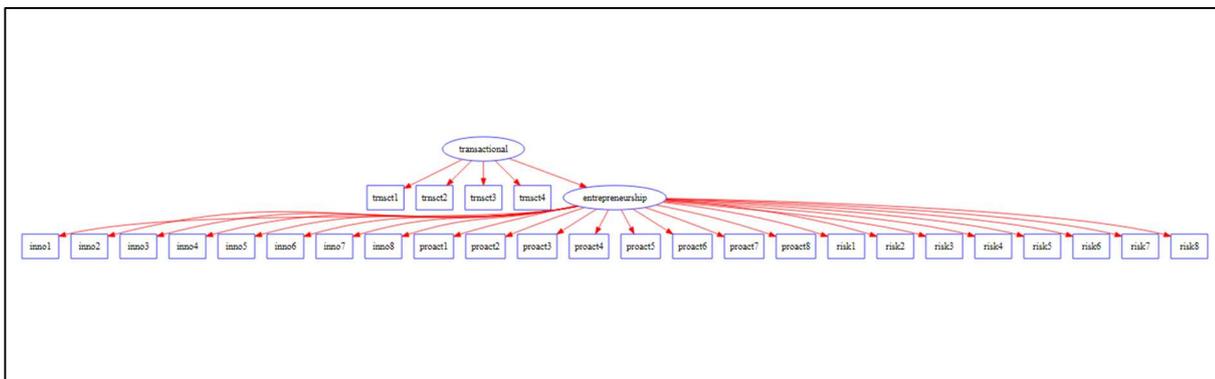
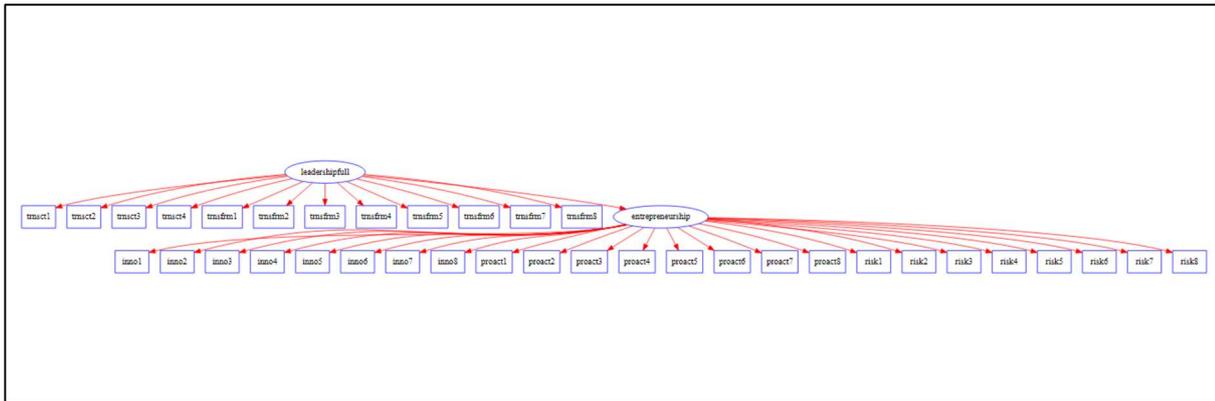


```

> library(lavaan)
> model <- '
+ transactional =~ trnsct1+trnsct2+trnsct3+trnsct4
+ transformation =~ trnsfrm1+trnsfrm2+trnsfrm3+trnsfrm4+trnsfrm5+trnsfrm6+trnsfrm7+trnsfrm8
+ innovation =~ inno1+inno2+inno3+inno4+inno5+inno6+inno7+inno8
+ proactive =~ proact1+proact2+proact3+proact4+proact5+proact6+proact7+proact8
+ risk_taking =~ risk1+risk2+risk3+risk4+risk5+risk6+risk7+risk8
+ leadershipfull =~ transactional + transformation
+ entrepreneurship =~ innovation + proactive + risk_taking
+ '
> fit <- sem(model, data = survey)
> library(lavaanPlot)
> lavaanPlot(model = fit, coefs = TRUE, stand = TRUE)
> lavaanPlot(model = fit, node_options=list(shape="box",color="blue"),edge_options=list(color="red"))

```





الملحق 6 كود الاتساق الداخلي والبنائي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

الاتساق الداخلي والبنائي لمتغيرات وأبعاد الدراسة من خلال مصفوفة دوائر الارتباط، والخريطة الحرارية، والمعنوية الاحصائية لمعامل الارتباط.

```
library(corrplot)
```

```
leadtransfull.cor = cor(leadtransfull)
print(leadtransfull.cor)
corrplot(leadtransfull.cor)
palette = colorRampPalette(c("green", "white", "red")) (89)
heatmap(x = leadtransfull.cor, col = palette, symm = TRUE)
library(PerformanceAnalytics)
chart.Correlation(leadtransfull, histogram=TRUE, pch=89)
```

```
library(corrplot)
```

```
leadtransformfull.cor = cor(leadtransformfull)
print(leadtransformfull.cor)
corrplot(leadtransformfull.cor)
palette = colorRampPalette(c("green", "white", "red")) (89)
heatmap(x = leadtransformfull.cor, col = palette, symm = TRUE)
library(PerformanceAnalytics)
chart.Correlation(leadtransformfull, histogram=TRUE, pch=89)
```

```
library(corrplot)
```

```
leaditemsfull.cor = cor(leaditemsfull)
print(leaditemsfull.cor)
corrplot(leaditemsfull.cor)
palette = colorRampPalette(c("green", "white", "red")) (89)
heatmap(x = leaditemsfull.cor, col = palette, symm = TRUE)
library(PerformanceAnalytics)
chart.Correlation(leaditemsfull, histogram=TRUE, pch=89)
```

```
library(corrplot)
```

```
leaddimsfull.cor = cor(leaddimsfull)
print(leaddimsfull.cor)
corrplot(leaddimsfull.cor)
palette = colorRampPalette(c("green", "white", "red")) (89)
heatmap(x = leaddimsfull.cor, col = palette, symm = TRUE)
library(PerformanceAnalytics)
chart.Correlation(leaddimsfull, histogram=TRUE, pch=89)
```

```
library(corrplot)
```

```
entinnofull.cor = cor(entinnofull)
print(entinnofull.cor)
corrplot(entinnofull.cor)
palette = colorRampPalette(c("green", "white", "red")) (89)
heatmap(x = entinnofull.cor, col = palette, symm = TRUE)
library(PerformanceAnalytics)
chart.Correlation(entinnofull, histogram=TRUE, pch=89)
```

```
library(corrplot)
```

```
entproactfull.cor = cor(entproactfull)
```

```
print(entproactfull.cor)
corrplot(entproactfull.cor)
palette = colorRampPalette(c("green", "white", "red")) (89)
heatmap(x = entproactfull.cor, col = palette, symm = TRUE)
library(PerformanceAnalytics)
chart.Correlation(entproactfull, histogram=TRUE, pch=89)
```

```
library(corrplot)
```

```
entrisk.cor = cor(entrisk)
print(entrisk.cor)
corrplot(entrisk.cor)
palette = colorRampPalette(c("green", "white", "red")) (89)
heatmap(x = entrisk.cor, col = palette, symm = TRUE)
library(PerformanceAnalytics)
chart.Correlation(entrisk, histogram=TRUE, pch=89)
```

```
entdimfull.cor = cor(entdimfull)
library(corrplot)
corrplot(entdimfull.cor)
palette = colorRampPalette(c("green", "white", "red")) (89)
heatmap(x = entdimfull.cor, col = palette, symm = TRUE)
library(PerformanceAnalytics)
chart.Correlation(entdimfull, histogram=TRUE, pch=89)
print(entdimfull.cor)
```

```
entlead.cor = cor(entlead)
print(entlead.cor)
library(corrplot)
corrplot(entlead.cor)
palette = colorRampPalette(c("green", "white", "red")) (89)
heatmap(x = entlead.cor, col = palette, symm = TRUE)
library(PerformanceAnalytics)
chart.Correlation(entlead, histogram=TRUE, pch=89)
```

الملاحق 7 كود التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجوبين

```

library(ggplot2)
library(dplyr)

sexe_counts <- survey%>%count(sexe)%>%mutate(Percentage = n /sum(n)*100)
pie_plot <- ggplot(sexe_counts, aes(x = "", y = Percentage, fill =factor(sexe))) +geom_bar(width = 1, stat = "identity") +coord_polar("y") +theme_void() +geom_text(aes(label = paste0(round(Percentage, 1), "%")),position = position_stack(vjust = 0.5)) +labs(title = "Pie Chart of Sexe", fill = "Sexe")
print(pie_plot)

age_counts <- survey%>%count(age)%>%mutate(Percentage = n /sum(n)*100)
pie_plot <- ggplot(age_counts, aes(x = "", y = Percentage, fill =factor(age))) +geom_bar(width = 1, stat = "identity") +coord_polar("y") +theme_void() +geom_text(aes(label = paste0(round(Percentage, 1), "%")),position = position_stack(vjust = 0.5)) +labs(title = "Pie Chart of Age", fill = "Age")
print(pie_plot)

level_counts <- survey%>%count(level)%>%mutate(Percentage = n /sum(n)*100)
pie_plot <- ggplot(level_counts, aes(x = "", y = Percentage, fill =factor(level))) +geom_bar(width = 1, stat = "identity") +coord_polar("y") +theme_void() +geom_text(aes(label = paste0(round(Percentage, 1), "%")),position = position_stack(vjust = 0.5)) +labs(title = "Pie Chart of Level", fill = "Level")
print(pie_plot)

actionair_counts <- survey%>%count(actionair)%>%mutate(Percentage = n /sum(n)*100)
pie_plot <- ggplot(actionair_counts, aes(x = "", y = Percentage, fill =factor(actionair))) +geom_bar(width = 1, stat = "identity") +coord_polar("y") +theme_void() +geom_text(aes(label = paste0(round(Percentage, 1), "%")),position = position_stack(vjust = 0.5)) +labs(title = "Pie Chart of Actionair", fill = "Actionair")
print(pie_plot)

