

## The relationship between transformational leadership and entrepreneurial performance A study on a sample of service sector institutions of Khartoum State 2022

Dr. Hassan Abdelrahmim Fadul Mohamed<sup>1</sup>, Co-Prof. Elsheikh Mohammed Elkhidir Mohammed<sup>2</sup>, Dr. Anis Mohammed Souissi<sup>3</sup>, Dr. Huthayfah Hadi Madkhali<sup>4</sup>  
Sudan University of Science and Technology || Sudan<sup>1</sup>  
Faculty of Business Administration || Jazan University || KSA<sup>2-3-4</sup>

**Received:**

26/09/2022

**Revised:**

12/10/2022

**Accepted:**

13/11/2022

**Published:**

28/02/2023

\* Corresponding author:

[anSOUISSI@jazanu.edu.sa](mailto:anSOUISSI@jazanu.edu.sa)**Citation:** Mohamed, H.

A., Mohammed, E. M.,

Souissi, A. M., &amp;

Madkhali, H. H. (2023).

The relationship between

transformational

leadership and

entrepreneurial

performance: A study on

a sample of service sector

institutions of Khartoum

State 2022. Journal of

Economic, Administrative

and Legal Sciences,

7(2),91 – 107.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.S260922>

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

**Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The purpose of this study is to investigate the relationship between transformational leadership and entrepreneurial performance in the service sector of Khartoum State. The study used descriptive method analysis, and to meet its objectives, a survey questionnaire was designed to collect its primary data focusing on leaders of the service sector in Khartoum State. The study used improbability sample and out of 300 questionnaires distributed, 298 responses were received, representing 99% response rate. To analyse the data, (SPSS) and equation structural modelling (ESM) were used. The findings revealed that there is a partial significant relationship between transformational leadership dimensions and entrepreneurial performance dimensions (advance planning, entrepreneurial indicator, effectiveness). Accordingly, the study presented a number of recommendations, including the development of the dimensions of transformational leadership in service sector organisations, as it plays an important role within these institutions, in order to further develop the entrepreneurial performance.

**Keywords:** Transformational leadership, entrepreneurial performance, entrepreneurial indicator, service sector organizations, Khartoum.

### العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الريادي

### دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم، 2022

الدكتور / حسن عبد الرحيم فضل محمد<sup>1</sup>، الأستاذ المشارك / الشيخ محمد الخضر محمد<sup>2</sup>، الدكتور /

أنيس محمد صالح سويسي<sup>3\*</sup>، الدكتور / حذيفة بن هادي مدخلي<sup>4</sup>

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا || السودان<sup>1</sup>

كلية إدارة الأعمال || جامعة جازان || المملكة العربية السعودية<sup>2-3-4</sup>

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الريادي بالقطاع الخدمي بولاية الخرطوم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في مدراء المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم والتي تم اختيارها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية. تم توزيع 300 استبانة استرد منها (298) استبانة بنسبة 99%. استخدم برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS) ونموذج المعادلة البنائية (ESM). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة (جزئية) ذات تأثير معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز) وأبعاد الأداء الريادي (التخطيط المسبق، المؤشر الريادي). وبناء على ذلك توصي الدراسة بالعمل على زيادة تطوير أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع الخدمي كونها تلعب دورا مهما داخل هذه المؤسسات وذلك لمزيد تطوير الأداء الريادي. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء الريادي، المؤشر الريادي، مؤسسات القطاع الخدمي، ولاية الخرطوم.

## 1- المقدمة

يتجه العالم اليوم نحو مرحلة من التطور السريع جداً لم تسبق أن مرت بها مؤسسات الأعمال من قبل، وهذا ما حفزها إلى مواكبة هذا التطور من اجل المحافظة على زبائنها وحصتها السوقية، ومن هذه التطورات الاهتمام الواضح ب الريادية بوصفها توجهاً حديثاً يتطلب المنافسة من اجل المحافظة على الأداء المتفوق المستدام، وقد جعل ذلك اغلب المؤسسات العالمية تهتم بالريادة من اجل المحافظة على مكانتها أمام عملائها، وتحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على تحقيق الأرباح للمؤسسة وإرضاء حاجات العملاء ورغباتهم.

