

الريادي وتحدي إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية- حالة مؤسسة سونلغاز بغيليزان-

Entrepreneur leader and the challenge of crisis management within the public economic Foundation- the case of the Sonelgaz Institution in Relizane

أمينة بديار¹، مصطفى رديف²، عماد داتو سعيد³

¹المركز الجامعي غليزان، magnifique-01@hotmail.com

²مخبر إدارة الابتكار و التسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، redif.cur@gmail.com

³مخبر إدارة الابتكار و التسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، datou_imad@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/10/29

تاريخ القبول: 2020/09/30

تاريخ الاستلام: 2020/07/10

ملخص:

يهدف البحث إلى قياس أثر الريادي على إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز لولاية غليزان، ومن أجل تحقيق هدف البحث، واختبار صحة فرضياته فقد تم إعداد استبانة لجمع البيانات من المدير ورؤساء الأقسام والمصالح، حيث تم توزيع 40 نسخة على عينة البحث، استرجع منها 30 نسخة أي ما نسبته 75% من الاستبانات الموزعة. توصلنا إلى عدّة استنتاجات أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعض خصائص الريادي في إدارة الأزمة، وأن القدرة على التحكم بالذات كانت من أهم الخصائص الريادية في إدارة الأزمات وفقا لوجهات نظر المستجوبين.

الكلمات المفتاحية: ريادة، أزمة، إدارة أزمة، ابتكار، مؤسسة سونلغاز.

تصنيف JEL: H12, L26, M12, O31.

Abstract:

Our research aimed to measure the impact of the entrepreneur leader on crisis management at the Sonelgaz Foundation of Relizane. In order to achieve its objective and to test its hypotheses validity, a questionnaire has been prepared to collect data from the director and departments' responsible. Where 40 questionnaires were distributed to the research sample, and 30 questionnaires were retrieved (75% of the distributed questionnaires).

We reached several results, the most important of which is that there is a statistically significant effect of some characteristics of the entrepreneur leader in crisis management, and that the ability to control oneself was one of the most important characteristics in managing crises according to the views of the respondents.

Keys words: Entrepreneurship, Crisis, Crisis Management, Innovation, Sonelgaz Foundation

JEL classification codes: H12; L26; M12; O31

المؤلف المرسل: مصطفى رديف، الإيميل: redif.cur@gmail.com

تمهيد:

في ظل المحيط الجديد وما يميزه من معطيات جديدة فرضتها مفاهيم جديدة أهمها الابتكار، أضحت التنافسية تحدي جل المؤسسات بمختلف أحجامها وأنواعها. في ظل هذا الواقع، فإن تحقيق النجاح والريادة في العمل دفع بالمنظمات لتوظيف إمكاناتها الذاتية المتنوعة للوصول للنجاح. ففي هذا الإطار، تعد القيادة أحد أهم إمكانيات المنظمة، وهي تعني إدارة شيء جديد في ميدانه أو ابتكار شيء جديد يلاقي طلبا ورواجا ما، أو بعبارة أخرى هي ممارسة المدراء العاملون في المنظمات لنشاط يهدف إلى تقديم سلع وخدمات جديدة أو إنشاء خطوط إنتاج جديدة ولضمان بقاء واستمرارية الأنشطة الجديدة فإنه يتطلب من المدراء إدارة مواردهم المحدودة بطرق تختلف عن الأسلوب التقليدي المعتمد من قبل الآخرين.

إشكالية البحث:

تتبع إشكالية البحث من تعرض المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر بشكل عام ومؤسسة سونلغاز وحدة غليزان بشكل خاص إلى ضغوطات داخلية وخارجية عديدة تؤدي إلى وقوع الأزمات حيث أن هناك منافسة شديدة في قطاع المؤسسات الاقتصادية الأمر الذي يستوجب وجود موظفين رياديين قادرين على التعامل مع هذه الأزمات وإدارتها بشكل يحافظ على أداء مؤسسة سونلغاز ويعزز ميزتها التنافسية. كما وجدت عدة أبحاث نظرية وتطبيقية في هذا المجال، تطرقنا لبعض منها في الدراسات السابقة. أما فيما يخص بحثنا فهو عبارة عن دراسة قياسية تحاول الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو أثر سمات الريادي في إدارة الأزمات على مستوى مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان؟

ومن خلال هذه الإشكالية، نستطيع طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تعريف الريادي؟ وماهي خصائصه؟
- ما المقصود بإدارة الأزمات؟ وماهي خطواتها؟
- ما مدى توافر سمات الريادي بمؤسسة سونلغاز وحدة غليزان؟

فرضية البحث:

سعيًا للإجابة على هذه الإشكالية تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

- ❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين سمات الريادي وإدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز بغليزان عند مستوى معنوية 5%.
- ومن منطلق أن سمات الريادي متعددة أهمها: القدرة على التحكم في الذات، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على الإنجاز، الاهتمام بالوقت، الثقة بالنفس، يمكن تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية:
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القدرة على التحكم في الذات وإدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز بغليزان عند مستوى معنوية 5%.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القدرة على اتخاذ القرار وإدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز بغليزان عند مستوى معنوية 5%.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الاهتمام بالوقت وإدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز بغليزان عند مستوى معنوية 5%.

— هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة بالنفس وإدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز بغليزان عند مستوى معنوية 0%.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث كونه يركز على مدى قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات قبل وقوعها وذلك من خلال استغلال إمكانياتها المادية وكفاءاتها البشرية لمواجهة كل أنواع الأزمات. ويرتكز هذا البحث على دور العاملين وبالذات الرياديين في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام ومؤسسة سونلغاز بشكل خاص في مواجهة الأزمات وكيفية التصرف قبل وقوعها.