```

الملحق 8 كود إتجاهات آراء المستجوبين من خلال سحابة الانتشار

إتجاهات آراء المستجوبين من خلال سحابة الانتشار موضحة المتوسط والانحراف المعياري.

```

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
View(survey)
mean_value <- mean(survey$item29, na.rm = TRUE)
variance_value <- var(survey$item29, na.rm = TRUE)
plot(survey$item29, main = "Scatter Plot of item29risk-taking", xlab
= "المفردة", ylab = "العبارة 1 من المخاطرة", pch = 19)
abline(h = mean_value, col = "red", lwd = 2)
abline(h = mean_value + sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
abline(h = mean_value - sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
mean_value <- mean(survey$item30, na.rm = TRUE)
variance_value <- var(survey$item30, na.rm = TRUE)
plot(survey$item30, main = "Scatter Plot of item30risk-taking", xlab
= "المفردة", ylab = "العبارة 2 من المخاطرة", pch = 19)
abline(h = mean_value, col = "red", lwd = 2)
abline(h = mean_value + sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
abline(h = mean_value - sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
mean_value <- mean(survey$item31, na.rm = TRUE)
variance_value <- var(survey$item31, na.rm = TRUE)
plot(survey$item31, main = "Scatter Plot of item31risk-taking", xlab
= "المفردة", ylab = "العبارة 3 من المخاطرة", pch = 19)
abline(h = mean_value, col = "red", lwd = 2)
abline(h = mean_value + sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
abline(h = mean_value - sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
mean_value <- mean(survey$item32, na.rm = TRUE)
variance_value <- var(survey$item32, na.rm = TRUE)
plot(survey$item32, main = "Scatter Plot of item32risk-taking", xlab
= "المفردة", ylab = "العبارة 4 من المخاطرة", pch = 19)
abline(h = mean_value, col = "red", lwd = 2)
abline(h = mean_value + sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
abline(h = mean_value - sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
mean_value <- mean(survey$item33, na.rm = TRUE)
variance_value <- var(survey$item33, na.rm = TRUE)
plot(survey$item33, main = "Scatter Plot of item33risk-taking", xlab
= "المفردة", ylab = "العبارة 5 من المخاطرة", pch = 19)
abline(h = mean_value, col = "red", lwd = 2)
abline(h = mean_value + sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
abline(h = mean_value - sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
mean_value <- mean(survey$item34, na.rm = TRUE)
variance_value <- var(survey$item34, na.rm = TRUE)
plot(survey$item34, main = "Scatter Plot of item34risk-taking", xlab
= "المفردة", ylab = "العبارة 6 من المخاطرة", pch = 19)
abline(h = mean_value, col = "red", lwd = 2)
abline(h = mean_value + sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)

```

```

abline(h = mean_value - sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
mean_value <- mean(survey$item35, na.rm = TRUE)
variance_value <- var(survey$item35, na.rm = TRUE)
plot(survey$item35, main = "Scatter Plot of item35risk-taking", xlab
= "المفردة", ylab = "العبارة 7 من المخاطرة", pch = 19)
abline(h = mean_value, col = "red", lwd = 2)
abline(h = mean_value + sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
abline(h = mean_value - sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
mean_value <- mean(survey$item36, na.rm = TRUE)
variance_value <- var(survey$item36, na.rm = TRUE)
plot(survey$item36, main = "Scatter Plot of item36risk-taking", xlab
= "المفردة", ylab = "العبارة 8 من المخاطرة", pch = 19)
abline(h = mean_value, col = "red", lwd = 2)
abline(h = mean_value + sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)
abline(h = mean_value - sqrt(variance_value), col = "blue", lwd = 2,
lty = 2)

```

الملحق 9 كود اختبار الفروق للعينة الواحدة (T test)

كود اختبار الفروق للعينة الواحدة (T test) لأبعاد ومتغيرات الدراسة

```

> survey <- read.csv("D:/DOCS/survey.csv", sep=";")
> View(survey)
> T_test <- t.test(survey$transact)
> T_test

```

One Sample t-test

```

data: survey$transact
t = 72.897, df = 88, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true mean is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 3.915545 4.135017
sample estimates:
mean of x
 4.025281

```

```

> T_test <- t.test(survey$transform)
> T_test

```

One Sample t-test

```

data: survey$transform
t = 67.209, df = 88, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true mean is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 3.758622 3.987670
sample estimates:
mean of x
 3.873146

```

```

> T_test <- t.test(survey$leadership)
> T_test

```

One Sample t-test

```

data: survey$leadership
t = 77.158, df = 88, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true mean is not equal to 0
95 percent confidence interval:

```

```
3.821334 4.023385
sample estimates:
mean of x
3.92236
```

```
> T_test <- t.test(survey$innovat)
> T_test
```

One Sample t-test

```
data: survey$innovat
t = 68.562, df = 88, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true mean is not equal to 0
95 percent confidence interval:
3.877076 4.108542
sample estimates:
mean of x
3.992809
```

```
> T_test <- t.test(survey$proactiv)
> T_test
```

One Sample t-test

```
data: survey$proactiv
t = 77.771, df = 88, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true mean is not equal to 0
95 percent confidence interval:
3.925051 4.130904
sample estimates:
mean of x
4.027978
```

```
> T_test <- t.test(survey$risktak)
> T_test
```

One Sample t-test

```
data: survey$risktak
t = 59.838, df = 88, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true mean is not equal to 0
95 percent confidence interval:
3.764610 4.023255
sample estimates:
mean of x
3.893933
```

```
> T_test <- t.test(survey$entrep)
> T_test
```

One Sample t-test

```
data: survey$entrep
t = 87.033, df = 88, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true mean is not equal to 0
95 percent confidence interval:
3.879021 4.060305
sample estimates:
mean of x
3.969663
```

```
> T_test <- t.test(survey$total)
> T_test
```

One Sample t-test

```
data: survey$total
t = 89.46, df = 88, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true mean is not equal to 0
```

```
95 percent confidence interval:
3.865440 4.041077
sample estimates:
mean of x
3.953258
```

كود اختبار الفروق للعينة الواحدة (T test) لجميع عبارات الاستبيان:

```
results_list <- list()

# للعينة الواحدة لكل عمود T حلقة لإجراء اختبار
for (i in 1:36) {
  # بناء اسم العمود بناءً على الرقم الحالي
  item_name <- paste0("item", i)

  # للعينة الواحدة T إجراء اختبار
  test_result <- t.test(survey[[item_name]])

  # تخزين النتائج في القائمة
  results_list[[i]] <- data.frame(
    item = item_name,
    statistic = test_result$statistic,
    p_value = test_result$p.value,
    conf_low = test_result$conf.int[1],
    conf_high = test_result$conf.int[2]
  )
}

# دمج جميع نتائج الاختبارات في إطار بيانات واحد
results <- do.call(rbind, results_list)

# عرض النتائج
print(results)
```

	item	statistic	p_value	conf_low	conf_high
t	item1	46.94054	4.461213e-64	3.970538	4.321597
t1	item2	67.39944	1.589959e-77	4.034724	4.279883
t2	item3	53.30818	8.944367e-69	3.915785	4.219046
t3	item4	51.22871	2.662396e-67	3.585628	3.875046
t4	item5	32.17807	1.901141e-50	3.394534	3.841421
t5	item6	37.56979	5.715114e-56	3.266977	3.631900
t6	item7	41.65681	1.043641e-59	3.359778	3.696402
t7	item8	36.41290	7.601982e-55	3.962280	4.419742
t8	item9	40.92882	4.567129e-59	3.752329	4.135312
t9	item10	53.69390	4.832190e-69	3.873594	4.171349
t10	item11	46.19066	1.742531e-63	3.967689	4.324446
t11	item12	57.20473	2.139135e-71	3.926114	4.208718
t12	item13	31.85604	4.298896e-50	3.339601	3.783995
t13	item14	39.95172	3.439154e-58	4.025249	4.446661
t14	item15	46.80171	5.732491e-64	3.980776	4.333830
t15	item16	45.94465	2.736735e-63	3.988233	4.348845
t16	item17	38.37197	9.897825e-57	3.451910	3.828989
t17	item18	39.71854	5.604494e-58	3.468976	3.834395
t18	item19	45.98198	2.555175e-63	4.085133	4.454193
t19	item20	57.81370	8.628064e-72	4.090348	4.381562
t20	item21	42.22945	3.321560e-60	3.651155	4.011767

t21	item22	54.95880	6.603119e-70	3.877021	4.167923
t22	item23	44.40934	4.820054e-62	4.003466	4.378556
t23	item24	47.21313	2.732235e-64	3.906974	4.250330
t24	item25	51.92577	8.416139e-68	3.825301	4.129755
t25	item26	44.25880	6.416934e-62	3.788199	4.144385
t26	item27	45.74523	3.952529e-63	3.944456	4.302735
t27	item28	41.55148	1.290247e-59	3.819390	4.203082
t28	item29	36.77606	3.347922e-55	3.560645	3.967445
t29	item30	35.19131	1.265255e-53	3.805920	4.261496
t30	item31	33.81984	3.295682e-52	3.669774	4.127979
t31	item32	33.80593	3.408415e-52	3.637954	4.092383
t32	item33	37.96794	2.383912e-56	3.598974	3.996532
t33	item34	38.64150	5.531562e-57	3.836917	4.252971
t34	item35	38.55198	6.708112e-57	3.761836	4.170748
t35	item36	32.65733	5.717033e-51	3.534992	3.993098

