

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:.....

اعداد الطالبين

❖ دري أسامة

❖ خشاب رابح

عنوان الموضوع

مساهمة الروح القيادية في إنشاء المؤسسات الناشئة

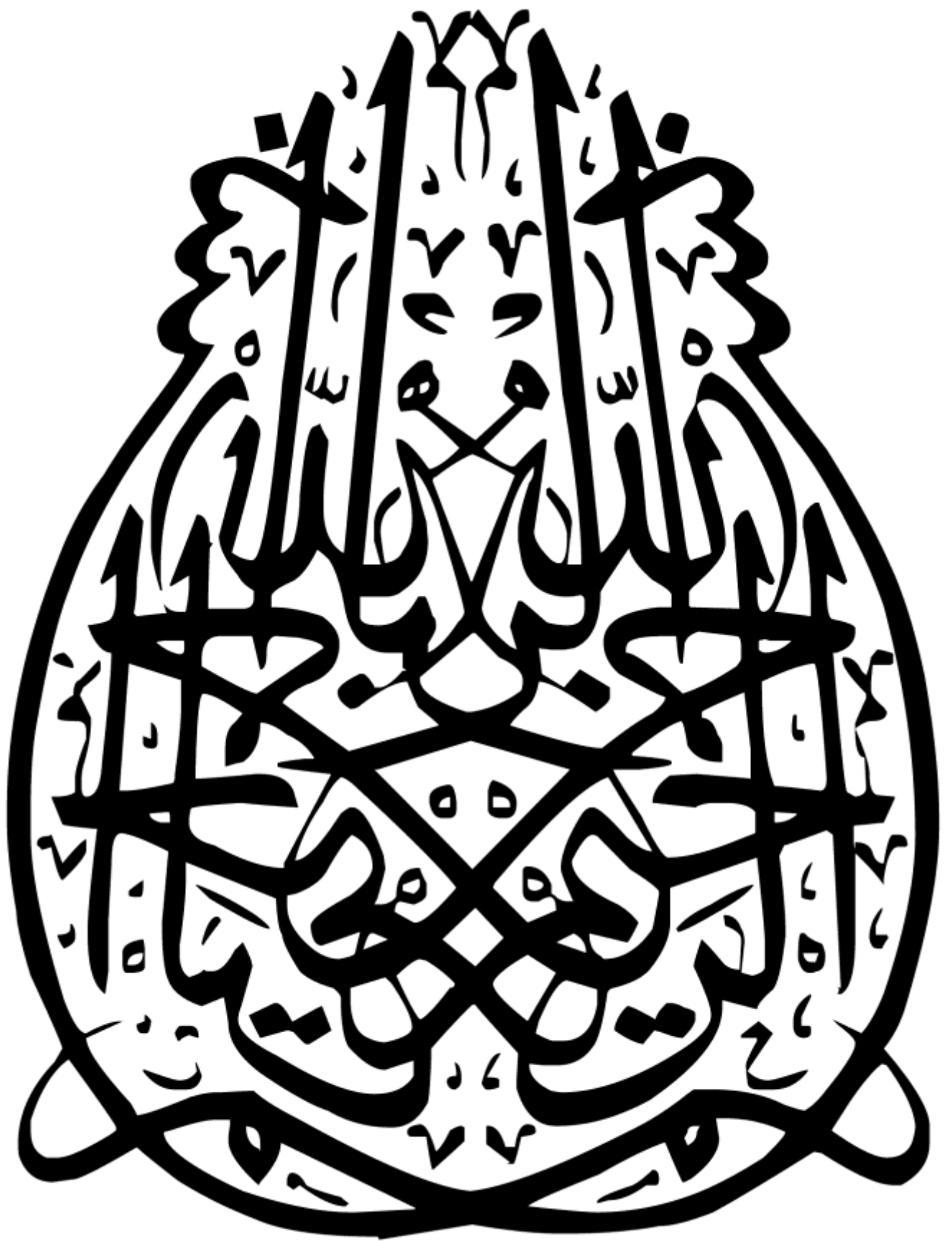
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مير أحمد	دكتور	محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
عمرون بوجمعة	دكتور	محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
عسلي نور الدين	دكتور	محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021



الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفي اما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى

الوالدين الكريمين حفظهما الله وادامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من اخوة واخوات الى رفقاء المشوار الذين قاسموني لحظات رعاهم الله

ووفقهم، الى كل قسم علوم التسيير من اساتذة ومؤطرين وجميع دفعة 2022م

جامعة محمد بوضياف، مسيلة

الى كل من كان لهم أثر على حياتي، والى كل من أحبهم قلبي.

شكر وتقدير

الحمد رب العالمين، نحمده حمدا ينبغي لجلال وجهه

وعظيم سلطانك حمدا يوافي فضله ونعمه

التي أنعم علي بها ، والشكر له وحده لا شريك له

ثم جزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف **"عمرون بوجمة"**

لما أولاه لنا من اهتمام ومتابعة وما تفضلا به من توجيهات

طيبة هذه المذكرة، فجزاه الله خير جزاء

كما لا يفوتني أن أشكر أساتذة قسم علوم التسيير

وفي الأخير اشكر كل من مد لي يد العون والمساعدة، ولو

بالكلمة الطيبة من قريب أو بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل

المتواضع

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مساهمة الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، وتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل الروح القيادية الذي يحتوي على ثلاثة ابعاد (القيادة الفعالة، المهارات، التخطيط الاستراتيجي) مع المتغير التابع المتمثل في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي والدعم غير المادي).

وتم اجراء الدراسة الميدانية على المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلة على مؤسسة ناشئة **LABEL STARTUP**، حيث وقع الاختيار على عينة تتكون من 04 خبراء من مؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، وكانت طبيعة الدراسة كيفية، اعتمدت المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتمت الاستعانة ببرنامج التحليل الكيفي (NVIVO الاصدار 11) لتحليل بيانات المقابلة.

وفي الاخير اظهرت النتائج الدراسة ان الروح القيادية في المؤسسات الناشئة لها اهمية كبيرة وبالغة في تحقيق انشاء المؤسسات الناشئة، واظهرت الدراسة ايضا ان هناك علاقة ايجابية بين الدعم المادي والدعم غير المادي، وان هناك ايضا علاقة القيادة الفعالة مع انشاء المؤسسات الناشئة بدرجة جيدة، وعلاقة المهارات والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الناشئة فقد كان ذلك بمستوى درجة متوسطة.

الكلمات المفتاحية: الروح القيادية، المؤسسات الناشئة، القيادة الفعالة، المهارات، التخطيط الاستراتيجي، انشاء المؤسسات الناشئة، الدعم المادي، الدعم غير المادي.

Résumé

Cette étude vise à connaître la contribution de l'esprit de leadership à la création d'institutions émergentes en Algérie et à clarifier la relation entre la variable indépendante, l'esprit de leadership qui contient trois dimensions (leadership efficace, compétences, planification stratégique) avec la variable dépendante représentée dans la création d'institutions émergentes (matériel et soutien). (

L'étude sur le terrain a été menée sur les institutions émergentes d'Algérie, qui dispose d'une startup émergente, où un échantillon de 04 experts des domaines de départ du champ version 11) pour analyser les données d'entrevue. Enfin, les résultats de l'étude ont montré que l'esprit de leadership dans les institutions émergentes est d'une grande importance pour réaliser la création d'institutions émergentes, et l'étude a également montré qu'il existe une relation positive entre le soutien matériel et le soutien sans importance, et qu'il y a aussi une relation de leadership efficace avec la création d'institutions émergentes en bien et la relation des compétences et de la planification stratégique pour les institutions émergentes, c'était à un niveau moyen.

Mots-clés: Esprit de leadership, institutions émergentes, leadership actif, compétences, planification stratégique, création d'institutions émergentes, soutien matériel, soutien illicite.

Abstract

This study aims to know the contribution of the leadership spirit to the establishment of emerging institutions in Algeria, and to clarify the relationship between the independent variable, the leadership spirit that contains three dimensions (effective leadership, skills, strategic planning) with the dependent variable represented in the establishment of emerging institutions (material and illicit support). (

The field study was conducted on the emerging institutions in Algeria, which has a startup emerging institution, where a sample of 04 experts from the starting fields of the field Version 11) to analyze the interview data.

Finally, the results of the study showed that the leadership spirit in emerging institutions is of great importance in achieving the establishment of emerging institutions, and the study also showed that there is a positive relationship between material support and unimportant support, and that there is also an effective leadership relationship with the establishment of emerging institutions in good, and the relationship of skills And strategic planning for emerging institutions, it was at an average level.

Keywords: leadership spirit, emerging institutions, active leadership, skills, strategic planning, establishment of emerging institutions, material support, illicit support.

الفهرس

شكر	
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ- ح	مقدمة
	الفصل الأول: مساهمة الروح القيادية في إنشاء المؤسسات الناشئة
10	تمهيد
11	المبحث الأول: تعاريف وخصائص صفات القيادة
11	المطلب الأول: ماهية القيادة
12	المطلب الثاني: خصائص الصفات القيادية
17	المبحث الثاني: الصفات القيادية
18	المطلب الأول: انواع و اساليب و اشكال القيادة
23	المطلب الثاني: صفات القيادة
24	المطلب الثالث: مهارات القيادة
24	المطلب الرابع: أنماط القيادة
26	المطلب الخامس: سمات القيادة
26	المطلب السادس: مصادر قوة القيادة
27	المبحث الثالث: إنشاء المؤسسات الناشئة
27	المطلب الأول: تعريفات المؤسسات الناشئة
29	المطلب الثاني: خصائص إنشاء المؤسسات الناشئة
32	المطلب الثالث: دور حاضنة الأعمال بالنسبة للمؤسسات الناشئة
33	المبحث الرابع: التصور النظري للدراسة
33	المطلب الأول: النظريات المفسرة للعلاقة بين الروح القيادية وإنشاء المؤسسات الناشئة
35	المطلب الثاني: العلاقة بين الروح القيادية و انشاء المؤسسات الناشئة
36	المبحث الخامس: صياغة الفرضيات و إعداد النموذج النظري للدراسة

36	المطلب الأول: صياغة الفرضيات
38	المطلب الثاني: إعداد النموذج النظري للدراسة
39	المطلب الثالث: إعداد الخريطة الذهنية للدراسة النظرية
41	خلاصة الفصل الأول
الصفحة	الفصل الثاني:
43	تمهيد
43	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الأول: منهج الدراسة
45	المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة
47	المطلب الثالث: خطوات الدراسة الميدانية وبرنامج التحليل الكيفي (NVIVO)
51	المبحث الثاني: تحليل المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة
51	المطلب الأول: مناخ المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة
53	المطلب الثاني: التحليل التقليدي لمقابلات المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة
62	المبحث الثالث: تحليل مقابلات الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات الدراسة
62	المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلات مع عينة الدراسة
66	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأولى
72	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثانية
77	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثالثة
83	خلاصة الفصل
87	خاتمة
94-91	قائمة المراجع
115-96	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
09	يمثل بعض التعاريف خاصة بالقيادة	1
28	يمثل بعض التعاريف الخاصة بالمؤسسات الناشئة	2
45	يمثل عرض عينة المؤسسات الناشئة في المسيلة ميدان الدراسة	3
50	يمثل ربط الفرضيات بعقد برنامج NVIVO	4
51	يمثل مناخ المقابلة نصف موجهة لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر	5
54	يمثل التحليل التقليدي للمقابلات	6
63	يمثل الاحصاء الترددي لكل المقابلات	7
65	يمثل تماثل المصادر حسب معامل التشابه النصي	8
67	يمثل تكرار المفردات لعقدة القيادة الفعالة مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	9
68	يمثل نسب تغطية لعقدة القيادة الفعالة	10
69	يمثل نسب عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	11
70	يمثل معامل الارتباط بين القيادة الفعالة وعقد الدعم المادي والدعم غير المادي	12
71	يمثل اختبار الفرضية الاولى	13
73	يمثل اثر تكرار المفردات لعقدة المهارات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	14
74	يمثل نسب تغطية لعقدة المهارات	15
75	يمثل معامل الارتباط بين المهارات وعقد الدعم المادي والدعم غير المادي	16
76	يمثل اختبار الفرضية الثانية	17
78	يمثل اثر تكرار المفردات لعقدة التخطيط الاستراتيجي مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	18
79	يمثل نسب تغطية لعقدة التخطيط الاستراتيجي	19
80	يمثل معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وعقد الدعم المادي والدعم غير المادي	20
81	يمثل اختبار الفرضية الثالثة	21
83	يمثل درجة تحقق كل فرضية	22

قائمة الاشكال

الصفحة	الاشكال	الرقم
30	يمثل منحني مؤسسة الناشئة	1
39	يمثل نموذج النظري لدراسة	2
40	يمثل خريطة الذهنية للدراسة النظرية	3
64	يمثل سحابة مفردات المصادر	4
68	يمثل سحابة مفردات لعقد القيادة الفعالة مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	5
69	يمثل نسب تغطية لعقدة القيادة الفعالة	6
70	يمثل نسب تغطية الدعم المادي والدعم غير المادي	7
72	يمثل خريطة المعرفية لعقدة القيادة الفعالة مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	8
74	يمثل سحابة مفردات لعقد المهارات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	9
75	يمثل نسب تغطية لعقدة المهارات	10
77	يمثل خريطة المعرفية لعقدة المهارات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	11
79	يمثل سحابة مفردات لعقد التخطيط الاستراتيجي مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	12
80	يمثل نسب تغطية لعقدة التخطيط الاستراتيجي	13
82	يمثل خريطة المعرفية لعقدة التخطيط الاستراتيجي مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	14
87	يمثل نموذج التجريبي للدراسة	15


قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
96	يمثل دليل اعداد المقابلة	1
97	يمثل نظام التتقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات	2
98	يمثل تكرار لجميع المصادر المقابلات المعجمية	3
102	يمثل تكرار المفردات لعقدة القيادة الفعالة مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	4
106	يمثل تكرار المفردات لعقدة المهارات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	5
110	يمثل تكرار المفردات لعقدة التخطيط الاستراتيجي مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي	6
113	يمثل ترتيب تكرار المفردات	7
115-114	استمارة التزام بنزاهة	8


قائمة المصطلحات

المصطلحات باللغة الانجليزية	المصطلحات باللغة الفرنسية	المصطلحات باللغة العربية
Leadership spirit	Esprit de leadership	الروح القيادية
Effective Leadership	Leadership efficace	القيادة الفعالة
Skills	Compétences	المهارات
Strategic planning	Planification stratégique	التخطيط الاستراتيجي
Dimensions	Dimensions	الابعاد
Créer des startup	Créer des startup	انشاء المؤسسات الناشئة
Physical support	Support physique	الدعم المادي
Intangible support	Support immatériel	الدعم غير المادي
Innovation	Innovation	الابتكار
Strategies	Stratégies	الاستراتيجيات
Entrepreneurship culture	Culture entrepreneuriale	ثقافة ريادة الاعمال
Life Cycle of Startups	Le cycle de vie des startups	دور حياة المؤسسات الناشئة
A theoretical Conception of the study	Conception théorique de l'étude	تصور النظري لدراسة
Theoretical Supporting the study	Théories soutenant l'étude	النظريات الداعمة لدراسة
Formulation of hypotheses	Formulation d'hypothèses	صياغة الفرضيات
Theoretical Model	Modèle théorique	النموذج النظري
Application Model	Modèle d'appliqué	النموذج التطبيقي
mental map	Schéma mental	الخريطة الذهنية
Study Approach	Approche d'étude	المنهج الكيفي
A qualitative case study	Une étude de cas qualitative	دراسة الحالة الكيفية
Study population	Population étudiée	مجتمع الدراسة
The study sample	L'échantillon d'étude	عينة الدراسة
Study tools	Outils d'étude	ادوات الدراسة
Note	Noter	الملاحظة غير المباشرة
interview	l'interview	المقابلة نصف موجهة
Study variables	Variables d'étude	متغيرات الدراسة
Independent variables	Variables indépendantes	متغيرات مستقلة
Dependent variables	Variables dépendantes	متغيرات تابعة

Previous studies	Études antérieures	دراسات السابقة
Traditional Analysis of The Interview	Analyse traditionnelle de l'entretien	التحليلي التقليدي للمقابلة
qualitative Analysis by NVIVO Software	Analyse qualitative par le logiciel NVIVO	التحليلي الكيفي بواسطة برنامج NVIVO
Case Study Strategy	Stratégie d'étude de cas	استراتيجية دراسة حالة
Hypotheses Test	Tests d'hypothèses	اختبار الفرضيات
The lexical approach	L'approche l'lexicale	المقاربة المعجمية
Linguistic approach	L'approche linguistique	المقاربة اللغوية
Thematic approach	L'approche thématique	المقاربة الموضوعية
Cognitive Maps	Les cartographie cognitive	الخرائط المعرفية



مقدمة



مقدمة:

● توطئة

أمام التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ينظر العالم بأسره تجاه المؤسسات الناشئة بهدف ضمان التنمية المستدامة. (المؤسسة الناشئة دور حاسم في التنمية الاقتصادية الجزائر، 2022).

وللمؤسسات الناشئة دور حاسم في التنمية الاقتصادية، بحيث تأتي هذه الأخيرة بالقيمة المضافة للبلاد وتعمل على تغيير حياة المستهلكين، وحيث تعمل أيضا على تحقيق أهدافها وغاياتها الحاضرة والمستقبلية. (المؤسسة الناشئة دور حاسم في التنمية الاقتصادية الجزائر، 2022).

هذه الغايات والأهداف تفرض الاهتمام بمجموع الموارد الموجودة داخلها سواء الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر المورد الفعال من بين الموارد المختلفة في المؤسسة بمختلف مستوياتها، من العمال المنفذين الى المسؤولين والمسيرين، ومن أهم المواضيع المرتبطة بالموارد البشري في المؤسسة والذي يلعب دورا رئيسيا في حياتها وتحسين إنتاجيتها وأدائها نجد الروح القيادية. (زواتيني عبد العزيز، 2012).

فالروح القيادية من العوامل المؤثرة وذات الأهمية لدى الأفراد وتكمن أهميتها في تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال وتلطيف الجو الاجتماعي من خلال العلاقات الانسانية المتميزة بالديناميكية في التعامل وضمان حد من التنسيق بين كل الوظائف والمستويات التنظيمية وتدعيم المشاركة العمالية في كل المجالات وتشجيع روح التعاون قصد تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد. (زواتيني عبد العزيز، 2012).

فالمسؤول مهتم بتطوير التنظيم وتفعيله بما يتميز به من سمات شخصية كالاستماع و الاتصال و المشاركة و التعاون لضمان حركية مروسيه فإذا استطاعت القيادة ان توفق بين أهدافها و أهداف عمالها ومعارفهم وكفاءتهم فإنها تكون قد حققت استراتيجياتها التسييرية الخاصة بها. (زواتيني عبد العزيز، 2012).

من هنا أصبح لزاما على المنظمات ان تهتم بموضوع الروح القيادية وكذا الابداع للعاملين وتنمية روح التعاون لديهم واتاحة الفرصة للعاملين للارتقاء بالمنظمات الى مستويات الاداء الافضل يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات العالمية والحالية.

● إشكالية الدراسة:

اصبحت المؤسسات الناشئة تلعب دورا بارزا في تحقيق التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، وكذا البديل التنموي الجديد الذي تبنته كثيرا من الدول المتقدمة، والجزائر على غرار بلدان العالم تفتنت لأهمية المؤسسات الناشئة من اجل دفع عجلة التنمية، ودعمها بشكل ملموس في ظل التغيرات الحالية، فقد تم التأكيد على ضرورة تعزيز دورها التنموي في عدة مناسبات وطنية ودولية. (المؤسسات الناشئة بين الواقع والتحديات، 2021).

وفي هذا الإطار لابد ان نشير الى ان المؤسسات الناشئة تعرف تحديات مختلفة تفرضها العولمة، والانفتاح على المنافسة الداخلية والخارجية، والتغيرات التي يشهدها السوق، ان اهمال قطاع المؤسسات الناشئة لدى بعض هو سبب اتساع الفجوة بين حركية النشاط الاقتصادي بين الدول المتقدمة والدول النامية، باعتبار ان المؤسسات

اصبحت تحظى بمكانة جوهرية في أي نشاط اقتصادي، ولعلا هذا أدى الى ظهور مفهوم الروح القيادية الذي تعتبر المحرك الديناميكي للمؤسسة من خلال المهارات والقيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي. (المؤسسات الناشئة بين الواقع والتحديات، 2021).

وإذا بهذا تعد الروح القيادية ركيزة اساسية لإنشاء المؤسسات الناشئة وتمكينها من النمو والبقاء والاستمرار على المدى الطويل، وعلى هذا الاساس يتم طرح السؤال الرئيسي العام كالآتي:

كيف تساهم الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة الجزائرية ميدان الدراسة؟

ومن خلال هذا التساؤل يمكن صياغة الاسئلة الفرعية كالآتي:

- كيف يمكن ان تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد القيادة الفعالة في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؟
- كيف يمكن ان تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد المهارات في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؟
- كيف يمكن ان تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد التخطيط الاستراتيجي في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؟

● فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- الفرضية الاولى: تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد القيادة الفعالة إيجابيا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).
- الفرضية الثانية: تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد المهارات إيجابيا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).
- الفرضية الثالثة: تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد التخطيط الاستراتيجي إيجابيا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).

● أسباب اختيار الموضوع

ترجع اسباب الموضوع الى عدة نقاط نذكر منها:

- إدراج الموضوع في مجال التخصص من خلال محاولة إثراء المعلومات جديدة خاصة وتنويع مراجع هذا الموضوع.
- تقديم دراسة حول الروح القيادية باعتبارها المحرك الاساسي في انشاء المؤسسات الناشئة.
- قلة الاعمال والابحاث حول موضوع العلاقة بين الروح القيادية وانشاء المؤسسات الناشئة.
- الرغبة في فهم أكثر للموضوع والتركيز بشكل كبير على القيادة واهميتها في المؤسسات الناشئة.

- محاولة تقديم اضافة جديدة تسهم في اثراء المجال المعرفي وتدعيم الباحثين والمهتمين بهذا المجال للقيام بدراسات جديدة.
- اهتمام الدولة الجزائرية بتوجه نحو انشاء المؤسسات الناشئة في الآونة الاخيرة.

● أهداف الدراسة

- يكمن هدف الدراسة الى ابراز مدى مساهمة الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة
- ابراز ماهية الروح القيادية والمؤسسات الناشئة
- وتبيين العلاقة بين الروح القيادية وانشاء المؤسسات

● أهمية الدراسة

- تسليط الضوء على أهمية الروح القيادية في انشاء المؤسسات لناشئة
- اعطاء نظرة شاملة على موضوع القيادة والروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة
- اعطاء القدر الكافي من المعلومات حول العلاقة بين الروح القيادية وانشاء المؤسسات الناشئة.
- تقدم هذه الدراسة تفصيلا نظريا لمفهوم القيادة والمؤسسات الناشئة
- الاطلاع على اهمية الحاجة لخلق وانشاء مؤسسات ناشئة

● حدود الدراسة الزمانية والمكانية

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- _ الحدود الموضوعية: تقديم دراسة على معرفة مساهمة الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة
- _ الحدود البشرية: مدراء واصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلين على علامة المؤسسة الناشئة لابل ستار اب.

_ الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة في المؤسسات الناشئة لمسيطة ميدان الدراسة.

_ الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة خلال الفصلين الاول والثاني من العام الجامعي 2022/2021.

● مجتمع وعينة الدراسة

- _ مجتمع الدراسة: يتكون مجال البحث من المؤسسات الناشئة في الجزائر، اما مجتمع البحث فيتكون من اصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلين على علامة مؤسسة الناشئة لابل.
- _ عينة الدراسة: تشتمل عينة الدراسة اصحاب المؤسسات الناشئة في المسيطة الحاصلين على علامة المؤسسة الناشئة لابل ستار اب والبالغ عددهم 04 خبراء.

• منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة

_ منهج البحث: من أجل الوصول الى اهداف الدراسة والاجابة عنالتساؤلات، تم الاعتماد على المنهج
_ ادوات الدراسة المستخدمة: القيام بدليل المقابلة، تحليل البيانات عن طريق التحليل التقليدي والكيفي للمقابلة
وتحليل برنامج NVIVO.

• الدراسات السابقة

ان الدراسات السابقة هي خطوة ضرورية يقوم بها الباحث قبل الشروع في أي بحث لأن معرفة الباحث ما
توصل إليه الآخرون تمكنه من تحديد الزاوية التي سينطلق منها في تناول الموضوع، ولقد تم الاعتماد على
العديد من الدراسات السابقة وهي كالآتي:

دراسة: عبد الله ثاني محمد النذير	
عنوان الدراسة	القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نפטال الجزائر
نوع الدراسة	مذكرة شهادة الماستر
مجتمع الدراسة	مؤسسة نפטال _الجزائر_
عينة الدراسة	تم اختيار العينة القصدية، شملت الدراسة 50 فرد من 100 فرد من المجتمع
هدف الدراسة	معرفة التقنيات الحديثة للقيادة التنظيم التي تساهم في نجاح القائد تباين واقع دور القيادة في نجاح استراتيجية الاتصال بالمؤسسة الوطنية
خطوات الدراسة	فيما يخص الجانب النظري تم الاعتماد على الجانب الوصفي وذلك برجوع الى دراسات سابقة بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الميداني المناسب، بالإضافة الى منهج الدراسة الحالة باستعمال المقابلة لأهداف هذه الدراسة تمثل مجتمع البحث في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تجاري تعداد هذه المؤسسة 50 عامل
الادوات	لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة استخدم الباحث الملاحظة والمقابلة
اهم النتائج	توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والاجنبية الى اهمية القيادة الادارية واهمية تطبيق انماط القيادة الملائمة بالمؤسسات او المنظمات اكنت الدراسات والبحوث التي اجريت في مجال القيادة الادارية وعلاقتها بإدارة

المعلومات على استمرار في تطبيق الاسلوب الاداري الامثل لما له من فائدة تعود على المؤسسة والمجتمع على حد سواء.	
دراستنا اعتمدت على التحليل الكيفي NVivo اما هذه الدراسة اعتمدت على التحليل الوصفي تطرقنا في دراستنا على موضوع الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة اما هذه الدراسة تطرقت الى دراسة القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر	نقاط الاختلاف عن الدراسة
اعتمدت الدراسة القيام بمقابلة مع 50 فرد في مؤسسة نفضال الجزائر	نقاط تشابه مع هذه الدراسة
تم الاستفادة من الادبيات النظرية للدراسة بجزء المتعلق بالقيادة ساعدت الدراسة على معرفة دراسات السابقة على القيادة	الفائدة من الدراسة

دراسة:حسين يوسف، صديقي اسماعيل	
دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر	عنوان الدراسة
مقال علمي (حوليات الباحثان)	نوع الدراسة
المؤسسات الناشئة في الجزائر	مجتمع الدراسة
مجموعة من المؤسسات الناشئة في تلمسان	عينة الدراسة
تهدف الدراسة الى التعريف بالمؤسسات الناشئة وعرض اهم خصائصها وما يميزها من المؤسسات التقليدية، اضافة الى اهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة في الجزائر.	هدف الدراسة
قسمت في البداية الى تناول الاساس النظري لدراسة الذي تطرق اولا الى تعريف المؤسسات الناشئة وثانيا الى دور واهمية المؤسسات الناشئة وثالثا الى واقع المؤسسات في	خطوات الدراسة

	الجزائر، واخيرا الجانب الميداني.
الادوات	تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة، القيام بمقابلة 06مبتكرين على مستوى ولاية تلمسان.
اهم النتائج	_ فمن خلال الجانب النظري فالمؤسسات الناشئة ما هي إلا شركات جديدة التي تنوي ان تتخطى المؤسس المنفرد. _ حيث تواجه الشركات الناشئة درجة عالية من عدم اليقين ولديها معدلات عالية من الفشل.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	_ دراستنا تعتمد التحليل الكيفي، واما هذه الدراسة على التحليل الكمي . _ دراستنا اعتمدت على المقابلة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج NVIVO، واما هذه الدراسة اعتمدت على مزج بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.
نقاط تشابه مع هذه الدراسة	_ كونها دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة. _ توضيح اهم العوامل لخلق وانشاء مؤسسات ناشئة.
الفائدة من الدراسة	_ تم الاستفادة من الجانب النظري لدراسة المتعلق بإنشاء المؤسسات الناشئة. _ ساعدت الدراسة على معرفة دراسات سابقة التي درست موضوع انشاء المؤسسات الناشئة.

دراسة: دحمان عبد الفتاح، حاجي حنان	
عنوان الدراسة	دور مراقبة التسيير في تحسين اداء المؤسسات الناشئة دراسة حالة مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية على مستوى مشنلة المؤسسات محضنة ادرار
نوع الدراسة	مذكرة شهادة الماستر
مجتمع الدراسة	مشنلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر
عينة الدراسة	تضم مشنلة عدد من الموظفين الذين يسهرون تقديم الدعم لحاملي المشاريع والمؤسسات

الناشئة وتتكون من مدير ومحاسب ومرافق 02	
<p>هدف الدراسة</p> <p>_ ابراز دور مراقبة التسيير في تحسين اداء المؤسسات الناشئة.</p> <p>_ التعرف على ادوات مراقبة التسيير التي تستعملها المؤسسات الناشئة.</p> <p>_ التعرف على اهم المفاهيم الاساسية للمؤسسات الناشئة.</p>	
<p>خطوات الدراسة</p> <p>_ تتضمن هذه الدراسة جانب النظري واخر تطبيقي، ويتضمن الاطار النظري ثلاثة مباحث في المبحث الاول تم تناول ماهية مراقبة التسيير، وفي المبحث الثاني فهو يعالج الاداء في المؤسسات الناشئة، والمبحث الثالث نخصه لدراسات السابقة في الموضوع.</p> <p>_ ويتضمن الفصل الثاني جانب التطبيقي للدراسة.</p>	
<p>الادوات</p> <p>بهدف القيام بالتحليل علمي ومنهجي لإشكالية الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بجمع المعلومات وتحليلها.</p>	
<p>اهم النتائج</p> <p>_ مراقبة التسيير نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة.</p> <p>_ وجود لوحة القيادة وبطاقة الاداء المتوازن لمراقبة التسيير في المؤسسات.</p> <p>_ الاداء فعل يعكس نجاح المؤسسة في تقييم ادائها وتحقيق اهدافها المسطرة.</p>	
<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p> <p>_ دراستنا تعتمد على التحليل الكيفي، واما هذه الدراسة تعتمد على التحليل العلمي ومنهجي بالإضافة الى المنهج الوصفي التحليلي.</p> <p>_ دراستنا اعتمدت على المقابلة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج NVIVO، واما هذه الدراسة اعتمدت على التحليل للبيانات والمعلومات.</p>	
<p>نقاط تشابه مع هذه الدراسة</p> <p>_ كونها دراسة الميدانية تطرقت الى واقع تطبيق ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المؤسسة.</p> <p>_ التعرف على مراقبة التسيير في المؤسسات الناشئة.</p> <p>_ الاهتمام الذي توليه الدولة الجزائرية لقطاع المؤسسات الناشئة.</p> <p>_ الاهتمام بمجال المؤسسات الناشئة من قبل الباحثين.</p>	
<p>الفائدة من الدراسة</p> <p>_ تم الاستفادة من الجانب النظري لدراسة المتعلق بإنشاء المؤسسات الناشئة.</p> <p>_ ساعدت الدراسة على معرفة دراسات سابقة التي درست موضوع انشاء المؤسسات الناشئة.</p>	

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تهدف الدراسة الحالية الى تناول مساهمة الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة من خلال الدعم المادي والدعم غير المادي، حيث تعددت الدراسات السابقة المتعلقة بكل متغيري الروح القيادية وانشاء المؤسسات الناشئة من جهة وبالعلاقة بين المتغيرين من جهة اخرى، وبالتالي تنوعت المؤسسات التي تمت فيها الدراسة الميدانية، وبرغم من تعدد الدراسات والابحاث حول المتغيرين الا انها اختلفت في تحديد ابعادها، لذلك قام الباحث باستعراض هذه الدراسات التي تربط بموضوع البحث.

