

## الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المهارات القيادية وأداء المشاريع الصغيرة

### دراسة ميدانية في المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق

الدكتور عبد الحميد الخليل<sup>1</sup>

دانية غسان إبراهيم<sup>2</sup>

### الملخص

هدف هذا البحث إلى اختبار دور التوجه الريادي في العلاقة بين المهارات القيادية وأداء المشاريع الصغيرة وذلك بدراسة التوجه الريادي كمتغير وسيط، عن طريق دراسة أبعاد المهارات القيادية (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية أو الذهنية، المهارات الإدارية) وعلاقتها بموضوع الدراسة تحسين أداء المشاريع الصغيرة، ومعرفة أثر التوجه الريادي في العلاقة بين المهارات القيادية وأداء المشاريع الصغيرة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وتم تحليلها بواسطة برنامج الإحصائي SPSS25، وتوصل هذا البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك مستوى كبير لوجود التوجه الريادي في المشاريع الصغيرة محل الدراسة، وهذا يدل على أن مدراء المشاريع الصغيرة لديهم حب وتوجه لريادة أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية. أن أفراد العينة يميلون إلى وجود المهارات القيادية بمستوى مرتفع. هناك علاقة قوية بين أبعاد المتغير المستقل المهارات القيادية وبين المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع الصغيرة) وأن هذه العلاقة تزداد بوجود التوجه الريادي لدى مدراء المشاريع الصغيرة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، أداء المشاريع الصغيرة، التوجه الريادي.

<sup>1</sup> عضو هيئة تدريسية، قسم الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سوريا، موبايل: 0991122224، إيميل: [Abdulhamidkhalil@yahoo.comdaaniaaib@gmail.com](mailto:Abdulhamidkhalil@yahoo.comdaaniaaib@gmail.com)

<sup>2</sup>دانية غسان إبراهيم، طالبة دكتوراه، قسم الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سوريا، إيميل: [daaniaaib@gmail.com](mailto:daaniaaib@gmail.com)

# **The impact of leadership skills on improving the quality of performance of small projects with entrepreneurial orientation as a mediating variable**

## **An Empirical study**

Abdulhamid Khalil<sup>3</sup>

<sup>4</sup>Dania Ibrahim

### **Abstract:**

The aim of this research is to test the existence and determine the type of relationship between leadership skills and the improvement of small projects with the presence of a mediating variable which is the entrepreneurial orientation, by studying the dimensions of leadership skills (human skills, intellectual or mental skills, administrative skills) and their relationship to the subject of the study improving the performance of small projects, and knowledge The impact of the entrepreneurial orientation on the relationship between leadership skills and the performance of small projects. The researcher relied on the descriptive survey method. She also used the questionnaire as a means to obtain data, and it was analyzed by the statistical program SPSS25. This research reached the most important results: The results showed that there is a high level of entrepreneurial orientation in the small projects under study, with a mean of (3.49), and this indicates that the managers of small projects have a love and orientation for their entrepreneurship efficiently and effectively. The results showed that the sample members tend to have leadership skills with a large arithmetic mean of (3.48), meaning that the sample members tend to agree to the existence of these skills. The results showed that there is a strong relationship between the dimensions of the independent variable leadership skills and the dependent variable (improving the performance of small projects) and that this relationship increases with the entrepreneurial orientation of the managers of the small projects under study.

**Keywords:** leadership skills, Performance of Small Projects, Entrepreneurial Orientation.

---

Faculty Member, Department of Human Resources, Higher Institute of Business Administration, Damascus, Syria, <sup>3</sup>  
Mobile: 0991122224, Email: Abdulhamidkhalil@yahoo.com

Dania Ghassan Ibrahim, PhD Student, Department of Human Resources, Higher Institute of Business Administration, Damascus, Syria, Email: daaniaaib@gmail.com <sup>4</sup>

## 1- المقدمة:

تعتبر المشاريع الصغيرة من الإنجازات الكبيرة بالنسبة للبلدان سواء بلدان نامية أو بلدان متطورة، لما تقدمه للبلدان من نمو اقتصادي سريع إذ تعتمد عجلة الاقتصاد في أي بلد على وجود المشاريع الصغيرة فهي تساهم في دفع هذه العجلة نحو التقدم اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً، وتوسعى البلدان بشكل عام ومحافظة دمشق بشكل خاص لتطوير أداء هذه المشاريع من خلال اتباع أساليب حديثة في الإدارة، تلك الإدارة التي تعتمد على مهارات الإنسان المتنوعة، من مهارات إنسانية موجودة بشخصية القائد الإداري ومهارات فكرية أو ذهنية تعتمد على ما اكتسبه القائد من خلال تجربته العلمية والعملية ومهارات إدارية هي سمات موجود بشخص القائد منها تأتي معه بالطبيعة ومنها تأتي مكتسبة أيضاً، هذه المهارات كلها تدعى المهارات القيادية التي تشكل اليوم دعماً أساسياً وتدور في فلكه كل الأنشطة الموجودة في المشاريع الصغيرة لتطوير أدائها، فالمهارات القيادية بأبعادها الثلاث (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) هي "العملية التي يوجه من خلالها المدير التنفيذي الأفراد ويرشد ويؤثر في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين المشروع والأفراد بطريقة تضمن أقصى رضا ممكن" (هري، 2020، ص39)، ولكي تحقق هذه المهارات يجب أن تعمل في بيئة تأخذ على عاتقها التطور والإبداع والابتكار ووجود خطط استراتيجية واضحة لكل مشروع صغير هذه البيئة تسمى التوجه الريادي الذي عرفه الكثيرين بأنه " نشاط مبدع، غنها القابلية على تكوين وبناء شيء ما من لا شيء " (معاوي، 2016، ص21) ومن هنا جاءت أهمية البحث من أجل تسليط الضوء على تطوير أداء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق بالاعتماد على المهارات القيادية المتنوعة بوجود التوجه الريادي لما له من دور في نقل تلك المهارات وتوجيهها بشكل صحيح.

## 2- مصطلحات البحث:

**المهارات القيادية:** هي القدرات والمهارات والإمكانيات التي تهدف إلى التأثير على الأفراد وإلزامهم بتحقيق أهدافهم، والقدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى هذه الأهداف، وهي مجموعة من الصفات الإنسانية والخبرات التي يتمتع بها الفرد، ويؤثر بها على الآخرين وذلك بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة (التويجري، 2022، ص 57).

**المشاريع الصغيرة:** هي تلك المشاريع التي تمارس أعمالاً حرفية وغير حرفية بسيطة في حدود الإمكانيات المتاحة (بلخير والنهدي، 2019، ص617)

**التوجه الريادي:** هو وسيلة مهمة جداً يعتمد على الابتكار تسعى الشركات من خلاله الحصول على فرص جديدة في السوق معتمدة على ثلاث ركائز هي البيئة والهيكل واستراتيجية الشركة (Basso,et,al,2016,p317).

### 3-الدراسات السابقة:

أولاً:الدراسات العربية:

1- دراسة (علي، حماد، 2020) بعنوان " الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي "دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي بشركات الاتصالات السودانية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي) وعلى أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات عن طريق الاستبانة، حيث تم توزيع واسترداد (62) استبانة، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات، و ذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS). أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية جزئية بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي، وبين المعرفة الضمنية والتوجه الريادي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بالكامل بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي. وأن التوجه الريادي يتوسط بشكل جزئي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي.

2- دراسة (أبو زيد، 2019) بعنوان "العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء: توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية" ، يهدف البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء في ظل توسط رأس المال التنظيمي الاجتماعي وعمر المنظمة ونمط الملكية، وتم التطبيق على (37) شركة من الشركات التي تعمل بالصناعات فائقة التكنولوجيا بمصر وبلغت عينة الدراسة (183) من المديرين، وأظهرت النتائج جودة وملائمة متغيرات النموذج وكذلك إيجابية العلاقة بين اتباع سلوكيات القيادة البارعة وتبني التوجه الريادي وتحسين مستوى الأداء، كما أكدت النتائج على توسط مكونات رأس المال التنظيمي الاجتماعي (الثقة والانسجام) للعلاقة، وفيما يتعلق بالمحددات التنظيمية أشارت النتائج إلى تأثير نمط الملكية على اتباع التوجه الريادي وتحسين الأداء في حين لم يظهر تأثير للعمر التنظيمي على طبيعة العلاقة أو التنبؤ بها بشكل واضح.

3-دراسة (هري، 2019) بعنوان " أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بالمجتمع الصناعي صيدال، وحدة قسنطينة"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المهارات الإدارية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في مجمع - صيدال - وحدة قسنطينة، اتبعت هذه الدراسة المنهج الكمي، و لتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبيان مكون من 65 فقرة وتم توزيعه على 137 موظفاً من مختلف الطبقات العمالية في المؤسسة، وتم استرجاع 155 استبياناً صالحاً للتحليل الكمي، وتم استخدام برنامج (SPSS25) لتحليل البيانات.أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد مهارات القيادة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة نحو عملية التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، الأقدمية.

