

أثر القيادة التحويلية في السلوك الريادي في ظل الدوافع الريادية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مجموعة شركات هائل سعيد أنعم

سعيد علي جلال*

عبدالناصر عبدالرحمن سودان*

عثمان سالم العرادة*

تاريخ قبول النشر: 2023/6/1م

تاريخ تسلّم البحث: 2023/1/23م

الملخص

الهدف من الدراسة هو التعرف إلى مدى تأثير القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي) في السلوك الريادي من خلال الدوافع الريادية كمتغير وسيط؛ ومن خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بمجموعة شركات هائل سعيد أنعم بالإدارتين الوسطى والتنفيذية والبالغ عددهم (2476) عنصراً، وتم تقدير حجم العينة (255) مفردة. تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) لاختبار فروض الدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن القائد التحويلي يمكنه التأثير في السلوك الريادي للعاملين من خلال الاعتبار الفردي، ولم يتحقق هذا الأثر من خلال الاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي والتأثير المثالي، كما يمكنه التأثير في دوافع العاملين الريادية من خلال (الاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي)، ولم يتحقق هذا الأثر من خلال الدافع الإلهامي. كما حققت الدوافع الريادية وساطة كاملة بين التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية من جانب والسلوك الريادي من جانب آخر، ووساطة جزئية بين الاعتبار الفردي والسلوك الريادي. أوصت الدراسة بأهمية التحول في العقلية القيادية نحو تعزيز دوافع العاملين الريادية بما ينعكس إيجابياً على ممارسة السلوك الريادي؛ ورسم الصورة الذهنية للعاملين بأن ممارسة السلوك الريادي سينعكس إيجاباً نحو تحقيق نتائج أفضل لهم حيث يمكنهم من أن يصبحوا رواد أعمال من جانب، وعلى منظماتهم كمنظمات ريادية من جانب آخر.

المصطلحات الأساسية: القيادة التحويلية، الدوافع الريادية، السلوك الريادي.

المقدمة:

ويضيف (Han et al., 2016: 131) إلى أنه على مدار الثلاثة عقود الماضية، دعمت الدراسات في مجال الإدارة والتنظيم أثر القيادة التحويلية في مواقف وسلوكيات الموظفين في العمل. حيث أسهمت القيادة التحويلية في زيادة الاتجاهات الإيجابية للموظفين المتعلقة برضاهم، ومستويات التزامهم، وإنجازهم (Uslu Sahan & Terzioglu, 2022).

كذلك احتل السلوك الريادي مكانة عالية في جدول أعمال المنظمات بسبب الحاجة الشديدة إلى تحسينات في المنتجات، والخدمات، والعمليات فأصبح لسلوك الموظفين الريادي أثر حاسم وأمرٌ محوريٌّ لمواكبة التغييرات السريعة (Afsar et al., 2017). إن

أدت وتيرة التغيير التي تواجه المنظمات اليوم إلى ظهور دعوات تؤكد على ضرورة وجود قيادة أكثر تكيفاً ومرونة. فالقادة المتكيفون يعملون بشكل أكثر فاعلية في البيئات سريعة التغيير (Bass et al., 2003: 207). ويرى (Mhatre & Riggio, 2014) أنه في الآونة الأخيرة ظهرت نظرية القيادة التحويلية كواحدة من نظريات القيادة الرائدة.

وقد جاء الاهتمام المتجدد بالقيادة التحويلية من ضرورة إعادة التركيز على مكوناتها التحويلية، والعاطفية (Hunt & Conger, 1999).

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة إقليم سبأ.

السريعة- عدداً من التساؤلات البحثية حول ميل الأفراد نحو أنشطة ريادة الأعمال، على سبيل المثال أشارت دراسة (Muceldili, Turan, & Erdil, 2013) سؤالاً مفاده: كيف يمكن للإدارة أن تساعد الموظفين على إبراز سلوكيات ريادة الأعمال؟ كما طرحت دراسة (Chan et al., 2017) سؤالاً آخر من يريد أن يكون رائد أعمال؟ وبحسب ما أورده بعض البحوث الأخرى؛ فإن الطريقة التي تحفز بها المنظمات مشاركة ريادة الأعمال هي قدرتها على تعزيز سلوكياتهم تجاه ريادة الأعمال (Moraes, Iizuka & Pedro, 2018). **إذاً كيف يمكن أن يعزز هذا السلوك؟** ولا سيما وأن التعرف على مشاركة الأفراد في ريادة الأعمال تعد واحدة من المشاكل الرئيسية التي تواجه مجال البحث في ريادة الأعمال (Kessler & Frank, 2009). وفقاً لنظرية السلوك المخطط (Theory of planned behavior) التي تؤكد على أن سلوك الفرد تحدده نتائج أدائه، ورؤية الآخرين لهذا السلوك وتوقعاتهم من الفرد، بالإضافة إلى الدوافع التي تحمل الفرد على الامتثال لتوقعاتهم والسير وفق رؤيتهم (Ajzen, 1991). فإنه في سياق السلوك الريادي من هذا المنظور كلما كانت تقييمات الفرد عن نتائجه أكثر إيجابية تجاه سلوكه الريادي زادت دوافعه، لذا كان من المهم أن يسعى المديرون إلى معرفة الممارسات التي تعزز هذا السلوك. لا سيما وإن ريادة الأعمال الداخلية ليست فريدة لنوع معين من الموظفين الرياديين، ولكن يمكن إيجاد رواد أعمال بين الموظفين إذا ما توافرت الدوافع والقوة القيادية (Chan et al., 2017:7).

ومن هذا المنطلق وطالما القيادة التحولية لها آثار إيجابية في مواقف وسلوكيات التابعين في مكان العمل (Berkovich & Eyal, 2017). وأن من نتائج القيادة التحولية ممارسات إدارية وسلوكية إيجابية (Yamfei, Yangliu & Yu, 2018).

السلوك الريادي يركز على قدرة الموظفين على تحديد الفرص واستغلالها لتحسين أداء الأعمال من خلال تقديم منتجات، وخدمات، وعمليات عمل جديدة أفضل (De Jong et al., 2015). وعلى الرغم من أهمية ريادة الأعمال للأفراد، والمنظمات. وأحد أهم المجالات الواعدة في البحث العلمي (Metallo et al., 2021). إلا أن الأسس النظرية ليست كافية لفهم العملية الكاملة لتطوير السلوك الريادي (Jebarajakirthy & Thaichon, 2015).

وهذا ما أكدته دراسة (Khoshmaram et al., 2020: 1) بأن هناك القليل من الأدبيات التي حاولت اختبار وفحص العوامل التي تشكل السلوك الريادي. ونتيجة لنتامي أهمية الدوافع على المستوى الفردي كمفهوم أساسي في سياق السلوك التطوعي ذي التوجه الإيجابي؛ ولأن نظريات الدوافع الريادية لها صلة تفسيرية مهمة عند دراسة سلوكيات ريادة الأعمال (Carsrud & Brännback, 2011). ولأنه يُعتقد أن الدافع هو الآلية الأساسية التي يمارس القادة من خلالها تأثيرهم، ويترتب على ذلك أن القادة إذا كانوا يرغبون في تحسين النتائج فعليهم تعزيز دوافع أتباعهم (Harrell, 2008). فتأثير القيادة التحولية قد يكون أبلغ في تحديد سلوكيات العاملين الريادية من خلال الدوافع الريادية.

وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على الآثار المباشرة للقيادة التحولية في السلوك الريادي، والتعرف على الآثار غير المباشرة في هذه العلاقة من خلال التأثير الوسيط للدوافع الريادية، والتوصل إلى عدد من النتائج التي قد تسهم في رسم وتحديد اتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات خصوصاً مع ندرة الدراسات بين هذه المتغيرات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

فرضت التطورات المتلاحقة التي تواجه المنظمات اليوم- خصوصاً مع تلاحق الابتكارات، والإبداعات

(الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي) من وجهة نظر العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم.

2- التعرف على مستوى الدافع الريادية لدى العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم.

3- التعرف على مستوى السلوك الريادي لدى العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم.

4- التعرف على درجة تأثير القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي) في السلوك الريادي للعاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم.

5- اختبار أثر القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي) في الدوافع الريادية.

6- التعرف على دور الدوافع الريادية كمتغير وسيط في مسار الأثر المباشر للقيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي) في السلوك الريادي للعاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم.

7- تقديم توصيات تسهم في فهم أفضل للمديرين عن القيادة التحويلية، وكيف يمكن تحفيز العاملين في السياقات التنظيمية لممارسة السلوك الريادي.

أهمية الدراسة:

1- تتجلى أهمية الدراسة في تناولها لموضوع السلوك الريادي الذي حظي بالاهتمام البحثي في الكتابات والبحوث الإدارية في الآونة الأخيرة، وهناك توصيات توصي بالتوسع في البحث والتحقيق حول المزيد من الأدلة والإثباتات المطلوبة التي تعزز هذا السلوك (Khoshmaram et al., 2020). الجدير بالذكر؛ وعلى حد علم الباحثين فهذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي في البيئة البحثية العربية، حيث إن الدراسات التي تناولت التأثيرات المتبادلة بين متغيرات الدراسة الحالية تكاد تكون نادرة؛ لذلك فهناك حاجة إلى دراسة

فالدراسة الحالية تفترض أن تبني ممارسات القيادة التحويلية قد تعزز السلوك الريادي لدى التابعين، في ظل بروز الدوافع الريادية كأحد العوامل المفسرة لهذا السلوك. ويشار إلى هذه الفجوة ما أكدته دراسة (Kirkley, 2016) على أن الأدبيات المتوفرة لا تقدم شرحاً للعوامل المعرفية التي قد تدفع الفرد إلى قرار ممارسة السلوك الريادي. وما يراه (Mukesh et al., 2021) في أن العلماء لم يحسموا النقاش النظري حول القوة النسبية لدافع الإنجاز والقيادة كشرط مسبق لزيادة الأعمال. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة البحثية الآتية:

1- ما واقع ممارسة القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي) من وجهة نظر العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم؟

2- ما مستوى الدوافع الريادية لدى العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم؟

3- ما مستوى السلوك الريادي لدى العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم؟

4- ما درجة تأثير القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي) في السلوك الريادي للعاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم؟

5- إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي) في الدوافع الريادية؟

6- ما طبيعة التأثير الوسيط الذي تؤثره الدوافع الريادية في أثر القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي) في السلوك الريادي للعاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية

أبعاد للقيادة التحويلية قدمت من قبل (Bass & Avolio, 1990) هي:

• الاستثارة الفكرية: يعبر هذا البعد عن قدرة القادة على تحفيز جهود أتباعهم ليكونوا مبدعين عن طريق إعادة صياغة المشكلات القديمة والتعامل معها بطرائق جديدة (Bass et al., 2003: 208). حيث يمكن الاستثارة الفكرية للمرؤوسين من رؤية المشاكل من زوايا مختلفة لإطلاق إبداعاتهم ويصبحون أكثر انخراطاً في أنشطة المنظمة (Yadav et al., 2019).