الملحق 10 كود تقدير النماذج الانحدارية

النماذج الانحدارية الخطية البسيطة:

```
survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
View(survey)

# تقدير نموذج الانحدار الخطي
model <- lm(innovat ~ transact, data = survey)

# ملخص النموذج
summary(model)

# استخراج البواقي والقيم المتوقعة
residuals <- model$residuals
fitted_values <- model$fitted.values

# رسم البيانات الأصلية وخط الانحدار
ggplot(survey, aes(x = transact, y = innovat)) +
  geom_point() +
  geom_smooth(method = "lm", col = "red") +
  labs(title = "نموذج الانحدار", x = "transact", y = "innovat")

# رسم البواقي
ggplot(survey, aes(x = fitted_values, y = residuals)) +
  geom_point() +
  geom_hline(yintercept = 0, col = "red") +
  labs(title = "Residuals vs Fitted", x = "Fitted Values", y = "Residuals")

# رسم توزيع البواقي
ggplot(survey, aes(sample = residuals)) +
  stat_qq() +
  stat_qq_line() +
  labs(title = "Normal Q-Q Plot", x = "Theoretical Quantiles", y = "Sample Quantiles")

# حساب معامل التحديد
r_squared <- summary(model)$r.squared
print(paste("R-squared:", r_squared))
```

```

# حساب التباين المفسر وغير المفسر
total_variance <- sum((survey$innovat - mean(survey$innovat))^2)
explained_variance <- sum((fitted_values - mean(survey$innovat))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals^2)

print(paste("Total Variance:", total_variance))
print(paste("Explained Variance:", explained_variance))
print(paste("Unexplained Variance:", unexplained_variance))

# انشاء بيانات لرسم الدائرة النسبية
variance_data <- data.frame(
  category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  variance = c(explained_variance, unexplained_variance)
)

# حساب النسب المئوية
variance_data$percentage <- round(variance_data$variance / total_variance * 100, 1)

# رسم الدائرة النسبية مع القيم العددية
ggplot(variance_data, aes(x = "", y = variance, fill = category)) +
  geom_bar(stat = "identity", width = 1) +
  coord_polar("y", start = 0) +
  labs(title = "Variance Partitioning", x = "", y = "") +
  theme_void() +
  theme(legend.title = element_blank()) +
  geom_text(aes(label = paste0(percentage, "%")), position = position_stack(vjust = 0.5))

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]
  fit <- lm(innovat ~ transact, data = d)
  return(coef(fit))
}

# أخذ عينة 5000
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index = 1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل (Slope)
conf_intervals_slope <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2)
print(conf_intervals_slope)

```

```

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
view(survey)

# تقدير نموذج الانحدار الخطي
model <- lm(proactiv ~ transact, data = survey)

# ملخص النموذج
summary(model)

# استخراج البواقي والقيم المتوقعة
residuals <- model$residuals
fitted_values <- model$fitted.values

# رسم البيانات الأصلية وخط الانحدار
ggplot(survey, aes(x = transact, y = proactiv)) +
  geom_point() +
  geom_smooth(method = "lm", col = "red") +
  labs(title = "نموذج الانحدار", x = "transact", y = "proactiv")

# رسم البواقي

```

```

ggplot(survey, aes(x = fitted_values, y = residuals)) +
  geom_point() +
  geom_hline(yintercept = 0, col = "red") +
  labs(title = "Residuals vs Fitted", x = "Fitted Values", y = "Residuals")

# رسم توزيع البواقي
ggplot(survey, aes(sample = residuals)) +
  stat_qq() +
  stat_qq_line() +
  labs(title = "Normal Q-Q Plot", x = "Theoretical Quantiles", y = "Sample Quantiles")

# حساب معامل التحديد
r_squared <- summary(model)$r.squared
print(paste("R-squared:", r_squared))

# حساب التباين المفسر وغير المفسر
total_variance <- sum((survey$proactiv - mean(survey$proactiv))^2)
explained_variance <- sum((fitted_values - mean(survey$proactiv))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals^2)

print(paste("Total Variance:", total_variance))
print(paste("Explained Variance:", explained_variance))
print(paste("Unexplained Variance:", unexplained_variance))

# انشاء بيانات لرسم الدائرة النسبية
variance_data <- data.frame(
  category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  variance = c(explained_variance, unexplained_variance)
)

# حساب النسب المئوية
variance_data$percentage <- round(variance_data$variance / total_variance * 100, 1)

# رسم الدائرة النسبية مع القيم العددية
ggplot(variance_data, aes(x = "", y = variance, fill = category)) +
  geom_bar(stat = "identity", width = 1) +
  coord_polar("y", start = 0) +
  labs(title = "Variance Partitioning", x = "", y = "") +
  theme_void() +
  theme(legend.title = element_blank()) +
  geom_text(aes(label = paste0(percentage, "%")), position = position_stack(vjust = 0.5))

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]
  fit <- lm(proactiv ~ transact, data = d)
  return(coef(fit))
}

# أخذ عينة 5000
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index = 1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل (slope)
conf_intervals_slope <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2)
print(conf_intervals_slope)

```

```

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
View(survey)

# تقدير نموذج الانحدار الخطي

```

```

model <- lm(risktak ~ transact, data = survey)

# ملخص النموذج
summary(model)

# استخراج البواقي والقيم المتوقعة
residuals <- model$residuals
fitted_values <- model$fitted.values

# رسم البيانات الأصلية وخط الانحدار
ggplot(survey, aes(x = transact, y = risktak)) +
  geom_point() +
  geom_smooth(method = "lm", col = "red") +
  labs(title = "نموذج الانحدار", x = "transact", y = "risktak")

# رسم البواقي
ggplot(survey, aes(x = fitted_values, y = residuals)) +
  geom_point() +
  geom_hline(yintercept = 0, col = "red") +
  labs(title = "Residuals vs Fitted", x = "Fitted Values", y = "Residuals")

# رسم توزيع البواقي
ggplot(survey, aes(sample = residuals)) +
  stat_qq() +
  stat_qq_line() +
  labs(title = "Normal Q-Q Plot", x = "Theoretical Quantiles", y = "Sample Quantiles")

# حساب معامل التحديد
r_squared <- summary(model)$r.squared
print(paste("R-squared:", r_squared))

# حساب التباين المفسر وغير المفسر
total_variance <- sum((survey$risktak - mean(survey$risktak))^2)
explained_variance <- sum((fitted_values - mean(survey$risktak))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals^2)

print(paste("Total Variance:", total_variance))
print(paste("Explained Variance:", explained_variance))
print(paste("Unexplained Variance:", unexplained_variance))

# انشاء بيانات لرسم الدائرة النسبية
variance_data <- data.frame(
  category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  variance = c(explained_variance, unexplained_variance)
)

# حساب النسب المئوية
variance_data$percentage <- round(variance_data$variance / total_variance * 100, 1)

# رسم الدائرة النسبية مع القيم العددية
ggplot(variance_data, aes(x = "", y = variance, fill = category)) +
  geom_bar(stat = "identity", width = 1) +
  coord_polar("y", start = 0) +
  labs(title = "Variance Partitioning", x = "", y = "") +
  theme_void() +
  theme(legend.title = element_blank()) +
  geom_text(aes(label = paste0(percentage, "%")), position = position_stack(vjust = 0.5))

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]
  fit <- lm(risktak ~ transact, data = d)
  return(coef(fit))
}

```

```

# أخذ 5000 عينة
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index = 1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل (Slope)
conf_intervals_slope <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2)
print(conf_intervals_slope)

