



"القيادة التحويلية واثرها في تحقيق التوجه الريادي: دراسة ميدانية لمجموعة شركات إخوان ثابت في الجمهورية اليمنية"

د. علي محمد عبد الجبار الحميري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة إب

Tel: 00967777961192

المُلخَص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في التوجه الريادي لمجموعة شركات إخوان ثابت الصناعية في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيع (160) استبانة على القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، استرجع منها (155) استبانة (149) استبانة منها صالحة للتحليل، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة ضمن حزمة البرامج الإحصائية (spss)، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- أن مستوى تطبيق التوجه الريادي في شركات محل الدراسة كانت بدرجة كبيرة، وأن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة كانت بدرجة كبيرة.
 - وجود أثر إيجابي دال معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في التوجه الريادي في الشركات محل الدراسة، وأن أبعاد القيادة التحويلية التي جاءت بدرجة كبيرة، سلوكيات الاستثارة الفكرية، وسلوكيات مراعاة الاعتبارات الفردية، في حين أن تأثير سلوكيات الحفز الإلهامي كان بدرجة متوسطة، بينما كان تأثير سلوكيات التأثير المثالي بدرجة ضعيفة، وفي ضوء تلك النتائج اقترحت الدراسة العديد من التوصيات أهمها:
 - ضرورة اهتمام القيادات العليا بدعم سلوكيات القيادة التحويلية؛ لما لها من تأثير كبير في تحقيق التوجه الريادي، مع ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بسلوكيات الاستثارة الفكرية، يليه سلوكيات الاعتبارات الفردية لأثرهما الكبير في تحقيق التوجه الريادي.
 - أن تعمل الإدارة العليا على تنظيم دورات تدريبية للقيادة الإدارية الوسطى والتنفيذية تتعلق بأهمية وكيفية ممارسة أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية في العمل الإداري، لزيادة الإثراء المعرفي لهم في هذا المجال؛ لما له من تأثير إيجابي في تحقيق التوجه الريادي.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، التوجه الريادي، شركات إخوان ثابت.



Abstract:

- This study aimed to identify the effect of transformational leadership on the entrepreneurial orientation of Thabet Brothers Group of Industrial Companies in Yemen. To achieve the objectives of the study, a descriptively analytic methodology was used where a questionnaire was used as a research tool for collecting data. 160 questionnaire copies were distributed to middle and executive administrative leaderships. Only 155 copies returned of which 149 copies were valid for analysis. A number of statistical techniques were used within the SPSS Program. After analysing the data, a number of findings were revealed; most notably are the following:
- The level of applying the entrepreneurial orientation at the companies under study was high and similarly the level of practicing transformational leadership behaviours was high.
- There was a significantly moral positive effect for the transformational leadership dimensions on the entrepreneurial orientation at the companies under study. The most transformational leadership dimensions were attributed to the behaviours of intellectual stimulation, and behaviours of individual consideration, scoring a higher degree. However, the degree of effect of inspired motivation behaviours was average while the effect of ideal effect behaviours was weak.
- Based on the findings of the study, a number of recommendations were introduced. The most significant ones are:
- The higher leaderships should pay more attention to support transformational leadership behaviours due to their great effect on achieving the entrepreneurial orientation; notably, intellectual stimulation behaviours, and individual consideration behaviours.
- The higher administration should hold training courses for the middle and executive administrative leaderships on the importance and ways of practicing the dimensions of transformational leadership behaviours within the administrative work to develop their knowledge in this field which has a positive effect on achieving the entrepreneurial orientation.

Keywords: Transformational Leadership, Entrepreneurial Orientation, Thabet Brothers Companies.

المبحث الأول-الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة:

أولاً- المقدمة:

تعمل المنظمات اليوم في ظل بيئة تتسم بالتعقيد الشديد والتغيرات المتسارعة المستمرة في شتى المجالات، بالإضافة إلى اتساع رقعة الأسواق بفعل ظاهرة العولمة والتطورات التكنولوجية التي أدت إلى اشتداد المنافسة في الأسواق على المستويين المحلي والعالمي؛ الأمر الذي دفع مختلف المنظمات إلى تبني المدخل الريادي لزيادة قدرتها على التفاعل والتكيف مع تلك البيئة واستثمار الفرص الاستثمارية التي توفرها البيئة قبل غيرها من المنظمات (رشيد والسلطاني، 2013، 3).

وقد تزايد الاهتمام بالتوجه الريادي لما له من دور في تنمية المجتمعات اقتصاديًا ورفع مستوى المعيشة لدى الدول، وتعزيز مبادئ الابتكار والإبداع لدى منظمات الأعمال من أجل الاستمرار والتوسع في عالم سريع التغيير، وذلك من خلال الكشف عن الفرص المختلفة والدخول في أسواق جديدة، والوصول إلى زبائن جدد، وابتكار مداخل جديدة للأعمال بما يعزز من المزايا التنافسية للمنظمات (متعب وراضي، 2017، 12).

إنَّ تبني التوجه الريادي يمكن المنظمات من التكيف مع الظروف البيئية المحيطة وتعزيز قدراتها التنافسية، إلا أنَّ تطبيقه في واقع المنظمات يتطلب أنماطاً قيادية قادرة على التعامل مع تلك المتغيرات بوعي شديد، وليس قوالب إدارية جامدة تتوقف عند حدود الماضي، وتتمسك بالأساليب والطرق الإدارية التقليدية التي قد تكون غير مناسبة للواقع الحالي (غنيم، 2002، 235). وتأتي القيادة التحويلية في صدارة تلك الأنماط؛ نظراً لما تمتلكه من قدرات تكيفية وتجديدية وابتكارية عالية تجعلها مستعدة لمواجهة التغيرات وتتأقلم معها (العاني وجواد، 2008، 103).

إنَّ الشركات في قطاع الصناعة كما هو حال كل منظمات الأعمال اليمينية تواجه تغييرات ديناميكية ناتجة عن التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المتسارعة التي تؤثر في رؤيتها المستقبلية وتوجهاتها الريادية؛ وهو ما يفرض تحديات أكبر على تلك الشركات في مواجهة تلك التغييرات بطرائق شتى، وذلك من خلال بناء وتطوير القيادات الإدارية والتعرف على الأنماط القيادية الحديثة التي تتناسب بيئة عمل تلك المنظمات، والقدرة على استيعاب المتغيرات المحيطة والتعامل معها بشكل جدي ومنطقي، ومعالجة المشاكل سعياً لاستثمار الفرص المتاحة، وتحقيق الأسبقية التنافسية بتقديم منتجات ذات جودة عالية وبطرق إبداعية متميزة عن غيرها من المنتجات المماثلة، لضمان بقاء الشركات واستمراريتها بكفاءة وفاعلية عالية.

من هنا أتت أهمية اختيار موضوع الدراسة الهادفة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في التوجه الريادي لمجموعة شركات إخوان ثابت الصناعية في الجمهورية اليمنية.

ثانياً - مشكلة الدراسة:

في ظل سياسة السوق المفتوحة وزيادة حدة المنافسة بين الشركات، فقد شهد القطاع الصناعي اليمني نموًا كبيرًا الآونة الأخيرة، وذلك بظهور العديد من شركات الأعمال التي تقوم بإنتاج تشكيلة كبيرة من السلع الاستهلاكية ولغرض تحقيق سياسات التطوير والانتشار أو لغايات البحث عن الفرص في بيئات متعددة بهدف استباق المنافسين، أو الإبداع لتحقيق ميزتها التنافسية للحصول على أكبر حصة من السوق، كان لابد على الشركات من أن تتبنى المداخل الإدارية التي تساعد المنظمات على النجاح والاستمرارية والتغلب على المخاطر في ظل ازدياد المنافسة، ويُعدُّ التوجه الريادي من أهم تلك المداخل؛ وهو ما يؤكد بعض المديرين من أنَّ فشل العديد من المنظمات والشركات يعود لافتقار مديريها للتوجهات الاستراتيجية والرؤى المستقبلية، وتحقيق الإبداع والاستباقية الذي ينعكس بشكل مباشر على أدائها إيجابًا أو سلبًا نجاحًا أو فشلًا، كما أكدت العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها أهمية دراسة التوجه الريادي، ومنها دراسة المشرقي وبلال (2021) ودراسة مرغني وآخرين (2021) و (2020) Diaz, Sensini وغيرها من الدراسات، إلا أنَّ مجمل هذه الدراسات تناولت التوجه الريادي بوصفه متغيرًا مستقلًا له تأثيراته المختلفة في المنظمة بحسب المتغير التابع لكل دراسة ولم تتناوله بوصفه متغيرًا تابعًا، فقد أشارت دراسة (Legrain and Fayolle, Bouchard, Basso (2007, 123 إلى أهمية دراسة التوجه الريادي بوصفه متغيرًا تابعًا وقد يتأثر بالكثير من العوامل الأخرى حسب ما أشار إلى ذلك العديد من الباحثين منهم Lumpkin, Wiklund, Rauch الذين أشاروا إلى أنَّ الجهد نادرًا ومحدودًا جدًا فيما يتعلق بدراسة وتفهم العوامل والظروف التي يمكن أن تسهم في تكوين ذلك التوجه وتميته لدى المنظمات، وتأتي الأنماط القيادية الحديثة -خصوصًا القيادة التحويلية في صدارة هذه العوامل التي قد تؤثر في التوجه الريادي للمنظمات، ومن هنا برزت الفجوة البحثية لدراسة هذا الموضوع وهو ما أثار تساؤلًا لدى الباحث حول طبيعة تأثير القيادة التحويلية في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال اليمنية بوجه عام والشركات الصناعية بوجه خاص؛ حيث سعت الدراسة الحالية إلى قياس تأثير القيادة التحويلية في التوجه الريادي لمجموعة شركات إخوان ثابت الصناعية في الجمهورية اليمنية.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الرئيسة الآتية:

ما مستوى توفر ممارسات القيادة التحويلية ومستوى تطبيق التوجه الريادي في مجموعة شركات إخوان ثابت الصناعية محل الدراسة؟

هل هناك أثر لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفكرية) في تحقق التوجه الريادي في مجموعة شركات إخوان ثابت الصناعية محل الدراسة؟

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها العلمية والعملية من خلال الآتي:

1- تأتي الأهمية العلمية للدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ومدى تأثيرها في تحقيق التوجه الريادي، بوصفه من الموضوعات الإدارية الحديثة المعاصرة التي تحرص الكثير من المنظمات على تبنيها لا سيما في ظل الظروف التنافسية في بيئة الأعمال؛ الأمر الذي يتطلب وجود أنماط قيادية حديثة تمتلك رؤية جديدة ولديها استعداد لإجراء التطوير الملائم، وقادرة على التأثير في سلوكيات من يعملون معها وتعزيز قدراتهم وثقتهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار والاستباقية وتقليل المخاطر، لتحقيق الريادة لمواجهة تلك الظروف والتحديات التنافسية.

2- كما تأتي أهمية الدراسة من قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، والتي قد تضيف علمًا ومعرفة حول مفهوم القيادة التحويلية، وأثرها في تحقيق التوجه الريادي، ويمكن الباحثين الاستفادة منها لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية وتطبيقها في قطاعات أخرى، لإثراء هذا الحقل المعرفي.

3- يتوقع من هذه الدراسة أن تقيّد نتائجها قطاع الصناعة عمومًا، ومجموعة شركات إخوان ثابت خصوصًا، وذلك من خلال رفع الوعي بأهمية التوجه الريادي للمنظمات وأثر القيادة التحويلية في تحقيق ذلك التوجه وتقديم جملة من التوصيات يمكن أن تسهم في توفير الحلول لبعض المشاكل التي تعاني منها الشركات، من حيث كيفية تطبيق أساليب ووسائل تحقيق التوجه الريادي وتفعيل ممارسات أبعاد القيادة التحويلية؛ كونها تساعد على الإبداع وتحقق الاستباقية التنافسية وتعزيز قدرتها على رسم التوجه الريادي. ويحقق التوازن لمنظمة الأعمال مع بيئتها والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها ويزيد من فرص النجاح.

رابعاً- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على مستوى تطبيق التوجه الريادي ومدى ممارسات سلوك القيادة التحويلية في الشركات الصناعية محل الدراسة.

2- تحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة: (بالتأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفكرية) في تحقيق التوجه الريادي في الشركات محل الدراسة.

