

دور السمات النفسية الريادية في تشكيل الثقافة التنظيمية: تحليل نظري لتأثير القادة الرياديين على بيئة العمل

The Role of Entrepreneurial Psychological Traits in Shaping Organizational Culture: A Theoretical Analysis of the Impact of Entrepreneurial Leaders on the Work Environment

عيشوش عثمان

جامعة البليدة -2- لونيبي علي

o.aichouche@univ-blida2.dz

تاريخ القبول: 2024/12/08

تاريخ الاستلام: 2024/09/05

ملخص:

يهدف هذا البحث العلاقة بين السمات النفسية للقادة الرياديين وتشكيل الثقافة التنظيمية، معتمداً على منهج نظري تحليلي. وتوصلنا أن سمات القادة الرياديين كالابتكار، تحمل المخاطر، الاستباقية، والرؤية المستقبلية تؤثر بشكل كبير على الثقافة التنظيمية. حيث يستخدم هؤلاء القادة آليات متنوعة لتشكيل الثقافة، منها القدوة الشخصية، صياغة الرؤية، وتصميم الأنظمة التنظيمية. رغم وجود تحديات كمقاومة التغيير وتنوع القوى العاملة، هناك فرص كاستخدام التكنولوجيا وزيادة الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية. قدمنا في هذا البحث نموذجاً مفاهيمياً يوضح العلاقة بين السمات الريادية والثقافة التنظيمية، وخلص هذا البحث إلى أهمية دور القادة الرياديين في تشكيل ثقافة داعمة للابتكار والمرونة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، الثقافة التنظيمية، السمات النفسية، بيئة العمل

.Abstract :

This research aims to investigate the relationship between the psychological traits of entrepreneurial leaders and the formation of organizational culture, based on a theoretical-analytical approach. We found that the traits of entrepreneurial leaders, such as innovation, risk-taking, proactivity, and future vision, greatly affect organizational culture. These leaders use various mechanisms to shape culture, including personal role models, vision formulation, and organizational systems design. Despite challenges such as resistance to change and workforce diversity, there are opportunities such as the use of technology and increasing awareness of the importance of organizational culture. In this research, we presented a conceptual model that explains the relationship between entrepreneurial traits and organizational culture, and this research concluded the importance of the role of entrepreneurial leaders in shaping a culture that supports innovation and flexibility.

Key words: Entrepreneurial leadership, organizational culture, psychological traits, work environment

مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت الريادة والابتكار ركيزتين أساسيتين لنجاح المنظمات واستمرارها في السوق العالمي التنافسي. وفي هذا السياق، برز دور القادة الرياديين كمحرك رئيسي للتغيير والتطوير في المؤسسات المعاصرة¹. تشير الدراسات الحديثة إلى أن السمات النفسية المميزة للقادة الرياديين تلعب دوراً محورياً في تشكيل الثقافة التنظيمية وتحفيز الإبداع والابتكار داخل المنظمات².

أما الثقافة التنظيمية فتُعرف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة، تعتبر عاملاً حاسماً في تحديد نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة³. ومن هذا المنطلق يبرز تساؤل مهم حول كيفية تأثير القادة الرياديين، بسماتهم النفسية المميزة، على تشكيل وتطوير هذه الثقافة التنظيمية.

إن العلاقة بين السمات النفسية للقادة الرياديين والثقافة التنظيمية تمثل مجالاً خصباً للبحث والدراسة، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها المنظمات في العصر الحالي. فالقادة الرياديون، بما يتميزون به من قدرة على الابتكار وتحمل المخاطر والاستباقية، يمكنهم أن يلعبوا دوراً حاسماً في تشكيل ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والمرونة والتكيف مع التغيرات السريعة⁴.