● صعوبات البحث

يمكن حصر صعوبات البحث في العناصر التالية:

- _ يتطلب برنامج NVIVO وقت لتمرن عليه والتعرف على تقنياته.
- _ صعوبة الوصول الى اصحاب المؤسسات الناشئة بعد عناء وتعب.
- _ صعوبة تحديد مواعيد مع مدراء المؤسسات الناشئة، مع عدم اعطاء الوقت الكافي للمقابلة.
- _ ضيق الوقت الموضوع يحتاج الى دراسة معمقة وواسعة.

● خطوات الدراسة

تتمثل خطوات الدراسة في فصل نظري والآخر تطبيقي (دراسة حالة).

الفصل النظري

تم تقسيم هذا الفصل الى خمسة مباحث حيث كان المبحث الاول تناول تعاريف وخصائص صفات القيادة، اما المبحث الثاني فخصص لصفات القيادة، اما المبحث الثالث فخصص لإنشاء المؤسسات الناشئة، اما المبحث الرابع تم تطرق فيه الى تصور النظري لدراسة من خلال العلاقة بين المتغيرين و كذلك من خلال العديد من النظريات المفسرة للعلاقة، واخيرا المبحث الخامس الذي ختم الفصل النظري بصياغة فرضيات و اعداد النموذج النظري لدراسة .

الفصل التطبيقي

وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث الاول إطار المنهجي لدراسة، والثاني تحليل المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، والثالث تطرق الى تحليل المقابلات واختيار الفرضيات برنامج (NVIVO).



الفصل الأول



الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي تزايد الاهتمام بالمؤسسات الناشئة، وأصبحت تلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي سواء على صعيد الدول المتقدمة او الدول ناشئة على حد سواء، بحيث أصبح هذا من أبرز المصطلحات الحالية بالجزائر تداولاً وذلك بإنشاء المؤسسات الناشئة نظرا لمساهمتها في نمو الناتج المحلي الاجمالي الوطني.

وتعتبر المؤسسات الناشئة مشاريع ريادية ابتكارية تعمل كقوة دافعة لتحريك الاقتصاد وتقديم حلول مبدعة للمشاكل المجتمعية في شكل منتجات وخدمات جديدة مبتكرة. وعلى هذا الاساس سنتناول في هذا الفصل الاتي:

- المبحث الأول: تعاريف وخصائص صفات القيادة
- المبحث الثاني: الصفات القيادية
- المبحث الثالث: إنشاء المؤسسات الناشئة المبحث الرابع: التصور النظري للدراسة
- المبحث الرابع: التصور النظري للدراسة
- المبحث الخامس: صياغة الفرضيات وإعداد النموذج النظري للدراسة

• المبحث الاول: تعاريف وخصائص صفات القيادة

تعتبر القيادة من اهم المواضيع التي شهدت تطورات عبر عصور الزمن، سواء كعلم او ممارسة، حيث اصبحت القيادة هاجسا مهم في كل مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعلمية. لذلك اصبحت اهمية القيادة في المؤسسات تتزايد بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك راجع الى ما تشهده تلك المؤسسات من صعوبات وتحديات معقدة، ومنافسات حادة، كما يكمن تطوير هذه المؤسسات من اجل البقاء والنمو والحصول على حصة أكبر في السوق.(حريم حسين، 2010).

• المطلب الاول: ماهية القيادة

ومنه نتطرق الى مجموعة من التعاريف عن القيادة الا وهي كالآتي:

جدول رقم (01): بعض التعاريف الخاصة بالقيادة:

المصدر: من اعداد الباحثين

المؤلف	نصوص التعاريف
(د. سيد محمد جادالرب، 2008، ص.1)	القيادة هي الافعال والتصرفات التي تؤثر في الموارد المتاحة لإيجاد الفرص المرغوبة.
(جيمس سي. هانتر، 2006، ص.32)	القيادة هي مهارات التأثير في الناس من اجل العمل بحماس على تحقيق اهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة، بشخصية اخلاقية قوية توحى بالثقة.
(د. محمد الصيرفي، 2006، ص.124)	القيادة هي القدرة على التأثير في الافراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الاقناع.
(عبد الغفار حنفي ، 2007 ، ص . 426) .	اما كوهان فيرى ان القيادة هي " نوع من القدرة او المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في اداء وانجاز ما يحدده القائد.
د. هشام محمد نور جمجوم، 2008، ص.218)	القيادة عبارة عن مجموعة من التصرفات يقوم بها القائد قاصدا منها التأثير على افراده لتحقيق الاهدافالمطلوبة.
(د. شفيق رضوان ، 1994 ، ص . 81)	القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) اثناء تفاعله مع غيره من افراد الجماعة (الاتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الاخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة.

وبشكل خاص يمكن القول بأن القيادة عبارة عن مجموعة من التصرفات يقوم بها القائد قاصدا منها التأثير على افراده لتحقيق اهداف مطلوبة.

• المطلب الثاني: خصائص الصفات القيادية

أن القيادة تتم بوجود افراد ذو كفاءة من اجل تحقيق غايات معينة، والكثير من الشعوب قبلت بقادتها لتوفرهم على ميزات لم تتوفر بالآخرين، ولذلك تم تقديمهم للقيادة، وان الباحثين لم يجتمعوا على خصائص معينة لاختلافهم في آراءهم، وقد صنفت الخصائص بعد الدراسات والبحوث الى خصائص شخصية ومعرفية واخلاقية. (عزات كريم العدوان، 2009)

1- السمات الشخصية:

ان للخصائص الشخصية دور فعال في الروح القيادة فالشخص القائد يجب ان تكون له صفات متماسكة ومترابطة، وذلك من خلال توفر مجموعة من الصفات التي يكون القائد قادرا بها على التأثير على اتباعه، ومن هنا نتطرق الى السمات الشخصية وهي على النحو التالي:

1-1: العدالة:

يعد اتخاذ القرارات من مهمات القائد لتنفيذ او ايقاف امر ما، ويجب على القائد ان يتصف بالعدالة وعدم النفاق. " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها و حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل " . (القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 58، ص.87).

القائد العادل فإنه يتحصل على مكافآت وأوسمة بصفته عادل بين افراد المجتمع ففيها اسباب الطمأنينة والراحة النفسية. (التميمي، 1992)

1-2: حسن المظهر:

إحدى الخصائص التي يراعي ان يتمتع بيها القائد حسن مظهره، فيجب ان يكون مألوف في مظهره وتكون ملابسه نظيفة متناسقة ولا تكون ممزقة ضيقة. (المعلمي ، 1992)

1-3: نظافة اليد:

إن من سمات القائد ان يتصف بنزاهة ونظافة اليد، فالقائد الجيد هو الذي يستطيع ان يتحمل المسؤولية دون الحصول على رشوة او مكافأة من الناس، والامر لا يبقى سرا مكتوما فسوف يتسرب بين الناس ويشيع امره، وهذا يفقد للقائد احترامه بين الناس. (المعلمي ، 1992)

1-4: القدرة على التخطيط:

قدرة التخطيط مهارة معرفية جوهرية على القائد التمتع بها ، فالقائد يتعين عليه التخطيط للمستقبل ويتوقع التطورات التي قد تحدث و يأخذ بالأسباب ، مع اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة اي طارئ يحدث ، وبعبارة أخرى القائد له القدرة على التفكير في المستقبل وعلى توقع الطريقة الصحيحة لإجراء مهمة او الحصول على هدف محدد . (المعلمي ، 1992)

1-5: اللياقة البدنية:

على القائد ان يتمتع باللياقة البدنية فصححة الجسم والخلو من الامراض المزمنة تجعله مؤهلا للقيام بعمله بطريقة مثلى، وسلامة الجسم لا يعني ان يكون رياضيا، بل يكون سليما معافى لان المقولة التي تقول ان العقل السليم في الجسم السليم صحيحة. (مصباح، 2003)

1-6: تحمل المسؤولية:

ليست الدنيا لهو ولعب بل تحمل الشخص نتيجة التزامه وقراراته واختياراته العملية من الناحية الايجابية وسلبية، والمسؤولية تلعب دور مهم احيانا في حياة الفرد تجعل صاحبها من الوصول الى ما يطمح اليه، فعلى القائد ان يتحلى بالمسؤولية واجتهاده وتنظيم افكاره ووقته واتخاذ القرارات الصحيحة في مهام عمله، فالقائد الجيد هو الذي يستطيع ان يتحمل المسؤولية ويحل مشاكله تتعرض في محيط بيئته. (جراد ، 1999)

ويقول عنها (مصباح): هي نصف المهمة بالنسبة للقائد ففي هذه الصفة عقد الامر واختصار للنقاش وتمنع تعرض وحدة الصف للخطر والعزم لنا العمل. (مصباح ، 2003)

1-7: التعاطف:

القدرة التي تمكننا من تفهم ادراك وتصور الاخرين للمواقف التي يمرون بها وفقا لظروف المحيطة بهم ان دعم قادة فرق العمل وتفهم المشاعر و مشاكل وعواطف مرؤوسهم يساعدهم على التغلب على مشكلاتهم الشخصية و مشكلات العمل و ذلك من خلال البحث عن اسباب هذه المشكلات و بإيجاد الحلول الملائمة لها ، فمفهوم القيادة الحديث لا يقتصر على بلورة الاهداف و الرؤية للأخريين وانما العمل على خدمته ومساعدة الاخرين خاصة في اوقات المشكلات الفردية سواء كانت ذات صيلة بالعمل او مشكلات اجتماعية خارج نطاق العمل ، فتظهر اهمية و قدرات التعاطف عند قيام القادة بالنصح و توجيهه وكذلك في ظهور المشاكل و الازمات التي تهز كيان المنظمة . (الخازندار ، 2005)

1-8: الشجاعة:

تعني التصرف السليم المبني على الحقائق العلمية ورجاحة العقل و المنطق بعيدا عن الانفعال و التهور و المغامرة غير المحسوبة على حياة الانسان و البشر فمثلا ليس مؤلما ان يكون الانسان اعمى اذا شاء القدر ذلك ، ولكن المؤلم ان لا تستطيع تحمل العمى ، فإذا تقبل المرء هذا القدر و تحمل وعمل يكون موقفا شجاعا فالشجاعة ان تعرف اين ومتى وكيف تتخذ المواقف الشجاعة دون ان تعرض نفسك للهلاك او الفشل اذا امكن ذلك ، ويتم ذلك باستخدام العقل و المنطق و التفكير السليم معتمدا على الواقع و الحقائق المتوفرة . (جراد ، 1998)

1-9: الاتصاف بالكرم والشهامة:

((عامل الناس بما تحب ان يعاملوك به)) ، فمن اكبر مناهج القيادة خدمة زملائك و كذلك التسامح و الصفح مع الذين يخالفون القواعد المتبعة او يرتكبون اخطاء بحسن نية . (الدسوقي ، 2008)

1-10: سرعة القراءة:

ضرورة لكل شخص فما بالك القائد فليتمكن من الالمام بما حوله عن طريق قراءة الصحف والمجلات والتقارير وليزيد ثقافته وعلمه حتى يكسب احترام من يستمع اليه واكتساب قدرة سرعة القراءة يعيه على انجاز اعماله وسرعة استيعابه ما يعرض عليه من اوراق ومعرفة ما فيها في وقت قصير حتى يأخذ قراره الملائم في الوقت المناسب. (المعلمي ، 1992)

1-11: الصبر وضبط النفس:

يكون مستوى العمل من مستوى الفكرة التي يؤمن بها الانسان فإذا كانت الفكرة عظيمة فلا شك ان العمل من اجلها يجب ان يكون عظيما ، وهذا يحتاج الى مثابرة و صبر . (مصباح ، 2003)

1-12: اتخاذ القرار:

ان من سمات القيادة هو قدرة القائد على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب وقبل اتخاذ القرار يجب بحث ايجابيات وسلبيات القرار. (المعلمي ، 1992)

2- السمات الاخلاقية:

1-2: المرونة:

بواسطتها نستطيع حماية الذات من مجابهة الاخرين وهذا النوع من المرونة يفيد إمكانية الاخذ والعطاء بين القائد ومرؤوسيه. (النداوي ، 2004)

2-2: الدقة في المواعيد

ان المحافظة على المواعيد و التقيد بها بدقة من خصائص القائد فهو خلق كريم و ان اخلاف الموعد هو استخفاف و استهانة بمن اعطى معه الموعد ، وتبديد لوقت الاخرين وتجريعهم مرارة الانتظار . (المعلمي ، 1992)

2-3: حسن الاستماع:

هذه الصفة من دلائل اللياقة ومكارم الاخلاق ومن سمات القائد ان يحسن الاستماع الى محدثه. فمقاطعة المتحدث او اخباره أنك تعرف ما يقول من العادات السيئة التي يجب على القائد تجنبها. (المعلمي ، 1993)

2-4: التمسك بالفضيلة والترفع عن الشبهات:

التمسك بالفضيلة و الترفع عن الشبهات سواء في السلوك الخلقى او وسائل العيش المادي ، فان التطلع الى ما في يد الناس يفقد القائد احترامه لدى من هم دون من مرؤوسيه فالقائد الذي يخضع للمؤشرات المادية و لشهواته و يتخذ قراره على اساسها ، فان شاع ذلك عنه سقطت هيئته و قلت الثقة في قراراته و اتباع ارشاداته و تعليماته . (المعلمي ، 1992)

2-5: التواضع:

صفة مهمة في القيادة يحتاج صاحبها لتخلي على الانانية و المصالح الفردية يتجنب التحدث عن نفسه و التبجح فالتواضع يخفف من المساوئ ويقلل من العوج و يجبر القائد الاعتراف بأخطائه و اصلاحها و في هذا سمو له و يكون على مستوى المسؤولية . (الايوبي ، 1986).

2-6: الصدق:

من اهم الصفات التي يجب ان تكمل شخصية القائد و تبدو عليه غاية في الجمال و الهيبة و الوقار فهي قد تكون غير بارزة في ظاهر الامر الا ان الذين يمتلكون هذه الصفة فانه لا يمكن اخفاؤها عن مداركهم و عقولهم . (التيمي ، 1992).

2-7: الحلم:

هي صفة نفسية يستطيع الانسان حبس النفس و التحكم فيها عن الغضب ، ولا يستجيب للاستفزات بسهولة فالقائد الحكيم يستطيع تجنب كل المشكلات له و لجماعته و يسير نحو هدفهم بعيدا عن الانفعالات وردود الافعال الطائشة . (مصباح ، 2003) .

2-8: الشورى:

اثبتت التجارب العملية لكل عمالقة القيادة ان مبدأ الشورى مستثمر و بناء ، فالتشاور مع المرؤوسين المعنيين بالتنفيذ يعمق فيهم روح الولاء و يقوي فيهم الرغبة الاكيدة و التصميم الفعال على تنفيذ كل المهام التي يرجو تنفيذها ، فالمشورة مهمة وقاعدة اساسية للقائد يحسم بها كل القرارات و يزيد من انفتاح عقلية القائد و تعزز من تصميمه على تحقيق مهماته . (التيمي ، 1992) .

3-السمات المعرفية:

3-1: التفاعل (العمل الجاد والالتزام):

نشاط متبادل بين اثنين او اكثر ، يتضمن نوع من الاحتكاك اذا كان مباشر مثل المخاطبة او غير مباشر مثل الاعمال المكتوبة او انواع الاتصال البعيد فهو احد واجبات القائد يبرهن على مدى قابلية في الاداء للتأثير في نفوس العاملين . (النداي ، 2004)

3-2: الفصاحة والبيان:

ان التعبير الجيد من الافكار و الآراء بلغة سليمة صحيحة مطلب و سمة في القائد الناجح فالفصاحة و البيان في ايصال افكارك و ارائك الى الاخرين دون استعمال كلمات تعود بعض الناس عليها بشكل متكرر ، وذلك قد يصاحب حركات و اشارات بالرأس و اليد او العين او اصوات متكررة بالفم وكل هذه يساهم في الهجر عن الافصاح . (المعلمي ، 1992).

3-3: استمرار الحماس:

ان القادة الذين يمتلكون حماسا ملهما فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ ابدا تبقى على الدوام فهم يقومون بإضاءة المكان وينقلون عدوة الحماس الى مرؤوسيههم فأى شيء يمتلكه القائد ينتقل بالعدوى الى الاخرين وان تقويم حماسنا يتم من خلال انجاز الاهداف . (خلجة ، 1998) .

3-4: التراجع:

يبدل القائد جل جهده كي لا يتردد لانه يسعى الى التقدم الى الامام و لكن الحياة لبت كلها نجاح و تقدم ، فالخفاقات التي تحدث في عالمنا وخاصة في المجالات العمل فيحمل القائد و المرؤوسين هذه الاخطاء و عليهم التعاون معا و تقبل التراجع من اجل تقييم اقوى و افضل بعد معالجة الاخطاء ثم الاندفاع نحو الامام و هي صفة المتميزين و يتم التراجع بعد تحليل القدرة و عرف مدى امكانيات الحصول على الهدف وهذا التحليل يحتاج الى جهد القادة . (النداوي ، 2004) .

3-5: القدرة على الاقناع:

تعتمد على اسلوب عرض الحقائق بشكل يجعلها مقبولة لدى الشخص السامع فلا تخلق جو من الجدل و الغضب و التشنج و انما تكون الحجة صحيحة و الدليل عليها واضح و اسلوب عرضها مع مراعاة ضبط النفس و عفة اللسان . (المعلمي ، 1992) .

3-6: رضا العاملين:

ان الرضا يخلق قناعة والقناعة تخلق الولاء وتوظف الطاقات الكامنة بشكل مطلق ومراعاة مشاعر المرؤوسين يخلق رضا عالي ، و تحفزهم على تحقيق اعلى انتاج لتحقيق الاهداف . (النداوي ، 2003) .

3-7: الاسلوب:

كلمة تقي شيئا محدد الملامح ، ولكن حقيقة الامر انه ذو مدلولات ومعطيات معقدة تحتاج الى قيادة واعية لذاتها وما يحيط بها من مرؤوسين تتعامل معهم بروح الواقعية و المسؤولية ، و دون العمل على إذلال النفس و كسر كبريائها ، وللاسلوب عدة مناحي ، فالأسلوب في التعامل ، الاسلوب في التواجد ، الاسلوب في الكلام . ويجب على القائد ان يراعي الامور بكل دقة ويتعامل مع كل امر منها بالأسلوب الذي يناسبها كالفرد والجماعة والمكان الذي يراد تنفيذ المهمة به والظروف المحيطة وطبيعة تنفيذ المهمة والامكانيات المتوفرة والتضحيات والنتائج المرجوة وبعد الوصول الى الاهداف وردود الافعال ومدى تأثيرها . (التميمي ، 1992)

3-8: استغلال الوقت:

(الوقت من ذهب) شعار رفعه كل القادة متى يحققوا ما يتطلعون اليه ، فهو ميزة من مميزات النجاح ، فالاستغلال الوقت جيدا و تنظيمه بشكل دقيق سمة من سمات القائد و كيف نتصور ان قائدا لا يلتزم باستغلال

الوقت و العمل على تنظيم وقته ولا يلتزم في مواعيده فانه لا محالة لن يحقق اماله و طموحاته و اهداف جماعته وهو في النتيجة ذاهب مع الريح و ضائع في دنياه . (جراد ، 1999) .

3-9: الذكاء:

يستطيع القائد بها ان يحلل المعطيات امامه و تفسيرها تفسيراً واضحاً و ذلك يمكنه من معالجة المشاكل و تجاوز العقبات ، فالقائد الذكي لا يترك وراءه بؤراً للفتنة و للكلام ليتمكنوا من بث الشقاق في الجماعة الواحدة فبذكائه يتعامل على اساس الجمع و رص الصفوف و استيعاب مختلف الآراء و تحويل الاعداء الى اصدقاء مناصرين ، فقلبه الكبير لا يضيق ذرعاً في رأي مخالف او فتنة او قول جارح يصوب نحوه . (مصباح، 2003)

3-10: الحسم:

تمتع القائد بمهارة او صفة الحسم تساعد متى يستخدم هذه المهارة ، فالحسم عكس الاستبداد بالرأي و العناد و الجمود و التصلب و ان له مميزات حيث يختار القائد الاتجاه الذي يرغب افراد جماعته ان يسلكون ، ولا تردد في قراره و يدافع عنه و يشعر بالمسؤولية انه انتهى وقت التردد و الاستفسار و قد اصبح وقت العمل و هذا يعزز الثقة و الرغبة في نفوس العاملين مع مراعاة الا يتعارض قراره مع حاجاتهم . (النداوي ، 2003) .

• المبحث الثاني: الصفات القيادية

القيادة الفعالة هي التي تكون قادرة على قيادة الافراد من اجل تحقيق الاهداف و الانجازات المرغوب فيها ، و هذا النوع من القيادة يتميز بصفات قيادية المطلوبة في القادة بعض الشيء ، كما ان القادة الناجحون يبحثون عن مؤسسات لديها القدرة على التكيف ، و لأنهم هم الذين يشكلون مستقبل المؤسسات لذا يجب عليهم تنمية مهاراتهم لقيادة الآخرين .

ومنه نتطرق الى مجموعة من المطالب إلا وهي كالآتي:

- المطالب الاول : انواع و اساليب و اشكال القيادة .
- المطالب الثاني : صفات القيادة .
- المطالب الثالث : مهارات القيادة .
- المطالب الرابع : انماط القيادة .
- المطالب الخامس : سمات القيادة .
- المطالب السادس : مصادر قوة القيادة .

المطلب الاول : انواع و اساليب و اشكال القيادة

هناك عددا من انواع القيادة التي يمكن استخدامها و يمكن تصنيفها الى ثلاث مجموعات حسب سلوك القائد - حسب الهيكل التنظيمي - حسب الموقف او الشخصية . (كامل محمد المغربي ، 2015) .

1 - القيادة حسب سلوك القائد

1-1: القيادة الأوتوقراطية:

يعرف ان هذا النوع من القيادة ايضا بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية او القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية). و يعود تاريخ هذه القيادة الى العصور الاولى من تكوين الانسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضريبا من ضروب الحياة ، فالدولة القوية تحتل الدولة الضعيفة ، و القبيلة القوية تغزو ضعاف القبائل و تسبي نسايتهم و اولادهم ، و الرجل القوي هو الذي يبرز من بين الاخرين مثال عنتره ابن شداد و نابليون و هتلر و غيرهم . (كامل محمد المغربي ، 2015)

و يتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له. و يستغل القائد الاستبدادي السلطة المخولة له ليحمل اتباعه على القيام بأعمالهم وفقا لإرادته و اهوائه متبعا ، في اكثر الاحيان اساليب التهديد و التخويف مستغلا سلطته او مركزه او قوة شخصيته للتوصل الى اهدافه . (كامل محمد المغربي، 2015).

وقد دلت الدراسات المختلفة ان القائد الاستبدادي لا يكثر عادة بالتعرف على اراء الاخرين و افكارهم ، فهو الذي يقوم باختيار الاهداف و تحديدها من غير ان يكون لأتباعه رأي فعال . و يلاحظ ان القيادة الاستبدادية تتصف برفع شأن معتقيا حتى على حساب و مصلحة الاخرين العاملين معهم ، و غالبا ما ينسب القائد الأوتوقراطي كل النجاح في ذلك العمل لنفسه و جهوده بينما يقوم عند الفشل بإلقاء اللائمة على اتباعه و مرؤوسيه . (كامل محمد المغربي ، 2015)

و يتصف القائد الأوتوقراطي ايضا بحبه للأشراف المباشر على اعمال مرؤوسيه و عدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لاعتماده بانه هو الشخص الوحيد المؤهل لذلك .

1-2: قيادة عدم التدخل:

بينما تتميز القيادة الأوتوقراطية بتسلط القائد على زمام الامور و ارغام اتباعه في تنفيذ ارادته و اهوائه، فإن قيادة عدم التدخل تميل الى الطرف المعاكس تماما . (كامل محمد المغربي ، 2015)

فالقائد من هذا النوع يترك لاتباعه (الحبل على غاربه) في اتخاذ القرارات و تحديد الاهداف و اختيار اساليب التنفيذ.

و يعود اصل هذه القيادة الى حركة عدم التدخل التي قام بها التجار و الاقتصاديون الاوروبيون في نهاية القرون الوسطى لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية الا بمقدار ما يكون ذلك التدخل ضروريا لصيانة الامن و حقوق الملكية الشخصية. (كامل محمد المغربي ، 2015)

و هنا اصبح القائد يلعب دور الوسيط و اصبح يتصف بالسلبية و التسامح و التودد تجاه اتباعه و تخلى عن دوره في اتخاذ القرارات.

1-3: القيادة الديمقراطية: (كامل محمد المغربي ، 2015)

لقد عانت المشروعات الاقتصادية الكثيرة في ظل نوعي القيادة السابقين. فقد ادت قيادة عدم التدخل الى حد بعيد من الفوضى بين العمال بسبب تضارب اهداف العاملين و اهوائهم وتخلي القائد عن دوره في التوجيه و الارشاد ، كما ادت القيادة الأوتوقراطية الى تجميد الافكار البشرية و شل حركة التغيير و التطور و الابداع ان لم تتفق و افكار القائد الذي يرغب في الاشراف على كل صغيرة و كبيرة يقوم بها مرؤوسيه . (كامل محمد المغربي ، 2015)

و نتيجة لهذا و تظافر ظروف اخرى كظهور النقابات العمالية و ازدياد ثقافة العاملين و ارتفاع معدل مستوى معيشة العامل فوق حد الكفاف اخذت ادارة المشروعات الاقتصادية في انتهاج نوع جديد من القيادة يعرف بالقيادة الديمقراطية . (كامل محمد المغربي ، 2015)

و يمكن تصنيف هذا النوع القيادي الجديد كحل وسط بين القيادة التعسفية و قيام عدم التدخل . فالقيادة الديمقراطية تتبع اساليب الافناع و الاستشهاد بالحقائق و اعتبار الاحاسيس الافراد و مشاعرهم و جعلهم يشعرون بكرامتهم و اهميتهم ، و لهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بأراء اتباعه و يعير افكارهم الاهتمام اللازم و يقدم لهم المعلومات و الارشادات اللازمة و يلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار و تحقيق التعاون و اطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة . (كامل محمد المغربي ، 2015)

2 - القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

1-2: القادة الرسميين: (كامل المغربي ، 1995).

و هم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه و تيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه و ارشاد المرؤوسين و اصدار الاوامر لهم و اتخاذ القرارات و تحديد الاجراءات و السياسات التي تؤثر على سلوك المرؤوسين في العمل .

يهدف هذا القائد الى حفز اتباعه و توجيههم و تفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرؤوسيه إلا ان هذه الثقة للقائد و اتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون و اتاحة فرصة الاتصال في اتجاهين بينهما .

2-2: القادة غير الرسميين: (كامل المغربي ، 1995).

او القادة الطبيعيين و هم الافراد الذين يعملون داخل جماعات دون ان يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة و لهذا نلاحظ ان سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:

1 - يعتبر القادة الغير رسميين اقدر الاشخاص على اشباع رغبات الجماعة و تحقيق اهدافها.

2 - يعتبر القادة الغير رسميين قادرين على التأثير على سلوك و اعمال الجماعة و افرادها.

3 - القيادة حسب الموقف و الشخصية : (french and raven) .

حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه و قوة شخصيته الذاتية .
و يظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع اتباع يؤمنون بأفكاره و آرائه و صحة اهدافه .

3-1: القيادة الادارية و الاستراتيجية للمنظمة: (french and raven)

ان ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة ادارية كفوة ديناميكية لان المدراء او القادة الاداريين هم مورد رئيسي و نادر لكل مشروع .
و القيادة الادارية و الاستراتيجية تتمثل في الادارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الادارة و اعضاء مجلس الادارة و المدراء و العاملين وفي بعض الاحيان تشمل ايضا الادارة التي تعتمد على مصدر القوة او السلطة التنفيذية التي تمثلها .

و يمكن تصنيف القوة في التنظيم الى اربعة مصادر : (سعد غالب ياسين ، 1998) .

1 - القوة المكافئة : و تبرز من ادراك الاخرين بأن استراتيجي المنظمة يملكون القدرة على التحقيق نتائج ايجابية لهم و ان المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات و اهداف صانعي الاستراتيجية .

2 - القوة القهرية : (سعد غالب ياسين ، 1998) .

و تستند الى ادراك الافراد ان صانعو الاستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة .

3 - القوة الشرعية : (سعد غالب ياسين ، 1998) .

و هي قدرة التأثير التي تشتق من الميل او الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيها بحامل القوة و القائد الذي يستند الى هذا النوع من القوة سينتج للتركيز على الصداقة و الارتباط العاطفي بالقائد .

4 - القوة الخبيرة : (سعد غالب ياسين ، 1998) .

و هي اكثر استقلالا من الانواع الاخرى لان القائد الاستراتيجي يمتلك الكفاءة خاصة او معرفة او خبرة و تجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى الى التأثير فيها و تكون محل اهتمام الاخرين .
النوع الاول و الثاني يستند على نظرية التوقع و التحفيز اي توقع المكافأة و الجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي .

ان الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء او العاملين الذين يعتبرون انفسهم خبراء في مجالات تخصصهم اكثر من قادة المنظمة و المشاركين في الصنع استراتيجيتها هي احدى المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد ان القيادة الادارية للمنظمة تميل الى التركيز على عملية الادارة الاستراتيجية اكثر من

التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة ، ان مفتاح ضمان نجاح الادارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة و كفاءة قائد المنظمة .
فكثير من الشركات الكبيرة اصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها حيث ان هؤلاء القادة لهم الفضل الاول في تحقيق اعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الاعمال .
و ليس بالضرورة ان يكون هؤلاء القادة ذو صفات استثنائية و لكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة و تنفيذ ادارة استراتيجية .