خامساً- النموذج المعرفي:

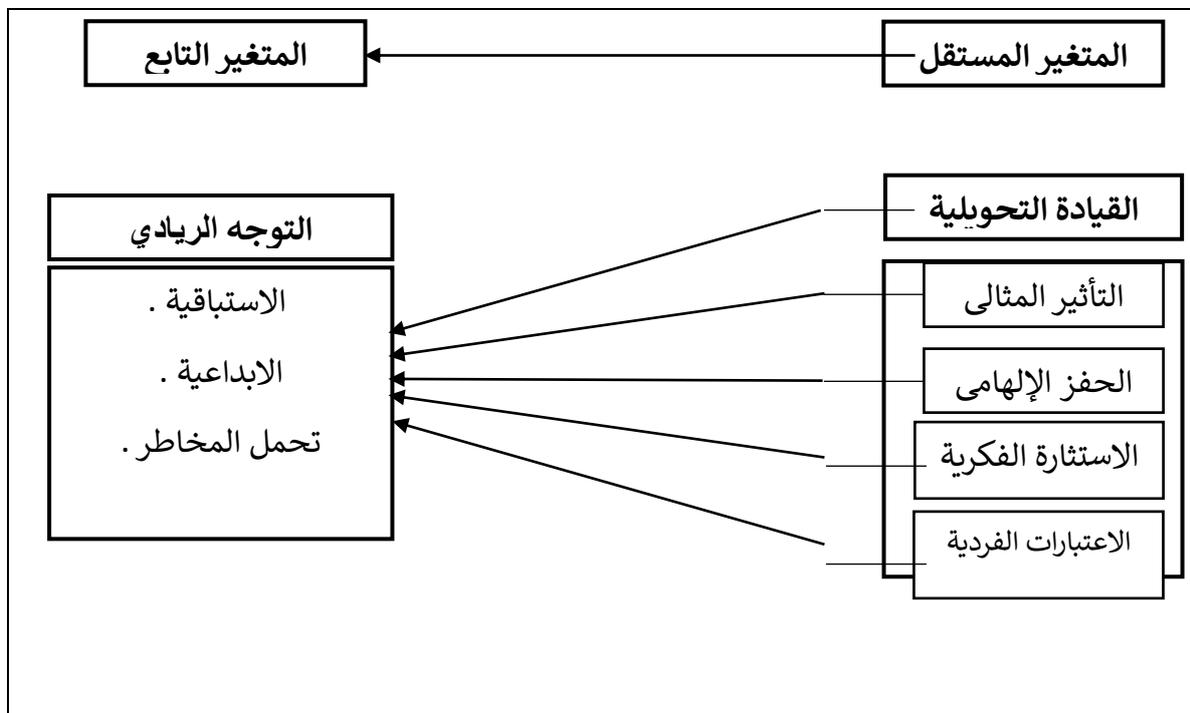
استناد إلى الدراسات السابقة، قام الباحث ببناء نموذج معرفي يتكون من المتغير التابع والمستقل

لدراسة على النحو الآتي:

-المتغير الأول التوجه الريادي بوصفه متغيراً تابعاً، وقد تم تحديد أبعاده الفرعية المتمثلة بـ (الاستباقية، الإبداعية، تحمل المخاطر) بالاستفادة من بعض الدراسات السابقة، ومنها: (دراسة الحكيم وآخرون، 2020).

-المتغير الثاني: القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً، يتكون من أربعة أبعاد تم تحديدها بالاعتماد على نموذج (Avolio, Bass, & Jung, 1999) الذي حدد عناصر القيادة التحويلية في (التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية)، كما تم الاستفادة من بعض الدراسات السابقة ومنها (دراسة عطا الله، 2018).

ويمكن تحديد العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في أنموذج المعرفي والموضح في الشكل رقم (1) الآتي:



المصدر : اعداد الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة

سادساً- فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة ولمعرفة درجة تأثير القيادة التحويلية في التوجه الريادي في مجموعة شركات إخوان ثابت في الجمهورية اليمنية، فقد قامت الدراسة على الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التأثير المثالي بوصفه أحد أبعاد القيادة التحويلية في التوجه الريادي للشركات مجال الدراسة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الحفز الإلهامي بوصفه أبعاد القيادة التحويلية في التوجه الريادي للشركات مجال الدراسة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستثارة الفكرية في التوجه الريادي للشركات مجال الدراسة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاعتبارات الفردية بوصفه أحد أبعاد القيادة التحويلية في التوجه الريادي للشركات مجال الدراسة.

سابعاً - حدود الدراسة:

- تتمثل الحدود الموضوعية والمكانية والبشرية للدراسة في الآتي:
 - انحصرت الحدود الموضوعية للدراسة في أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة: (بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية) بوصفه متغيراً مستقلاً، وذلك من تأثير كل بعد منها على حدة في تحقيق التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة: (بالإبداعية، الاستباقية، المخاطرة) بوصفه متغيراً تابعاً.
 - الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة في الجانب الميداني على مجموعة شركات إخوان ثابت الصناعية في الجمهورية اليمنية.
 - الحدود البشرية: تمثلت في القيادات الإدارية بمستوياتها المختلفة لمجموعة شركات إخوان ثابت الصناعية في الجمهورية اليمنية.

ثامناً - الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

1- استعراض الدراسات السابقة:

- بالاطلاع على العديد من الأبحاث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وجد أن معظم الدراسات ربطت بين القيادة التحويلية وبين بعد واحد من أبعاد التوجه الريادي أو متغيرات تابعه أخرى ولم يجد الباحث إلا القليل من الدراسات تناولت هذا الموضوع الذي يربط بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً وبين التوجه الريادي بأبعادهما الثلاثة الذي تناولتها الدراسة الحالية، ويمكن عرض أهم هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني كالتالي:
- **دراسة المشريقي وبلال (2021):** هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية وتم تكوين نموذج الدراسة بناء على نظرية الموارد لتطوير فرضيات الدراسة. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينه غير احتمالية وزعت على (252) شركة بواقع استبانة لكل شركة بنسبة استجابة بلغت (78.6%). وتوصلت النتائج إلى: وجود أثر إيجابي جزئي للتوجه الريادي في القدرات الديناميكية. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من المضامين النظرية والتطبيقية التي يمكن لمتخذي القرار الاستفادة لتحسين جودة القرارات وبما يسهم في تحسين الأداء التسويقي، ويحقق الميزة التنافسية للمنظمات.
 - **دراسة مرغني وآخرين (2021):** هدف الدراسة إلى معرفة مدى إسهام التوجه الريادي في تعزيز استدامة المؤسسات في ولاية الوادي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ عددها (70) تمثلت من مديري ومسيري ورؤساء مصالح وعمال

إداريين في عدد من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي، ومن خلال التحليل توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك إسهامًا ملموسًا للتوجه الريادي في تعزيز استدامة المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي، كم توصلت إلى وجود مستوى وعي محدود لدى مسؤولي وإدارات المؤسسات الاقتصادية العاملة بولاية الوادي بأهمية العلاقة بين التوجه الريادي واستدامة المؤسسات.

- دراسة (Diaz, Sensini (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة دور الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي في أداء الشركات الأرجنتينية، وتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة بمالك أو مديري (214) شركة وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لتحسين كفاءة التقديرات وضمان تمثيل العينة المستخرجة. وتوصلت نتائج التحليل إلى: أنه ليست لكل المتغيرات تأثير كبير في الأداء، وأن هناك تأثيرًا مهمًا وإيجابيًا في ثلاثة أبعاد من التوجه الريادي المتمثلة في (الابتكار، والاستباقية، والمخاطر) على أداء الشركات. وعلى العكس من ذلك فإن (العنوانية التنافسية والاستقلالية) لا تتمتع بوجود تأثير كبير في الأداء أو أنها ليست ذات صلة.

- دراسة عطا الله (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا ببنوك القطاع العام (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة) وتحديد التأثيرات الناجمة عن هذه العلاقة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الدراسة بتصميم استمارة استقصاء تم توزيعها على (467) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (99%) بين أبعاد القيادة التحويلية، (التأثير المثالي، والتشجيع الإبداعي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) والتميز في الأداء المؤسسي، وأيضًا أكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأبعاد (التشجيع الإبداعي، الحفز الإلهامي، التأثير المثالي) على التميز في الأداء المؤسسي.

- دراسة الغزالي (2012): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين وتم توزيع (489) استبانة استرجع منها (434) كانت (422) منها صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها في شركات التأمين كان مرتفعًا. أيضًا وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$). أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في تلك الشركات.

- دراسة (Isev Gumusluoglu (2007): هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الفردي والإبداع داخل المنظمة بشكل عام وأثر ذلك في الأداء، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (163) موظفًا ومديرًا من (43) شركة صغيرة لتطوير السوفتوير في تركيا، وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة نتائج عدة أهمها: أن للقيادة

التحويلية تأثيرًا مهمًا في مستوى الإبداع الفردي وفي مستوى الإبداع داخل المنظمة، وأنَّ للقيادة التحويلية علاقة إيجابية على مستوى الإبداع بشكل عام.

3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة، فإنَّ أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنَّها جمعت بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (بوصفها متغيرًا مستقلًا) من حيث تأثيرها في التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة (بوصفه متغيرًا تابعًا)، وتم تحديدها في إطار هذه الدراسة بـ(الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطر)، وهو ما لم تجمعها الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية كمتغير مستقل وربطه بمتغيرات أخرى لا صلة لها بأبعاد توجه الريادة، كما أنَّ معظم الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الريادي تناولته (بوصفه متغيرًا مستقلًا) بخلاف الدراسة الحالية التي تناولته بوصفه متغيرًا تابعًا، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق؛ حيث تم تطبيق معظمها في البيئة العربية أو الأجنبية وهو ما يشير إلى قلة الدراسات السابقة التي ربطت بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي خصوصًا في القطاع الصناعي اليمني؛ وهو ما يظهر الفجوة البحثية للدراسة الحالية.

2- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد متغيرات هذه الدراسة المستقل والتابع، وكذلك في إعداد منهجية الدراسة والاسترشاد إلى المصادر للرجوع إليها فضلًا عن الإلمام بالأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني-الإطار النظري

سنتناول في الإطار النظري للدراسة مفهوم القيادة وأبعادها، بالإضافة إلى تناول مفهوم التوجه الريادي وأهميته وأبعاده، ونستعرضها تباعًا على النحو الآتي:

أولاً-القيادة التحويلية:

ونتناول فيه مفهوم القيادة التحويلية وتوضيح أبعادها:

1- مفهوم لقيادة التحويلية:

تُعَدُّ القيادة من الوظائف الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وتكمن أهميتها في أنَّها قادرة على مواكبة التغيرات في البيئة وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتطوير السياسات والإجراءات، وكذا حل المشكلات التي تعاني منها المنظمات وتحديد معايير الأداء الناجح والتميز للمنظمة (الشماع وحمود، 2007، 253)، كما أكد النجار (2008، 104) أنَّ أهميتها تتمثل في مراجعة الأداء في العمل وسلوكيات وتصرفات المرؤوسين وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع، وليسهل علينا تفسير طبيعة القيادة التحويلية وإدراك أبعادها المختلفة، لابد من معرفة تفسير مفاهيم القيادة في إطار المداخل التقليدية

والحديث التي أسهمت في تطوير مفهوم القيادة التحويلية، ففي المداخل التقليدية ظهرت العديد من النظريات التي تفسر مفهوم القيادة، ومنها نظرية السمات التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والتي تعرف القيادة بأنّها: "القدرة التي يمتلكها أحدهم للتأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم لتحقيق الأهداف (محمود، 2011، 370).