1- الدراسات السابقة:

- **دراسة (الدوري و الحيت، 2017):** هدفت إلى قياس أثر خصائص الريادي في إدارة الأزمة في البنك الاسلامي الأردني، ومن أجل تحقيق هدف البحث، واختبار صحة فرضياته فقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من المديرين ورؤساء الأقسام في البنك الاسلامي الأردني. وقد قام الباحثان بتوزيع (210) استبانة على عينة البحث، واسترجاع (200) استبانة؛ أي ما نسبته (95%) من الاستبانات الموزعة. وخلص البحث لعدة استنتاجات وتوصيات منها أن الريادة تعتبر مصدرا ومعينا دائم يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين منظمات الأعمال وبالذات البنوك. ووجود أثر ذي دلالة احصائية لبعض خصائص الريادي في إدارة الأزمة كما أن القدرة على التحكم بالذات كانت من أهم خصائص الريادي في إدارة الأزمات وفقا لوجهات نظر المبحوثين.
- **دراسة (محمود غنام، 2017):** وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذا صمم استبيان موجه لرؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين ومدراء الدوائر في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أهمها أن مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة بأبعادها (الحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي) مرتفع بدرجة كبيرة ونفس الشيء بالنسبة لمستوى التوجهات الاستراتيجية، وكذا وجود أثر كل من خاصيتي الإبداع والثقة بالنفس لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة بينما تبين ضعف تأثير المتغيرات الأخرى.
- **دراسة (صبيود السوداني و حمدان شونة، 2017):** هدف البحث إلى التعرف على دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري. طبق البحث على عينة مكونة من 41 مدير وموظف موزعين في مستويات إدارية مختلفة (مدير، مدير قسم، مدير فرع)، استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها، أن هناك توجه ريادي في مصرف الخليج التجاري وأن هذا التوجه يعود مردوده إلى اهتمام هذه المصارف بأبعاد التوجه الإداري والمتمثل في (التوجه نحو الابتكار، التوجه الاستباقي، التوجه العدائي). فضلا عن وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي بأبعاده الثلاث في أداء مصرف الخليج التجاري.
- **دراسة (عبد الرضا رشيد و عصام سلطاني، 2013):** تناولت الدراسة طبيعة التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي واعتمدت في ذلك على عينة مختارة (ضمن مجتمع الدراسة) شملت القيادات الجامعية في كليات جامعة الامارات العربية

المتحدة (مساعد رئيس الجامعة، عميد، معاون عميد، مدير بحث وتطوير، ورئيس قسم) والبالغ عددهم 101 قائد إداري، تمثل المتغير المستقل للدراسة في خصائص منظمات الأداء العالي أما المتغير التابع فهو التوجه الريادي بأبعاده الثلاث (الإبداعية، تقبل المخاطرة، والاستباقية). توصلت الدراسة إلى أن منظمات الأداء العالي تعكس توجهها واضحا نحو الأنشطة الريادية.

■ **دراسة (فهد صالح، 2013):** الدراسة بحثت في مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الريادية في معمل (سمنت بادوش). اعتمدت على استمارة الاستبيان والاختبار الاحصائي (t-test) وتوصلت إلى العديد من الاستنتاجات أهمها توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الريادية في المعمل محل الدراسة.

2- التحليل النظري لمصطلحي الريادة والريادي.

يعد مفهوم الريادة مفهوما قديما استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، ودخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل (Richard Cantillon) الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقا بأنه ريادي. ويعود الفضل لأحد الصناعيين وهو (J.B Say) الذي رأى في الريادي مقدرة فائقة على الإدارة (الحدراوي، 2013، صفحة 85).

ولقد تم في القرن التاسع عشر الفصل بين الريادي وبين مالك رأس المال، إذ أن المخترعين لم يملكوا المال لتمويل اختراعاتهم بل حصلوا عليه من مصادر مختلفة وذلك بابتكار سلعة جديدة لذلك فهم رياديون. وقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح (Entrepreneur) ثلاثة مراحل خلال العقود الأخيرة، حيث أطلق عليه (منظم) لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في "التنظيم"، ثم مصطلح (مقاول) والسبب هو أن فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية، ومن ثم تحولت في التسعينات إلى مصطلح ريادي (Entrepreneur leader) (مصطفى، 2016، صفحة 3).

2-1- تعريف الريادة:

لما أخذ مصطلح الريادة من أهمية كبرى في النظرية الاقتصادية عموما وفي مجال إدارة الأعمال خصوصا، تزايد اهتمام المنظرين في تحديد تعريف لهذا المصطلح، فحسب أصحاب نظريات النمو الداخلي، الريادة الداخلية تمثل الريادة داخل المنظمة وتتعامل مع الموارد الداخلية التي تمتلكها، وتشكل الريادة الداخلية أحد مقاييس الأداء الريادي إلى جانب مؤشرات العائد والتحكم والبقاء. أما تبعا لأصحاب نظريات النمو الخارجي، تشكل الريادة الخارجية الابتكار خارج حدود المنظمة ضمن شبكات خارجية كالمخاطرات المشتركة والمقاولات الثانوية والتحالفات الاستراتيجية (Skovvang, 2004, p. 304).

أما حسب أصحاب النظرية التطورية، فالريادة تعتبر على أنها "عملية حركية وذات مخاطرة تتضمن توليفة من رأس المال والتكنولوجيا والمهارات البشرية وهي ممكنة التطبيق في جميع الأعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجهها الاقتصادي أو الخدمي" (Jyotsna, 2005, p. 12).