4- دراسة (أيوب، 2017) بعنوان " دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة - الجزائر"، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الذي يمكن ان يلعبه التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة بالجزائر. تكونت عينة الدراسة من (143) رياديا صاحب مؤسسة صغيرة ومتوسطة بالولاية، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة تأثيرية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بيد أنها منخفضة نوعا ما، كما لم تظهر الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية. وبناء على النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات أبرزها: ضرورة الاعتماد والتنفيذ الفعال لعنصري الإبداع والاستباقية الذي يؤدي إلى تحسين تنافسية وأداء المؤسسة بما يضمن لها النجاح والاستمرارية، والتعاون بين المختصين في ريادة الأعمال وصناع القرار بغية تذليل الصعاب أمام الريادي.

#### الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة (Gomes. etal,2022) بعنوان:

### "The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance"

"دور التوجيه الريادي التنظيمي والقدرة على التعلم والابتكار الخدمي في الأداء التنظيمي"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقات بين التوجه الريادي، والقدرة على التعلم التنظيمي وابتكار الخدمة والأداء التنظيمي، في المنظمات كثيفة المعرفة، تكونت العينة من 159 شركة معمارية وعمرانية من سانتا كاتارينا، البرازيل. وتكونت عينة الدراسة من المديرين لأنهم هم الذين لديهم معلومات عامة عن المنظمة، أظهرت النتائج أن التوجه الريادي هو محرك قوي للابتكار في الخدمة والأداء التنظيمي. وتعمل قدرة التعلم التنظيمي كميسر للابتكار ولديها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي هو وسيط في ابتكار الخدمة والأداء التنظيمي. وتحتاج الإدارة إلى جعل مؤسستها أكثر نشاطاً وإبداعاً، ويجب أن تولي منظمات العمارة والعمران مزيداً من الاهتمام الحفاظ على التوجه الريادي وتعزيزه بشكل دائم، والاتجاه نحو كل من الاستباقية ويمكن أن تكون المخاطرة ميزة متأصلة في خدمات الأعمال التجارية كثيفة المعرفة.

#### 2- دراسة (Nguyen, ET.AL, 2021): بعنوان

### The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors

"تأثير القيادة الريادية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: التأثيرات الوسيطة للعوامل التنظيمية"، يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الريادية والتوجيه الريادي وقدرة الابتكار التكنولوجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تمثلت

التأثيرات الوسيطة للعوامل التنظيمية الداخلية بالتالي: التوجه الريادي، والإبداع الجماعي، والقدرات الديناميكية، والميزة التنافسية على العلاقة بين القيادة الريادية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. تكونت عينة الدراسة من 182 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لتكنولوجيا المعلومات تعمل في مدينة Quang Trung Software City، مدينة Ho Chi Minh في فيتنام. وأشارت النتائج إلى أن القيادة الريادية من خلال الوسطاء الكاملين للإبداع الجماعي والقدرات الديناميكية والمزايا التنافسية يمكن أن تعزز أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال تكنولوجيا المعلومات، في حين أن التوجه الريادي لا يؤثر على أداء الأعمال التجارية للشركات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن أن توفر قدرات الابتكار التكنولوجي بعض الفوائد، إلى جانب ذلك لا يلعب التوجه الريادي أي دور وساطة في العلاقة بين قيادة ريادة الأعمال وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

### 3-دراسة (Ahmad&Ahmad,2021) بعنوان:

#### "Effect of Managerial Skills on the Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises: A Case Study in Pakistan"

"تأثير المهارات الإدارية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة في باكستان"، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثير الوسيط للتخطيط الاستراتيجي على العلاقة بين المهارات الإدارية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في البنجاب، باكستان. اتبعت هذه الدراسة المنهج التحليلي، واستخدمت نمذجة المعادلات للاختبار المتزامن للعلاقات المتعددة و تم استخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS 3.3) لتقييم القيم الإحصائية الوصفية والاستنتاجية. وتم تقييم التأثير المباشر بين المهارات الإدارية والنتائج، والعلاقة غير المباشرة بين المهارات الإدارية والأبعاد ذات التأثير الوسيط للتخطيط الاستراتيجي، حيث تم توزيع الاستبيانات على 265 مالك / مدير الشركات الصغيرة والمتوسطة في البنجاب، باكستان. أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن هناك تأثير إيجابي للمهارات الإدارية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وتوصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين المهارات الإدارية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. إن دور المهارات الإدارية في استخدام موارد الشركة له تأثير كبير من خلال التخطيط الاستراتيجي. التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على العلاقة بين المهارات الإدارية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في البنجاب، باكستان. عند وضع استراتيجيات مناسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن يكون تأثير المهارات الإدارية على استخدام موارد الشركة أكثر فاعلية في أداء الشركة.

### 4- دراسة (Taherdoost, 2020) بعنوان:

#### Role of Leadership in Small and Medium Enterprises (SMEs)

"دور القيادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)"، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية القيادة للمنظمات، ومراجعة الأدبيات التي فحصت سلوك القيادة التي تمارسها الشركات الصغيرة والمتوسطة لإعطاء المزيد من رؤى أدوار القيادة في هذه الشركات للأكاديميين والممارسين والقادة من ناحية أخرى. اعتمدت هذه الدراسة على

المنهج النقد الأدبي وتم مراجعة مجموعة من الأدبيات السابقة، توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: يجب أن تتمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من العثور على استراتيجيات واعتمادها تسمح لهم بالتغلب على تحدياتهم. تلعب سلوكيات القيادة دوراً مهماً في الشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز الأداء التنظيمي.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. ستم هذه الدراسة في بيئة الأعمال السورية موسومة بحدثة الفترة الزمنية للتطبيق.
2. ستم هذه الدراسة مجالاً واسعاً عن أهمية العلاقة بين المهارات القيادية وتحسين أداء المشاريع الصغيرة بوجود متغير وسيط هو التوجه الريادي.

#### 4-مشكلة البحث:

المشاريع الصغيرة بشكل عام في سوريا وفي محافظة دمشق بشكل خاص تحتاج إلى تطوير بشكل مستمر لضمان بقائها واستمراريتها ونجاحها وانتقالها من كونها مشاريع صغيرة لتصبح مشاريع متوسطة أو كبيرة وهذا التطور يحتاج إلى فكر يدير كل الأنشطة بمهارة عالية أي يحتاج إلى المهارات القيادية هذه المهارات التي توفر القدر الكبير من الرعاية والاهتمام بإدارة أعمال المشاريع من خلال عملية التواصل والتأثر المتبادل بين المدير والأفراد العاملين وهذه المهارات تحتاج إلى بيئة عمل مميزة مثل فكر قائم على الابتكار وبيئة متجددة تناسب الأفكار الحديثة واستراتيجية موجهة من أجل ذلك، وقد برزت ريادة الأعمال كواحدة من أهم المواضيع وأبرزها في دراسات الأعمال والإدارة في السنوات الأخيرة. حيث نجد عدد كبير من الباحثين الأكاديميين مقتنعون بان النجاح المؤسسي والتنظيمي في بيئة الأعمال الحالية الشديدة التنافسية تعتمد أساساً على المبادرة، و الإبداع، والابتكار، وجميع العناصر السابقة تمثل الركائز الأساسية للتوجه الريادي. حيث بين العديد من الدراسات على الصعيد المؤسسي وفي ميدان السلوك الريادي كالدراسات السابقة التي تم طرحها سابقاً (دراسة أيوب، علي، أبو زيد) وجود تأثير إيجابي لهذه العناصر على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهذا ما يسعى البحث لدراسته من خلال مناقشة السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو أثر المهارات القيادية في تطوير أداء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق بوجود التوجه الريادي للقادة؟

وتتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو مستوى تطبيق المهارات القيادية في المشاريع الصغيرة؟
- ما هو مستوى أداء المشاريع الصغيرة؟
- ما هو مدى ممارسة التوجه الريادي لدى أصحاب المشاريع الصغيرة؟
- ما هو أثر المهارات الإنسانية على تطوير أداء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط؟

- ما هو أثر المهارات الفكرية أو الذهنية على تطوير أداء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط؟

- ما هو أثر المهارات الإدارية على تطوير أداء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط؟

- ما هو أثر المهارات القيادية بأبعادها الثلاثة (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية أو الذهنية، المهارات الإدارية) على التوجه الريادي للمشاريع الصغيرة في محافظة دمشق؟

- ما هو أثر التوجه الريادي على تطوير أداء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق؟

#### 5-فرضيات البحث: تم صياغة فروض البحث من الأسئلة البحثية للبحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للمهارات القيادية بأبعادها (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) على تطوير أداء المشاريع الصغيرة محل الدراسة.

**-الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للمهارات القيادية بأبعادها (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية أو الذهنية، المهارات الإدارية) على التوجه الريادي في المشاريع الصغيرة محل الدراسة.

**-الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للتوجه الريادي على تطوير أداء المشاريع الصغيرة محل الدراسة.

- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للمهارات القيادية (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) على تطوير أداء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط.