```

```

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
view(survey)

# تقدير نموذج الانحدار الخطي
model <- lm(innovat ~ transform, data = survey)

# ملخص النموذج
summary(model)

# استخراج البواقي والقيم المتوقعة
residuals <- model$residuals
fitted_values <- model$fitted.values

# رسم البيانات الأصلية وخط الانحدار
ggplot(survey, aes(x = transform, y = innovat)) +
  geom_point() +
  geom_smooth(method = "lm", col = "red") +
  labs(title = "نموذج الانحدار", x = "transform", y = "innovat")

# رسم البواقي
ggplot(survey, aes(x = fitted_values, y = residuals)) +
  geom_point() +
  geom_hline(yintercept = 0, col = "red") +
  labs(title = "Residuals vs Fitted", x = "Fitted Values", y = "Residuals")

# رسم توزيع البواقي
ggplot(survey, aes(sample = residuals)) +
  stat_qq() +
  stat_qq_line() +
  labs(title = "Normal Q-Q Plot", x = "Theoretical Quantiles", y = "Sample Quantiles")

# حساب معامل التحديد
r_squared <- summary(model)$r.squared
print(paste("R-squared:", r_squared))

# حساب التباين المفسر وغير المفسر
total_variance <- sum((survey$innovat - mean(survey$innovat))^2)
explained_variance <- sum((fitted_values - mean(survey$innovat))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals^2)

print(paste("Total Variance:", total_variance))
print(paste("Explained Variance:", explained_variance))
print(paste("Unexplained Variance:", unexplained_variance))

# انشاء بيانات لرسم الدائرة النسبية
variance_data <- data.frame(
  category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  variance = c(explained_variance, unexplained_variance)
)

# حساب النسب المئوية
variance_data$percentage <- round(variance_data$variance / total_variance * 100, 1)

```

```

# رسم الدائرة النسبية مع القيم العددية
ggplot(variance_data, aes(x = "", y = variance, fill = category)) +
  geom_bar(stat = "identity", width = 1) +
  coord_polar("y", start = 0) +
  labs(title = "Variance Partitioning", x = "", y = "") +
  theme_void() +
  theme(legend.title = element_blank()) +
  geom_text(aes(label = paste0(percentage, "%")), position = position_stack(vjust = 0.5))

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]
  fit <- lm(innovat ~ transform, data = d)
  return(coef(fit))
}

# أخذ عينة 5000
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index = 1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل (Slope)
conf_intervals_slope <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2)
print(conf_intervals_slope)

```

```

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
View(survey)

# تقدير نموذج الانحدار الخطي
model <- lm(proactiv ~ transform, data = survey)

# ملخص النموذج
summary(model)

# استخراج البواقي والقيم المتوقعة
residuals <- model$residuals
fitted_values <- model$fitted.values

# رسم البيانات الأصلية وخط الانحدار
ggplot(survey, aes(x = transform, y = proactiv)) +
  geom_point() +
  geom_smooth(method = "lm", col = "red") +
  labs(title = "نموذج الانحدار", x = "transform", y = "proactiv")

# رسم البواقي
ggplot(survey, aes(x = fitted_values, y = residuals)) +
  geom_point() +
  geom_hline(yintercept = 0, col = "red") +
  labs(title = "Residuals vs Fitted", x = "Fitted Values", y = "Residuals")

# رسم توزيع البواقي
ggplot(survey, aes(sample = residuals)) +
  stat_qq() +
  stat_qq_line() +
  labs(title = "Normal Q-Q Plot", x = "Theoretical Quantiles", y = "Sample Quantiles")

# حساب معامل التحديد
r_squared <- summary(model)$r.squared
print(paste("R-squared:", r_squared))

# حساب التباين المفسر وغير المفسر

```

```

total_variance <- sum((survey$proactiv - mean(survey$proactiv))^2)
explained_variance <- sum((fitted_values - mean(survey$proactiv))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals^2)

print(paste("Total Variance:", total_variance))
print(paste("Explained Variance:", explained_variance))
print(paste("Unexplained Variance:", unexplained_variance))

# انشاء بيانات لرسم الدائرة النسبية
variance_data <- data.frame(
  category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  variance = c(explained_variance, unexplained_variance)
)

# حساب النسب المئوية
variance_data$percentage <- round(variance_data$variance / total_variance * 100, 1)

# رسم الدائرة النسبية مع القيم العددية
ggplot(variance_data, aes(x = "", y = variance, fill = category)) +
  geom_bar(stat = "identity", width = 1) +
  coord_polar("y", start = 0) +
  labs(title = "Variance Partitioning", x = "", y = "") +
  theme_void() +
  theme(legend.title = element_blank()) +
  geom_text(aes(label = paste0(percentage, "%")), position = position_stack(vjust = 0.5))

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]
  fit <- lm(proactiv ~ transform, data = d)
  return(coef(fit))
}

# أخذ عينة 5000
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index = 1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل (Slope)
conf_intervals_slope <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2)
print(conf_intervals_slope)

```

```

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
View(survey)

# تقدير نموذج الانحدار الخطي
model <- lm(risktak ~ transform, data = survey)

# ملخص النموذج
summary(model)

# استخراج البواقي والقيم المتوقعة
residuals <- model$residuals
fitted_values <- model$fitted.values

# رسم البيانات الأصلية وخط الانحدار
ggplot(survey, aes(x = transform, y = risktak)) +
  geom_point() +
  geom_smooth(method = "lm", col = "red") +
  labs(title = "نموذج الانحدار", x = "transform", y = "risktak")

# رسم البواقي
ggplot(survey, aes(x = fitted_values, y = residuals)) +

```

```

geom_point() +
geom_hline(yintercept = 0, col = "red") +
labs(title = "Residuals vs Fitted", x = "Fitted Values", y = "Residuals")

# رسم توزيع البواقي
ggplot(survey, aes(sample = residuals)) +
  stat_qq() +
  stat_qq_line() +
  labs(title = "Normal Q-Q Plot", x = "Theoretical Quantiles", y = "Sample Quantiles")

# حساب معامل التحديد
r_squared <- summary(model)$r.squared
print(paste("R-squared:", r_squared))

# حساب التباين المفسر وغير المفسر
total_variance <- sum((survey$risktak - mean(survey$risktak))^2)
explained_variance <- sum((fitted_values - mean(survey$risktak))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals^2)

print(paste("Total Variance:", total_variance))
print(paste("Explained Variance:", explained_variance))
print(paste("Unexplained Variance:", unexplained_variance))

# انشاء بيانات لرسم الدائرة النسبية
variance_data <- data.frame(
  category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  variance = c(explained_variance, unexplained_variance)
)

# حساب النسب المئوية
variance_data$percentage <- round(variance_data$variance / total_variance * 100, 1)

# رسم الدائرة النسبية مع القيم العددية
ggplot(variance_data, aes(x = "", y = variance, fill = category)) +
  geom_bar(stat = "identity", width = 1) +
  coord_polar("y", start = 0) +
  labs(title = "Variance Partitioning", x = "", y = "") +
  theme_void() +
  theme(legend.title = element_blank()) +
  geom_text(aes(label = paste0(percentage, "%")), position = position_stack(vjust = 0.5))

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]
  fit <- lm(risktak ~ transform, data = d)
  return(coef(fit))
}

# أخذ عينة 5000
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index = 1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل (Slope)
conf_intervals_slope <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2)
print(conf_intervals_slope)

```

```

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
View(survey)

# تقدير نموذج الانحدار الخطي

```

```

model <- lm(innovat ~ leadership, data = survey)

# ملخص النموذج
summary(model)

# استخراج البواقي والقيم المتوقعة
residuals <- model$residuals
fitted_values <- model$fitted.values

# رسم البيانات الأصلية وخط الانحدار
ggplot(survey, aes(x = leadership, y = innovat)) +
  geom_point() +
  geom_smooth(method = "lm", col = "red") +
  labs(title = "نموذج الانحدار", x = "leadership", y = "innovat")

# رسم البواقي
ggplot(survey, aes(x = fitted_values, y = residuals)) +
  geom_point() +
  geom_hline(yintercept = 0, col = "red") +
  labs(title = "Residuals vs Fitted", x = "Fitted Values", y = "Residuals")

# رسم توزيع البواقي
ggplot(survey, aes(sample = residuals)) +
  stat_qq() +
  stat_qq_line() +
  labs(title = "Normal Q-Q Plot", x = "Theoretical Quantiles", y = "Sample Quantiles")

# حساب معامل التحديد
r_squared <- summary(model)$r.squared
print(paste("R-squared:", r_squared))

# حساب التباين المفسر وغير المفسر
total_variance <- sum((survey$innovat - mean(survey$innovat))^2)
explained_variance <- sum((fitted_values - mean(survey$innovat))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals^2)

print(paste("Total Variance:", total_variance))
print(paste("Explained Variance:", explained_variance))
print(paste("Unexplained Variance:", unexplained_variance))

# انشاء بيانات لرسم الدائرة النسبية
variance_data <- data.frame(
  category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  variance = c(explained_variance, unexplained_variance)
)

# حساب النسب المئوية
variance_data$percentage <- round(variance_data$variance / total_variance * 100, 1)

# رسم الدائرة النسبية مع القيم العددية
ggplot(variance_data, aes(x = "", y = variance, fill = category)) +
  geom_bar(stat = "identity", width = 1) +
  coord_polar("y", start = 0) +
  labs(title = "Variance Partitioning", x = "", y = "") +
  theme_void() +
  theme(legend.title = element_blank()) +
  geom_text(aes(label = paste0(percentage, "%")), position = position_stack(vjust = 0.5))

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]