عنوان المقال: الريادي وتحدي إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية- حالة

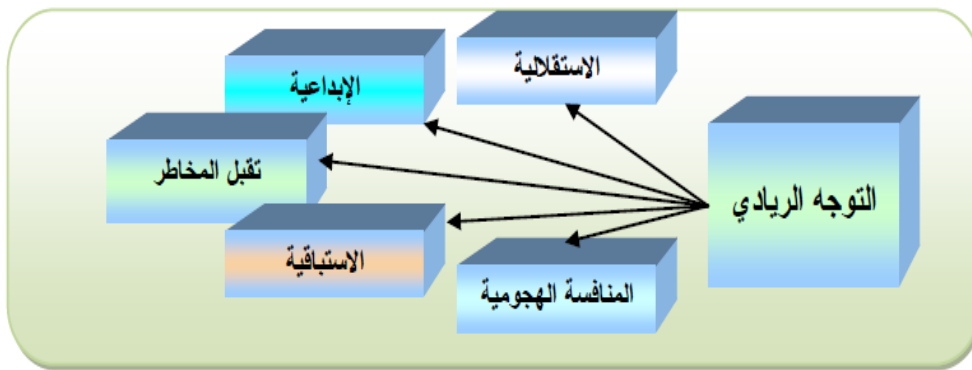
مؤسسة سونلغاز بغليزان.

كما يمكن تعريفها على أنها "عملية تكوين شيء جديد مع افتراض للمخاطرة والعائد، وتتضمن عملية الريادة جميع الوظائف والأنشطة والأفعال المرتبطة مع إدراك الفرصة، وخلق المنظمات التي تستثمرها" (Ucbasaran, Westhead, & Wright, 2003, p. 03).

- كما يتكون مفهوم الريادة من ثلاثة أبعاد وهي: (Michael, Terry, & Minet, 2001, pp. 3-4)
- الابتكارية: هي كل الإبداعات المستخدمة لحل المشاكل داخل المؤسسة، والتي عادة ما تتم بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
 - المخاطرة: وهي نوع من المغامرة لأن الريادي أمام حالة عدم التأكد، كما يتحمل كامل المسؤولية في حالة الفشل.
 - الاستباقية: وتتطلب التنفيذ مع العمل على أن تكون الريادة مثمرة.
- كما تم إضافة بعدين آخرين وهما الاستقلالية والمنافسة الهجومية لتصبح خمسة أبعاد أساسية للريادة، كما يوضحها الشكل

التالي: (Lumpkin & Dess, 1996, pp. 135-172)

الشكل رقم 1: أبعاد الريادة



Source : Lumpkin, G., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. Academy of Management Review, 21(1), 135-172.

وبشكل عام يحاول الريادي المزج بين الفرصة والمخاطرة، وهذا في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، لذلك فالتفكير الاستراتيجي إضافة إلى المخاطرة و خلق أعمال جديدة أمر جد مطلوب (إيثار و سعدون ، 2011 ، صفحة 6).

2-1-1- الخصائص الأساسية للريادة الناجحة:

تلعب الإدارة العليا دور مهم جدا في نجاح العمل الريادي، من خلال الوقوف أمام كل الحواجز والعقبات، ومن بين أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسات التي تهتم بالريادة نجد: (Siropolis, 1994, pp. 43-48)

أ. التزام الإدارة العليا:

إن التزام الإدارة العليا بالترويج للأفكار الريادية أمر ضروري، حيث يؤدي ذلك إلى قبولها و تبنيها من قبل الآخرين.

ب. مرونة الهيكل التنظيمي:

كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرنا، كلما كان الميل أكثر إلى طرح الأفكار الريادية وقبولها، هذا بالإضافة إلى ضرورة توفر الإدارة اللامركزية للعمليات من أجل تشجيع أصحاب المهارات والأفكار الإبداعية من أجل العمل معا لتطوير المؤسسة.

ت. استقلالية الفريق المكلف بتنفيذ الفكرة الرائدة:

كلما كان فريق العمل أكثر استقلالية، كلما زاد تنفيذ وتجسيد الأفكار الريادية على أرض الواقع، فالاعتماد على الغير والتقييد يحول دون تحقق الإبداع والمبادرة.

ث. التحفيز للحث على المخاطرة:

للحوافز خاصة المادية دور مهم جدا في الإبداع والريادة، خاصة وأن أصحاب الأفكار الريادية يشوبهم الخوف من فشل أفكارهم في بعض الأحيان.

ج. وجود مبادرين ريادين أذكياء:

يتلقى الرياديون تكويننا خاصا في مجال المعرفة والدراية، ما يمكنهم من اكتساب الذكاء والسبق والقدرة في مجال عملهم، وهي سر نجاحهم في تجسيد إبداعاتهم.

ح. نظام رقابي ملائم:

بدل من وضع نظام رقابي متشدد يرفض ويعرقل تطبيق الأفكار الرائدة، من الأصح وضع نظام رقابي ملائم يتنبأ بعواقب تطبيق الفكرة الرائدة على المؤسسة ككل.

2-1-2- التكامل الريادي في منظمة الأعمال.

أعطت لنا بعض الدراسات أمثلة على كيفية إحداث التكامل والاندماج الريادي في المنظمة، ورغم أنه عمل معقد ويحتاج الكثير من التمعن، إلا أن هناك أربعة مداخل أساسية تساهم في إحداث هذا التكامل وهي: (السكرانة، 2006، الصفحات 24-25).

– المدخل الأول: أن تعترف الإدارة العليا للمؤسسة وتساعد على الترويج للأفكار الرائدة وتطبيقها.

– المدخل الثاني: أن تعطي الأفكار الرائدة مساهمات ميدانية للخروج من الضوابط في المؤسسة.