أمّا النظريات السلوكية فقد ركزت على عملية التفاعل بين القائد والعاملين معه، وتعرف القيادة بأنّها: "عملية التأثير في الآخرين (الأفراد أو الجماعات) للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون حاجة الى استخدام السلطة الرسمية، وتطور مفهوم القيادة في النظريات الوظيفية التي ترى بأنّ القيادة نتاج للتفاعل بين القيادة والمرؤوسين مضيئة الموقف، وهي: درجة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، وتعرف القيادة بأنّها: "نوع من العمل النفسي الاجتماعي والشعوري يتضمن تنسيق جهود الآخرين والتفاعل معهم وخلق حالة من التوافق بين أفكارهم ومحاكاة شعورهم وإشباع حاجاتهم" (الطائي، 2006، 67):

يتضح من كل مدخل من المداخل السابقة بكل نظريتها تفسر ولو جزئياً لظاهرة القيادة، وتعدّ نظرية القيادة التحويلية، خلاصة للجوانب الإيجابية في النظريات السابقة؛ إذ حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات للمدخل التقليدي وبعض نظريات المدخل الحديث التي أسهمت في نشأة مفهوم القيادة التحويلية وتطويره، ولكن وجهة نظر الدراسة الحالية ترى بأنّه لا الصفات ولا السلوك ولا المواقف أو التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة، خصوصاً في ظل التحديات التي تواجهها منظمات اليوم، مثل: التكنولوجيا المتقدمة والمنافسة الشديدة والعولمة وغيرها من التحديات التي تتطلب نمطاً حديثاً منفرداً عن المداخل التقليدية (السمات، السلوك، الموقفي)، واستجابة لتلك التحديات، فقد ظهرت مداخل حديثة ومعاصرة للقيادة في فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين مثلت منعطفات ومسارات جديدة، وبرزت نماذج قيادية بمسميات مختلفة، ومنها القيادة التبادلية التي ترى بأنّ الانقياد من قبل الجماعة لا يحصل إلا إذا كان القائد يتقدم للتابعين أو لأعضاء الجماعة مجموعة من المنافع ويخدم مصالحهم بقدر ما يطلب منهم من إنجاز المهام والواجبات، وعلى هذا الأساس تعرف القيادة التبادلية بأنّها: "التي تقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها فوراً" (صبري، 2005، 11).

وقد أسهمت تلك النظريات في الوصول إلى القيادة التحويلية، وكان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام (1971) على يد السياسي الأمريكي Burns (حمدان، 2016: 171)، إلا أنّ نشأة مفهوم النظرية كانت عام (1978) على يد جيمس ماكجر بيرنز في كتابه الشهير "القيادة"؛ حيث قدم شرحاً معمقاً لمفهوم القيادة التحويلية (عطية، 2014، 189)؛ لذا تُعدّ القيادة التحويلية "Transformational Leadership" اليوم من أهم نظريات القيادة الحديثة؛ حيث تقوم النظرية على

أساس التأكيد على أهمية التابعين في العملية القيادية متجاوزة بذلك كل النماذج التقليدية، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين لكي يتجاوزوا مصالحهم الذاتية إلى مصلحة المنظمة بشكل عام وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة بشكل عام، مؤكدة بشكل قوى على القيم والأخلاق" (العلفي، 2013، 11)، وقد ظهرت تعريفات متعددة للقيادة التحويلية ومنها:

فالقيادة التحويلية لغة: هي القيادة التي تغيّر أو تبدل طريقة تفكير المرؤوسين في المنظمة، وكذا توجّهها نحو المستقبل وضرورة تبديلها إلى وضع أفضل، فهي بذلك تصرف التابعين عن التفكير في سفايف الأمور (الأخضر، 2018، 55).

أمّا في الاصطلاح: فقد عرفت القيادة التحويلية بأنّها: "القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين، بالإضافة إلى قبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، ويتحقق هذا من خلال النظرة الكاريزمية للقائد والدافعية وإشباع حاجات الأفراد العاطفية وتشجيعهم نحو الإبداع" (بني عيسى، 2006)، ويمكن عرض المزيد من إسهامات الباحثين في تعريفات القيادة التحويلية، في الجدول الآتي:

جدول رقم (1-2) إسهامات بعض الباحثين حول مفهوم القيادة التحويلية

م	الباحث والسنة	التعريف
1	(البناء، 2019، 57)	"قدرة القيادة على تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وتحويل اهتماماتهم لتكون جزءاً أساسياً من رسالة وأهداف المنظمة".
2	(Smith, 2015, 112)	"نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود".
3	(بوراس، 2014، 75)	"تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".
4	(شقوره، 2013، 98)	"استخدام القائد الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي".
5	(شهاب، 2010، 118)	"هي القيادة من خلال الدافعية؛ إذ يعمل القائد على التأثير في أعضاء المنظمة بمناشدتهم التحلي بالمثل والقيم الأخلاقية وخلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة لمعالجة المشكلات المختلفة".
6	(Conger, 2002, 47)	"تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية، لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة".

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنّ: القيادة التحويلية في جوهرها تعني القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك

الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود" (الغامدي، 2000، 72). ولغرض التوفيق بين هذه التعاريف، يمكن وضع تعريفاً إجرائياً للقيادة التحويلية فنعرفها بأنّها: "قدرة القائد على التأثير المثالي في سلوك المرؤوسين من خلال كاريزما القائد واستثارة أفكار المرؤوسين وإلهامهم ومراعاة اعتباراتهم الفردية، لتحويل اهتماماتهم الذاتية، لتكون جزءاً أساسياً من رسالة وأهداف المنظمة".

2- أبعاد القيادة التحويلية:

بالرجوع إلى كتابات وآراء الباحثين المتخصصين في السلوك التنظيمي والقيادة التحويلية، نجد أنّ أغلبها تتقف مع دراسة (Bass et al., 2003, 208) على أربعة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية وتتمثل في: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية ومراعاة الاعتبارات الفردية، وهي التي تم الأخذ بها لتحديد الإطار المعرفي للمتغير المستقل للدراسة الحالية التي تم الاعتماد عليها لقياس سلوك وممارسات القيادة التحويلية ونعرضها تفصيلاً كالاتي:

أ- التأثير المثالي (Idealized influence):

يرى الغالبي (2011، 161) أنّ التأثير المثالي (الكارزما) هو "أن يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم أ نموذجاً يحاكيه الآخرون بمرور الزمن فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة؛ حيث يمتلك القائد الرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة " وأماً رشيد (2003، 475) فقد سماها المهابة وتمثل قي قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه؛ الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده فإنّ أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تقضي إلى مقاومة كبيرة ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم؛ لأنّهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر".

ويمكن تعريف التأثير المثالي إجرائياً بأنّه: أن يضع القائد في اعتباره حاجات ورغبات المرؤوسين والمشاركة في دفع المخاطر عنهم وتقديم مصالحتهم والتمسك بالسلوكيات الأخلاقية فيصبح القائد أ نموذجاً يحاكيه الآخرون وأهلاً للإعجاب والثقة والاحترام.

ب- الحفز الإلهامي (Inspiration):

يشير هذا البعد إلى أنّ القادة التحويليين يستميلون مرؤوسيهم ويشيرونهم بالمسؤوليات الجديدة، ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنّهم يغرسون الثقة لديهم بقدرتهم على تحقيق الأهداف وبأنّ مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أنّ بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأنّ بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة (المراد، 2005، 66-67).

وعلى هذا الأساس يُعرف بأنّه: العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي، وأنّ تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass & Avolio, 1994)، أي: أنّ القادة التحويليين يتصرفون

وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدًا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه (العامري، 2002، 8).

واستناد إلى ما تقدم يمكن تعرف الحفز الإلهامي إجرائيًا بأنه: قدرة القائد على إثارة روح التفاؤل والحماس والتحدي لدى المرؤوسين من خلال تصرفاته، ويعمل على معرفة التوقعات المستقبلية والتعبير عن الأهداف المهمة، وإتاحة فرصة المشاركة وتغليب روح الجماعة.

ج-الاستئارة الفكرية:

يعرف العامري الاستئارة الفكرية بأنها: "قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها" (العامري، 2002، 20).

ويذهب افوليو (2003، 74-75) إلى أنّ الاستئارة الفكرية تُعدُّ أداة للإبداع يتم استعمالها كثيرًا في المنظمات لإيجاد الحلول لمشاكل، أو تطوير منتج جديد أو إعادة التنظيم الداخلي أو تكوين علامة تجارية، فهو يُعدُّ وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة خاصة في ظل بيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة (Jana & Jan, 2010, 78).

ولأغراض الدراسة تُعرف الاستئارة الفكرية إجرائيًا بأنها: عمل القائد على تشجيع الأفكار الجديدة والبحث عنها لدى المرؤوسين وتحفيزهم في التفكير بالمشكلات القائمة بالنظر إليها من زوايا متعددة للوصول إلى الحلول الإبداعية، ودعم الطرق الجديدة في أداء الأعمال.

د-الاعتبارات الفردية:

يركز هذا البعد على الجوانب الإنسانية والنفسية للمرؤوسين؛ إذ يشير إلى درجة اهتمام القائد الشخصي بالأفراد والنصح والدعم الموجه المخصص لكل فرد منهم (Partners, 2004, 5)؛ حيث يقوم بتلبية رغباتهم وحاجاتهم ومساعدتهم على تطوير قدراتهم وقابليتهم لإنجاز المهام من خلال إرشادهم وتعليمهم وبناء العلاقات وأواصر التفاهم فيما بينهم وتبني مشاريع تسهم في نموهم الشخصي (التميمي، 2009، 87).

وعلى هذا الأساس فالاعتبارات الفردية تعني "اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور" (افوليو، 2003: 90)، أي: أن يظهر القادة التحويليين اهتمامًا عاليًا بالمرؤوسين واحترامهم وتزويدهم بالدعم والنصح ويحددون لهم مشاريع تسهم في نموهم الشخصي (Bass et al., 2003, 208).

ثانيا-التوجه الريادي:

ويتناول مفهوم التوجه الريادي وأهميته وأبعاده على النحو الآتي:

1- مفهوم التوجه الريادي:

يري (Todorovic et al. (2011, 357) أنّ مصطلح التوجه الريادي قد قدم لأول مرة من قبل Lumpkin and Dess (1996). أمّا Lee et al. (2011, 2) فيعتقد أنّ Miller (1983) هو أول من قدم مصطلح التوجه الريادي عندما استعمل الاستباقية والإبداع في مقالة له نشرت في مجلة الإدارة الاستراتيجية تحت عنوان (الإدارة الاستراتيجية للمنظمات الصغيرة في البيئة العدائية والمعتدلة)، وذلك عندما طرح مفهوم البوستر الاستراتيجي الريادي (Entrepreneurial strategic poster) في إشارة إلى أنّ المنظمة تصبح ريادية إذا كانت استباقية ومبدعة ومتبنية للمخاطرة وتعدّ الريادة من أكثر المفاهيم شيوعاً في مجال البحوث والدراسات الإدارية التي يوجد اختلاف واسع حول مفهومها، فالباحثون يحملون وجهات نظر متباينة حول تعريفها وطبيعة الأنشطة التي تشكلها (Morris, et al, 2008, 9)، ويمكن التمييز بين ثلاثة اتجاهات حول مفهوم التوجه الريادي، **فالاتجاه الأول** ينظر للتوجه الريادي بوصفه طريقة في الأداء الريادي، وأنّ هذا المصطلح قد استخدم لوصف السلوك الريادي في داخل المنظمات الكبيرة والمتوسطة للتأكيد على الجهود التي تتطلب الموارد التنظيمية لغرض تنفيذ الأنشطة الإبداعية (Lukes, 2012, 2).

وعلى هذا الأساس عرف (Matanda, 2011, 11) التوجه الريادي بأنّه: "تعبير عن مدى التزام المنظمة بمتابعة الأعمال الجديدة، وكذلك يوصف مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات الصلة من تخطيط وتحميل واتخاذ قرارات، كما أنّه يعكس ثقافة المنظمة، **فالاتجاه الثاني**، فينظر إلى التوجه الريادي بأنّه: نمط إدارة، أي: أنّه توجه تتبناه الإدارات العليا في المنظمات، وذلك من خلال القيام بتحسين تدريجي للمنتجات أو الخدمات ولا يشترط أفكار جديدة ولا يحتاج إلى مهارات جديدة، فهو عملية إتقان للخدمات أو أساليب تقديمها بطريقة تحسن النوعية والإنتاجية والتنوع (النعيمي وآخرون، 2016، 40). وعلى هذا الأساس عرف تانغ وآخرون (Tang et al. (2009) التوجه الريادي بأنّه: "رغبة المؤسسة في تبني سلوكيات الإبداعية والاستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية (أيوب، 2017، 1995). وعلى نفس المنوال عرفه البعض بأنّه: "عملية تشتمل على البحث عن حلول خلاقية أو مبتكرة للتحديات التي تواجه المنظمة، بما في ذلك تطوير أو تحسين المنتجات والخدمات، فضلاً عن اعتماد التقنيات الإدارية.