• التأثير المثالي: يتطلب هذا البعد من القادة أن يظهروا معايير أخلاقية عالية، ويكونوا قدوة لأتباعهم ونموذجاً يحتذى به، وهذا هو المدى الذي يتصرف فيه القادة بطريقة كاريزمية (Kim, 2014: 399). ومن الأشياء التي يفعلها القائد لكسب ثقة التابعين النظر في احتياجاتهم الخاصة على حساب احتياجاته الخاصة (Bass et al., 2003: 208).

• الدافع الإلهامي: يركز هذا البعد على خلق رؤية واضحة ومتقابلة للمستقبل وقابلة للتحقيق، بحيث يتصرف القادة بطريقة تحفز من حولهم من خلال توفير معنى وتحدٍ لعمل التابعين لهم، وتشجيع الحماس لديه على تقديم تصورات مقنعة ومبدعة حول المستقبل (Bono & Judge, 2003).

• الاعتبار الفردي: يعني هذا البعد اهتمام القائد بالأفراد، وتقديم الدعم والتدريب والإلهام لهم، من خلال تعرف القائد على عواطفهم واحتياجاتهم للنمو والتطور، ووفقاً لهذا البعد فإن القائد التحويلي يعد الأفراد ذوي احتياجات خاصة لذلك يمنحهم اهتماماً فردياً، فيعمل على بناء قدراتهم، وتدريبهم، بحيث يقوم بأثر المعلم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Bass & Avolio, 1990).

2- الدوافع الريادية:

تعد الدوافع موضوعاً أساسياً في العلوم النفسية والسلوك التنظيمي حيث حظي هذا المفهوم - ولا

علمية تحدد طبيعة هذه التأثيرات، ومن ثم فإن هذه الدراسة قد تكون إحدى الجهود البحثية العربية التي تسعى إلى تقليل هذه الندرة، وكذلك تلفت انتباه الباحثين العرب لأهمية إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول متغيرات تنظيمية تعزز السلوك الريادي.

2- على الجانب العملي تساعد دراسة السلوك الريادي في تحديد طرائق أكثر فعالية لتعزيز ريادة الأعمال في المنظمات، ومنها منظمات الأعمال اليمينية- محل الدراسة- والمتمثلة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم، التي تعد أكبر وأعرق الشركات على المستوى المحلي؛ ولذلك فإن هذه الدراسة تعد ذات فائدة لهذه المنظمات حيث تثير انتباههم إلى الممارسات التي يفترض تبنيها لتحفيز السلوك الريادي لدى التابعين وينعكس ذلك على تحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد والمنظمة.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة:

1- القيادة التحويلية:

يعتمد ظهور القيادة التحويلية على السياق الذي يتفاعل فيه القائد مع التابعين (Bass et al., 2003) لذلك تعرف القيادة التحويلية على أنها "أسلوب القيادة الذي يزيد من إدراك أعضاء المنظمة بأهمية العمل الجماعي ويساعدهم على تحقيقها" (Garcia-Morales et al., 2008: 189). وعن القادة التحويليين يرى (Conger, 1999) أنهم يتمتعون بالكاريزما والإلهام والتحفيز الفكري، وأنهم يحفزون ويرفعون من مستويات معنويات وأخلاقيات أتباعهم. كما يشير (Kim, 2014: 402) إلى أن القادة التحويليين هم الذين يتعلمون بشكل مستمر من الآخرين، ويشجعون الناس على المشاركة لغرض التقدم نحو الأفضل، واتباع نماذج السلوكيات المرغوبة.

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية تتفق معظم الدراسات على سبيل المثال لا الحصر (Bono & Judge, 2014; Yadav, Judge, 2003; Kim, 2014) Choudhary, & Jain 2019 على أن هناك أربعة

الداخلية التي حددتها نظرية تقرير المصير -Self-determination theory التي يشار إليها اختصاراً (SDT). وثبت جدواها في التنبؤ بسلوكيات الأفراد (Gagné, 2009). تؤكد هذه النظرية على أن تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية للفرد وبخاصة حاجة للاستقلال (السلطة الذاتية) هي الأساس الذي تركز عليه المحفزات الداخلية (Gagné & Deci, 2005: 337). ويعرف (Gagné, Senecal & Koestner, 1223: 1997) الاستقلالية على أنها "الشعور بأن الفرد يمتلك الحق في الاختيار سواء بتنفيذ أو عدم تنفيذ سلوك معين، وأنه مسؤول مسؤولية شخصية عما ينتج عن هذه الاختيارات".

• الحاجة للإنجاز: أوضح Collins, Hanges & (Locke 2004: 96) أن مفهوم الحاجة إلى الإنجاز يشير إلى "رغبة الفرد في الإنجاز العالي". أو "تصرف يحفز الفرد على مواجهة التحديات لغرض تحقيق النجاح والتميز". وأشار Wu, Matthews & Dagher, (2007) إلى أن (McClelland) بيّن أن نظرية الحاجة إلى الإنجاز توجه السلوك الريادي، وأن سلوك وأنشطة الأفراد يتم تشكيلها بمرور الوقت من خلال دافع الإنجاز وبناء على ردود فعل تقدمهم نحو أهدافهم، وأن وظائف قيادة الأعمال تتميز بدرجة عالية من المسؤولية الفردية عن النتائج بدرجة أكبر من الوظائف الأخرى، ومن ثم على الأرجح أن الأفراد ذوي المستوى العالي من الحاجة للإنجاز سيكونون أكثر بحثاً عن وظائف قيادة الأعمال من الأنواع الأخرى للوظائف.

3- السلوك الريادي:

ينظر إلى السلوك الريادي على أنه سلوك أو ظاهرة فردية وليس سلوك منظمة (Bird & Schjoedt, 2017). ومن المسلم به عموماً بأنه سلوك هادف موجه نحو حدث معين (Zampetakis, & Moustakis, 2007) ويعرف السلوك الريادي بأنه "مجموعة من الوظائف والأنشطة والإجراءات

يزال- باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين السلوكيين؛ وذلك لأهمية الدوافع في توجيه السلوك الإنساني من منطلق أن الدوافع ملهمة لممارسات العمل. وللتعرف على معنى الدوافع بشكل عام أشار (Ryan & Deci, 2000: 57) إلى أن "الدوافع تستعمل للدلالة على العمليات النفسية التي تزود الأفراد بالطاقة، وتحدد توجهاتهم، وتدفعهم للمثابرة، وتحقيق الأهداف". بناء على نظرية الدوافع ظهر هذا المفهوم في عدد من الأدبيات والمجالات الفرعية عن كيفية عملها في سياقات محددة، أحد أهم هذه المجالات هو فهم الدوافع في سياق قيادة الأعمال (Murnieks, Klotz, & Shepherd, 2019). ويعبر عن الدوافع الريادية بحسب (Thompson, 2004: 248) بأنها "المحرك الأساسي (أو الممكن) لنجاح قيادة الأعمال".

كما تعرف بأنها مجموعة من الأهداف الشخصية وثيقة الصلة بالريادة، يتطلع إليها رواد الأعمال المحتملين، ويؤمنون بأنه يمكنهم تحقيقها من خلال ممارسات قيادة الأعمال، كما يحفزهم هذا الاعتقاد على اتخاذ الإجراءات الإدارية (Kuratko, Hornsby & Naffziger, 1997). من ناحية أخرى واستناداً إلى أهمية فهم العلاقة بين الدوافع الريادية والسلوك الريادي- فإن الدراسات التي حاولت تفسير هذه العلاقة تميل إلى التركيز على الدوافع الداخلية للفرد من منطلق أنها محفزات تؤدي إلى السلوك البشري، وتوضح أسباب اختيار الفرد لسلوك معين، كما توضح الأسباب الكامنة لاستجابات الأفراد المختلفة لنفس المحفزات (Fayolle, Liñán, & Moriano 2014; Carsrud & Brännback, 2011) لذا تعتمد الدراسة الحالية لقياس الدافع الريادي على الحاجة للإنجاز، والاستقلالية وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

• الاستقلالية: تعد الاستقلالية أحد المحفزات

الوعي بالأهداف وخلق رؤية واضحة ومقتابلة للمستقبل وقابلة للتحقق، وتحفيز جهود المرؤوسين ليكونوا مبدعين (Kim, 2014؛ Yadav et al., 2019). بينما يعكس السلوك الريادي استكشاف الفرص واستثمارها، واعتماداً على ذلك يرى (Afsar et al., 2017) أن القادة يؤثرون تأثيراً حيوياً في تشجيع ودعم مبادرات الموظفين الفرديين لاكتشاف الفرص الجديدة، أو تطوير منتجات جديدة، أو تحسين إجراءات عمل المنظمة. ونظراً لأن السلوك الريادي هو سلوك، وطالما ثبت أن للقادة تأثيراً في مواقف وسلوكيات العاملين، فإن السلوك الريادي قد لا يستثنى من هذا الأثر (Muceldili et al., 2013). من هذا المنطلق فالقيادة التحولية يمكنهم أن يضمنوا أن التابعين سيتحدون الوضع الراهن ويتم تحفيزهم فكرياً لتجاوز مكاسبهم الذاتية لتحقيق مكاسب جماعية أفضل، ويلهمون، ويحفزون التابعين على السعي نحو نوايا لريادة الأعمال للتأثير في سلوكهم الإبداعي (Dvir et al., 2002). وتأييداً لذلك ذكر (Nicholls-Nixon, 2005) أن أثر القائد لا يتركز باتجاه الهياكل والأنظمة الرسمية، بقدر ما يتعلق بتهيئة الظروف التي تسمح بظهور سلوك التنظيم الذاتي الذي يتضمن السلوك الريادي. ولعل ذلك يدعم ما سبق وذكره (House, & Aditya, 1997) بأن نظريات القيادة الكاريزمية (التحولية) فريدة من نوعها من حيث إنها تشرح كيف يؤسس القادة شركات ريادية ناجحة.