تتميز المؤسسات الريادية من خلال التأكيد على وظيفة التنظيم للمؤسسة مما يسمح لها القدرة العالية على الابتكار والنمو (Tapan.2001) فالمؤسسة الريادية هي كي أنات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الاسواق وايجاد فرص العمل وادخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين الخدمات ( داؤد 2011م)

ومن خلال الأداء الريادي فإننا نعني بالنمو الفكري والمالي والمعرفي في القدرات الريادية للمشروعات في المؤسسات المختلفة وقد يتأثر الأداء الريادي بالقدره علي علاقة المدراء مع بعضهم البعض والتي تؤدي بعد ذلك إلى إعادة تشكيل قدرة العاملين على ريادة الاعمال (Dowling, 2003; Rothaermel and Hess, 2007) وكما للأداء الريادي أهميته فللقيادة التحويلية دورها المهم في قيادة المنظمات للأفضل حيث تكمن تلك الأهمية في قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات إختلافية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murpy, 2005) حيث يجب أن يكون لدى القائد قدرات معرفية وتعليمية ليستطيع إدارة المنظمة بدراية .

## مشكلة الدراسة

يعد موضوع الأداء الريادي من الموضوعات التي وجدت الإهتمام من الباحثين والمهتمين لما له من أهمية بالنسبة لأداء المؤسسات وإدارتها بالطرق العلمية والتخطيط الجيد حيث يحتاج القادة إلى قدرات تعليمية ومعرفية متقدمة.

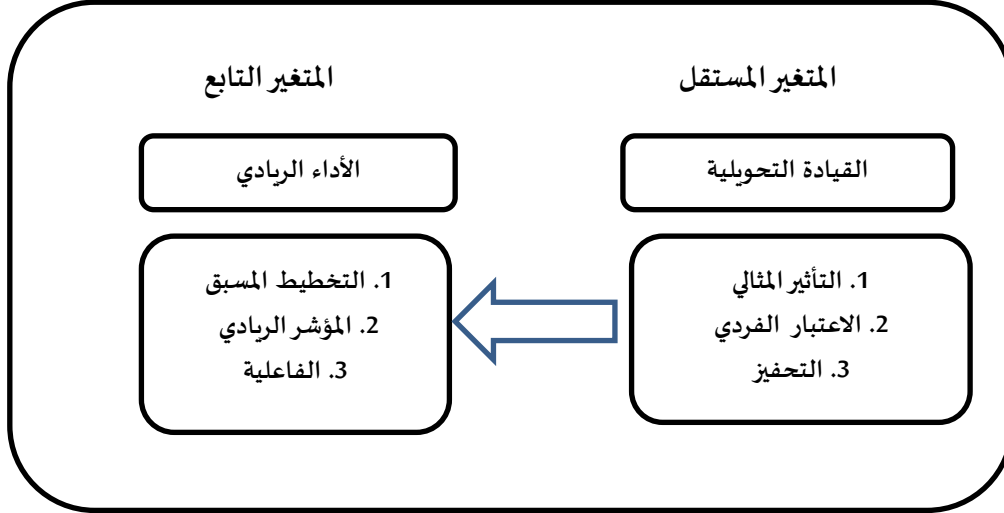
بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية، الناظر لهذه الدراسات يجدها ركزت على مناقشة متغيرات متعددة حيث تناولت أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة من خلال الأبعاد التالية: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز والتمكين كما في دراسة (إيم أن، 2014م) ودراسة (العازمي، 2016) ومن حيث الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال الأبعاد التالية:، التأثير المثالي ، التحفيز، الاعتبار الفردي كما في دراسة (فايز، 2017م) ودراسة (عبدالله، 2017) أيضاً، القيادة التحويلية وأثرها علي الأداء الوظيفي من خلال الأبعاد التالية: التأثير المثالي، التمكين، الإعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي، كما في دراسة (زيد، 2016 م ) ودراسة (الشريف، 2017م) وأيضاً دراسة (العتيبي، 2016).

من هنا جاءت هذه الدراسة لمحاولة استكشاف أثر أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الأداء الريادي وتمثلت في السؤال الرئيسي للبحث : ما هو أثر القيادة التحويلية على الأداء الريادي على مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم؟

عليه سوف تأخذ الدراسة القيادة التحويلية من حيث أثرها على الأداء الريادي بأبعاد التأثير المثالي التالية: التحفيز والإعتبار الفردي وذلك لعدم وجود دراسات شاملة درست التخطيط المسبق، والفاعلية والمؤشر الريادي كأبعاد للأداء الريادي وتأثيرها المباشر جنباً إلى جنب أبعاد القيادة التحويلية، والتي تعتبر من أقوى الأبعاد وأشملها وأكثرها استخداماً مايعتبر مبرراً لتسليط الضوء عليها في هذه الدراسة.