2 - اساليب القيادة : (حسين عبد الحميد احمد رشوان ، 2012) .

يقصد بالأسلوب الوسائل او الطرق المستخدمة التي تعمل على تحقيق الاغراض والاهداف التنظيمية.
و تختلف هذه الطرق او الوسائل حسب البناءات التنظيمية و طبيعة عملها و نوعية افرادها، و دور العلاقات الاجتماعية السائدة داخل تلك البناءات بالفعل.

و القائد و ما يتبعه من اساليب قيادية يستطيع ان يحدث تأثير في اسلوب اداء المرؤوسين كأفراد وجماعات .
و بناء على ذلك فإن القائد ينتقى النمط او الاسلوب القيادي الذي يساعده على تحقيق المهام القيادية التي ترمي الى تحقيقها من خلال اختيار النمط وهي :

- تقليل السلوك الفعلي و المستهدف للمرؤوسين "التابعين" .
- توجيه المرؤوسين الى انماط و اساليب سلوكية جديدة للأوامر تتفق مع اهداف الادارة .
- تنمية روح التعاون بين افراد و جماعات العمل مع المرؤوسين ، و العمل كفريق متكامل .
- مجالات التركيز في بيئة العمل .

و لقد تعددت اساليب تأثير القيادة ، و لذلك تختلف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه طبقا لأساليب القيادة .

3 - اشكال القيادة : (نوال عبد الكريم الاشهب ، 2015) .

3-1: القيادة الجماعية :

تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الافراد حسب قدرات كل منهم و ليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها او توزيعها .

اي ان الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد او قد توزعها على عدد من الاعضاء .
و هي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الاهداف معا للوصول اليها معا ، فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية .

يستخدم هذا الشكل من اشكال القيادة للمشاركة كأسلوب قيادي و هذا يعني تخويل الاعضاء السلطة اتخاذ القرارات و وضع السياسات و اصدار الاوامر .

3-2: القيادة الادارية : (نوال عبد الكريم الاشهب ، 2015) .

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الادارية ، فالمدير عليه ان يكون اكثر تأثيرا في سلوك اعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن الأوتوقراطية و التسلطية و البيروقراطية .

- اسس القيادة الادارية : (نوال عبد الكريم الاشهب ، 2015) .

تعتبر اسس القيادة الادارية اسس موقفية ، اي انها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الاخر لأن استجابة المرؤوسين لنفس الاسلوب يختلف حسب طبيعة العمل و حسب الجنس و حجم الجماعة ، كذلك تتوقف على مهارات الاداري و حاجات المرؤوسين .

اما الاسس فهي :

- اعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل و تحديد الاهداف و الاشراف الذي يتسم بالرقابة العامة .

- العمل على حفاظ على تماسك الجماعة و تضامنها مما يحسن اداء المرؤوسين .

- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي الى نتائج افضل من القيادة المتمركزة حول الانتاج.

3-3: القيادة العسكرية : (نوال عبد الكريم الاشهب ، 2015) .

هي فن التأثير على الرجال و توجيههم نحو الهدف المعين بطريقة تضمن بها طاعتهم و ثقتهم و احترامهم و ولائهم و تعاونهم للإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف .

القائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات القيادية الديمقراطية و الثقافة العامة و التدريب العملي و الصحة النفسية .

يهتم المسؤولين في القوات المسلحة بما يسمونه " تربية فن القيادة و تنمية المهارة القيادية " على اساس ان القيادة هبة و اكتساب يجب ان تكون ديمقراطية و تهتم بالتنمية الشعور بالمسؤولية و التدريب العملي و دراسة التاريخ الحربي و خلق القادة .

قال حكيم صيني ساما " انت تستحق لقب القائد العظيم اذا صففت قواك بصورة فنية و ركزتها بطريقة صحيحة و دفعتها للقتال في الوقت المناسب و ادرتها بحكمة و كافأتها بحق و حرسنها بعناية و وزنت الامور بدقة .

المطلب الثاني : صفات القيادة

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة ، و لكن البحث و التحليل للقادة المؤثرون قد حددا عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الكفاء مع العلم بأن جون أداير حدد القدرات التالية : (ثروت مشهور ، 2010) .

1 - الثقة :

الايمان بأنفسهم بصورة يمكن ان يشعر بها الاخرون (و لكن لا ينبغي ان تكون الثقة زائدة عن الحد ، فقد تقود الى الغطرسة) .

2 - الحماس :

لإنجاز الاشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين .

3 - الشدة : المرونة ، الاصرار و المطالبة بمعايير مرتفعة ، و السعي للحصول على الاحترام و ليست الشعبية بالضرورة .

4 - التكامل : اصدق مع النفس ، التكامل الشخصي ، الرشد و الامانة التي تولد الثقة .

5 - الدفاء : في العلاقات الشخصية ، رعاية الافراد و مراعاة مشاعر الغير .

6 - التواضع : الرغبة في الاستماع للآخرين و تحمل اللوم ، لا تكن متكبرا او متغطرسا .

- صفات القائد :

ان القائد التنظيمي مهما تنوعت عبااته الخمسة و ان لبس العباة السادسة في متغير الموقف الذي يعالج تداخل الاشخاص مع المكان و الزمان ، هو قائد قد يتصف بواحدة او اكثر من الصفات الخمسة الكبرى التالية : (ثروت مشهور ، 2010) .

1 - عقلية منظمة : تفكير منظم ، متسلسل ، هادئ ، من ، مبتكر ، يحل ، يربط ، يتعلم دوما ، يخطط ، يتصور المواقف ، يرى المستقبل .

2 - يصنع سبل العمل : يختار الوسائل ، يضع الاشخاص في مواقع الفعل ، حسن الاختيار ، يحترم التعدد

3 - له قدرة المتابعة : لا يهمل امرا ، يضمن المواضيع ضمن الالية ، يلاحق ، ينجز .

4 - ذو اداء حاسم : يعالج المشاكل ، و يحل الخلافات ، و يصنع القرارات ، و يفهم علاقة الاحاحية بالزمن و الاولوية لكل حدث او قضية او قرار .

5 - كنموذج حقق الانتماء نموذج اخلاقي : لأن صاحب الخلق العظيم محمد عليه الصلاة و السلام حول الفكرة بشخصيه للكثيرين .

المطلب الثالث : مهارات القيادة

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات و مهارات فنية، و انسانية و ادراكية و تحليلية، و هذه المهارات ضرورية ايضا للقائد، و هناك خمس مهارات اساسية للقيادة هي:(حسينحريم،2006).

1 - التمكين:

و هي مشاركة القائد اتباعه في اعمال التأثير و السيطرة ، و اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعي .

2 - الحدس او البديهة:وهي قدرة القائد على التشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والاقدام على المخاطرة و بناء الثقة.

3 - فهم الذات : القدرة على معرفة مواطن القوة و الضعف لديه .

4 - التبصر / الرؤية : المقدرة على تصور مستقبل منظمته (مستقبل افضل من الوضع الحالي) ، و وضع الخطط لبلوغه .

5 - التوفيق بين القيم : المقدرة على فهم و استيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة و قيم العاملين و العمل على احداث التوافق و الانسجام بينهما .

المطلب الرابع: أنماط القيادة

1 - المدير الديكتاتور:(فؤاد الشيخ سالم ، 1994) .

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل اكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له اولوية اولى من بين الاولويات الاخرى و يعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعرض مع احتياجات الافراد و بالتالي فإنه يخطط و ينظم و يتوجه و يراقب العمل بشكل محكم على اعتبار ان ذلك يقلل من صراع الانساني .

- الافتراضات الاساسية : يفترض المدير الديكتاتوري افتراض اساسي عن طبيعة الانسان (بغض النظر

ادراك هذه الافتراضات ام لم يدركها) و هذه الافتراضات هي :

1 - العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس .

2 - معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة في تحمل المسؤولية .

3 - يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على ابتكار في حل المشكلات التنظيمية .

4 - ان التحفيز فقط يتم في الاشياء الفسيولوجية (مأكلاً ، مشرباً ، مسكناً) .

5 - لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس و يجب اجبارهم على تحقيق اهداف المنظمة .

2 - المدير المجامل : (نوال عبد الكريم الاشهب ، 2015) .

هو الذي يهتم بالناس اكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الاولوية الاولى من بين الاولويات الاخرى .

- الافتراضات الاساسية :

- 1 - ان الحاجات الانسانية متعددة و يختلف الافراد في حاجاتهم و دوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن و ان الحاجات الانسانية تتدرج كالتالي : الحاجات الفسيولوجية ، الامان ، تحقيق الذات .
 - 2 - ان الناس بطبيعتهم طيبون و وظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم .
 - 3 - ان المدير المجامل يصور نفسه على انه الاخ الاكبر و وظيفته مساعدة الاخرين و ان محدد
- 3 - المدير البيروقراطي :** (نوال عبد الكريم الاشهب ، 2015) .

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود و الروتين في العمل و الاداء البطيء و تركيز الصلاحيات في ايدي اشخاص غير مناسبين كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات و المسؤوليات في المنظمة في شكل واضح و التهرب من المسؤولية او نقلها او التخلص منها ، اما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذه الدراسة

- 1 - **الخصائص والافتراضات للبيروقراطية:** (نوال عبد الكريم الاشهب ، 2015) .
- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن اطار القواعد المعتمدة
- توزيع الاعمال و الانشطة على الافراد بطريقة رسمية و بأسلوب محدد و ثابت مستقر لكل وظيفة .
- تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول و العمومية و الثبات النسبي .
- الفصل بين الاعمال الرسمية لأعضاء المنظمة و بين الاعمال الشخصية و سيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن التحيز و العاطفة .

4 - المدير قائد الفريق : (نوال عبد الكريم ، 2015) .

هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيرا و في نفس الوقت يهتم بالناس كثيرا و الذي يسيطر على عقد المدير هنا هو تحقيق افضل النتائج و ليس مجرد نتائج من افراد مؤمنين بالعمل على اقصى درجة من الالتزام و ذلك من خلال نسج اهدافهم في اهداف المنظمة .

1 - الافتراضات الاساسية : (نوال عبد الكريم ، 2015) .

- العمل طبيعي مثله مثل اللعب اذا كانت الظروف ملائمة .
- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق اهداف المنظمة .
- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية و الادارية موزعة توزيعا منتشرا بين الناس
- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي و مستوى المكانة و مستوى تحقيق الذات بالإضافة الى المستوى الفسيولوجي و مستوى الامان .
- ممكن ان يقوم الناس بتوجيه انفسهم ذاتيا و يكونوا مبتكرين اذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

المطلب الخامس : سمات القيادة

ان اول ما استقطب اهتمام العلماء و الكتاب المعنيين بالقيادة هو السعي للتعرف و اكتشاف السمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره ، واهم هذه السمات هي كالتالي : (ثروت مشهور ، 2010) .

1 - القدرة على اتخاذ القرار :

لا بد ان تكون قادرا على اتخاذ اي قرار : ان اللجوء الى العقل و المنطق لا يكفي للتوصل الى تقييم للموقف ، فالعديد من الافراد يمكنهم ذلك ، ولكن قلة قليلة فقط هم من يستطيعون ان يتخذوا القرار في التوقيت المناسب ، ثم يعلنوا هذا القرار بلا تردد .

2 - الحكمة في تخطيط و التنظيم :

بمجرد ان تتخذ القرار ، سيكون عليك ان تضع خطة لتنفيذه ، و خطتك هذه ينبغي ان تجيب عن بعض الاسئلة مثل : ما الذي سيتم القيام به ؟ و من سيقوم به ؟ و لذا فإن الحكمة في التخطيط و التنظيم هي احدى السمات الاساسية التي ستحتاج اليها لتكون قائدا للآخرين .

3 - الشجاعة للتصرف :

حتى وان كانت لديك القدرة على اتخاذ القرارات ، و وضع خطط متميزة ، و اصدار اوامر و توجيهات ترتكز على قراراتك تلك ، فانك ستظل بعيدا عن تحقيق اهدافك مالم تكن لديك الشجاعة لتصرف ، ان المفكر الألمعي بلا قلب شجاع لن يواجه إلا كوارث و المآسي بسبب سلبيته او ترده .
لا بد اذا ان تكون شجاعا لتقوم بما يجب القيام به .

4 - القدرة على الادارة :

القدرة على الادارة هي الاسلوب المنظم الذي يمكنك من بلوغ اهدافك المحددة .
و يتطلب اكتساب هذه القدرة اكتساب مهارات الادارة و اكتشاف خباياها و اسرارها ، فالإدارة اداة من ادوات القيادة الجيدة .

المطلب السادس : مصادر قوة القيادة

حقا ان القيادة حصيلة مزيج من العناصر ، منها شخصية القائد وما يتعلق بمرؤوسيه ، و طبيعة نظام المنظمة ، إلا هذا لا يمنع القول ان هناك مصادر لقوة القيادة ، و فيما يلي التعرف إليها باختصار : (سامر جلده ، 2009) .

1 - المصادر الرسمية :

يمكن تصنيف هذه المصادر بالشكل التالي :

1-1: الجزاء و العقاب و الثواب :

إذا ان خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء ، او توقعه الحصول على ثواب عند اطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة .

1-2: المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد :

و موقعه في الهيكل التنظيمي ، فالمدير العام يمارس سلطته على مدراء الاقسام ، و يمارس الآخرون سلطتهم على مرؤوسيه .

و لذا فالمركز الوظيفي يشكل قوة القيادة و تتناسب تلك القوة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات.

1-3: ما يمتلكه القائد من مهارة و فن : يميزه من غيره من الرؤساء ، حيث يقل مرؤوسيه سلطته اعترافا بمعرفته .

2 - المصادر الشخصية و الذاتية :

يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة اثرا كبيرا الى ما لقوة القيادة بمصدرها الرسمي ان شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدرا و اشعاعا جاذبا لمحبة مرؤوسيه و إلزامهم بأوامره و تعليماته .

كما ان مشاركة القائد لمرؤوسيه ، و تسهيل عملهم و توجيههم ، كلها عوامل تؤثر على قوة القيادة القائد لمجموعته .

• المبحث الثالث: إنشاء المؤسسات الناشئة

- المطلب الأول: تعريفات المؤسسات الناشئة

- تعريف المؤسسات الناشئة

باعتبار أن الشركة الناشئة هي شركة حديثة النشأة يتم تأسيسها من طرف مجموعة أو رجل أعمال من أجل تطوير منتج أو خدمة مميزة لتسويقها لهذا تقوم السلطات الجزائرية بدعم المؤسسات الناشئة للقضاء على الاستيراد الذي كانت عليه البلاد منذ عقود.

جدول رقم (2) : بعض التعاريف الخاصة بالمؤسسات الناشئة

المصدر : من اعداد الباحثين

اسم الكاتب	التعريف
علاء الدين بوضياف ، 2020 ، ص.88.	اصطلاحا حسب القاموس الانجليزي (startup) على أنها مشروع صغير بدأ للتو ،وكلمة start-up تتكون من جزئين وهو ما يشير الفكرة الانطلاق و (up) وهو ما يشير لفكرة النمو القوي، وبدأ استخدام المصطلح بعد الحرب العالمية الثالثة مباشرة وذلك مع بداية ظهور شركات رأس المال المخاطر ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك ،وفي أيامنا الحالية يوجد المصطلح ويعرفه القاموس الفرنسي la rousse أنها " المؤسسات الناشئة المبتكرة في قطاع التكنولوجيا الحديثة
عناني ساسية، 2014، ص. 93	على الرغم من كثرة الابحاث والدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الناشئة خاصة في الآونة الأخيرة إلا أنه لا يوجد تعريف موحد إذ أن الناشئة لها مفاهيم نسبية تختلف من قطاع الى آخر ومن دولة لأخرى، مما أدى الى انفراد كل دولة بتعريف خاص بها ويرجع ذلك الى اختلاف معايير التصنيف المعتمد في كل بلد نتيجة اختلاف الامكانيات والموارد ومستويات التطور الاقتصادي في دولة أخرى
بوشعور الشريفة، 2019، ص. 420	المؤسسة الناشئة أو startup هو مصطلح يستخدم لتحديد المؤسسات حديثة النشأة والتي نشأت من فكرة ريادية ابداعية احتمالات كبيرة للنمو والازدهار (بسرعة الاتجاه العصري في الاعمال التجارية). وكلمة startup تتكون من جزئين start وتعني الانطلاق و up وتعني فكرة النمو القوي .
فاب أدمين ، 2020 ، قناة فاببولس	تعرف المؤسسة الناشئة أنها مشروع تجاري بارز يهدف الى تطوير نموذج عمل قابل للتطبيق لتلبية حاجة السوق أو مشكلة معينة لدى العملاء

<p>مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير وبغض النظر الى حجم المؤسسة أو قطاع أو مجال نشاطها كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد والمخاطرة العالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها للأرباح الضخمة في حالة نجاحها وفق مميزاتنا :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مؤسسات حديثة العهد . • مؤسسة أمامها فسرعة للنمو التدريجي والمتزايد. • مؤسسات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها . • مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة . 	<p>منصة هوت مارت 2019،</p>
<p>شركة صغيرة حديثة التكوين تعتمد على التكنولوجيا لابتكار اشياء حديثة على مستوى المنتج أو الخدمة والابتكار على مستوى النموذج الربحي والابتكار على مستوى التوسيع ،تسعى لطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة بغض النظر عن حجم الشركة او مجال نشاطها وتتميز بارتفاع عدم التأكد والمخاطرة العالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع وكسبها الارباح ضخمة.</p>	<p>انصاف قصوري ،2020 ص. 19</p>

تعريف المؤسسات الناشئة اجرائيا:

تعتبر المؤسسات الناشئة على أنها مشروع صغير بدأ حديثا من أجل تطوير منتج أو خدمة لتسويقها وهي حديثة النشأة وتتطلب تكاليف منخفضة من أجل تحقيق هذا المشروع.

• المطلب الثاني: خصائص إنشاء المؤسسات الناشئة

تختصر المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل على شكل نقاط قوة ونقاط ضعف ومن أهم النقاط ما يلي:

نقاط القوة:

- خصائص تساهم في تنظيم الهيكل الانتاجي، أغلب الدول النامية تعاني في الهيكل الاقتصادي بسبب قلة المصانع الصغيرة والمتوسطة التي تستند عليها ،حيث من الضروري وضع استراتيجية لإصلاح هذا الخلل واعتماد على شركة ناشئة.
- دعم الشركات الكبيرة: من خلال تقديم المنتجات الوسيطة لنشاط الشركات الكبرى.
- تقوم بخلق مناصب شغل وتقضي على البطالة وبنسبة كبيرة .(سبتي محمد، 2009، ص. 11)

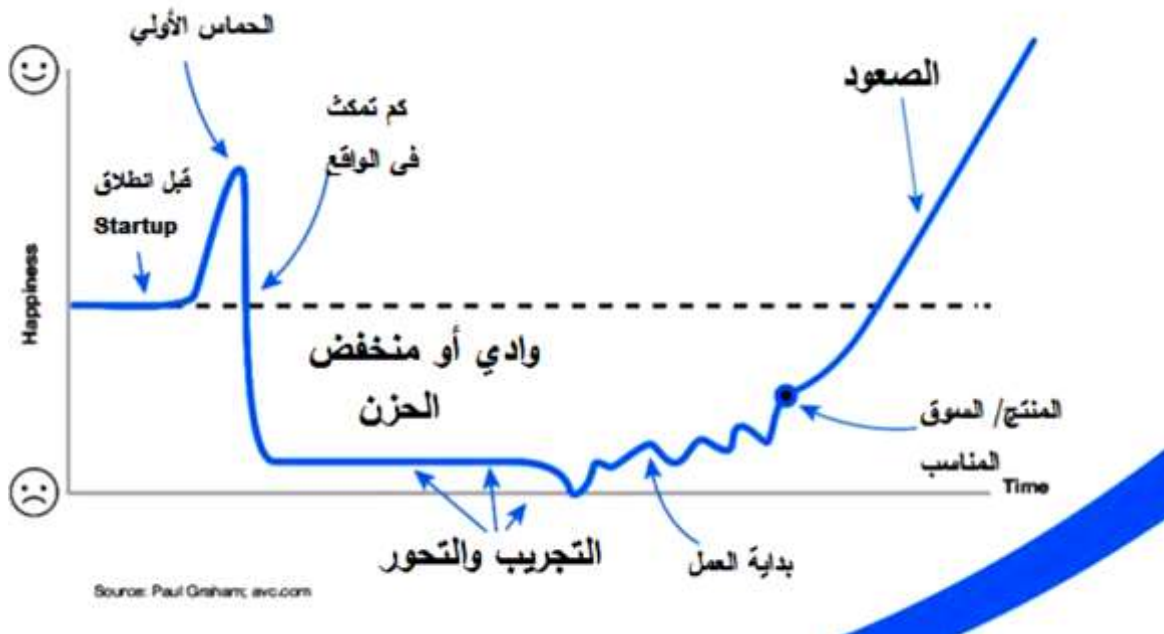
- استثمار المدخرات المحلية المصغرة من خلال توظيف المدخرات نظرا لصغر رأس المال.
- المساهمة في تحقيق سياسة إحلال الواردات :تتمكن المؤسسات الناشئة من انتاج متطلبات السوق المحلي ومنها يؤدي الى احلال الواردات وتنمية الصادرات.
- نشر القيم الصناعية الايجابية:تساهم في نشر القيم الايجابية كإدارة الجودة والابتكار وتقسيم العمل. (علي بختي وسليمة بو عويينة ، 2020 ، ص. 537 - 538)

نقاط الضعف:

- محدودية وعدم القدرة على اختيار وصياغة استراتيجية العمل .
- عدم قدرتها على تكوين شبكة فعالة للتوزيع بسبب قلة وضعف إمكانياتها
- صعوبة بلوغها الموارد التمويلية لعدة أسباب منها ضعف الهياكل التمويلية وغياب المالي.
- لا يمكنها الاستفادة من اقتصاديات الحجم بسبب صغر حجمها. (علي بختي وسليمة بو عويينة ، 2020 ، ص. 537 - 538)

1-دورة حياة إنشاء المؤسسات الناشئة

تتميز المؤسسات الناشئة بالنمو المستمر ولكنه تتميز بمراحل صعبة وتذبذبها قبل وصولها الى مبتغاه، ويمكن إبراز ذلك من خلال المراحل التالية :



الشكل رقم (1) : منحني المؤسسة الناشئة statrup

المصدر : بو الشعور شريفة، 2018، ص. 421

المرحلة الأولى:

وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة حيث يقوم الشخص ما أو مجموعة من الأفراد بطرح فكرة، من خلال هذه الفكرة يتم التعميق في البحث والدراسة الفكرية الجيدة ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدفة للتأكد من إمكانية تنفيذها وتطويرها على أرض الواقع واستمرارها في المستقبل والبحث عن من يمولها وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى الذاتية مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية . (بو الشعور شريفة، 2018، ص 421-422)

المرحلة الثانية:

مرحلة الانطلاق وفي هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة حيث يكون غير معروفة وربما أصعب شيء يمكن أن يواجهه المقاول في هاته المراحل هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديا أي في هذه المرحلة المنتج بحاجة الى كثير من الترويج، كما يكون مرتفع السعر ويبدأ بالإعلام بدعاية المنتج . (بو الشعور شريفة، 2018، ص 421-422)

المرحلة الثالثة :

المرحلة المبكرة من الاقلاع والنمو حيث يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع ثم ينتشر الغرض ويبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة يمكن ان يتوسع النشاط الى الخارج فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل أو ظهور عوائق أخرى مما أن تدفع المنحنى نحو التراجع. (بو الشعور شريفة، 2018، ص 421-422)

المرحلة الرابعة :

الانزلاق في الوادي وبالرغم من استمرار الممولون بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل الى مرحلة يمكن تسميتها واد الحزن أو وادي الموت ، وهو ما يؤدي الى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك الخاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة . (بو الشعور شريفة، 2018، ص 421-422)

المرحلة الخامسة :

تسلق المنحدر يستمر رائد الاعمال في إدخال تعديلات على المنتج وإطلاق محسناته لتبدأ الشركة بالنهوض بفضل استراتيجيات المطبقة بالشكل النهائي واكتساب الخبرة والمعرفة للعمال . (بو الشعور شريفة، 2018، ص 421-422).

المرحلة السادسة:

مرحلة النمو وفي هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي وتبدأ الشركة في النمو المستمر حيث يأخذ المنحنى ارتفاع يحتمل ما بين 20 الى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد على الابتكار الجديد لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة . (بو الشعور شريفة، 2018، ص 421-422)

2- أهداف التمويل انشاء المؤسسات الناشئة

تتمثل أهداف تمويل المؤسسات الناشئة في دعم التنمية الاقتصادية وتتمثل فيما يلي:

- توفير السيولة الضرورية للمشروع الاستثماري
- تسهيل مختلف التدفقات المالية والنقدية بين مختلف الأعوان الاقتصادية لضمان توظيف الموارد الخاصة فيما بين الهيئات المالية والاعوان الاقتصادية الاخرى
- تغطية جزء من تكاليف المشروع الاستثماري
- تحريك عجلة الاقتصاد وتحسين الانتاج والرفع من الانتاجية
- التنوع في النشاطات المصرفية والاستجابة بصورة أفضل وأسرع لمتطلبات الزبائن .
- رفع القدرات التصديرية للمؤسسات عن طريق دعم هذه المؤسسات وتمويلها
- يساعد التمويل على توسيع وفتح وحدات أو خطوط انتاج جديدة لهذه المؤسسات وزيادة حجم أنشطتها ومنه زيادة العمولية.
- الحد من الاستدانة .
- تفعيل نظام المشاركة عن طريق التمويل الاسلامي. (مصطفى بوزيان ،علي صولي،2020، ص.

(134).

المطلب الثالث: دور حاضنة الأعمال بالنسبة للمؤسسات الناشئة

خلال السنوات الأخيرة لوحظ أن حاضنة الأعمال لها دور كبير بالنسبة للشركات الناشئة، حيث تعتبر حاضنة الأعمال أحد أحدث الأدوات المستخدمة لخلق وترقية الشركات الناشئة وهذا بتوفير مجموعة متكاملة من الخدمات والمساعدات تتمثل في مكاتب مجهزة إضافة إلى وجود مختصين لمرافقة صاحب المشروع لمدة تتراوح بين سنة واحدة إلى ثلاث سنوات، حتى يتمكن صاحب المشروع من دخول مجال الأعمال بعد التخرج من الحاضنة وتتجلى في عدة خدمات:

- تقوم باستقبال واحتضان المؤسسات الصغيرة حديثة النشأة لمدة معينة.
- إمدادها بالأثاث والتجهيزات المكتبية ووسائل الإعلام الآلي والاتصال.
- تكوين مسؤولي هذه المؤسسات في مختلف جوانب التسيير.
- توثيق العلاقة بين الجامعات،البنوك والمقاولين الجدد
- تقديم استشارات للمؤسسات الناشئة في شتى النواحي القانونية،المحاسبية،التجارية،المالية وغيرها.

- توفير المحلات الملائمة في أماكن مهيأة ومنظمة يكون الدخول فيها سهلاً ومهيأً للنشاطات وتستمر اتفاقية هذه المحلات المأجورة لفترة محددة لا تتجاوز مدتها سنتين. (بريش السعيد ، 2004، ص 189)

أثبتت حاضنة الأعمال قدرتها وكفاءتها في تنمية وتطوير المؤسسات الناشئة وتمكينها في أداء أدوارها على أحسن وجه، والوصول بها إلى النجاحات من خلال بناء قاعدة تكنولوجية حديثة تساعدها على تطوير صناعتها

• المبحث الرابع: التصور النظري للدراسة

تعددت النظريات التي درست موضوع المؤسسات، ولكن نادراً ينظر إليها على أنها المحور الرئيسي للنظريات في المجالات المختلفة.

ومع ذلك هناك بعض النظريات التي يمكن اعتبارها ضمنياً نظريات المؤسسات في الأدبيات الموجودة (بلواضح سعد الله، 2021/2020) واعتمدت هذه الدراسة على نظريات المؤسسة ونظريات ريادة الأعمال، والتي سنتناول تصنيفها في هذا المبحث كالتالي:

المطلب الأول: النظريات المفسرة للعلاقة بين الروح القيادية وإنشاء المؤسسات الناشئة
أولاً: نظريات المؤسسة

تركز نظريات المؤسسة على المؤسسات الناشئة، و كان (van de ven et al.1984) من أوائل العلماء الذين نظروا في ثلاثة مقاربات رئيسية لدراسة إنشاء المؤسسات الناشئة، و متمثلة في مقارنة ريادة الأعمال، و المقارنة التنظيمية، و المقارنة البيئية، كما أوضح بأن المقارنة التنظيمية تناقش الشروط التي بموجبها تخطط لها المؤسسة و العمليات المتبعة في تطويرها في مجالها لها عواقب مهمة على هيكلها و ادائها في وقت لاحق في دورة حياة اعمالها . (بلواضح سعد الله ، 2021/2020).

تم تحديد بعض النظريات و وجهات النظر الموجودة في علم المؤسسات لآجل الاجابة على الاسئلة التنظيمية، و من بين النظريات الاكثر صلة بدراسة المؤسسات الناشئة ما يلي :

• نظرية الطوارئ :

المؤسسات التي تريد ضمان البقاء في بيئة الاعمال يجب عليها تكوين علاقة بينها و بين بيئتها الخارجية من اجل تحقيق اداء عالي .

وتركز نظرية الطوارئ على العلاقات بين البيئة و الهيكل التنظيمي و الاستراتيجي ، وبالتالي المؤسسة الناجحة هي تلك التي تستطيع ان تكون اكثر كفاءة و ذلك بتكيفها و ادارتها لعدم اليقين الناتج عن البيئة الخارجية للمؤسسة (amroune,2014).

حسب النظرية فالمؤسسات الناشئة يجب عليها ان تكون منفتحة مع محيطها الخارجي لتحقيق بقائها و نموها

• نظرية التطورية :

وركزت هذه النظرية على اعمال داروين حول تطور الكائنات الحية (حوجو ، 2015) الذي تنطلق ان مبدأ المؤسسة ليس الريح و انما قدرتها البيولوجية على الاستمرار والبقاء . ان المؤسسات التطورية عبارة عن مجموعة ديناميكية من الكفاءات تختلف بمهارات التي اكتسبتها مختلف المنظمات عبر العصور السابقة (هاملي ، 2010). حسب نظرية التطورية فالمؤسسات الناشئة تعتبر كائن للبقاء و الاستمرار و النمو .