وفي إطار عرض الدراسات التي تدعم هذه العلاقة تتفق دراسات (Moriano et al., Krause, 2004؛ Moriano et al., 2014) على أن النشاط الريادي للعاملين، ومتابعة الفرص يعتمدان بشكل كبير على أسلوب القيادة. كما توصلت دراسة (Afsar et al., 2017) إلى أن القيادة التحولية ترتبط إيجابياً بالسلوك الريادي. أيضاً توصلت دراسة (Chung-Wen, 2008) إلى أن

المتضمنة إدراك الفرص وإنشاء المنظمات " (Misra & Kumar, 2000:138). ويرى (De Jong et al., 2015) أن السلوك الريادي يعني "تحديد الفرص واستغلالها ومدى تحمل الموظفين للمخاطر المرتبطة بالأعمال والاندماج بشكل استباقي في تحديد الفرص في مكان العمل والاعتراف بها".

إن التعريفات المعروضة تؤكد على أن السلوك الريادي يتمثل في البحث عن تحديد الفرص واستغلالها. ومن وجهة نظر (Bird & Schjoedt, 2017) فإنه "إلى جانب اكتشاف الفرص النادرة فإن السلوك الريادي يسهم في خلق منظمات جديدة". الأمر الذي يدعم ما أشار إليه (Gartner & Carter, 2003) في أن طبيعة عملية خلق منظمة ظاهرة جديدة على المستوى الفردي، أي أن السلوكيات الفردية هي المكونات الأساسية الرئيسة لتشكيل منظمة، وبدون أنشطة الأفراد لا يمكن إنشاء المنظمات. في نفس السياق يشير (Zampetakis, Beldekos & Moustakis, 2009) إلى أن دراسة السلوك الريادي لا تقتصر على أثر سمات وتصرفات المسؤولين في الإدارة العليا ذوي المهارات العالية ومديري الإدارة الوسطى، بل تهتم أيضاً بالأفراد في الإدارات الدنيا وقدرتهم على خلق القيمة المضافة في المنظمة بأسلوب مبتكر.

ومن ثم يمكن للباحثين أن يعرفوا السلوك الريادي على أنه "طريقة مبتكرة تعتمد على تفكير إدراكي وفعل استباقي، منشطة بدافعية الفرد، تمارس في المستويات الإدارية في ضمن السياق التنظيمي، لاكتشاف وتحديد الفرص واستثمارها، متحملاً المخاطرة فيها، لضمان خلق منظمات أو منتجات وخدمات جديدة، أو تطويرها، معتمداً في ذلك على استخدام الموارد بطريقة إبداعية".

4- القيادة التحولية والسلوك الريادي:

تركز القيادة التحولية على المعايير الأخلاقية، وزيادة

أبناءهم. علاوة على ما ذكر فإن تتبع الدراسات التطبيقية في هذا المجال يُظهر تأكيد هذه الدراسات على العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والدوافع (Kim & Lee, 2011;; Mengesha, 2015; Minh-; Duc & Huu-Lam, 2015; Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020).

كذلك فإن ما توصلت إليه دراسات (Akeel & Indra, 2013) يدعم النتائج السابقة جزئياً حيث أشارت إلى أن أبعاد القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية أهم بعد مفسر للتباين، يليه الدافع الملهم، ثم الاعتبارات الفردية) تؤثر في دوافع العاملين ولم تثبت النتائج هذا الأثر بالنسبة لبعد التأثير المثالي. وقد توصلت دراسة (Karunarathne, 2019) إلى أن القيادة التحويلية أكثر أنماط القيادة تأثيراً في الدوافع.

وعلى الرغم من ذلك فإن معظم الجهود البحثية لم تتوصل - على سبيل اليقين - إلى معرفة وفهم المترتبات والنتائج لتأثير القيادة التحويلية في الدوافع الريادية، ولم يجد الباحثون على حد علمهما دراسات تناولت هذه العلاقة؛ إلا أن النتائج السابقة تمهد سبيلاً لمؤشر اتجاه الأثر المباشر للقيادة التحويلية في الدوافع الريادية، ومن المنطلقات السابقة يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة على النحو الآتي: **تؤثر القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي) تأثيراً إيجابياً معنوياً في الدوافع الريادية للتابعين.**

6- الدوافع الريادية والسلوك الريادي:

تستند فلسفة التحفيز بشكل عام على التحفيز الداخلي الذي يهتم بالدوافع الداخلية المؤدية للسلوك البشري، والحوافز الخارجية التي تجذب الأفراد للتصرف بطريقة معينة؛ لذلك جاء التركيز في دراسات الدافع الريادي على الدافع الداخلي لأنه يؤدي في النهاية إلى سلوك وعمل. (Carsrud & Brännback, 2011: 11).

وتأييداً لما سبق فقد أشار (Murnieks et al., 2019)

القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً ومعنوياً بالتوجه الريادي. واستناداً على ما سبق يرى الباحثون أن القائد الذي لديه القدرة على الفهم، والابتكار، والتوجيه الهادف للسلوك هو (قائد تحويلي) يستطيع إثارة وتحفيز التابعين لممارسة السلوك الريادي الهادف إلى اكتشاف الفرص واستثمارها، ويمكن في هذا السياق صياغة فرض الدراسة الأول على النحو الآتي: **تؤثر القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي) تأثيراً إيجابياً معنوياً في السلوك الريادي للتابعين.**

5- القيادة التحويلية والدوافع الريادية:

القيادة والدوافع هما الموضوعان اللذان حظيا باهتمام كبير في العقدين الماضيين خاصة في الأدبيات الإدارية (Schaffer, 2008). ووفقاً لما ذكره (Sougui et al., 2017) فإنه دائماً ما يدمج مصطلح الدوافع مع تعريف القيادة. ويرى (Gabriela, & Dorinela, 2017) أنه في ظل تغير أثر القائد مقارنة بالنهج التقليدي أصبح من المستحيل إهمال الدوافع؛ لأنها تمثل مصدر إنتاجية الفريق ومدى استعداد الفرد لأداء المهام، وأحد العوامل الرئيسية في تشغيل المنظمة بكفاية، ومن ثم فإن التركيز على كيفية تحفيز العاملين أمر مطلوب ومهم من قبل القائد. أي أنه من الضروري أن يكون أسلوب القيادة متفقاً مع الاحتياجات التحفيزية للتابعين، كما تؤكد الدلائل على أن فهم الدوافع يعد وسيلة قوية للقائد لتحقيق أهداف المنظمة (Buble, Juras & Matić, 2014).

كما بدأت دراسة (Rawung, 2013) بالتساؤل عن العامل الذي يؤثر في الدوافع؟ وتأتي إجابة هذه الدراسة من خلال استعراض نتائج لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة، وما توصلت إليه من أن القيادة تؤثر إيجابياً ومعنوياً في الدوافع، وأن القادة إذا ما رغبوا في تحسين النتائج التنظيمية فعليهم تعزيز دوافع

بأثر الدوافع كمتغير وسيط توصلت دراسة (Kim & Lee, 2011) إلى أن أثر القيادة التحولية في السلوك الإبداعي للعاملين لم يتحقق إلا من خلال دوافع العاملين كمتغير وسيط.

كما انتهت دراسة (Minh-Duc & Huu-Lam, 2019) إلى أن الدوافع الذاتية للموظف تتوسط العلاقة بين القيادة التحولية وسلوك مواطنة العميل من جانب والسلوك الإبداعي من جانب آخر. كما توصلت نتائج دراسة (Kovjanic et al. 2012) اعتماداً على نظرية تقرير المصير التي تقترض وجود ثلاثة احتياجات للفرد هي (الحاجة للاستقلالية، الحاجة للارتباط، والحاجة للكفاية) إلى أن الحاجة للاستقلالية تؤدي أثر الوساطة الجزئية بين القيادة التحولية والرضا الوظيفي.

وأشارت دراسة (Bin Saeed et al., 2019) إلى أن فهم علاقة القيادة التحولية بسلوك العمل المبتكر تتطلب تحديد متغيرات وسيطة. كما أظهرت دراسة (Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020) تفسيرات أقوى لأثر الدوافع كمتغير وسيط حيث تعد هذه الدراسة أن القيادة التحولية تؤدي إلى حالات تحفيزية للتابعين، وتعزز من سلوكهم الإيجابي إذا كان التأثير مباشراً، في حين أن التأثير غير المباشر للقائد التحولي يكون أبلغ في تحديد سلوك التابعين من خلال تعزيز الدوافع الداخلية. كما توصلت دراسة (Chan et al., 2017) إلى أن رواد الأعمال ذوي السلوك الريادي يمكن إيجادهم بين العاملين ذوي الخصائص القيادية القوية والدوافع الذاتية، وتنتهي الدراسة بالتأكيد على أن الحاجة قائمة للمزيد من البحث والتحقيق في مجال دوافع ريادة الأعمال في سياقات العمل المختلفة في القطاع الخاص.

وعلى الرغم من أن الجهود البحثية المعروضة سابقاً لم تتوصل على سبيل اليقين إلى معرفة وفهم هذه العلاقة، إلا أن المتخصص لاتجاه هذه العلاقة بين

إلى أن دراسات الدافع الريادي قد أنتجت العديد من الأفكار حول سبب تصرفات رواد الأعمال بالطريقة التي يتصرفون بها في كل مرحلة من مراحلهم الفردية. من هذا المنطلق - توجه العديد من الباحثين لدراسة الخصائص التحفيزية التي تحفز الأفراد ليصبحوا رواد أعمال من خلال ممارسة السلوك الريادي (Collins et al., 2004: 95). حيث أشار (Carsrud & Brännback, 2011) إلى أن دراسة الدوافع الريادية تسهم في فهم السلوك الريادي لرواد الأعمال.

