

علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)

The relationship between transactional and transformational leadership and risk-taking as an ingredient for entrepreneurship in petroleum services organizations in the Hassi R'Mel industrial zone (Laghouat).

بلعور سليمان

مخبر التنمية الإدارية للإرتقاء بالمؤسسات الاقتصادية
جامعة غرداية- الجزائر

bellaouar.slimane@univ-ghardaia.edu.dz

تاريخ النشر: 2024/06/27

بودودة الصديق*

مخبر التنمية الإدارية للإرتقاء بالمؤسسات الاقتصادية
جامعة غرداية- الجزائر

boudouda.seddik@univ-ghardaia.dz

تاريخ الاستلام: 2024/04/19

تاريخ القبول للنشر: 2024/05/25

ملخص:

تعرض هذه الدراسة في سياق ريادة الأعمال إلى علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل الأغواط بالجزائر، حيث تقوم على إعتبار الحافز الإلهامي، والتأثير المثالي والإعتبار الفردية، والإستثارة الفكرية، كأبعاد للقيادة التحويلية، والإدارة بالاستثناء، والمكافأة المشروطة كأبعاد للقيادة التبادلية، إلى جانب عدم التدخل، ممثلين في مجموعهم أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية. حيث تقوم الدراسة على استخدام الإستبيان كوسيلة قياس إضافة إلى المقابلة، معتمدة على بيانات عينة مكونة من (98) فردا موزعين على ثلاث مؤسسات ريادة، كما تعتمد في تحليل البيانات على النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى باستخدام برنامج (Smartpls4). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين المخاطرة والقيادة التبادلية والتحويلية، وقد أوصت بضرورة تقبل المخاطرة ضمن توليفة الابتكار والاستباقية والمخاطرة لا منفردة، مع العمل على توسيع تبني القيادة التبادلية والتحويلية كنمط قيادي متوافق مع التوجه الريادي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، ريادة الأعمال، المخاطرة.

تصنيفات D81, L26, M12:JEL

Abstract:

This study, within the context of entrepreneurship, examines the relationship between transformational and transactional leadership and risk-taking in petroleum service organizations in the Hassi R'mel industrial zone in Algeria. It considers inspirational motivation, idealized influence, individual considerations, and intellectual stimulation as dimensions of transformational leadership, and management by exception and contingent reward as dimensions of transactional leadership. Additionally, it includes laissez-faire. The study employs a questionnaire and interviews as measurement tools, and sample of (98) individuals distributed among three entrepreneurial organizations. Data analysis is conducted using structural equation modeling based on partial least squares using the SmartPLS4 software.

The study concludes that there is a weak correlation between risk-taking and transformational and transactional leadership. It recommends the necessity of accepting risk within the framework of innovation, proactiveness, and risk-taking in combination, Furthermore, it suggests expanding the adoption of transformational and transactional leadership as a compatible leadership style with entrepreneurial orientation.

Keywords: Transactional leadership; Transformational leadership; Entrepreneurship; Risk-taking.

Jel Classification Codes: D81; L26; M12.

* المؤلف المراسل.

علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)

1. مقدمة:

في سعي الدول إلى تحقيق مستويات أفضل في مجال التنمية الاقتصادية تسعى لإيجاد آليات تستوعب الأعداد المتزايدة من طالبي العمل، وبخلاف ما كان شائعاً من أهمية دور الشركات الكبرى على مستوى التشغيل تحول الاهتمام نحو المؤسسات الناشئة والمشاريع الريادية، التي أثبتت نجاعتها على مدى العقود الماضية، وحولت طالب العمل إلى صاحب مشروع يعمل على الاستفادة من فرص السوق المحفوفة بالمخاطر، فتقبل رواد الأعمال وقادة المشاريع مواجهة قدر معين من المخاطرة، ومع ظهور أنماط قيادية حديثة تتوافق مع التغيرات البيئية الشديدة، تبنت المنظمات الريادية نمط القيادة التبادلية والتحويلية كنمط قيادي يعمل على النهوض بريادة الأعمال في مجالات مختلفة، خاصة تلك النشطة منها في مجال تقديم الخدمات الهندسية البترولية من خلال تحقيق الابتكار والاستباقية، وقدر مقبول من المخاطرة المحسوبة.

وعليه تبرز الاشكالية التالية:

ما علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق المخاطرة، بوصفها أحد المقومات الرئيسية لريادة الأعمال في منظمات الخدمات البترولية؟

وتبعا لهذه الاشكالية الرئيسية تنشأ الاشكاليات الفرعية التالية:

— ما علاقة القيادة التبادلية بتحقيق المخاطرة في منظمات الخدمات البترولية الريادية؟

— ما علاقة القيادة التحويلية بتحقيق المخاطرة في منظمات الخدمات البترولية الريادية؟

— ما علاقة نمط عدم التدخل بتحقيق المخاطرة في منظمات الخدمات البترولية الريادية؟

حيث إنطلقت هذه الدراسات من الفرضيات الآتي ذكرها كالتالي:

— توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، بين القيادة التبادلية والمخاطرة.

— توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، بين القيادة التحويلية والمخاطرة.

— توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، بين نمط عدم التدخل والمخاطرة.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال إبرازها للعلاقة بين القيادة التبادلية والتحويلية وسلوك المخاطرة الذي يعتبر عاملا حاسما في نجاح المنظمات الريادية في حالة تبنيه بمستويات مناسبة، وفي فشل المنظمات عند الوقوع في فخ التفاؤل المفرط، ناهيك عن الدخول في حالة الجمود والإحجام عند السلوك الريادي بسبب تضخيم حجم الأخطار المتوقعة. كما تهدف هذه الدراسة إلى كشف اللثام عن السلوكيات الإدارية السائدة في المنظمات الخدمية في المجال البترولي، خاصة ما يتعلق منها بالتوجه الريادي والانماط القيادية المتبعة، في بيئة لا تزال تفتقر إلى المزيد من الدراسات الكاشفة عن عوامل نجاح وفشل هذه المنظمات.