#### 6-أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

1- معرفة أثر المهارات القيادية بأبعادها (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية أو الذهنية، المهارات الإدارية) في تطوير المشاريع الصغير بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط في المشروعات الصغيرة في محافظة دمشق.

2- معرفة أثر المهارات الإنسانية في تطوير المشاريع الصغيرة بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط في المشروعات الصغيرة في محافظة دمشق.

3- معرفة أثر المهارات الفكرية أو الذهنية في تطوير المشاريع الصغيرة بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط في المشروعات الصغيرة في محافظة دمشق.

4- معرفة أثر المهارات الإدارية في تطوير المشاريع الصغيرة بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط في المشروعات الصغيرة في محافظة دمشق.

5- معرفة مستوى تطوير أداء المشاريع الصغيرة في المشاريع الصغيرة الموجودة في محافظة دمشق.

- 6- معرفة مدى توفر التوجه الريادي وأثر هذا التوجه على المتغير المستقل بوجود المتغير التابع تطوير أداء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق.
- 7- بناء أنموذج يمثل العلاقة بين متغيرات البحث فيما بينها وتأثير بعضها في بعض بهدف الاستفادة منها في رفع مستوى أداء قيادات المشاريع الصغيرة وإمكانية استخدامها في المشاريع محل التطبيق في الدراسة.
- 8- تشخيص الواقع الفعلي للمهارات القيادية في المشاريع الصغيرة.
- 9- التوصل إلى بعض النتائج والمقترحات، والتي من شأنها المساهمة في تطوير ونشر روح ريادة الأعمال بما يعزز أداء المشروعات الصغيرة ويضمن ديمومتها.

## 7- أهمية البحث:

### الأهمية النظرية :

- 1- تركز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع محل اهتمام عالمي لما للمشاريع الصغيرة من دور اقتصادي هام.
- 2- يعد البحث محاولة للربط بين المهارات القيادية وأداء المشاريع الصغيرة بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط وذلك ما يحقق بعض الإضافة للمكتبة السورية والعربية.
- 3- اقتراح مجموعة توصيات تمكن أصحاب المشاريع الصغيرة من تطوير مشاريعهم والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة لهم.
- 4- يعزز هذا البحث من جهود الدراسات السابقة، والتي أشارت (على حد اطلاع الباحثة) إلى عدم وجود دراسة تجمع متغيرات البحث الحالي بشكل مباشر، وهذا البحث يعد من أوائل الجهود المتواضعة للبحث في علاقة المتغيرات التي جرى اختيارها.

### الأهمية العملية :

- 1- للمشروعات الصغيرة في سوريا وبالأخص في محافظة دمشق دور مهم في الإنتاج والتشغيل، بالإضافة إلى أنها تدعم الاقتصاد الوطني بمشاريع تقوم على ابتكار أفكار جديدة، ويتبلور وجودها بطريقة صحيحة من خلال اتباع أساليب جديدة في الإدارة واتباع خطوات جديدة في القيادة تعتمد على المهارات الفكرية (الذهنية) والمهارات الإنسانية والمهارات الإدارية بوجود التوجه الريادي، مما سيعزز قدرة المشاريع على النمو مستقبلاً.
- 2- إبراز دور التوجه الريادي وتأثير الثقافة الريادية في فعالية نجاح المشروعات وديمومتها.
- 3- إمكانية الاستفادة من النتائج والتوصيات في حال ثبوت صلاحيتها والتطبيقية على حالات مماثلة .
- 4- يعد البحث مساهمة علمية لاختبار العلاقة والأثر بين المهارات القيادية وأداء المشاريع الصغيرة، من أجل تشخيص أسباب التباين من عدمه والارتقاء بمهارات القيادة لدى أصحاب المشاريع، وبالتالي الخروج باستنتاجات منطقية يمكن أن تقيد عند تعميمها على المشاريع الصغيرة.

5- يعد هذا البحث محاولة جادة تسهم في إدراك الإدارات العليا والوسطى في المشاريع الصغيرة عموماً نحو ضرورة الاهتمام بتنمية المهارات القيادية لأصحاب المشاريع الصغيرة في سوريا.

#### 8- منهج البحث:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي المسحي كونه يدرس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، حيث تم الاعتماد على البيانات الثانوية المستخرجة من الكتب والمقالات والدوريات التي تناولت موضوع البحث، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي ترتبط بالمهارات القيادية وتطوير أداء الأعمال والتوجه الريادي في المشروعات الصغيرة، وتم توزيعها على أفراد عينة البحث محل الدراسة، واستخدام برنامج Spss25.

9- مجتمع وعينة البحث: جميع المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق والبالغ عددهم (1131) مدير مشروع بالاعتماد على الأرقام الموجودة لدى هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتم سؤال مدير كل مشروع.

عينة البحث: تم حساب حجم العينة وفق قانون ستيفن سامبثون كالتالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن: n: حجم عينة البحث، N: حجم مجتمع البحث.

P: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتم اعتماد P=0.5

a: نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً يساوي E=0.05

Z: الدرجة المعيارية وتساوي 1.96/ عند معامل ثقة 95% :

فكانت عدد أفراد العينة (285) تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة استرد منها (260) أي بنسبة ثقة 91.22%

المصدر: <https://www.arabgeographers.net/vb/threads/arab22911/> مقال بعنوان أربعة ملفات أكسل لحساب حجم العينة 15/11/2017

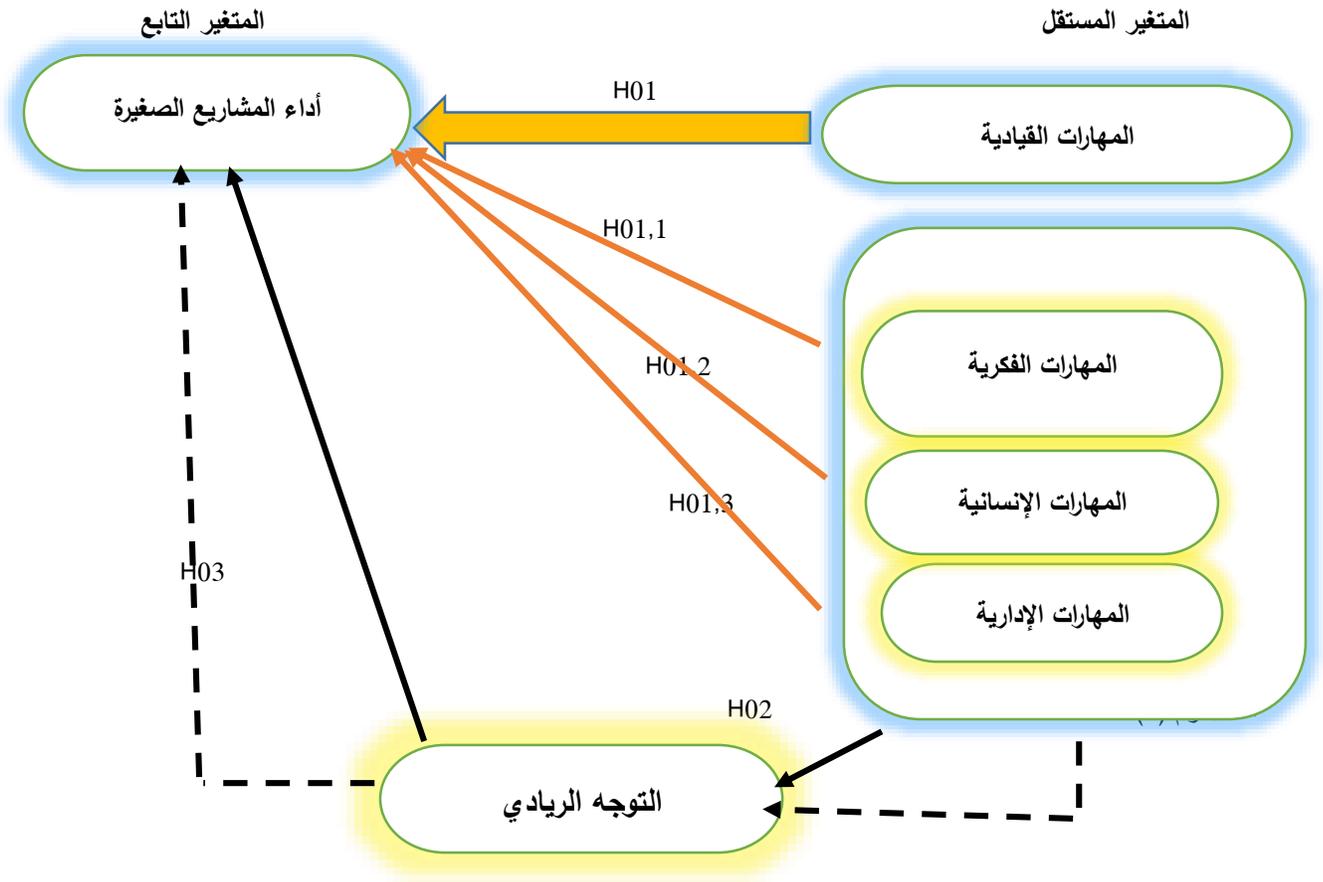
#### 10- متغيرات البحث:

المتغير التابع: وهو عبارة عن أداء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق.