• نظرية الاعتماد على الموارد

ترى انالمؤسسة عبارة عن كيان اجتماعي تنشأ انطلاقا من علاقتها مع محيطها الخارجي و كونها هي التي تؤثر على محيطها بضغوطاتها نتيجة تبعياتها لها (بلبركاني ، 2014). و الفكرة العامة للنظرية ان كل من يسيطر على الموارد التي تحتاجها المؤسسة الناشئة لها القدرة على امتلاكها، ولذلك تسعى هذه المؤسسة قدر الامكانعلى زيادة قوتها على الاخرين من خلال الوصول الى الموارد لتقليل من الضغوطات عليها (سلطان و اخرون ، 2017).

ثانيا: نظرية ريادة الاعمال

وتتص هذه النظرية على وجود روابط بين السمات الفردية و الابداع التنظيمي ، وعلى الرغم من هذا الرأي حاول التمييز بين رواد الاعمال مع غير رواد الاعمال بالتركيز على اهمية المؤسسة و سمات ريادة الاعمال ، إلا انه هناك العديد من القضايا التي يجب مناقشتها ووصفها و شرحها من خلال نظريات ريادة الاعمال في المؤسسات الناشئة و التي تنقسم الى نظريتين كالتالي :

• نظريات المستوى الكلي :من بين اعمال الباحثين و المفكرين على هذا المستوى نجد :

• نظرية schumpeter:

يعتبر schumpeter في نظرية التنمية الاقتصادية ان انشاء المؤسسات الجديدة كأحد العوامل التي تؤثر على التنمية الاقتصادية ،و ان ظهور المؤسسات الجديدة يعتمد على عملية التعرف رائد الاعمال على فرص لمجموعات عوامل الانتاج بالاعتماد على الابتكار و التدمير الخلاق ،و التي يمكن ان تؤدي الى التغيير التكنولوجي(بلواضح سعد الله ، 2021/2020).

• نظرية البيئة السكانية

سلطت هذه النظرية الضوء على العلاقات بين المؤسسة و البيئة من منظور التكيف ، وعلى اهمية البيئة الخارجية في تحديد اسلوب حياة المؤسسات في نفس الصناعة ، وتقدم هذه النظرية نظرة ثاقبة قيمة حول ولادة اشكال جديدة من المؤسسات في الصناعات النموذجية (نفس المرجع السابق ، بلواضح).

• نظريات المستوى المتوسط و الجزئي

- وتركز نظريات على هذا المستوى بشكل كبير على المؤسسات الناشئة ، وذلك راجع الى اسباب الاتية :
- نظريات ريادة الاعمال اكثر عرضة لآخذها في الاعتبار في مراحل المبكرة من الاعمال او المنظمات ، وذلك لتعاملها ميدانيا مع الافكار و الابداع و الابتكار و تطوير المنتجات و الخدمات الجديدة و اقتناص الفرص وما الى ذلك ، وبالتالي كل هذه المفاهيم تدل على مفهوم المؤسسات الناشئة (المرجع مذكور سابقا ، بلواضح)
 - بعد فهم نظريات ريادة الاعمال و تجاوزها ،سنجد نظريات التنظيم والادارة التي تكون موجودة في المؤسسات و تتعامل مع ادارة الافراد و المنظمات .

المطلب الثاني: العلاقة بين الروح القيادية و انشاء المؤسسات الناشئة

يعتبر الاطار النظري للبحث من أهم الخطوات التي تلخص البحث ويعطي حوصلة لأهم النقاط، و التي سيتم التطرق اليها بتوضيح العلاقة بين الروح القيادية (القيادة الفعالة ،التخطيط الاستراتيجي ،المهارات)بأنشاء المؤسسات الناشئة التي تناولت كل بعد فيما يلي:

• علاقة القيادة الفعالة بأبناء المؤسسات الناشئة:

تعد القيادة الفعالة احدى المهارات المهمة التي ينبغي ان يكتسبها كل شخص يتطلع الى تحقيق احسن النتائج لفريقه او بأبناء مؤسسته او لبلده و تعد القيادة الفعالة محكا هاما في انشاء المؤسسات الناشئة و لها مكانة و هوية التي تحيط بقوة الشخصية القيادية و موهبتها (موقع مزايا القيادة الفعالة ، 2022). القيادة الفعالة تعتبر البنية الهيكلية المتكاملة لأنشاء المؤسسات الناشئة و التفاعل بين اقسامها وعناصرها وفكريا لتحقيق الاهداف المرسومة ،و اخذ باعتبار واقعها و البيئة المحيطة بها و رضى افرادها العاملين فيها ،ومن هنا ينبغي ان نفكر دائما في ان نجعل من مؤسساتنا غرف قيادة و توجيه و ترشيد لا دوائر ولا إدارات حتى تكون في قمة و تحظى باحترام الجميع. (احمد السيد كردي ،قيادة المؤسسات في بنيتها و اهدافها ،2022)

• علاقة التخطيط الاستراتيجي بإنشاء المؤسسات الناشئة:

يعد التخطيط الاستراتيجي من اهم وظائف القائد الناجح يهدف لإنشاء مؤسسات ناشئة يقوم بتوضيح المعتقدات و القيم و نقاط القوة و الضعف في المؤسسة ، وكذلك تحديد إمكانات العمل وصعوباته ، وهنا يأتي دور القائد الناجح ليحدد الاتجاهات و ليحسن فاعلية الاداء و يساعد على تجنب تكرار الاعمال و يركز على الخدمات الهامة لضمان نجاح المؤسسة الناشئة ، ويسير التوجيهات الاستراتيجية طبقا لتخطيط الاستراتيجي .(بلال خلف السكارنه ،2010)

• علاقة المهارات بإنشاء المؤسسات الناشئة:

تتأثر ديناميكية القيادة بعدد ونوع المهارات القيادية التي يمتلكها القائد و فريق العمل ، وهنا سنستعرض اهم المهارات القيادية التي يجب ان يمتلكها او يتعلمها القائد لتسيير المؤسسة ، ومع اننا نؤمن بتباين تنشئة القادة ، إلا ان المهارات القيادية الاساسية التي يتحلى بها القائد الناجح تعمل هي الاخيرة على قاعدة انطلاق انشاء المؤسسات الناشئة و نجاحها .(بلال خلف السكارنه ،2010)

المبحث الخامس: صياغة الفرضيات و إعداد النموذج النظري للدراسة

يتكون هذا المبحث من الفرضيات التي تم صياغتها بعد تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، والنموذج النظري الدراسة الذي يعد بمثابة بنية أساسية للدراسة متكونة من مغيرين أساسيين (متغير مستقل، ومتغير تابع) يوضح العلاقة وترابطات بينهما، وبالتالي تهدف الدراسة لتناول مساهمة الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة، وقسم النموذج النظري إلى أبعاد رئيسية وكل بعد تحته أبعاد فرعية، وأيضا تم تطرق إلى الخريطة الذهنية التي تناولت كل مفاهيم وأبعاد النظرية متعلقة بالموضوع الدراسة.

المطلب الأول: صياغة الفرضيات

في هذا المطلب سيتم صياغة الفرضيات التي تبنى عليها الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتدعيمها بالنظريات والمقاربات التي استندت عليها الدراسة، وسنقسمها إلى ثلاثة فرضيات، وهي على النحو الآتي:

أولا: صياغة الفرضية الأولى

إن أهمية القيادة في المنظمات تزايد بصورة ملحوظة في العصر الحديث، بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتغيرات معقدة و مترابطة، فضلا عن المنافسة الشديدة في الأسواق ومن هنا أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف كثيرا على القيادة الفعالة الناجحة(نواف كنعان ،1999).

الفعالية حسب برنارد: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، كما أشار الفار إلى أن الفعالية تعني: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة (نواف كنعان، 1999).

القائد الفعال: هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، بحيث تصبح كفايته رهنا برويته الواضحة وبنظراته المتكاملة (نواف كنعان، 1999).

ولهذا بالاعتماد على مقارنة المبنية على المعارف تم صياغة الفرضية الأولى على نحو التالي:

الفرضية الأولى: تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد القيادة الفعالة إيجابياً في إنشاء المؤسسات الناشئة

ثانياً: صياغة الفرضية الثانية

المهارات: المهارة لا تعبر عن حالة أو معرفة نمتلكها ولكنها مجموع ثلاثة أبعاد مترابطة وهي: المعرفة، القدرة الممارسة وهذا الرابط خاصة أساسية من أجل إدارة وتطوير أي نظام، وهذا يتوافق مع تعريف Y.Lichtenberger حيث يرى أن "المهارة تستوجب التنسيق بين ثلاثة مكونات وهي: المعرفة (Savoir)، القدرة (Pouvoir) وتترجم في الممارسات، والإرادة (Vouloir) والتي تنتج عنها المعارف السلوكية أو التحلي". وتعتبر: المعارف، الممارسات والمعارف السلوكية الأبعاد الأساسية للمهارات (توم بيترز، 2008).

ولهذا بالاعتماد على مقارنة المبنية على المهارات تم صياغة الفرضية الثانية على نحو التالي:

الفرضية الثانية: تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد المهارات إيجابياً في إنشاء المؤسسات الناشئة

ثالثاً: صياغة الفرضية الثالثة

التخطيط الاستراتيجي: يعرف ماك غرات Mc Grath التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية رسمية مستمرة لصناعة القرارات المنظمة المبنية على تقييمات داخلية وخارجية، ويتضمن تنظيم الناس والمهام التنفيذ القرارات وقياس درجة الإنجاز والفاعلية، ويتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية: كيف وصلنا إلى ما نحن عليه؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وكيف سنصل إلى هناك؟ وكيف نجعل العمل قابلاً للتنفيذ، (الغزالي، 2000).

فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية

والإقليمية والعالمية، وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، والهدف ببساطة هو استكشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف وخلق الفرص. (الغزالي، 2000).

فمن هذا المنطلق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يعمل على توجيه مهام المنظمة و أنشطتها بغرض تحقيق أهدافها، ولا يتاح له ذلك إلا باعتماده على فهم بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية وتحليلها، مع الالتزام بالطرق العلمية في ذلك، ومن ثم يمكن وضع خطة عملية للمنظمة تقلص من فارق الهوة بين ما هي عليه وما تطمح للوصول إليه (الغزالي، 2000).

ولهذا تم صياغة الفرضية الثالثة على نحو التالي:

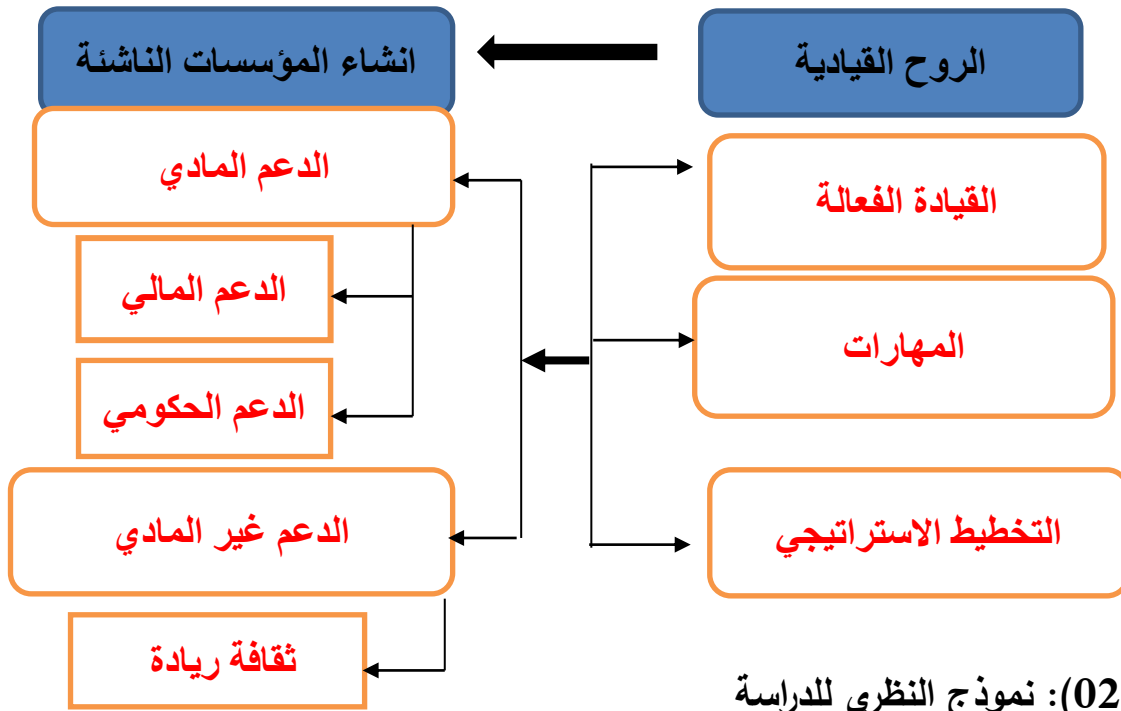
الفرضية الثالثة: تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد التخطيط استراتيجي إيجابياً في إنشاء المؤسسات الناشئة

المطلب الثاني: إعداد النموذج النظري للدراسة

تم بناء نموذج النظري للدراسة بالاعتماد على النظريات المتطرق لها و مراجعة ادبيات الدراسات السابقة ومن اجل مساهمة الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة وتبيان العلاقة بين هذه المتغيرين تم تكوين نموذج يتشكل من متغيرين ، اولهما مستقل متمثل في الروح القيادية و الذي ينقسم الى ثلاثة متغيرات اساسية هما : القيادة الفعالة ، المهارات ، التخطيط الاستراتيجي ، اما المتغير الثاني فيتمثل في انشاء المؤسسات الناشئة و الذي بدوره ينقسم الى مؤشرين هما الدعم المادي و الدعم غير مادي ، فيتم تقسيم عوامل المادية الى :الدعم المالي و الدعم الحكومي ، وتقسيم مؤشر العوامل غير المادية الى :ثقافة ريادة الاعمال ويتم توضيح شكل النموذج النظري للدراسة على النحو التالي :

لكي تكون المؤسسة قوية بإدائها يستلزم تحقيق قيادة فعالة، لهذا يجب أن تكتسي القيادة اهمية بالغة لتطور و استقرار على المدى القصير وكذا الطويل، حيث أن القائد يكتسي أهمية وقيمة في المؤسسة لتأثيره المباشر على أهم عنصر مكون للمؤسسة وهو عنصر المورد البشري.

ومن خلال عرض أنماط القيادة تبين أن نجاح المؤسسات من عدمه يتعلق بالدرجة الأولى في قوة وتأثير القيادة في تلك المؤسسات، ومما لا شك فيه أن نمط القيادة المطبق في المؤسسة و المنتهج مع العاملين له تأثير مباشر على مستوى أدائهم للعمل و انجازهم للأهداف المطلوب تحقيقها. ويتم توضيح الشكل ادناه العلاقة بين الروح القيادية و المؤسسات الناشئة على النحو التالي :



الشكل رقم (02): نموذج النظري للدراسة

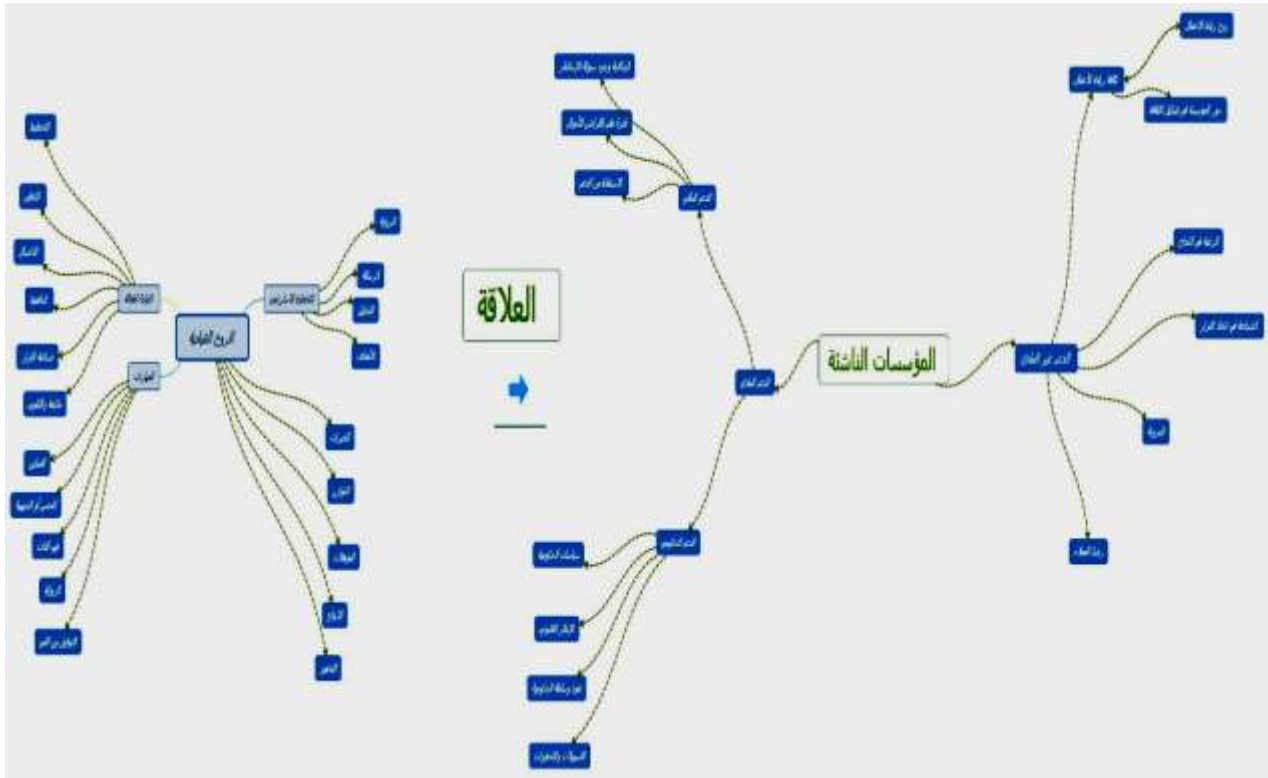
المصدر : من اعداد الطالبين

من خلال الشكل يتضح بأن هناك علاقة تجمع بين الروح القيادية و انشاء المؤسسات الناشئة . حيث تعتبر الروح القيادية عنصر فعال ومهم في انشاء المؤسسات الناشئة ، تساهم بشكل كبير في تقديم ما هو افضل للارتقاء و نجاح المؤسسة و تحسين الاداء الكلي للمؤسسة .

تعد الخريطة الذهنية بمثابة أسلوب يستخدم لترجمة ما في العقل من أفكار إلى صورة بصرية، يسمح بتنظيم وفهم المعلومات بشكل أسرع وأفضل، ويتم من خلالها تمثيل البيانات والمعلومات بطرق غير خطية باستخدام الخطوط والرموز والأشكال والصور لربط الأفكار والعلاقات بهدف إعادة تنظيم المعرفة بطريقة إبداعية (حسونة، 2018). وفي هذا المطلب نتطرق إلى الخريطة الذهنية للدراسة النظرية التي تتناول مختلف الأبعاد النظرية والعملية الشاملة لمتغيرات الدراسة المستقلة (الروح القيادية) والتابعة (انشاء المؤسسات الناشئة) التي تم التطرق إليها في الدراسات السابقة، وهي موضحة في الشكل الموالي

المطلب الثالث : اعداد الخريطة الذهنية للدراسة النظرية

تعد الخريطة الذهنية بمثابة أسلوب يستخدم لترجمة ما في العقل من أفكار إلى صورة بصرية، يسمح بتنظيم وفهم المعلومات بشكل أسرع وأفضل، ويتم من خلالها تمثيل البيانات والمعلومات بطرق غير خطية باستخدام الخطوط والرموز والأشكال والصور لربط الأفكار والعلاقات بهدف إعادة تنظيم المعرفة بطريقة إبداعية (حسونة، 2018). وفي هذا المطلب نتطرق إلى الخريطة الذهنية للدراسة النظرية التي تتناول مختلف الأبعاد النظرية والعملية الشاملة لمتغيرات الدراسة المستقلة (الروح القيادية) والتابعة (انشاء المؤسسات الناشئة) التي تم التطرق إليها في الدراسات السابقة، وهي موضحة في الشكل الموالي



الشكل الرقم (03) : يمثل الخريطة الذهنية للدراسة النظرية
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج MIND

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل الاول المتعلق بالدراسة النظرية لمتغيرات الدراسة التي تناولت موضوع مساهمة الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة يمكن القول بان مفهوم انشاء المؤسسات الناشئة تعرض لعدة تعاريف حسب وجهة نظر التي يرى منها الباحث بحيث لا يوجد تعريف شامل تم اجماع عليه حول تعريف المؤسسات الناشئة كونها تملك مجموعة من التعاريف و الخصائص و السمات التي جعلت منها صعبة التفرقة بينها و بين المفاهيم الاخرى مثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الجديدة وغيرها من المفاهيم .

ما تقدم تعتبر المؤسسات الناشئة المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي فهي بدورها تقوم بتعويض المؤسسات التي حققت الفشل وإعادة التوازن لدى الأسواق ومنه فإن المؤسسات الناشئة منظمة تبحث عن نموذج اقتصادي يسمح بالنمو ويساهم أيضا بالتنمية المحلية والترقية للاقتصاد الوطني.

واما مفهوم الروح القيادية الذي هو ايضا لا يوجد تعريف موحد نتيجة اختلاف توجيهات الباحثين و المؤلفين حوله ، وهذه الدراسة تناولت عدة تعاريف للروح القيادية توصلت الى ان الروح القيادية تتمتع بالحماس المطلوب و الرغبة القوية اللازمة لتحقيق الاهداف ونتائج افضل داخل المؤسسة او خارجها .

وبعد ذلك انتقلنا للنظريات المفسرة للعلاقة بين الروح القيادية و انشاء المؤسسات الناشئة ، وحيث استنادا لهذه النظريات تم صياغة فرضيات الدراسة ليتم محاولة في الفصل الثاني الميداني تأكيد لصحتها او رفضها ، وفي هذا الاخير تم بناء نموذج نظري وخريطة ذهنية للخروج بنموذج يجيب عن اشكالية هذه الدراسة.



الفصل الثاني



دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر

تمهيد

بعد تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الروح القيادية و انشاء المؤسسات الناشئة سنتجه في هذا الفصل لإعداد الإطار الميداني، والتي تمت في المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلة على علامة المؤسسات الناشئة من أجل معرفة مساهمة كل بعد من ابعاد الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر ، ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم اللجوء إلى أسلوب المقابلة نصف الموجهة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، وتحليلها باستخدام التحليل التقليدي للمقابلة و برنامج التحليلي الكيفي (NVIVO) للخروج بمساهمات ميدانية تفيد المؤسسات ميدان الدراسة.

وبناء مما سبق، سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالاتي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثاني: تحليل المقابلات في المؤسسات الناشئة في الجزائر ميدان الدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل مقابلات الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يمثل هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي تم فيه أولاً تطرق إلى المنهج الكيفي وتوضيح أسباب التوجه نحو أسلوب دراسة الحالة الكيفية، وتم أيضاً تحديد مجتمع الدراسة وعينتها مع شرح المبررات اختيار الحقيقية، وتناول أدوات التحليل الكيفي، و تم معرفة خطوات الدراسة الميدانية، وفي الأخير تناول التحليل التقليدي للمقابلة برنامج التحليل الكيفي (NVIVO).

المطلب الأول: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج استنتاجي شبه تجريبي الكيفي (النوعي) بمختلف طرقه وأدواته الذي يعد من بين أنواع الدراسات والبحوث التي يلجأ إليها من أجل فهم عميق وتوصيف شامل للظاهرة الاجتماعية والإنسانية المدروسة كونه يستقرّ الواقع الحالي ويقرأ المستقبل القادم، ويقوم بدراسة الإنسان بمختلف أبعاده المختلفة وأدواته المعرفية، مثل الملاحظة (المباشرة، وغير المباشرة) واستخدام المقابلة الخبراء (فردية). ويقوم فيه الباحث بطرح أسئلة التي تنطلق من: كيف؟ ولماذا؟ وما سبب؟ من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة والتي يحتاجها في الدراسة (بلواضح سعد الله، 2021/2020) وعليه في هذا المطلب سنعرض أسلوب دراسة الحالة الكيفية وأسباب اختياره.

1. دراسة الحالة الكيفية: يعد هذا أسلوب نوع من أنواع البحوث العلمية التي يقوم بها الباحث، ويتم اختيارها على أساس أربع معايير وهي كالتالي: (عمرون، 2018).

- طبيعة البيانات: بيانات هذه الدراسة (نوعية) وبالتالي تم إجراء دراسة حالة؛
- طبيعة الفرضية: في حالة عدم التعبير عن الفرضية من حيث التباين في مستويات المتغيرات يتم لجوء إلى استراتيجية دراسة حالة، وفي هذه الدراسة تم صياغة الفرضية من أجل إجابة على سؤال كيف؛
- طبيعة المتغير التابع: في هذه الدراسة وجود ترابط شديد بين عديد من متغيرات التابعة ابعاد انشاء المؤسسات الناشئة مما تم التوجه إلى استراتيجية دراسة الحالة؛
- طبيعة وعدد المتغيرات المستقلة: هذه الدراسة تتكون من العديد من المتغيرات المستقلة ابعاد الروح القيادية ، حيث حاول الباحث تبسيطها والحفاظ على أجزاء منها فقط.

2. أسباب اختيار دراسة الحالة الكيفية: تم اللجوء إلى دراسة الحالة الكيفية (النوعية) نظرا للأسباب التالية:

- نقص البيانات كون الدراسة الحديثة ولم يجرى عنها الكثير من البحوث لكون هذا دعم الحكومي لهذا القطاع الجديد وظهر بقوة في سنتين سابقتين (2019-2020) التي تجمع بين مفهوم الروح القيادية و انشاء المؤسسات الناشئة مقارنة بالدراسات الأجنبية، وعليها تم التوجه في البداية نحو الدراسة الكيفية من أجل خروج بنموذج ميداني الذي يعطي الباحثين آخرين فرصة استخدام نتائج الدراسة كدراسة سابقة ينطلقون منها للقيام بدراسة كمية.
- طبيعة فرضيات الدراسة كان تحاول على إجابة عن سؤال كيف للسؤال العام وتساؤلاته الفرعية.
- وجود تداخل وارتباط شديد بين متغيرات التابعة للدراسة.
- تشعب عدد متغيرات المستقلة وتعقيدها، إذ حاول الباحث تبسيطها واختيار بعضها استنادا للدراسات السابقة.
- الترابط الكبير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- صعوبة الوصول إلى مؤسسات الناشئة عينة الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة

في هذا المطلب سيتم تناول مجتمع الدراسة وعينة المختارة، ثما إلى أدوات جمع البيانات والمعلومات التي اعتمدت عليها الدراسة، وفي الأخير إلى أخلاقيات البحث العلمي.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جمع بعض اصحاب المؤسسات الناشئة بولاية المسيلة، وتم اختيار هذه المؤسسات للأسباب التالية:

- سهولة الوصول وقرب المكان بالنسبة إلي

- السعي للحصول على معلومات اعمق لمساهمة الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة.

ثانياً: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة من مجموعة مدراء و اصحاب المؤسسات الناشئة بولاية المسيلة الذين يمثلون مسيري هذه المؤسسات الناشئة الحاصلة على علامة لابل ستار توب .

فقد تم استهداف هذه الفئة لمعرفة وجهة نظرهم حول اهمية مساهمة الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة وتم إجراء مقابلات معهم بمختلف وسائل الاتصال نظرا لكون طبيعة الدراسة كيفية، فقد كان أسلوب اختيار العينة غير عشوائية بطريق قصدية من خلال الاتصال والتواصل مع أصحاب المؤسسات الناشئة في المسيلة، وكان في بداية عددهم (5) خبراء، حيث خبير لم يستقبلنا نتيجة وقته الضيق، تم اختيار عينة بالغ عددهم (04) وذلك راجع لصعوبة الوصول إليهم، والمبررات اختيار الخبراء كالتالي:

الجدول رقم(03): يمثل عرض عينة المؤسسات الناشئة في المسيلة ميدان الدراسة

الخبراء	تعريف المؤسسة	النشاط
الخبير الاول: مؤسسومدير و مسير مؤسسة ناشئة في المسيلة، طالب دكتوراه سنة رابعة.	تأسست سنة 2020 Sarl vision Intek	تركيبات كهربائية صناعية كبرى وصيانة.
الخبير الثاني: مديرة المؤسسة ومهندسة فلاحية في المسيلة	المؤسسة الناشئة انتاج الاسمدة العضوية الفلاحية	انتاج منتج omix
الخبير الثالث: مسير و صاحب مؤسسة ناشئة في المسيلة	المؤسسة الناشئة لوب كين إلكترونيك	خزائن الكهربائية
الخبير الرابع: مديرة مؤسسة ناشئة طالبة دكتوراه في مجال بيولوجيا	مؤسسة ناشئة لصناعة مكملات الغذائية	صناعة المكملات الغذائية

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة الكيفية التي يعتمد عليها الباحث بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة من أجل التحليل و اختبار الفرضيات في مصادر الأولية والثانوية وهي كالتالي:

1. المصادر الأولية: وهي تشكل البيانات الأولية التي يقوم بجمعها الباحث بنفسه من عينة ميدان الدراسة، ومن أدواتها نجد:

- الملاحظة غير المباشرة: وتعرف بالملاحظة بغير مشاركة، أي يكون الباحث مشاهدا لظاهرة موضوع البحث أو الحدث موضوع المشاهدة، وذلك بالنظر والاستماع إلى موقف اجتماعي معين دون المشاركة الفعلية فيه، وبعد الملاحظ في هذه الحالة بعيدا عن ظاهرة مدروسة، وبالتالي ميزة هذا نوع من الملاحظة في البحث العلمي تكمن في جعل الباحث يلاحظ السلوك واقعا على حقيقته وعلى صورته الطبيعية بدون أن تأثر خارجي (بلواضح سعد الله ، 2021/2020).

- أداة المقابلة: يوجد عدة أنواع وتصنيفات للمقابلة منها مقابلة حرة (غير موجهة)، مقابلة موجهة ومقابلة نصف موجهة، وتم الاستعانة في هذه الدراسة بأداة المقابلة وبالأخص اعتماد أسلوب المقابلة نصف الموجهة مع مجموعة من الخبراء كون طبيعة الدراسة استكشافية (كيفية، نوعية)، وأنه تعتبر دراسة حديثة حول موضوع الدراسة سنقوم بها في الجزائر مقارنة بالدراسات الأجنبية العالمية التي تطرقت إلى هذا الموضوع.

- أما الأسباب الأخرى لاختيار أداة المقابلة حسب (حريزي، 2016) هي أن نسبة الردود في المقابلة أعلى من نسبة الردود في الاستبيان وهذا السبب راجع إلى عوامل التالية: المقابلة تكون متفاعلة بين الباحث والمستوجب، ومرونة المقابلة في تعديل أسئلة، وتوضيح طبيعة أسئلة حسب الموقف، وأخيرا تعد أحسن وسيلة اتصالية مباشرة مع المستوجب.