و **أما الاتجاه الثالث**، فينظر للتوجه الريادي بوصفه استراتيجية أو أنموذجاً ريادياً مؤثراً وبشكل كبير في عملية صنع الاستراتيجية التي تنظم أنشطة وقرارات المنظمة، والذي يؤدي إلى خلق قيمة وأداء عالٍ للمنظمات (Beliaeva, 2014, 45)، وعلى هذا الأساس عرف التوجه الريادي بأنّه: "أسلوب العمل الاستراتيجي الذي يعتمد منهجية التغيير المستمر وتوليد وتوظيف الأفكار الابتكارية في الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل بطريقة استباقية تضع المنظمة في مركز الصدارة والقيادة السوقية في مجال إدارة الأعمال" (التميمي، 2016، 16)، وهو ما أكدته (Stam and Elfring (2008, 98) في تعريفه للتوجه الريادي بأنّه: "عبارة عن استراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على أنشطة خاصة

كالإبداع، تحمل المخاطرة والمبادرة للدخول للأسواق الجديدة، والاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزبائن "(الحدراوي والكلابي، 2012، 227).

وفي هذا الشأن يرى (Kokash and Haghes (2014, 3) أن الغرض من اعتماد التوجه الريادي بوصفه استراتيجية في المنظمة يعود إلى أمرين هما (العزاوي ومحسن، 2017، 283):
الأول- معرفة الوسيلة التي يمكن أن تساعد المنظمة في توسيع نطاق عملها لكي تستطيع الوصول إلى أسواق جديدة، زيادة إيراداتها.

والثاني- يتعلق بقدرة المنظمة على استخدامها للطاقات المتاحة لديها بهدف زيادة استعمالها في عملية التنافس وبذكاء.

وتماشياً مع هذا الاتجاه واستناداً إلى التعاريف السابقة، يمكن تعريف التوجه الريادي بأنه: "رؤية القيادة الاستراتيجية وخططها ورغبتها في تحقيق ميزه تنافسية، وذلك من خلال تبني سلوكيات الإبداعية والاستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة والمبادرة محاولة منها لاكتشاف الفرص البيئية واستثمارها من أجل استباق الآخرين بتقديم منتجات وخدمات إبداعية فريدة لتلبية حاجات ورغبات العميل الحالية والمتوقعة وتسهيل الدخول للأسواق الجديدة، وتعزيز الموقع التنافسي للمنظمة في تلك الأسواق".

2- أهمية التوجه الريادي:

تزايد الاهتمام بالتوجه الريادي في المنظمات بصفة عامة نتيجة الاستجابة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية إلى جانب ضغوط المنافسة التي تدعو إلى الانفتاح والتغيير (العزاوي ومحسن، 2017، 282)، وقد أشار (Ambad and Wahad (2013, 97) إلى أن للتوجه الريادي أهمية بالغة تكمن في الآتي (عارف ومحمد، 2019، 112):

- يعزز من قيمة الإبداع والاستفادة من مهارات العاملين، ويعزز الثقافة التنظيمية المشجعة على تحسين الأداء وإحداث التغيير.
- تسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهوم الريادية والمنافسة في المنظمات.
- يزيد من قدرة المنظمات على التعامل مع التهديدات والمخاطر في ظل البيئة التنافسية.
- بلورة تصورات جديدة لدى قادة المنظمات لإقرار التوجهات الريادية وأهمية اعتماد أنماط قيادية تتماشى مع تلك التوجهات التي تبحث عن التطور وتؤمن بالنتائج المترتبة عليها.
- زيادة قدرة المنظمات على اكتشاف الفرص الجديدة لتعزيز وتطوير الميزة التنافسية؛ إذ تساعدها في التغلب على الصعوبات التي تواجهها في ظل بيئة ديناميكية، والتي تظهر فيها الفرص بشكل نادر، إضافة إلى محدودية الموارد.

3- أبعاد التوجه الريادي:

يتفق الباحثون على أنّ التوجه الريادي ظاهرة متعددة الأبعاد، ولكنهم يختلفون في عددها تبعاً لاختلافهم في التعاريف؛ وهو ما شكل اتجاهات متباينة في تحديد عدد الأبعاد التي يتم من خلالها قياس التوجه الريادي، وفي إطار النموذج المعرفي للدراسة الحالية، فقد تم الأخذ بالأبعاد الأكثر شيوعاً، والتي اتفق عليها أغلب الباحثين والمتمثلة في: (الإبداعية، والاستباقية، وتبني المخاطرة)، ويمكن عرضها تفصيلاً على النحو الآتي:

أ- الإبداعية:

يعرف الإبداع بأنّه: "ميل المنظمة للانخراط في تطوير الأفكار الجديدة وتنفيذها بما يؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات أو تقنيات أو أنظمة جديدة أو تحسينها أو الدخول في أسواق جديدة، إلى جانب إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها" (رشيد والسلطاني، 2013، 17).

في حين يعرفه Bojica et al. (2011, 326-343) بأنّه: "مجموعة الوسائل التي تبتكرها المنظمة أو مديروها وذلك بهدف تقديم خدمات ذات قيمة أو منح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة". واستناداً إلى التعاريف السابقة، فقد طرح (Traill and Grunert 1997, 678) مجموعة من المعايير لقياس الإبداع، وهي: عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق خلال مدة زمنية محددة، وحجم مبيعات الإنتاج الجديد كنسبة مئوية للمبيعات، والعائد على الاستثمار.

ب- الاستباقية (اقتناص الفرص):

تُعدّ من أهم خصائص المنظمات الريادية التي تعبر عن رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن، وبما يفوق تحقيق رغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد. وعلى هذا الأساس يرى (Fox 2005, 51) أنّ الاستباقية تمثل "استراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام أو البحث المستمر عن الفرص السوقية والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة والميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة، كما تضمن التركيز على المستقبل من خلال خلق الأفكار وتوقع المشكلات، ومحاولة منع حدوثها والمحافظة على التكيف أو المواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة" (حرز الله وآخرون، 2020، 55).

كما عرفها (Lumpkin and Dess 2001, 431) بأنّها: "البحث عن الفرصة، أي: تبني المنظور الاستكشافي بما في ذلك وتقديم منتجات جديدة قبل تقديمها من قبل المنافسين والتصرف على أساس استشعار المستقبل لخلق البيئة وتغييرها وتشكيلها" وتتضمن الاستباقية ثلاث عناصر أساسية هي (السلطاني وآخرون، 2018، 287):

- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.
- التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم من خلال إقامة التحالفات الاستراتيجية لهم.

4-تحمل المخاطرة وتبنيها:

تُعَدُّ عملية تبني المخاطر من العناصر الجوهرية لاستراتيجية ريادة الأعمال؛ إذ لا يمكن الانطلاق بالأعمال والمشاريع من دون تحمل المنظمات لقدرٍ معين من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية، وإنَّ أفضل الطرائق لإدارة تلك المخاطر تلك التي تطرق إليها (Dess, et al (2008, 28 بوصفها عواقب محتملة مع وضع السيناريوهات المحتملة لها التي تعدها مدخلات لإدارة المخاطر الريادية عند تقييم فرص الأعمال الجديدة.

وعلى هذا الأساس فقد عرف السكارنة (2005، 56) المخاطر بأنَّها: "إمكانية التعرض للخسارة من خلال استثمار مبالغ كبيرة في إنشاء مشاريع جديدة أو في شراء التقنيات أو إنتاج السلع والخدمات الجديدة، فضلا عن استخدام المنظمة موارد كبيرة من أجل خلق فرص الأعمال في السوق مستهدفة الحصول على مكاسب كبيرة مقابل تحملها للخطر بأنواعه".

وعلى المنوال نفسه عرفها (Kroeger (2007, 20) بأنَّها: "المدى الذي ترغب فيه المنظمة بشكل كبير والمجازفة بمواردها والميل إلى السلوكيات الغامضة كالاستثمار في الأسواق غير المعلومة". وفي الاتجاه نفسه عرفها (Mungai and Ogot (2012, 177) بأنَّها: "الرغبة في تخصيص الموارد المهمة على بعض الفرص غير المؤكدة، وذات احتمال الفشل المكلف" وهناك ثلاثة أنواع من المخاطر التي يمكن أن تواجهها المنظمة وقياداتها الإدارية، وهي (Noer et al., 2013, 23):

- **مخاطر الأعمال:** تتضمن المجازفة في المجهول من دون معرفة احتمالية النجاح ويرتبط ذلك بالدخول للأسواق المعتبرة أو الالتزام بالتكنولوجيا الجديدة، أي: المخاطرة المرتبطة مع دخول السوق الجديد قبل الاختبار أو استخدام تكنولوجيا غير مجربة.

- **المخاطر المالية:** تنشأ من الاقتراض بدرجة كبيرة والالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو دون معرفة كافية عن فرص النجاح، أي: أنَّ هذا النوع من المخاطر يشير إلى الموازنة بين العائد والمخاطر (زغمار، 2017، 19).

- **مخاطر الأفراد:** تتعكس في شكل مواقف المديرين نحو تحديد العمل والتحرك الاستراتيجي الذي قد يؤثر لاحقاً في تقدمهم (نموهم) الوظيفي (التميمي، 2016، 43).

المبحث الثالث-منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداتها واختبار صدقها وثباتها.

أولاً-منهج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر القيادة التحويلية في التوجه الريادي لمجموعة شركات إخوان ثابت الصناعية في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق هذا الهدف، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لذا تُعدُّ الدراسة الحالية وصفية وتحليلية، فهي وصفية؛ لأنَّها تعرض مفاهيم القيادة التحويلية والتوجه الريادي بأبعادهما المختلفة من الناحية النظرية، كما أنَّها تحليلية؛ لاستخدامها الأسلوب التطبيقي المتضمن العديد من الإجراءات والطرق وأساليب إحصائية لمعالجات البيانات الأولية ذات العلاقة بموضوع الدراسة للتعرف على مستويات تأثير أبعاد القيادة التحويلية في التوجه الريادي لمجموعة شركات إخوان ثابت الصناعية في الجمهورية اليمنية.

ثانياً-مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة شركات إخوان ثابت الصناعية في الجمهورية اليمنية، وهي من الشركات المعروفة في اليمن، مقرها الرئيس في الحديدة، ولها فروع في كل المحافظات، ولها أنشطة مختلفة، تأسست كمجمع صناعي في العام 1966م في محافظة الحديدة، وتضم الشركات الآتية:

جدول (1-3) الشركات الصناعية مجال الدراسة مجتمع الدراسة

م	الشركة	عام التأسيس	عدد القيادات
1	الشركة اليمنية لصناعة الألبان والمياه والمشروبات الغازية والأشربة.	1989	60
2	الشركة الحديثة للمنتجات الغذائية.	1990	55
3	الشركة الأهلية لصناعة السمن والزيت.	1966	40
4	الشركة العالمية لصناعة الكرتون ومشتقاته والطباعة والتغليف.	2005	25
مجموع القيادات			180

المصدر: مدير الموارد البشرية

أمَّا عن عينه الدراسة: فقد تم اختيار عينة قصدية عمدية وقد حدد حجم العينة بأسلوب المسح الشامل لكل القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية المتمثلة في: مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم، مختص، وقد تم تحديد هذه العينة؛ كونهم الأكثر معرفة بمتغيرات الدراسة، ويمتلكون معلومات عن توجهات مجموع الشركات وخططها الإنتاجية، وقد تم توزيع الاستبانة على عينه الدراسة المختارة البالغ عددها (160) استبانة، وتم استرجاع (155) استبانة بنسبة (97%). وبعد فحص الاستبانات ومدى

صلاحيتها للتحليل كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هي (149) استبانة بنسبة (93%). كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2-3) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

م	الشركة	موزع	مسترجع	صالح
1	الشركة اليمنية لصناعة الألبان والمياه والمشروبات الغازية والأشربة	55	53	51
2	الشركة الحديثة للمنتجات الغذائية	50	48	46
3	الشركة الاهلية لصناعة السمن والزيت	35	34	33
4	الشركة العالمية لصناعة الكرتون ومشتقاته والطباعة والتغليف	20	20	19
	المجموع	160	155	149

ثالثاً- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):

لغرض جمع البيانات الأولية المتعلقة بفقرات أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً، والتوجه الريادي بوصفه متغيراً تابعاً تم الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة، ومنها: دراسة كلٍّ من فرحان (2017)، وصالح وآخرين (2013)، ومتعب وراضي (2017)، وقد اعتمدت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي؛ حيث أعطي البديل (موافق بشدة) خمس درجات، والبديل (موافق) أربع درجات، والبديل (محايد) ثلاث درجات، والبديل (غير موافق) درجتان، والبديل (غير موافق بشدة) درجة واحدة،

رابعاً- اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصادقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء الآتي:

1- اختبار كرونباخ (ألفا):

وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة فيه كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3-3): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للمتغيرات الرئيسية في أداة الدراسة

متغيرات الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية $\frac{1}{2}$ Alpha
القيادة التحويلية	26	0.95	0.97
التوجه الريادي	19	0.93	0.96

يتضح من الجدول (3-3) أنّ قيم الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة تراوحت بين (0.86%) للقيادة التبادلية كحد أدنى و(0.95%) للقيادة التحويلية كحد أعلى، بينما بلغت قيم الثبات للتوجه الريادي بوصفه متغيراً تابعاً (0.93)، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ في الجدول أعلاه على تمتع الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ، وأنّ البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية. وتراوحت درجة المصادقية لإجابات العينة ما بين (0.93%) و(0.97%)

للمتغيرات المستقلة، في حين بلغت درجة المصادقية للتوجه الريادي (0.96)؛ وهذا يعني أنّ درجة مصادقية الإجابات مرتفعة جدًا، وأنّ العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة الذي تم سحب العينة منه والجدول الآتي يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للمتغيرات.