```

```

fit <- lm(innovat ~ leadership, data = d)
return(coef(fit))
}

# أخذ عينة 5000
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index =
1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل (Slope)
conf_intervals_slope <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2)
print(conf_intervals_slope)

-----

--

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
view(survey)

# تقدير نموذج الانحدار الخطي
model <- lm(proactiv ~ leadership, data = survey)

# ملخص النموذج
summary(model)

# استخراج البواقي والقيم المتوقعة
residuals <- model$residuals
fitted_values <- model$fitted.values

# رسم البيانات الأصلية وخط الانحدار
ggplot(survey, aes(x = leadership, y = proactiv)) +
geom_point() +
geom_smooth(method = "lm", col = "red") +
labs(title = "نموذج الانحدار", x = "leadership", y = "proactiv")

# رسم البواقي
ggplot(survey, aes(x = fitted_values, y = residuals)) +
geom_point() +
geom_hline(yintercept = 0, col = "red") +
labs(title = "Residuals vs Fitted", x = "Fitted Values", y = "Resi
duals")

# رسم توزيع البواقي
ggplot(survey, aes(sample = residuals)) +
stat_qq() +
stat_qq_line() +
labs(title = "Normal Q-Q Plot", x = "Theoretical Quantiles", y = "
Sample Quantiles")

# حساب معامل التحديد
r_squared <- summary(model)$r.squared
print(paste("R-squared:", r_squared))

# حساب التباين المفسر وغير المفسر
total_variance <- sum((survey$proactiv - mean(survey$proactiv))^2)
explained_variance <- sum((fitted_values - mean(survey$proactiv))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals^2)

print(paste("Total Variance:", total_variance))
print(paste("Explained Variance:", explained_variance))
print(paste("Unexplained Variance:", unexplained_variance))

```

```

# انشاء بيانات لرسم الدائرة النسبية
variance_data <- data.frame(
  category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  variance = c(explained_variance, unexplained_variance)
)

# حساب النسب المئوية
variance_data$percentage <- round(variance_data$variance / total_variance * 100, 1)

# رسم الدائرة النسبية مع القيم العددية
ggplot(variance_data, aes(x = "", y = variance, fill = category)) +
  geom_bar(stat = "identity", width = 1) +
  coord_polar("y", start = 0) +
  labs(title = "Variance Partitioning", x = "", y = "") +
  theme_void() +
  theme(legend.title = element_blank()) +
  geom_text(aes(label = paste0(percentage, "%")), position = position_stack(vjust = 0.5))

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]
  fit <- lm(proactiv ~ leadership, data = d)
  return(coef(fit))
}

# أخذ عينة 5000
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index = 1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل (Slope)
conf_intervals_slope <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2)
print(conf_intervals_slope)

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
view(survey)

# تقدير نموذج الانحدار الخطي
model <- lm(risktak ~ leadership, data = survey)

# ملخص النموذج
summary(model)

# استخراج البواقي والقيم المتوقعة
residuals <- model$residuals
fitted_values <- model$fitted.values

# رسم البيانات الأصلية وخط الانحدار
ggplot(survey, aes(x = leadership, y = risktak)) +
  geom_point() +
  geom_smooth(method = "lm", col = "red") +
  labs(title = "نموذج الانحدار", x = "leadership", y = "risktak")

# رسم البواقي
ggplot(survey, aes(x = fitted_values, y = residuals)) +
  geom_point() +
  geom_hline(yintercept = 0, col = "red") +
  labs(title = "Residuals vs Fitted", x = "Fitted Values", y = "Residuals")

# رسم توزيع البواقي
ggplot(survey, aes(sample = residuals)) +

```

```

stat_qq() +
stat_qq_line() +
labs(title = "Normal Q-Q Plot", x = "Theoretical Quantiles", y = "
Sample Quantiles")

# حساب معامل التحديد
r_squared <- summary(model)$r.squared
print(paste("R-squared:", r_squared))

# حساب التباين المفسر وغير المفسر
total_variance <- sum((survey$risktak - mean(survey$risktak))^2)
explained_variance <- sum((fitted_values - mean(survey$risktak))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals^2)

print(paste("Total Variance:", total_variance))
print(paste("Explained Variance:", explained_variance))
print(paste("Unexplained Variance:", unexplained_variance))

# انشاء بيانات لرسم الدائرة النسبية
variance_data <- data.frame(
  category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  variance = c(explained_variance, unexplained_variance)
)

# حساب النسب المئوية
variance_data$percentage <- round(variance_data$variance / total_var
iance * 100, 1)

# رسم الدائرة النسبية مع القيم العددية
ggplot(variance_data, aes(x = "", y = variance, fill = category)) +
  geom_bar(stat = "identity", width = 1) +
  coord_polar("y", start = 0) +
  labs(title = "Variance Partitioning", x = "", y = "") +
  theme_void() +
  theme(legend.title = element_blank()) +
  geom_text(aes(label = paste0(percentage, "%")), position = positio
n_stack(vjust = 0.5))

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]
  fit <- lm(risktak ~ leadership, data = d)
  return(coef(fit))
}

# أخذ عينة 5000
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index =
1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل (Slope)
conf_intervals_slope <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2)
print(conf_intervals_slope)

```

النماذج الانحدارية المتعددة:

```

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
view(survey)

library(corrplot)
library(scatterplot3d)
model<-lm(innovat ~ transact + transform, data = survey)

```

```

summary(model)
scatter<- scatterplot3d(survey$transact,survey$transform,survey$innovat,
pch = 16,highlight.3d = TRUE,type = "h")
y_pred <- predict(model)
scatterplot3d(survey$transact,survey$transform,survey$innovat,pch =
16,highlight.3d = TRUE,type = "h")
scatter$plane3d(model)

# حساب التباين المفسر والتباين غير المفسر
total_variance <- sum((survey$innovat - mean(survey$innovat))^2)
explained_variance <- sum((fitted(model) - mean(survey$innovat))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals(model)^2)

# حساب النسب المئوية
explained_percentage <- explained_variance / total_variance * 100
unexplained_percentage <- unexplained_variance / total_variance * 100

# انشاء إطار بيانات للتباين
variance_data <- data.frame(
  Category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  Variance = c(explained_variance, unexplained_variance),
  Percentage = c(explained_percentage, unexplained_percentage)
)

# انشاء الدائرة النسبية مع النسب المئوية
p <- ggplot(variance_data, aes(x = "", y = Variance, fill = Category)) +
  geom_bar(width = 1, stat = "identity") +
  coord_polar("y", start = 0) +
  theme_void() +
  geom_text(aes(label = paste0(round(Percentage, 1), "%"),
    position = position_stack(vjust = 0.5))) +
  ggtitle("نسبة التباين المفسر والتباين غير المفسر")

# عرض الرسم البياني
print(p)

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]
  fit <- lm(innovat ~ transact + transform, data = d)
  return(coef(fit))
}

# أخذ 5000 عينة
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index = 1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل transact
conf_intervals_transact <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2)
print(conf_intervals_transact)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل transform
conf_intervals_transform <- boot.ci(results, type = "perc", index = 3)
print(conf_intervals_transform)

```

```

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
view(survey)

```

```

library(corrplot)
library(scatterplot3d)
model<-lm(proactiv ~ transact + transform, data = survey)
summary(model)
scatter<- scatterplot3d(survey$transact,survey$transform,survey$proa
ctiv,pch = 16,highlight.3d = TRUE,type = "h")
y_pred <- predict(model)
scatterplot3d(survey$transact,survey$transform,survey$proactiv,pch =
16,highlight.3d = TRUE,type = "h")
scatter$plane3d(model)

# حساب التباين المفسر والتباين غير المفسر
total_variance <- sum((survey$proactiv - mean(survey$proactiv))^2)
explained_variance <- sum((fitted(model) - mean(survey$proactiv))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals(model)^2)

# حساب النسب المئوية
explained_percentage <- explained_variance / total_variance * 100
unexplained_percentage <- unexplained_variance / total_variance * 100

# انشاء إطار بيانات للتباين
variance_data <- data.frame(
  Category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  Variance = c(explained_variance, unexplained_variance),
  Percentage = c(explained_percentage, unexplained_percentage)
)

# انشاء الدائرة النسبية مع النسب المئوية
p <- ggplot(variance_data, aes(x = "", y = Variance, fill = Category
)) +
  geom_bar(width = 1, stat = "identity") +
  coord_polar("y", start = 0) +
  theme_void() +
  geom_text(aes(label = paste0(round(Percentage, 1), "%")),
            position = position_stack(vjust = 0.5)) +
  ggtitle("نسبة التباين المفسر والتباين غير المفسر")

# عرض الرسم البياني
print(p)

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]
  fit <- lm(proactiv ~ transact + transform, data = d)
  return(coef(fit))
}

# أخذ 5000 عينة
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index =
1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل transact
conf_intervals_transact <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2
)
print(conf_intervals_transact)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل transform
conf_intervals_transform<- boot.ci(results, type = "perc", index = 3
)
print(conf_intervals_transform)