2. الدراسات السابقة

تعرضت دراسة (Nafees, Mahmood, Farooq, Batool, & Ch, 2022) إلى العلاقة بين سلوك المخاطرة والمهارات القيادية من جهة ونوايا ريادة الأعمال لدى الطلبة الجامعيين في إدارة الأعمال بإقليم البنجاب بباكستان، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين المهارات القيادية وسلوك المخاطرة وبين نوايا ريادة الأعمال، كما تعرضت دراسة (Liu, 2021) إلى دور القيادة التحويلية عندما تواجه المؤسسة خطر أزمة خارجية، فتوصلت إلى فشل القيادة التحويلية في التنبؤ بالازمات وإهمالها لإدارة المخاطر، أما دراسة (BAYSAK & BOZKURT, 2020) فقد تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح ريادة

الأعمال ودور التوجه الريادي في شركات التكنولوجيا، بإعتبار القيادة والتوجه الريادي موارد غير ملموسة للشركة، فوجدت علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الشركات، حيث كان التوجه الريادي بما فيه الميل إلى المخاطرة يلعب دورا وسيطا، كما تعرضت دراسة (You & You, 2019) إلى تأثير التوجه الريادي على أداء المؤسسات الناشئة مركزة على تأثير القيادة التحويلية، فخلصت إلى أن التوجه الريادي يؤثر على القيادة التحويلية حيث تأخذ المخاطرة النصيب الأكبر من هذا التأثير.

وقد اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها من خلال دمجها للقيادة التبادلية والتحويلية في نمط قيادي واحد بإعتباره متغيرا مستقلا، وإعتمدت المخاطرة كمتغير تابع، وذلك في سياق ريادة الأعمال، وسط بيئة المنظمات الريادية العاملة بمجال الخدمات الهندسية البترولية بالمنطقة الصناعية لحاسي الرمل بولاية الاغواط (الجزائر).

3. القيادة التبادلية والتحويلية

1.3. تطور مفهوم القيادة

❖ مفهوم القيادة

القيادة ظاهرة قديمة قدم وجود الإنسان على سطح الأرض، فإن عيش الإنسان -بطبعه الإجتماعي- وسط مجموعة من الناس حتم ظهور قائد للمجموعة، والقيادة لغة هي عكس السوق، حيث أن جر الدابة من الأمام قيادة، ودفعها من الخلف سوق، كما أورد لسان العرب (بن منظور، 1984) قوله

"الْقَوْدُ نَقِيضُ السُّوقِ، يَقْوُدُ الدَّابَّةَ مِنْ أَمَامِهَا وَيَسُوقُهَا مِنْ خَلْفِهَا، فَالْقَوْدُ مِنْ أَمَامِ وَالسُّوقُ مِنْ خَلْفِ"

أما تعريف القيادة إصطلاحا فقد تميز بالكثير من المساهات التي قد يبلغ عددها عدد الباحثين الذين تطرقوا لدراسة وتحليل ظاهرة القيادة من وجهة نظر تخصصات علمية مختلفة، كعلم النفس بوصف القيادة ظاهرة يختص بها فرد من الأفراد، وعلم الاجتماع كون العملية القيادية تتم في إطار مجموعة من الناس، ليسهم بعد ذلك علماء الإقتصاد والإدارة بدورهم في هذا الشأن، لوجود الظاهرة القيادية في البيئة التنظيمية للمنظمات والمؤسسات الاقتصادية.

فقد عرف باس (Bass, 1981) القيادة بكونها قدرة الفرد على التأثير في غيره، كما عرفها (Northouse, 2021) بقوله أن القيادة تأثير فرد على مجموعة لأجل تحقيق هدف معين.

ومنه يمكننا القول أن القيادة ترتكز على مجموعة عناصر هي القائد الذي يمثل مرتكز العملية القيادية، والأتباع بوصفهم الطرف الثاني في العلاقة (قائد- تابع)، والتأثير الذي من خلاله يتم توجيه سلوك الأتباع، والهدف وهو الغرض المرجو تنفيذه.

❖ نظريات القيادة الإدارية

تعددت النظريات التي تناولت القيادة الإدارية وذلك لإختلاف المنظور الذي تركز عليه كل نظرية، فقد كانت النظرية الأقدم تركز على شخص القائد لتذهب إلى البحث في جدلية (القائد يولد أم يصنع؟)، ولذلك نشأت نظرية الرجل العظيم التي ترى أن القادة أشخاص موهوبون بحكم إمتلاكهم لقدرات خاصة لا يتأتى إمتلاكها للغير، وهي بذلك تنفي عن القيادة صفة الإكتساب بالتعلم، فيما تقول بالتوريث، فأبناء القادة يولدون قادة كذلك، بمقابل نظرية السمات التي ترى أن جوهر القيادة هو الصفات التي يمتلكها القائد من خلال سماته ومقومات شخصيته، حيث أن هذه السمات من الممكن أن تكون فطرية، كما يمكن أن تكتسب بالتعلم والممارسة، فقد أغفل هذا الإتجاه ما يتعلق بالأتباع والموقف، وركز التحليل على شخص القائد وحسب، لتظهر بعد ذلك نظريات تأخذ في الحسبان الأتباع الذين هم الطرف الثاني في العلاقة بين القائد

علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)

والاتباع، في اتجاه سلوكي يدرس تركيز القائد وإهتمامه بالاتباع من جهة، وبالمهام والإنجاز من جهة أخرى، حيث تبلورت دراسات ساهمت فيها جامعات مختلفة مثل دراسة جامعة أيوا، وجامعة ميتشغان، وجامعة أوهايو، ولم يسلم هذا الإتجاه من النقد أيضا لخصره القيادية في العلاقة بين الأتباع والقائد مغفلا بقية المتغيرات الأخرى، فظهرت نظريات أخرى تراعي علاقة القائد بالاتباع إضافة إلى إدراج الموقف الذي يميز هذه العلاقة، كنظرية فيدلر ونظرية هيرسي وبلانشارد، لتعطينا تحليلا للظاهرة القيادية أكثر عمقا وشمولا، لكن مع التغيرات التي عرفتها البيئة التنظيمية ظهرت إتجاهات أخرى أكثر تباينا وإختلافا في وجهات النظر لتمثل النظريات القيادية الحديثة.