جدول (3-4) نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للمتغيرات الفرعية في أداة الدراسة

درجة المصادقية ½Alpha	درجة الثبات Alpha	عدد الفقرات	متغيرات وأبعاد الدراسة
0.92	0.85	7	التأثير المثالي
0.95	0.91	8	الإلهام
0.93	0.87	6	الاستثارة الفكرية
0.89	0.79	5	الاعتبارات الإنسانية
0.97	0.95	26	القيادة التحويلية
0.91	0.83	6	الإبداعية
0.96	0.93	7	الاستباقية
0.87	0.76	6	المخاطرة
0.96	0.93	19	التوجه كلي
0.93	0.98	45	الاستبانة بشكل عام

2- اختبارات الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يُعدُّ نوعًا من أنواع قياس صدق الأداة لمعرفة ما إذا كان بناء أو تكوين أداة الدراسة صادقًا من الناحية الإحصائية، وقياس مدى إمكانية الوصول إلى الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ومعرفة مدى انتماء كل فقرة لمحورها، والجدول (3-6) يوضح نتائج اختبار المصادقية البنائية على مستوى المحاور الفرعية مع محاورها الرئيسية.

جدول (3-5) معامل ارتباط محاور الاستبانة بالمجموع الكلي للمتغير الذي تنتمي إليه

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	متغيرات وأبعاد الدراسة
.000	.859**	التأثير المثالي
.000	.929**	الإلهام
.000	.877**	الاستثارة الفكرية
.000	.836**	الاعتبارات الإنسانية
.000	.875**	الإبداعية
.000	.939**	الاستباقية
.000	.759**	المخاطرة

يتضح من الجدول (3-5) أنّ جميع محاور الاستبانة الفرعية مرتبطة بمحاورها الرئيسية بدرجة ارتباط تتراوح بين (0.759) و(0.939)؛ وهذا يعني أنّ هناك درجات اتساق عالية بين المحاور المكونة للاستبانة؛ وهو ما يؤكد المصادقية البنائية للاستبانة.

المبحث الرابع

عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات

أولاً- عرض نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لأخذ آراء العينة حول متغيرات الدراسة المختلفة في الاستبانة، والجدول الآتي يوضح لنا كيفية تفسير القيم التي سترد في جداول النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة.

جدول (1-4) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المعنى أو التقدير اللفظي		إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	إذا كان المتوسط
درجة التوفر	درجة الموافقة		
قليلة جداً	غير موافق بشدة	أقل من % 36	أقل من 1.8
قليلة	غير موافق	من %36 وأقل من % 52	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسطة	محايد	من %52 وأقل من % 68	من 2.6 وأقل من 3.4
كبيرة	موافق	من %68 وأقل من %84	من 3.4 وأقل من 4.2
كبيرة جداً	موافق بشدة	من %84 حتى % 100	من 4.2 حتى 5

أمّا فيما يتعلق بالانحراف المعياري فإنّ قيمته تعبر عن مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (0)؛ فهذا يعني أنّ تشتت إجابات العينة حول المتوسط بسيط جداً، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري حتى قيمة (3) وسط المقياس، دلّ ذلك على وجود تشتت كبير في إجابات العينة عن متوسط إجاباتهم.

1- نتائج تحليل فقرات المتغير المستقل الثاني (القيادة التحويلية):

أ- تحليل فقرات بعد التأثير المثالي:

جدول (2-4) نتائج الاستبانة الخاصة ببعيد التأثير المثالي من المتغير المستقل القيادة التحويلية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	درجة التوفر
4	1	يمتلك رئيسي تصوراً واضحاً وجذاباً لما يمكننا فعله في الشركة	4.034	0.947	0.81	كبيرة
1	2	يمتلك رئيسي قيماً إيجابية وأخلاقاً عالية تجعلني أشعر بالفخر لعملتي معه.	4.295	0.955	0.86	كبيرة جداً
3	3	يتحدث رئيسي عن أهمية الالتزام بقيم ومعتقدات الشركة.	4.188	0.792	0.84	كبيرة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	درجة التوفر
6	4	يتجاوز رئيسي مصالحه الشخصية من أجل الصالح العام للشركة	3.940	1.061	0.79	كبيرة
7	5	يأخذ رئيسي في الاعتبار الآثار النفسية للمرؤوسين عند اتخاذه للقرارات.	3.718	1.060	0.74	كبيرة
5	6	يمتلك رئيسي القدرة لإقناعي بأرائه.	4.020	0.896	0.80	كبيرة
2	7	يتصرف رئيسي بطرق تعزز احترامي له.	4.248	0.805	0.85	كبيرة جدا
		متوسط بعد التأثير المثالي	4.063	0.674	0.81	كبيرة

يتضح من الجدول (4-2) أنَّ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.063) وبانحراف معياري (0.674) أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يدل على وجود اتفاق نسبي وعدم تشتت في إجابة أفراد العينة؛ وهو ما يشير إلى أنَّ مستوى ممارسات بعد التأثير المثالي بوصفه أحد أبعاد القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة كانت بدرجة موافقة كبيرة نسبتها (81%) بوجه عام، بينما يلاحظ من الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (3.718 - 4.295)؛ وهو ما يشير إلى أنَّ الأهمية النسبية لفقرات هذا البعد والتفاوت في درجة ممارستها تراوحت ما بين (كبيرة جدا وكبيرة)؛ حيث حصلت الفقرات (2، 7، 3)، على الترتيب الأول والثاني والثالث والرابع وبمتوسطات حسابية (4.295، 4.248، 4.188) على التوالي، وقد يعزى ذلك لمثالية القيادة وقدرتها على التعامل والتأثير المثالي في المرؤوسين.

بينما حصلت الفقرات (6، 4، 5) على الترتيب الخامس والسادس والسابع والأخير وبمتوسطات حسابية (4.020، 3.940، 3.718) على التوالي وبدرجة موافقة كبيرة، إلا أنَّها أقل من المتوسط العام لهذا البعد، وهو ما يشير إلى تدني مستوى اهتمام قيادات الشركة بعقد اللقاءات والاتصالات المفتوحة، لإقناع المرؤوسين بأرائها، وأنَّها لا تأخذ بالاعتبار الآثار النفسية للمرؤوسين عند اتخاذ القرار.

ب- تحليل فقرات بعد التحفيز الإلهامي:

جدول (4-3). نتائج الاستبانة الخاصة ببعد الإلهام من المتغير المستقل القيادة التحويلية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	درجة التوفر
4	1	يعبر رئيسي عن تصوره للعمل بكلمات بسيطة لكل العاملين بكافة المستويات.	3.960	0.884	0.79	كبيرة
7	2	يتحدث رئيسي بتفاؤل عن المستقبل.	3.886	1.062	0.78	كبيرة
5	3	يعبر رئيسي بثقة عن الأهداف التي ستحقق.	3.940	0.953	0.79	كبيرة
8	4	يضع رئيسي معايير طموحة للأداء لصنع المنافسة الشريفة بين المرؤوسين.	3.811	1.071	0.76	كبيرة
3	5	يعزز رئيسي ثقة المرؤوسين بأنفسهم بقدرتهم على تحقيق الأهداف المرسومة.	3.987	0.885	0.80	كبيرة

درجة التوفر	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	ترتيب
كبيرة	0.80	1.056	3.993	يحرص رئيسي على الاستفادة من الكوادر الكفوة بما يفيد الشركة.	6	2
كبيرة	0.80	1.030	4.007	يتحدث رئيسي بحماس عما يجب إنجازه.	7	1
كبيرة	0.79	1.079	3.926	يشعري رئيسي بأني مهم لتحقيق أهداف الشركة.	8	6
كبيرة	0.79	0.783	3.939	متوسط بعد الإلهام		

يتضح من الجدول (3-4) أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد الإلهام بلغ (3.939)، وبانحراف معياري (0.783)، وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يدل على وجود اتفاق نسبي في إجابة أفراد العينة؛ وهو يشير إلى أنّ مستوى ممارسات الاعتبارات الفردية بوصفه أحد أبعاد القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة كانت بدرجة موافقة كبيرة؛ إذ بلغت نسبتها (71%) بوجه عام، بينما يلاحظ من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت ما بين (3.811 - 4.007)؛ وهو ما يشير إلى أنّ الأهمية النسبية لفقرات هذا البعد كانت بدرجة ممارسة متفاوتة؛ حيث حصلت الفقرات (7، 6، 3، 1) على الترتيب الأول والثاني والثالث والرابع وبمتوسطات حسابية (4.007، 3.993، 3.987، 3.960) على التوالي وجميعها بدرجة موافقة كبيرة؛ ويعزى ذلك إلى تزايد اهتمام قيادات الشركة بممارسة سلوك الحفز الإلهامي للمرؤوسين.

بينما حصلت الفقرات (8، 2، 4) على الترتيب السادس والسابع والثامن والأخير وبمتوسطات حسابية (3.926، 3.88، 3.811) على التوالي وبدرجة كبيرة، إلا أنّها أقل من المتوسط العام لهذا البعد؛ وهو ما يشير إلى تدني اهتمام القيادات بوضع معايير طموحة للأداء التصنيعي لتعزيز المنافسة الشريفة بين المرؤوسين، وضعف الاهتمام بتوفير المعلومات والتغذية الراجعة للمرؤوسين عن الأهداف التي يردون تحقيقها.

ج-تحليل فقرات بعد الاستشارة الفكرية:

جدول (4-4) نتائج الاستبانة الخاصة ببعيد الاستشارة الفكرية من المتغير المستقل القيادة التحويلية

درجة التوفر	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	ترتيب
كبيرة	0.79	0.858	3.966	يشجع رئيسي الآخرين على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات.	1	4
كبيرة	0.80	0.801	3.993	يسعى رئيسي إلى الحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	2	3
كبيرة	0.80	0.904	4.007	يقدم رئيسي أفكارًا جديدة تساعدني على إنجاز الأعمال.	3	2
كبيرة	0.76	1.057	3.805	يشعري رئيسي بأهمية أفكارني حتى لو كانت بسيطة أو غير ذات قيمة.	4	5
كبيرة	0.72	1.125	3.617	يشجعني رئيسي على التفكير والتنبؤ بالمستقبل.	5	6
كبيرة	0.81	1.006	4.040	يحفزني رئيسي على الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين.	6	1
كبيرة	0.78	0.752	3.905	متوسط بعد الاستشارة الفكرية		

يتضح من الجدول (4-4) أنَّ المتوسط الحسابي العام لبعده الاستشارة الفكرية بلغ (3.905) وبانحراف معياري (0.752)، فهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يدل على وجود اتفاق نسبي وعدم تشتت في إجابة أفراد العينة؛ وهو ما يشير إلى أنَّ مستوى ممارسات الاستشارة الفكرية بوصفه أحد أبعاد القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة كانت بدرجة موافقة كبيرة نسبتها (78%) بوجه عام، في حين يلاحظ من الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت بين ما بين (3.617-4.040)؛ وهو ما تشير إلى أنَّ الأهمية النسبية لفقرات هذا البعد كانت بدرجة ممارسة متفاوتة؛ حيث حصلت الفقرتان (6، 3) على الترتيب الأول والثاني بمتوسطات حسابية (4.040، 4.007) وحصلت الفقرتان (2، 1) على الترتيب الثالث والرابع، وبمتوسطات حسابية بلغت (3.993، 3.966) على التوالي وجميعها بدرجة موافقة كبيرة؛ ويعزى ذلك إلى قدرات قيادات الشركة على الاستشارة الفكرية للمرؤوسين.