المتغير المستقل: وهو المهارات القيادية بأبعادها (المهارات الفكرية الذهنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية)

المتغير الوسيط: الذي يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (التوجه الريادي)

## 11- نموذج البحث:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 12- حدود البحث:

الحدود المكانية: المشروعات الصغيرة في محافظة دمشق.

الحدود البشرية: مدراء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق.

الحدود المعرفية: معرفة أثر المهارات القيادية على تحسين أداء المشاريع الصغيرة في مدينة دمشق بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط .

الحدود الزمانية: من 2022/6/5 إلى 2022/9/23.

### 13- الجانب النظري:

#### أولاً: مفهوم المهارات القيادية:

ينطلق مفهوم المهارات القيادية من كلمتين المهارة والقيادة، فالمهارة لغوياً هي من الحذق في الشيء أي الأداء المتقن (أحمد ومحمد، 2012)، والمهارة بشكل عام وصول الفرد إلى درجة عالية من الدقة في العمل المكلف به، فالمهارة تتكون من ثلاث مفاهيم يجب أن تتواجد في الشخص الذي يعمل بمهارة وهي (السرعة، الدقة، الفهم) (الذويني، 2005، ص10)، أما المهارة القيادية فهي حصراً وجود هذه المهارات في الشخص القائد الإداري الذي يعمل في منظمة ما وهي من المهارات التي تساعد المنظمات على النجاح، إذ يحتاج القادة الإداريون في المستويات التنظيمية كافة (مستوى إدارة عليا، مستوى إدارة وسطى، مستوى إشرافي) على استخدام معرفته وقابليته من أجل إنجاز مجموعة من الأهداف والغايات (Kamal, 2012, p477).

**ثانياً: أبعاد المهارات القيادية:** هناك إجماع من قبل الباحثين على أن المهارات القيادية هي أربع مهارات (مهارات إنسانية، مهارات فكرية، مهارات إدارية، مهارات ذاتية) والبعض أكد على أن المهارات القيادية هي ثلاثة (مهارات إنسانية، فكرية، مهارات إدارية)، وسيتم الأخذ بعين الاعتبار المهارات الثلاث الأكثر تداولاً:

- **المهارات الفكرية (الذهنية):** تعرف بأنها قدرة القائد على ابتكار الأفكار الجديدة والقدرة على إيجاد الجلول في الوقت المناسب وبسرعة والتعامل مع المشاكل بطريقة مرنة دون أن يشعر الآخرين بضيق أو توتر والقدرة على اتخاذ القرار بشأن حل المشكلة بطريقة سليمة وبأقل تكلفة وتفيد المهارات الفكرية القائد عند تطبيقه للمهارات الإنسانية كما تؤثر على سلوكه وهذا الشيء يعكس بشكل إيجابي على وجود تعاون وألفة بين المرؤوسين وبينه (هري، 2020، ص72)
- **المهارات الإنسانية:** وفقاً لFred, 2010 وKatz, 1955 فإن المهارات الإنسانية هي مهارات تعتمد على نفسية وإنسانية القائد الإداري وقدرته على التعاون والتعامل مع مرؤوسيه بكل إنسانية وشفافية وهذا الشيء يدعم قدرته على الفهم الذاتي لمرؤوسيه وبالتالي يؤدي نجاح العمل المتبادل بينه وبين مرؤوسيه (نايف واخرون، 2021، ص312).
- **المهارات الإدارية:** مهارات القيادة هي نهج يوضح أن المهارات الإدارية يمكن تعلمها، ويمكن لأي شخص أن يصبح قائداً. يركز النموذج على خمسة عناصر: السمات الفردية، والكفاءات، ونتائج القيادة، وخبرات الرعاية، وهناك عوامل كثيرة تؤثر على الكفاءات التي تحدد نتائج القيادة، ممكن عوامل بيئية خارج عن سيطرة القائد وممكن أن تكون سمات القائد نفسها وتتجسد كفاءات القائد في ثلاث كفاءات هي قدرته على حل المشاكل، الحكم الاجتماعي، المعرفة (Jaqua&Jaqua, 2021, p1151)

**ثالثاً: مفهوم المشاريع الصغيرة:** كان تقييم المشروعات على أنها صغيرة أو متوسطة أو كبيرة على أساس حجم إنتاجها وحجم مبيعاتها، أما الآن فإن تقييم المشروعات الصغيرة وتصنيفها على أساس الأفراد العاملين وبالتالي فالمشروعات الصغيرة هي التي يتم إدارتها بأقل من خمسين عامل أو تلك الأعمال التي يتم إدارتها من قبل مالك المشروع نفسه (جمعة، 2021، ص228).

حيث في سورية وفي ظل المرسوم رقم (39) لعام 2006 عرف المشروع الصغير بأنه كل مشروع يمارس نشاطاً اقتصادياً أو إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً والذي يتجاوز رأس ماله خمسة ملايين ليرة سورية والذي يقل عن مليون وخمسمائة ليرة سورية (المرسوم التشريعي، 2006).

- **أداء المشاريع الصغيرة:** إن أداء المشاريع الصغيرة في أبسط صوره يعني النتائج المرغوبة التي يريد صاحب المشروع (المدير) تحقيقها وخاصة من الناحية الإيجابية وبما أن الأداء هو نتيجة عن مختلف الأنشطة التي يقوم بها المشروع ضمن شروط وعوامل محددة من هذه العوامل أو المحددات أو الأبعاد:
- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمشروع حيث تركز هذه الأبعاد على مدى قدرة المشروع على التكيف وان الأداء هو نتيجة تفاعل العوامل الداخلية مع الظروف الخارجية.
- مدخل النظم: يركز هذا البعد على أن أداء المشروع هو نتيجة معالجة المدخلات أي إجراء العمليات على مدخلات المشروع
- المفهوم الشمولي: هو أن أداء المشروع هو النتائج التي تتحقق وتقابل الأهداف الموضوعية مسبقاً (البنوان، 2011، ص54 و64).

إن الأداء مفهوم يشتمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفعالية، وغيرها من المفاهيم المتعلقة به، ولذلك فإن الأداء يمثل المفهوم الذي يعكس نجاح المشروع واستمراريته وقدرته على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، وذلك وفقاً لمعايير وأسس محددة يضعها المشروع وفقاً لمتطلبات نشاطه وفي إطار الأهداف الطويلة الأجل.

**وفيما يلي أبرز الجوانب المهمة في أداء المشروعات الصغيرة والتي يمكن تحديدها كما يلي:**

أولاً- الأداء كضرورة لتكيف المؤسسات الصغيرة: إن المشروعات الصغيرة هي مؤسسات هشة في إطار محيط غير أكيد ومتغير، ولمواجهة تغيرات المحيط يجب ضمان التكيف الأحسن وهذا ما يوفره الأداء الأحسن، حيث أن التكيف يعد ضرورة لهذه المشروعات من أجل ضمان أداءها وتنافسيتها، فهي تبحث عن التكيف على مر الوقت، ولكن توجد العديد من الأسباب التي تحد من قدرة هذه المشروعات على التكيف من بينها: شروط المحيط، حيث أن هذه المؤسسات هشة أمام قوى المحيط، محدودية السوق، التغيرات المهمة للطلب، هجومات المنافسين ونقص دعم الموردين والموزعين، ورغبة المقاول وقدرته على مقاومة التغيير، وسبب آخر وهو نقص الموارد الأساسية وتحول قاعدة معارفها. وتبرز قدرة المؤسسات الصغيرة على التكيف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، التخطيط الاستراتيجي، القيادة وتحقيق الجودة في السع والخدمات(جودي، 2017).

ثانياً- الأداء كمفتاح نجاح وبقاء المشروعات الصغيرة: يترجم الأداء في نجاح المشروع في السوق، وهو يعبر عن تحقيق الأهداف والغايات، بينما البقاء بالنسبة للمشروعات الصغيرة هو كيفية وصولها إلى الحفاظ على أنشطتها في محيط متقلب وأحياناً عدائي. فالنجاح مقياس نسبي للأداء ينشأ عندما تقوم المؤسسة بإنشاء القيمة لزيائنها بطريقة مستدامة وفعالة اقتصادياً،

بينما البقاء عكس الفشل، هو مقياس مطلق لأداء المؤسسة يعبر عن قدرتها على الاستمرار في النشاط كوحدة اقتصادية (جودي، 2018).

ثالثاً - الأداء كمعيار لتقييم استراتيجية المؤسسات الصغيرة: يقيس الأداء تحقيق الأهداف الاستراتيجية ثم الأهداف التنظيمية، فالاستراتيجية تقيم بناء على المقارنة بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج المحققة. إن تقييم الأداء يتطلب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي وأن تكون النتائج رقمية لكي تتم مقارنتهما، حيث أن النتائج المتوقعة هي الأهداف الرقمية للاستراتيجية، فالأداء هو معيار لتقييم استراتيجية المؤسسة لأنه يأخذ بعين الاعتبار الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (جوردي، 2017).