❖ الإتجاهات الحديثة

إن التغيرات السريعة التي شهدتها البيئة التنظيمية بسبب التطور التكنولوجي أدت إلى الحاجة إلى نظريات قيادية تدرس السلوك والأنماط القيادية بما يتوافق مع التحديات الجديدة الطارئة على البيئة التنظيمية، فظهرت القيادة التبادلية، ثم القيادة التحويلية، لتظهر بعد ذلك إتجاهات وأنماط أخرى مختلفة.

2.3. القيادة التبادلية

ظهرت القيادة التبادلية متوافقة مع مبدأ المكافأة والعقاب، حيث أن الانسان في بيئته يتعامل مع الغير بمبدأ تبادل المنافع، فالقيادة التبادلية حسب (Karaca, 2020, p. 102) هي علاقة بين القائد والاتباع تقوم على قيام كل طرف بتلبية تطلعات الآخر، فالاتباع يقومون بتلبية تطلعات القائد من خلال الاستجابة لتعليماته وتوجيهاته وحسن الانجاز، ليقوم القائد بدوره بتلبية تطلعات الاتباع من خلال منحهم المكافآت المناسبة والكافية.

ففي القيادة التبادلية يكون القائد على إطلاع بإحتياجات الاتباع، كما يقوم بشرح المهام وتوفير متطلبات حسن إنجازها، ومن ثم يقوم بتقييمها والحكم عليها، وإيجاد الحلول التصحيحية في حال التقصير، ليقرر ما يناسبها من مكافأة أو عقاب، ويقوم كل من القائد والاتباع بالمفاضلة بين العائد والكلفة، ويشكل رضا الطرفين منطلقا لعملية التبادل، وتظهر القيادة التبادلية في بعدين رئيسيين هما كالتالي:

- المكافأة المشروطة: وتمثل في المقابل الذي يمنحه القائد بمقابل حسن الانجاز، حيث تظهر في قائمة واسعة من المكافآت المادية والمعنوية، كما يمكن أن تكون في الجانب السلبي قائمة من العقوبات تقابل التقصير أو سوء إنجاز المهام.
- الادارة بالاستثناء: وهي التدخل الذي يقوم به القائد في حال الاخلال بمتطلبات حسن الانجاز، فيفرض إجراءات تصحيحية مناسبة، وحسب (Bass & Avolio, 1990) تنقسم الإدارة بالاستثناء إلى قسمين، فالاول إدارة بالاستثناء نشطة يكون فيها تدخل القائد مواكبا لحدوث الخلل زمنيا، أما القسم الثاني فهو إدارة بالاستثناء ساكنة يتدخل فيها القائد بعد أن يصل الاتباع إلى حالة العجز وعدم القدرة على الانجاز.

3.3. القيادة التحويلية

ظهرت القيادة التحويلية بعد توجيه الانتقاد للقيادة التبادلية التي أغفلت الجوانب الانسانية وقيم العدل والمساواة وذلك بمراعاة التغيرات المتسارعة الحاصلة في بيئة الأعمال، وكذا احتياجات الاتباع، فقد قدمها جيمس ماكجريجور بيرنس (Burns, 1978) بالانطلاق من هرم ماسلو للحاجات الانسانية المتمثلة في حاجة التابع إلى العمل ضمن جماعة يسودها روح الفريق، وتسمو بالقيم الانسانية والاخلاقية. يكون الاقناع والالهام فيها العامل الرئيسي، وقد أعاد تقديمها باس (Bass B.

- (M., 1985) مكونة من ثلاثة أبعاد هي التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والإستثارة الفكرية، ليتم إضافة بعد رابع على يد (Bass & Avolio, 1990) تمثل في الحافز الإلهامي، مفصلة كالتالي:
- التأثير المثالي: ويكون عن طريق الكاريزما التي يمتلكها القائد والتي تجعله قدوة في نظر الاتباع ووضعه في موضع الثقة من خلال إهتمامات القائد الحالية وكذا رصيد إنجازاته السابقة.
 - الإعتبارات الفردية: يتعرف القائد على الفروق بين الاتباع ويأخذها بعين الاعتبار، ويدرك حاجاتهم الفردية لتلبيتها موفرا لهم الدعم والمساندة بإستعمال طرق إتصال سلسة، فيعامل التابع كإنسان لا كعامل.
 - الاستثارة الفكرية: وتتمثل في تشجيع الاتباع على الابداع، وإنتهاج أنماط تفكير جديدة لإكتشاف المشكلات، ومن ثم حلها بطرق تختلف عن النمط السائد.
 - الحافز الإلهامي: يقوم القائد بتحفيز الاتباع للتعبير عن أفكارهم وأرائهم، ومشاركة رؤيتهم للعمل ضمن فريق يسوده الانسجام، من خلال استعمال خطاب عاطفي ورمزي يوصل الاتباع إلى بذل جهود إضافية حتى وإن لم يحققوا مصالح شخصية كمقابل لها.
 - القيادة التبادلية والتحويلية: قام (Bass B. M., 1985) بتقديم نقد لأفكار بيرنس فقال بعدم وجود تعرض بين القيادة التبادلية والتحويلية، وقدم نموذجا يحوي أبعاد القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وأضاف اليه بعدا سلبيا يتمثل في عدم التدخل.

الجدول 01: أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية.

القيادة التبادلية والتحويلية		
البعد السلبي	أبعاد القيادة التحويلية	أبعاد القيادة التبادلية
عدم التدخل	التأثير المثالي الاعتبارات الفردية التحفيز الفكري	المكافأة المشروطة الادارة بالاستثناء

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نموذج (Bass, 1985)

وقد صمم (Bass, 1985) إستبياننا لقياس القيادة التبادلية والتحويلية أسماه بإستبيان القيادة المتعدد العوامل (MQL)، والذي إشتهر بعد ذلك في الدراسات اللاحقة، وتمت ترجمته إلى لغات مختلفة.

4.المخاطرة

1.4. مفهوم المخاطرة

تعرف المخاطرة حسب (Miller & Friesen, 1982) على أنها الرغبة في إستغلال الموارد لإغتنام فرصة، مع وجود حد مقبول لإحتمال حدوث الفشل، ووفقا لنظرية الاحتمالات قد تكون النتائج غير معروفة أو متعددة، وحسب (Baron, 2004) فإن سلوك المخاطرة ينشأ لدى رائد الأعمال عند عدم رضاه على الوضع الحالي، فيما يشير (Shrader, Simon, & Stanton, 2021) إلى مستوى معين من منافع الوضع الحالي «يقدم عنده رائد الأعمال على المخاطرة، وسمى هذا المستوى بالنقطة المرجعية، والتي يتم تحديدها بطرق وإعتبارات مختلفة.