## نموذج الدراسة المقترح

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باعداد أنموذج للدراسة يشمل المتغير المستقل "القيادة التحويلية" بأبعاده ( التأثير المثالي الاعتربار الفردي ، التحفيز ) بالاضافة إلى المتغير التابع الأداء الريادي ( التخطيط المسبق المؤشر الريادي الفاعلية) كما هو موضح في الشكل (1)



المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسات السابقة، 2022

## تطوير الفرضيات :

من خلال نموذج الدراسة يمكن إستنتاج العلاقات الآتية وتطويرها وبالرجوع إلى الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والأداء الريادي أشارت دراسة (فايزه، 2017) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات ودراسة (زيد، 2016) توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي، ودراسة (علي ، 2017) أن جميع علاقات الإرتباط بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الريادي للمنظمة كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك وجود تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية على الأداء الريادي للمنظمة، عليه فإن الدراسة تفترض الفرضية الرئيسية التالية :

- وجود علاقة بين القيادة التحويلية والأداء الريادي بمؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم. وتتفرع منها عدة فرضيات :
- 1- وجود علاقة بين التأثير المثالي والتخطيط المسبق بمؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم .
- 2- وجود علاقة بين التأثير المثالي والمؤشر الريادي بمؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم.
- 3- وجود علاقة بين التأثير المثالي والفاعلية بمؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم.
- 4- وجود علاقة بين الاعتبار الفردي والتخطيط المسبق بمؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم.
- 5- وجود علاقة بين الاعتبار الفردي والمؤشر الريادي بمؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم.
- 6- وجود علاقة بين الاعتبار الفردي والفاعلية بمؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم.
- 7- وجود علاقة بين التحفيز والمؤشر الريادي بمؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم.
- 8- وجود علاقة بين التحفيز والتخطيط المسبق بمؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم.
- 9- وجود علاقة بين التحفيز والفاعلية بمؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم

## أهداف الدراسة

- يمكن تلخيص أهداف الدراسة من خلال مايلي :
- معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الريادي.
  - قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الريادي.
  - إختبار تأثير القيادة التحويلية على الأداء الريادي.

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بوصفها إحدى المحاولات التي تناولت الربط بين القيادة التحويلية والأداء الريادي وقياس هذه العلاقة، كما أنها تعالج موضوعاً لم يلقى اهتماماً كبيراً على حد علم الباحثين في المؤسسات الخدمية السودانية، لذا جاءت أهميتها كالتالي:

## • الأهمية النظرية

تسعى الدراسة لتقديم إسهامٍ علميٍّ من خلال سد الفجوة في الأبحاث المنشورة في المجالات العالمية والتي تتسم بالغرارة أو تلك المنشورة عربياً والتي تتسم بالندرة في مجال الأداء الريادي خاصة في المؤسسات السودانية. المساهمة من خلال الدراسة في معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الريادي في المؤسسات الخدمية السودانية للمساهمة في إثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال إختبار مفاهيم البحث ومتغيراته وسعي الدراسة لإختبار نظرية الموارد التي تم بناء نموذج الدراسة عليها ومعرفة مدى قدرة هذه النظريات على تفسيرها.

لذا، فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، خاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في إستنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها.

## التعريفات الاجرائية:

المصطلح	التعريف الاجرائي	المصدر
القيادة التحويلية:	هي أسلوب إداري لقيادة عمليات التغيير في المنظمات وزيادة قدرتها علي التحسين المستمر عن طريق الإهتمام بالموظفين.	(زايد، التلب أي 2013)
التأثير المثالي	هو قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب، واحترام ، وتقدير التابعين وعده المثل الاعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لمطالبه.	(Barbuto, 2006)
التحفيز	هو إظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة	(الاسمري، 2011)
الاعتبار الفردي	هو الإهتمام بمشاعر الافراد للتطوير والارتقاء بمستوى أدائه ونموه.	(الزبيدي، 2007)
الأداء الريادي	هو نتاج توظيف المنظمة المبدعة لمواردها المختلفة في مجمل أنشطتها.	(العدواني ومحمد، 2012)
التخطيط المسبق	هو التنبؤ والتخطيط لأهداف المنظمة مسبقاً.	(McMullan & Kenworthy, 2015)
الفاعلية	هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.	(داؤد، 2015)
المؤشر الريادي	هو توفير نظرة مفصلة على طابع المشاريع ويتضمن بي أنات منظمية يعطي صناع القرار أداةً تساعد على فهم تنظيم المشاريع ونقاط القوة والضعف في المنظمة.	(Szerb, 2012)