**رابعاً: التوجه الريادي:** هو نهج يميل القادة الاستراتيجيين الذين يعملون في إدارة المنظمات من أجل السعي وراء المزيد من الابتكار في سوق المنتجات، والقيام بمخاطر أكبر، وقيادة المنافسين بدلاً من متابعتهم بالاعتماد على الأركان الثلاثة (الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة) التي تشكل أساس وجود هذا التوجه، الذي يميز شركة عن أخرى بانها شركة ريادية تأخذ على عاتقها الابتكار والاستباقية والمخاطرة ولكن ليس كل تغيير يصاحب الشركة يطلق عليها شركة ريادية فمثلاً تعديل تقنياتها أو خط منتجاتها عن طريق تقليد المنافسين لا يتم اعتبارها ريادية ويمكن تعريف الشركات غير الريادية بعكس الريادية التي لا تبتكر إلا القليل جداً وتتجنب المخاطرة بدرجة كبيرة، وتقلد تحركات المنافسين بدلاً من أن تقود الطريق". (Basso,et,al,2016,p315).

#### - أبعاد التوجه الريادي:

إن أبعاد التوجه الريادي هي كالاتي:

- الإبداع: الإبداع هو عملية ينتج عنها عمل جديد غير مسبوق، تقبله جماعة علي أنه مفيد، والأبداع هو انحراف عن الاتجاه الأصلي والانشقاق عن التسلسل التقليدي في التفكير، إلي تفكير مخالف كلياً(خاصونة، 2015).

ويعرف الإبداع على أنه توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، وهو كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعم بما يحقق تحولات إبداعية في بيئات المنظمات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئته (البوعينين، 2018).

- المبادرة: هي فكرة وخطة عمل تطرح لمعالجة قضايا المنظمة وتتحول إلي مشاريع قصيرة وبعيدة المدى، وتشير المبادرة إلى جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، فالمنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين (الطراونة، 2011).

## - المهارات المطلوبة لتحقيق التوجه الريادي:

يمكن تصنيف المهارات المطلوبة لتحقيق التوجه الريادي وفقاً (للسكارنة، 2008) إلى ثلاثة أصناف رئيسية هي (أبو عزيز وآخرون، 2022):

1- المهارات التكنولوجية: وتتضمن مجموعة من المهارات أهمها في القدرة على الاتصال، مراقبة البيئة، إدارة الأعمال التقنية، القدرة على التنظيم، بناء العلاقات والشبكات، العمل ضمن الفريق.

2- مهارات إدارة الأعمال: وتشتمل هذه المهارات على وضع الأهداف والخطط، صناعة القرار، إدارة العلاقات الإنسانية، التفاوض، تنظيم النمو.

3- مهارات الريادة الشخصية: وتضم الرقابة والالتزام، أخذ المخاطرة، الأبداع، المثابرة، الرؤية القيادية، التركيز على التغيير.

لطالما كانت القيادة أهم عناصر النجاح في المنظمات، حيث تتجسد أهميتها في تنمية وتدريب وتوجيه والاهتمام بالأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة كما تمثل حلقة وصل بينهم وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، ويعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على اكتسابه لمجموعة من المهارات الإنسانية، والفكرية، والإدارية والاستغلال الأمثل لهذه المهارات وتوظيفها فيما يخدم رؤية وأهداف المنظمة. وبما يساعد على تطوير أداء المشاريع بالشكل المناسب.

## 14- الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وعند تصميم هذه الاستبانة تم الأخذ بعين الاعتبار أبعاد المتغير المستقل المهارات القيادية وهي (المهارات الفكرية، المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية) وبعد المتغير التابع (تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة)، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتم الاعتماد على اختبار الانحدار لمعرفة إذا كان هناك علاقة أو لا، وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي

### الجدول رقم (1)

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5

متوسط مقياس ليكارت الخماسي:  $3=5/1+2+3+4+5$ .

يحدد اتجاه درجة الموافقة حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول (2):

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	موافق بدرجة متوسطة (الحياد)
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر (صافي، 2010).

### صدق المقياس:

**الصدق الظاهري (Virtual validity):** تم التأكد من صدق الاستبانة بأن قامت الباحثة بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والإحصاء وفي ضوء الملاحظات والتوجيهات التي قدمها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي تركزت معظمها على تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

**الصدق البنائي (Structure Validity) وثبات الاستبانة (Reliability):** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وبناءً على ذلك تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من المشاريع والبالغ عددها (23) مدير وكانت النتائج كما يلي:

### الجدول رقم (3) نتائج اختبار الاتساق الداخلي لجميع محاور البحث

المحاور	العدد	معامل الارتباط	قيمة SIG
المحور الأول M1:المهارات الإنسانية	370	0.88**	.000
المحور الثاني M2المهارات الفكرية	370	0.85**	.000
المحور الثالث M3المهارات الإدارية	370	0.89**	.000
المحور الرابع M4التحسين أداء المشاريع	370	0.78**	.000
المحور الخامس M5ت التوجه الريادي	370	0.79**	.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05 الجدول من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS25

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0.78-0.88) بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية قوية تدل على ارتباط العبارات المتضمنة الخاصة بالاستبانة وهذا يعني إعادة تجريب الاستبانة أكثر من مرة وسيقدم نفس النتائج مما يؤكد على صلاحية النموذج للاستعمال في موضوع البحث.

ثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتوزيع تم استخدام معامل الفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي

الجدول رقم (4)

معامل الثبات	الفا كرونباخ Alpha	
0.866	0.751	المهارات الإنسانية
0.918	0.843	المهارات الفكرية
0.859	0.739	المهارات الإدارية
0.889	0.791	تحسين أداء المشاريع
0.913	0.867	التوجه الريادي
0.906	0.821	محاور الاستبانة

يظهر من الجدول (4) أن قيمة معامل ألف كرونباخ لجميع محاور الاستبانة هي قيمة مرتفعة، إذ بلغت (0.821)، كذلك الأمر بالنسبة لقيمة الثبات التي كانت أيضا مرتفعة لجميع محاور الاستبانة والتي بلغت بين (\*\*0.768 و \*\*0.951). وبذلك يمكن القول إن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات، مما يعني أنها قابلة للتوزيع على أفراد العينة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

## 15- النتائج والمناقشة:

الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستنتاجية :

أبعاد المتغير المستقل (المهارات القيادية):

- المهارات الإنسانية:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المهارات الإنسانية

المهارات الإنسانية	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1- يسعى قادة المشاريع إلى نشر المحبة والتعاون بين العاملين	260	3.74	0.625	1	كبيرة
2- يوفر قادة المشاريع الدعم المعنوي والنفسي للعاملين	260	3.59	0.715	3	كبيرة
3- يشجع قادة المشاريع العاملين على إبداء آرائهم بكل حرية	260	3.45	0.814	4	كبيرة
4- تتجنب القيادة التهديد بالعقوبات للعاملين	260	3.65	0.806	2	كبيرة
المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الأول		3.660	0.825		كبيرة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط العام الكلي للمهارات الإنسانية هو 3.66 وبتباخراف معيارى وقدره (0.825) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، وهى تدل على أن أفراد العينة موافقون على وجود المهارات الإنسانية لدى مدرء المشاريع الصغىرة فى محافظة دمشق وأن وتراوحت قيمة الأبعاد بين (3.45 - 3.74) وإن العبارة الأكثر أهمية هى (يسعى قادة المشاريع إلى نشر المحبة والتعاون بين العاملين) بمتوسط حسابى وقدره (3.74)، وإن العبارة الأقل أهمية هى (يشجع قادة المشاريع العاملين على إبداء آرائهم بكل حرية) بمتوسط حسابى وقدره (3.45).

#### - المهارات الفكرية:

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المهارات الفكرية

المهارات الفكرية	N	المتوسط	الانحراف العيارى	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
يتم تحديد المشكلات التى تواجه العاملين باستمرار	260	3.61	0.651	1	كبيرة
يبتكر القادة أفكار جديدة لتطوير العمل	260	3.31	0.719	2	كبيرة
يوجد تفهم لدى القادة للقوانين واللوائح الخاصة بالعمل	260	3.24	0.825	3	متوسطة
يسعى قادة المشاريع إلى الاستفادة من أخطاء غيرهم	260	3.19	0.761	4	متوسطة
المتوسط الحسابى الإجمالى للبعء الثانى		3.343	0.919		كبيرة

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط العام الكلى للمهارات الفكرية هو 3.34 وبتباخراف معيارى وقدره (0.919) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، وهى تدل على أن أفراد العينة موافقون على وجود المهارات الفكرية لدى مدرء المشاريع الصغىرة فى محافظة دمشق وأن وتراوحت قيمة الأبعاد بين (3.19 - 3.61) وإن العبارة الأكثر أهمية هى (يتم تحديد المشكلات التى تواجه العاملين باستمرار) بمتوسط حسابى وقدره (3.61)، وإن العبارة الأقل أهمية هى (يسعى قادة المشاريع إلى الاستفادة من أخطاء غيرهم) بمتوسط حسابى وقدره (3.19).