وتعتمد المخاطرة أيضا على التوقعات بشأن الأوضاع المستقبلية، أين يختلف رواد الأعمال والمنظمات الريادية بين متفائل ومتشائم ومعتمد في تقييم هذه التوقعات، وذلك تبعاً لمقدار التحيز المعرفي المعتمد في التقييم، فحسب (Cooper, Woo, & Dunkelberg, 1988) فإن 95% من رواد الأعمال يعتقدون أن مشاريعهم ستنجح، وأن 38% يجزمون بعدم

علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)

إمكانية تعرض مشاريعهم للفشل، مع أن (50%) منهم قد فشل فعلا، وهذا دليل على وجود تحيزات في تقدير التوقعات، أما لدى المؤسسات فإنه حسب (Corman, Perles, & Yancini, 1988) فإن ثلثي شركات التكنولوجيا كانوا يعتقدون أن مشاريعهم خالية من المخاطر، ويذهب (Hills, 1985) إلى القول بأن من (60%) إلى (100%) من خطط الأعمال تحتوي على توقعات مبالغ في التفاؤل حسب تقارير أصحاب رؤوس الأموال.

وتختلف الدراسات بشأن الأثر الذي تعكسه المخاطرة على أداء الأعمال الريادية، فيذهب (Egele, Muhammad, & Muteny, 2018) إلى القول بأن المخاطرة تسهم إيجابا في أداء المنظمات الريادية بشرط التقييم المسبق لإتجاهات الفرص بينما يخالف هذا الرأي (Kreiser, Marino, Kuratko, & Mark Weaver, 2012) بقول أن المخاطرة تؤثر سلبا على الأداء وذلك لوجود علاقة غير خطية (على شكل حرف u مقلوب) بين المخاطرة والأداء الريادي، حيث أن مستويات المخاطرة المنخفضة جدا، وتلك المرتفعة، تؤثر سلبا على الأداء الريادي.

2.4. المخاطرة كمقوم لريادة الأعمال

اختلفت الدراسات في تحديد مقومات ريادة الأعمال، فقد ذهب (COLLIN & MOORE, 1970) إلى التركيز على العوامل الشخصية للقائد وهو ما يظهر جليا في المؤسسات الصغيرة والناشئة، فيما خالف (Burns & Stalker, 1961) هذا الرأي بالتركيز على الاعتبارات الهيكلية للمنظمة، والجوانب البيئية المحيطة بها، خاصة ما كان منها معززا للإبتكار، فيما ذهب (MINTZBERG, 1973) إلى التركيز على العوامل الاستراتيجية وطرق صنع القرار.

وحسب (Kreiser, Marino, Kuratko, & Mark Weaver, 2012) فإن المحددات التي تميز ريادة الأعمال متعددة، لكن أغلب الدراسات اللاحقة ركزت على ثلاث محددات رئيسية تتمثل فيما يلي:

— الاستباقية: والتي هي حسب (Lumpkin & Dess, 2001) عبارة عن منظور يتم من خلاله البحث عن فرصة، ويتضمن التصرف حيالها قبل نشوء المنافسة، وذلك تحسبا لما سيكون عليه طلب السوق، وهو ما عبر عنه (LIEBERMAN & MONTGOMERY, 1998) بمصطلح الداخل الأول إلى السوق، والذي يحقق وضعية إحتكارية تمكنه من تحقيق مكاسب معتبرة.

— الابتكار: وهو ما ذهب (Baunsgaard & Clegg, 2015) إلى القول بأنه الإتيان بجديد في مجال المنتجات أو الخدمات، ذو قيمة إقتصادية قابلة لدخول السوق، ويضيف إليه (Marceau, 2008) الممارسات الجديدة على المستوى التنظيمي، وهو ما يمكن المنظمة من النمو السريع من خلال إكسابها إمكانيات ربح عالية.

— المخاطرة: إن الفرص التي لا تتضمن قدرا من المخاطرة فرص شفافة، تستطيع أي منظمة الاستفادة منها، فهي لا تدخل ضمن ريادة الأعمال، كما أن مستويات المخاطرة المرتفعة تدخل ضمن إطار المجازفة، حيث يرى (Short, Broberg, Cogliser, & Brigham, 2010) أنه من النادر أن يكون لهذه المستويات المرتفعة من المخاطرة أثر إيجابي على المنظمة، ويرى (Wales, Patel, & Lumpkin, 2013) أن المنظمات غير المتحفظة أمام مستويات المخاطرة المفرطة تسجل تباينا كبيرا من حيث النتائج مما يصعب عملية إدارتها، بخلاف المنظمات المتحفظة أمام المخاطرة والمتبينة لقدر معتدل منها.

كما يرى (Tellis, Prabhu, & Chandy, 2009) أن نمط الابتكار له علاقة وثيقة بمستويات المخاطرة، فكلما كان الابتكار جذريا كانت المنظمات في مواجهة مستويات أعلى من المخاطرة، كما أن المنظمة بوصفها الداخل الأول إلى السوق في إشارة

إلى السلوك الاستباقي تتحمل مستويات أعلى من المخاطرة لعدم تحقيقها مسيرة على منحى التعلم، وعدم معرفتها بأحوال الطلب المستقبلي وتفضيلات المستهلكين.

ويمكننا القول بأن المنظمات الريادية بمختلف أشكالها تتبنى سلوك المخاطرة، حيث يرى (Kuratko, Morris, & Covin, 2011) أن المؤسسات الناشئة تواجه مستويات عالية من المخاطرة حيث يقوم رائد الأعمال فيها بالتنازل عن راتب آمن يحققه العمل لحساب الغير بمقابل دخل غير مؤكد، كما يقوم بالمخاطرة بالأموال الخاصة المستخدمة في تمويل المؤسسة الناشئة، وهذا إضافة إلى المخاطر النفسية والإجتماعية التي يمكن أن يواجهها، أما المنظمات القائمة فإنها تواجه مستويات من المخاطرة عندما تقدم منتجا جديدا إلى السوق، أو تقوم بدخول أسواق جديدة، وكذا الاستثمار في تقنيات جديدة.