مما سبق سنحاول في هذا البحث للإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي السمات النفسية الرئيسية التي تميز القادة الرياديين، وكيف تؤثر هذه السمات على أسلوبهم القيادي وعملية صنع القرار داخل المنظمة؟

ما هي الآليات والعمليات التي من خلالها يشكل القادة الرياديون الثقافة التنظيمية، وكيف يمكن قياس هذا التأثير؟

كيف يمكن للقادة الرياديين تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة داخل المنظمة، وما هي العوامل التي تسهل أو تعيق هذه العملية؟

ما هو تأثير الثقافة التنظيمية التي يشكلها القادة الرياديون على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية للمنظمة؟

ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه القادة الرياديين في عملية تشكيل وتغيير الثقافة التنظيمية، وكيف يمكن التغلب على هذه التحديات؟

1. أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يسعى لسد فجوة معرفية مهمة في فهم العلاقة الديناميكية بين السمات النفسية للقادة الرياديين وعملية تشكيل الثقافة التنظيمية. فعلى الرغم من وجود دراسات عديدة تناولت القيادة الريادية والثقافة التنظيمية بشكل منفصل، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الأبحاث التي تربط بين هذين المفهومين بشكل مباشر وشامل⁵، كما تكمن أهمية هذا البحث في فهم هذه العلاقة يمكن أن يساعد المنظمات في عدة جوانب حيوية:

تطوير استراتيجيات فعالة لاختيار وتدريب القادة الرياديين: من خلال تحديد السمات النفسية الأكثر تأثيراً في تشكيل الثقافة التنظيمية الإيجابية، يمكن للمنظمات تحسين عمليات اختيار القادة وتصميم برامج تدريبية مستهدفة لتعزيز هذه السمات.

تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة داخل المؤسسات: فهم كيفية تأثير القادة الرياديين على الثقافة التنظيمية يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات لغرس قيم الابتكار والمرونة في جميع مستويات المنظمة.

تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال: من خلال فهم دور القادة الرياديين في تشكيل ثقافة تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف، يمكن للمنظمات تطوير آليات أفضل للتعامل مع التحديات المستقبلية.

تعزيز الأداء التنظيمي والميزة التنافسية: إن تطوير ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمبادرة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق⁶.

2. أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

تحديد وتحليل السمات النفسية الرئيسية للقادة الرياديين وتأثيرها على سلوكهم القيادي وأسلوبهم في صنع القرار.

استكشاف الآليات والعمليات التي من خلالها يؤثر القادة الرياديون على تشكيل وتغيير الثقافة التنظيمية.

تحليل العلاقة بين القيادة الريادية وتعزيز بيئة عمل إبداعية وابتكارية، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كوسيط في هذه العلاقة.

تطوير نموذج نظري شامل يوضح العلاقة الديناميكية بين السمات النفسية الريادية، الثقافة التنظيمية، وبيئة العمل.

استكشاف التحديات والفرص التي تواجه القادة الرياديين في عملية تشكيل وتغيير الثقافة التنظيمية، مع تقديم توصيات عملية للتغلب على هذه التحديات.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

1. السمات النفسية الريادية

1.1. تعريف الريادة والقيادة الريادية

الريادة هي عملية إنشاء قيمة من خلال مزيج فريد من الموارد لاستغلال الفرص⁷، أما القيادة الريادية، فتعرف بأنها القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد استراتيجياً بهدف تحقيق السلوكيات الاستكشافية والاستغالية⁸.

كما يعرف الشميمري والمبيري القيادة الريادية بأنها "القدرة على توجيه جهود المجموعة نحو تحقيق الأهداف من خلال الابتكار وتحمل المخاطر المحسوبة وتوظيف الفرص المتاحة"⁹.

2.1. السمات الرئيسية للقادة الرياديين

تشير العديد من الدراسات إلى مجموعة من السمات النفسية التي تميز القادة الرياديين نذكر منها:

- الابتكار: وهو القدرة على توليد أفكار جديدة وتطبيقها¹⁰.
- تحمل المخاطر: وهو الاستعداد لاتخاذ قرارات في ظروف عدم اليقين¹¹.

- الاستباقية: وهي القدرة على توقع التغييرات والاستعداد لها¹².
 - المرونة: وهي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة¹³.
 - الرؤية المستقبلية: وهي القدرة على تصور مستقبل أفضل للمنظمة¹⁴.
- وفي دراسة أجراها العنزي والساعدي في العراق وجدت أن هذه السمات ترتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي وقدرة المنظمة على الابتكار¹⁵.