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسات السابقة، 2022

## 2- الإطار النظري للدراسة

### القيادة التحويلية

تسعى المنظمات في ظل المنافسة الشديدة إلى المحافظة على بقائها واستمرارها، وهذا يتطلب التأمل في أساليب القيادة المتبعة فيها، فبدون القيادات الواعية المدركة لحجم التحديات، وزيادة تعقيد العمليات الإدارية، ستكون قدرة هذه المنظمات على المنافسة والنمو محدودة. لذلك، كان لابد من البحث عن أساليب قيادية قادرة على مجاراة التطورات، لذلك ظهرت أساليب حديثة للقيادة ومن أشهر تلك الأساليب أسلوب القيادة التحويلية (نجم، 2011).

أن القيادة الحقيقية التي نحتاجها اليوم هي التي لها قدرة فائقة للإيحاء للمرؤوسين بالقيام بأفضل طاقاتهم، وتطويرهم إلى مستويات فكرية وترقية فئاتهم، فالقائد التحويلي قادر على حث أتباعه على القيام بأكثر من ما هو متوقع (Conger، 2002) وينظر كونجر للقيادة التحويلية على أنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل المرغوب، وتطوير أداء العاملين وتشجيعهم فكرياً. كما يعرفها (Trofino، 2000) بأنها "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كلياً لمتطلبات المستقبل". ومن خلال التعريفات السابقة يتضح إنها تركز على عنصرين أساسيين، الأول: إدراك القائد لردود فعل المرؤوسين عند عمليات التغيير في دعم المؤيدين، ويقلل من ردة فعل المعارضين. والثاني: على التكيف مع ما يتمتع به القائد من مرونة تجعله قادر للتغيرات والتعديلات (العمرى، 2008). وتعود أهمية القيادة التحويلية كنموذج قيادي حديث إلى العوامل التالية:

أولاً: تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها.

ثانياً: يمكن أن تتطور صفات القيادة التحويلية وتحسن مهما كانت عن طريق التدريب، الذي يترك تأثيراً على أداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

ثالثاً: تتبنى القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وبالتالي إكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

### أبعاد القيادة التحويلية:

إستطاع بعض الباحثين (Bass and Avolio، 1994 and Bass، 1990) وغيرهم من تطوير أبعاد القيادة التحويلية في ثلاثة أبعاد هي: التأثير المثالي، وإعتبارية الفردية، والتحفيز. وقد أضاف وجيرفين ارفيرتي (Rafferty and Griffin، 2004) بُعد التمكين، ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

#### أ- بعد التأثير المثالي:

عرف (Barbuto and Burbach، 2006) ب أنه قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب وإحترام وتقدير التابعين بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع لرغباته ومطالبه، ويشير (طه، 2007) أن القائد الكارزماتي على قدر كبير من المرونة، والتركيز وصاحب رؤية واضحة، ويمتلك مقومات التعبير عنها، ولديه قدرة كبيرة على الاتصال سواءً بطريقة لفظية أو نفسية ويمتلك معظم المعلومات التي تجعل منه قدوة، فيثير الحماس للتابعين ويستحوذ على ثقتهم، وكيف لا وهو لا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول، فيؤثر على سلوكهم ومشاعرهم وبالتالي يضمن ولائهم.

ب- الاعتبار الفردي

عرّفه أفوليو وآخرون (Avolio et al, 1991) بأنه "قيام القائد بإبداء الإهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، بالإضافة إلى بناء الثقة، ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين".

ج- التحفيز:

هي أن يعمل القائد التحويلي على زيادة التفاؤل والحماس والاهتمام لدى المرؤوسين، عن طريق إعطاء المعنى والتحدى لما يقومون به وتغليب روح الجماعة، وجعلهم يركزون ويفكرون في المستقبل بروح التفاؤل، وحثهم على المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، كل ذلك يؤدي لتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة (الجارودي، 2010).

كما أن (Barnett and McCormick, 2003) إلى أن القائد في هذا البعد يرفع درجة الوعي لدى التابعين عن رؤية ورسالة المنظمة، ويكون قادر على بناء الدافع والثقة بين التابعين، للإرتقاء بتوقعات وأداء التابعين، وبالتالي يستطيعون تحقيق الأهداف العامة لمنظمتهم بنجاح.