5.الدراسة الميدانية

5.1.العينه والمجتمع

تم تحديد مجتمع الدراسة في مجموع الشركات التي تقدم خدمات هندسية لصالح كبرى الشركات البترولية بالمنطقة الصناعية لحاسي الرمل بولاية الاغواط بالجزائر، والعامله على إمتداد الورشات الموزعة على قواعد الحياة القارة وورشات الأشغال المتنقلة عبر شبكة أنابيب نقل البترول والغاز، حيث تتمثل خدماتها أساسا في تقديم التكوين والتدريب، إلى جانب الانجاز والمتابعة، وتمثلت العينه في ثلاث منظمات ذات توجهات ريادية واضحة (3MECS, Essouhoub, OPS Pertoleum) ويتوفر فيها نمط القيادة التبادلية والتحويلة وكذا سلوك المخاطرة، حيث تم تحديد حجم العينه الأدنى والمعبر عن الظاهرة المدروسة من خلال استخدام برنامج (G*power) والذي أعطى حجم عينه قدره (83) لأجل الحصول على قوة تفسيرية قدرها (0.95).

5.2.أداة الدراسة

إستعملت الدراسة إستبيانا إستمدت أغلب عبارته من إستبيان القيادة المتعدد العوامل (MLQ) مكونا من (12) عبارة، منها (08) عبارات تقيس القيادة التبادلية والتحويلية، و(04) عبارات تقيس المخاطرة، حيث وزعت منه (100) إستمارة على عمال المؤسسات الثلاثة من مختلف المستويات الادارية والتقنية، بمراعاة توفر متغيرات الدراسة لديهم، وتم إسترجاع (98) إستمارة، ما يمثل نسبة استجابة قدرت ب (98%)، وهو ما يتجاوز حجم العينه الأدنى لعينة الدراسة الممثلة للظاهرة المدروسة.

5.3.التحليل الإحصائي

تم جمع بيانات الدراسة وفحصها، وقد إتضح خلوها من البيانات المفقودة والقيم الشاذة، مع عدم تسجيل بيانات مشبوهة من خلال إنعدام ظاهرة الرصف العمودي والمستقيم، وتناوب إجابة القطر المتطرفة.

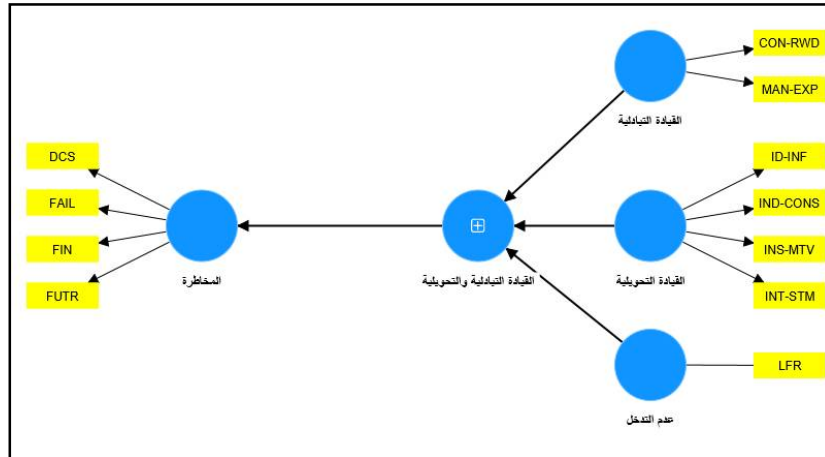
إستخدمنا لغرض التحليل الاحصائي برنامج (smartpls4) مع إعتداد نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على طريقة

المربعات الصغرى الجزئية، وذلك من خلال الخطوات التالية:

تحديد النموذج الهيكلية ونماذج القياس:

علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)

Figure 1 تحديد نموذج الدراسة.

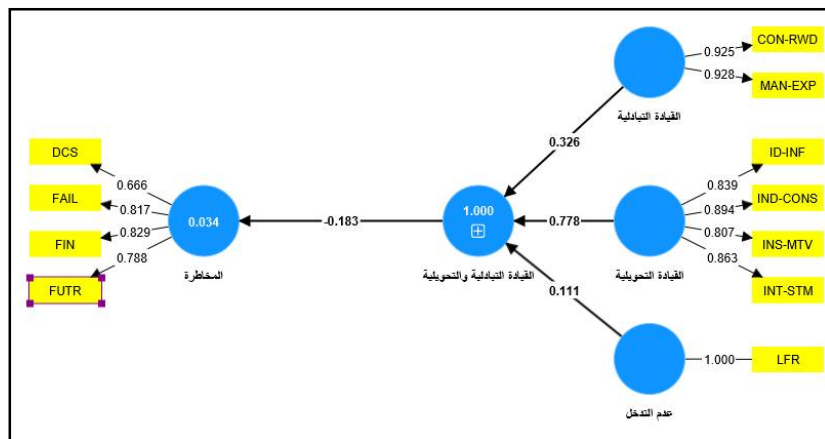


من إعداد الباحث بإستخدام برنامج (smartpls4).

إعتمد النموذج الكلي للدراسة على نماذج قياس لكل من القيادة التبادلية بالعبارة (CON-RWD) ممثلة للمكافأة المشروطة، والعبارة (MAN-EXP) ممثلة للإدارة بالاستثناء، والقيادة التحويلية بعبارة (ID-INF) ممثلة للتأثير المثالي، وعبارة (IND-CONS) ممثلة للاعتبارات الفردية، وعبارة (INS-MTV) للحافز الالهامي، وعبارة (INT-STM) للاستثارة الفكرية، فيما قيس نمط عدم التدخل بعبارة واحدة (LFR)، أما المخاطرة فقد قيست بأربع عبارات هي (DSC) القدرة على اتخاذ القرار في حالة الغموض، و (FAIL) الاستعداد لتحمل المخاطر المالية، و (FIN) تقبل الفشل، و (FUTR) التفاؤل تجاه المستقبل.

تقدير معاملات المسار:

Figure 2 تقدير معاملات المسار.



من إعداد الباحث بإستخدام برنامج (smartpls4).