كما أوضح (Endres & Woods, 2010) أن السلوك الريادي يتكون من دوافع تمكن رواد الأعمال كمبدعين من الوصول إلى قرارات في مهامهم تتعلق بتحديد واستغلال فرص مريحة. وعن علاقة الحاجة للإنجاز بالسلوك الريادي توصلت دراسة (Collins et al., 2004) إلى وجود علاقة قوية بين الدافع للإنجاز ونجاح النشاط الريادي. كما توصلت دراسة (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2012) إلى أن الحاجة إلى الإنجاز، وتحقيق الذات، والاستقلالية، تؤثر في السلوك الريادي.

أيضاً توصلت دراسة (Zeffane, 2013) إلى أن الحاجة للإنجاز يؤثر تأثيراً دوراً إيجابياً في السلوك الريادي. وبناءً على ما سبق فإنه يمكن القول أن الدوافع الريادية ستكون عاملاً مهماً في ضمن سياق السلوك الريادي؛ لأن الفرد سيكون أكثر استعداداً لممارسة السلوك الريادي إذا وجد الدافع الريادي الداخلي لديه، ويمكن صياغة فرض الدراسة الثالث كما يلي: **الفرض الثالث: تؤثر الدوافع الريادية تأثيراً إيجابياً معنوياً في السلوك الريادي للعاملين.**

7- الأثر الوسيط للدوافع الريادية:

لوصول إلى فهم كامل لكيفية تأثير القيادة التحولية في السلوك الريادي، نضع في الاعتبار الأثر الوسيط المحتمل للدوافع الذاتية لا سيما المرتبطة بالجوانب الريادية. ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة

1- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالإدارتين الوسطى والتنفيذية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم والبالغ عددهم (2476) عاملاً. وقد تم تحديد عينة عشوائية طبقية، وذلك نظراً لتباين عناصر مجتمع الدراسة الناتج عن اختلاف طبيعة نشاط الشركات، والمهام الوظيفية للعاملين في هذه الشركات، وتم تحديد حجم العينة باستخدام Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (5%)، وحدود ثقة (95%)، ليتضح أن حجم العينة يساوي (332) مفردة. والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لأسلوب التوزيع المتناسب، وكذلك عدد الاستمارات المعادة والصالحة للتحليل الإحصائي:

متغيرات الدراسة الحالية يلحظ أن تركيب القيادة التحويلية يؤثر - على الأرجح - في جوانب الدوافع الريادية لتحقيق تأثير أكبر في السلوك الريادي وبناءً على هذا يمكن صياغة فرض الدراسة الرابع: **تؤثر الدوافع الريادية تأثيراً وسيطاً في أثر القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي) في السلوك الريادي للعاملين.** منهج الدراسة وخطواتها الإجرائية: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة قائمة الاستقصاء وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فروض الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي، والإفادة من مراجعة الدراسات السابقة وبناء الخلفية النظرية للدراسة.

جدول (1) توزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لأسلوب التوزيع المتناسب وعدد قوائم الاستقصاء الموزعة والمعادة والصالحة للتحليل الإحصائي

المنظمة	المجتمع	العينة		عدد قوائم الاستقصاء المعادة والصالحة للتحليل	
		نسبة	عدد	عدد	نسبة
شركة ناتكو	600	24	80	61	76
بنك التضامن	700	28	93	73	78
جولدن أفريقي	460	19	63	52	82
المتحدة للتأمين	303	12	40	29	73
شركة السمن والصابون	413	17	56	40	71
إجمالي	2476	100%	332	255	77

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء المعلومات من إدارة الموارد البشرية للمجموعة والدراسة الميدانية

• الجزء الأول: قياس القيادة التحويلية: اعتمدت الدراسة الحالية في تصميم هذا الجزء على المقياس الذي طوره (Bass & Avolio, 1995) والمعروف باسم Multifactor Leadership (MLQ) Questionnaire استخدم هذا المقياس في دراسة (Afsar et al., 2017)، التي أكدت على ارتفاع

2- **تصميم قائمة الاستقصاء:** بعد مراجعته الدراسات السابقة على سبيل المثال لا الحصر (Shih, Afsar et al., 2017 Chiang & Chen, 2012 Zeffane, 2013); تم تصميم قائمة الاستقصاء، لغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار فروض الدراسة وتشمل قائمة الاستقصاء ثلاثة أجزاء هي:

("SEM" Equation Modeling لاختبار فروض

الدراسة وصحة نموذجها.

تقويم نماذج القياس:

أولاً: صدق أداة الدراسة وثباتها:

• **صدق المحتوى:** للتأكد من مدى صدق أداه الدراسة، ومدى صلاحيتها في جمع البيانات، فقد تم إخضاعها للتحكيم حيث تم عرض القائمة على عدد من المحكمين في قسم إدارة الأعمال في بعض الجامعات اليمنية، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات والتعديلات التي أخذت بعين الاعتبار عند وضع الشكل النهائي لقائمة الاستقصاء.

• **التحليل العاملي التوكيدي** لنموذج القياس قبل النموذج الهيكلي، وذلك للتأكد من أن نموذج القياس مقبول منطقياً، وأنه يظهر مستويات مقبولة من الصدق والثبات (Anderson & Gerbing 1988). وللتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بناؤها في ضوء أطر نظرية سابقة، ويستخدم هذا الأسلوب لقياس كل من صدق التقارب Convergent Validity الذي يقيس درجة التوافق بين الفقرات المتعددة التي تقيس المتغير ويتم تقويمه من خلال فحص تشبعات العامل والتي تعد ذات دلالة إحصائية إذا بلغت قيمتها 0.5 (Hair et al., 2010). وصدق التمايز Discriminate validity الذي يشير إلى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، ولهذا فقد تم القيام بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل متغيرات الدراسة، وفقاً لثلاث خطوات كل خطوة لمتغير من متغيرات الدراسة الثلاثة وعلى النحو الآتي:

معاملات الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) مما يؤكد الاتساق الداخلي للأبعاد الخاضعة للقياس.

• الجزء الثاني: قياس الدوافع الريادية: اعتمدت الدراسة الحالية في قياس الحاجة للإنجاز، على دراسة (Hermans, 1970)، واستخدم هذا المقياس في دراسة (Zeffane, 2013) حيث أكدت هذه الدراسات ارتفاع معاملات الثبات (قيمة ألفا كرونباخ). أما الاستقلالية فقد تم الاعتماد على مقياس (Spreitzer, 1995).

• الجزء الثالث: قياس السلوك الريادي: اعتمدت الدراسة في قياس هذا الجزء على دراسة (Zampetakis & Moustakis, 2007: 26) (وأكدت دراسة (Afsar et al., 2017) على توافر مقاييس ومؤشرات جودة التوافق للمقياس، وارتفاع معاملات الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) التي بلغت (0.89) مما يؤكد الاتساق الداخلي لهذا المقياس.

3- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:** تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامجي (AMOS .24) و (SPSS .24) وذلك على النحو الآتي:

• اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لتقدير معاملات الثبات (Reliability coefficients)

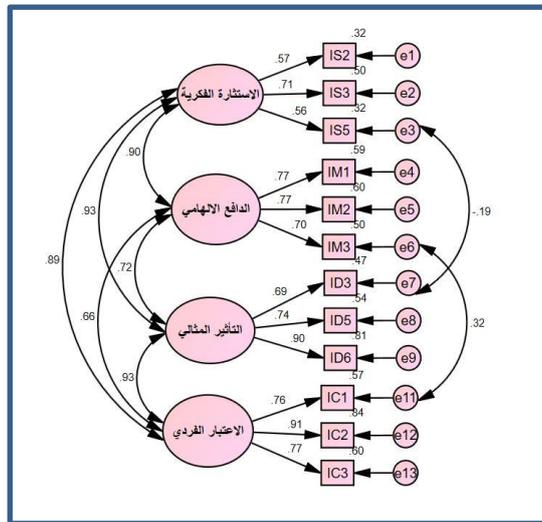
• أساليب الإحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة.

• أسلوب التحليل العاملي التوكيدي ("Confirmatory factor analysis "CFA") بطريقة الاحتمالات الكبرى ML، والذي يصف درجة المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة (العبارات في كل مقياس) تقيس المتغيرات الكامنة Latent variables والتي لا يتم قياسها مباشرة وإنما من خلال متغيرات أخرى، وذلك لتقويم كل متغير وحساب الصدق والثبات، وكفاية نموذج القياس.

• أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural

AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، لذلك تم حذف تسع عبارات تشبعاتها المعيارية أقل من 0.50 ، كما تم ربط بواقى أخطاء القياس ((IC1, ID3,IS5) (IM3)، وفقاً لمؤشرات التعديل ولزيادة مطابقتة النموذج، ومن ثم تم الحصول على نموذج القياس المعدل للقيادة التحولية والموضح بالجدول (2) والشكل(1):

1- نموذج القياس لأبعاد القيادة التحولية: يحتوي نموذج القياس لمتغير القيادة التحولية على أربعة أبعاد هي: الاستشارة الفكرية (IS) والدافع الإلهامي (IM)، والاعتبار الفردي (IC)، والتأثير المثالي (ID)، وعدد خمس عبارات لكل بعد، واستناداً للنتائج المعروضة في الجدول (2) فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود مطابقتة جيدة؛ لذلك أجري تعديل على المقياس من خلال فحص البواقى ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج



المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج AMOS

شكل(1) نموذج القياس التوكيدي لأبعاد القيادة التحولية

جدول (2) مؤشرات جودة التوافق لنموذج قياس أبعاد القيادة التحولية

النموذج	CFI	TLI	NFI	GFI	CMIN/df	RMSEA	RMR
الأساسي	0.713	0.676	0.625	0.654	3.820	0.141	0.105
المعدل	0.949	0.927	0.906	0.949	1.992	0.070	0.049

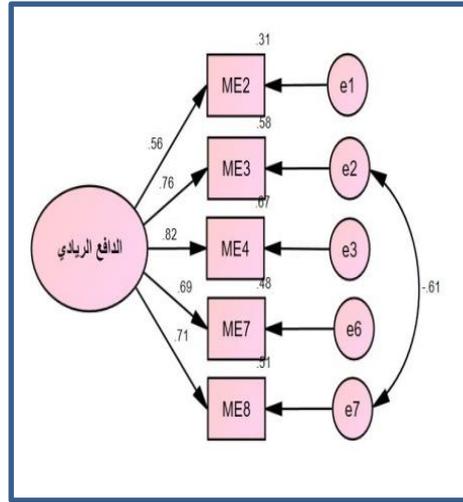
المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج AMOS

مطابقتة جيدة؛ لذلك أجري تعديل على المقياس من خلال فحص البواقى ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري

2- نموذج القياس لمتغير الدافع الريادي: نموذج القياس لمتغير الدافع الريادي (ME) هو نموذج لمتغير واحد يتكون من تسع فقرات واستناداً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (3)، فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود

وفقاً لمؤشرات التعديل ولزيادة مطابقة النموذج، ومن ثم تم الحصول على نموذج القياس المعدل لمتغير السلوك الريادي والموضح بالجدول (3) والشكل (2):

والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، لذلك تم حذف أربع عبارات لأن تحميلتهما المعيارية كانت أقل من (0.50)، كما تم ربط بواقى أخطاء القياس (e2,e7)،



المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج AMOS

شكل(2) نموذج القياس التوكيدي لمتغير الدافع الريادي

جدول (3) مؤشرات جودة التوافق لنموذج قياس متغير الدافع الريادي

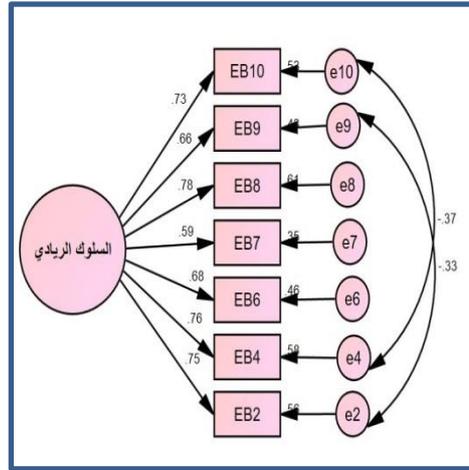
النموذج	RMSEA	RMR	CFI	TLI	NFI	GFI	CMIN/df
الأساسي	0.167	0.082	0.700	0.614	0.657	0.832	4.919
المعدل	0.069	0.018	0.982	0.955	0.967	0.978	1.90

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، لذلك تم حذف أربع عبارات لأن تحميلاتها المعيارية كانت أقل من (0.50)، كما تم ربط بواقى أخطاء القياس (e10, e4)، (e9,e2) وفقاً لمؤشرات التعديل ولزيادة مطابقة النموذج، ومن ثم تم الحصول على نموذج القياس المعدل لمتغير السلوك الريادي والموضح بالجدول (4) والشكل (3):

3- نموذج القياس لمتغير السلوك الريادي:

نموذج القياس لمتغير السلوك الريادي (EB) هو نموذج لمتغير واحد يتكون من إحدى عشرة فقرة، واستناداً للنتائج المعروضة في الجدول (4) فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود مطابقة جيدة؛ لذلك أُجري تعديل على المقياس من خلال فحص البواقى ومؤشرات التعديل Modification indices التي ينتجها برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار



المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج AMOS

شكل (3) نموذج القياس التوكيدي لمتغير السلوك الريادي

جدول (4) مؤشرات جودة التوافق لنموذج قياس متغير السلوك الريادي

النموذج	RMSEA	RMR	CFI	TLI	NFI	GFI	CMIN/df
الأساسي	0.201	0.115	0.694	0.617	0.663	0.711	6.718
المعدل	0.076	0.047	0.962	0.934	0.936	0.948	2.296

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

4- نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة وقيم الثبات وصدق التقارب وكما يتضح بالجدول (5)

جدول (5) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة وقيم الثبات وصدق التقارب

رمز الفقرات	التحميل المعياري (التشبع) دليل لصدق التقارب	قيمة ت (CR) ومعنويتها	مربع الارتباط المتعدد	الثبات (ألفا كرونباخ)	متوسط التباين المستخلص AVE
الاستثارة الفكرية					
IS2	0.567	ثابت	0.462	0.722	0.502
IS3	0.701	***6.001	0.592		
IS5	0.565	***5.275	0.453		
الدافع الإلهامي					
IM1	0.766	ثابت	0.586	0.779	0.564
IM2	0.781	***8.420	0.610		
IM3	0.697	***7.803	0.496		
التأثير المثالي					
ID3	0.676	ثابت	0.486	0.822	0.620
ID5	0.739	***7.880	0.547		
ID6	0.901	***9.417	0.829		

				الاعتبار الفردي
0.670	0.858	0.571	ثابت	0.755
		0.839	***11.151	0.910
		0.599	***9.458	0.774
				الدافع الريادي
0.533	0.811	0.422	ثابت	0.559
		0.576	***6.171	0.759
		0.673	***6.760	0.821
		0.491	***6.240	0.693
		0.506	***6.043	0.711
				السلوك الريادي
0.511	0.867	0.557	ثابت	0.746
		0.578	***8.680	0.760
		0.458	***7.873	0.676
		0.414	***6.868	0.594
		0.613	***9.188	0.783
		0.435	***6.678	0.659
		0.526	***8.250	0.725

P.0.001***

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

الحالية أكبر من 0.5 حيث تتراوح من (-0.50) (Bagozzi & YI, 1988)، ووفقاً لما أشار إليه (0.67) بأنه إذا كانت قيم متوسط التباين المستخلص للمتغير تساوي (0.5) فأكثر، فإن هذا يعد دليلاً قوياً على أن جميع العبارات تقيس المتغيرات المرتبطة بها. 5- الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة: يتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، والذي يعرضه الجدول السابق رقم (5)، ويبرز الجدول (6) أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير، أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، مما يؤكد الصدق التمييزي لأداة الدراسة المستخدمة.

استناداً للنتائج المعروضة في الجدول السابق يتضح أن:

- جميع معاملات التحميل المعياري (التشبع) تتراوح قيمتها بين المحك المحدد لصدق التقارب للمقياس (0.50: 0.90)، مما يدل على أن جميع عبارات المقياس تتمتع بصدق التقارب.
- تزيد جميع معاملات الثبات للمتغيرات عن (0.60)، واستناداً لما أشار إليه Hair et al., (2010) فإن هذه القيم تعد قيمة مقبولة، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة الحالية يتوفر لها ثبات جيد، وهذا يعني وجود توافق داخلي مرتفع لأبعادها.
- تظهر قيم "ت" أن جميع التحويلات المعيارية للعبارات معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، وإضافة إلى أن قيم متوسط التباين المستخلص المحسوب (AVE) لمتغيرات الدراسة

جدول (6) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5	6
الاستئارة الفكرية	(0.502)					
الدافع الإلهامي	***0.423	(0.564)				
التأثير المثالي	***0.440	***0.348	(0.620)			
الاعتبار الفردي	***0.421	***0.306	***0.603	(0.674)		
الدافع الريادي	***0.202	***0.069	***0.161	***0.020	(0.533)	
السلوك الريادي	***0.316	***0.192	***0.352	***0.275	***0.259	(0.511)

P.0.001***

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين متغيرات الدراسة الحالية، وتتفق هذه النتيجة مع اتجاهات العلاقات المفترضة بصفة أولية. كما أشارت قيم المتوسطات الحسابية الواردة بالجدول وجود اتجاهات إيجابية لدى مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة، حيث كان أعلاها الدافع الريادي بمتوسط حسابي (4.37)؛ بينما كان أدناها الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (3.06). أيضاً أشارت قيم الانحراف المعياري إلى وجود قدر من الاتفاق بين مفردات عينة الدراسة في إدراكهم لهذه المتغيرات، باستثناء متغير التأثير المثالي، ومتغير الاعتبار الفردي حيث وردت قيم الانحراف المعياري لهما أكبر من 1 مما يدل على وجود تباين لدى مفردات العينة نحو هذين المتغيرين.

- القيم بين الأقواس تمثل متوسط التباين المحسوب للمتغير AVE.

- متوسط التباين المحسوب للمتغير ينتج عن قسمة مجموع الارتباط التربيعي للأبعاد أو العبارات على عددهم.

- التباين المشترك ينتج عن ضرب كل قيمة من معاملات الارتباط بنفسها (يمكن الرجوع إلى معاملات الارتباط بين المتغيرات بنموذج الدراسة).