**الأداء الريادي:**

بسبب قلة المصادر عن هذا الموضوع، يمكن النظر إلى الأداء الريادي كما يراه الباحثون أنه ناتج عن توظيف المنظمة المبدعة والريادية لمواردها المختلفة بما يمكنها من تحقيق الأهداف، والتي غالباً تتسم بالتجديد والابتكار وله الأثر في الاستحواذ على الميزة التنافسية ذات الأهمية في قيادة الأسواق ، وأن التفوق وتحقيق الأهداف لا يعني فقط الوقوف هنا بل يتعدى ذلك للوصول إلى الابداع في مجال إنجاز الأهداف على نحو يقود إلى الريادة في السوق ومحط أنظار المنظمات الأخرى، لذا فالأداء الريادي يتطلب صياغة إستراتيجيات مساعدة وابداع في مجال تنفيذها، كذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبناء ديناميكية الميزة التنافسية، وإملاك قدرات بشرية عالية المهارة (العدو أني ومحمد، 2012).

هناك مؤشرات للأداء الريادي كالفاعلية والكفاءة وحجم المبيعات والحصة السوقية (Fleisher, 1997 & Mahaffy) والتي يمكن اعتمادها كمؤشرات مناسبة لقياسه أيضاً، أما فيما يخص نماذج قياس هذا النوع من الأداء ، فيمكن الاستفادة لأجله بكافة نماذج القياس المعروفة في الأطر النظرية لعلم الإدارة، كبطاقة الأداء المتوازن.

يتمثل الأداء الريادي في قدرة المنظمة على التقدم على الآخرين بالسعر، أو الحصة السوقية المستهدفة، أو التمايز بالموارد أو المنتجات، التي يمكن أن تضيف قيمة للعميل. ويمكن تحقيق عناصر الميزة التنافسية للمنظمات الريادية في التكلفة، أو التمايز، أو الابداع، أو التحالفات، التي تمكن المنظمة من خلق قيمة تسهم في تمييز أداءها عن المنافسين الآخرين وزيادة أرباحها وضمان ولاء عملائها وجذب عملاء محتملين. وعليه فإن المنظمات التي تسعى إلى تطوير مهارات العاملين واستخدام التكنولوجيا وصياغة استراتيجيات، تستطيع التوجه نحو العالمية، وهي منظمات تربط بين المرونه الاستراتيجية والميزة التنافسية.

تتمتع القليل من المنظمات الريادية، بسبب طبيعة المواصفات التي يفترض أن تتصف بها، والتي تمكنها من التوجه نحو العالمية. فلا بد من توافر سمات تجعلها متميزة عن المنظمات الأخرى، مثل (توافر الامكانيات المالية، والموارد البشرية، رأس مال بشري، رأس مال فكري، رأس مال ريادي) حيث مكنتها توفر هذه السمات لديها من خوض مضمار التنافس في الأسواق العالمية، والفوز على المنافسين في المحيط الأحمر وتتخطاه للوصول إلى المحيط الأزرق، بحيث تكون منظمة رائدة عالمياً، وتستطيع الدخول إلى أسواق جديدة بدون منافس.

وعلى الرغم من التراكم المعرفي في مجال الأداء والريادة إلا أنه من الصعب تأطير (الأداء الريادي) ضمن مفهوم محدد وذلك لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات، ومع ذلك ف أن هنالك اتفاق ضمني للتعبير عن ريادة الأداء بقدرة المنظمة في تحقيق الغايات والأهداف بقدر من الميزة التنافسية، وهو نتائج توظيف المنظمة المبدعة و

الريادية لمواردها المختلفة بما يحقق لها تحقيق الأهداف، والتي غالباً تتسم بالتجديد والابتكار وله الأثر في الاستحواذ على الميزة التنافسية ذات الأهمية في قيادة الأسواق، وأن التفوق وتحقيق الأهداف لا يعني فقط الوقوف هنا بل يتعدى ذلك للوصول إلى الإبداع في مجال إنجاز الأهداف على نحو يقود إلى الريادة في السوق ويجعل المنظمة محط أنظار المنظمات الأخرى.

وحتى يكون الأداء ريادياً بالنسبة للمنظمة ينبغي إجراء تحليل شامل للمنظمة وبيئتها، والأسواق التي تعمل فيها، والمنافسة، وتوقع احتياجات العملاء ومستوى رضا العملاء وغيرها من الأمور الضرورية لريادة أداء المنظمة (Radic & Popovic, 2014).