- المهارات الإدارية:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المهارات الإدارية

المهارات الإدارية	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1- يملك قادة المشاريع القدرة على التأثير في الآخرين	260	3.82	0.812	1	كبيرة
2- يتم توزيع المسؤوليات على العاملين وفق هيكل تنظيمي واضح	260	3.13	0.637	4	متوسطة
3- يتمتع قادة المشاريع بالقدرة على الحوار	260	3.53	0.753	2	كبيرة
4- يتم تجاهل أخطاء العاملين الصغيرة ويتم التركيز على الأمور الأكثر أهمية	260	3.32	0.764	3	متوسطة
المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثالث		3.447	0.806		كبيرة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط العام الكلي للمهارات الإدارية هو 3.44 وانحراف معياري وقدره (0.806) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، وهي تدل على أن أفراد العينة موافقون على وجود المهارات الإدارية لدى مدراء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق وأن وتراوح قيمة الأبعاد بين (3.82 - 3.13) وإن العبارة الأكثر أهمية هي (يملك قادة المشاريع القدرة على التأثير في الآخرين) بمتوسط حسابي وقدره (3.82)، وإن العبارة الأقل أهمية هي (يتم توزيع المسؤوليات على العاملين وفق هيكل تنظيمي واضح) بمتوسط حسابي وقدره (3.13).

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل

أبعاد المتغير المستقل	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1- المهارات الإنسانية	260	3,660	0,825	1	كبيرة
2- المهارات الفكرية	260	3,343	0,919	3	متوسطة
3- المهارات الإدارية	260	3,447	0,806	2	كبيرة
المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول		3,483			كبيرة

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط العام الكلي للمهارات القيادية المتغير المستقل هو 3,483 وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، وهي تدل على أن أفراد العينة موافقون على وجود المهارات القيادية لدى مدراء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق وأن وتراوح قيمة الأبعاد بين (3,660 و3,343) وإن البعد الأكثر أهمية هو بعد المهارات الإنسانية بدرجة تقدير كبيرة، وإن البعد الأقل أهمية هو (المهارات الفكرية) بدرجة تقدير متوسطة.

البعد الرابع المتغير التابع (أداء المشاريع الصغيرة):

الجدول رقم (9) متوسط آراء عينة البحث فيما يتعلق بعبارات المحور الثاني (تحسين جودة أداء المشاريع)

المحور الثاني (تحسين أداء المشاريع الصغيرة)	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة القبول
1-تزداد الحصة السوقية للمشاريع الصغيرة بوجود المهارات القيادية	260	3.554	.9495	2	كبيرة
2- يزداد هامش الربح للمشاريع الصغيرة بوجود المهارات القيادية	260	3.532	.9733	3	كبيرة
3-يزداد نمو العاملين في المشاريع الصغيرة بوجود المهارات القيادية	260	3.455	.9122	1	كبيرة
المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني		3.5136	0.945		كبيرة

يتضح من الجدول (9) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثاني (تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة) هو 3,51 وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، وهي تدل على أن أفراد العينة موافقون على تحسين أداء المشاريع الصغيرة لدى مدراء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق وأن الأكثر أهمية في هذا البعد هي العبارة (يزداد نمو العاملين في المشاريع الصغيرة بوجود المهارات القيادية) وبدرجة تقدير كبيرة، وإن الأقل أهمية هي عبارة (يزداد هامش الربح للمشاريع الصغيرة بوجود المهارات القيادية) وبدرجة تقدير كبيرة أيضاً.

البعد الخامس المتغير الوسيط (التوجه الريادي)

الجدول رقم (10) متوسط آراء عينة البحث فيما يتعلق بعبارات المحور الثالث (التوجه الريادي)

المحور الثالث (التوجه الريادي)	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
أن أكون رائد أعمال فذا يحمل لي إيجابيات أكثر من السلبيات	360	3,660	0,852	1	كبيرة
إذا اتحت لي الفرصة كقائد والموارد أو تأسيس شركة	360	3,448	0,861	2	كبيرة
أن أكون رائد أعمال فذا يحقق لي رضى كبير	360	3,513	0,914	3	كبيرة
مهنة رائد الأعمال جذابة بالنسبة لي	360	3,399	1,061	5	متوسطة
من بين خيارات مختلفة، أفضل ان أكون رائد أعمال	360	3,477	0,913	4	كبيرة
المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثالث		3,499	0,9202		كبيرة

يتضح من الجدول (10) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثالث (التوجه الريادي) هو 3,499 وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، وهي تدل على أن أفراد العينة موافقون على (التوجه الريادي) لدى مدراء المشاريع الصغيرة في

محافظة دمشق وأن الأكثر أهمية في هذا البعد هي العبارة (ان أكون رائد أعمال فذا يحمل لي إيجابيات أكثر من السلبيات) وبدرجة تقدير كبيرة، وإن والأقل أهمية هي عبارة (إن مهنة رائد الأعمال جذابة بالنسبة لي) وبدرجة تقدير متوسطة.

#### الاختبارات الاستنتاجية:

#### اختبار معامل التضخم:

حيث يتم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) وذلك للتأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وكذلك اختبار التباين المسموح (Tolerance) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multi-Collinrarity) من أجل إعطاء نتيجة دقيقة لمعاملات الانحدار، حيث يجب ألا تتجاوز قيمة معامل تضخم التباين (VIF) عن (5) (MYRS,1990) ، ويجب أن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0,05) (Field,2013) ، والجدول رقم (8) يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (11) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد "المهارات القيادية"

Durbin-Watson	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
1,722	0,539	1,883	المهارات الإنسانية
	0,384	2,587	المهارات الفكرية
	0,304	2,921	المهارات الإدارية

يلاحظ من الجدول رقم(11) أن قيم معامل التضخم (VIF) تراوحت بين(1,883-2,921)وجميعها أقل من مما يدل على عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل المهارات القيادية، أما اختبار التباين المسموح فقد (Tolerance) تراوحت بين (0,304-0,539) وجميعها أكبر من(0,05) وهذا مؤشر على عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات البحث المستقل، أما معامل دبرن واكسون(Durbin-Watson) فقد كانت قيمته(1,722) وهي قيمة تقترب من(2) مما يدل على أن الأخطاء موزعة وغير مقصودة مما يدل على ملاءمة البيانات لاختبار تحليل الانحدار.

#### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Test of Normality):

لاختبار فيما إذا كانت البيانات موزعة طبيعياً تم تطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnove والجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

#### الجدول رقم (12) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

Kolmogorov-Smirnove		متغيرات البحث
Sig	Statistic	
0,201	0,062	المهارات الإنسانية
0,088	0,077	المهارات الفكرية
0,156	0,097	المهارات الإدارية
0,183	0,064	تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة
0,067	0,081	التوجه الريادي

يظهر الجدول أن الدلالة الإحصائية لجميع متغيرات البحث كانت أكبر من (0,05) وعليه وبناءً على نتائج الاختبار فإن بيانات هذا البحث تتصف بأنها موزعة طبيعياً وصالحة لأجراء الاختبارات المعلمية عليه.

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للمهارات القيادية على تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة محل الدراسة بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط

لاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للمهارات القيادية بأبعادها (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) على تحقيق تحسين في أداء المشاريع الصغيرة:

#### الجدول (13) نتائج اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

معامل الارتباط R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R <sup>2</sup> المعدل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	دلالة F
0,821	0,674	0,979	151,6778	4	37,920	148,797	0,000
			73,655	256	0,255		
			225,329	260			

\*دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \leq a)$

يظهر الجدول رقم (13) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (0,821) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما يظهر من الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغ (0,674) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (67,40%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما يظهر الجدول رقم (10) بالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (148,797) عند مستوى دلالة (0,000) أقل من (0,05) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمهارات القيادية (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) على تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق.