ثانياً: الإحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة: يعرض الجدول (7) معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة للاستدلال على وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة تمهيداً لاستخدام نمذجة المعادلة البنائية، حيث أظهرت

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط

الخطي بين متغيرات الدراسة

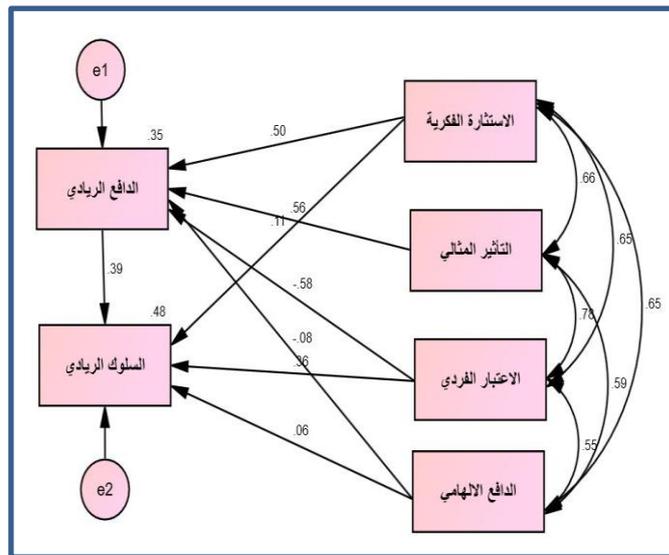
المتغير	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
الاستئارة الفكرية	3.429	0.808	1					
الدافع الإلهامي	3.481	0.905	**0.651	1				
التأثير المثالي	3.208	1.053	**0.664	**0.590	1			
الاعتبار الفردي	3.063	1.061	**0.649	**0.554	**0.777	1		
الدافع الريادي	4.376	0.609	**0.450	**0.263	**0.401	0.143	1	
السلوك الريادي	3.274	0.789	**0.563	**0.439	**0.594	**0.525	**0.509	1

P.0.01**

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

المطابقة، واستناداً للنتائج المعروضة في الجدول (8) يتضح أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج لم تكن متوافقة مع بعض المعايير المقبولة، ومن ثم لابد من إجراء بعض التعديلات المقترحة بوساطة مؤشرات التعديل Modification indices والتمثلة في حذف العلاقة المباشرة بين التأثير المثالي والسلوك الريادي؛ لأن العلاقة لم تكن معنوية حيث كانت قيمة (CR) التي تحدد قبول أو رفض الفرض تقل عن (1.96) وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت العلاقة (1.369) عند مستوى معنوية (0.171)، ويلحظ أنه بعد حذف العلاقة المباشرة تم الحصول على نموذج القياس المعدل كما يتضح في الجدول (8) والشكل (4):

ثالثاً: اختبار نموذج الدراسة وفروضها: بعد التأكد من جودة مؤشرات التوافق لنموذج قياس متغيرات الدراسة فإن الخطوة الآتية هي اتباع أسلوب المعادلة الهيكلية ذات الخطوتين Two-Step SEM يتم فيها أولاً تقدير نموذج القياس، ثم ثانياً يتبعه تقدير النموذج الهيكلية (Anderson & Gerbing, 1988) والمعيار المستخدم لقياس النموذج الهيكلية هو نفسه المستخدم في نموذج القياس (CFA) حيث تستخدم مؤشرات جودة المطابقة المتعارف عليها لتقويم جودة مطابقة النموذج؛ وذلك بهدف تحديد ما إذا كان النموذج الهيكلية المفترض يوافق البيانات أم لا؟، وفي حالة ما إذا كان لا يوافق البيانات - وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة - يتم تعديله حتى يتم تحقيق



المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج AMOS

شكل (4) نموذج القياس البنائي

جدول (8) مؤشرات جودة التوافق لنموذج قياس متغير الدافع الريادي

النموذج	RMSEA	RMR	CFI	TLI	NFI	GFI	CMIN/df
الأساسي	0.463	0.000	1.000	—	1.000	1.000	—
المعدل	0.071	0.50	0.998	0.971	0.996	0.996	1.863

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

ويوضح الجدول (9) قيم معاملات المسار المباشر بين متغيرات الدراسة:

جدول (9) قيم معاملات المسارات المباشرة بين متغيرات الدراسة في نموذج القياس البنائي

فروض الدراسة	المسار	قيمة معامل المسار	الخطأ المعياري S. E	قيم (ت) المعنوية CR	المعنوية P	نوع التأثير
الفرض الأول	الاستثارة الفكرية ← السلوك الريادي	0.110	0.681	1.101	0.271	لا يوجد تأثير
	الدافع الإلهامي ← السلوك الريادي	0.065	0.502	0.788	0.431	لا يوجد تأثير
	التأثير المثالي ← السلوك الريادي	-----	-----	-----	-----	-----
	الاعتبار الفردي ← السلوك الريادي	0.362	0.146	4.302	***	تأثير مباشر
الفرض الثاني	الاستثارة الفكرية ← الدافع الريادي	0.501	0.390	4.847	***	تأثير مباشر
	الدافع الإلهامي ← الدافع الريادي	0.075-	0.315	0.803-	0.422	لا يوجد تأثير
	التأثير المثالي ← الدافع الريادي	0.560	0.112	4.810	***	تأثير مباشر
	الاعتبار الفردي ← الدافع الريادي	0.576-	0.108	5.094-	***	تأثير مباشر
الفرض الثالث	الدافع الريادي ← السلوك الريادي	0.391	0.127	5.603	***	تأثير مباشر

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام AMOS *P < 0.05, **P < 0.01, ***P < 0.001

• (الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي) في الدافع الريادي، ولم يتحقق هذا الأثر بالنسبة لبعده الدافع الإلهامي على الدافع الريادي ومن ثم يمكن قبول صحة الفرض الثاني بصورة جزئية بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي)، ورفضه بالنسبة للدافع الإلهامي.

• يوجد أثر إيجابي ومعنوي للدافع الريادي في السلوك الريادي، ومن ثم يمكن قبول صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة.

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

• لا يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والتأثير المثالي) في السلوك الريادي، بينما يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعده الاعتبار الفردي في السلوك الريادي ومن ثم يتم قبول صحة الفرض الأول بصورة جزئية بالنسبة لبعده الاعتبار الفردي، ورفضه بالنسبة لباقي أبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والتأثير المثالي).

• يوجد أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد القيادة التحويلية

جدول (10) مربع معاملات الارتباط المتعدد R²

المغيرات	Estimate R ²
الدافع الريادي	0.348
السلوك الريادي	0.479

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

القيادة التحويلية مجتمعة، وتفسير (48%) من التغير في السلوك الريادي من خلال أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة، وبناءً على ذلك فإن نموذج الدراسة الحالية

كما يوضح الجدول (10) مربع معاملات الارتباط المتعدد R² حيث يتبين أنه أمكن تفسير نحو (35%) من التغير في الدافع الريادي من خلال أبعاد

(الدوافع الريادية) والمتغير التابع (السلوك الريادي) دالة إحصائياً. وإذا تحقق الشرط الثاني فقط فسوف يُدعم تأثير الوساطة التامة. ويضيف (Ruck et al., 2011) أن تحليل الوساطة الكاملة Full mediation بين المتغيرات تكون إذا كان التأثير غير المباشر دال إحصائياً وكان المسار المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير دال إحصائياً. ويوضح الجدول (11) نتائج التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة التحويلية في السلوك الريادي من خلال الدافع الريادي.

يسهم في إعطاء تفسيرات جيدة للمتغيرات التابعة التي تضمنها. ولاختبار الأثر غير المباشر لأبعاد القيادة التحويلية في السلوك الريادي من خلال الدوافع الريادية، ووفقاً لما أشار إليه (James, Mulaik & Brett, 2006) يجب أن يفى الوسيط الجزئي بشرطين في منهج النمذجة بالمعادلات البنائية:

- الشرط الأول: أن تكون المسارات المباشرة من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إلى المتغير التابع (الدوافع الريادية) دالة إحصائياً.
- الشرط الثاني: أن تكون المسارات المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير الوسيط (الدوافع الريادية)، وأيضاً المسار بين المتغير الوسيط

جدول (11) التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة التحويلية في السلوك الريادي من خلال الدافع الريادي

الفرض	المسار	معامل المسار غير المباشر (β)	المعنوية (P)	نوع التأثير	التأثير الكلي
الفرض الرابع	الاستثارة الفكرية ← الدافع الريادي ← السلوك الريادي	0.196	0.002	دال	0.306
	الدافع الإلهامي ← الدافع الريادي ← السلوك الريادي	-0.029	0.484	غير دال	0.035
	التأثير المثالي ← الدافع الريادي ← السلوك الريادي	0.219	0.005	دال	0.216
	الاعتبار الفردي ← الدافع الريادي ← السلوك الريادي	-0.225	0.005	دال	0.136

المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام AMOS *P < 0.05, **P < 0.01, ***P < 0.001

من خلال الدافع الريادي (0.219) (0.196) تبعاً (بدلالة معنوية).
 • ينخفض التأثير غير المباشر لبعد الاعتبار الفردي في السلوك الريادي من (0.362) إلى (-0.225) من خلال الدافع الريادي (وساطة جزئية) (بدلالة معنوية).
 • يمكن قبول صحة الفرض الرابع بصورة جزئية

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:
 • هناك وساطة كاملة لمتغير الدافع الريادي بين التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية من جانب والسلوك الريادي من جانب آخر حيث لم يثبت التحليل وجود أثر مباشر للتأثير المثالي والاستثارة الفكرية في السلوك الريادي في حين بلغ التأثير غير المباشر للتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية في السلوك الريادي

• أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير غير مباشر للاعتبار الفردي في السلوك الريادي من خلال الدوافع الريادية أي أن الدوافع الريادية تتوسط جزئياً في نقل تأثير الاعتبار الفردي في السلوك الريادي، على أن هذه الوساطة تداخلية، الأمر الذي أدى إلى تخفيض تأثير الاعتبار الفردي في السلوك الريادي بمعنى أن: القائد التحويلي يستطيع أن يعزز السلوك الريادي للمؤوسين من خلال الاعتبار الفردي، إلا أن الدافع الريادي يحدث تأثيراً أكبر في السلوك الريادي. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تفسيرات نظرية تقرير المصير التي أشارت إلى أن تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية للفرد وبخاصة حاجة الاستقلال (السلطة الذاتية) هي الأساس الذي تركز عليه المحفزات الداخلية (Gagné, & Deci, 2005). ومن ثم فإن تلبية هذه الاحتياجات سيسهم في تعزيز الدوافع لتقرير المصير، وبما أن الهدف السلوكي متوطن داخل الفرد، فمن المرجح أن استعداد الفرد للانخراط في سلوك معين بما في ذلك السلوك الريادي سيحدد من خلال دوافعه (الاستقلالية، والحاجة للإنجاز)، مع العلم أن الدراسة الحالية قد عمدت إلى استخدام نظرية تقرير المصير باعتبارها إحدى الرؤى النظرية التي توضح إسهام الدوافع في التأثير في السلوك الريادي.