2. المصادر الثانوية: تتمثل في البيانات الثانوية التي يجمعها الباحث من أجل إعداد الجانب النظري لهذه الدراسة، وهي متمثلة في: المراجع، والكتب، والمقالات، والأطروحات، والرسائل الجامعية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة، و أخيرا الإنترنت.

رابعا: أخلاقيات البحث العلمي

لقد تم استخدام معايير أخلاق البحث العلمي في هذا العنصر كونه جد مهم في تعزيز مصداقية الدراسة من جهة، وضمان دقة المعلومات وحماية خصوصيات كل خبير تم مقابلته من جهة أخرى، ولهذا فالمقابلات التي يتم إجرائها سينكون بطبع بإذن الخبير وموافقته أولا ثم يقوم بتحديد موعد المقابلة في وقت فراغه لضمان أريحيته، وأيضا يجب أن لا يتم ذكر أسماء الخبراء في عرض وتعريف عينة الدراسة، وسنوضح أسباب القيام بهذه الدراسة واختيار المقابلة معه مما نسمح له بطرح أي استفسار يشغل باله من أجل أن يكون مناخ المقابلة جيد (حريزي، 2016).

المطلب الثالث: خطوات الدراسة الميدانية وبرنامج التحليل الكيفي (NVIVO)

كون الدراسة الكيفية في هذا المطلب سيتم التطرق إلى الخطوات المنهجية الأساسية التي خطوتها الدراسة النظرية والميدانية عبر عدة مراحل وهي، ومن ثم تحديد أدوات تحليل البيانات التي اعتمدت عليه هذه الطريقة الممزوجة بالتقليدية والحديثة، وأخيرًا التعرف على برامج (NVIVO) وشرح مقاربات تحليله وخطوات استخدامه.

أولاً: خطوات الدراسة الميدانية

- **المرحلة الأولى:** تسمى **مرحلة أولية للدراسة**، يتم فيها تحديد موضوع الدراسة وأهدافها من أجل معالجة وضبط إشكالية الدراسة؛ حيث في البداية تم التطرق إلى مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة التي تناولت مفهومي الدراسة (الروح القيادية، وإنشاء المؤسسات الناشئة) ومراجعتها بطريقة منهجية مفصلة، وتم وضع التصور النظري التي بنيت عليها الدراسة من مقاربات ونظريات مفسرة وداعمة للعلاقة بين مفهومين، و ثم تم إعداد الخريطة الذهنية المتكونة من جميع أبعاد مفاهيمية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة التي تم تناولها في الدراسة النظرية والدراسات السابقة، وفي الأخير تم إعداد النموذج النظري اعتماداً على الدراسات السابقة وتقاطع بينها، واستخدام الملاحظة المباشرة في حاضنة الأعمال جامعة المسيلة، والملاحظة غير المباشرة للمؤسسات الناشئة ولاية المسيلة، ومقابلة أساتذة أكاديميين (بوجمعة عمرون ، مير احمد) وخبراء ميدانيين (مدير و مسير مؤسسة Sarl Vision Intek، ومدير حاضنة الأعمال) مما ساعدنا في تحديد وضبط النموذج النظري للدراسة.

- **المرحلة الثانية:** بعد تحديد النموذج النظري للدراسة وصياغة الفرضيات في المرحلة الأولى، في البداية الدراسة الميدانية تم اعتماد على المنهج استنتاجي شبه تجريبي كفي بأدواته وأساليبه الكيفية (النوعية)؛ حيث لاستخدام أداة المقابلة في هذه الدراسة الاستكشافية ومحاولة المقارنة بين ما جمعناه من معلومات أولية وما جاء في الإطار النظري للدراسة حتى نضمن الإحاطة بجميع جوانب الدراسة، وإضافة كل الأبعاد والأسئلة في دليل المقابلة، تم إعداد الدليل المقابلة الأولى يتكون من 17 سؤال قبل تحكيمة وتوجيهه إلى خبراء متخصصين .

- **المرحلة الثالثة:** بعد أن تم إعداد دليل المقابلة من أجل مقابلة الخبراء و الإجابة على الفرضيات في المرحلة الثانية، يتم في هذه المرحلة بعد تحديد مواعيد المقابلة مع عينة ميدان الدراسة، استخدام أسلوب المقابلة نصف موجهة مع مجموعة من خبراء ميدانيين يمثلون أصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup)(أنظر الجدول الذي يمثل عرض عينة المؤسسات الناشئة في الجزائر ميدان الدراسة)، وذلك لجمع البيانات والمعلومات الكافية واللازمة من الخبراء باستخدام التدوين الكتابي التسجيل الصوتي (عبر

الهاتف النقال) للمقابلة، بغية الفهم العميق الذي يساعدنا على التحليل والوصول إلى نتائج أولية للإجابة على فرضيات الدراسة.

- وهذه المرحلة مهمة، فهي التي تحصل على نتائج التي تساعد في تحليلها في المرحلة الموالية.

- **المرحلة الرابعة:** تقوم هذه المرحلة بالقيام بدراسة معمقة عبر تحليل البيانات التي تم الحصول عليها في المرحلة الثالثة من الخبراء التي تمت المقابلة معهم؛ حيث تم تحويل ونقل التسجيل المقابلات المدونة كتابيا ومسجلة صوتيا في شكل نص على صيغة وورد (WORD) من أجل القيام بالتحليل التقليدي للمقابلة واستنتاج أوجه التشابه والاختلاف بين وجهات النظر وآراء الخبراء، ومن ثم الاستعانة بالتحليل بالطريقة الحديثة وذلك بواسطة برنامج التحليل الكيفي (NVIVO) من أجل اختبار الفرضيات والإجابة عليها عبر استخراج المقاربات الأساسية الأربع (المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعية، الخرائط الذهنية) في شكل أرقام وإحصائيات وأشكال وخرائط تساعد على استخلاص النتائج الميدانية للدراسة.

- **المرحلة الخامسة:** وهي المرحلة الأخيرة في الخطوات الدراسة الميدانية، وتتم فيها مناقشة النتائج النظرية والميدانية التي تم الوصول إليها، ومن ثم تقديم المساهمات النظرية والميدانية في سبيل الخروج باقتراحات للمؤسسات ميدان الدراسة بغية تحديد الأفاق البحثية المستقبلية التي ستكون انطلاقة للباحثين والأساتذة من النموذج التطبيقي الذي تم الوصول إليه سيكون كدراسة سابقة الأولى وطنيا التي تحدد مساهمة الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر.

ثانيا: أدوات تحليل البيانات

يتم استخدام مجموعة من أدوات وطرق لتحليل البيانات الدراسة الكيفية (نوعية) ومعالجتها باستخدام التحليل التفسيري والبنائي والتأملي ولمفاهيمي والعلائقي (عمرون، 2018)، تم استخدام الطريقة التقليدية لتحليل المقابلات والحديثه متمثلة في برنامج (NVIVO).

1. **التحليل التقليدي للمقابلة:** يقوم بإعداد جدول يكون شاملا يلخص فيه إجابات جميع الخبراء للمتغيرات التابعة والمستقلة للدراسة مع أبعادها ولذلك لإعطاء القارئ نظرة عامة حول آراء وتوجهات الخبراء من أجل استخراج أوجه التشابه و الاختلاف (بلواضح سعد الله، 2021/2020).

2. **التحليل باستخدام برنامج التحليلي الكيفي (NVIVO):** يتم الاستعانة ببرنامج (NVIVO) عند القيام بالدراسات الكيفية التي تمشي بخطوات منهجية تعمل على تكميم أقوال إجابات الخبراء لمعرفة الارتباطات الموجودة بينهم، واستخراج معاملات التشابه النصي وتكرار المفردات (نفس المرجع سابق، بلواضح).

ثالثاً: برنامج التحليل الكيفي (NVIVO)

نقوم في هذا العنصر بتوضيح أهم المقاربات التي يعتمد عليها برنامج (NVIVO) في تحليله الكيفي مع توضيح أهم الخطوات التي يتبعها هذا البرنامج

1. مقاربات الكمية للتحليل الكيفي بواسطة برنامج (NVIVO): في التحليل الكيفي لمقاربات برنامج (NVIVO) يستعين الباحث في دراسته إلى أربع مقاربات أساسية وهي: (نفس المرجع السابق ، بلواضح .)

أ. المقاربة المعجمية (The lexical Approach): تهدف إلى وصف عما نتحدث (المضمون أو المحتوى) ونعبر، لأنها تستند على الإحصاء الترددي (التكراري) الذي يتعلق بتكرار أثر المفردات ومدى تشابه بين الكلمات المستخدمة في الحوار؛

ب. المقاربة اللغوية (Linguistic Approach): هدفها هذه المقاربة وصف كيف نتحدث (الأسلوب أو الطريقة) وبأي وسيلة؛ حيث تسمح بإدراك مستويين مختلفين للخطاب، المستوى الأول يقوم بتصنيف وترتيب النحوي (من قال ؟ وماذا ؟)، ومستوى الثاني يطابق الدلالات بأسلوب علمي (كيف ذلك ؟ مع أي أثر ؟)؛

ج. المقاربة الموضوعية (Thematic Approach): تتعلق بتفسير المحتوى أو المضمون من خلال اعتماده على قراءة الوثيقة جزء بجزء عبر ترميز المحتوى أو المضمون لفئات يمكن استيعابها وفهمها وتفسيرها محتواها أو مضمونها؛

د. الخرائط المعرفية (Cognitive Maps): الغرض منها هيكله فكرة معينة بتمثيلات مادية رسومية (إما رسمي بياني للأفكار أو العلاقات والارتباطات بيه هذه الأفكار) للتصورات العقلية تتعلق بموضوع واحد أو مواضيع عدة في زمن محدد، وهي مقاربة نوعية تقدم تمثيلات ورسوم بيانية فقط عبر جمع بين مصطلحات الرئيسية والجمل المستعملة للتعبير عنها، ولذلك فهي تدرج خارج حدود الدراسة الموضوعية.

2. خطوات استخدام برنامج (NVIVO)

لتطبيق خطوات استخدام برنامج التحليل الكيفي (NVIVO) في هذه الدراسة من أجل تحليل البيانات الكيفية (النوعية) التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة نصف الموجهة مع مجموعة من خبراء مؤسسات ميدان الدراسة، تم إتباع الخطوات التالية:

أ. الخطوة التمهيديّة: يتم فيها تحويل ونقل كل مخرجات المقابلات نصف الموجهة التي تمت مع الخبراء مؤسسات ميدان الدراسة بالشكل الحضوري ونقلها في ملف وورد (WORD)، ثم يتم كتابتها باللغة العربية بطريقة منظمة حسب إجابة على أسئلة دليل المقابلة التابعة لكل فرضية. وهذه المرحلة التحضيرية لاستخدام برنامج (NVIVO) وهي جد مهمة تساعد تسهيل استخدام البرنامج مما يوفر الجهد والوقت والتكلفة؛

ب. خطوة استيراد البيانات: بعد انتهاء من تفريغ مخرجات المقابلات التي تمت مع 4 خبراء نبدأ بفتح ملف جديد في برنامج (NVIVO) وتسميته وحفظه، لكي يسهل إجراء أي تعديل أو إضافة عليه فيما بعد، ثم يتم استيراد المقابلات المحضرة مسبقاً (إجابات المقابلة لكل خبير) كبيانات تسمى بالمصادر الداخلية للبرنامج وعددها 6 .

ج. خطوة ترميز البيانات: تقوم هذه الخطوة بإنشاء مجموعة من العقد (NODES) وترميزها حسب محاور الدراسة، وارتباط كل بعد بفرضيات الدراسة. وفي هذه الدراسة تم إنشاء ثلاثة عقد وهي (عقدة القيادة الفعالة، المهارات، التخطيط الاستراتيجي)، بحيث يتم ربط كل عقدة مع الفرضية الخاصة بها لاختبارها في المبحث الثالث (سنتطرق إليه لاحقاً بالتفصيل). وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يمثل ربط الفرضيات بعقد برنامج (NVIVO)

العقد	الفرضية
عقدة القيادة الفعالة مع عقدة انشاء المؤسسات الناشئة(الدعم المادي، الدعم غير المادي).	الفرضية الأولى:
عقدة المهارات مع عقدة انشاء المؤسسات الناشئة(الدعم المادي، الدعم غير المادي).	الفرضية الثانية:
عقدة التخطيط الاستراتيجي مع عقدة انشاء المؤسسات الناشئة(الدعم المادي، الدعم غير المادي).	الفرضية الثالثة:

المصدر: من إعداد الطالبين.

د. خطوة تحليل البيانات واستخراج النتائج: تعد الخطوة الأخيرة في برنامج (NVIVO) كونها تحلل بيانات مصادر والعقد، ثم تستخرج جملة من النتائج الكمية حسب المقاربات الأربعة الأساسية للبرنامج (مقاربة المعجمية، مقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعية، الخرائط المعرفية)، وتفسيرها لاختبار الفرضيات والإجابة عليها لتحقيق من صحتها.

المبحث الثاني: تحليل المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح المناخ التي تمت فيها المقابلات مع الخبراء، ومن ثم القيام بتحليل إجاباتهم باستخدام الطريقة التقليدية متمثلة في التحليل التقليدي للمقابلات لاستخراج في الأخير أوجه التشابه والاختلاف.

المطلب الأول: مناخ المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة

سيتم في هذا المطلب شرح مناخ المقابلة نصف الموجهة التي تمت وكيف تم إجرائها في المؤسسات ميدان الدراسة؛ بحيث تم تلخيص فيه جميع المجريات بالتبرير العلمي والواقعي الميداني، وذلك من أجل إعطاء البحث مصداقية أكبر للبيانات التي تم جمعها وأُعدت عليها؛ حيث في الجزء الأيمن الأول خصص إلى معرفة الخبير من سنه وخبرته ومكان عمله ومنص الذي يشغله، وفي الجزء الثاني تطرق لتاريخ المقابلة ومكان اللقاء ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل وكيفية التفريغ ومدته وثم الجزء الثالث التي فيه تم عرض ظروف إجراء المقابلة، وفي الجزء الرابع والأخير الأهداف الأساسية لأبعاد المقابلة. ومناخ المقابلة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): يمثل مناخ المقابلة نصف الموجهة لعينة من مؤسسات الناشئة في الجزائر الخاصة على علامة مؤسسات ناشئة (Label Startup)

الخبير	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	ظروف إجراء المقابلة	الأهداف الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> الخبير الأول: السن: 43 سنة. الخبرة: 15 سنة. مكان العمل: مؤسسة ناشئة Sarl Vision Intek. المنصب: مؤسس ومدير المؤسسة الناشئة، وطالب دكتوراه سنة الرابعة. 	<ul style="list-style-type: none"> تاريخ المقابلة: يوم: 2022/05/21 اللقاء: تم في قاعة التدريس بالجامعة مدة المقابلة: 2 ساعات و 25 دقيقة تدوين المعلومات كانت مسجلة بالهاتف وبشكل يدوي بعد إذن الخبير؛ عملية تفريغ في شكل كتابي ومنتظمة 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم الشكر للخبير على قبول موعد المقابلة؛ تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة؛ تقديم الخبير لنفسه ولمؤسسته 	<ul style="list-style-type: none"> معرفة مساهمة القيادة الفعالة في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؛ معرفة مساهمة المهارات في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم
الخبير الثاني:	تاريخ المقابلة : يوم		

<p>غير المادي)؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • معرفة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)؛ 	<p>الناشئة؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • تم منح الخبير الوقت الكافي للاستفسار على الموضوع والإجابة؛ 	<p>2022/05/27</p> <ul style="list-style-type: none"> • اللقاء: تم عبر الهاتف • مدة المقابلة: 30 دقيقة • تدوين المعلومات كانت مسجلة بالهاتف بعد إذن الخبير؛ • عملية تفرغ في شكل كتابي 	<ul style="list-style-type: none"> • السن: 30 سنة • مكان العمل: مؤسسة ناشئة انتاج الاسمدة العضوية ولاية مسيلة. • المنصب: مديرة مؤسسة و مهندسة فلاحية .
<p>معرفة أي من أبعاد الروح القيادية يساهم أكثر في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • كان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد مما ساعد في الحصول على معلومات • شكر الخبير على منحه كل هذا الوقت والإجابات. 	<p>2022/05/25</p> <ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة يوم: • اللقاء: تم عبر الهاتف النقال • مدة المقابلة: 40 دقيقة • تدوين المعلومات كانت مسجلة بالهاتف بعد إذن الخبير؛ • عملية تفرغ في شكل كتابي ومنتظمة . 	<ul style="list-style-type: none"> • الخبير الثالث: • السن: 27 سنة • الخبرة: 10 سنوات • مكان العمل: مؤسسات ناشئة لوب كين إلكتروك ولاية المسيلة • المنصب: مسير و صاحب مؤسسة ناشئة
		<p>2022/05/26</p> <ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة يوم: • اللقاء: تم في مكتب حاضنة الاعمال • مدة المقابلة: ساعة • تدوين المعلومات كانت مسجلة عبر الهاتف • عملية تفرغ في شكل كتابي 	<ul style="list-style-type: none"> • الخبير الرابع: • الخبرة: 10 سنوات • مكان العمل: منطقة صناعية لمسيلة • المنصب: مديرة مؤسسة و مسيرة

المصدر: من إعداد الطالبين.

- ومن خلال الجدول أعلاه الذي يشرح مناخ المقابلات الأربع مع الخبراء، يمكن شرحه كالآتي:
- **الخبير:** يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن سن الخبراء يتراوح ما بين 27 سنة إلى 43 سنة، وهذا الفارق بين الخبراء يمكنه المساعدة في إعطاء معلومات متنوعة ومختلفة. وبالنسبة إلى الخبرة فهي تتراوح من 5 سنوات إلى غاية 10 سنوات، ويدل هذا على تنوع الخبرات الميدانية السابقة للخبراء. وأما مكان العمل فجميع الخبراء يعملون في المؤسسات الناشئة ويحتلون مناصب مؤسسي ومدراء ومسيري هذه المؤسسات.
 - **تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل:** تمت المقابلة في شهر ماي من عام 2022، وكانت أول مقابلة يوم 21/05/2022 على الساعة 9:30 إلى آخر مقابلة يوم 27/05/2022 على الساعة 19.30 ليلا. أما مكان اللقاء كان في جامعة مع الخبير أو باستعمال الهاتف حسب درجة حرية الخبير وأوقات تفرغه. وبالنسبة إلى مدة المقابلات فكانت تتراوح بين 30 دقيقة إلى غاية 2 ساعات و25 دقيقة.
 - **ظروف إجراء المقابلة:** تم فيه شرح أوضاع التي كانت فيها المقابلة والتي كانت متبعة بخطة منهجية من بداية الاستقبال الخبير إلى غاية الشكر والامتنان على إعطائه وقته الثمين وإجاباته الغزيرة؛ حيث تم تبيان طبيعة الموضوع وأهدافه، ومن ثم شرح أسئلة وطرحها على الخبير ومنحه الوقت الكافي للإجابة بكل أريحية وإجابة على استفساراته عند صعوبة فهمه للسؤال.
 - **الأهداف الأساسية:** تم فيها تطرق إلى أبعاد التي تناولتها الدراسة وربطها مع محاور دليل المقابلة.

المطلب الثاني: التحليل التقليدي لمقابلات المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة

بعد انتهاء من المقابلات مع عينة الميدان الدراسة المتمثلة في اربعة خبراء سيقدم هذا المطلب عرض لإجابات الخبراء حول اسئلة دليل المقابلة في جدول شامل نتطرق فيه الى ابعاد المتغيرات المستقلة والتابعة لدراسة بغية مقارنة وجهة نظر المختلفة للخبراء لمعرفة اوجه التشابه و الاختلاف بينهم و ذلك باستخدام التحليل التقليدي للمقابلة .
و الجدول الموالي يوضح :

جدول رقم (06): يمثل التحليل التقليدي للمقابلات

المتغيرات	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث	الخبير الرابع
المتغيرات المستقلة				
القيادة الفعالة	<p>_ يقول الخبير من مهام القيادة الفعالة الناجحة هي المساهمة في تحويل الافكار والاهداف المكتوبة الى انجازات و نتائج ملموسة.</p> <p>_ القدرة على التحدي و الجرأة على تبني الاساليب و الافكار و المتغيرات التي تعمل جميعها على انشاء و نجاح و قيام المؤسسة الناشئة.</p> <p>_ الاستعداد للغد و التخطيط الجيد لمستقبل المؤسسة مثل وضع الاهداف و تحديدها و الاهتمام الجيد بكل ما يصلح المؤسسة و نجاحها و تحفيز الافراد و تشجيعهم على تحقيق اكبر قدر من اهداف العمل و عدم الاستسلام لما يحدث من متغيرات و العمل على ان تحافظ على المؤسسة.</p> <p>_ من جدير الذكر ان القيادة الفعالة هي التي يكون فيها رائد الاعمال متصفا بأكثر من شكل و نوع من انواعها و عليه ان يتصف بالشخصية المناسبة في الوضع المناسب الذي يراه ، و عليه على الروح القيادية ان</p>	<p>_ يقول الخبير ان توافر امكانية القيادة الفعالة في رائد الاعمال مع توفر الفعالية و الكفاءة المكتسبة و الخبرة تمثل احدى المهارات المكتسبة التي يتطلع بها القائد الى تحقيق احسن النتائج لرفيقه او لمؤسسته .</p> <p>_ تعتبر القيادة الفعالة صمام الامان لإنشاء و نجاح المؤسسات الناشئة بإضافة الى روح الابداع و الابتكار ، فالقيادة ضرورية و مهمة في الروح القيادية وكذلك في كافة مجالات الحياة المختلفة .</p> <p>_ ان القيادة الفعالة تأتي بسبب المثابرة على التعلم و تطوير النفس و التجارب الناجحة و الممارسة</p>	<p>يقول الخبير أن أغلبية القرارات تكون في القائد لذلك تعتبر القيادة الفعالة عنصر هام في روح القيادة .</p> <p>_ تتم القيادة الفعالة بوجود رائد اعمال يتميز بالمغامرة و الثقة بالنفس و الاطلاع بالأوضاع المحيطة به ، وهذه الصفات و السمات اغلبها صفات القائد .</p> <p>يعني القائد يجب ان تتوفر في الشجاعة لاتخاذ القرارات لا بد من مواصفات .</p> <p>_ القائد الفعال تتوفر فيه ميزات روح المبادرة ، القدرة على التفكير و التحليل ، القدرة على قراءة المؤشرات و التنبؤ</p>	<p>_ يقول الخبير ان القيادة الفعالة مبنية على اسس علمية من وجهة نظر التسيير لأنها اكثر نجاحا تكون مبنية على قواعد علمية سواء في طريقة التسيير او في التعامل او طريقة جذب الاسواق الجديدة او طريقة التفاوض مع الموردين او طرق احتواء الصراعات.</p> <p>_ إذا الفعالية مقرونة بأسس العلمية و ليس بأسس العاطفية ، العاطفة قد تحقق اهدافك مرة او اثنتين ولكنها لا تتكرر ان لم تبنى على اسس علمية وصحيحة ستكون عكسية لأهدافك ، فالقيادة الفعالة تبنى على اسس و منظور علمي .</p> <p>_ الروح القيادية يجب ان تكون القرارات</p>

<p>المتخذة فعالة لأن يصل الشخص الى الروح القيادية يكون قد حقق انجازات على مستواه الشخصي او المهني او العائلي و بالتالي تنمو لديه الروح القيادية و هذا راجع للقيادة الفعالة التي اتخذها في قراراته .</p>	<p>و التقدير وهذا في الاخير للحصول على قيادة فعالة داخل المؤسسة . _ تعد القيادة الفعالة مهمة و ضرورية في جميع جوانب عملك و حياتك المهنية ، وذلك بجمع الافراد يعملون معا لتحقيق اهداف و تحديد بقائها في الواقع . _ القائد الناجح هو الذي يملك لوحة تحكم تبسط له التعقيد في عدد محدود من المفاتيح القيادية ، ان هذه المفاتيح القيادية التي تمكن القائد من دفع الحاضر و استقدام المستقبل لمواجهة التحديات . _ تعد القيادة الفعالة مهمة و عنصرا هام في الروح القيادية</p>	<p>السليمة الى جانب ما يتصف به القائد من صفات القيادة و مواهب و صفات شخصية ، ولا شك ان التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة و متعددة الا ان المواقف الايجابية و الراسخة هي التي كان لإصحابها دور سامي و نتائج عظيمة . _ اكيد تعتبر القيادة الفعالة عنصرا مهما و فعال و ضروري لإنشاء المؤسسات الناشئة ، فالقائد الناجح هو الذي يعرف عن طريق النتائج المراد الوصول اليها و تحقيق اهداف بأقل مخاطرة .</p>	<p>تتميز بقوة العزيمة و الوضوح و كذلك عملية الابتكار لرؤية بعيدة و صياغة الهدف و وضع استراتيجية و استنهاض الهمم للعمل .</p>
---	---	--	---

	لتأدية جميع المهام بطريقة سليمة و الوصول الى قرارات صائبة و فعالة التي يتخذها رائد الاعمال.			
المهارات	يقول الخبير أن المهارات التي تحصلت عليه المؤسسة من خلال التحصيل العلمي الأكاديمي ثم تطويره ميدانيا _ تمتلك المؤسسة مجموعة من المهارات العلمية البحث و التطوير، الفنية ، الادراكية ، السلوكية الانسانية، إدارة الأعمال ،الادارية ، الشخصية الفكرية، الابداعية التكنولوجية، و التسويقية، _ الطرق التي ساهمت في تطوير مهارات المؤسسة من خلال المعارف ، و التقرب من مؤطرين أكاديميين ، وميدانيين، والتدريب ، و الممارسات، _ تساهم المهارات في اكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال توفر المهارات التي بدونها لا يمكنك توصيل فكرتك إلى أي كان. ولذلك يجب توفر مهارات اتصال وتواصل وعرض والقاء وتكوين شبكات واقناع،	يقول الخبير لتأدية مهامك بطريقة صحيحة على الجوانب التطبيقية لابد من تطبيق الاعمال في الواقع يعطيك درجة من النضج و الفعالية اكثر من دراستها نظريا. _ للمؤسسة مجموعة من المهارات العلمية البحث و التطوير، الفنية ، الادراكية ، السلوكية الانسانية، إدارة الأعمال ،الادارية ، الشخصية الفكرية، الابداعية التكنولوجية، و التسويقية، _ الطرق التي ساهمت في تطوير مهارات المؤسسة من خلال المعارف ، و التقرب من مؤطرين ،	يقول الخبير لتأدية مهامك بطريقة صحيحة على الجوانب التطبيقية لابد من تطبيق الاعمال في الواقع يعطيك درجة من النضج و الفعالية اكثر من دراستها نظريا. _ للمؤسسة مجموعة من المهارات العلمية البحث و التطوير، الفنية ، الادراكية ، السلوكية الانسانية، إدارة الأعمال ،الادارية ، الشخصية الفكرية، الابداعية التكنولوجية، و التسويقية، _ الطرق التي ساهمت في تطوير مهارات المؤسسة من خلال المعارف ، و التقرب من مؤطرين ،	يقول الخبير لتأدية جميع المهام بطريقة سليمة و الوصول الى قرارات صائبة و فعالة التي يتخذها رائد الاعمال.
	_ المهارات جزء لا يتجزأ من الروح القيادية فالمهارات ما يكتسبه الشخص من تجربته الحياتية وما يلقن في الجامعة و المعاهد وكذلك المهارات تولد مع الشخص مرجعيات وراثية . _ تمتلك المؤسسة مجموعة من المهارات العلمية البحث و التطوير، الفنية ، الادراكية ، السلوكية الانسانية، إدارة الأعمال ،الادارية ، الشخصية الفكرية، الابداعية التكنولوجية، و التسويقية، _ الطرق التي ساهمت في تطوير مهارات المؤسسة من خلال المعارف ، و التقرب من مؤطرين ،			

<p>من مؤطرين أكاديميين ، وميدانيين، والتدريب ، و الممارسات، ، و الممارسات، _ تساهم المهارات في اكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال توفر المهارات التي بدونها لا يمكنك توصيل فكرتك إلى أي توفر مهارات اتصال وتواصل وعرض والقاء وتكوين شبكات واقناع، أي توفر مهارات جد متخصصة .</p>	<p>وميدانيين، والتدريب ، و الممارسات، _ تساهم المهارات في اكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال توفر المهارات التي بدونها لا يمكنك توصيل فكرتك إلى أي كان. ولذلك يجب توفر مهارات اتصال وتواصل وعرض والقاء وتكوين شبكات واقناع، أي توفر مهارات جد متخصصة في شرح وتواصل. _ المهارة هي عنصر اساسي ولكن وحدها لا تكفي لإنجاح المؤسسات الناشئة بل تحتاج الى جانب التمويل و نظام بيئي متلائم .</p>	<p>مهارات المؤسسة من خلال المعارف ، و التقرب من الخبراء وميدانيين، والتدريب ، و الممارسات الميدانية _ تساهم المهارات في اكتساب الدعم المادي وغير المادي لتحقيق نجاح المؤسسات الناشئة من خلال توفر المهارات التي بدونها لا يمكنك توصيل فكرتك إلى أي كان. ولذلك يجب توفر مهارات اتصال وتواصل وعرض والقاء وتكوين شبكات واقناع، أي توفر مهارات جد متخصصة في شرح وتواصل. _ المهارة ليست العامل واحد لإنشاء المؤسسة بل هي جزء من العناصر التي تساعد في خلق مؤسسة ناشئة ناجحة .</p>	<p>أي توفر مهارات جد متخصصة في شرح وتواصل.</p>
--	---	--	--