❖ تقييم نماذج القياس

- التحميل الخارجي: كانت قيم التحميل الخارجي لجميع عبارات النموذج مقبولة فقد فاقت عتبة (0.70) جميعها، ولذلك فإن النموذج مناسب مبدئياً.

Figure 3 حساب معاملات الصدق والثبات.

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
القيادة التبادلية	0.834	0.834	0.923	0.858
القيادة التبادلية والتحويلية	0.825	0.855	0.872	0.504
القيادة التحويلية	0.873	0.873	0.913	0.725
المخاطرة	0.784	0.784	0.859	0.805

من إعداد الباحث باستخدام برنامج (smartpls4).

أعطت نتائج حسابات معامل (Cronbach's alpha) قيمة مقبولة لكل من القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة التبادلية والتحويلية، وكذا المخاطرة، حيث أن جميعها فاق (0.70)، إلى جانب معاملات الموثوقية المركبة متمثلة في معامل (Composite reliability (rho_a)) ومعامل (Composite reliability (rho_a)) والتي كانت مقبولة جميعها، كما أنه على مستوى الصدق التقاربي (Convergent validity) كانت كل قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) مقبولة إذ تجاوزت حد (0.50).

- الصدق التمايزي (Discriminant validity):

Figure 4 حساب معاملات الصدق التمايزي.

	القيادة التبادلية	القيادة التبادلية والتحويلية	القيادة التحويلية	المخاطرة	عدم التدخل
القيادة التبادلية					
القيادة التبادلية والتحويلية	0.857				
القيادة التحويلية	0.497	1.076			
المخاطرة	0.092	0.216	0.210		
عدم التدخل	0.195	0.508	0.290	0.138	

من إعداد الباحث باستخدام برنامج (smartpls4).

يشير الصدق التمايزي إلى أن كل متغير كامن لا يرتبط بقدر كبير بالمتغيرات الكامنة الأخرى المختلفة عنه، وقد تحصلنا على معاملات مقبولة لجميع المتغيرات الكامنة بالنموذج، ماعدا معامل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والتحويلية، وذلك لأن القيادة التحويلية تشكل الجزء الرئيسي من القيادة التبادلية والتحويلية، فيمكن القول أن جميع نتائج الصدق التمايزي كانت مقبولة.

❖ تقييم النموذج الهيكلي: التداخل الخطي، التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، حجم التأثير.

- التداخل الخطي:

Figure 5 حساب معاملات تضخم التباين (VIF).

	VIF
القيادة التبادلية - القيادة التبادلية والتحويلية	1.229
القيادة التبادلية والتحويلية - المخاطرة	1.000
القيادة التحويلية - القيادة التبادلية والتحويلية	1.285
عدم التدخل - القيادة التبادلية والتحويلية	1.088

من إعداد الباحث باستخدام برنامج (smartpls4).

نقيم التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة من خلال معامل تضخم التباين (VIF)، والذي وجدنا أن كل قيمه مقبولة حيث أنه يتوجب أن تكون قيمه أقل من (5) وفي الحالة الأفضل أقل من (3)، وهذا ما يدل على عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات الكامنة في النموذج.

علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)

– حجم التأثير:

Figure 6 حساب معاملات حجم التأثير.

عدد التدخل	المخاطرة	القيادة التحويلية	القيادة التبادلية والتحويلية	القيادة التبادلية
القيادة التبادلية			210,152.251	
القيادة التبادلية والتحويلية	0.035			
القيادة التحويلية		1,141,478.099		
المخاطرة				
عدد التدخل		27,515.747		

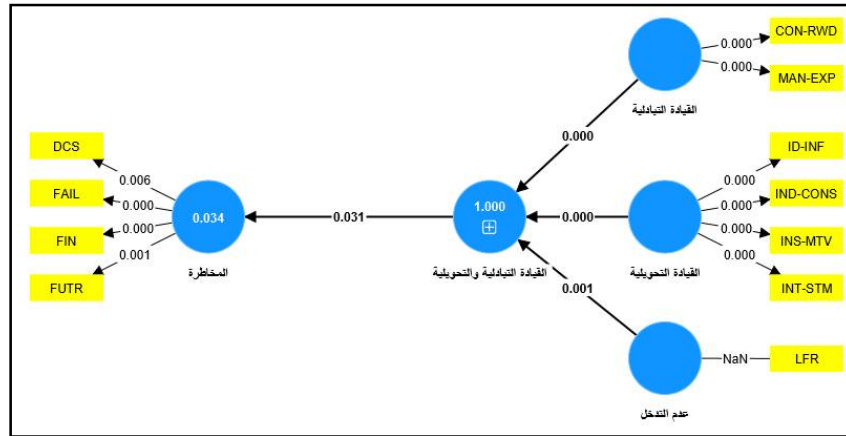
من إعداد الباحث باستخدام برنامج (smartpls4).

توضح نتائج حساب حجم التأثير وجود مستويات عالية من التأثير على القيادة التبادلية والتحويلية من جهة أبعادها الثلاثة، حيث كان تأثير القيادة التحويلية هو الأكبر، ويليه تأثير القيادة التبادلية، ثم عدم التدخل بتأثير أقل، كما أن تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على المخاطرة كان ضعيفا جدا بتسجيله لقيمة (0.035).

4.5. إختبار الفرضيات:

نقوم بإختبار الفرضيات من خلال عملية البسترة المركزة على توليد عدد كبير من العينات العشوائية وإعادة عملية تقدير معاملات النموذج لكل عينة، حيث حددنا عدد العينات العشوائية بمقدار (5000) عينة، فاعطت عملية البسترة النتائج التالية:

Figure 7 حساب القيم الحرجة لمسارات النموذج بعد عملية البسترة.



من إعداد الباحث باستخدام برنامج (smartpls4).

من خلال القيم الحرجة المحسوبة بعد عملية البسترة على طول الأسهم في النموذج نلاحظ أن كل القيم كانت أقل من القيمة الحرجة (P value=0.05).

وعليه فإننا نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة التبادلية والتحويلية، لكنها علاقة عكسية وضعيفة جدا.