• أوضحت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن الدوافع الريادية تتوسط بشكل تام العلاقة بين بعدي القيادة التحويلية (التأثير المثالي والاستثارة الفكرية) من جانب والسلوك الريادي من جانب آخر، ومن بين التفسيرات المحتملة لهذه النتيجة أنه عندما يدرك أفراد العينة أن مؤوسهم يظهرون معايير أخلاقية عالية تلهمهم معاني للعمل، وعندما يتم تشجيعهم للوصول إلى أفكار إبداعية لحل مشكلات قديمة، فإن ذلك يحفز دوافعهم الريادية، الأمر الذي يزيد من مستوى ممارستهم لسلوكهم الريادي. ويدعم نتيجة أثر الدوافع كمتغير وسيط ما توصلت إليه دراسة (Minh-Duc

بالنسبة لأثر الدوافع الريادية كمتغير وسيط بين أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي) في السلوك الريادي ورفضه بالنسبة لأثر الدوافع الريادية كمتغير وسيط بين الدافع الإلهامي في السلوك الريادي.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

• أشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد الاعتبار الفردي يؤثر إيجابياً ومعنوياً في السلوك الريادي، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Afsar et al., 2017)، التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالسلوك الريادي، كما توصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والتأثير المثالي) لا تؤثر في السلوك الريادي، وعلى الرغم من مخالفة هذه النتيجة للتوقعات، إلا أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من منطلق أن القادة في المنظمات محل الدراسة تتقنهم العديد من مهارات القيادة التحويلية المتعلقة بتعاملهم مع مؤوسهم؛ الجدير بالذكر - على حد علم الباحثين- أن الدراسات السابقة لم تربط بين أبعاد القيادة التحويلية والسلوك الريادي، وهذا الجانب مثل فجوة بحثية بالنسبة للدراسة الحالية، وبذلك فإن نتائج الدراسة تعد إسهاماً وإضافة سعت إليها الدراسة الحالية في هذا الشأن.

• توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي والتأثير المثالي) تؤثر إيجابياً ومعنوياً في الدافع الريادي، وتعد هذه النتيجة منطقية إلى حد كبير من منطلق أن الدوافع آلية أساسية يمارس القائد من خلالها التأثير في التابعين (Harrell, 2008). وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع ما توصلت إليه بعض الدراسات من وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الدوافع (Kim & Lee, 2011; Mengesha, 2015; Minh-Duc & Huu-Lam, 2019; Endriulaitienė, & Morkevičiūtė, 2020).

يعزز السلوك الريادي لدى التابعين؛ ولأن الاعتبار الفردي يؤثر تأثيراً مهماً في تعزيز السلوك الريادي، فيجب أن يُظهر القادة الدعم والتشجيع والتدريب للتابعين وعلى الرغم من أن الاعتبار الفردي يعزز من التواصل ويحسن من تبادل المعلومات بين القائد والتابعين؛ إلا أن المنظرين حولوا تركيز الاعتبار الفردي من وسيلة لتعزيز الألفة والعلاقات الشخصية إلى تعزيز ودعم الكفاية الذاتية للتابعين (Rafferty, 2006) وهذا يعطي دلالة عملية أن أثر القائد التحويلي يتمثل في الانتباه والاهتمام باحتياجات العاملين وتفضيلاتهم ورضائهم، ومراعاة جوانبهم الإنسانية. بالإضافة إلى ذلك، تعد الدوافع الريادية مورداً مهماً في تعزيز السلوك الريادي. ومن منطلق "رغبة الفرد في الإنجاز العالي" و "أن الحاجة للاستقلال مرتكز للدوافع الداخلية" (Gagné & Deci, 2005). تحتاج دوافع الأفراد الريادية (الاستقلالية، والحاجة للإنجاز) اهتماماً كبيراً من جانب القادة والمديرين الذين يتفاعلون بشكل مباشر مع العاملين. ونظراً لأن بعدي القيادة التحولية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) ينطويان على أثر مباشر بدرجة أكبر في التأثير في مستوى الدوافع الريادية أكثر منه في السلوك الريادي. فإن هذين البعدين يمثلان دافعاً نحو تعزيز رغبة الفرد في الاستقلالية والحاجة للإنجاز، وبما إنه لا يوجد لبعد القيادة التحولية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) تأثير في استعداد الفرد لممارسة السلوك الريادي؛ إلا من خلال الدوافع الريادية (وساطة تامة)، فهذا يستدعي التنبه من قبل الإدارة العليا لطبيعة هذه الدوافع من خلال تشجيع العاملين على استثارة تفكيرهم للوصول إلى أفكار إبداعية، وإظهار معايير أخلاقية عالية، ويكونون قدوة لتابعهم ونموذجاً يحتذى به.

توصيات الدراسة:

- وفقاً لما أشارت إليه نتائج الدراسة من وجود تأثير

(Huu-Lam, 2019) بأن الدوافع الذاتية للموظف تتوسط العلاقة بين القيادة التحولية وسلوك مواطنة العميل من جانب والسلوك الإبداعي من جانب آخر. ودراسة (Kim & Lee, 2011)، التي توصلت إلى أن القيادة التحولية لم تحقق أثراً مباشراً في السلوك الإبداعي للعاملين إلا من خلال دوافعهم. **دلالات الدراسة:** أسفرت نتائج الدراسة الحالية عن مجموعة من الدلالات النظرية والتطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

على مستوى النظرية: جاءت هذه الدراسة للتحقيق في فاعلية ممارسات القيادة التحولية على السلوك الريادي من خلال دوافع الأفراد الريادية، وقد أثبتت الدراسة أن بعد الاعتبار الفردي هو أهم أبعاد القيادة التحولية لتعزيز السلوك الريادي لدى التابعين. وعلى الرغم من أن الجهود المباشرة للقادة قد لا تلقى نجاحاً كبيراً في تعزيز سلوك الريادي من خلال الأبعاد الأخرى (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية والحافز الإلهامي) إلا أن هذه الأبعاد باستثناء الحافز الإلهامي لها أثر مهم ومساند في دعم دوافع التابعين الريادية، وإكسابهم الشعور بالاستقلالية وتعزيز حافز الإنجاز لديهم. كذلك فقد كان أحد أهداف الدراسة هو تحديد مكانة الدافع الريادي في ضمن جوانب القيادة على اعتبار أن الدوافع جانب أساسي من جوانب القيادة (Webb, 2007). والدراسة الحالية تقدم دليلاً علمياً مفاده: أن تعزيز ممارسة السلوك الريادي لن يتم من خلال ممارسات القيادة التحولية فقط، بل إن الحاجة قائمة إلى إدراك أهمية الدافع الريادي من منطلق أن تعزيز ممارسة السلوك الريادي سيكون بشكل أكبر لمن لديهم استعداد داخلي لهذه الممارسة، أو سيتم استغلالها من قبل الأفراد الذين لديهم دافع ريادي داخلي.

على المستوى التطبيقي: هناك عدد من الأدلة العملية التي يمكن اشتقاقها من نتائج الدراسة الحالية منها: أنه من المهم عملياً أن يفهم القادة ما الذي

• وفقاً لما توصلت إليه الدراسة من أن الدوافع الريادية تؤثر إيجابياً ومعنوياً في السلوك الريادي ولما حققته الدوافع الريادية من وساطة بين أبعاد القيادة التحويلية (الاستتارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتأثير المثالي) من جانب والسلوك الريادي من جانب آخر، فإن المنظمات محل الدراسة تحتاج إلى تبني اتجاهات أكثر إيجابية نحو الدوافع الريادية، والسلوك الريادي من خلال رسم الصورة الذهنية للعاملين بأن ممارسة السلوك الريادي سينعكس إيجاباً نحو تحقيق نتائج أفضل لهم، حيث يمكنهم من أن يصبحوا رواد أعمال من جانب وعلى منظماتهم كمنظمات ريادية من جانب آخر، والاهتمام بتوثيق الإنجازات الفردية على مستوى المنظمة، والإدارات، والأقسام، ونشر هذه الإنجازات لتحفيز الأفراد على إخراج ما لديهم من أفكار وآراء، وتشخيص مستويات السلوك الريادي لدى العاملين من خلال التقييم الموضوعي والعادل لهذا السلوك، ووضع مقاييس لقياسه، وبناءً على التقييم لممارسة السلوك الريادي يتم وضع برامج تحفيزية، تتعلق بإدراج أشكال السلوك الريادي في ضمن نظم المكافآت والحوافز المعمول بها، وجعل ممارسة السلوك الريادي أحد أسس الترقية.

إيجابي ومعنوي لبعده الاعتبار الفردي في السلوك الريادي، فإن ذلك يقتضي من إدارة المنظمات محل الدراسة العمل على التحول في العقلية القيادية نحو تطوير علاقات شخصية مع التابعين، وأن يتم تفويض المهام لهم وسيلة لتنمية الإبداع، وتحفيزهم على اكتشاف خبرات، وتجارب تعليمية، والعمل على تطوير مهاراتهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بينهم.

• نتيجة لما أشارت إليه نتائج الدراسة من أن أبعاد القيادة التحويلية (الاستتارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتأثير المثالي) تؤثر إيجابياً ومعنوياً في الدافع الريادي؛ فإن المنظمات محل الدراسة تحتاج إلى تعزيز هذه الأبعاد من خلال استقطاب وتعيين الأفراد الذين لديهم حب الإيثارة، والاهتمام بالآخرين، ويتم ذلك من خلال عدم الاكتفاء بالاختبارات التقليدية، بل يتعدى ذلك إلى اختبارات الشخصية القيادية. وتدريب القادة على ممارسات القيادة التحويلية، من خلال توجيه هذه البرامج نحو تنمية معارف ومهارات القادة بهذه الممارسات وفوائدها، وتشجيع الموظفين والمديرين على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة، وضرورة اعتماد مبدأ المشاركة بالأرباح وخاصة لذوي الأفكار المبدعة، بوصفهم رأس المال الفكري الذي يقود إلى التطوير والنجاح.