2. الثقافة التنظيمية

1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها نظام من المعاني والقيم المشتركة التي تحدد ما هو مهم في المنظمة¹⁶. كما تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات لأنها تؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم¹⁷.

2.2. أبعاد الثقافة التنظيمية

حدد Hofstede et al. ستة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي على النحو التالي:

مسافة القوة، تجنب عدم اليقين، الفردية مقابل الجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، التوجه طويل المدى مقابل قصير المدى، التساهل مقابل التقيد¹⁸.

حيث في دراسة على الشركات السعودية، وجد الزهراني أن البعدين الأكثر تأثيراً على الابتكار التنظيمي هما تجنب عدم اليقين والتوجه طويل المدى¹⁹.

3.2. نماذج الثقافة التنظيمية

من أشهر النماذج المستخدمة لفهم الثقافة التنظيمية:

نموذج Schein للمستويات الثلاثة: وقد اقترح Schein في هذا النموذج ثلاث أبعاد مفسرة وهي: الافتراضات الأساسية، القيم المعلنة، والمظاهر الملموسة²⁰.

نموذج Cameron & Quinn للقيم المتنافسة: صنف Cameron & Quinn الثقافات إلى أربعة أنواع: الثقافة الهرمية، الثقافة السوقية، الثقافة القبلية، والثقافة الإبداعية²¹.

3. العلاقة بين القيادة الريادية والثقافة التنظيمية

1.3. نظريات القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة

تشير الكثير من الدراسات إلى وجود تداخل كبير بين القيادة الريادية والقيادة التحويلية. فكلاهما يركز على التغيير والابتكار²², ففي دراسة أجراها المومني في الأردن وجدت أن القادة الرياديين يظهرون مستويات عالية من سلوكيات القيادة التحويلية، خاصة في مجالات التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي²³.

2.3. تأثير القادة الرياديين على تشكيل القيم والمعتقدات التنظيمية

يلعب القادة الرياديون دورًا محوريًا في تشكيل القيم والمعتقدات التنظيمية من خلال:

وضع رؤية واضحة للمستقبل²⁴.

تشجيع الابتكار وتحمل المخاطر²⁵.

تعزيز التعلم التنظيمي²⁶.

حيث وجدنا في دراسة حالة التي أجراها الحربي على شركة ناشئة سعودية ناجحة أظهرت كيف استطاع المؤسس الريادي تشكيل ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمرونة من خلال ممارساته القيادية اليومية²⁷.

4. تأثير القادة الرياديين على بيئة العمل

1.4. تعزيز الابتكار والإبداع في المنظمة

القادة الرياديون يلعبون دورًا حاسمًا في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة من خلال:

خلق مناخ داعم للأفكار الجديدة: يشجع القادة الرياديون الموظفين على طرح الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل²⁸.

توفير الموارد اللازمة للابتكار: يخصص القادة الرياديون الوقت والموارد المالية لدعم المشاريع الابتكارية²⁹.

تشجيع التعلم المستمر: يحفز القادة الرياديون ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي³⁰.

2.4. تأثير القيادة الريادية على الدافعية والرضا الوظيفي

القادة الرياديون يؤثرون بشكل إيجابي على دافعية الموظفين ورضاهم الوظيفي من خلال:

تمكين الموظفين: وذلك من خلال منح الموظفين المزيد من الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار³¹.

توفير فرص النمو والتطور: ويتم ذلك من خلال إتاحة فرص للموظفين لتطوير مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم³².

الاعتراف والتقدير: حيث أن تقدير الجهود والإنجازات بشكل مستمر يؤثر بشكل إيجابي على دافعية الموظفين ورضاهم الوظيفي³³.

حيث وجدنا في دراسة أجراها المطيري على موظفي القطاع الخاص في الكويت وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الريادية والرضا الوظيفي، مع وجود تأثير وسيط للثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار³⁴.

3.4. دور القادة الرياديين في إدارة التغيير التنظيمي

القادة الرياديون يلعبون دورًا محوريًا في قيادة عمليات التغيير التنظيمي من خلال:

صياغة رؤية واضحة للتغيير: ويتمثل ذلك في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة بشكل واضح³⁵.