التخطيط الاستراتيجي	<p>_ يعد التخطيط الاستراتيجي من العناصر المهمة في انشاء المؤسسة وهو احدى القنوات المهمة للاتصال و توحيد جميع الجهود داخل المؤسسة نحو غايات واحدة .</p> <p>_ القائد الفعال يخطط للمستقبل مما يؤدي الى التمييز و تطوير او تحسين الاداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد .</p> <p>_ لتحقيق المؤسسة اهدافها المنشودة يتطلب منها الاهتمام بالتخطيط الذي يعتبر توقع لحال المستقبل و الاستعداد لمواجهة التغير في هذا المستقبل بعد ترجمة الاهداف المسطرة لخطط يتم تنفيذها و تحقيق الاهداف الرئيسية .</p> <p>_ وهنا نستطيع القول ان التخطيط هو بعد النظر للمدى البعيد فرائد الاعمال او صاحب الروح القيادية يسير بمخططات بعيدة المدى لا يمشي بقصور النظر .</p>	<p>_ اكد التخطيط الاستراتيجي مهم في الروح القيادية و كذلك في انشاء المؤسسات الناشئة لأنه يتطلب توافر نظرة مستقبلية مع توافر القدرات و المهارات الضرورية لوضع خطط المستقبلية للمدى البعيد .</p> <p>_ التخطيط يشكل لب وجوه المؤسسة و يمثل العمود الفقري لضمان و استمرارية المؤسسة و نموها وتطورها .</p> <p>_ التخطيط الاستراتيجي موجه للمستقبل إلا انه لا يهمل الماضي و الواقع الذي تطف فيه المؤسسة الناشئة .</p> <p>_ وعلى هذا فإن بالتخطيط الاستراتيجي يستطيع رائد الاعمال ان يفرز استراتيجية ناجحة تجمع بين</p>	<p>_ يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصرا مهما وفعال بالتخطيط الاستراتيجي تكون هناك نظرة مستقبلية عن عمل المؤسسة .</p> <p>_ احد مخرجات القيادة قرارات تحتاج هذه القرارات الى تخطيط من اجل اتخاذ القرار الصائب هو احد الادوات الاساسية يعمل عليها القائد ،اي القائد بدون تخطيط لا يعتبر رائد .</p> <p>_ قد نقول ان القائد صاحب الروح القيادية قد تكون له فكرة استراتيجية و بعد استراتيجي و لكن هل نؤمن ان له بعد استراتيجي عندما أنشأ مؤسسة او غيرها ام حالفه</p>	<p>_ المؤسسة الناشئة في العالم مجموعة من الباحثين او مجموعة من الاشخاص عندهم فكرة قدموا و جازفوا على انجازها فلم يكن البعد التخطيط الاستراتيجي يتضمن فكرته انها سوف تحقق النجاح التي حققته فهناك عامل الحظ وكذلك عامل الابتكار من حيث الخدمة او المنتج و الابتكار بالأسواق المستهدفة .</p> <p>_ فمارك لما أنشأ فيسبوك لم يكن يظن ان الفاسبوك سوف يصبح عملاق لتواصل الاجتماعي لكامل رواد العالم ، و كذلك واد كنيس المبتكر في الجزائر و بالتالي البعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الناشئة هي بعد نظر وهي مخططات بعيدة المدى .</p>

		<p>عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية و الخارجية لدى المؤسسة . _ ليس بضرورة في حالة تخطيط القائد انه سوف يكون ناجحا للفكرة المنشود بها وانما التنبؤ و التوقع في حالة حدوث اخطاء والتجهيز لها ، يجعل رائد الاعمال يتفادى الوقع .</p>	<p>الحظ و الظروف لإنشاء هذه المؤسسة ، لأنه لا احد يستطيع ان يقول ان هذا الابتكار سوف يحقق ثروة . _ و بالتالي الاستراتيجية هي بعد النظر و هي مخططات بعيدة المدى ، فصاحب الروح القيادية يقرن بالشخص الاستراتيجي لما نقول الروح القيادية فهذا الشخص يسير بمخططات بعيدة المدى لا يمشي بقصور النظر التسويقي ينظر الى مسافات و ازمنة بعيدة .</p>	
المتغيرات التابعة				
<p>الدعم المادي</p>	<p>_ الدعم المادي عامل ضروري و امرا ملحا في انشاء المؤسسات الناشئة ، الدعم اصبح ركنا اساسيا في تطوير لأن بدون الدعم المادي تصبح</p>	<p>_ يستطيع الانسان ان يطور نفسه بالدراسة و بالدورات بمختلف انواعها سواء دورات في</p>	<p>_ الدعم المادي ضروري من ناحية العتاد والآلات التي تتماشى مع عمل المؤسسة به تتكون</p>	<p>_ الدعم المادي عامل اساسي و مهم لنجاح المؤسسات الناشئة هو من بين الاسباب لنجح او فشل المؤسسات ،</p>

<p>و لكن بعض الافكار الابتكارية التي تحول المؤسسات الناشئة و بدأت بمبلغ زهيد جدا و الان هيا عملاقة في الصناعات و الخدمات المختلفة ، هي ان المشكل صاحب الفكرة المبتكرة يضع هاجس المال في رأسه و تفكيره ، و بالتالي يقرن نجاحه بالتمويل فحين يمكن ان يبدأ بمشروع صغير و ينميه حتى يصبح مشروع كبير نقول دائما ابدأ بالعمل . _ طرق التمويل عديدة بالنسبة للمؤسسات الناشئة مهمة جدا ولكن لايمكن ان نضعه هاجس للمضي في ريادة الاعمال .</p>	<p>المؤسسة لذلك هو ضروري. _ الدعم المادي هو الروح الذي تمول به المشروع بفضل الدعم المادي نوفر الوسائل و نغطي التكاليف و الموارد هو اساس في انشاء المؤسسات الناشئة . _ تحتاج الروح القيادية الى الدعم المادي الذي يعتبر عنصر ضروري في انشاء المؤسسة و تغطية تكاليفها و مواردها . _ هنا نقول ان الدعم المادي أكيد عنصرا فعال و مهم لتمويل و انشاء المؤسسات الناشئة .</p>	<p>اللغة او في تقنية او في تطوير الذات و مهارات التواصل الفعال و غيرها ،وهنا يحتاج الى الدعم المادي الذي يساعد في تحول هذه الافكار الى مشروع ناجح . _ التعزيز المادي داخل المؤسسات الناشئة يجعلها في عملية تقدم حتى لا يشعر بالفقر من التعزيز . _ يعتبر الدعم المادي في الروح القيادية عنصرا فعالا و هام مع توافق مهارات وقدرات رائد الاعمال لأنشاء و نجاح المؤسسات الناشئة و تحقيق الاهداف المراد بها ولكن لا نجعله هاجسا للمضي في ريادة الاعمال .</p>	<p>المؤسسة غير قادرة على مجارة التطوير في جميع المجالات . _ نرى تارة العنصر البشري موجودا وفعالا لكنه يعاني من النقص المادي حتى يستطيع استثمار كل طاقاته . _ اصبح الدعم المادي عنصرا مهما و ضلعا خامسا ، ومن يفتقد المادة لا يستطيع النهوض ولكن لا يمكن ان نضعه هاجسا للمضي في ريادة الاعمال . _ من الضروري على رائد الاعمال صاحب الفكرة او المشروع القيام بمجموعة من الاعمال في الوقت المناسب حيث يلعب الدعم المادي دورا مهما خاصة ما يتعلق بالابتكار .</p>	<p>الدعم غير المادي</p>
<p>_ الدعم غير مادي دعم تكويني يتم فيه تكوين صفات القيادية</p>	<p>_الدعم الغير المادي وهو الدعم المعنوي ويعبر عن</p>	<p>_ اكيد الدعم غير مادي ضروري لدى الروح القيادية فهو</p>	<p>_ الدعم غير المادي ضروري جدا فالتشجيع و الثناء له دور كبير في التقدم كذلك مجالسة</p>	

<p>و تكوين كيف يكون الالقاء و الجوانب التسويقية الحديثة مثل التسويق الرقمي ، تكوين اعداد الموازنات المالية للمؤسسة و كذلك تكوين في الجوانب القانونية هذه كلها تكوينات غير مادية لا بد ان تكون في رصيد اصحاب الفكرة لنجاح المؤسسة .</p>	<p>التحفيز وهو ضروري لأن أغلب الأمور عند انشاء المؤسسة تتلاقى بصعاب لذلك التحفيز والروح المعنوية العالية مهمة جدا في انشاء المؤسسات الناشئة. -الدعم غير المادي او الدعم المعنوي يتمثل في دورات تدريبية و تحفيزية يركز على تشجيعات و تظاهرات تجعل او تخلق نوع من السلوك لرائد الاعمال بهدف تقليل بعض المشاكل في حالة حدوثها في بداية المشروع و انطلاقه .</p>	<p>المحفز للقائد بإعطائه التشجيع الذي يساعده في ان يعرف انه ليس بمفرده وهذا الدعم هو اهم و اول طرق للنجاح . _ الدعم غير المادي فيه اكثر من عنصر فعال واكثر من محرك للروح القيادية وله مفعول لدى القائد من اجل اندفاعه لتحقيق النتائج المطلوبة بأعلى ما لديه من طاقة و حيوية . _ الدعم المعنوي بمثابة الغذاء للروح و الماء للجسد الذي يحتاجه القائد دائما ، ويتحرك في الاتجاه الصحيح .</p>	<p>الناجحين و التعامل معهم يساعدك على ان تستفيد من خبراتهم و التقدم في حياة رائد الاعمال على كافة الاصعدة ، فالتشجيع و الدعم غير المادي يقود القائد او الروح القيادية من نجاح الى نجاح اخر . _ الدعم المعنوي وسيلة من وسائل الذي يقدم الدعم للقائد من خلال اي مساهمة تتجاوز القيمة العاطفية و النفسية في التشجيع .</p>	
--	---	---	--	--

ويمكن تفسير الجدول من خلال التطرق للعناصر التي يحتويها كما يلي :

• **البعد الاول القيادة الفعالة :**

من خلال اجابات الخبراء على اسئلة هذا البعد ، نستنتج ما يلي :
 _ القيادة الفعالة صمام الامان تأتي بسبب المثابرة على التعلم و تطوير الذات و التجارب الناجحة ،
 وهي احدى المهارات المكتسبة التي يتطلع بها القائد الى تحقيق اهدافه مقرونة بالفعالية و الكفاءة .
 ومنه يمكن القول ان القيادة الفعالة احدى مهارات وسمات القائد الفعال .

• **البعد الثاني المهارات :**

من خلال اجابات الخبراء على اسئلة هذا البعد ، نستنتج ما يلي :
 _ المهارات هي كل ما يكتسبه القائد من قدرات و التي تدفعه الى القيام بمهامه بشكل افضل وفي الوقت المطلوب .

• **البعد الثالث التخطيط الاستراتيجي :**

من خلال اجابات الخبراء على اسئلة هذا البعد ، نستنتج ما يلي :
 _ التخطيط الاستراتيجي يتمثل في دراسة المستقبل و وضع خطة تقوم عليها المؤسسة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية و الاهداف والقوانين لتضمن تقدمها و نجاحها .

المبحث الثالث : تحليل مقابلات الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات الدراسة

بعد اجراء المقابلات مع الخبراء الذين تم ذكرهم و استكمال اجراءات حجز المعلومات في ملفات ثم معالجتها بواسطة برنامج NVIVO سيتم الحصول على المخرجات حسب المقاربات الكيفية .

المطلب الاول : تحليل نتائج المقابلات مع عينة الدراسة

من المقاربات التي تم التطرق لها سابقا سيتم تحليلها من اجل معرفة التوجهات العامة لأجوبة الخبراء.

اولا : نتائج المقاربات المعجمية L'APPROCHE L'lexicale

بعد معالجة المقابلات في برنامج NVIVO للخبراء الذين تمت معهم الدراسة الميدانية تم الحصول على الجدول الموالي :

الجدول رقم (07): الاحصاء الترددي لكل المقابلات

الرقم	الكلمة	التكرار	النسبة %
1	المهارات	44	2.10
2	الدعم	39	1.86
3	القيادة	37	1.77
4	المؤسسة	30	1.43
5	الفعالة	29	1.38
6	التخطيط	27	1.29
7	على	25	1.19
8	الاستراتيجي	23	1.10
9	الناشئة	23	1.10
10	القيادية	21	1.00
11	التي	20	0.95
12	المؤسسات	20	0.95
13	المادي	19	0.91
14	المعنوي	19	0.91
15	الاعمال	17	0.81
16	الروح	17	0.81
17	القائد	17	0.81
18	الى	14	0.67
19	توفر	14	0.67
20	ضروري	13	0.62
21	انشاء	11	0.53
22	خلال	10	0.48
23	رائد	10	0.48
24	نجاح	10	0.48
25	تكوين	9	0.43

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO

يتم تحديد هذا التشابه بالاعتماد على المقاربة اللغوية لمعاملات التشابه النصي سواء بين المصادر او بين العقد .

الجدول رقم (08): يمثل تماثل المصادر حسب معامل التشابه النصي PEARSO

مختلف المقابلات (ب)	مختلف المقابلات (ا)	Pearson معامل الارتباط
Internals\الخبراء\الخبير الاول	Internals\الخبراء\الخبير الثاني	0.758273
Internals\الخبراء\الخبير الثالث	Internals\الخبراء\الخبير الثاني	0.74395
Internals\الخبراء\الخبير الاول	Internals\الخبراء\الخبير الثالث	0.697563
Internals\الخبراء\الخبير الثاني	Internals\الخبراء\الخبير الرابع	0.695352
Internals\الخبراء\الخبير الاول	Internals\الخبراء\الخبير الرابع	0.656058
Internals\الخبراء\الخبير الثالث	Internals\الخبراء\الخبير الرابع	0.643687
معدل معاملات الارتباط		0.699147

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO

ومن خلال الجدول أعلاه الذي يمثل معامل الارتباط حسب التشابه النصي للمصادر الخبراء الأربع بالاعتماد علىبرنامج(NVIVO)، أظهرت النتائج أن معاملات الارتباطترواح بين (0.643687) و(0.758273)،بمعدل (0.699147)الذي يظهر على أن هناك ارتباط قوي بين الخبراء الأربع، فنلاحظ وجود ارتباط كبير بين الخبير الأول والخبير الثاني بمعامل (0.758273)، وبين الخبير الثالث والخبير الثاني بمعامل(0.74395)، وبين الخبير الاول والخبير الثالث بمعامل (0.697563)، وبين الخبير الثاني والخبير الرابع بمعامل(0.695352).

1- ابرز نقاط التشابه بين الخبراء

من معاملات الارتباط بين الخبراء الاربعة سيتم تلخيص وتفسير اهم نقاط التي تشابه فيها الخبراء:

- اتفق الخبراء على اهمية انشاء المؤسسات الناشئة التي تسعى الى خلق فرص عمل وتحقيق النمو وزيادة ارباحها مما ينعكس ايجابيا على تحقيق التنمية الاقتصادية و اجتماعية.

- اتفق الخبراء على أهمية وجود الدعم المادي وغير المادي من أجل تحقيق المؤسسات الناشئة النمو و الاستقرار .
- اتفق الخبراء على ضرورة توفر الروح القيادية الفعالة لإنشاء المؤسسات الناشئة كونه يعد الركيزة الأساسية في المؤسسة الذي منه يتم خلق فكرة المؤسسة .
- اتفق الخبراء على ضرورة توفر القدرات و المهارات لدى القائد لتحقيق الاهداف المطلوبة ونجاح المؤسسة.

2- ابرز نقاط الاختلاف بين الخبراء

- يتضح من خلال الجدول السابق بأن هناك فرق في معاملات التشابه النصي بين الخبراء نتيجة عدم وصول معاملات ارتباطات إلى واحد صحيح.
- هناك اختلاف بين الخبراء في درجة وجود واستخدام أبعاد الثلاثة لروح القيادة المتمثلة في: القيادة الفعالة ،المهارات ،التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم الناشئة .
- كان الاختلاف بين الخبراء حول طبيعة تخصصاتهم وخبراتهم السابقة في المؤسسات مما سمح ذلك بتوضيح أهمية تنوع الخبرات في إنشاء المؤسسات الناشئة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الاولى

بعد القيام بتفريغ الإجابات الخبراء في برنامج (NVIVO) سيقوم هذا المطلب باختبار الفرضية الأولى للدراسة اعتمادا على مخرجات برنامج (NVIVO) للتحليل العقد وارتباط بينها؛ حيث كل عقدة تحتوي على إجابات الخبراء، والاستعانة بالمقاربات التي تم ذكرها سلفا للتحقق من صحة الفرضية الأولى، بحيثالعووض العمل بفرضيتين مستقلتين يكون فيها بعد القيادة الفعالة مع الدعم المادي كفرضية ومع الدعم غير المادي كفرضية أخرى تم جمعهما في فرضية واحدة وهي كالآتي: **تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد القيادة الفعالة إيجابا في إنشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).**

أولا: نتائج المقاربة المعجمية

بعد القيام بمعالجة المقابلات التي أجريت مع الخبراء ببرنامج (NVIVO) تم الحصول على إحصاء الترددي ل (100) كلمة مكررة تساوي عدد أحرفها ثلاث حروف فما فوق يبين عدد الكلمات التي تكررت عدة مرات، واخترنا منها.....كلمة لها علاقة بالفرضية الأولى حسب الخبراء الأربع، والتي تمثل المحور الأول من دليل المقابلة . وتكرار المفردات لعقدة القيادة الفعالة مع عقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير الماديموضحة الجدول التالي:

الجدول رقم (09): أثر تكرار المفردات لعقدة القيادة الفعالة مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي

الرقم	الكلمات	الطول (عدد الاحرف)	التكرار	النسبة
1	الدعم	5	39	1.86
2	القيادة	7	37	1.77
3	المؤسسة	7	30	1.43
4	الفعالة	7	29	1.10
5	الناشئة	7	23	1.00
6	القيادية	8	21	0.95
7	المؤسسات	8	20	0.95
8	المادي	6	19	0.91
9	المعنوي	7	19	0.91
10	الاعمال	7	17	0.81
11	الروح	5	17	0.81
12	القائد	6	17	0.81
13	الخبير	6	7	0.33
14	انشاء	5	10	0.48

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

من الجدول أعلاه الذي أوضح نتائج المقاربة اللغوية لعقد القيادة الفعالة مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي للفرضية الأولى؛ حيث تم ملاحظة أن كلمة الدعم احتلت المرتبة الأولى في مجموع تكرارات بـ (39 مرة)، ثم جاءت بعدها في المرتبة الثانية كلمة القيادة (37 مرة)، من بعدها اتت كلمة المؤسسة (30 مرة) ، وكلمة الفعالة (29 مرة) ، والقيادية (21مرة) ، وهذا ما يدل على اهميتها بالنسبة للخبراء وعلاقتها بموضوع الدراسة كونها تمثل احد مكونات الفرضية الاولى ، كما نلاحظ ان كلمة المعنوي تكررت (19مرة)، وكلمة المادي تكررت (19مرة) .

ويمكن تفسير هذا على أن المؤسسات الناشئة من خلال القيادة الفعالة قد ساهمت بشكل إيجابي في إنشاء المؤسسات الناشئة، أما الدعم المادي والمعنوي الذي كان نسبته مرتفعة ، وفي المقابل ساهمت

القيادة الفعالة في تسيير ونجاح المؤسسات الناشئة ، كما يمكن تعزيز التحليل بشكل سحابة المفردات للفرضية الأولى.



الشكل رقم (05): يمثل سحابة المفردات لعقد القيادة الفعالة مع عقد الدعم المادي والدعم المعنوي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO

ثانيا: نتائج المقاربات الموضوعية

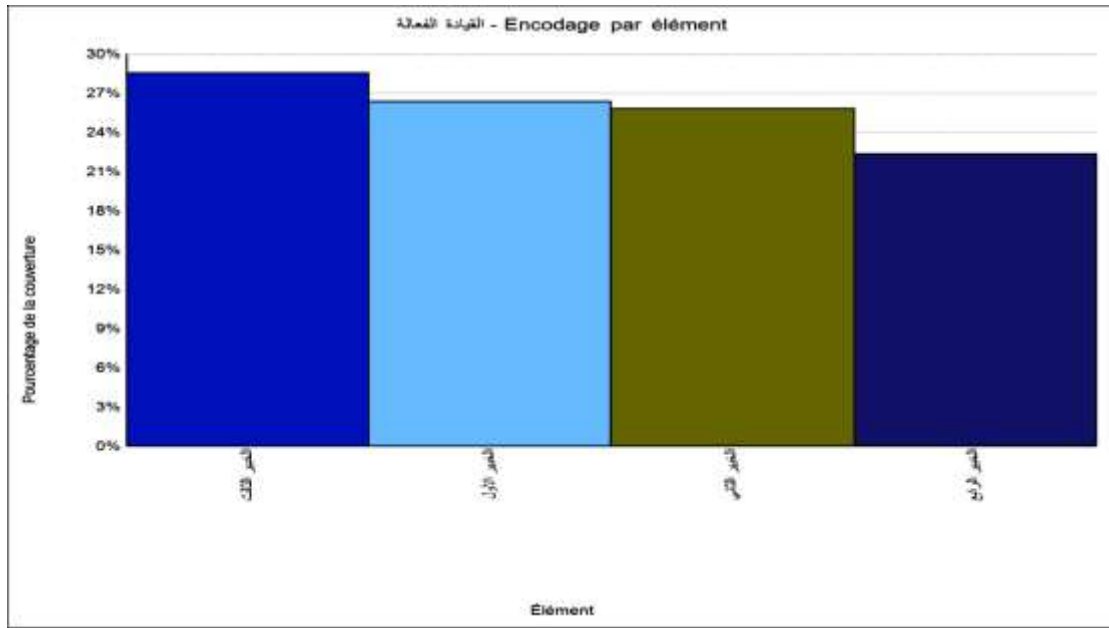
بالاعتماد على برنامج (NVIVO) تم استخراج تمثل التغطية لعقد القيادة الفعالة وعقدة الدعم المادي وعقد الدعم غير المادي في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة حسب إجابات كل خبير على النحو التالي:

1- عقدة القيادة الفعالة

الجدول رقم(10): يمثل نسب تغطية لعقدة القيادة الفعالة

Item	Percentage coverage
Internals\الخبراء\الخبير الاول	25.51%
Internals\الخبراء\الخبير الثالث	28.40%
Internals\الخبراء\الخبير الثاني	24.95%
Internals\الخبراء\الخبير الرابع	22.47%
معدل نسبة التغطية	%25.33

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO



الشكل رقم (06): يمثل نسب تغطية لعقدة القيادة الفعالة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO

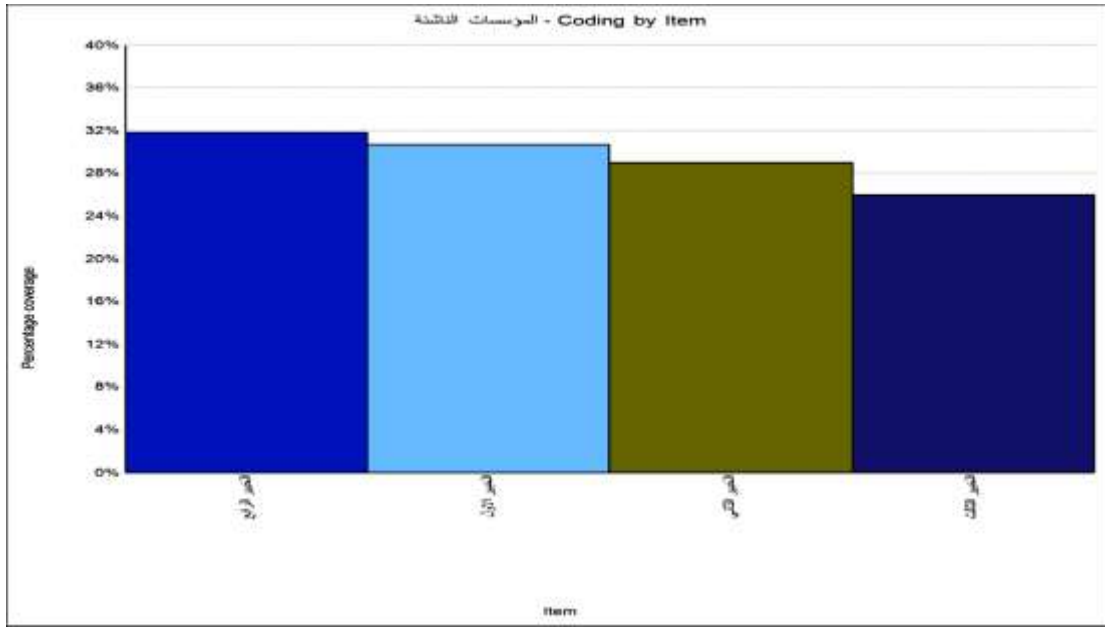
من خلال الجدول السابق والشكل اعلاه المتعلق بالمقاربة الموضوعية للفرضية الاولى وبالنسبة لعقدة القيادة الفعالة يتضح نسبة تغطية كل خبير من خبراء عينة الدراسة تتراوح ما بين (22.47%) و(28.40%)، وبلغ معدل نسبة التغطية (25.33%)، كانت نسبة مرتفعة بالنسبة للخبير الثالث الذي يظهر جليا مدى وجود و اكتساب الخبير للقيادة الفعالة في مؤسسته الناشئة، كانت النسب جيدة بالنسبة لجميع الخبراء وهذا كونه راجع لاهتمام الخبراء ببعد القيادة الفعالة داخل المؤسسات الناشئة.

2_ عقد الدعم المادي والدعم غير المادي

الجدول رقم (11): يمثل نسب العقد الدعم المادي والدعم غير المادي

Item	Percentage coverage
Internals\الخبراء\الخبير الاول	30.71%
Internals\الخبراء\الخبير الثالث	26.05%
Internals\الخبراء\الخبير الثاني	29.01%
Internals\الخبراء\الخبير الرابع	31.79%
معدل نسبة التغطية	29.39%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO



الشكل رقم (07): يمثل نسب تغطية لعقدة الدعم المادي والدعم غير المادي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO

من خلال الجدول السابق والشكل اعلاه المتعلق بالمقاربة الموضوعية للفرضية الاولى وبالنسبة لعقد الدعم المادي والدعم غير المادي يتضح نسبة تغطية كل خبير من خبراء عينة الدراسة تتراوح ما بين (26.05%) و(31.79%)، وبلغ معدل نسبة (29.39%)، كانت النسبة مرتفعة بالنسبة للخبير الرابع الذي يدل على مدى اكتسابه للدعم المادي للمؤسسات الناشئة، وكونه ايضا لقي الدعم المعنوي من قبل العائلة و الاصدقاء ومحيطه الذي سمح له بالاستفادة من القيادة الفعالة الموجودة وتطويرها للوصول الى الدعم الغير المادي الذي يمكنه من تحقيق النجاح لمؤسته الناشئة في السوق، وفي المقابل ان كافة الخبراء لديهم نسبة من الدعم المادي و المعنوي مقبول عموما مع نسبة تغطية للخبير الرابع .

ثالثا: نتائج المقاربة اللغوية

سيتم فيها هذه المقاربة المقارنة ما بين عقدة القيادة الفعالة وعقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي من بين عدة عقد من أجل معرفة الترابط بينها والتشابه النصي أو المعنى في كلام الخبراء لأجل إثبات أو نفي صحة الفرضية الأولى والتحقق منها، وتم اختيار. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(12): يمثل معامل الارتباط بين القيادة الفعالة وعقد الدعم المادي والدعم غير المادي

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
Nodes\\الابعاد\\المؤسسات الناشئة	Nodes\\الابعاد\\القيادة الفعالة	0.402249
معدل معاملات الارتباط		0.402249

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO من جدول المقابل الذي يمثل معامل الارتباط بين القيادة الفعالة والدعم المادي والدعم غير المادي حيث بلغ (0.402249) ، نلاحظ ان معامل الارتباط جيد نظرا لوجود بعض الفروق بين اقوال الخبراء من حيث القيادة الفعالة ومساهمتها في المؤسسات الناشئة ، واعتمادا على معدل الارتباط لاختبار الفرضية الاولى ، تكون العلاقة جيدة بينهم تحقق الفرضية بدرجة جيدة C. رابعا: اختبار الفرضية الاولى

الجدول رقم (13): يمثل اختبار الفرضية الاولى

الفرضية الاولى والمقاربات العامة والاختلافات الجزئية للفرضية	العبارات الدالة على عقدة القيادة الفعالة	درجة تحقق الفرضية
<p>الفرضية الاولى:</p> <p>تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد القيادة الفعالة ايجابا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي ،الدعم غير المادي).</p> <p>التعليق:</p> <p>هناك اجابات للخبراء تقول ان القيادة الفعالة تعتبر صمام الامان لإنشاء و نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي و الدعم غير المادي)،ومن جهة اخرى القيادة الفعالة تساعد على اكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي .</p>	<p>_ تكرار المفردات لعقدة القيادة الفعالة مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي.</p> <p>_ سحابة المفردات لعقد القيادة الفعالة مع الدعم المادي والدعم غير المادي.</p> <p>_ معدل الارتباط بين عقدة القيادة الفعالة والدعم المادي والغير المادي بين خبراء الدراسة (0.402249).</p> <p>_ الخريطة المعرفية التي تمثل اهم الافكار والعلاقات المفاهيمية مع عقدة القيادة الفعالة.</p> <p>_ يمكن للقيادة الفعالة ان تحقق نجاح وانشاء مؤسسات ناشئة.</p> <p>_ معدل نسبة التغطية لعقدة القيادة الفعالة والدعم المادي و غير المادي بلغت على التوالي (25.33). (29.39).</p>	<p>جيدة (C)</p>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاستعانة بنموذج نظام التقييط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال.

أولاً: نتائج المقاربة المعجمية

بعد القيام بمعالجة المقابلات التي أجريت مع الخبراء ببرنامج (NVIVO) تم الحصول على إحصاء الترددي لـ (100) كلمة مكررة تساوي عدد أحرفها ثلاث حروف فما فوق (أنظر الملحق رقم (3) يبين عدد الكلمات التي تكررت عدة مرات، واخترنا منها (17) كلمة لها علاقة بالفرضية الثانية حسب الخبراء الأربع، والتي تمثل المحور الثاني من دليل المقابلة نصف الموجهة. والمقاربة المعجمية لعقدة المهارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): أثر تكرار المفردات لعقدة المهارات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي

الرقم	الكلمات	الطول (عدد الاحرف)	التكرار	النسبة
1	المهارات	8	44	2.10
2	الدعم	5	39	1.86
3	المؤسسة	7	30	1.43
4	المؤسسات	8	20	0.95
5	المادي	6	19	0.91
6	المعنوي	7	19	0.91
7	الابتكار	8	5	0.24
8	التسويقية	9	5	0.24
9	الادارية	8	4	0.19
10	الافكار	7	4	0.19
11	التكنولوجية	9	4	0.19
12	الشخصية	7	4	0.19
13	العلمية	7	4	0.19
14	القرارات	8	4	0.19
15	المعارف	7	4	0.19
16	الممارسات	9	4	0.19
17	شبكات	5	4	0.19

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

من الجدول أعلاه الذي أوضح نتائج المقاربة اللغوية لعقد المهارات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي للفرضية الثانية؛ حيث تم ملاحظة أن كلمة المهارات احتلت المرتبة الأولى في مجموع تكرارات بـ (44 مرة)، ثم جاءت بعدها في المرتبة الثانية كلمة الدعم (39 مرة)، حيث ساهمت المهارات في اكتساب الدعم، من بعدها اتت كلمة المؤسسة (30 مرة) ، وكلمة المؤسسات

(20مرة)، والدعم المادي (19مرة) والمعنوي (19)، وهذا ما يدل على اهميتها بالنسبة للخبراء وعلاقتها بموضوع الدراسة كونها تمثل احد مكونات الفرضية الثانية ، كما نلاحظ ان كلمة الابتكار تكررت (5مرات)، وكلمة التسويقية تكررت (5مرات) ، وادت المهارات الى اكتساب المعارف التي تكررت (4)، والافكار (4)، وشبكات (4).