– المدخل الثالث: أن تتبنى المؤسسة نظام حوافز مرتبط بنجاح الأفكار الرائدة.

– المدخل الرابع: اختيار الرجل المناسب في الإدارة والذي توكل إليه مسؤولية الريادة من قبل الإدارة العليا.

2-2- تعريف الريادي.

اختلف الباحثون في تعريفهم للريادي وذلك حسب واقع كل مؤسسة وواقع كل اقتصاد، فمنهم من يعتبر أن الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص، حيث تم تعريف الريادي وفق لهذا الإطار كما يلي "الريادي هو الفرد الذي يميز الفرص الريادية ويتخذ المخاطر من أجل تطوير الابتكارات بهدف استثمار ومواصلة تلك الفرص" (Kamalanabhan, Sunder, & Manshor, 2006, p. 8).

عنوان المقال: الريادي وتحدي إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية - حالة

مؤسسة سونلغاز بغليزان.

ومنهم من يعتبره أنه المسير الذي يبحث في عملية الحصول على الموارد والعمالة والموارد الموجودة الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل (Pohle & Chapman, 2006, pp. 34-40).

وتجدر الإشارة إلى وجود اختلاف كبير بين الريادي والمدير، الجدول رقم (1) يبين أهم الاختلافات بينهما. فالمدير نجده يركز على مراقبة و ضبط الموارد الخالية مبرزا توجهه الاستراتيجي في الإدارة، أما الريادي فنجده يستغل الفرصة قدر الإمكان ويسارع لاستثمارها في ظل وجود هيكل تنظيمي مرن، وشبكات غير رسمية متعددة وتوجه نحو الفريق (Hynes, 2009, pp. 114-125).

وهناك ثلاث أنواع من القادة تحتاجهم المنظمة خلال أوقات مختلفة من مراحل تطورها وهم: (Boschee & McClurg, 2003, p. 5)

- المبتكرون: كل ما يهمهم هو الابتكار والاختراع والإبداع، كما لا يهتمون بالعوائد المالية، وهو ما يعرف بالنموذج الأصلي.
- الرياديون: ويقومون بتحويل النموذج الأصلي إلى تركيز مستمر، ويهتمون كثيرا بالعائد المالي.
- المدراء المهنيون: همهم الوحيد ضمان المستقبل والتخطيط له جيدا، لذلك يحاولون ضمان بنية تحتية لازمة وكافية من أجل الاستمرار والنجاح.

الجدول رقم 1: المدير والريادي.

الريادي	المدير
يعمل منذ بدء المشروع	يعمل في المنظمة في أي وقت
يفترض مخاطر سيكولوجية ومادية ومالية	لا يقدم على المخاطر
محرك من خلال إدراك الفرصة	موجه للموارد
مبادر بالتغيير	يتبع القواعد والإجراءات
رئيس لمشروعه الخاص	فرد مستخدم
عوائد غير مؤكدة	عوائد وراتب ثابتة
مخاطر	منظم ومنسق
قد يغامر في الأمور الجديدة	إدارة روتينية
التوجيه لاستخدام الموارد في أنشطة متحدية	التأكيد على الكفاءة الإدارية
مدير بالضرورة لإدارة ونمو المشروع، إنه مدير ومالك للمشروع	ليس ريادياً بالضرورة

Source: Jyotsna, S. (2005). « Lesson – 1 Entrepreneur and Entrepreneurship ». Retrieved december 12, 2019, from <http://edumall.pxq.in/wp->

<content/uploads/2011/01/Entrepreneurship/Dr.%20Jyotsna%20Sethi%20-%20Lesson%2001.pdf>

كما أن للريادي عدة دوافع، يمكن إيجازها فيما يلي: (يونس موسى، 2018، صفحة 6)

- رغبة عالية نحو الإنجاز؛
- القابلية على مواجهة التحديات والتغلب عليها؛
- الإقدام على المخاطرة؛
- الطموح في تحقيق الذات من خلال النجاح؛
- المثابرة؛
- وهناك بعض الدوافع الموجودة أصلا في الريادي، وفي مقدمتها الثقة الذاتية والمثابرة.

2-2-1- سمات الريادي:

بالرغم من تعدد آراء الباحثين حول سمات الريادي، إلا أن هناك اتفاق على مجموعة من السمات الشخصية المتمثلة في ما يلي: (صالح النجار و محمد العلي، 2006، صفحة 5).

أ. التحكم بالذات:

يجب التحكم في الذات قدر الإمكان، وهي خاصية تكتسب بعد إجراء تدريب سلوكي ذاتي عبر وقت معتبر، ومفادها أن الشخص لا يسمح للعوامل الخارجية بالتأثير فيه، فهو يؤمن بقدرته على النجاح في الأخير.

ب. الوصول للقرار المناسب:

أن تكون للريادي قراءة واسعة وحقيقية وصائبة للأوضاع الراهنة، وبها يستطيع رسم سياسات المنظمة المستقبلية، وبالتالي قراراته تكون صائبة مبنية على معلومات دقيقة ومعبرة عن الواقع.

ت. القدرة على الوصول للأهداف:

أي قدرة الريادي على تحمل الأعباء والقدرة على المنافسة من أجل الوصول إلى معظم الأهداف بكل نجاح.

ث. الاستغلال الجيد للوقت:

يعمل الريادي على استغلال الوقت بكل تفاني فيقوم بالانتهاء من أعماله عاجلا غير آجل.

ج. المعنويات العالية:

يجب أن تكون للريادي معنويات مرتفعة، وثقة كبيرة في النفس، والتي تمكنه من التخطيط والتنبؤ الجيد، ما يؤدي إلى الحصول على نتائج ذات دقة ومصداقية.