#### أبعاد الأداء الريادي :

##### أ- التخطيط المسبق :

ينبغي لكل منظمة قبل البدء بأي مشروع أن تقوم بعملية التخطيط له، وهذه العملية تشمل إجراء البحوث وتحليل امكانية المنتج او الخدمة في الأسواق المستهدفة والأسواق المستقبلية التي يعتمد عليها مستقبلاً في التسويق، (Mcmullan & Kenworthy, 2015)

فالتخطيط ينطوي على تحديد الأهداف، وتوليد سيناريوهات مختلفة (Mayer-Haug 2013) والتخطيط عمل فكري إذ يعتمد المخطط على خبراته ومهاراته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها. سواء كانت هذه الظروف داخلية ام خارجية لبلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها (الهواسي والبرزخي، 2014) والتخطيط هو عملية تحديد للأنشطة اللازمة واختيار للبدائل والأهداف والسياسات وإجراء العمل والبرامج والاستفادة من الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (ابوشنب، 2012). إن عملية التخطيط تحدد للمنظمة ما تريد تحقيقه في أي مجال ومن ثم تحدد المسار الذي سوف تسلكه للوصول إلى الهدف بطريقة أكثر كفاءة ومعقولة (Masoom, 2014). الخطة عبارة عن وثائق مكتوبة تصاغ فيها نشاطات المنظمة بشكل تتابعي من أجل اتخاذ القرارات والخيارات (سمير، 2009) وهي وثيقة تستخدم لزيادة رأس المال أو البدء أو توسيع الاعمال التجارية (Silvester, 2006)، ويعتبر التخطيط الوسيلة الوحيدة التي يلجأ إليها رجل الاعمال لمواجهة المستقبل، ويعرف التخطيط ب أنه عملية ذهنية ترمي إلى توجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق أهداف محددة بصورة عقل أنية (الشيخلي، 2013) والتخطيط عملية تهيئة الالتزام بالموارد بطريقة أكثر اقتصادية وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تستثمر بسرعة وبأقل ضياع للزمن (الغالبى وادريس 2007).

##### ب- المؤشر الريادي

إن مؤشر ريادة الأعمال هو توفير نظرة مفصلة على طابع المشاريع ويتضمن بيانات منظمة يعطي صناع القرار أداة تساعد على فهم تنظيم المشاريع ونقاط القوة والضعف في المنظمة ومن ثم تمكهم من تنفيذ السياسات التي تعزز الريادة في الأداء (البحيري، 2011).

تنقسم التأثيرات المنظمية في المؤشرات الفرعية الثلاثة (المواقف الريادية، القدرات، التدابير المنظمة والتطلعات) والتي تشمل حجم السوق، ومستوى التعليم، استخدام الأنترنت، ودعم ريادة الأعمال كمهنة جيدة، والقدرة على إستيعاب التكنولوجيا، ومدى التحسين في الموارد البشرية، من خلال التدريب وهيمنة رجال الأعمال الأقوياء في الأسواق المحلية (Acs at el, 2014)، كما أن لمؤشر ريادة الأعمال ركائز عديدة وتتمثل في، (Acs at el, 2016) (تصور الفرص، مهارات البدء أو بدء التشغيل، عدم الخوف من الفشل من الصفات الريادية الشخصية،

الشبكات، الدعم الثقافي، بدء الفرصة، القطاع التقني، جودة أو نوعية الموارد البشرية، التنافس وابتكار المنتج، إبتكار العملية، النمو المرتفع والتداول (الإشراف الدولي) رأس مال المخاطر.  
ج- الفاعلية:

تعد الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها إنسجاما مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استقلال الموارد المتاحة (حميد 2015).  
حيث عرفها (الوافي، 2012) بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (عبودي، 2006).  
وعرفها (باتول، 2013) ب أنها مدى مساهمة الوسيلة الموضوعية من أجل إنجاز العمل في تحقيق النتيجة المراد تحقيقها، ومن هنا فإن الفاعلية تعني تحقيق الأهداف المنشودة (دودين، 2012)  
إن تحقيق الفاعلية في المنظمات غير الربحية، يعد ضروريا خاصة وأن هذه المنظمات تتعامل مع بيئة متغيرة، وتسعى إلى معالجة المشاكل والظواهر البيئية التي تواجهها ومحاولة التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة (الشيخلي، 2013).