المراجع:

- 1- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- 2- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- 3- Akeel, A., & Indra, D. (2013). The role of transformation leadership style in motivating public sector employees in Libya. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(2), 2013.
- 4- Anderson, J. & Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3):411- 423.
- 5- Bagozzi, R.P., & Yi, Y.,(1988). On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1):74-94.
- 6- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2012). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 18(2), 132-138.
- 7- 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.
- 8- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990), *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- 9- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City, CA: Mind Garden.
- 10- Berkovich, I., & Eyal, O. (2017). Emotional reframing as a mediator of the relationships between transformational school leadership and teachers' motivation and commitment. *Journal of Educational Administration*, 55(5), 450-468.
- 11- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 254-281.
- 12- Bird, B., & Schjoedt, L. (2017). Entrepreneurial behavior: Its nature, scope, recent research, and agenda for future research. *Revisiting the entrepreneurial mind*, 35, 379-409.
- 13- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- 14- Buble, M., Juras, A., & Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: journal of contemporary management issues*, 19(1), 161-193.
- 15- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- 16- Chan, K. Y., Ho, M. H. R., Kennedy, J. C., Uy, M. A., Kang, B. N., Chernyshenko, O. S., & Yu, K. Y. T. (2017). Who wants to be an intrapreneur? Relations between employees' entrepreneurial, professional, and leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations. *Frontiers in psychology*, 8, 2041. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02041.
- 17- Chung-Wen, Y. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), 257.
- 18- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human performance*, 17(1), 95-117.
- 19- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.
- 20- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981-995.
- 21- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- 22- Endres, A. M., & Woods, C. R. (2010). Schumpeter's 'conduct model of the dynamic entrepreneur': scope and distinctiveness. *Journal of Evolutionary Economics*, 20(4), 583-607.
- 23- Endriulaitienė, A., & Morkevičiūtė, M. (2020). The Unintended Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Workaholism: The Mediating Role of Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 154(6), 446-465.
- 24- Fayolle, A., Liñán, F., & Moriano, J. A. (2014). Beyond entrepreneurial intentions: Values and motivations in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 679-689.
- 25- Gabriela, H. M., & Dorinela, N. (2017). The leadership's role in motivating employees. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, XVII(1), 296-301.
- 26- Gagné, M. (2009). A Model of Knowledge-Sharing Motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.
- 27- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- 28- Gagné, M., Senecal, C. B., & Koestner, R. (1997).

- Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. **Journal of applied social psychology**, 27(14), 1222-1240.
- 29- Garcia-Morales, V.J., Matias-Reche, F. and Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. **Journal of Organizational Change Management**, 21(2), 188-212.
- 30- Gartner, W. B., & Carter, N. M. (2003). Entrepreneurial behavior and firm organizing processes. In Z. J. Acs, & D. B. Audretsch (Eds.), **Handbook of Entrepreneurship Research**: 195–221. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- 31- Hair, J.F. Jr, Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). **Multivariate Data Analysis: A global Perspective** (7th ed.). Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- 32- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D. Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing. **Journal of Workplace Learning**, 28(3), 130-149.
- 33- Harrell, M. M. (2008). The Relationships Between Leader Behavior, Follower Motivation, and Performance. Florida: Department of Psychology College of Sciences University of Central Florida. Retrieved August 2020, from: <https://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4765&context=etd>.
- 34- Hermans, H. J. (1970). A questionnaire measure of achievement motivation. **Journal of Applied Psychology**, 54(3):353–373.
- 35- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. **Journal of management**, 23(3), 409-473.
- 36- Hunt, J. G. J., & Conger, J. A. (1999). From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. **The Leadership Quarterly**, 10(3): 335-343.
- 37- James, L.R., Mulaik, S.A. & Brett, J.M. (2006). A tale of two methods. **Organizational Research Methods**, 9(2), 233-244.
- 38- Jebarajakirthy, C., & Thaichon, P. (2015). A conceptual framework for understanding and developing entrepreneurial behaviour: implications for social marketers. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, 20(4), 299-311.
- 39- Karunarathne, B. (2019). **IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEES' MOTIVATION: A CASE STUDY OF SHAHJALAL ISLAMI BANK LIMITED, BANGLADESH**. Unpublished Master's Thesis in Business Administration, Linnaeus University, Sweden.
- 40- Kessler, A., & Frank, H. (2009). Nascent entrepreneurship in a longitudinal perspective: The impact of person, environment, resources and the founding process on the decision to start business activities. **International Small Business Journal**, 27(6), 720-742.
- 41- Khoshmaram, M., Shiri, N., Shinnar, R. S., & Savari, M. (2020). Environmental support and entrepreneurial behavior among Iranian farmers: The mediating roles of social and human capital. **Journal of Small Business Management**, 1-25.
- 42- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. **Public Organization Review**, 14(3), 397-417.
- 43- Kim, J. G., & Lee, S. Y. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction. **Asian Journal of Technology Innovation**, 19(2), 233-247.
- 44- Kirkley, W.W. (2016). Entrepreneurial behaviour: the role of values. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 22 (3), 290-328.
- 45- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. **Journal of Organizational Behavior**, 33(8), 1031-1052.
- 46- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. **The Leadership Quarterly**, 15, 79–102.
- 47- Kuratko, D., Hornsby, J. and Naffziger, D. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, 35(1), 24-33.
- 48- Mengesha, A. (2015). Impact of leadership approaches on employee motivation: An empirical investigation in Haramaya University. **AshEse Journal of Business Management**, 1(4), 028-038.
- 49- Metallo, C., Agrifoglio, R., Briganti, P., Mercurio, L., & Ferrara, M. (2021). Entrepreneurial behaviour and new venture creation: The psychoanalytic perspective. **Journal of Innovation & Knowledge**, 6(1), 35-42.
- 50- Mhatre, K. H., & Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. **The Oxford handbook of leadership and organizations**, 221-240. Oxford University Press.
- 51- Minh-Duc, L. and Huu-Lam, N. (2019). Transformational leadership, customer citizenship behavior, employee intrinsic motivation, and employee creativity. **Journal of Asian Business and Economic Studies**, 26(2), 286-300.
- 52- Misra, S., & Kumar, E. S. (2000). Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour. **The Journal of Entrepreneurship**, 9(2), 135-154.
- 53- Moraes, G. H. S. M., Iizuka, E. S., & Pedro, M. (2018). Effects of entrepreneurial characteristics and university environment on entrepreneurial intention. **Revista de Administração Contemporânea**, 2(2), 226–248.

- 54- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J.-P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 103–119.
- 55- Muceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
- 56- Mukesh, H.V., Prabhu, N., Koodamara, N.K., Chakraborty, S. and Kamath, P. (2021). Entrepreneurial potential of students of MBA and engineering schools in the Indian context: roles of leadership and achievement motivation. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(3), 782-810.
- 57- Murnieks, C. Y., Klotz, A. C., & Shepherd, D. A. (2019). Entrepreneurial motivation: A review of the literature and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 115-143.
- 58- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur's impossible dream?. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 77-89.
- 59- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(1), 37-61.
- 60- Rawung, F. H. (2013). The effect of leadership on the work motivation of higher education administration employees (Study at Manado State University). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 15(1), 28-33.
- 61- Ruck, D.D., Preacher, K.J., Tormala, Z.L. and Petty, R.E. (2011). Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(2), 311-322.
- 62- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- 63- Schaffer, B. (2008). Leadership and motivation. *Supervision*, 69(2), 6-9.
- 64- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Chen, T. J. (2012). Transformational leadership trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1057-1073.
- 65- Sougui, A. O., Bon, A. T., Mahamat, M. A., & Hassan, H. M. H. (2017). The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(1), 59-68.
- 66- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- 67- Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: Identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, 42(2), 243–258.
- 68- Uslu Sahan, F. & Terzioğlu, F. (2022). Transformational leadership practices of nurse managers: the effects on the organizational commitment and job satisfaction of staff nurses. *Leadership in Health Services*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2021-0091>.
- 69- Webb, K. (2007). Motivation peak performance: Leadership behaviours that stimulate employee motivation and performance. *Christian Higher Education*, 6(1), 53-71.
- 70- Wu, S., Matthews, L., & Dagher, G. K. (2007). Need for achievement, business goals, and entrepreneurial persistence. *Management Research News*. 30(12), 928-941.
- 71- Yadav, M., Choudhary, S. and Jain, S. (2019). Transformational leadership and knowledge sharing behavior in freelancers: A moderated mediation model with employee engagement and social support. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 202-224.
- 72- Yamfei, W., Yangliu, Z., & Yu, Z. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(2), 313–322.
- 73- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 13(1), 19-38.
- 74- Zampetakis, L. A., Beldekos, P., & Moustakis, V. S. (2009). Day-to-day” entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support. *European Management Journal*, 27(3), 165-175.
- 75- Zeffane, R. (2013). Need for achievement, personality and entrepreneurial potential: A study of young adults in the United Arab Emirates. *Journal of Enterprising Culture*, 21(01), 75-105.

The Role of Transformational Leadership in Entrepreneurial Behavior in the Light of Entrepreneurial Motives as a Mediator: A Field Study on Selected Companies of Hayel Saeed An'am

Abdel Nasser Abdel Rahman Sodan

Saeed Ali Jalal

Othman Salem Al-Arada

Abstract

This study aimed to investigate the extent to which transformational leadership (individual consideration, intellectual stimulation, idealized influence, and inspirational motivation) affects entrepreneurial behaviour through entrepreneurial motivation as a mediating variable. Using a descriptive-analytical approach and a survey questionnaire, data was collected from a population of 2476 employees working in the middle and executive management levels of companies group of Hayel Saeed An'am. A sample of 255 individuals was estimated. Structural equation modeling (SEM) was used to test the study hypotheses. The results indicated that transformational leaders could influence entrepreneurial employees' behavior through individual consideration, but not through intellectual stimulation, inspirational motivation or idealized influence. Additionally, transformational leaders can affect employees' entrepreneurial motivation through individual consideration, intellectual stimulation and idealized influence, but not through inspirational motivation. The study found that entrepreneurial motives serve as a full mediator between idealized influence, intellectual stimulation, and entrepreneurial behavior on one hand, and a partial mediator between individual consideration and entrepreneurial behavior on the other hand. The study recommends the importance of a shift in leadership mentality towards enhancing employees' entrepreneurial motives, which positively reflect on their entrepreneurial behavior. It also suggests creating a mental image for employees, that practicing entrepreneurial behavior will lead to better results for both the employees themselves as potential entrepreneurs and their organizations as entrepreneurial entities.

Keywords: transformational leadership, entrepreneurial motivations, entrepreneurial behavior.