بناء تحالفات داعمة للتغيير: ويتم ذلك من خلال حشد الدعم من مختلف أصحاب المصلحة³⁶.

تحفيز الموظفين على تبني التغيير: وذلك من خلال استخدام مهارات التأثير والإقناع لتشجيع الموظفين على المشاركة في عملية التغيير³⁷.

ثانياً: الإطار المنهجي

1. منهج البحث:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج النظري التحليلي، حيث تم مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الريادية والثقافة التنظيمية وتأثيرهما على بيئة العمل .

2. مصادر البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك:

الكتب الأكاديمية المتخصصة في مجالات القيادة، الريادة، والثقافة التنظيمية.

المقالات العلمية المنشورة في المجالات المحكمة العربية والأجنبية.

3. أسلوب تحليل الأدبيات والنظريات

تم استخدام أسلوب التحليل النقدي للأدبيات، حيث تم تحديد الأفكار والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بالقيادة الريادية والثقافة التنظيمية، ثم مقارنة وتحليل وجهات النظر المختلفة حول العلاقة بين القيادة الريادية والثقافة التنظيمية، ليتم في الأخير استخلاص النتائج والاستنتاجات بناءً على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة.

ثالثاً: التحليل والمناقشة

1. تحليل تأثير السمات النفسية الريادية على الثقافة التنظيمية

من خلال مراجعة الأدبيات، يتضح أن السمات النفسية للقادة الرياديين تؤثر بشكل كبير على الثقافة التنظيمية من خلال عدة آليات:

الابتكار والإبداع: حيث يساهم ميل القادة الرياديين نحو الابتكار في خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التفكير الإبداعي وتقبل الأفكار الجديدة³⁸.

تحمل المخاطر: يؤدي استعداد القادة الرياديين لتحمل المخاطر إلى تعزيز ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات³⁹.

الاستباقية: تساهم النظرة الاستباقية للقادة الرياديين في تطوير ثقافة تنظيمية تركز على استشراف المستقبل والاستعداد للتحديات القادمة⁴⁰.

الرؤية المستقبلية: تساعد قدرة القادة الرياديين على صياغة رؤية واضحة في خلق ثقافة تنظيمية موجهة نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى⁴¹.

2. آليات تشكيل الثقافة التنظيمية من قبل القادة الرياديين

القادة الرياديون يستخدمون عدة آليات لتشكيل وتغيير الثقافة التنظيمية:

القوة الشخصية: يقدم القادة الرياديون نموذجًا للسلوك المرغوب، مما يؤثر على قيم وسلوكيات الموظفين⁴².

صياغة الرؤية والرسالة: يقوم القادة الرياديون بتطوير وإيصال رؤية واضحة للمستقبل، مما يساعد في توجيه الثقافة التنظيمية⁴³.

تصميم الهياكل والأنظمة: يقوم القادة الرياديون بتصميم هياكل تنظيمية وأنظمة إدارية تدعم القيم والسلوكيات المرغوبة⁴⁴.

إدارة الموارد البشرية: يؤثر القادة الرياديون على الثقافة من خلال عمليات التوظيف والتدريب والترقية⁴⁵.

إدارة الأزمات: كيفية تعامل القادة مع الأزمات والتحديات يشكل القيم والمعتقدات التنظيمية⁴⁶.

3. التحديات والفرص في تطوير ثقافة ريادية

تتمثل التحديات التي تواجه تطوير ثقافة ريادية في:

مقاومة التغيير: قد يواجه القادة الرياديون مقاومة من الموظفين عند محاولة تغيير الثقافة التنظيمية الراسخة⁴⁷.

تنوع القوى العاملة: التنوع الثقافي والجيلي في القوى العاملة قد يجعل من الصعب خلق ثقافة موحدة⁴⁸.

ضغوط السوق: قد تؤدي الضغوط التنافسية إلى التركيز على النتائج قصيرة المدى على حساب بناء ثقافة مستدامة⁴⁹.