### المنهجية :

إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع الدراسة، ، والذي يهدف إلى وصف خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية كمتغير مستقل، الأداء الريادي كمتغير تابع، ويقوم هذا المنهج على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الحصول على أسلوب علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الخدمية (ولاية الخرطوم) باعتبارها من أهم القطاعات الاقتصادية في السودان، وبما أن الهدف من الدراسة دراسة مدى تحقيق الأداء الريادي لهذه المؤسسات من خلال تميز القيادة لهذه المؤسسات فن المعني برسم السياسات والاستراتيجيات هم مدراء هذه المؤسسات والتي تم إختيارها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية حيث تم توزيع 300 استبانة استرد منها (298) استبانة بنسبة 99%. وذلك في (عشرة قطاعات) أو أنواع من الخدمات. لقد أختيرت المؤسسات الخدمية ممثلة لمجتمع الدراسة (المصارف - الفنادق - شركات الإتصالات-الأوراق المالية -شركات الكهرباء- جامعات خاصة - شركات تأمين - شركات طيران-الصرافة والتحويلات) وبالنظر إلى دورها المهم في خدمة المجتمع وفي الإقتصاد الوطني من ناحية، ونظرا لطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسات من حيث حجم البيانات والمعلومات وسرعتها وطبيعة تغيرها من ناحية أخرى.

### حدود الدراسة :

أ- الحدود المكانية:

عينة من القطاع الخدمي بولاية الخرطوم

ب- الحدود البشرية:

المدراء بالقطاع الخدمي في ولاية الخرطوم



## التحليل العاملي الاستكشافي للقيادة التحويلية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (1) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للقيادة التحويلية.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				.639
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square			264.782
	Df			28
	Sig.			.000
.793			Utopian1	
.806			Utopian2	
.741			Utopian3	
	.624		Individuall2	
	.811		Individuall3	
	.536		Individuall4	
		.756	Stimulation4	
		.812	Stimulation5	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

## التحليل العاملي الاستكشافي للأداء الريادي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كافة متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (2-1) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع .

الجدول (2) التحليل العاملي الاستكشافي (حجم العينة:296)

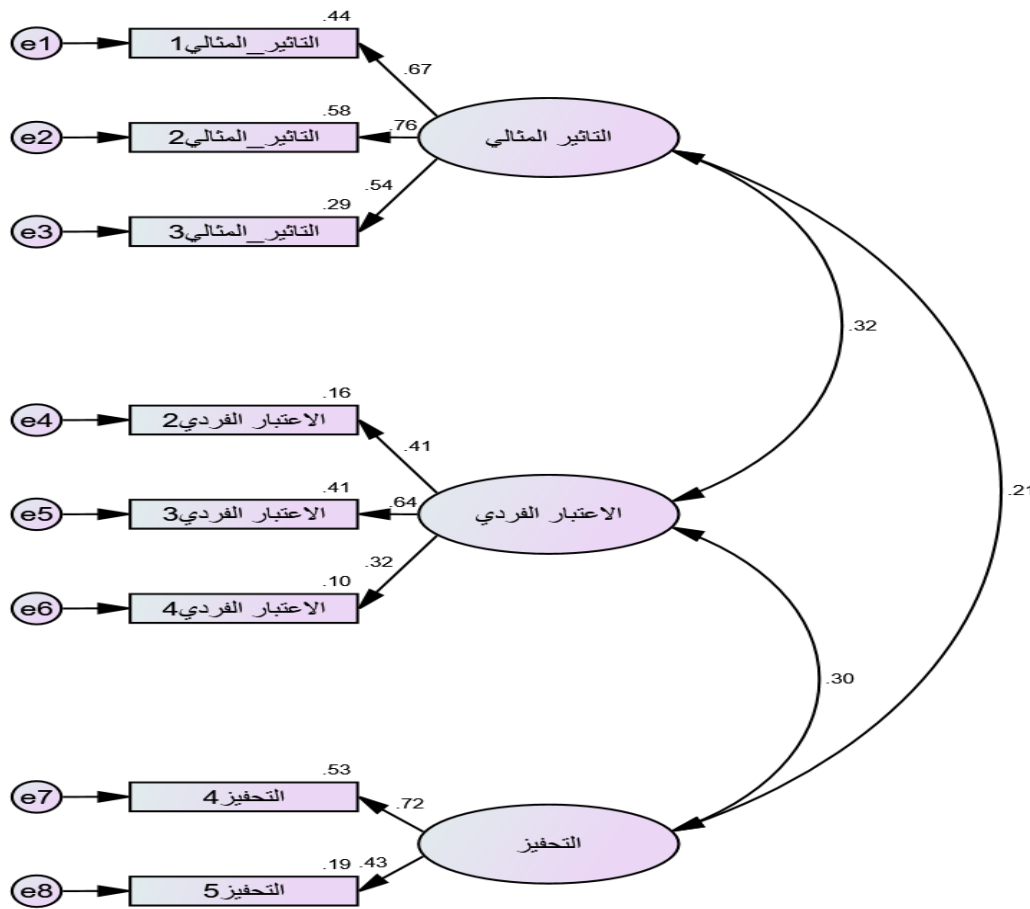
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				.637
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square			132.654
	Df			21
	Sig.			.000
		.856	Planing1	
		.683	Planing5	
.670			Pioneer1	
.719			Pioneer2	
.655			Pioneer3	
	.781		Effect1	
	.834		Effect2	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