2-2-2- العقبات التي يتعرض إليها الريادي.

تتفاوت المشكلات و العقبات التي تواجه الريادي من بلد لآخر ومن قطاع لآخر، و يمكن تصنيفها فيما يلي: (المحروق،

2011، الصفحات 4-5)

- صعوبة الحصول على التمويل في بداية المشروع، وصعوبة زيادة رأس المال في مراحل التطوير؛
- ارتفاع أسعار الفائدة المطبقة على الاقتراض؛
- انخفاض الربحية وبالتالي انخفاض المنافسة بسبب مشكلة التضخم؛
- استحالة التمويل في جل الأحيان لربط الأعمال الريادية بالمخاطرة في نظر الممول؛
- مشكلة ارتفاع الضرائب وكذلك النقص الكبير في المعلومات الخاصة بهذه المشاريع؛
- المنافسة الشرسة خاصة من قبل المؤسسات العريقة في الميدان؛
- المشكلة التسويقية بسبب ارتفاع التكاليف.

ب. العقبات الداخلية: وهي عقبات مرتبطة بالمشروع ومالكه، ومن أهمها:

- قدرات مالية، إدارية وتسويقية ضعيفة لأصحاب المشروعات الريادية؛
- عدم وجود الرغبة في التكوين وتطوير المهارات.

3- مفهوم إدارة الأزمات:

تقتضي إدارة الأزمات أن تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المحتملة أن تتعرض لها من البيئة المحيطة ثم تقوم بعمل برامج استعدادا لمواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفعالية من خلال إنشاء نظام انذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها. بالرغم من وجود أساليب وطرق كثيرة حول التنبؤ، إلا أن إدارة الأزمات ليست بالأمر الهين، خاصة وأنه ينظر إلى المفهوم كرد فعل وليس كفعل، أي عادة ما نستخدم الأسلوب العلاجي بدل الأسلوب الوقائي القائم على تخطيط وتنفيذ عدة استراتيجيات بإمكانها منع أو تقليل الآثار السيئة للأزمات على المؤسسة (عطا الله، 2017، صفحة 73).

3-1- تعريف الأزمة:

وردت عدة تعاريف للأزمة من قبل العديد من الاقتصاديين، فمنهم من عرفها بأنها "سلسلة متصلة من الأحداث تبدأ بحادثة صغيرة تتطور إلى حدث أكبر ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة". كما تعرف على أنها نوع من التمزق والتدهور الذي يعكس على نظام المؤسسة ككل ويهدد قواعدها الأساسية وبالتالي كيانها (الجمال و عياد، 2005، صفحة 334).

3-2- خطوات إدارة الأزمات في المنظمة

لا تتفق الدراسات والبحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالأزمة وإدارة الأزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمة، ولكن أغلب الدراسات والبحوث تتفق على ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، وهذه المراحل هي: (إيثار، استراتيجيات إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، 2011، الصفحات 6-7)

— أولاً: مرحلة إدارة الأزمة قبل حدوثها.

— ثانياً: مرحلة إدارة الأزمة أثناء حدوثها.

— ثالثاً: مرحلة إدارة الأزمة بعد انتهائها.

وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث:

أولاً: مرحلة إدارة الأزمة قبل حدوثها:

تركز إدارة الأزمة قبل وقوعها على أمرين أساسيين هما:

— تحليل النقاط الحرجة:

إنّ الكثير من المنظمات تخفق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية، ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المنظمات لا تنجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول الأزمات.

— نظم التحذير والإنذار المبكر:

إنّ الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهذه النظم تزود المنظمة بمراجعة دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المنظمة وعلى مستوى الصناعة.

ثانياً: مرحلة إدارة الأزمة أثناء حدوثها:

إنّ إدارة الأزمة خلال وقوعها تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه الإرشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقائها تحت التحكم والرقابة، وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

ثالثاً: مرحلة إدارة الأزمة بعد انتهائها:

إنّ أنشطة ما بعد الأزمة تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة)، وهناك اتجاهات جديدة للمنظمة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على المنظمة، وتساعد التغذية العكسية (بخصوص آثار الأزمة على الأداء المالي والأداء الإداري والأداء التنظيمي) في تحديد سياسات جديدة واستراتيجيات جديدة للمنظمة، وربما تقود إلى تعديل رسالة المنظمة أو تغييرها.

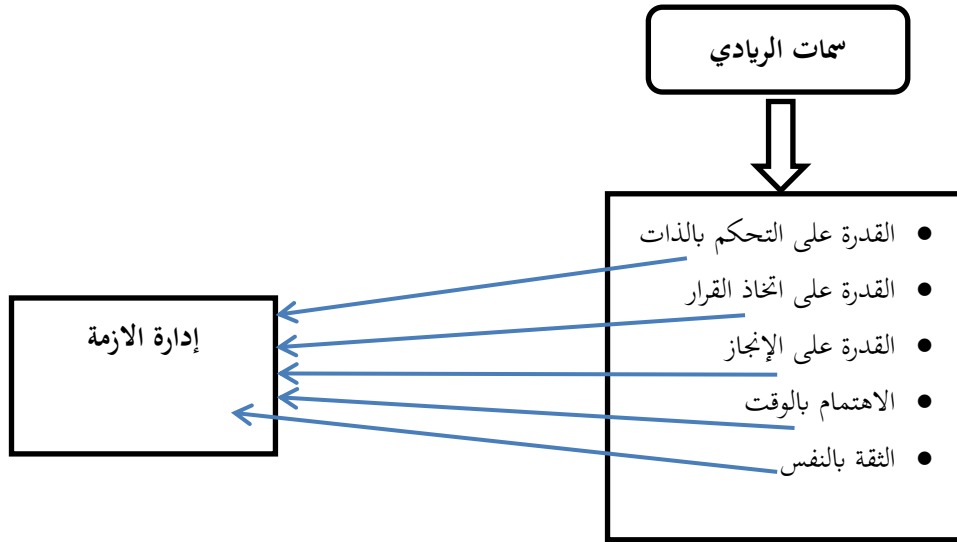
4- الدراسة الميدانية:

4-1- منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

4-1-1- نموذج الدراسة:

يمكن توضيح الهدف الرئيسي من الدراسة من خلال النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

4-1-2- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة سونلغاز، وحدة غليزان، وبالبالغ عددهم 200 عاملا.