```

```

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
view(survey)

library(corrplot)
library(scatterplot3d)
model<-lm(risktak ~ transact + transform, data = survey)
summary(model)
scatter<- scatterplot3d(survey$transact,survey$transform,survey$risk
tak,pch = 16,highlight.3d = TRUE,type = "h")
y_pred <- predict(model)
scatterplot3d(survey$transact,survey$transform,survey$risktak,pch =
16,highlight.3d = TRUE,type = "h")
scatter$plane3d(model)

# حساب التباين المفسر والتباين غير المفسر
total_variance <- sum((survey$risktak - mean(survey$risktak))^2)
explained_variance <- sum((fitted(model) - mean(survey$risktak))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals(model)^2)

# حساب النسب المئوية
explained_percentage <- explained_variance / total_variance * 100
unexplained_percentage <- unexplained_variance / total_variance * 100

# انشاء إطار بيانات للتباين
variance_data <- data.frame(
  Category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  Variance = c(explained_variance, unexplained_variance),
  Percentage = c(explained_percentage, unexplained_percentage)
)

# انشاء الدائرة النسبية مع النسب المئوية
p <- ggplot(variance_data, aes(x = "", y = Variance, fill = Category
)) +
  geom_bar(width = 1, stat = "identity") +
  coord_polar("y", start = 0) +
  theme_void() +
  geom_text(aes(label = paste0(round(Percentage, 1), "%")),
            position = position_stack(vjust = 0.5)) +
  ggtitle("نسبة التباين المفسر والتباين غير المفسر")

# عرض الرسم البياني
print(p)

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]
  fit <- lm(risktak ~ transact + transform, data = d)
  return(coef(fit))
}

# أخذ عينة 5000
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index =
1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل
conf_intervals_transact <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2
)
print(conf_intervals_transact)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل
conf_intervals_transform<- boot.ci(results, type = "perc", index = 3
)
print(conf_intervals_transform)

```

```

survey <- read.csv("F:/DOCS/survey.csv", sep=";")
view(survey)

library(corrplot)
library(scatterplot3d)
model<-lm(entrep ~ transact + transform, data = survey)
summary(model)
scatter<- scatterplot3d(survey$transact,survey$transform,survey$entrep,pch = 16,highlight.3d = TRUE,type = "h")
y_pred <- predict(model)
scatterplot3d(survey$transact,survey$transform,survey$entrep,pch = 16,highlight.3d = TRUE,type = "h")
scatter$plane3d(model)

# حساب التباين المفسر والتباين غير المفسر
total_variance <- sum((survey$entrep - mean(survey$entrep))^2)
explained_variance <- sum((fitted(model) - mean(survey$entrep))^2)
unexplained_variance <- sum(residuals(model)^2)

# حساب النسب المئوية
explained_percentage <- explained_variance / total_variance * 100
unexplained_percentage <- unexplained_variance / total_variance * 100

# انشاء إطار بيانات للتباين
variance_data <- data.frame(
  Category = c("Explained Variance", "Unexplained Variance"),
  Variance = c(explained_variance, unexplained_variance),
  Percentage = c(explained_percentage, unexplained_percentage)
)

# انشاء الدائرة النسبية مع النسب المئوية
p <- ggplot(variance_data, aes(x = "", y = Variance, fill = Category)) +
  geom_bar(width = 1, stat = "identity") +
  coord_polar("y", start = 0) +
  theme_void() +
  geom_text(aes(label = paste0(round(Percentage, 1), "%"),
    position = position_stack(vjust = 0.5))) +
  ggtitle("نسبة التباين المفسر والتباين غير المفسر")

# عرض الرسم البياني
print(p)

# دالة لأخذ العينات
boot_fn <- function(data, indices) {
  d <- data[indices, ]
  fit <- lm(entrep ~ transact + transform, data = d)
  return(coef(fit))
}

# أخذ 5000 عينة
results <- boot(data = survey, statistic = boot_fn, R = 5000)

# حساب فترات الثقة لمعامل الثابت (Intercept)
conf_intervals_intercept <- boot.ci(results, type = "perc", index = 1)
print(conf_intervals_intercept)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل transact
conf_intervals_transact <- boot.ci(results, type = "perc", index = 2)
print(conf_intervals_transact)

# حساب فترات الثقة لمعامل المتغير المستقل transform

```

```
conf_intervals_transform<- boot.ci(results, type = "perc", index = 3
)
print(conf_intervals_transform)
```

الملحق 11 كود إختبار الفرضيات بواسطة عملية Bootstrapping

كود عملية البسطة

```
>survey<- read.csv("F:/AAAAA/survey.csv", sep=";")
>View(survey)
>library(corrplot)
>
> regsurv1 <- lm(innovat ~ transact, data = survey)
> regsurv2 <- lm(proactiv ~ transact, data = survey)
> regsurv3 <- lm(risktak ~ transact, data = survey)
> regsurv4 <- lm(innovat ~ transform, data = survey)
> regsurv5 <- lm(proactiv ~ transform, data = survey)
> regsurv6 <- lm(risktak ~ transform, data = survey)
> regsurv7 <- lm(entrep~ transact, data = survey)
> regsurv8 <- lm(entrep~ transform, data = survey)
> regsurv9 <- lm(entrep ~ transact + transform , data = survey)
> regsurv10 <- lm(entrep ~ leadership, data = survey)
>
>summary(regsurv1)
```

```
Call:
lm(formula = innovat ~ transact, data = survey)
```

```
Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.06280 -0.25976 -0.00976  0.27372  0.90372
```

```
Coefficients:
Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  1.36057    0.36003   3.779 0.000288 ***
transact      0.65393    0.08871   7.371 9.2e-11 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

```
Residual standard error: 0.4335 on 87 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.3845, Adjusted R-squared:  0.3774
F-statistic: 54.34 on 1 and 87 DF, p-value: 9.204e-11
```

```
>
>anova(regsurv1)
Analysis of Variance Table
```

```
Response: innovat
Df Sum Sq Mean Sq F value    Pr(>F)
transact  1 10.212  10.2118   54.337 9.204e-11 ***
Residuals 87 16.350   0.1879
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

```
>
>summary(regsurv2)
```

```
Call:
lm(formula = proactiv ~ transact, data = survey)
```

```
Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.8000 -0.2156  0.0375  0.2031  0.8200
```

```
Coefficients:
Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
```

```

(Intercept) 1.36104 0.28888 4.711 9.25e-06 ***
transact    0.66255 0.07118 9.308 1.05e-14 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3478 on 87 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.499,    Adjusted R-squared:  0.4932
F-statistic: 86.64 on 1 and 87 DF,  p-value: 1.05e-14

>
>anova(regsurv2)
Analysis of Variance Table

Response: proactiv
Df Sum Sq Mean Sq F value    Pr(>F)
transact  1 10.483  10.483  86.642 1.05e-14 ***
Residuals 87 10.526   0.121
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
>
>summary(regsurv3)

Call:
lm(formula = risktak ~ transact, data = survey)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.50476 -0.23251 -0.02176  0.40449  1.20599

Coefficients:
(Intercept)  2.4328    0.4878    4.987 3.11e-06 ***
transact     0.3630    0.1202    3.020 0.00332 **
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.5874 on 87 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.09488, Adjusted R-squared:  0.08447
F-statistic: 9.119 on 1 and 87 DF,  p-value: 0.003319

>
>anova(regsurv3)
Analysis of Variance Table

Response: risktak
Df SumSq Mean Sq F value    Pr(>F)
transact  1  3.1467  3.14672   9.1195 0.003319 **
Residuals 87 30.0198  0.34506
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
>
>summary(regsurv4)

Call:
lm(formula = innovat ~ transform, data = survey)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.18700 -0.17165  0.03323  0.17669  0.98811

Coefficients:
(Intercept)  0.81863    0.24790    3.302  0.00139 **
transform     0.81954    0.06339   12.929 < 2e-16 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3233 on 87 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.6577,    Adjusted R-squared:  0.6537

```

F-statistic: 167.1 on 1 and 87 DF, p-value: < 2.2e-16

>

>anova(regsurv4)

Analysis of Variance Table

Response: innovat

Df	SumSq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
transform	1	17.4694	17.4694	167.15 < 2.2e-16 ***
Residuals	87	9.0928	0.1045	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

>

>summary(regsurv5)

Call:

lm(formula = proactiv ~ transform, data = survey)

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-1.36681	-0.24689	0.04723	0.27521	0.84914

Coefficients:

Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	2.3551	0.3305	7.127 2.83e-10 ***
transform	0.4319	0.0845	5.111 1.88e-06 ***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.4309 on 87 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.2309, Adjusted R-squared: 0.2221
F-statistic: 26.13 on 1 and 87 DF, p-value: 1.876e-06

>

>anova(regsurv5)

Analysis of Variance Table

Response: proactiv

Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
transform	1	4.852	4.8520	26.127 1.876e-06 ***
Residuals	87	16.157	0.1857	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

>

>summary(regsurv6)

Call:

lm(formula = risktak ~ transform, data = survey)

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-1.48451	-0.35396	0.07576	0.30355	1.10443

Coefficients:

Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	2.9687	0.4627	6.416 7.08e-09 ***
transform	0.2389	0.1183	2.019 0.0466 *

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.6035 on 87 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.04476, Adjusted R-squared: 0.03378
F-statistic: 4.076 on 1 and 87 DF, p-value: 0.04657

>

>anova(regsurv6)