بينما حصلت الفقرتان (4، 5) على الترتيب الخامس والسادس وهو الأخير وبمتوسطات حسابية (3.805، 3.617) على التوالي وبدرجة كبيرة، إلا أنَّها أقل من المتوسط العام لهذا البعد؛ وهو ما يشير إلى قصور في تشجيع المرؤوسين على التفكير والتنبؤ بالمستقبل وإشعارهم بأهمية أفكارهم وقيمتها حتى لو كانت بسيطة.

د-تحليل فقرات بعد الاعتبارات الفردية:

جدول (4-5) نتائج خاصة ببعده الاعتبارات الفردية من المتغير المستقل القيادة التحويلية

ترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	درجة التوفر
1	1	يساعد رئيسي الآخرين على تطوير أنفسهم.	3.953	0.975	0.79	كبيرة
4	2	يقدم رئيسي المكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم.	3.477	1.211	0.70	كبيرة
5	3	يعطي رئيسي اهتماماً شخصياً بالأشخاص غير المثقفين مع فريق العمل.	3.195	1.076	0.64	متوسطة
3	4	يشارك رئيسي المرؤوسين في المناسبات الاجتماعية.	3.510	1.154	0.70	كبيرة
2	5	يهتم رئيسي بالعلاقات الإنسانية مع أعضاء الفريق.	3.711	1.092	0.74	كبيرة
		متوسط بعد الاعتبارات الفردية	3.569	0.813	0.71	كبيرة

يتضح من الجدول (4-5) أنَّ المتوسط الحسابي لبعده الاعتبارات الإنسانية بلغ (3.569) وبانحراف معياري (0.813)، وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يدل على وجود اتفاق نسبي وعدم تشتت في إجابة أفراد العينة؛ وهو ما يشير إلى أنَّ مستوى ممارسات الاعتبارات الفردية بوصفه أحد أبعاد القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة كانت بدرجة موافقة كبيرة نسبتها (71%) بوجه عام، في حين يلاحظ من الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت بين (3.953-3.195)؛ وهو ما يشير

إلى تباين الأهمية النسبية لفقرات هذا البعد، وكانت بدرجة ممارسة متفاوتة بين الكبير والمتوسطة؛ حيث حصلت الفقرتان (1، 5) على الترتيب الأول والثاني بمتوسطات حسابية (3.953، 3.711) على التوالي وجميعها بدرجة موافقة كبيرة؛ ويعزى ذلك إلى حرص واهتمام قيادات الشركات بمراعات الاعتبارات الفردية للعاملين.

بينما حصلت الفقرات (4، 2، 3) على الترتيب الثالث والرابع والخامس وهو الأخير وبمتوسطات حسابية (3.510، 3.477، 3.195) على التوالي وجميعها بدرجة موافقة كبيرة نسبياً، إلا أنّها أقل من المتوسط العام لهذا البعد؛ وهو ما يشير إلى تدني مستوى الاهتمام بمشاركة المرؤوسين في المناسبات والاجتماعات، وفي تقديم المزايا لمساعدة المرؤوسين على تحقيق أهدافهم، وعدم الاهتمام بالأشخاص غير المتقنين مع فريق العمل.

ه- تحليل المتغير المستقل القيادة التحويلية:

جدول (6-4) خلاصة نتائج المتغير المستقل القيادة التحويلية

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	درجة التوفر
1	التأثير المثالي	4.063	0.674	0.81	كبيرة
2	الاستثارة الفكرية	3.939	0.783	0.79	كبيرة
3	الإلهام	3.905	0.752	0.78	كبيرة
4	الاعتبارات الفردية	3.569	0.813	0.71	كبيرة
	متوسط القيادة التحويلية	3.894	0.662	0.78	كبيرة

يتضح من الجدول (6-4) أنّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بمتوسط حسابي (3.894) وبانحراف معياري (0.662) وبنسبة (78.9%)؛ وهذا ما يشير إلى أنّ القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة تمارس سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة عالية بوجه عام، إلا أنّ ممارسات أبعاد القيادة الإدارية التحويلية في الشركات محل الدراسة كانت متفاوتة؛ حيث جاء بُعد (التأثير المثالي) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.063) وبنسبة (81.0%)، وجاء بُعد (الاستثارة الفكرية) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.939) وبنسبة (79.0%)، يليها بُعد (الحفز الإلهامي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.905) وبنسبة (78.0%)، بينما جاء بُعد (الاعتبارات الفردية) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (3.569) وبنسبة (71.6%)، وجميعها بدرجة عالية؛ وهو ما يشير إلى أنّ هناك دوافع لدى القيادة في تحفيز طموحات العاملين واستثارة جهودهم، وتنمية مهاراتهم، وخلق التحديات في الأعمال التي يكفونهم بها.

2- نتائج تحليل المتغير التابع (التوجه الريادي):

أ- تحليل فقرات بعد الإبداعية:

جدول (4-7) نتائج الاستبانة الخاصة ببعد الإبداعية من المتغير التابع التوجه الريادي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	درجة التوفر
4	1	تحرص الشركة على تبني الأفكار الجديدة الواردة في الأبحاث والدراسات العلمية ذات الصلة بنشاطها	3.960	0.992	0.79	كبيرة
2	2	تجري الشركة تحسينات مستمرة في عملياتها تمكنها من تقديم تشكيلات جديدة من المنتجات.	4.121	0.972	0.82	كبيرة
1	3	تسعى الشركة لإدخال التكنولوجيا الجديدة لتحسين أدائها في مختلف خطوط الإنتاج.	4.215	0.867	0.84	كبيرة جدا
5	4	تستثمر الشركة علاقاتها مع زبائنها والعاملين للحصول على أفكار جديدة.	3.919	0.850	0.78	كبيرة
3	5	تسعى الشركة لتوزيع منتجاتها بأقصى سرعه ممكنة	4.040	0.929	0.81	كبيرة
6	6	تستخدم الشركة أساليب ترويج حديثة للإعلان عن منتجاتها	3.698	1.101	0.74	كبيرة
		متوسط بعد الإبداعية	3.992	0.730	0.80	كبيرة

يتضح من الجدول (4-7) أنَّ المتوسط الحسابي العام لبُعد الإبداعية بوصفه أحد أبعاد التوجه الريادي في الشركات محل الدراسة بلغ (3.992) وبانحراف معياري (0.730)، وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يدل على وجود اتفاق نسبي وعدم تشتت في إجابة أفراد العينة؛ وهو ما يشير إلى أنَّ مستوى الإبداعية كان بدرجة موافقة كبيرة؛ إذ بلغت نسبتها (0.80%) بوجه عام، كما يلاحظ من الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد قد تراوحت بين (3.698-4.215)؛ وهو ما يشير إلى أنَّ الأهمية النسبية لفقرات هذا البُعد كانت بدرجة ممارسة متفاوتة ما بين كبيرة جدا وكبيرة؛ حيث حصلت الفقرات (3، 2، 5) على الترتيب الأول والثاني والثالث وبمتوسطات حسابية (4.215، 4.121، 4.040) على التوالي وجميعها بدرجة موافقة كبيرة، ويعزى ذلك إلى توجه الشركة نحو إدخال تكنولوجيا جديدة وإجراء تحسينات مستمرة في عملياتها في مختلف خطوط الإنتاج وتقديم تشكيلات جديدة وتوزيع منتجاتها بأقصى سرعه ممكنة.

بينما حصلت الفقرات (1، 4، 6) على الترتيب الرابع والخامس والسادس وهو الأخير، وبمتوسطات حسابية (3.960، 3.919، 3.698) على التوالي وبدرجة موافقة كبيرة، إلا أنَّها أقل من المتوسط العام لهذا البعد؛ وهو ما يشير إلى قصور في توجه الشركة نحو تبني الأفكار الجديدة الواردة في الأبحاث والدراسات العلمية ذات الصلة بنشاطها، وأنَّها لا توظف علاقاتها مع زبائنها والعاملين للحصول على أفكار جديدة وضعف الاهتمام باستخدام أساليب ترويج حديثة للإعلان عن منتجاتها.

ب-تحليل فقرات بُعد الاستباقية:

جدول (4-8) نتائج الاستبانة الخاصة ببعد الاستباقية من المتغير التابع التوجه الريادي

درجة التوفر	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	ترتيب
كبيرة	0.80	0.919	4.007	تسعى الشركة دائماً إلى استحداث منتجات جديدة تلبي احتياجات جميع العملاء.	1	3
كبيرة	0.83	0.896	4.148	تحرص الشركة على السبق في إدخال تقنيات جديدة.	2	1
كبيرة	0.76	0.941	3.785	تقيم الشركة تغيرات البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.	3	6
كبيرة	0.79	1.008	3.940	تقوم الشركة بتحسين منتجاتها قبل الشركات المنافسة	4	5
كبيرة	0.74	0.979	3.725	تلبي الشركة احتياجات ورغبات العملاء بما يفوق توقعاتهم.	5	7
كبيرة	0.80	0.951	4.013	الفرص المتاحة لتلبية احتياجات الزبائن والعملاء تدفع الشركة لإنتاج منتجات جديدة	6	2
كبيرة	0.79	0.891	3.946	تسعى الشركة إلى التأثير في بيئة عملها لتعزيز وجودها فيها	7	4
كبيرة	0.79	0.789	3.938	متوسط بعد الاستباقية		

يتضح من الجدول (4-8) أنَّ المتوسط الحسابي العام لُبعد الاستباقية بلغ (3.938) وبانحراف معياري (0.789)، وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يدل على وجود اتفاق نسبي وعدم تشتت في إجابة أفراد العينة؛ وهو ما يشير إلى أنَّ مستوى الاستباقية بوصفه أحد أبعاد التوجه الريادي في الشركات محل الدراسة كانت بدرجة موافقة كبيرة؛ إذ بلغت نسبتها (79%) بوجه عام. كما يلاحظ من الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد قد تراوحت بين (3.725 - 4.148) وهو ما يشير إلى الأهمية النسبية لفقرات هذا البعد والتفاوت بدرجة ممارستها؛ حيث حصلت الفقرات (2، 6، 1) على الترتيب الأول والثاني والثالث وبمتوسطات حسابية (4.148، 4.01، 4.007) على التوالي وجميعها بدرجة موافقة كبيرة؛ ويعزى ذلك إلى توجه الشركة إلى السبق في إدخال تقنيات جديدة واستغلال الفرص المتاحة لاستحداث منتجات جديدة، والاهتمام بتحسين منتجاتها الحالية لتلبية احتياجات الزبائن والعملاء باستمرار وتعزيز وجودها الريادي قبل الشركات المنافسة.

بينما حصلت الفقرتان (3، 5) على المراتب الأخير وبمتوسطات حسابية (3.785، 3.725) وبدرجة موافقة كبيرة، إلا أنَّها أقل من المتوسط العام لهذا البُعد؛ وهو ما يشير إلى القصور في تلبية احتياجات ورغبات العملاء بما يفوق توقعاتهم، وضعف التوجه نحو مواكبة تغيرات البيئة الخارجية وتجنب المفاجآت.