وبعد حساب التأثيرات غير المباشرة تعطينا عملية البسترة النتائج التالية:

Figure 8 حساب معاملات التأثيرات غير المباشرة.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
القيادة التبادلية -> المخاطرة	-0.080	-0.085	0.029	2.088	0.037
القيادة التحويلية -> المخاطرة	-0.143	-0.167	0.069	2.073	0.038
عدم التدخل -> المخاطرة	-0.020	-0.024	0.013	1.811	0.107

من إعداد الباحث باستخدام برنامج (smartpls4).

حيث نلاحظ أن معامل الارتباط بين القيادة التبادلية والمخاطرة كان ذو دلالة إحصائية، وكذا معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والمخاطرة، فيما لم يكن معامل الارتباط بين عدم التدخل والمخاطرة دالا إحصائيا، وهو ما يمكننا بالحكم على الفرضيا كالتالي:

نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والمخاطرة عند نسبة معنوية قدرها $(\alpha=0.05)$ ، وهي علاقة ضعيفة.

نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمخاطرة عند نسبة معنوية قدرها $(\alpha=0.05)$ ، وهي علاقة ضعيفة جدا.

نرفض الفرضية القائلة بوجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط عدم التدخل والمخاطرة عند نسبة معنوية قدرها $(\alpha=0.05)$.

6. تحليل النتائج:

أسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية لكنها ضعيفة بين المخاطرة والقيادة التبادلية والتحويلية، وحسب المقابلات التي أجريت مع المستجوبين فإن القادة لا يشجعون أتباعهم على تبني سلوك المخاطرة إلا في حدود ضيقة، بسبب الحساسية الشديدة التي تتميز بها بيئة العمل، فيفضل القادة عدم إتخاذ القرارات من طرف الاتباع في حالات الغموض، لأن الرجوع إليهم أكثر أمنا، كما أن المخاطر المالية المترتبة عن الوقوع في حالات الفشل تعد كبيرة نسبيا، مما يزيد من تأكيد القادة على عدم الإقدام على المخاطرة.

ورغم أن العلاقة بين المخاطرة والقيادة التبادلية والتحويلية ضعيفة، إلا أن القيادة التحويلية كانت هي الأكثر مساهمة في هذه العلاقة، تليها القيادة التبادلية بتأثر أقل، مع ملاحظة أن عدم التدخل ليس له دور في هذه العلاقة وبحسب نتائج المقابلات مع المستجوبين فإن القادة لا يتبعون سياسة عدم التدخل، بل يسجلون حضورهم الدائم من خلال إنتهاج القيادة التحويلية والتي لا تشجع على المخاطرة إلا في حالات نادرة ومعزولة، كما ينتهجون القيادة التبادلية عن طريق المكافآت والعقوبات، وقد تصل المخاطرة أحيانا بالقيادة إلى تطبيق حد معين من العقوبات كنوع من المكافآت السلبية كما أنهم يطبقون الإدارة بالاستثناء في الحالات القليلة التي يحدث فيها خلل مرده إلى المخاطرة، مع حرصهم على عدم الوقوع في مثل هذه الأوضاع.

وقد بينت المقابلات أن سلوك المخاطرة على قلته في مؤسسات الخدمات البترولية يبقى محصورا في القيادات العليا خاصة ما كان متعلقا بالمخاطرة المالية، كما أن حالات الغموض تفرض على القيادات العليا صنع القرار وإلا فقدوا صفة الاستباقية في مشاريعهم، وهم أيضا الأكثر تحملا لتبعات المخاطرة الفاشلة، إلا أنهم عموما يتحلون بصفة التفاؤل تجاه المستقبل.

علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)

7.الخاتمة

1.7.نتائج الدراسة

خلصت الدراسة بعد تتبع التطور التاريخي لدراسة ظاهرة القيادة إلى حصر الدراسات التي تناولتها من المنظور الإداري، بداية من إتجاه يرى القيادة منحصرة في الصفات الفردية للقائد، ممثلا في نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ثم الإتجاه السلوكي الذي درس القيادة بوصفها ظاهرة سلوكية، لتتوسع الدراسات بعدها فتشمل عناصر القيادة الأخرى المتمثلة في الأتباع والموقف القيادي، لتصل إلى نظرية القيادة التبادلية والتحويلية كنمط قيادي يراعي تطلعات القائد والأتباع معا في سياق تنظيمي.

كما أظهرت الدراسة أن القادة في مؤسسات الخدمات الهندسية البترولية ينتهجون القيادة التبادلية والتحويلية بجميع أبعادها في مواقعهم القيادية، حيث يستعملون الإدارة بالإستثناء، والمكافأة المشروطة، والتأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، ومراعاة الاختلافات الفردية، لكنهم يستثنون بعد عدم التدخل في سلوكياتهم القيادية، فالقادة لا يتركون تنفيذ المهام دون إشرافهم المباشر، وذلك لما تقتضيه طبيعة العمل في المجال البترولي، حيث يتميز بخصوصية مفرطة تجاه التقصير في أداء المهام، خاصة ما تعلق منها بضمان الحد الأدنى من الانتاج البترولي، المتمثل أساسا في نشاط الاستخراج والنقل، حيث تساهم المؤسسات الخدمية في هذا المجال بضمان إستمرارية الأنشطة الداعمة.

كما توصلت الدراسة الى إثبات وجود علاقة إرتباط موجبة ضعيفة بين القيادة التبادلية والتحويلية من جهة، والمخاطرة من جهة أخرى، أين تسهم القيادة التبادلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، في النصيب الأكبر من هذه العلاقة، تلمها القيادة التبادلية بأبعادها المتمثلة في الإدارة بالإستثناء، والمكافأة المشروطة بدرجة أقل، دون إسهام النمط القيادي المتمثل في عدم التدخل إسهاما يذكر في هذه العلاقة، حيث أن سلوك المخاطرة ليس سلوكا عاما لدى كل القادة، أين تتميز به القيادات العليا فقط، وذلك لحجم التبعات الكبير الذي تنطوي عليه حالات المخاطرة المكلفة بالفشل، خاصة على المستوى المالي، فالمخاطرة سلوك فردي لدى القيادات العليا لأن حالات الغموض التي تميز بيئة العمل تفرض عليهم صنع القرار المنطوي على قدر من المخاطرة، كونهم في مؤسسات ريادية تسعى إلى تحقيق الاستباقية في مجال العمل، أين تتمثل هذه المخاطرة في الجوانب المالية غالبا، حيث أنهم المسؤولون المباشرين عن تحمل تبعات المخاطرة فيها.