Analysis of Variance Table

Response: risktak

```

Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
transform 1 1.484 1.48438 4.0761 0.04657 *
Residuals 87 31.682 0.36416
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
>
>summary(regsurv7)

Call:
lm(formula = entrep ~ transact, data = survey)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.68565 -0.19526  0.01435  0.18474  0.82422

Coefficients:
(Intercept) 1.71759 0.26441 6.496 4.94e-09 ***
transact    0.55948 0.06515 8.588 3.13e-13 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3184 on 87 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.4588, Adjusted R-squared:  0.4526
F-statistic: 73.75 on 1 and 87 DF, p-value: 3.135e-13

>
>anova(regsurv7)
Analysis of Variance Table

Response: entrep
Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
transact 1 7.4751 7.4751 73.749 3.135e-13 ***
Residuals 87 8.8182 0.1014
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
>
>summary(regsurv8)

Call:
lm(formula = entrep ~ transform, data = survey)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.32456 -0.17511  0.02694  0.23292  0.50741

Coefficients:
(Intercept) 2.04836 0.25857 7.922 7.13e-12 ***
transform    0.49606 0.06612 7.502 5.02e-11 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3372 on 87 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.3928, Adjusted R-squared:  0.3858
F-statistic: 56.29 on 1 and 87 DF, p-value: 5.021e-11

>
>anova(regsurv8)
Analysis of Variance Table

Response: entrep
Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
transform 1 6.4004 6.4004 56.286 5.021e-11 ***
Residuals 87 9.8929 0.1137
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
>
>summary(regsurv9)

```

```

Call:
lm(formula = entrep ~ transact + transform, data = survey)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.79687 -0.12720  0.01347  0.18217  0.62848

Coefficients:
(Intercept)  1.26514    0.26466    4.780 7.16e-06 ***
transact      0.39402    0.07135    5.523 3.49e-07 ***
transform     0.28878    0.06836    4.224 5.94e-05 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2914 on 86 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5518, Adjusted R-squared:  0.5414
F-statistic: 52.94 on 2 and 86 DF, p-value: 1.033e-15

```

```

>
>anova(regsurv9)
Analysis of Variance Table

Response: entrep
Df Sum Sq Mean Sq F value    Pr(>F)
transact  1  7.4751   7.4751  88.027 8.196e-15 ***
transform  1  1.5153   1.5153  17.844 5.939e-05 ***
Residuals 86  7.3029   0.0849
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

```

```

>
>summary(regsurv10)

Call:
lm(formula = entrep ~ leadership, data = survey)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.92814 -0.15230  0.02663  0.20079  0.53186

Coefficients:
(Intercept)  1.44254    0.26451    5.454 4.57e-07 ***
leadership    0.64429    0.06694    9.624 2.37e-15 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3012 on 87 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5157, Adjusted R-squared:  0.5101
F-statistic: 92.62 on 1 and 87 DF, p-value: 2.368e-15

```

```

>
>anova(regsurv10)
Analysis of Variance Table

Response: entrep
Df Sum Sq Mean Sq F value    Pr(>F)
leadership  1  8.4017   8.4017  92.625 2.368e-15 ***
Residuals  87  7.8915   0.0907
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
>
>if(!require('simpleboot')) {
+   install.packages('simpleboot')
+   library('simpleboot')
+ }

```

```

> bootreg1 <- lm.boot(regsurv1, R = 5000)
>summary(bootreg1)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = innovat ~ transact, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transact
    1.3606         0.6539

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transact
    0.36795412    0.08721028

> w1 <- runif(nrow(model.frame(regsurv1)))
> bootw1 <- lm.boot(regsurv1, R = 5000, weights = w1)
>summary(bootw1)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = innovat ~ transact, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transact
    1.3606         0.6539

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transact
    0.41242370    0.09701497

> bootres1 <- lm.boot(regsurv1, R = 5000, rows = FALSE)
>summary(bootres1)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = residuals)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = innovat ~ transact, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transact
    1.3606         0.6539

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transact
    0.35868577    0.08833563

>
> bootreg2 <- lm.boot(regsurv2, R = 5000)
>summary(bootreg2)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = proactiv ~ transact, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transact
    1.3610         0.6625

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transact
    0.32492892    0.07770151

```

```

> w2 <- runif(nrow(model.frame(regsurv2)))
> bootw2 <- lm.boot(regsurv2, R = 5000, weights = w2)
> summary(bootw2)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = proactiv ~ transact, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transact
    1.3610         0.6625

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transact
 0.28995316     0.06986322

> bootresu2 <- lm.boot(regsurv2, R = 5000, rows = FALSE)
> summary(bootresu2)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = residuals)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = proactiv ~ transact, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transact
    1.3610         0.6625

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transact
 0.28490110     0.06989219

>
> bootreg3 <- lm.boot(regsurv3, R = 5000)
> summary(bootreg3)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = risktak ~ transact, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transact
    2.433         0.363

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transact
 0.4980004     0.1241781

> w3 <- runif(nrow(model.frame(regsurv3)))
> bootw3 <- lm.boot(regsurv3, R = 5000, weights = w3)
> summary(bootw3)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = risktak ~ transact, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transact
    2.433         0.363

Bootstrap SD's:

```

```

(Intercept)    transact
  0.4438860    0.1111486

> bootresu3 <- lm.boot(regsurv3, R = 5000, rows = FALSE)
> summary(bootresu3)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = residuals)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = risktak ~ transact, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)    transact
   2.433         0.363

Bootstrap SD's:
(Intercept)    transact
  0.4845043    0.1191850

>
> bootreg4 <- lm.boot(regsurv4, R = 5000)
> summary(bootreg4)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = innovat ~ transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)    transform
   0.8186         0.8195

Bootstrap SD's:
(Intercept)    transform
  0.26271483    0.06466896

> w4 <- runif(nrow(model.frame(regsurv4)))
> bootw4 <- lm.boot(regsurv4, R = 5000, weights = w4)
> summary(bootw4)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = innovat ~ transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)    transform
   0.8186         0.8195

Bootstrap SD's:
(Intercept)    transform
  0.26942703    0.06543177

> bootresu4 <- lm.boot(regsurv4, R = 5000, rows = FALSE)
> summary(bootresu4)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = residuals)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = innovat ~ transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)    transform
   0.8186         0.8195

```

```

Bootstrap SD's:
(Intercept)  transform
  0.24452832   0.06248044

>
> bootreg5 <- lm.boot(regsurv5, R = 5000)
> summary(bootreg5)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = proactiv ~ transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)  transform
   2.3551      0.4319

Bootstrap SD's:
(Intercept)  transform
  0.30888592   0.07762213

> w5 <- runif(nrow(model.frame(regsurv5)))
> bootw5 <- lm.boot(regsurv5, R = 5000, weights = w5)
> summary(bootw5)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = proactiv ~ transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)  transform
   2.3551      0.4319

Bootstrap SD's:
(Intercept)  transform
  0.31234416   0.07894595

> bootresu5 <- lm.boot(regsurv5, R = 5000, rows = FALSE)
> summary(bootresu5)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = residuals)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = proactiv ~ transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)  transform
   2.3551      0.4319

Bootstrap SD's:
(Intercept)  transform
  0.32183261   0.08240812

>
> bootreg6 <- lm.boot(regsurv6, R = 5000)
> summary(bootreg6)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = risktak ~ transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)  transform

```

```

                2.9687        0.2389
Bootstrap SD's:
(Intercept)    transform
  0.3884147    0.1009398

> w6 <- runif(nrow(model.frame(regsurv6)))
> bootw6 <- lm.boot(regsurv6, R = 5000, weights = w6)
> summary(bootw6)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = risktak ~ transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)    transform
    2.9687        0.2389

Bootstrap SD's:
(Intercept)    transform
  0.35680122    0.09282369

> bootresu6 <- lm.boot(regsurv6, R = 5000, rows = FALSE)
> summary(bootresu6)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = residuals)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = risktak ~ transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)    transform
    2.9687        0.2389

Bootstrap SD's:
(Intercept)    transform
  0.465349    0.119177

>
> bootreg7 <- lm.boot(regsurv7, R = 5000)
> summary(bootreg7)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = entrep ~ transact, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)    transact
    1.7176        0.5595

Bootstrap SD's:
(Intercept)    transact
  0.27055319    0.06447254

> w7 <- runif(nrow(model.frame(regsurv7)))
> bootw7 <- lm.boot(regsurv7, R = 5000, weights = w7)
> summary(bootw7)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = entrep ~ transact, data = survey)

```

```

Coefficients:
(Intercept)      transact
      1.7176         0.5595

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transact
      0.3737139    0.0875952

> bootresu7 <- lm.boot(regsurv7, R = 5000, rows = FALSE)
> summary(bootresu7)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = residuals)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = entrep ~ transact, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transact
      1.7176         0.5595

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transact
      0.26108446    0.06426528

>
> bootreg8 <- lm.boot(regsurv8, R = 5000)
> summary(bootreg8)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = entrep ~ transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transform
      2.0484         0.4961

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transform
      0.23263257    0.05815341

> w8 <- runif(nrow(model.frame(regsurv8)))
> bootw8 <- lm.boot(regsurv8, R = 5000, weights = w8)
> summary(bootw8)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = entrep ~ transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transform
      2.0484         0.4961

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transform
      0.24915764    0.06274545

> bootresu8 <- lm.boot(regsurv8, R = 5000, rows = FALSE)
> summary(bootresu8)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = residuals)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = entrep ~ transform, data = survey)