ج- تحليل فقرات بعد المخاطرة:

جدول (4-9) نتائج الاستبانة الخاصة ببعد المخاطرة من المتغير التابع التوجه الريادي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	درجة التوفر
3	1	تجري الشركة تغييرات جذرية في عملياتها استجابة لمتغيرات البيئة.	3.718	0.952	0.74	كبيرة
5	2	تفضل الشركة الأسواق ذات المخاطر الكبيرة والعائد المرتفع.	2.886	1.124	0.58	متوسطة
4	3	تتبنى الشركة المواقف المجازفة لتعظيم احتمالية اكتشاف الفرص.	2.993	0.926	0.60	متوسطة
6	4	تتقبل الشركة المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.	2.799	1.013	0.56	متوسطة
1	5	معالجة المخاطر بشكل عنصرًا جوهريًا في استراتيجية الشركة لتحقيق النجاح.	3.765	0.968	0.75	كبيرة
2	6	تقوم الشركة بإجراء تغييرات جوهريّة بمواصفات وخصائص منتجاتها بين الحين والآخر.	3.725	0.999	0.74	كبيرة
متوسط بعد المخاطرة			3.314	0.673	0.66	متوسطة

يتضح من الجدول (4-9) أنّ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (0.673) وبانحراف معياري (0.673)، وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يدل على وجود اتفاق نسبي وعدم تشتت في إجابة أفراد العينة؛ وهو ما يشير إلى أنّ مستوى المخاطرة بوصفه أحد أبعاد التوجه الريادي في الشركات محل الدراسة كانت بدرجة موافقة كبيرة نسبتها (66%) بوجه عام. كما يلاحظ من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد قد تراوحت بين (2.799-3.765) ح وهو ما يشير إلى أنّ الأهمية النسبية لفقرات هذا البُعد كانت بدرجة متفاوتة بين كبيرة ومتوسطة؛ حيث حصلت الفقرات (5، 6، 1) على الترتيب الأول والثاني والثالث وبمتوسطات حسابية (3.765، 3.725، 3.718) على التوالي وجميعها بدرجة موافقة كبيرة، ويعزى ذلك إلى توجه الشركة نحو معالجة المخاطر وجعلها جوهر أولوياتها الاستراتيجية، بالإضافة إلى إجراء تغييرات جذرية في عملياتها وفي مواصفات وخصائص منتجاتها بين الحين والآخر استجابة لمتغيرات البيئة.

وحصلت الفقرات (4، 2، 3) على الترتيب الرابع والخامس والسادس وهو الأخير، بمتوسطات حسابية (2.993، 2.886، 2.799) على التوالي وجميعها بدرجة موافقة كبيرة، إلا أنّها أقل من المتوسط العام لهذا البُعد، وهو ما يشير إلى ضعف توجه الشركة نحو تبني المواقف المجازفة لاحتتمالية اكتشاف الفرص، وتحفظها حول تقبل المبادرات الجديدة غير مضمونة العوائد، وتحفظها من دخول الأسواق ذات المخاطر الكبيرة والعائد المرتفع.

جدول (4-10) خلاصة نتائج المتغير التابع التوجه الريادي

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	درجة التوفر
1	الإبداعية	3.992	0.730	0.80	كبيرة
2	الاستباقية	3.938	0.789	0.79	كبيرة
3	المخاطرة	3.314	0.673	0.66	متوسطة
	متوسط متغير التوجه الريادي	3.758	0.636	0.75	كبيرة

يتضح من الجدول (4-10) أنَّ المتوسطات الحسابية العام للمتغير التابع وهو التوجه الريادي بلغ (3.758) وبانحراف معياري (0.636) وبدرجة موافقة كبيرة لدى أفراد العينة؛ وهو ما يشير إلى أنَّ مستوى تطبيق التوجه الريادي بالشركة محل الدراسة كان بدرجة كبيرة بشكل عام؛ إذ بلغت نسبته (75%)، إلاَّ أنَّها تباينت على مستوى أبعاده أو مجالاته؛ حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.314-3.992)، وقد حصل بُعد الإبداعية على الترتيب الأول بمتوسط (3.992) بانحراف (0.730)، وبدرجة موافقة كبيرة بنسبة (80%)، يليه بُعد الاستباقية الذي حصل على الترتيب الثاني بمتوسط (3.938) بانحراف (0.789)، وبدرجة موافقة كبيرة بنسبة (79%)؛ ويعزى ذلك إلى توجه الشركة نحو الاستعادة القصوى من مهارات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية رغبة بتحقيق ريادة للشركة وأسبقيتها على المنافسين في تحسن المنتجات الحالية، وتقديم منتجات جديدة وإنجاز الأهداف؛ لتحقيق أعلى نسبة أرباح، والحصول على أكبر حصة سوقية.

بينما حصل بعد (المخاطرة) على الترتيب الأخير بمتوسط (3.314) بانحراف (0.673) وبدرجة موافقة متوسطة بنسبة (66%)، ويعزى ذلك إلى عدم الاستقرار في البيئة الخارجية والتخوف من الوضع العام للبلاد؛ وهو ما يعني أنَّ مستوى التوجه الريادي دون مستوى الطموح، وبحاجة ماسة إلى أفكار وممارسات قيادية.

والخلاصة، أنَّ قيادة الشركة الشركات محل الدراسة تعطي الأولوية والجهد الكبير لتنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسين وتعزيز الاستباقية لتحقيق التوجه الريادي للشركة والذي يتطلب تطبيقه أن يكون لدى قيادات الشركة رغبة وقدرة على تحمل قدر كبير من المخاطر والمغامرة المحسوبة التي كانت بدرجة متوسطة، أي: دون المستوى المطلوب، ومرد ذلك قد يكون لضعف الاستقرار في البيئة الخارجية والتخوف من الوضع العام للبلاد.

ثانياً-اختبار الفرضيات:

لقياس العلاقة ودرجة التأثير للقيادة لتحويلية بأبعادها المختلفة كلَّ على حدة في التوجه الريادي نستخدم معامل الانحدار الخطي البسيط تجنباً للازدواج الخطي أو التأثير المتبادل الذي قد يكون بين أبعاد المتغيرات المستقلة في حالة استخدام معامل الانحدار المتعدد، وهو ما سيتم التحقق منه من خلال اختبار الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التوجه الريادي للشركات محل الدراسة.

جدول (11-4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	درجة الحرية DF	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	الارتباط R	الفرضية الرئيسية
0.00	6.47	0.471	0.000	بين المجموع	41.84	0.22	0.471	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التوجه الريادي
				1.00				
				147.00				
				المجموع				

يتضح من بيانات الجدول رقم (11-4) أنَّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (القيادة التحويلية) والتوجه الريادي، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.471) عند مستوى دلالة (0.05)، أمَّا معامل التحديد R2 فيفسر ما نسبته (0.22) من التباين- التغيرات في التوجه الريادي. وهو ما يشير إلى أنَّ (0.22) من التوجه الريادي لدى العاملين في شركات إخوان ثابت ناتج عن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات (القيادة التحويلية) بشكل عام. كما بلغت قيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.471)؛ وهذا يعني أنَّه بافتراض تحييد بقية المتغيرات ستكون الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات (القيادة التحويلية) قد يؤدي إلى ارتفاع التوجه الريادي لدى العاملين بدرجة (0.471). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (41.84)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)؛ وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنَّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التوجه الريادي".

وبذلك فإنَّ نتائج التحليل لعينة الدراسة تشير إلى توفر سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لدى القيادات الإدارية في شركات إخوان ثابت الصناعية، وأنَّ مصدر التأثير الإيجابي في سلوكيات القيادة التحويلية في التوجه الريادي كان بسبب سلوكيات (الاستثارة الفكرية) و(الاعتبارات الفردية) بشكل رئيس. وهذا يتوافق مع العديد من الدراسات السابقة منها: دراسة البناء (2019) التي بينت معرفة أثر القيادة التحويلية على العلاقة بين رأسي المال الفكري والإبداع، كما اتفقت مع دراسة عطاء الله (2018) التي درست العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي؛ حيثُ إنَّ الدراسة الحالية سارت في الاتجاه نفسه، وأثبتت أنَّ هناك أثرًا للقيادة التحويلية في التوجه الريادي.

الفرضية الفرعية الأولى- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في التوجه الريادي للشركات محل الدراسة.

جدول (4-12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	درجة الحرية DF		قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	الارتباط R	الفرضية
				بين المجاميع	البواقي				
0.00	3.54	0.280	0.000	1.00		12.54	0.08	0.280	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في التوجه الريادي
				147.00					
				148.00	المجموع				

يتضح من بيانات الجدول (4-12) أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (التأثير المثالي) والتوجه الريادي، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.280) عند مستوى دلالة (0.05). أمّا معامل التحديد R2 فيفسر ما نسبته (0.08) من التباين- التغيرات في التوجه الريادي؛ وهو ما يشير إلى أنّ (0.08) فقط من التوجه الريادي لدى العاملين في شركات إخوان ثابت ناتج عن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات (التأثير المثالي).

كما بلغت قيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.280)؛ وهذا يعني أنّه بافتراض تحييد بقية المتغيرات ستكون الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات (التأثير المثالي) قد يؤدي إلى ارتفاع التوجه الريادي لدى العاملين بدرجة (0.280). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (12.54)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)؛ وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في التوجه الريادي". ويعزى ذلك إلى أنّ القيادة الإدارية تمتلك قيمًا إيجابية، وأخلاقيًا عالية، ويتصرفون بطرق تعزز احترامهم، ويتحدثون عن الالتزام بقيم ومعتقدات الشركة، ويمتلكون تصورًا واضحًا عما يمكن فعله، وعلى الرغم من ذلك فإنّ عينة الدراسة لا يوافقون على أنّ رؤساءهم يتجاوزون مصالحهم الشخصية من أجل الصالح العام، وأنّ القيادات تأخذ في الاعتبار النتائج الأخلاقية عند اتخاذ القرار وأنّ القيادة الإدارية لا تتخذ القرارات إلا بعد معرفة الجوانب الأخلاقية التي تؤثر في المرؤوسين.

الفرضية الفرعية الثانية- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلهام في التوجه الريادي للشركات مجال الدراسة:

جدول (4-13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	درجة الحرية DF		قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	الارتباط R	الفرضية
				بين المجاميع	البواقي				
0.00	5.57	0.417	0.000	1.00		31.00	0.17	0.417	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلهام في التوجه الريادي
				147.00					
				148.00	المجموع				

يتضح من بيانات الجدول (4-13) أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (الإلهام) والتوجه الريادي، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.417) عند مستوى دلالة (0.05). أمّا معامل التحديد R2 فيفسر ما نسبته (0.17) من التباين- التغيرات في التوجه الريادي؛ وهو ما يشير إلى أنّ (0.17) من

التوجه الريادي لدى العاملين في شركات إخوان ثابت ناتج عن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات (الإلهام).

كما بلغت قيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.417)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات ستكون الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات (الإلهام) قد يؤدي إلى ارتفاع التوجه الريادي لدى العاملين بدرجة (0.417). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (31.00)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)؛ وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلهام في التوجه الريادي"؛ ويعزى ذلك إلى أن قيادة الشركة تتحدث بحماس عما يجب تنفيذه، وتحرص على الاستفادة من الكوادر الكفوة بما يفيد الشركة ويعزز ثقة المرؤوسين بأنفسهم وبقدرتهم على تحقيق الأهداف المرسومة، وأن القيادة تعبر عن تصورهما للعمل بكلمات بسيطة لكل العاملين، فعلى الرغم من ذلك تشير النتائج إلى افتقار القيادات لسلوكيات إشعار المرؤوسين بأهميتهم لتحقيق أهداف الشركة وبأنهم لا يتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ولا يضعون معايير طموحة للأداء لصنع المنافسة الشريفة بين المرؤوسين.

الفرضية الفرعية الثالثة- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في التوجه الريادي للشركات مجال الدراسة.

جدول (4-14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	درجة الحرية DF	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	الارتباط R	الفرضية
0.00	6.88	0.493	0.000	بين المجاميع	47.32	0.24	0.493	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في التوجه الريادي
				البواقي				
				المجموع				

يتضح من بيانات الجدول (4-14) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (الاستثارة الفكرية) والتوجه الريادي، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.493) عند مستوى دلالة (0.05). أمّا معامل التحديد R2 فيفسر ما نسبته (0.24) من التباين - التغيرات في التوجه الريادي؛ ما يشير إلى أن (0.24) من التوجه الريادي لدى العاملين في شركات إخوان ثابت ناتج عن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات (الاستثارة الفكرية).

كما بلغت قيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.493)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات ستكون الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات (الاستثارة الفكرية) قد يؤدي إلى ارتفاع التوجه الريادي لدى العاملين بدرجة (0.493). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (47.32) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)؛ وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في التوجه الريادي"؛ ويعزى ذلك إلى أن القيادة الإدارية تحفز

المؤوسين على الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين، وتقدم أفكار جديدة تساعدهم على إنجاز الأعمال، وسعى القيادة للحصول على وجهات نظر مختلفة لحل المشكلات وتشجع المؤوسين على التفكير بطرق جديدة لحل المشاكل الموجودة، وتشعر المؤوسين بأهمية أفكارهم وآرائهم، وعلى الرغم من ذلك فإن أفراد العينة يتفوقون على أن القيادة لا تشجعهم على التفكير والتنبؤ بالمستقبل؛ حيث إن ذلك من مهام واختصاص القيادات العليا وملاك الشركات.