4-1-3- عينة الدراسة: نظرا لحجم مجتمع الدراسة الكبير وغير معلوم اعتمادنا على العينة القصدية في الدراسة بحيث شملت 40 رئيس قسم ورئيس مصلحة ومدير مؤسسة سونلغاز بغليزان.

4-1-4- وصف الاستبيان: بناء على الدراسات السابقة تم إعداد استبيان يحتوي على 50 عبارة وتوجيهه لموظفي الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة سونلغاز، وقد تم توزيع 40 استبانة على عينة البحث، كانت 10 منها غير مكتملة فتم استبعادها ليبقى 30 استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته 75% من الاستبانات الموزعة. وقد ضمت الاستبانة الأجزاء التالية:

– الجزء الأول: تضمن فقرات حول الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمستجوبين.

– الجزء الثاني: تضمن فقرات تقيس المتغيرات المستقلة (سمات الريادي)، وتم قياس القدرة على التحكم بالذات بالفقرات من (6-8)، والقدرة على اتخاذ القرار بالفقرات من (9-12)، والقدرة على الإنجاز بالفقرات من (13-16) والاهتمام بالوقت بالفقرات من (18-20) والثقة بالنفس بالفقرات من (21-25).

– الجزء الثالث: تضمن فقرات تقيس المتغير التابع (إدارة الأزمة) وتم قياسها بالفقرات من (26-50).

وضعت هذه الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي، أي الذي يتكوّن من خمس درجات ترجيحية وفق القيم التالية: (غير موافق بشدة من (1-1.80)، غير موافق من (1.81-2.6)، محايد من (2.61-3.40)، موافق من (3.41-4.2)، وأخيرا موافق بشدة من (4.21-5))

وتم اعتماد مقياس لتقييم سمات الريادي وإدارة الأزمة حيث احتسب المجال من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5) وأقل قيمة فيه (1) على ثلاثة مستويات أي أن المجال هو 1.33، وهذا من خلال القيم التالية: (درجة تقييم منخفضة (1-2.33)، درجة تقييم متوسطة (2.34-3.67)، وأخيرا درجة تقييم عالية (3.68-5))

4-1-5- الأساليب الإحصائية المستعملة: لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال عينة البحث، وقد تم معالجتها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتمثل الأساليب الإحصائية فيما يلي:

- مقياس الإحصاء الاستدلالي: وذلك لتحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على المتوسط الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس وتقدير ثبات أداة الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- معامل بيرسون: لتوضيح العلاقة بين المتغيرين.

4-1-6- قياس مستوى صدق وثبات الاستبيان: تتم الدراسة من خلال التعرض إلى:

- قياس الصدق: لأجل التحقق من صدق الاستبيان كأداة لجمع البيانات تمت الاستعانة بعدد من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء قصد تحكيم عباراته.
- قياس الثبات: ولغرض التحقق من ثبات أداة البحث فقد تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) وبيّن الجدول الموالي قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة المتغيرات:

الجدول رقم 2: نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ.

المتغير	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
القدرة على التحكم بالذات	8-6	3	0.97
القدرة على اتخاذ القرار	12-9	4	0.70
القدرة على الإنجاز	16-13	4	0.70
الاهتمام بالوقت	20-17	4	0.71
الثقة بالنفس	25-21	5	0.78
مرحلة الاكتشاف	30-26	5	0.78
مرحلة الاستعداد	35-31	5	0.88
مرحلة احتواء الأضرار	40-36	5	0.96
مرحلة استعادة النشاط	45-41	5	0.91
مرحلة التعلم	50-46	5	0.90

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS19.

عنوان المقال: الريادي وتحدي إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية- حالة

مؤسسة سونلغاز بغليزان.

قمنا باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول أعلاه بحيث وجد أن قيمة المعامل للمقياس تراوح ما بين (0.71-0.97) وهذه القيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

4-1-7- تقييم سمات الريادي و إدارة الأزمة:

من خلال تحليل إجابات العينة الخاصة بتقييم خصائص سمات الريادي وعناصر إدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز (غليزان)، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (03).

الجدول رقم 3: المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لسمات الريادي.

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
1	مرتفع	4.26	القدرة على التحكم بالذات
2	مرتفع	4.22	القدرة على اتخاذ القرار
4	مرتفع	3.96	القدرة على الإنجاز
5	متوسط	3.52	الاهتمام بالوقت
3	مرتفع	4.05	الثقة بالنفس
	مرتفع	4.00	سمات الريادي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS19.

يوضح الجدول رقم (03) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لخصائص الريادي. ويتبين من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية أن "القدرة على التحكم بالذات" قد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26)، بينما احتل متغير "الاهتمام بالوقت" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52).

الجدول رقم 4: المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لإدارة الأزمة.

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
1	مرتفع	3.98	مرحلة الاكتشاف
3	مرتفع	3.85	مرحلة الاستعداد
2	مرتفع	3.90	مرحلة احتواء الأضرار
4	متوسط	3.52	مرحلة استعادة النشاط
	مرتفعة	3.81	إدارة الأزمة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS19.