```

```

Coefficients:
(Intercept)      transform
      2.0484          0.4961

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transform
      0.25308693    0.06474594

>
> bootreg9 <- lm.boot(regsurv9, R = 5000)
> summary(bootreg9)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = entrep ~ transact + transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transact      transform
      1.2651          0.3940          0.2888

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transact      transform
      0.28132124    0.09414103    0.07141534

> w9 <- runif(nrow(model.frame(regsurv9)))
> bootw9 <- lm.boot(regsurv9, R = 5000, weights = w9)
> summary(bootw9)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = entrep ~ transact + transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transact      transform
      1.2651          0.3940          0.2888

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transact      transform
      0.27723209    0.10116502    0.07037189

> bootresu9 <- lm.boot(regsurv9, R = 5000, rows = FALSE)
> summary(bootresu9)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = residuals)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = entrep ~ transact + transform, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)      transact      transform
      1.2651          0.3940          0.2888

Bootstrap SD's:
(Intercept)      transact      transform
      0.26191885    0.07007666    0.06606089

>
> bootreg10 <- lm.boot(regsurv10, R = 5000)
> summary(bootreg10)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----

```

```

Call:
lm(formula = entrep ~ leadership, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)  leadership
    1.4425      0.6443

Bootstrap SD's:
(Intercept)  leadership
    0.28587051  0.07078242

> w10 <- runif(nrow(model.frame(regsurv10)))
> bootw10 <- lm.boot(regsurv10, R = 5000, weights = w10)
> summary(bootw10)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = rows)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = entrep ~ leadership, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)  leadership
    1.4425      0.6443

Bootstrap SD's:
(Intercept)  leadership
    0.34665994  0.08540394

> bootresu10 <- lm.boot(regsurv10, R = 5000, rows = FALSE)
> summary(bootresu10)
BOOTSTRAP OF LINEAR MODEL (method = residuals)

Original Model Fit
-----
Call:
lm(formula = entrep ~ leadership, data = survey)

Coefficients:
(Intercept)  leadership
    1.4425      0.6443

Bootstrap SD's:
(Intercept)  leadership
    0.26402950  0.06700586

```

الملحق 12 التعريف ببرمجة R Programming

يعود ظهور أول إصدار من برمجة (R) حسب (Ihaka & Gentleman, 1996) إلى سنة 1993، من خلال أعمال كل من روبرت جنتلمان (Robert Gentleman)، وروس إيهكا (Ross Ihaka)، في قسم الاحصاء من جامعة أوكلاند النيوزيلاندية، وقد كان حرف (R) مشتقا من الحرف الاول من الاسمين (Robert) و(Ross)، وهي حسب (R Core, 2024) فهي بيئة برمجة ولغة استخدام موجهة بصورة أساسية إلى تحليل البيانات بمختلف أنواعها، وإنشاء الرسوم البيانية المختلفة، وقد شاع استخدامها في مجالات مختلفة كالاحصاء الحيوي، والاقتصاد القياسي، والقياس النفسي، وكل ما تعلق بالبيانات وتحليلها، وهي بشكل عام تقوم بجدولة البيانات ووتعديلها وتحليلها وتمثيلها بيانيا، والحصول على مخرجات لإعداد التقارير، كما يمكنها القيام بمهام أخرى بشكل ثانوي كتوليد الصور، وإنشاء الخرائط، واستخراج البيانات من مختلف المواقع والشبكات الاجتماعية، وكتابة النصوص ونشرها، وإنشاء رسوم متحركة تفاعلية، وإنشاء النوتات الموسيقية، وإرسال رسائل البريد الإلكتروني، وحتى محاكاة الفن التجريدي من خلال الرسم الابداعي.

تقوم برمجة (R) على كتابة أسطر التعليمات البرمجية القابلة للتنفيذ المباشر، وهي بذلك مختلفة عن البرمجيات الجاهزة التي تمتاز بخيارات تحليل محدودة رغم سهولة الاستعمال، كما أنها برمجية مجانية حرة (Free Open Source Software)، فباستطاعة أي مستخدم تعديل استعمال موجود لها، أو تطوير استعمال جديد ومشاركته بجرية تامة، كما يمكنها العمل على أنظمة التشغيل المختلفة كنظام ويندوز (Windows)، وماكنتوش (Macintosh)، وإينكس (Unix)، وحسب (Ruiz-Ruano & Puga, 2016) فإن اعتمادها على الحزم جعلها جعلها ذات إستخدامات مختلفة، وتتمتع بإمكانيات قوية وغير محدودة في مجال التحليلات الاحصائية والابداعات الرسومية، ويذهب (Mizumoto & Plonsky, 2015) على غرار الكثير من الباحثين إلى تسميتها بلغة الاحصاء المشتركة، وذلك لتوافقها مع أغلب برامج التحليل الاحصائي المدفوعة مثل (IBM SPSS Statistics, Stata, SAS & JMP, Minitab, Statgraphics, STATISTICA, PSPP, SAS University Edition,) والمجانية مثل (SYSTAT, SPAD, XLStat...) (JASP, Past, InfoStat Versión estudiantil, MaxStat Lite Version, OpenStat...)، كما أنها تتعامل مع عدد كبير جدا من إمتدادات الملفات، نذكر من بينها ما يلي:

1. **.txt** (ملفات نصية)
2. **.csv** (Comma-Separated Values)
3. **.tsv** (Tab-Separated Values)
4. **.xls** (ملفات Excel - Excel 97-2003)
5. **.xlsx** (وما فوق Excel 2007 - Excel ملفات)
6. **.RData / .rda** (الثنائية R ملفات)
7. **.sav** (ملفات SPSS)
8. **.dta** (ملفات Stata)
9. **.sas7bdat** (ملفات SAS)
10. **.json** (ملفات JSON)
11. **.xml** (ملفات XML)
12. **.h5** (ملفات HDF5)
13. **.rds** (ملفات RDS)
14. **.html** (ملفات HTML)
15. **.shp** (Shapefile - البيانات الجغرافية)

تعمل برمجية (R) عن طريق الحزم (Packages) وهي عبارة عن مجموعة من الاوامر المترابطة والتي تؤدي وظائف معينة من تحليلات إحصائية وإنشاء لتمثيلات بيانية، والتي يتوفر منها على شكل حر (18.000) حزمة على موقع (CRAN: Comprehensive R Archive Network) وحده، ويبلغ عددها (20.000) حزمة إذا ما أخذنا في الحسبان المتوفر على مستودع (Bioconductor) وعلى مستودع (GitHub)، أين تختص كل حزمة بخصائص ووظائف معينة، كما تشتهر حزم معينة لكثرة إستخدامها نذكر منها ما يلي:

ggplot2, dplyr, tidyr, caret, shiny, lubridate, stringr, tidyverse, data.table, plotly, knitr, httr, forecast, RMarkdown, Bioconductor, Xgboost, randomForest, sf

وتفاديا لتعقيدات كتابة أسطر الاوامر البرمجية الطويلة والمعقدة، فإن برمجية (R) تعمل ضمن بيئة تطوير متكامل (IDE: Integrated Development Environment) صممت خصيصا لها تسمى (RStudio) تمكننا من التعامل السلسل مع الاوامر البرمجية، وتقديم إقتراحات مساعدة لتصويب الكتابة واختصار الوقت والجهد المبذول فيها.

الملحق 13 التعريف بتقنية Bootstrap

تم تقديم تقنية (Bootstrap) والتي تسمى أحيانا بالبسطرة من طرف (Efron, 1979) أول مرة، ومنذ ذلك خضعت الطريقة للكثير من الانتقادات والتطويرات، وهي طريقة تستخدم لاختبار الفرضيات الإحصائية عند تقدير معالم نموذج ما، أين يمكن أن يواجه الباحث مشكلة عدم توفر عينات كبيرة الحجم، أو عدم اعتدالية البيانات (عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي)، أين يصبح اختبار الفرضيات الإحصائية على حدود مجال الثقة غير دقيق.

تقوم تقنية البسطرة (Bootstrap) حسب (Horowitz, 2018) على توليد عدد كبير من العينات العشوائية المأخوذة من مجتمع الدراسة، وهو ما يحقق التوزيع الطبيعي للبيانات حسب نظرية المعاينة الإحصائية المدروسة في الإحصاء الاستدلالي، ويتم ذلك حسب (Mariano, Schuermann, & Weeks, 2000) من خلال توليد الأرقام العشوائية واستخدام طريقة مونت كارلو للمحاكاة، ومن ثم تتم إعادة عملية التقدير لمعاملات النموذج الموافق لكل عينة، ثم يؤخذ منها مجال الثقة لكل مقدرة، مما يمكننا من تكوين مجال للثقة أكثر دقة، والذي نستطيع من خلاله اختبار فرضية العدم للمقدرات المكونة للنموذج.

ورغم أن تقنية البسطرة تعطي نتائج دقيقة لتقدير مجالات الثقة، واختبار الفرضيات، إلا أنها تحتاج حواسيب ذات معالجات قوية، وذلك من جراء عدد العمليات الحسابية الكبير جدا الذي تقوم عليه التقنية.