الفرضية الفرعية الرابعة- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في التوجه الريادي للشركات مجال الدراسة.

جدول (4-15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	درجة الحرية DF	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	الارتباط R	الفرضية
0.00	6.60	0.478	0.000	1.00	43.50	0.23	0.478	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في التوجه الريادي
				بين المجاميع				
				البواقي				
				147.00				
				المجموع				
				148.00				

يتضح من بيانات الجدول (4-15) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (الاعتبارات الفردية) والتوجه الريادي، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.478) عند مستوى دلالة (0.05). أمّا معامل التحديد R2 فيفسر ما نسبته (0.23) من التباين- التغيرات في التوجه الريادي؛ وهو ما يشير إلى أن (0.23) من التوجه الريادي لدى العاملين في شركات إخوان ثابت ناتج عن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات (الاعتبارات الفردية).

كما بلغت قيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.478)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات ستكون الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات (الاعتبارات الفردية) قد يؤدي إلى ارتفاع التوجه الريادي لدى العاملين بدرجة (0.478). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (43.50) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)؛ وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في التوجه الريادي"؛ وهذا يعني أن أفراد العينة توافق على أن القيادة الإدارية تساعد الآخرين على تطوير أنفسهم، وبأن القيادة تهتم بالعلاقات الإنسانية مع المؤوسين، وتشاركهم المناسبات الاجتماعية وتقدم المكافأة عندما يحقق الآخرون أهدافهم، ولا توافق إجابات العينة على أن القيادة تعطي اهتمامًا شخصيًا لمن لا يتفق مع فريق العمل؛ وهو ما يشير إلى وجود فجوة في بعد الاعتبارات الفردية لدى القيادة لعدم اهتمامها بالحالات الخاصة.

الخاتمة: الاستنتاجات، والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى توافر سلوك القيادة التحويلية وتحديد أثرها في التوجه الريادي في مجموعة شركات إخوان ثابت الصناعية في الجمهورية اليمنية التي تم التحقيق منها من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي في المبحث السابق، تم استخلاص الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتي في ضوءها قدمت الدراسة العديد من التوصيات والمقترحات، ويمكن تلخيص أهمها على النحو الآتي:

أولاً- الاستنتاجات:

يمكن تلخيص استنتاجات الدراسة في الآتي:

1- أن مستوى تطبيق التوجه الريادي في شركة إخوان ثابت اليمنية محل الدراسة كانت بدرجة كبيرة بشكل عام، ويعزى ذلك إلى إعطاء الأولوية والاهتمام من قبل الشركات محل الدراسة، ببعدي الإبداعية والاستباقية؛ حيث كان مستوى تطبيقها بدرجة كبيرة، بينما كان مستوى التطبيق لبعدها (المخاطرة) بدرجة كبيرة نسبياً أقرب للمتوسطة.

2- أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في شركة إخوان ثابت اليمنية محل الدراسة كانت بدرجة كبيرة؛ وهو ما يشير إلى أن للقيادات الإدارية تأثيراً مثالياً في المرؤوسين يلهمهم لإنجاز المهام وتعمل على استئثارهم فكرياً مع مراعاة الاعتبارات الإنسانية معهم.

3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي إيجابي للقيادة التحويلية في التوجه الريادي في شركات إخوان ثابت اليمنية محل الدراسة بوجه عام، إلا أن مصدر التأثير الإيجابي في سلوكيات القيادة التحويلية في التوجه الريادي كان بسبب توفر سلوكيات الاستثارة الفكرية بدرجة كبيرة، يليها بُعد الاعتبارات الفردية، ثم الإلهام بينما توافر سلوكيات التأثير المثالي من حيث تأثيره في التوجه الريادي جاء في المرتبة الأخيرة.

ثانياً- التوصيات:

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بوجه عام بضرورة دعم وتعزيز وتشجيع القيادات في الشركات على ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بوصفها من الأنماط الحديثة، ولما لذلك من تأثير إيجابي في تحقيق التوجه الريادي، على مستوى كل بعد توصي الدراسة بالآتي:

1- زيادة الاهتمام بسلوكيات الاستثارة الفكرية، وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين على التفكير والتنبؤ بالمستقبل وإشراكهم في إعداد ووضع الخطط المستقبلية للشركة، وتنمية وعيهم لفهم المشكلات المستقبلية وكيفية حلها، وأن تحت المرؤوسين على المشاركة بأفكارهم حتى وإن كانت بسيطة، والتي قد تسهم في تطوير آليات نظم العمل والمنتجات الحالية واستحداث آليات ونظم عمل أو منتجات جديدة لتحقيق الأسبقية التنافسية للشركة ودخولها إلى أسواق جديدة لتعزيز مركزها التنافسي.

2- ضرورة اهتمام القيادات بممارسة سلوكيات الاعتبارات الفردية، وذلك من خلال مشاركة المرؤوسين في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم، وتقديم الدعم لهم لتحقيق أهدافهم الشخصية مع الاهتمام بالمرؤوسين الذين لا يتقنون مع فريق العمل، وتنفيذ دورات خاصة بكيفية التعامل معهم، وذلك من أجل تحقيق الاستقرار الوظيفي وتنمية ولاء وانتماء العاملين للشركة والتحدث عنها بإيجابية وحفاظهم على مواردها وسمعتها.

3- توصي الدراسة بتفعيل سلوك التأثير المثالي للقيادات، من خلال مراعاة الآثار النفسية وانطباع المرؤوسين ومشاعرهم عند اتخاذ القرارات، بحيث تراعي الصالح العام للشركة ولكل المرؤوسين فيها، والعمل على عقد اللقاءات وتفعيل سبل الاتصال بالعاملين لإقناعهم بالأفكار التي تتبناها والأهداف التي تريد الوصول إليها، لضمان تفاعلهم معها والالتزام بتنفيذها.

3- ضرورة تفعيل سلوكيات الحفز الإلهامي، وذلك بأن تعمل القيادات على تهيئة مناخ تنافسي بين المرؤوسين من أجل تحريك طاقاتهم الكامنة وتنمية قدراتهم وفق معايير طموحة ومعلنة للجميع وتشجيعهم على طرح آرائهم واقتراحاتهم وتقبل المبادرات والأفكار التي يقدمونها.

4- تؤكد الدراسة على تفعيل توجه الشركة نحو الإبداع، وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين على طرح آرائهم واقتراحاتهم وتقبل المبادرات والأفكار التي يقدمونها واستثمار علاقتها مع العملاء والعاملين للحصول على أفكار جديدة وتأهيل فريق إعلامي لاستخدام الأساليب الحديثة للترويج.

5- ضرورة الاهتمام بالتوجه نحو الاستباقية، وذلك من خلال رصد وتحليل وتقييم التغيرات للبيئة الخارجية، ومعرفة انطباع العملاء عن منتجات الشركة وتحديد رغباتهم واحتياجاتهم المستقبلية والعمل على تلبيتها، وتوجه الشركة نحو فتح أسواق جديدة وإن كان فيها نوع من المخاطرة لتحقيق المزيد من أرباح.

6- تؤكد الدراسة ضرورة أن تتحلى القيادات بنظرة تفاؤل وأمل للمستقبل وتتحدث به للمرؤوسين، وأن تتجنب مظاهر الإحباط والتشاؤم مهما كانت الظروف المحيطة.

ثالثاً-المقترحات:

- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في قطاعات أخرى تتضمن متغيرات لم تتناولها هذه الدراسة.
- إجراء دراسات مستقبلية مماثلة تربط بين القيادة التحويلية، والتوجه الريادي، مدعومة بإدخال متغيرات معدلة أو وسيطة لنموذج الدراسة لتحديد الأثر والعلاقة المفترضة للدراسات المستقبلية.

قائمة المراجع

أولاً-الكتب:

1. إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن (2009). توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمحاذاة. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. افوليو، بروس ج (2003). تنمية القيادة "بناء القوى الحيوية"، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (2007). نظرية المنظمة. عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.
4. العامري، صالح مهدي حسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2008)، الإدارة والأعمال (ط2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
5. العاني، مزهر سلمان، وجواد، شوقي ناجي (2008). العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الشارقة. دبي: دار ثراء للنشر والتوزيع.
6. العلفي، هدى حسن يحيى (2013). القيادة التحويلية "مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات. الدار الهندسية، القاهرة: مصر.
7. النجار، فريد (2008). التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية: محاور الاصلاح الاستراتيجي في القرن 21. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
8. غنيم، أحمد محمد (2002). إدارة الأعمال، المنصورة، مصر: المكتبة المصرية.

ثانياً- البحوث المنشورة والدوريات المحكمة:

1. التميمي، رأفت عواد مرسي (2016). التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز بأداء الاعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرشيد والرافدين. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(2)، 38-58.
2. السلطان، سعدية وحاييف، كاظم وعلوان، بشرى محمد(2018)، استراتيجية ريادة الاعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمة - بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة في مستشفى الخلة التعليمي. مجلة جامعة كلاباء، 16(3)، 279-303.
3. العزاوي، شفاء محمد ومحسن، زيد خضير (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي-بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 9(18)، 276-314.
4. الغالبي، طاهر محسن منصور (2011). دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي. مجلة دراسات إدارية، 4(7)، 177-198.
5. المشرقي، عبد الله أحمد وبلال، إبراهيم (2021). أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية. مجلة كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الرازي، 2(1)، 4-30.
6. النعمي، محمد عبد العال والمومني، هنادة، والشغري، رضوان (2016). أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الاردنية بمدينة عمان. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (48)، 23-56.
7. حرز الله، فادي أحمد وعرقاوي، سامر محمد، وأبو حفيظة، سهى مفيد (2020). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر - دراسة حالة الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 8(1)، 47-64.

8. رشيد، صالح عبد الرضا، والسلطاني، على عصام (2013). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي - دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعات الإمارات العربية المتحدة. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 13(5)، 220-227.
9. صبري، هالة أحمد (2005). أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية. استرجع من <https://bit.ly/2L76Sfl>
10. متعب، حامد كاظم وراضي، جواد محسن (2017). دور التوجه الريادي في إصلاح أدوار الجامعات العراقية ووظائفها: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية. *مجلة الكثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 7(3)، 36-68.

ثالثاً- الرسائل والأطروحات العلمية:

1. الأخضر، صياحي (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
2. التميمي، محمد ياسين (2009). العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي: دراسة لأراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرفدين والرشد [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بغداد، العراق.
3. الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
4. المراد، حسين محمد (2005). تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير - دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عين شمس، مصر.
5. بني عيسى، أحمد (2006). أثر القيادة التحويلية على الأداء للمؤسسات العامة في الأردن، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
6. زغمار، سلمى (2017)، أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العزي بن مهدي - أم البواقي - الجزائر.
7. عطا الله، سهى عطا الله علي (2018). أثر القيادة التحويلية على التميز في الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
8. مرغني، الزهرة، هادفي، شهرزاد، بن ناصر، هالة أحلام (2021). دور التوجه الريادي في تعزيز استدامة المؤسسات - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشهيد محمد محمد لخضر - الجزائر.

رابعاً- المراجع الأجنبية:

1. Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung D.I., & Berson, Y., (2003). Predicting Unit performance by Assessing, Transformational and Transactional Leadership , *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
2. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
3. Diaz, E., & Sensinit, L. (2020). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Evidence from Argentin , *International Business Research*, 31(8), 47-55.
4. Hughes & Morgan. (2007), Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661



5. Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health. *Educational Research Quarterly*, 30(3), 22-53.
6. Lumpkin, G. T. & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5): 429 – 451
7. Partners, S. (2004, Nov 25). The Role of Gender in Transformational Leadership. Retrieved from <http://www.onrec.com/news/news-archive/the-role-of-gender-in-transformational-leadership>
8. Porter , L.J. &Tanner, S.J(2004): *Assessing Business Excellence, Second Edition*. Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
9. Tang, Z., Kreiser, P. M., Marino, L., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2009). A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 181-20