يبين الجدول رقم (04) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للمتغير إدارة الأزمة، وتبين من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية أن متغير "مرحلة الاكتشاف" قد احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98)، بينما احتل متغير "مرحلة استعادة النشاط" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52).

4-2- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لسمات الريادي في إدارة الأزمة

4-2-1- تحليل الانحدار الخطي البسيط لسمات الريادي في إدارة الأزمة

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط حيث اعتبر المتغير المستقل هو سمات الريادي والمتغير التابع هو إدارة الأزمة ($Y=B+A*X$) وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 5: نتائج الانحدار الخطي البسيط لسمات الريادي في إدارة الأزمة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة F	قيمة t المحسوبة عند مستوى معنوية 5%
سمات الريادي	إدارة الأزمة	0.62	0.52	58	9.25

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS19.

- تحليل نتائج الجدول

أسفرت النتائج بأن هناك أثر للمتغير المستقل (سمات الريادي) على المتغير التابع (إدارة الأزمة) استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ (9.25) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى قيمتها الجدولية على مستوى الدلالة (0.05)، بالإضافة إلى قيمة (Beta) التي توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (سمات الريادي) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير بـ (0.52) وحدة في المتغير التابع (إدارة الأزمة)، كما تدل قيمة معامل التحديد أيضاً وبالغلة (0.62) أن خصائص سمات الريادي تساهم بنسبة 62% في إدارة الأزمة و ما تبقى يعود إلى عوامل أخرى لم تؤخذ في الحسبان مما يقتضي قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

4-2-2- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لسمات الريادي في إدارة الأزمة

بعد قيامنا بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لسمات الريادي في إدارة الأزمة كانت النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 6: نتائج الانحدار الخطي المتعدد لسمات الريادي في إدارة الأزمة.

t	B	F	R^2	R	خصائص الريادي
1.205	0.381	55	0.60	0,86	القدرة على التحكم بالذات
9.812	0.426				القدرة على اتخاذ القرار
5.112	0.103				القدرة على الإنجاز
1.781	0.122				الاهتمام بالوقت
1.564	0.117				الثقة بالنفس

- تحليل نتائج الجدول

لقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (06) أن لخصائص الريادي (القدرة على التحكم بالذات، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على الإنجاز، الاهتمام بالوقت، الثقة بالنفس) -والتي تمثل الفرضيات الفرعية الخمسة- تأثير على المتغير التابع إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز، إذ كان التأثير دال من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيم مستويات المعنوية جميعها لقيمة F البالغة (55) هي أقل من (5%)، مما يعني وجود أثر لخصائص الريادي في المتغير التابع (إدارة الأزمة)، وتفسر المتغيرات الأربعة ما نسبته (60%) من تباين المتغير التابع.

كما أسفرت النتائج بالنسبة للفرضيات الفرعية الخمسة بناء على معامل (Beta) لنموذج الانحدار المتعدد ما يلي:

- أنه كل تغير في المتغير المستقل (القدرة على التحكم بالذات) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير بـ (0.381) وحدة في المتغير التابع (إدارة الأزمة) عند مستوى الدلالة (5%).
- أنه كل تغير في المتغير المستقل (القدرة على اتخاذ القرار) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير بـ (0.426) وحدة في المتغير التابع (إدارة الأزمة) عند مستوى الدلالة (5%).
- أنه كل تغير في المتغير المستقل (القدرة على الإنجاز) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير بـ (0.103) وحدة في المتغير التابع (إدارة الأزمة) عند مستوى الدلالة (5%).
- أنه كل تغير في المتغير المستقل (الاهتمام بالوقت) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير بـ (0.122) وحدة في المتغير التابع (إدارة الأزمة) عند مستوى الدلالة (5%).
- أنه كل تغير في المتغير المستقل (الثقة بالنفس) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير بـ (0.117) وحدة في المتغير التابع (إدارة الأزمة) عند مستوى الدلالة (5%).

نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن تقييم مستوى الأهمية لسيمات الريادي كانت أغلبها مرتفعة إلا خاصية الاهتمام بالوقت بحيث سجلت أقل قيمة بمتوسط حسابي 3.52 أما أعلى قيمة فسجلتها خاصية القدرة على التحكم بالذات بمتوسط حسابي 4.25؛
- كما تبين من خلال النتائج أن التقييم الكلي لسيمات الريادي جاء مرتفع بمتوسط حسابي 4.00، وبالنسبة لإدارة الأزمة فقد تم تسجيل متوسط حسابي مرتفع كذلك قدرت قيمته بـ 3.81؛
- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التحكم بالذات في إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز وبلغت قيمة (t) المحسوبة لمتغير القدرة على التحكم بالذات (9.25) وبمستوى معنوية 5% وفسر المتغير المستقل ما نسبته (62%) من تباين المتغير التابع وهذا يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات الريادي (القدرة على التحكم بالذات) وإدارة الأزمات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

الخلاصة:

تعتبر الريادة ذات أهمية بالغة في أي منظمة، طالما هي مرتبطة بالابتكار والتجديد في المنتجات وطرق التسيير وكذلك طرق التسويق. أما فيما يخص دراستنا فقد تشابهت إلى حد كبير مع الدراسات السابقة المعتمدة، وإن كان هناك فرق بينهما فيكون فقط قيم سمات القائد (المتغير المستقل) وأثرها في إدارة الأزمة (المتغير التابع). ووفقاً لتجربة سونلغاز وحدة غليزان في مدى حضور الريادي وإدارته للأزمات فكانت النتائج كالتالي:

- إن أهم مرحلة في إدارة الأزمة هي مرحلة الاكتشاف حيث احتلت المرتبة الأولى من بين أبعاد الأزمة (المتغير التابع)، بينما احتلت مرحلة استعادة النشاط المرتبة الأخيرة؛
- إن القدرة على التحكم بالذات كان من أهم خصائص الريادي وفقاً لوجهات نظر المستجوبين، بينما اعتبر الاهتمام بالوقت أقلها أهمية، مما يعني عدم الاهتمام بالوقت وعدم إعطائه الأهمية الكافية؛
- بالنسبة لاختبار الفرضيات فقد تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات الريادي الخمسة على إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز بغليزان، مما يدل على قبول الفرضية الرئيسية.