كما تتمثل فرص تطوير ثقافة ريادية في:

التكنولوجيا الحديثة: يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل وتسريع عملية التغيير الثقافي⁵⁰.

زيادة الوعي بأهمية الثقافة: هناك اهتمام متزايد بدور الثقافة التنظيمية في نجاح الأعمال، مما يوفر فرصة للقيادة الرياديين⁵¹.

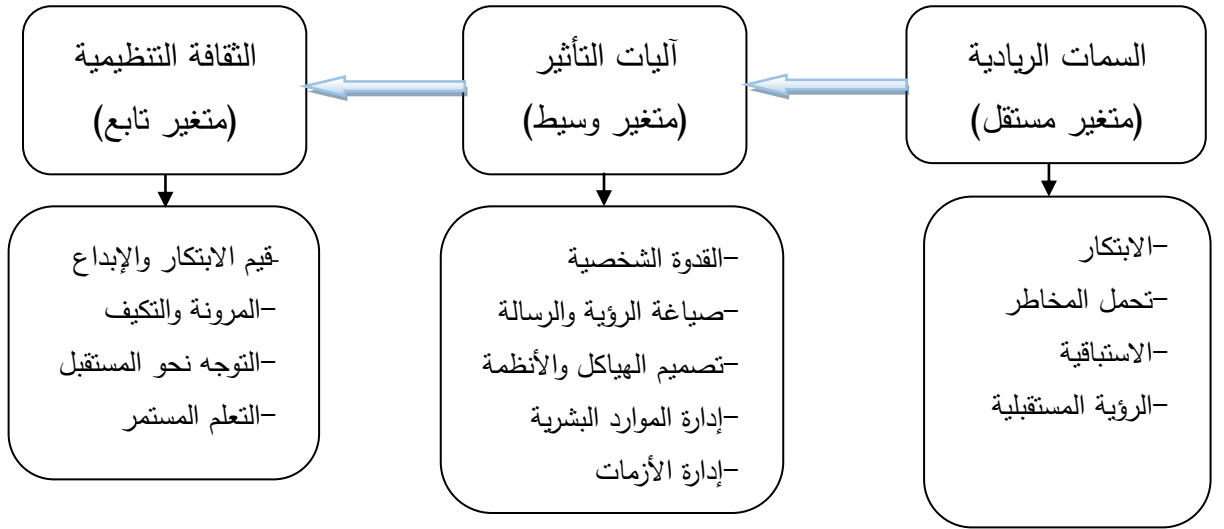
التحول نحو اقتصاد المعرفة: يخلق فرصاً لتطوير ثقافات تنظيمية تركز على الإبداع والابتكار⁵².

4. نموذج مقترح للعلاقة بين السمات الريادية والثقافة التنظيمية

بناءً على التحليل السابق، يمكن اقتراح نموذج يوضح العلاقة بين السمات النفسية الريادية والثقافة التنظيمية:

شكل (1)

نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين السمات الريادية والثقافة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث

هذا النموذج يفترض أن السمات النفسية للقيادة الرياديين تؤثر على الثقافة التنظيمية من خلال آليات محددة، مما يؤدي إلى تشكيل ثقافة تنظيمية تتسم بالابتكار والمرونة والتوجه نحو المستقبل.

خاتمة:

في ختام هذا البحث، يتضح الدور الحيوي الذي تلعبه السمات النفسية للقادة الرياديين في تشكيل الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بيئة العمل. إن العلاقة بين القيادة الريادية والثقافة التنظيمية هي علاقة ديناميكية ومعقدة، تتأثر بعوامل داخلية وخارجية متعددة.

لقد أظهر البحث أن القادة الرياديين، من خلال سماتهم المميزة كالابتكار وتحمل المخاطر والاستباقية، يستطيعون تشكيل ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والمرونة والتكيف مع التغيرات السريعة. ومع ذلك، فإن هذه العملية تواجه تحديات متعددة، منها مقاومة التغيير وتنوع القوى العاملة وضغوط السوق.