ويمكن تفسير هذا على أن المؤسسات الناشئة من خلال المهارات قد ساهمت بشكل إيجابي في إنشاء المؤسسات الناشئة ،اما الدعم المادي والمعنوي الذي كان نسبته مقبولة نوعا ما ، وفي المقابل ساهمت المهارات في تسيير وانشاء المؤسسات الناشئة ، كما يمكن تعزيز التحليل بشكل سحابة المفردات للفرضية الثانية.



الشكل رقم (09): يمثل سحابة المفردات لعقد المهارات مع عقد الدعم المادي والدعم المعنوي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO

ثانيا: نتائج المقاربات الموضوعية

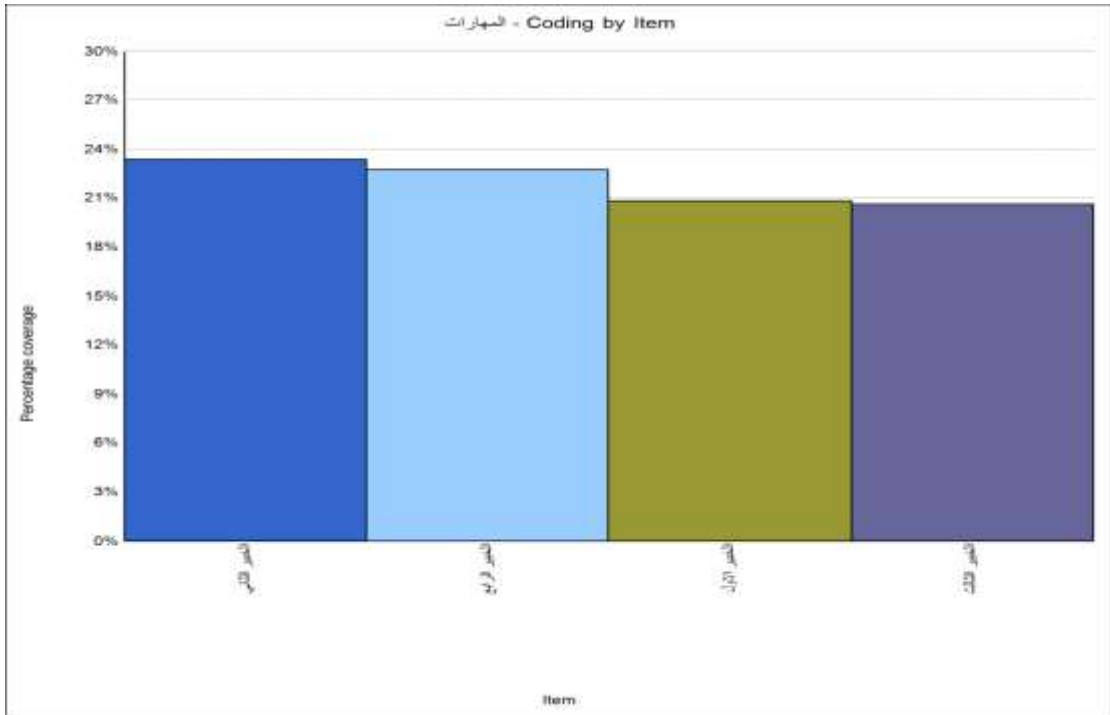
بالاعتماد على برنامج (NVIVO) تم استخراج تمثّل التغطية لعقد المهارات وعقد الدعم المادي وعقد الدعم غير المادي في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة حسب إجابات كل خبير على النحو التالي:

2- عقدة المهارات

الجدول رقم(15): يمثل نسب تغطية لعقدة المهارات

Item	Percentage coverage
Internals\الخبراء\الخبير الاول	20.81%
Internals\الخبراء\الخبير الثالث	20.63%
Internals\الخبراء\الخبير الثاني	23.41%
Internals\الخبراء\الخبير الرابع	22.77%
معدل نسبة التغطية	21.90%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO



الشكل رقم (10): يمثل نسب تغطية لعقدة المهارات

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO

من خلال الجدول السابق والشكل اعلاه المتعلق بالمقارنة الموضوعية للفرضية الثانية لعقدة المهارات يتضح نسبة تغطية كل خبير من خبراء عينة الدراسة تتراوح ما بين (20.63%) و(23.41%)، وبلغ معدل نسبة التغطية (21.90%)، كانت نسبة مرتفعة بالنسبة للخبير الثاني، وهذا راجع لأهمية المهارات الموجودة في مؤسسته الناشئة، وفي المقابل نجد نسبة منخفضة للخبير الثالث نتيجة عدم تحسين مهاراته الميدانية.

ثالثا: نتائج المقارنة اللغوية

سيتم فيها هذه المقارنة المقارنة ما بين عقدة المهارات وعقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي من بين عدة عقد من أجل معرفة الترابط بينها والتشابه النصي أو المعنى في كلام الخبراء لأجل إثبات أو نفي صحة الفرضية الثانية والتحقق منها، وتم اختيار. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(16): يمثل معامل الارتباط بين المهارات وعقد الدعم المادي والدعم غير المادي

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
Nodes\الأبعاد\المؤسسات الناشئة	Nodes\الأبعاد\المهارات	0.318386
معدل معاملات الارتباط		0.318386

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO

من جدول المقابل الذي يمثل معامل الارتباط بين المهارات والدعم المادي والدعم غير المادي حيث بلغ (0.318386)، نلاحظ ان معامل الارتباط نظرا لوجود بعض الفروق بين اقوال الخبراء من حيث المهارات ومساهمتها في انشاء المؤسسات الناشئة ، واعتمادا على معدل الارتباط لاختبار الفرضية الثانية ، ان هناك ارتباط متوسط بين الخبراء وتكون العلاقة مقبولة بينهم بدرجة تحقق الفرضية بدرجة مقبولة D^+

رابعا: اختبار الفرضية الثانية

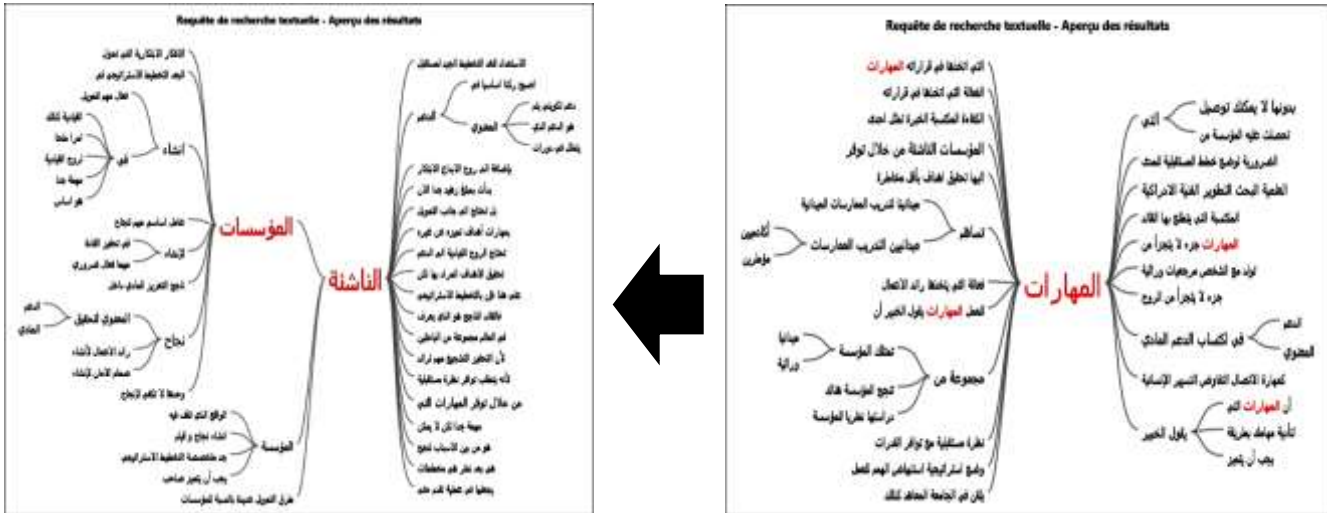
الجدول رقم (17): يمثل اختبار الفرضية الثانية

درجة تحقق الفرضية	العبارات الدالة على عقدة المهارات	الفرضية الاولى والمقاربات العامة والاختلافات الجزئية للفرضية
مقبولة (D^+)	<p>_ تكرار المفردات لعقدة المهارات مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي.</p> <p>_ سحابة المفردات لعقد المهارات مع الدعم المادي والدعم غير المادي.</p> <p>_ معدل الارتباط بين عقدة المهارات والدعم المادي والدعم الغير المادي بين خبراء الدراسة (0.318386).</p> <p>_ الخريطة المعرفية التي تمثل اهم الافكار والعلاقات المفاهيمية مع عقدة المهارات.</p> <p>_ يمكن للمهارات ان تحقق نجاح وانشاء مؤسسات ناشئة.</p> <p>_ معدل نسبة التغطية لعقدة المهارات والدعم المادي وغير المادي بلغت على التوالي (21.90). (29.39).</p>	<p>الفرضية الاولى:</p> <p>تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد المهارات ايجابا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي ،الدعم غير المادي).</p> <p>التعليق:</p> <p>هناك اجابات للخبراء تقول ان المهارات تمكن من تحويل الافكار المبدعة لإنشاء و نجاح المؤسسات الناشئة (الدعم المادي و الدعم غير المادي)،ومن جهة اخرى المهارات تساعد على اكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي.</p>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاستعانة بنموذج نظام التقييط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال.

يتضح من خلال الجدول أعلاه الخاص بالفرضية الثانية والمتعلقة بالمهارات كبعد من أبعاد الروح القيادية ومساهمتها بشكل إيجابي في اكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي لتحقيق انشاء المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة ومقارنة الجانب النظري مع جانب الميداني وبالإستعانة بنظام التنقيط ،تم التوصل إلى أن الفرضية الثانية أنها قدتحقق بدرجة مقبولة (D^+).

خامسا: الخريطة المعرفية لعقدة المهارات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي



الشكل رقم (11): يمثل خريطة معرفية لعقدة المهارات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي

المصدر: برنامج NVIVO

المطلب الرابع : اختبار الفرضية الثالثة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الثالثة التي تخص بعد التخطيط الاستراتيجي مع بعد الدعم المادي وبعد الدعم غير المادي باعتبارهم مؤشرات انشاء المؤسسات الناشئة ، وذلك بالاستعانة بالمخرجات التي يقدمها برنامج NVIVO لتحليلها، وتحقق من صحة الفرضية المتمثلة في : تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد التخطيط الاستراتيجي ايجابا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي ، الدعم غير المادي).

أولاً: نتائج المقاربة المعجمية

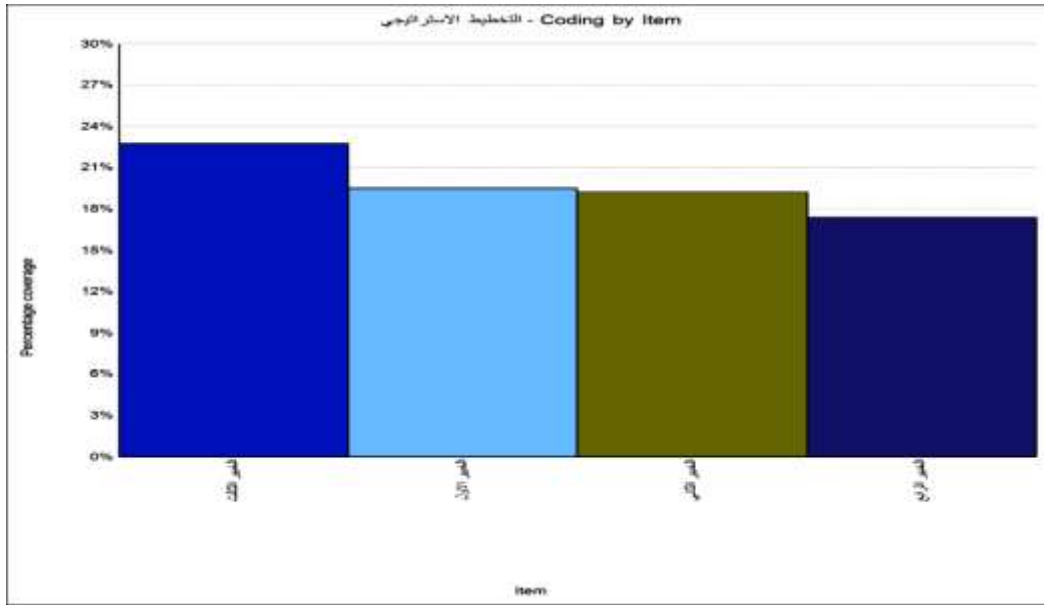
بعد القيام بمعالجة المقابلات التي أجريت مع الخبراء ببرنامج (NVIVO) تم الحصول على إحصاء لترديدي لـ (100) كلمة مكررة تساوي عدد أحرفها ثلاث حروف فما فوق (أنظر الملحق رقم(3)يبين عدد الكلمات التي تكررت عدة مرات،واختارنا منها (15) كلمة لها علاقة بالفرضية الثالثة حسب الخبراء الأربع،والتي تمثل المحور الثالث من دليل المقابلة . والمقاربة المعجمية لعقدة التخطيط الاستراتيجي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): أثر تكرار المفردات لعقدة التخطيط الاستراتيجي مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي

الرقم	الكلمات	الطول (عدد الاحرف)	التكرار	النسبة
1	الدعم	5	39	1.86
2	المؤسسة	7	30	1.43
3	التخطيط	7	27	1.29
4	الاستراتيجي	11	23	1.10
5	المؤسسات	8	20	0.95
6	المعنوي	7	19	0.91
7	المادي	6	19	0.91
8	ضروري	5	11	0.53
9	تطوير	5	7	0.33
10	عنصر	4	7	0.33
11	فعال	4	6	0.29
12	الاهداف	7	5	0.24
13	المدى	5	5	0.24
14	استراتيجية	10	3	0.14
15	البحث	5	3	0.14

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (NVIVO).

من الجدول أعلاه الذي أوضح نتائج المقاربة اللغوية لعقد التخطيط الاستراتيجي مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي للفرضية الثالثة؛ حيث تم ملاحظة أن كلمة الدعم احتلت المرتبة الأولى في مجموع تكرارات بـ (39 مرة)، ثم جاءت بعدها في المرتبة الثانية كلمة المؤسسة (30 مرة)، من بعدها اتت كلمة التخطيط (27 مرة)، وهذا يدل على اهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للخبراء وعلاقته بموضوع الدراسة كونها تمثل احد مكونات الفرضية الثالثة، وكلمة الاستراتيجي تكررت (23 مرة)، وكلمة المؤسسات تكررت (20 مرة)، كونها ساهمت هذه الفرضية في اكتساب الدعم المادي الذي تكررت (19)، والدعم المعنوي الذي تكرر (19)، وتكررت كلمة ضروري (11)، وكلمة تطوير (7)، و كلمة الاهداف (5)، وكلمة المدى (5)، وكلمة استراتيجية (3)، ويمكن تفسير هذا على أن المؤسسات الناشئة من خلال التخطيط الاستراتيجي قد ساهمت بشكل إيجابي في إنشاء المؤسسات



الشكل رقم (13): يمثل نسب تغطية لعقدة التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO

من خلال الجدول السابق والشكل اعلاه المتعلق بالمقاربة الموضوعية للفرضية الثالثة لعقدة التخطيط الاستراتيجي يتضح نسبة تغطية كل خبير من خبراء عينة الدراسة تتراوح ما بين (22.72%) و(17.37%)، وبلغ معدل نسبة التغطية (19.71%)، كانت نسبة مرتفعة بالنسبة للخبير الثالث، وهذا راجع لأهميته بالتخطيط الاستراتيجي في انشاء وتسيير مؤسسته الناشئة، وفي المقابل نجد نسبة منخفضة للخبير الرابع نتيجة عدم تخطيطه الجيد لأهدافه الميدانية.

ثالثاً: نتائج المقاربة اللغوية

سيتم فيها هذه المقاربة المقارنة ما بين عقدة التخطيط الاستراتيجي وعقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي من بين عدة عقد من أجل معرفة الترابط بينها والتشابه النصي أو المعنى في كلام الخبراء لأجل إثبات أو نفي صحة الفرضية الثالثة والتحقق منها، وتم اختيار . والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(20): يمثل معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وعقد الدعم المادي والدعم غير المادي

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
Nodes\الابعاد\المؤسسات الناشئة	Nodes\الابعاد\التخطيط الاستراتيجي	0.273368
معدل معاملات الارتباط		0.273368

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات NVIVO

من جدول المقابل الذي يمثل معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والدعم المادي والدعم غير المادي حيث بلغ (0.273368)، نلاحظ ان معامل الارتباط نظرا لوجود بعض الفروق بين اقوال الخبراء من حيث التخطيط الاستراتيجي ومساهمته في انشاء المؤسسات الناشئة ، واعتمادا على معدل الارتباط لاختبار الفرضية الثالثة، ان هناك ارتباط متوسط بين الخبراء وتكون العلاقة مقبولة بينهم بدرجة تحقق الفرضية بدرجة مقبولة D

رابعا: اختبار الفرضية الثالثة

الجدول رقم (21): يمثل اختبار الفرضية الثالثة

درجة تحقق الفرضية	العبارات الدالة على عقدة التخطيط الاستراتيجي	الفرضية الثالثة والمقاربات العامة والاختلافات الجزئية للفرضية
مقبولة (D)	<p>_ تكرار المفردات لعقدة التخطيط الاستراتيجي مع عقد الدعم المادي والدعم غير المادي.</p> <p>_ سحابة المفردات لعقد التخطيط الاستراتيجي مع الدعم المادي والدعم غير المادي.</p> <p>_ معدل الارتباط بين عقدة التخطيط الاستراتيجي والدعم المادي والدعم الغير المادي بين خبراء الدراسة (0.273368).</p> <p>_ الخريطة المعرفية التي تمثل اهم الافكار والعلاقات المفاهيمية مع عقد التخطيط الاستراتيجي.</p> <p>_ يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساهم في تسيير انشاء مؤسسات ناشئة.</p> <p>_ معدل نسبة التغطية لعقدة التخطيط الاستراتيجي والدعم المادي وغير المادي بلغت على التوالي (19.71). (29.39).</p>	<p>الفرضية الاولى:</p> <p>تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد التخطيط الاستراتيجي ايجابا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي ،الدعم غير المادي).</p> <p>التعليق:</p> <p>هناك اجابات للخبراء تقول التخطيط الاستراتيجي هو من العناصر المهمة في انشاء المؤسسة وهو احدى القنوات المهمة للاتصال و توحيد جميع الجهود داخل المؤسسات الناشئة (الدعم المادي و الدعم غير المادي)،ومن جهة اخرى التخطيط الاستراتيجي يساعد على اكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي.</p>

المصدر: : من اعداد الطالبين بالاستعانة بنموذج نظام التقييم والتقييم الخاص بدرجة تحققا لفرضيات بجامعة مونتريال.

خلاصة الفصل

بعد ما تم إكمال الجانب النظري للدراسة في الفصل الأول الذي تناول مفهوم الروح القيادية وعلاقته بإنشاء المؤسسات الناشئة، جاء الفصل الثاني كخلاصة تركز على الدراسة الميدانية من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم توضيح الإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه، والتفصيل في مجتمع وعينة الدراسة، واستخدام أدوات التحليل الكيفي في جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتمثلة في الملاحظة غير مباشرة والمقابلة نصف الموجهة كون طبيعة الدراسة استكشافية.

إضافة إلى ذلك تم الاستعانة بالجدول التحليل التقليدي للمقابلة وبرنامج التحليل الكيفي (NVIVO الإصدار رقم 11) الذي ساعد على اختبار الفرضيات.

أما الدراسة الميدانية فكانت على مستوى المؤسسات الناشئة في الجزائر حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup)، بإعداد دليل مقابلة نصف الموجهة وتكونت عينة الدراسة من 04 خبراء من مختلف المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة بشكل جيد والاجابة على الفرضيات بالاعتماد على المؤشرات من محتوى المقابلات لتحديد درجة تحقق كل فرضية وهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): يمثل درجة تحقق كل فرضية

درجة التحقق	الفرضية
جيد (C)	الفرضية الأولى: تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد القيادة الفعالة إيجابا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة.
مقبول (D ⁺)	الفرضية الثانية: لا تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد المهارات إيجابا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة.
مقبول (D)	الفرضية الثالثة: لا تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد التخطيط الاستراتيجي إيجابا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على جدول التقييم الخاص بدرجات تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال.

يمثل الجدول المقابل درجة تحقق فرضيات الدراسة بالاعتماد على نموذج للتقييم من جامعة مونترال بكندا؛ باستخدام برنامج التحليل الكيفي (NVIVO) والتحليل التقليدي لمقابلات الدراسة تبين أن نتائج التحليل، وهي:

1. **الفرضية الأولى:** " تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد القيادة الفعالة إيجابا في انشاء

المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة " ركزت على التحقق من اختبار فرضية مساهمة القيادة الفعالة في اكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي لتحقيق انشاء المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، وذلك بالاستعانة بالتحليل التقليدي لمقابلات نصف الموجهة والتحليل ببرنامج (NVIVO)، تبين أن الفرضية تحققت بدرجة جيد (C)، وهذا يدل على أن المقاربة المبنية على القيادة الفعالة وجيهة. ويمكن شرح نتائج مخرجات (NVIVO) كالتالي:

- **المقاربة المعجمية:** والتي توصلت إلى أن تكرار مفردات بين الخبراء التي لها صلة مباشرة مع الفرضية كانت (القيادة الفعالة 37 مرة، الدعم 39 مرة، المادي 19 مرات، غير المادي المعنوي 19 مرات).

- **المقاربة الموضوعية:** معدل نسبة التغطية لعقدة القيادة الفعالة والدعم المادي وغير المادي التباينت على التوالي (25.33)، (29.39).

- **المقاربة اللغوية:** تتمثل في معامل الارتباط لجميع الخبراء كانت (0,699147)، وبين معامل الارتباط بين عقدة القيادة الفعالة وعقدة الدعم المادي والدعم غير المادي بين خبراء الدراسة (0.402249).

- **الخرائط المعرفية:** والتي أوضحت أهم الأفكار والعلاقات المفاهيمية لعقدة القيادة الفعالة وعقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي.

2. **الفرضية الثانية:** " تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد المهارات إيجابا في انشاء

المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة " ركزت على التحقق من اختبار فرضية مساهمة المهارات في اكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي لتحقيق انشاء المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، وذلك بالاستعانة بالتحليل التقليدي لمقابلات نصف الموجهة والتحليل ببرنامج (NVIVO)، تبين أن الفرضية تحققت بدرجة مقبولة (D⁺)، ويمكن شرح نتائج مخرجات (NVIVO) كالتالي:

- **المقاربة المعجمية:** والتي توصلت إلى أن تكرار مفردات بين الخبراء التي لها صلة مباشرة مع الفرضية كانت (المهارات 44 مرة، الدعم 39 مرة، المادي 19 مرات، غير المادي المعنوي 19 مرات).

- المقاربة الموضوعية: معدل نسبة التغطية لعقدة المهارات والدعم المادي وغير المادي التيلغت على التوالي (21.90)، (29.39).
 - المقاربة اللغوية: تتمثل في معامل الارتباط لجميع الخبراء كانت (0,699147)، وبين معامل الارتباط بين عقدة المهارات وعقدة الدعم المادي والدعم غير المادي بين خبراء الدراسة (0.318386).
 - الخرائط المعرفية: والتي أوضحت أهم الأفكار والعلاقات المفاهيمية لعقدة المهارات وعقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي.
 - 3. الفرضية الثالثة: " تساهم الروح القيادية المتمثلة في بعد التخطيط الاستراتيجي إيجابا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي، الدعم غير المادي) ميدان الدراسة "
 - ركزت على التحقق من اختبار فرضية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في اكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي لتحقيق انشاء المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، وذلك بالاستعانة بالتحليل التقليدي لمقابلات نصف الموجهة والتحليل ببرنامج (NVIVO)، تبين أن الفرضية تحققت بدرجة مقبولة (D)، ويمكن شرح نتائج مخرجات (NVIVO) كالتالي:
 - المقاربة المعجمية: والتي توصلت إلى أن تكرار مفردات بين الخبراء التي لها صلة مباشرة مع الفرضية كانت (التخطيط الاستراتيجي 27 مرة، الدعم 39 مرة، المادي 19 مرات، غير المادي المعنوي 19 مرات).
 - المقاربة الموضوعية: معدل نسبة التغطية لعقدة التخطيط الاستراتيجي والدعم المادي وغير المادي التيلغت على التوالي (19.71)، (29.39).
 - المقاربة اللغوية: تتمثل في معامل الارتباط لجميع الخبراء كانت (0,699147)، وبين معامل الارتباط بين عقدة التخطيط الاستراتيجي وعقدة الدعم المادي والدعم غير المادي بين خبراء الدراسة (0.273368).
 - الخرائط المعرفية: والتي أوضحت أهم الأفكار والعلاقات المفاهيمية لعقدة التخطيط الاستراتيجي وعقدة الدعم المادي وعقدة الدعم غير المادي.
- وبعد هذا الفصل كتمهيد للخاتمة التي سيتم فيها عرض النتائج ومناقشتها للخروج بنموذج تجريبي (تطبيقي وعلمي) ليستفيد منه الباحثين كدراسة سابقة، ومن ثم تقديم مجموعة من المساهمات النظرية الأكاديمية والميدانية العملية ضمن حدود الدراسة التي تمكناها من تقديم اقتراحات للمؤسسات الناشئة ميدان الدراسة، والأخير الخروج آفاق بحثية مستقبلية.



الختامة



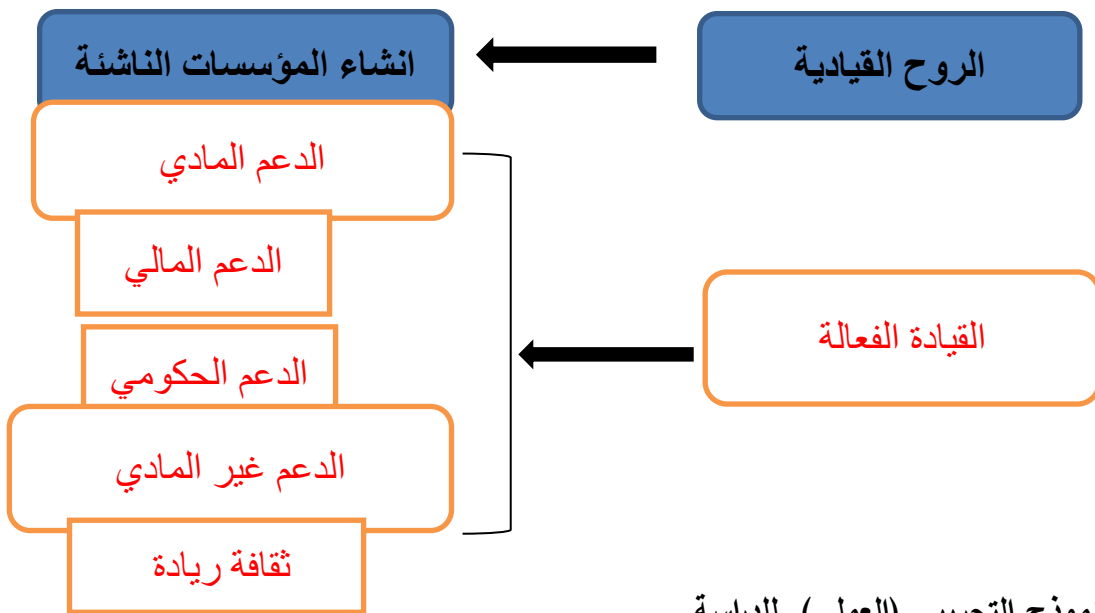
الخاتمة:

في دراستنا هذه تم التطرق لمعرفة مساهمة الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة (الدعم المادي، الدعم غير المادي)، وتمت الدراسة في أربع مؤسسات ناشئة مسيلة (الجزائر) حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup)، وذلك من خلال معرفة مساهمة أبعاد الأربع للمتغير المستقل في اكتساب الدعم المادي والدعم غير المادي للتوصل إلى أهم عوامل التي تؤدي إلى انشاء المؤسسات الناشئة . وقامت الدراسة هذه الدراسة بإجراء مقابلات مع أربع الخبراء الذين لديهم صلة مباشرة بموضوع الدراسة، وفي أخير يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من أجل مناقشتها وتقديم اقتراحات.

أولاً: مناقشة نتائج البحث

قمنا بطرح إشكالية الدراسة التالية " كيف تساهم الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة الجزائرية ميدان الدراسة "، وللاجابة عليها تم طرح ثلاثة تساؤلات فرعية انطلاقاً منها لصياغة الفرضيات الثلاثة؛ حيث يتعلق السؤال الأول والثاني والثالث بمساهمة القيادة الفعالة والمهارات و التخطيط الاستراتيجي في انشاء المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة (الدعم المادي، الدعم غير المادي).

وقد أجريت الدراسة الميدانية مع أربعة خبراء تمت مقابلتهم بغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، من أجل تحليلها عبر التحليل التقليدي للمقابلات وبرنامج (NVIVO الإصدار 11) من أجل اختبار فرضيات الدراسة الكيفية ومقارنة النموذج الذي تم بناءه في الإطار النظري (أنظر الشكل رقم 3) مع الواقع الميداني؛ حيث توصل الباحث إلى أن النموذج التجريبي العملي الذي يبين المتغيرات الدراسة التي تحققت قد تطابقت مع النموذج النظري . والشكل الموالي يوضح العلاقة ذلك:



الشكل رقم (15): نموذج التجريبي (العملي) للدراسة

المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال النموذج التطبيقي لدراسة نلاحظ ان المتغيرات لم تتغير حيث ان فرضياتها تحققت وبدرجات متفاوتة ، فمن خلال اجراء المقابلات والاستعانة ببرنامج NVIVO قمنا باختبار فرضيات الثلاثة.

_ **الفرضية الأولى:** التي تتمثل في مساهمة القيادة الفعالة إيجابا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي،الدعم غير المادي)التي قد تبين أنها تحققت بدرجة جيد(C) وهذا يدل على أن المقاربة المبنية على القيادة الفعالة وجيهة. ويمكن تبرير نتائج التحليل التقليدي للمقابلات الأربع مع الخبراء ومخرجات(NVIVO) على أن الخبراء لهم دراية وفهم عميق لمعنى القيادة الفعالة وأهميتها بالغة ومهمة في تكوين فكرة مبدعة ومحاولة تجسيدها واقعا وتطويرها باستمرار،فهي التي تساعدعلى تحقيق البقاءوالنمو والاستمرارية للمؤسسات الناشئة.