#### الجدول رقم (14) نتائج معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) للفرضية الرئيسية الأولى

Sig	T	Standardized Coefficients	UnStandardize Coefficients		البعد
			B	Std.Erro	
0,685	0,422	Beta			
0,000	6,444		0,160	0,064	الثابت
0,001	3,226	0,294	0,061	0,322	المهارات الإنسانية
0,000	5,690	0,187	0,061	0,165	المهارات الفكرية
0,041	2,181	0,347	0,058	0,327	المهارات الإدارية

يظهر من الجدول (14) وباستعراض قيم كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن بعد المهارات الإدارية جاء بالمرتبة الأولى حيث كان له أثر إيجابي دال إحصائياً مقداره (0,338)، ثم تلاه بعد (المهارات الإنسانية) بأثر مقداره (0,321) وجاء بالمرتبة الثالثة بعد (المهارات الفكرية) بأثر إيجابي (0,165) وجميعها عند مستوى الدلالة اصغر من 0,05 حيث بلغت قيمة (t) لها

(5,690،3226،2,181) على الترتيب أعلى من قيمتها الجدولية (1,96) وبمستوى دلالة على الترتيب (0,000،0,001،0,041) وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\text{تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة} = 0,064 + 0,327 \times X1 + 0,322 \times X2 + 0,165 \times X3$$

أي أن زيادة وحدة واحدة في (المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (32,70%، 32,20%، 16,50%) وحدة في تحسين أداء المشاريع الصغيرة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية :

-الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للمهارات القيادية بأبعادها (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية أو الذهنية، المهارات الإدارية) على التوجه الريادي في المشاريع الصغيرة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للمهارات القيادية بأبعادها (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) على التوجه الريادي في المشاريع الصغيرة محل الدراسة

#### الجدول (15) نتائج اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الثانية

R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R <sup>2</sup> المعدل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	دلالة F
0,876	0,768	0,765	172,163	4	43,041	238,725	0,000
			52,105	256	0,180		
			224,267	260			

\*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05= $\alpha$ )

يظهر الجدول رقم (15) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (0,876) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما يظهر من الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغ (0,768) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (76,80%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما يظهر الجدول رقم (12) بالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لأبعاد مجتمعة والتي بلغت (238,725) عند مستوى دلالة (0,000) أقل من (0,05) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية

وقبول الفرضية البديلة التي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمهارات القيادية (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) على التوجه الريادي في المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق.

**الجدول رقم (16) نتائج معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) للفرضية الرئيسية الثانية**

Sig	T	Standardized	UnStandardize Coefficients		البعد
		Coefficients	Std.Erro	B	
0,685	0,422	Beta			
0,802	0,254		0,126	0,032	الثابت
0,000	5,526	0,214	0,044	0,235	المهارات الانسانية
0,000	4,910	0,228	0,044	0,210	المهارات الفكرية
0,000	7,001	0,361	0,049	0,341	المهارات الإدارية

يظهر من الجدول (16) وباستعراض قيم كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن بعد المهارات الإدارية جاء بالمرتبة الأولى حيث كان له أثر إيجابي دال إحصائياً على التوجه الريادي بمقداره (0,341)، ثم تلاه بعد (المهارات الإنسانية) بأثر مقداره (0,235) وجاء بالمرتبة الثالثة بعد (المهارات الفكرية) بأثر إيجابي (0,210) وجميعها عند مستوى الدلالة اصغر من 0,05 حيث بلغت قيمة (t) لها (7,001،5,526،4,910) على الترتيب أعلى من قيمتها الجدولية (1,96) وبمستوى دلالة على الترتيب (0,000،0,000،0,000) وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$\text{التوجه الريادي} = 0,032 + 0,341 \times X1 + 0,235 \times X2 + 0,214 \times X3$$

أي أن زيادة وحدة واحدة في (المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (34,10%،23,50%،21,40%) وحدة في التوجه الريادي في المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق

-الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للتوجه الريادي على تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة محل الدراسة.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للتوجه الريادي على تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة محل الدراسة عند مستوى دلالة أصغر أو يساوي  $0,05 \leq a$

الجدول (17) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الرئيسية الثالثة

معامل الارتباط R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R <sup>2</sup> المعدل	B	t	دلالة t	F المحسوبة	دلالة F
0,913	0,833	0,832	0,915	38,008	0,000	1445,582	0,000

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \leq a)$

يظهر الجدول رقم (17) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (0,913) وهي تشير إلى علاقة قوية جداً، كما يظهر من الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغ (0,833) أي أن المتغير الوسيط استطاع أن يفسر ما نسبته (83,30%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة والباقي يعزى لأسباب أخرى، كما يظهر الجدول رقم (14) أن قيمة t المحسوبة بلغت (38,008) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1,96) عند مستوى الدلالة (0,000) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للتوجه الريادي على تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة محل الدراسة"

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للمهارات القيادية (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) على تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة في محافظة دمشق بوجود التوجه الريادي لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos المدعوم من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للمهارات القيادية (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) على تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة محل الدراسة في ضوء وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط وفيما يلي نتائج الاختبار:

الجدول (18) مؤشرات قيم الملاءمة للفرضية الرئيسية الرابعة

المؤشرات	القيمة المطلوبة	القيمة الفعلية
مربع كاي النسبي		0,000
جودة الصلاحية	$\leq 0,90$	1,000
جودة الصلاحية المعدلة	$\leq 0,80$	---
مؤشر الصلاحية المعياري	$\leq 0,90$	1,000
مؤشر الصلاحية المقارن	$\leq 0,90$	1,000
مؤشر الصلاحية التدريجي	$\leq 0,90$	1,000
جذر متوسط مربع الخطأ للتقريب	0,00-0,08	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات Amos

يظهر الجدول رقم (19) أن قيمة مربع كاي بلغت (0,000) وهي ذات دلالة عند مستوى (0,05)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة بين مصفوفتي التباين والتباين المشترك عائد إلى حجم العينة، كذلك يلاحظ أن قيمة مؤشر جودة الصلاحية وصلت إلى (1,000) وهي قيمة النموذج المثالي، أما مؤشر الصلاحية المعياري قد كانت قيمته أيضاً (1,000) وفيما يتعلق بمؤشر جودة الصلاحية المقارن فقد بلغت قيمته (1,000) وهذا المؤشر تتراوح قيمته بين (1,0) ويقترب من الواحد الصحيح للنموذج الملائم أما مؤشر الصلاحية التدريجي وصلت قيمته إلى (1,000) وتجدر الإشارة إلى أن قيم هذا المؤشر تتراوح قيمته بين (1,0) ويقترب من الواحد الصحيح للنموذج الملائم كما يلاحظ أن جذر متوسط مربع تقريب الخطأ بلغ (0,000) وتعكس قيمة مقبولة لتقريب الخطأ، وأن قيمة هذا المؤشر إذا تجاوزت (0,10) فإن النموذج يعتبر غير مقبول (Browne, M. W., 1984)

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل المسار (path Analysiss) للفرضية الرئيسية الرابعة

Sig	Indirect Effect	Sig	t	Direct Effect	المسار
0,007	-----	0,000	30,689	1,000	المهارات القيادية ← التوجه الريادي
	-----	0,000	17,110	0,839	التوجه الريادي ← تحسين أداء المشاريع الصغيرة
	0,078	0,007	1,756	0,099	المهارات القيادية ← التوجه الريادي ← تحسين أداء المشاريع الصغيرة

يظهر من الجدول (20) ان التأثير المباشر للمسار الأول المهارات القيادية والتوجه الريادي بلغ (1,000) فيما بلغت قيمة t له (30,689) أعلى من قيمته الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,000) أقل من قيمتها الاسمية (0,05) كما بلغ التأثير المباشر للمسار الثاني التوجه الريادي وتحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة بلغ (0,839) فيما بلغت قيمة t له (17,110) أعلى من قيمته الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,000) أقل من قيمتها الاسمية (0,05)، في حين ألغى التأثير المباشر للمهارات القيادية على تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة في ضوء التوجه الريادي حيث بلغ (0,099) وبلغت قيمة (t) له (1,756) أقل من قيمتها الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,007) أقل من قيمتها الاسمية (0,05) وهذا يؤكد أن التوجه الريادي يلعب دور الوسيط التام في العلاقة بين المهارات القيادية وتحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة في المحافظة محل الدراسة وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للمهارات القيادية بأبعادها (المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) على تحسين جودة أداء المشاريع الصغيرة محل الدراسة في ضوء وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط.

## 16- النتائج والتوصيات:

1- أظهرت النتائج أن هناك مستوى كبير لوجود التوجه الريادي في المشاريع الصغيرة محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,499 وهذا يدل على أن مدراء المشاريع الصغيرة لديهم حب وتوجه لريادة أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية وهذه النتيجة تعود إلى أن أصحاب هذه المشاريع لا يريدون الوقوف في نقطة معينة بل يسعون دائماً للتوسع وتحقيق الأهداف المتمثلة في امتلاكهم لمشروع كبير والحصول على لقب رجل أعمال أو رائد أعمال في مجال ما من مختلف المجالات سواء التجارية أو الصناعية أو الحرفية أو الخدمية وهذا يبدأ من خلال فكرة تتحول إلى مشروع صغير ثم تتطور لتصبح حقيقة ومشروع كبير وهذا لا يأتي من الفراغ بل يحثنا إلى مجموعة من المقومات والاعتبارات التي لا بد من دراستها لتحقيق ذلك.