التوصيات والاقتراحات: وبناء على النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية:

- العمل على تعزيز سمات الريادي وجعلها جزءاً من أهداف مؤسسة سونلغاز بغليزان؛
- الاهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار الرياديين وتبني أفكارهم؛
- الاهتمام باتخاذ القرار الذي يعد من أهم الخصائص التي يتمتع بها الإداري وبالذات الريادي ويتم ذلك من خلال دورات تدريبية مكثفة للمعنيين والعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
- التركيز على الاهتمام بالوقت من خلال تعميق أهمية الوقت في العمل بشكل عام وفي مواجهة الأزمات بشكل خاص.

الهوامش والمراجع:

بلال خلف السكارنة. (2006). المشاريع الصغيرة والريادة. من الموقع الإلكتروني (بتاريخ 10 جانفي 2020):
aId=51061&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext

جمال الدوري، و أحمد فتحي الحيت. (2017). أثر خصائص الريادي في إدارة الأزمات دراسة استقصائية لآراء عينة من العاملين في البنك الإسلامي الأردني. مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، 53.

حامد كريم الحدراوي. (2013). الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(27)، 85.

حسين أحمد مصطفى. (2016). تحليل علاقة رأس المال الفكري بالتعلم المنظمي وتأثيرها في بناء ريادة الأعمال، دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. أربيل، العراق: رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين.

خالد يونس موسى. (2018). واقع تنمية المهارات الريادية لدى خريجي الجامعات الفلسطينية، دراسة مقارنة 06. غزة، فلسطين: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى.

عنوان المقال: الريادي وتحدي إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية- حالة

مؤسسة سونلغاز بغليزان.

رأس مُجد الجمال، و خيرت معوض عياد. (2005). إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

صالح عبد الرضا رشيد، و علي عصام سلطاني. (2013). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الامارات العربية المتحدة. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 38(9).

عبد الهادي مُجد إينار . (2011). استراتيجية إدارة الأزمات : تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 17(64)، 6-7.

عبد الهادي مُجد إينار ، و مُجد سلمان سعدون . (2011). دور ريادة منظمات الأعمال في التنمية الاقتصادية. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (صفحة 6). ورقلة، الجزائر: جامعة ورقلة.

عمي موات صبيود السوداني، و حسام حمدان شونة. (2017). دور التوجو الريادي في تحسين أداء مصرف الخميح التجاري - بحث تطبيقي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية .

فاطمة عطا الله . (2017). المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 3(9)، 73.

فايز جمعة صالح النجار، و عبد الستار مُجد العلي. (2006). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة (الإصدار الأول). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ماجد مُجد صالح. (2013). مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش: دراسة استطلاعية تحليلية. تنمية الرفادين، 35(111).

ماهر الحروق. (2011). سياسات حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة - أثر المبادرات العربية في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة. المؤتمر العربي الرابع لتنمية الموارد البشرية، (الصفحات 4-5). مركز الملك فيصل للمؤتمرات- الرياض، المملكة العربية السعودية.

مُجد رشاد الحملاوي. (1995). إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية (الإصدار الطبعة الثانية). القاهرة: مكتبة عين الشمس.

محمود رضوان محمود غنام. (2017). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة. غزة، فلسطين: مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر.

Boschee, J., & McClurg, J. (2003). *Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions.* Retrieved december 17, 2019, from <http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf>

Hynes, B. (2009). *Growing the social enterprise – issues and challenges.* Social Enterprise Journal , 5 (2) , 114-125. Retrieved december 11, 2019, from <https://doi.org/10.1108/17508610910981707>.

Jyotsna, S. (2005). *Lesson – 1 Entrepreneur and Entrepreneurship.* Retrieved december 12, 2019, from <http://edumall.pxq.in/wp-content/uploads/2011/01/Entrepreneurship/Dr.%20Jyotsna%20Sethi%20-%20Lesson%2001.pdf>

- Kamalanabhan, T., Sunder, D., & Manshor, A. T. (2006).** *Evaluation of Entrepreneurial Risk-Taking using Magnitude of Loss Scale*. Retrieved december 15, 2019, from <https://doi.org/10.1177/097135570501500103>
- Lumpkin, G., & Dess, G. G. (1996).** *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Michael, M., Terry, N., & Minet, S. (2001).** *Entrepreneurial and the need for Management Control : Efficiency vs. Effectiveness*. Second Annual USASBE/SBIDA, Joint National Conference. Orlando, Florida.
- Pohle, G., & Chapman, M. (2006).** *IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/10878570610701531>
- Siropolis, N. (1994).** *Small Business Management* (5 ed.). Houghton Mifflin Company.
- Skovvang, C. K. (2004).** *A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and perspectives*. *International Journal of Management Enterprise Development* , 1 (4), 304.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2003).** *The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues*. Retrieved september 10, 2019, from <https://doi.org/10.1177/104225870102500405>