_ **الفرضية الثانية:**التي تتمثل في مساهمة المهارات إيجابا في انشاء المؤسسات الناشئة (الدعم المادي،الدعم غيرالمادي)التي قد تبين أنها تحققت بدرجة مقبولة (D⁺)وهذا يدل على أن المقاربة المبنية على المهارات وجيهة. حيث انه من خلال اقوال الخبراء بالمؤسسات الناشئة محل الدراسة على ان الخبراء يمتلكون مهارات متنوعة ومختلفة تم اكتسابها من المعارف النظرية والممارسات المستمرة في الميدان التي بدورها ساعدتهم على إنشاء مؤسسات ناشئة متميزة.

_ **الفرضية الثالثة:**التي تتمثل في مساهمة التخطيط الاستراتيجي إيجابا في انشاءالمؤسسات الناشئة (الدعم المادي،الدعم غير المادي)التي قد تبين أنها تحققت بدرجة مقبولة (D) وهذا يدل على أن المقاربة المبنية علىالتخطيط الاستراتيجي .

ويمكن تبرير نتائج التحليل التقليدي للمقابلات الأربع مع الخبراءومخرجات(NVIVO) على أن الخبراء لديهم اهمية بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته بالغة ومهمة في تكوين فكرة ومحاولة تجسيدها واقعا وتطويرها باستمرار، فهويساعد على التنبؤ للمستقبل .

ثانيا: المساهمة النظرية والأكاديمية

تتمثل مساهمة النظرية والأكاديمية للباحث في هذه الدراسة على النحو التالي:

1- في دراستنا النظرية قمنا بدراسة الحالة بالمؤسسات الناشئة مما يعطي فرصة للتعرف تلك المؤسسات باعتبارها نشاط وفكرة مبدعة للنهوض بالاقتصاد الوطني.

2- تمكن دراستنا البحوث المستقبلية عن الروح القيادية مع كسب معلومات قيمة حول القيادة وعلاقتها بالمؤسسات الناشئة.

3- تم التحقق من النظريات وفق التحقق من الفرضيات رفضت نظريتين وتأكدت وجهة نظرية واحدة خاصة للقيادة الفعالة.

4- تم تطوير النموذج النظري للدراسة يتلاءم مع إشكالية البحث.

ثالثا: المساهمة الميدانية (الاقتراحات)

تقدم الدراسة عدة اقتراحات للمؤسسات الناشئة ميدان الدراسة وهي كالتالي:

- تعزيز الروح القيادية مع بيئة الأعمال.

- الاستفادة من الدعم المادي والدعم غير المادي لإنشاء المؤسسات الناشئة
- تنمية المهارات العملية بشكل مستمر.
- تكوين شراكات استراتيجية مع المؤسسات الناشئة المنافسة أو غير المنافسة، والجامعات والمعاهد والمدارس.
- الاستعانة بالتخطيط الاستراتيجي للتنبؤ للمستقبل.

رابعاً: حدود الدراسة

- يعتبر قطاع المؤسسات الناشئة الجزائرية في بداية ظهوره.
- عينة الدراسة صغيرة لكونها دراسة استكشافية، وكانت على أربع خبراء المؤسسات الناشئة.
- قلة المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup) وعدم وجود إحصائيات عليها.

خامساً: آفاق الدراسة

- دراستنا كيفية تمت على عينة صغيرة من المؤسسات الناشئة، ويمكن تحويل نتائجها على المؤسسات التي لها نفس طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة.
- معرفة فعالية دعم حاضنات الأعمال الجامعية في تحفيز الطلبة لإنشاء مؤسسات ناشئة.
- دراسة دور المحفزات المادية وغير المادية في اكتساب ثقافة إنشاء مؤسسات ناشئة.
- الاستعانة ببورصة الجزائر كآلية جديدة لتمويل المؤسسات الناشئة الجزائرية.
- أهمية تنمية المهارات لنمو المؤسسات الناشئة.
- دراسة إمكانية نمو المؤسسات الناشئة واستمرارها في الجزائر؛
- دور روح القيادة لرائد الأعمال في إنشاء المؤسسات الناشئة؛
- مساهمة المهارات القيادية لرواد الأعمال في خلق مؤسسات ناشئة مبدعة وريادية؛
- دور القيادة الفعالة في تحسين أداء المؤسسات الناشئة.
- دور التخطيط الاستراتيجي في تسيير ونمو المؤسسات الناشئة.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

المراجع:

1- المقالات:

- ❖ بليركاني ام خليفة ،2014، اليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ،مجلة التنظيم و العمل ، المجلد 03 ، العدد 01 ، ص .27-63.
- ❖ سلطان عبد الستار عبد الجبار، خليفة فرح بشير ،خلف عمر عبد الوهاب ،2017، امكانية تطبيق التعليم الالكتروني من خلال نظرية الاعتماد على الموارد ، مجلة الجامعة اللبنانية الفرنسية ، اربيل ، مجلد 03 ، العدد 03 ، كوردستان ، العراق ،ص.459-477.

2- الكتب :

- ❖ الادارة الاستراتيجية ، نقلا عن french and raven في كتابه the basis of social power ، p . 150 – 167
- ❖ الايوبي الهيثم ، لمحات في فن القيادة ، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، الطبعة الثالثة ، بيروت ، 1986 ، ص . 56 .
- ❖ بريش السعيد،تقييم تجربة الاقتصاد الموجه والإصلاحات الاقتصادية ودورالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية(واقع وآفاق)حالةالجزائر،أطروحة دكتورا دولة،تخصص علوم اقتصادية،كلية العلومالاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة باجي مختار ، .عنايه،2004.
- ❖ بلال خلف السكارنه ، القيادة الادارية الفعالة ،دار المسيرة ، الطبعة الاولى و الثانية ، عمان ،2014،ص . 173-180.
- ❖ بلواضح سعد الله ،2021/2020،مساهمة رأس المال البشري في نجاح المؤسسات الناشئة ،دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية ،اطروحة ماجستير ، كلية علوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ،قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ،جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، الجزائر.
- ❖ بوالشعور شريفة ،2018، دور حاضنة الاعمال في دعم المؤسسات الناشئة ،دراسة حالة الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 4
- ❖ التميمي محمد تسيير ، موضوعات في فن القيادة ، دار الفارس ، طبعة الاولى ، عمان ، 1992 ، ص . 39 .
- ❖ توم بيترز ، مهارات الادارية ،مكتبة لبنان لنشر ،بيروت ،2008 ،ص.46.
- ❖ ثروت مشهور ، استراتيجيات التطوير الاداري ، دار اسامة لنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن ، عمان ، 2010 ، ص . 140 – 141 .

- ❖ جراد خليل ابراهيم ، كيف تصبح قياديا ناجحا و تكسب الثروة و الاصدقاء و الصحة ، دار اسامة ، الطبعة الاولى ، عمان ، 1999 ، ص . 52 .
- ❖ جيمس سي هانتر ، مبدأ القيادة الاكثر فعالية في العالم ، دار النشر و التوزيع محفوظة لمكتبة جرير ، الطبعة الاولى ، المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص . 32 .
- ❖ حريزي فاروق ، 2016، اثر استخدام الانترنت على استدامة تسيير الموارد البشري في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجزائر ، اطروحة دكتوراه علوم ،كلية علوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،الجزائر .
- ❖ حريم حسين ، مبادئ الادارة الحديثة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص . 215 .
- ❖ حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة ، دار الحامد ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص . 217 .
- ❖ حسين عبد الحميد احمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفي و الاداري و التنظيمي ، مؤسسة الشباب الجامعة ، جامعة اسيوط ، الاسكندرية ، 2010 ، ص . 90
- ❖ حوحو مصطفى ، 2015، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير اداء المنظمات المتعلمة :دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، اطروحة دكتوراه علوم ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان،الجزائر .
- ❖ الخازندار جمال الدين ، نكاه المشاعر مدخل للتميز في قيادة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2005 ، ص . 89 .
- ❖ زواتيني عبد العزيز ، 2012، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين ،مجلة التنظيم و العمل ،العدد03.
- ❖ سامر جلده ، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة ، دار اسامة ، الطبعة الاولى ، جلده ، عمان ، 2009 ، ص . 148 .
- ❖ سبتي محمد، فعالية رأس المال المخاطر في تمويل المشاريع الناشئة دراسة حالة المالية الأوروبية للمساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة قسنطينة،2009.
- ❖ سعد غالب ياسين ، الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري ، العلمية لنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 1998 ، ص . 89 .
- ❖ سيد محمد جاد الرب ، مائة سؤال و جواب في القيادة الادارية ، منتدى سور الازيكية ، جامعة قناة السويس ، 2008 ، ص . 01 .

- ❖ شفيق رضوان ، السلوكية الادارية ، الطبعة الاولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 1994 ، ص . 81 .
- ❖ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007 ، ص . 426 .
- ❖ عزات كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة و ادارة الازمات ، اطروحة ماجستير ، جامعة البلقاء ، الاردن ، 2009 ، ص . 46 .
- ❖ علاء الدين بوضياف، 2020، دور حاضنة الاعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر، مجلة الشعار للدراسات الاقتصادية .
- ❖ علي بختي وسليمة بوعويبة، 2020، مجلة الدراسات والابحاث (المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية) المجلد 12 .
- ❖ الغزالي، كرمه ماجد عباس، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم جامعة اليرموك، اربد، 2000، ص.25.
- ❖ فؤاد الشيخ سالم و اخرون ، المفاهيم الادارية الحديثة ، الطبعة الرابعة ، مركز الكتب الاردني ، 1994 ، ص . 79 .
- ❖ القرآن الكريم ، سورة النساء ، الآية 58 ، ص . 87 .
- ❖ كامل المغربي و اخرون ، اساسيات في الادارة ، دار الفكر ، الطبعة الاولى ، 1995 ، ص . 174 - 175 .
- ❖ كامل محمد المغربي ، الادارة اصالة المبادئ و وظائف المنشأة ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2015 ، ص . 246 - 248 .
- مجالات:
- ❖ محمد الصيرفي ، القيادة الادارية و الابداعية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2006 ، ص . 124
- ❖ المذكرات و الرسائل و الاطروحات الجامعية (ماستر ، ماجستير، دكتوراه)
- ❖ مصباح عامر ، خصائص القيادة عند الرسول ، دار هومه ، دراسة من وجهه نظر علم النفس الاجتماعي ، الجزائر ، 2003 ، ص . 203 .
- ❖ مصطفى بوزيان ، علي صولي: (2020) ، الاستراتيجيات المستعملة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة ،مجلة الدفاتر الاقتصادية ، المجلد 11 .
- ❖ المعلمي يحيى بن عبد الله ، خصائص القيادة الناجحة في سير القادة العظماء ، دار المعلمي للنشر ، الطبعة الاولى ، الرياض ، 1992 ، ص . 27 .

- ❖ النداوي مريم مصطفى سلمان ، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية و ادارة الازمات ، رسالة دكتوراة ، جامعة الموصل ، العراق ، 2004 ، ص . 60 .
- ❖ نواف كنعان ،القيادة الادارية ،مكتبة الثقافة لنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،1999 ،ص.06.
- ❖ نوال عبد الكريم الاشهب ، اساسيات في القيادة و الادارة ، دار امجد ، الطبعة العربية ، عمان ، الاردن ، 2015 ، ص . 72 – 74 .
- ❖ هاملي عبد القادر ، 2010، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة : دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان و شركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعدد- نفضال تلمسان – رسالة ماجستير في علوم التسيير ،كلية علوم اقتصادية و تسيير ،تخصص تسيير موارد البشرية ،جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر .
- ❖ هشام محمد نور جمجوم ، سيكولوجية الادارة ، دار الشروق لنشر و توزيع و الطباعة ، جميع حقوق الطبع و النشر محفوظة ، بيروت ، 2008 ، ص . 218 .

• المواقع الالكترونية:

- ❖ احمد السيد كردي ،قيادة المؤسسات في بنيتها و اهدافها ،2022، <https://www.kenanaonline.com> ، شوهدي في 2022/04/22
 - ❖ عمرون بوجمة ،2018،منهجية البحث العلمي ،موقع جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر .
 - ❖ فابأدمين ، 2020 ، ماهية الشركات الناشئة ، قناة فاببولس، <https://www.vapulus.com/ar>
 - ❖ ملتقى وطني عن بعد، المؤسسات الناشئة بين الواقع والتحديات، 2021، منصة التعليم عن بعد ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، <https://www.univ-mosta.dz> شوهدي في 2022/05/15.
 - ❖ منصة هوت مارت ،2019، <https://www.blog.hotmart.com/ar> –start-up
 - ❖ المؤسسات الناشئة، دور حاسم في التنمية الاقتصادية الجزائر ،الاذاعة الجزائرية،2022/03/12، <https://www.nodecnews.radioalgerie.dz>
 - ❖ موقع مزايا القيادة الفعالة ،2022، <https://www.balagh.com/ar> شوهدي في 2022/04/22
- ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

- ❖ -amroune boujema,2014,Imapct des programmes de mise a niveausur la performance de la pmedans un environnementouvert et Intense : cas de lalgerie . these de doctorat, universite du quebec a montreal ,on line;<https://archipel.uqam.ca/6744/1/d2689.pdf>,(visited01/04/2022).



قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): يمثل دليل اعداد المقابلة

اني اشكركم على منحي جزءا من وقتكم واذكركم بإسمي دري اسامة طالب بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جئت لمحاورتكم في اطار بحث يتناول " مساهمة الروح القيادية في انشاء المؤسسات الناشئة : دراسة حالة عينة من المؤسسات الناشئة بالمسيلة "

• اسئلة حول البيانات الشخصية:

الجنسالعمرالمؤهلاتالعلميةالوظيفة

اولا: القيادة الفعالة	
1_ لماذا القيادة الفعالة تعتبر عنصر فعال هام في الروح القيادية؟	
2_ كيف تساهم القيادة الفعالة بإنشاء المؤسسات الناشئة؟	
3_ ما سبب الذي يجعل القيادة الفعالة ضرورية في المؤسسات الناشئة؟	
ثانيا: المهارات	
1_ لماذا المهارات تعتبر عنصر فعال هام في الروح القيادية؟	
2_ كيف تساهم المهارات بإنشاء المؤسسات الناشئة؟	
3_ ما سبب الذي يجعل المهارات ضرورية في المؤسسات الناشئة؟	
ثالثا: التخطيط الاستراتيجي	
1_ لماذا التخطيط الاستراتيجي يعتبر عنصر فعال هام في الروح القيادية؟	
2_ كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي بإنشاء المؤسسات الناشئة؟	
3_ ما سبب الذي يجعل التخطيط الاستراتيجي ضروريا في المؤسسات الناشئة؟	
رابع: الدعم المادي	
1_ لماذا الدعم المادي يعتبر عنصر فعال هام في الروح القيادية؟	
2_ كيف يساهم الدعم المادي بإنشاء المؤسسات الناشئة؟	
3_ ما سبب الذي يجعل الدعم المادي ضروريا في المؤسسات الناشئة؟	
خامسا: الدعم غير المادي	
1_ لماذا الدعم غير المادي يعتبر عنصر فعال هام في الروح القيادية؟	
2_ كيف يساهم الدعم غير المادي بإنشاء المؤسسات الناشئة؟	
3_ ما سبب الذي يجعل الدعم غير المادي ضروريا في المؤسسات الناشئة؟	

الملحق رقم (02)

نظام التنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات

السنة	القيمة	النقطة	درجة التحقق
1	4.0	A ⁺	استثنائي
1	4.0	A	ممتاز
0.87	3.5	B ⁺	جيد جدا
0.75	3.0	B	
0.62	2.5	C ⁺	جيد
0.50	2.0	C	
0.37	1.5	D ⁺	مقبول
0.25	1.0	D	
0	00	F	مرفوض

المصدر: نظام التنقيط و التقييم الخاص بجامعة مونترال بكندا.

الملحق رقم (03): يمثل تكرار لجميع المصادر المقابلات المعجمية

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
المهارات	8	44	2.10
الدعم	5	39	1.86
القيادة	7	37	1.77
المؤسسة	7	30	1.43
الفعالة	7	29	1.38
التخطيط	7	27	1.29
على	3	25	1.19
الاستراتيجي	11	23	1.10
الناشئة	7	23	1.10
القيادية	8	21	1.00
التي	4	20	0.95
المؤسسات	8	20	0.95
المادي	6	19	0.91
المعنوي	7	19	0.91
الاعمال	7	17	0.81
الروح	5	17	0.81
القائد	6	17	0.81
الى	3	14	0.67
توفر	4	14	0.67
الذي	4	13	0.62
ضروري	5	11	0.53
انشاء	5	10	0.48
خلال	4	10	0.48
رائد	4	10	0.48
نجاح	4	9	0.43
تكوين	5	8	0.38
كذلك	4	8	0.38
يقول	4	8	0.38

الخبير	6	7	0.33
تطوير	5	7	0.33
عنصر	4	7	0.33
لتحقيق	6	7	0.33
مهم	3	7	0.33
هذه	3	7	0.33
يجب	3	7	0.33
بعد	3	6	0.29
بعيدة	5	6	0.29
تكون	4	6	0.29
تواصل	5	6	0.29
عنصرا	5	6	0.29
فعال	4	6	0.29
لذلك	4	6	0.29
لكن	3	6	0.29
مجموعة	6	6	0.29
الابتكار	8	5	0.24
الاهداف	7	5	0.24
التسويقية	9	5	0.24
المدى	5	5	0.24
تحقيق	5	5	0.24
صاحب	4	5	0.24
لإنشاء	6	5	0.24
مهمة	4	5	0.24
هذا	3	5	0.24
يستطيع	6	5	0.24
يعتبر	5	5	0.24
إلى	3	4	0.19
اتصال	5	4	0.19
اقناع	5	4	0.19

اكتساب	6	4	0.19
اكثر	4	4	0.19
الأعمال	7	4	0.19
الادارية	8	4	0.19
الافكار	7	4	0.19
التقرب	6	4	0.19
التكنولوجية	11	4	0.19
الشخص	5	4	0.19
الشخصية	7	4	0.19
الطرق	5	4	0.19
العلمية	7	4	0.19
القاء	5	4	0.19
القرارات	8	4	0.19
المعارف	7	4	0.19
الممارسات	9	4	0.19
النظر	5	4	0.19
بالتالي	7	4	0.19
بدونها	6	4	0.19
تساهم	5	4	0.19
توصيل	5	4	0.19
جدا	3	4	0.19
جميع	4	4	0.19
ساهمت	5	4	0.19
سوف	3	4	0.19
شبكات	5	4	0.19
صفات	4	4	0.19
عامل	4	4	0.19
عرض	3	4	0.19
فكرتك	5	4	0.19
فيه	3	4	0.19

كان	3	4	0.19
لأن	3	4	0.19
متخصصة	6	4	0.19
مهما	4	4	0.19
نقول	4	4	0.19
يكون	4	4	0.19
يمكنك	5	4	0.19
احد	3	3	0.14
استراتيجية	10	3	0.14
اسس	3	3	0.14
اكيد	4	3	0.14
البحث	5	3	0.14

الملحق رقم (04): يمثل تكرار المفردات لعقدة القيادة الفعالة مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
القيادة	7	25	4.58
الفعالة	7	18	3.30
على	3	16	2.93
القائد	6	8	1.47
القيادية	8	8	1.47
التي	4	7	1.28
الروح	5	6	1.10
الى	3	6	1.10
المؤسسة	7	5	0.92
الخبير	6	4	0.73
رائد	4	4	0.73
يقول	4	4	0.73
اسس	3	3	0.55
الاعمال	7	3	0.55
الذي	4	3	0.55
القدرة	6	3	0.55
القرارات	8	3	0.55
الناشئة	7	3	0.55
اهداف	5	3	0.55
باتباع	6	3	0.55
تحقيق	5	3	0.55
تعتبر	5	3	0.55
تكون	4	3	0.55
روح	3	3	0.55
صفات	4	3	0.55
طريقة	5	3	0.55
علمية	5	3	0.55
فعالة	5	3	0.55

مهمة	4	3	0.55
الابتكار	8	2	0.37
الافراد	7	2	0.37
الافكار	7	2	0.37
الاهداف	7	2	0.37
التسيير	7	2	0.37
الجيد	5	2	0.37
العمل	5	2	0.37
الفعالية	8	2	0.37
المؤسسات	8	2	0.37
المفاتيح	8	2	0.37
المكتسبة	8	2	0.37
الناجح	6	2	0.37
الناجحة	7	2	0.37
النتائج	7	2	0.37
الوصول	6	2	0.37
انجازات	7	2	0.37
بأسس	4	2	0.37
تبنى	4	2	0.37
تتوفر	5	2	0.37
تعد	3	2	0.37
جميع	4	2	0.37
ضرورية	6	2	0.37
عليه	4	2	0.37
عنصرا	5	2	0.37
كذلك	4	2	0.37
لإنشاء	6	2	0.37
مبنية	5	2	0.37
نتائج	5	2	0.37
نجاح	4	2	0.37

هام	3	2	0.37
هذا	3	2	0.37
هذه	3	2	0.37
وضع	3	2	0.37
يتصف	4	2	0.37
يجب	3	2	0.37
يكون	4	2	0.37
أغلبية	6	1	0.18
إذا	3	1	0.18
اتخذها	6	1	0.18
اثنين	5	1	0.18
احتواء	6	1	0.18
احدى	4	1	0.18
احسن	4	1	0.18
استراتيجية	10	1	0.18
استقدام	7	1	0.18
استنهاض	7	1	0.18
اعمال	5	1	0.18
اغلبها	6	1	0.18
اكبر	4	1	0.18
اكثر	4	1	0.18
اكيد	4	1	0.18
الا	3	1	0.18
الابداع	7	1	0.18
الاخير	6	1	0.18
الاساليب	8	1	0.18
الاستسلام	9	1	0.18
الاستعداد	9	1	0.18
الاسواق	7	1	0.18
الاطلاع	7	1	0.18

الامان	6	1	0.18
الاهتمام	8	1	0.18
الايجابيه	9	1	0.18
التاريخ	7	1	0.18
التجارب	7	1	0.18
التحدي	6	1	0.18
التحديات	8	1	0.18
التحليل	7	1	0.18
التخطيط	7	1	0.18
التعامل	7	1	0.18
التعقيد	7	1	0.18
التعلم	6	1	0.18

الملحق رقم (05): يمثل تكرار المفردات لعقدة المهارات مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
المهارات	8	35	3.58
القيادة	7	26	2.66
الفعالة	7	19	1.94
على	3	18	1.84
التي	4	17	1.74
المؤسسة	7	14	1.43
توفر	4	12	1.23
القيادية	8	9	0.92
الناشئة	7	9	0.92
خلال	4	9	0.92
القائد	6	8	0.82
الخبير	6	7	0.72
الروح	5	7	0.72
المؤسسات	8	7	0.72
الى	3	7	0.72
يجب	3	7	0.72
يقول	4	7	0.72
تواصل	5	6	0.61
نجاح	4	6	0.61
لتحقيق	6	5	0.51
إلى	3	4	0.41
اتصال	5	4	0.41
اقناع	5	4	0.41
اكتساب	6	4	0.41
الأعمال	7	4	0.41
الادارية	8	4	0.41
الاعمال	7	4	0.41
التسويقية	9	4	0.41

التقرب	6	4	0.41
التكنولوجية	11	4	0.41
الدعم	5	4	0.41
الشخصية	7	4	0.41
الطرق	5	4	0.41
العلمية	7	4	0.41
اللقاء	5	4	0.41
المادي	6	4	0.41
المعارف	7	4	0.41
المعنوي	7	4	0.41
الممارسات	9	4	0.41
بدونها	6	4	0.41
تساهم	5	4	0.41
تطوير	5	4	0.41
تكوين	5	4	0.41
توصيل	5	4	0.41
رائد	4	4	0.41
ساهمت	5	4	0.41
شبكات	5	4	0.41
عرض	3	4	0.41
فكرتك	5	4	0.41
كان	3	4	0.41
لذلك	4	4	0.41
متخصصة	6	4	0.41
مجموعة	6	4	0.41
يمكنك	5	4	0.41
اسس	3	3	0.31
البحث	5	3	0.31
التدريب	7	3	0.31
التسيير	7	3	0.31

الذي	4	3	0.31
الشخص	5	3	0.31
الفعالية	8	3	0.31
القدرة	6	3	0.31
القرارات	8	3	0.31
اهداف	5	3	0.31
بإتباع	6	3	0.31
تحقيق	5	3	0.31
تعتبر	5	3	0.31
تكون	4	3	0.31
روح	3	3	0.31
شرح	3	3	0.31
صفات	4	3	0.31
طريقة	5	3	0.31
علمية	5	3	0.31
عليه	4	3	0.31
فعالة	5	3	0.31
كذلك	4	3	0.31
لإنشاء	6	3	0.31
مؤطرين	6	3	0.31
مهمة	4	3	0.31
ميدانيين	8	3	0.31
هذه	3	3	0.31
أكاديميين	8	2	0.20
إدارة	5	2	0.20
اكثر	4	2	0.20
الابتكار	8	2	0.20
الابداعية	9	2	0.20
الادراكية	9	2	0.20
الافراد	7	2	0.20

الافكار	7	2	0.20
الاهداف	7	2	0.20
التفاوض	7	2	0.20
الجيد	5	2	0.20
السلوكية	8	2	0.20
العمل	5	2	0.20
الفكرية	7	2	0.20
الفكرية الابداعية	16	2	0.20
المفاتيح	8	2	0.20
المكتسبة	8	2	0.20
الناجح	6	2	0.20
الناجحة	7	2	0.20

الملحق رقم (06): يمثل تكرار المفردات لعقدة التخطيط الاستراتيجي مع عقدة الدعم المادي والدعم غير المادي

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
التخطيط	7	27	1.29
على	3	25	1.19
الاستراتيجي	11	23	1.10
الناشئة	7	23	1.10
القيادية	8	21	1.00
التي	4	20	0.95
المؤسسات	8	20	0.95
المادي	6	19	0.91
المعنوي	7	19	0.91
الاعمال	7	17	0.81
الروح	5	17	0.81
القائد	6	17	0.81
الى	3	14	0.67
توفر	4	14	0.67
الذي	4	13	0.62
ضروري	5	11	0.53
انشاء	5	10	0.48
خلال	4	10	0.48
رائد	4	10	0.48
نجاح	4	9	0.43
تكوين	5	8	0.38
كذلك	4	8	0.38
يقول	4	8	0.38
الخبير	6	7	0.33
تطوير	5	7	0.33
عنصر	4	7	0.33
لتحقيق	6	7	0.33

مهم	3	7	0.33
هذه	3	7	0.33
يجب	3	7	0.33
بعد	3	6	0.29
بعيدة	5	6	0.29
تكون	4	6	0.29
تواصل	5	6	0.29
عنصرًا	5	6	0.29
فعال	4	6	0.29
لذلك	4	6	0.29
لكن	3	6	0.29
مجموعة	6	6	0.29
الابتكار	8	5	0.24
الاهداف	7	5	0.24
التسويقية	9	5	0.24
المدى	5	5	0.24
تحقيق	5	5	0.24
صاحب	4	5	0.24
لإنشاء	6	5	0.24
مهمة	4	5	0.24
هذا	3	5	0.24
يستطيع	6	5	0.24
يعتبر	5	5	0.24
إلى	3	4	0.19
اتصال	5	4	0.19
اقناع	5	4	0.19
اكتساب	6	4	0.19
اكثر	4	4	0.19
الأعمال	7	4	0.19
الادارية	8	4	0.19

الافكار	7	4	0.19
التقرب	6	4	0.19
التكنولوجية	11	4	0.19
الشخص	5	4	0.19
الشخصية	7	4	0.19
الطرق	5	4	0.19
العلمية	7	4	0.19
القاء	5	4	0.19
القرارات	8	4	0.19
المعارف	7	4	0.19
الممارسات	9	4	0.19
النظر	5	4	0.19
بالتالي	7	4	0.19
بدونها	6	4	0.19
تساهم	5	4	0.19
توصيل	5	4	0.19
جدا	3	4	0.19
جميع	4	4	0.19
ساهمت	5	4	0.19
سوف	3	4	0.19
شبكات	5	4	0.19
صفات	4	4	0.19
عامل	4	4	0.19
عرض	3	4	0.19
فكرتك	5	4	0.19
فيه	3	4	0.19
كان	3	4	0.19
لأن	3	4	0.19
متخصصة	6	4	0.19
مهما	4	4	0.19

نقول	4	4	0.19
يكون	4	4	0.19
يمكنك	5	4	0.19
احد	3	3	0.14
استراتيجية	10	3	0.14
اسس	3	3	0.14
اكيد	4	3	0.14

الملحق رقم (07): ترتيب تكرار المفردات

المهارات	المؤسسة	الاستراتيجي	المؤسسات	الروح	ضروري	كذلك	يقول	الخبير	تطوير	عنصر	تحقيق	مهم		
الدعم	الفعالية	الناشئة	المادي	القائد	اشاء	هذه	فعال	لذلك	لكن	مجموعة	الابتكار	الاهداف		
				الى	يجب	هذا	تسويقية	يستطيع	يعتبر	اتصال	اقتاع	كتساب		
					خلال	بعد	المدى	اكثر	الطرق	خصيصية	شخص	العلمية	القاء	ارات
					راند	تحقيق	صاحب	تساهم	بذونها	معارف	لادارية	جداً	اتوصيل	جميع
القيادة	التخطيط	القيادية	المعنوي	توفر	بعيدة	تحقيق	صاحب	الاعمال	رسانت	اعمال	فيه	فكرتك		
				نجاح	تكون	لانشاء	النظر	الافكار	سوف	كان	مهما	يقول		
				الذي	تواصل	الى	التقرب	شيكات	لان	شيكات	يمكنك	اسس		
				تكوين	عنصر	مهمة	بالتالي	ولوجية	خصصة	صفات	احد	البحث		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



د. محمد بوضياف بالمسيلة
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

.....

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): دريا أسامة المولود(ة) بتاريخ: 1997/04/12 بـ: أولاد دراج
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200331449 الصادرة بتاريخ: 2016/04/14 عن: أولاد دراج لقيالة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: مساهمة الروح القيادية في إنشاء المؤسسات الناشئة

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/18

التوقيع والبصمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



معة محمد بوضياف بالمسيلة
ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

م:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (م): **فشار رابح** المولود(ة) بتاريخ: **1997/09/28** ب: **(المسيلة)**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **2022/03/20** الصادرة بتاريخ: **2017/03/20** عن: **(أولاد محمد بن جمال)**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم إقتصاد** تخصص: **إدارة مالية** خلال السنة الجامعية: **2021/2022**

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

**مساهمة السروج للعبادية في إنشاء
المؤسسات البنائية**

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2022/06/18**

التوقيع و البصمة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