2- أظهرت النتائج أن أفراد العينة يميلون إلى وجود المهارات القيادة بمتوسط حسابي قدره 3,487 أي أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على وجود هذه المهارات وبمختلف أنواعها سواء الإنسانية والتي تعتبر ضرورة حتمية للانطلاق في هذه المشاريع حيث أن صاحب المشروع لا يعيش وحيداً بل في مجتمع متعدد الهويات والميول ولا يستطيع العمل منفرداً بل يحتاج إلى أفراد أكفاء يتم التعامل معهم كعاملين بشريين وليسوا آلات فهم يحتاجون إلى النصح والتدريب والاحترام والتحفيز وهذا يساهم في تحقيق الأهداف التي يسعى أصحاب المشروع الصغير إلى تحقيقها، من ناحية أخرى يحتاج قادة هذه المشاريع إلى المهارات الإدارية حيث أنه بدون إدارة فإن مصير أي مشروع هو الفشل الذريع لذلك يجب على أصحاب هذه المشاريع أن يكونوا ملمين بوظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ويكون لديهم المعلومات اللازمة لكيفية القيام بكل بوظيفة على حدى وما هي المقومات الواجب توافرها في كل مهمة من هذه الوظائف مما يساهم في نجاح المشروع وتحقيق أهدافه، وهذا ما يتحقق من خلال المهارات الفكرية والتي تساهم في توضيح كيفية تنفيذ الأعمال وطريقة تعامل قادة المشاريع مع العاملين واحترامهم لهم وتقبل آرائهم حول العمل مما يساهم بشكل فعال ومؤثر في نمو هذه المشاريع وتحسين أدائها، حيث أظهرت نتائج البحث على وجود تحسين في مستوى أداء هذه المشاريع بوجود المهارات القيادية وهذا التحسين واضح وملحوظ بمتوسط حسابي قدره 3,5136.

3- أظهرت نتائج البحث على وجود ارتباط قوي بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين وجود المهارات القيادية وتحسين أداء المشاريع الصغيرة محل الدراسة ووجود ارتباط قوي بين التوجه الريادي وأبعاد المتغير المستقل حيث لا يمكن تحقيق توجه ريادي دون امتلاك أصحاب وقادة المشاريع الصغيرة لهذه المهارات القيادية بأبعادها المختلفة والتي تشكل إطاراً متكاملماً يستطيع من خلاله قادة المشاريع تطوير أداء مشاريعهم واستغلال الفرص التي تتيح لهم في الأسواق وتحقيق الميزة التنافسية عن غيرهم من المشاريع الأخرى ولما لا منافسة أصحاب المشاريع المتوسطة والكبرى وكل ذلك لا يتحقق دون وجود دافع كبير لدى قادة المشاريع في أن يصبحوا رواد أعمال على مستوى النشاط الذي يعملون به، وهذا ما بينته النتائج حيث أظهرت أن هناك علاقة قوية بين أبعاد المتغير المستقل المهارات القيادية وبين المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع الصغيرة محل الدراسة) وأن هذه العلاقة تزداد بوجود التوجه الريادي لدى مدراء المشاريع الصغيرة محل الدراسة.

## التوصيات:

- 1- ضرورة تركيز مدراء المشاريع الصغيرة محل الدراسة على المهارات الفكرية التي هي بعد من أبعاد المهارات القيادية من خلال الاهتمام ببرامج التدريب والتأهيل العلمي والعملية للمدراء وللعاملين في المشاريع الصغيرة.
- 2- ضرورة أخذ مدراء المشاريع الصغيرة بجميع المهارات القيادية (الإنسانية والفكرية والإدارية) بشكل متوازن من خلال زيادة الوعي المهني بين المدراء
- 3- ضرورة تركيز مدراء المشاريع على المهارات الإنسانية وأن تكون علاقتهم قوية وممتينة مع العاملين لديهم من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً.
- 4- ضرورة تركيز مدراء المشاريع الصغيرة محل الدراسة على زيادة هامش أرباحهم من خلال زيادة عدد العاملين لديهم كما ونوعاً والأخذ بعين الاعتبار وجود تنوع في اختصاصات العاملين في المشاريع.
- 5- ضرورة اهتمام مدراء المشاريع الصغيرة بالتوجه الريادي من خلال جعل ريادة الأعمال مهنة جذابة ومرموقة ترفع من شأن أعمالهم اقتصادياً واجتماعياً.
- 6- السعي لتعزيز المهارات القيادية المتنوعة لدى أصحاب المشاريع الصغيرة في ضوء اطار تدريبي منظم.
- 7- تعزيز المبادرات الريادية والحلول غير النمطية لدى الأفراد من قادة وعاملين لأنها ستزيد من تقديرهم لذواتهم، واعتزازهم بأدائهم ، وبلورة مهاراتهم، وتميز مشاريعهم في عصر أضحت فيه التنافسية متطلب أساسي للأداء والنجاح.

## 17- قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- أبو عزيز، محمد عبد الله، عسفه، حاتم محمد، مصطفى، ياسر عادل(2022): " العلاقة والأثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي - دراسة ميدانية على الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين التقنية"، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد العاشر، العدد الثالث.
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت (2019): "العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء: توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، مصر.
- أحمد، ميسون عبد الله. محمد، دنيا منافع، (2012): "الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين: دراسة استطلاعية على عينة من قيادة الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، مجلة الرافدين، المجلد (34)، العدد (109)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- أيوب، مسيح (2017): "دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة- الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر.
- البنوان، مشاري، (2011): "أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت"، دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة، رسالة ماستر، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- البوعيين، محمد عيسى وآخرون ( 2018 ): "الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 19.
- الذويني، فهد بن محمد، (2005): "المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور"، رسالة ماستر، جامعة النايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- التويجري، أريج بنت محمد(2022): " دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السادس والأربعون، الجزء الثالث، مصر.
- الحسيني، فلاح حسن، (2006): "إدارة المشروعات الصغيرة-مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن.
- الطروانة، محمد ( 2011 ): "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدي العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 38، العدد 2.

- الجاني، حيدر (2019): "المشاريع الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والظموح /دراسة ميدانية على مجموعة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة كربلاء المقدسة "

See discussions, stats, and author profiles for this publication at:  
<https://www.researchgate.net/publication/337593156>

- خليل، همام، (2017): "واقع المهارات الإدارية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها / أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا أنموذج، ماستر، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين

- جمعة، محمود (2021): " دور استراتيجيات الأعمال على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة /دراسة استطلاعية لآراء القائمين على برنامج تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية"، عدد خاص للمؤتمر العلمي الأول/أكاديمية الوراثة العلمية/ بالتعاون مع كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء. ISSN:2618-0278 Vol:3 No .Special

- جودي، حنان(2017): " استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي - دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .

- صافي، سمير (2010)، /البحث العلمي والتحليل الإحصائي /، ورشة عمل

- عبد الإله أحمد، يوسف ( 2016 )، "تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات" /دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في شركة سعد العامة/، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد الثامن والأربعون، العراق.

- علي، الخير عمارة محمد، حماد، آدم يعقوب(2020): " الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي "دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد الرابع، العدد الثاني.

- مراوي، وديعة، (2016)، " العوامل المؤثرة على النية في التوجه نحو ريادة الأعمال (دراسة ميدانية على طلاب الجامعات السورية)"، رسالة ماستر، المعهد العالي لإدارة الأعمال، قسم: إدارة الموارد البشرية، سوريا.

- نايف، باسم. إبراهيم، خالد. حسين، وسام. حسين، هبد السلام، (2021): "المهارات الإدارية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان/وزارة الصناعة العراقية"، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد (1) حزيران (2021).

- هري، بلال، (2020): "أثر المهارات الإدارية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية /دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي، صيدال، وحدة قسنطينة/"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر \_يسكرة \_الجزائر .

#### المراجع الأجنبية:

- Ahmad, I. Ahmad, S, (2021), "**Effect of Managerial Skills on the Performance of Small-and Medium-Sized Enterprises: A Case Study in Pakistan**", Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol 8 No 4 (2021) 0161–0170 161 .Print ISSN: 2288-4637 / Online ISSN 2288-4645 doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0161.

- Basso, O. Fayolle, A. Bouchard, V, (2016),” **Entrepreneurial orientation: the making of a concept, Entrepreneurship and Innovation**" Vol 10, No 4, 2009, pp 313–321.

- Jaqua,E. Jaqua,T, (2021),” **Leadership Skills and the Tribe**”, Open Access Journal of Biomedical Science.

- Gomes. G, Berndt.A, Bogoni. N, (2022), "**The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance**", Revista de Gest~ao journal, Vol. 29 No. 1

- Kamal, Ghalandari, (2012), "**Investigation of the Effect of management Skills (Technical, Human and Cognitive) on Productivity of human resources in Iran**". World Applied Sciences Journal, PP: 467-480.

- Leković, B. Maric, S.(2015), "**Measures of small business success/performance – importance, reliability and usability**", JEL: M21 DOI: 10.5937/industrija43-7209.

- Nguyen, PH Huynh H, Lam, l Le,T, Nguyen,N(2021):" **The impact of entrepreneurial leadership on SMEs’ performance: the mediating effects of organizational factors**", Heliyon, Volume 7, Issue 6.

- Morina,D. Gashi,P,(2016),” **THE ROLE OF SMEs ON THE ECONOMIC DEVELOPMENT:KOSOVA’s CASE**”, Article in SSRN Electronic Journal · January 2016 DOI: 10.2139/ssrn.28209.

#### مواقع الكترونية :

المصدر/"https://www.arabgeographers.net/vb/threads/arab22911/" مقال بعنوان أربعة ملفات أكسل لحساب حجم العينة 15/11/2017