2.7.توصيات الدراسة

ومن خلال ماسبق توصي الدراسة بما يلي:

التأكيد على وجوب توسيع العمل بنهج القيادة التبادلية والتحويلية في المؤسسات النشطة في القطاع الخدمي البترولي، وذلك لما له من آثار إيجابية على أداء المنظمات بشكل عام، وعلى المنظمات المقدمة للخدمات الهندسية البترولية بشكل خاص، والتي يقع العامل فيها تحت طائلة إلتزامات تنظيمية صارمة، لا تسمح بالإخلال بأداء المهام، لعلاقتها بضمان إستمرارية الإنتاج، وكذا تأثيرها على السلوكات الريادية في المنظمة خاصة ما تعلق منها بالابتكار والمخاطرة المحسوبة والاستباقية.

كما يجب تشجيع المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات العاملة بمجال خدمات البترول والغاز بشكل خاص، والتي تقدم خدمات التكوين والتدريب على أن تتجاوز كونها عاملا متبينا للقيادة التبادلية والتحويلية، إلى كونها مدربا ومكونا عليه

من خلال الدورات التكوينية والتدريبية التي تقدمها في المجال الهندسي، فيمكنها إدراج الأفكار المتعلقة بالقيادة التبادلية والتحويلية في مناهجها.

كما توصي الدراسة في سياق تشجيع ريادة الأعمال، بوصفها عاملا مساهما في ضمان نسب عالية من التشغيل والحد من البطالة في أوساط ذوي الكفاءات من خريجي الجامعات في التخصصات التقنية المتعلقة بقطاع المحروقات، بتشجيع سلوك المخاطرة المحسوبة بوصفه أحد عناصر التوليفة المكونة من الابتكار والاستباقية والمخاطرة، حيث أن المخاطرة منفردة تكون أشبه بالمجازفة غير محسوبة النتائج، والتي لا تسمح بها خصوصية القطاع البترولي إلا في مستويات ضيقة جدا. إلى جانب التأكيد على وجوب السماح وتقبل التفكير الناقد لطرق حل المشكلات المرتبطة بتقديم الخدمات الهندسية، والخروج عن النمط السائد في التعاطي مع إلتزامات المنظمة تجاه عملائها، والمتمثلون أساسا في الشركات البترولية الكبرى ذات الاشتراطات الدقيقة والمفصلة، عن طريق تشجيع ودعم الإبتكار التكنولوجي، وكذا بالعمل على المشاركة الجماعية في تطوير التوقعات وتقييم المخاطر، إلى جانب تبني إدارة المخاطر كجزء من العملية الادارية للمنظمة.

6. قائمة المراجع:

1. Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic 'why' questions. *Journal of Business Venturing*, 221-239.
2. Bass, B. M. (1981). From Transactional to Transformational Leadership. *Organizational Dynamics*, 19-32.
3. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
5. 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.
6. BAYSAK, B., & BOZKURT, S. (2020). THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, FIRM PERFORMANCE AND THE ROLE OF ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 353-371.
7. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
8. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
9. COLLIN, O., & MOORE, D. G. (1970). *The Organization Makers*. New York: Appleton-Century-Croft.
10. Cooper, A. C., Woo, C., & Dunkelberg, W. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 97-108.
11. Corman, J., Perles, B., & Yancini, P. (1988). Motivational factors influencing high-technology entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 36.
12. Egele, A. C., Muhammad, K., & Mutenyio, J. (2018). Entrepreneurial risk taking and performance of small and medium scale enterprises (SMEs) in Kano State. *KIU Journal of Social Sciences*, 213-224.
13. Hills, G. E. (1985). Market analysis in the business plan: Venture capitalists perceptions. *Journal of Small Business Management*, 38.
14. Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. (O. Demirtas, & M. Karaca, Eds.) Cambridge Scholars Publisher.
15. Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Mark Weaver, K. (2012). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 273-291.
16. Kuratko, D., Morris, M. H., & Covin, J. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Hampshire: Cengage Learning Emea.
17. LIEBERMAN, M. B., & MONTGOMERY, D. B. (1998). FIRST-MOVER (DIS)ADVANTAGES: RETROSPECTIVE AND LINK WITH THE RESOURCE-BASED VIEW. *Strategic Management Journal*, 1111-1125.

علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)

18. Liu, B. (2021). Transformational Leadership's Risks and Shortages When a Company Faces the External Crisis. Proceedings of the 2021 International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED 2021) (pp. 336-339). Atlantis Press B.V.
19. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* , 429-451.
20. Marceau, J. (2008). Innovation. In S. Clegg, & J. Bailey, *The international encyclopedia of* (pp. 670–673). Thousand Oaks: Sage.
21. Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* , 1–25.
22. MINTZBER, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Re* , 44-53.
23. Nafees, M., Mahmood, B., Farooq, M., Batool, Z., & Ch, A. (2022). Impact of Risk-Taking attitude and Leadership Skills on Entrepreneurial Intentions of the Students of Business Administration in Punjab, Pakistan. *Journal of Peace, Development and Communication* , 52–62.
24. Northouse, P. G. (2021). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. SAGE Publications, Incorporated.
25. Short, J., Broberg, J., Coglisier, C., & Brigham, K. (2010). Construct Validation Using ComputerAided Text Analysis (CATA): An illustration using entrepreneurial orientation. *Organizational Research Methods* , 320–347.
26. Shrader, R. C., Simon, M., & Stanton, S. (2021). Financial forecasting and risky decisions: an experimental study grounded in prospect theory. *International Entrepreneurship and Management Journal* , 1827-1841.
27. Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing* , 3–23.
28. Wales, W. J., Patel, P. C., & Lumpkin, G. T. (2013). In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies* , 1041–1069.
29. You, T.-H., & You, Y.-Y. (2019). The Influence of Entrepreneurial Orientation on Startup Performance of Technology-Based Startup Companies - Focusing on the transformational leadership mediating effect. *Test engineering and management* , 09 - 15.

30. محمد بن جلال بن منظور. (1984). *لسان العرب*. القاهرة: دار المعارف.