استناداً إلى نتائج هذا البحث، نوصي المنظمات بالاهتمام بتطوير السمات الريادية لدى قادتها، وتبني استراتيجيات فعالة لتشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والمرونة. كما نقترح إجراء المزيد من الدراسات التجريبية لاختبار العلاقات المقترحة في هذا البحث في سياقات مختلفة، واستكشاف دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز تأثير القادة الرياديين على الثقافة التنظيمية.

إن فهم العلاقة بين السمات النفسية الريادية والثقافة التنظيمية يفتح آفاقاً جديدة للمنظمات لتطوير قدراتها على الابتكار والتكيف، مما يمكنها من النجاح والازدهار في بيئة الأعمال العالمية التنافسية.

قائمة المراجع:

1. الشميمري، أحمد، والمبيريك، وفاء. (2016). *ريادة الأعمال*. الرياض: مكتبة العبيكان.
2. Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2011). Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, 14(4), 447-463.
3. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
4. الكساسبة، محمد. (2019). أثر القيادة الريادية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* (2) 15، ، 270-247.
5. العطوي، عامر، الشمري، علي، والعنزي، سعد. (2018). القيادة الريادية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كربلاء. *مجلة الإدارة والاقتصاد* (25) 7، ، 178-156.
6. Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
7. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
8. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
9. الشميمري، أحمد، والمبيريك، وفاء. (2016). *ريادة الأعمال*. الرياض: مكتبة العبيكان.
10. Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2011). Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, 14(4), 447-463.
11. الكساسبة، محمد. (2019). أثر القيادة الريادية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* (2) 15، ، 270-247.
12. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
13. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.

14. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
15. العنزوي، سعد، والساعدي، مؤيد. (2018). تأثير السمات الريادية للقيادة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركات القطاع الخاص العراقي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* (104) 24، ، 321-300.
16. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
17. القريوتي، محمد. (2019). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار وائل للنشر.
18. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
19. الزهراني، سعيد. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار في الشركات السعودية. *المجلة العربية للإدارة* (1) 37، ، 174-155.
20. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
21. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
22. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
23. المومني، واصف. (2018). العلاقة بين القيادة الريادية والقيادة التحويلية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* (1) 14، ، 67-45.
24. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
25. الكساسبة، محمد. (2019). أثر القيادة الريادية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* (2) 15، ، 270-247.
26. Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2011). Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, 14(4), 447-463.

27. الحربي، محمد. (2021). دور القيادة الريادية في تشكيل الثقافة التنظيمية: دراسة حالة لشركة ناشئة سعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة* (2) 35، 89-112.
28. الخشالي، شاكر. (2018). أثر القيادة الريادية على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* (3) 14، 389-411.
29. Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249.
30. Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2011). Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, 14(4), 447-463.
31. الزعبي، محمد. (2020). دور القيادة الريادية في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة* (1) 34، 67-92.
32. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
33. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
34. المطيري، فيصل. (2021). العلاقة بين القيادة الريادية والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي القطاع الخاص الكويتي. *مجلة العلوم الاجتماعية* (2) 49، 89-114.
35. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
36. الغالبي، طاهر، والعامري، صالح. (2015). *الإدارة والأعمال*. عمان: دار وائل للنشر.
37. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
38. الكساسبة، محمد. (2019). أثر القيادة الريادية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* (2) 15، 247-270.

39. العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد. (2018). تأثير السمات الريادية للقيادة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركات القطاع الخاص العراقي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* (104) 24، 300-321.
40. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
40. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
42. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
43. الغامدي، سعيد. (2020). أثر القيادة الريادية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 27(1)، 1-22.
44. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
45. الهاجري، فيصل. (2019). دور القيادة الريادية في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركات الكويتية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* (116) 25، 238-259.
46. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
47. الشمري، فهد. (2022). دور القيادة الريادية في قيادة التحول الرقمي: دراسة حالة لشركة اتصالات سعودية. *مجلة الإدارة العامة* (2) 62، 225-250.
48. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
49. Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249.
50. العمري، بلال. (2019). أثر القيادة الريادية على الابتكار التنظيمي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية* (2) 26، 201-228.
51. الكساسبة، محمد. (2019). أثر القيادة الريادية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* (2) 15، 247-270.

52.الزعبي، محمد. (2020). دور القيادة الريادية في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة* (1)34، ، 67-92.