## التحليل العاملي التوكيدي للقيادة التحويلية :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات

والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة النموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل لهذا المجال. الشكل رقم (2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (3) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	26.000	--	--
DF	17	--	--
CMIN/DF	1.529	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.962	>0.95	Excellent
SRMR	0.050	<0.08	Excellent
RMSEA	0.042	<0.06	Excellent
PClose	0.619	>0.05	Excellent

المصدر: مخرجات برنامج SPSS إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

## تحليل الاعتمادية

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، فإذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبيراً. ونظراً لقيود اختبار ألفا كرونباخ (Hair et al, 2017)، أقتح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ، وعليه فإنه قد يكون من الأفضل تقنياً استخدام مقياس مختلف لإحتساب الاتساق الداخلي، (CR).

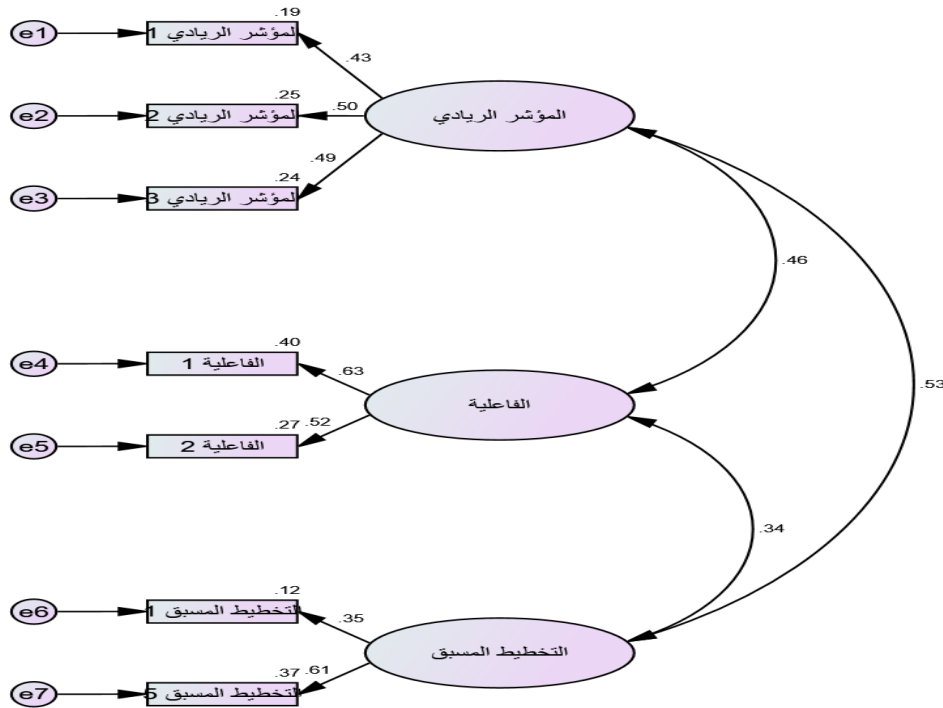
الجدول (4) تحليل الاعتمادية

التحفيز	التأثير المثالي	الاعتبار الفردي	ASV	MSV	AVE	CR	
		0.475	0.096	0.101	0.226	0.572	الاعتبار الفردي
	0.662	0.318	0.073	0.101	0.439	0.761	التأثير المثالي
0.596	0.214	0.302	0.069	0.091	0.356	0.566	التحفيز

المصدر: مخرجات برنامج SPSS إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

التحليل العاملي التوكيدي للأداء الريادي: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

## مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (5) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	11.234	--	--
DF	11	--	--
CMIN/DF	1.021	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.998	>0.95	Excellent
SRMR	0.033	<0.08	Excellent
RMSEA	0.008	<0.06	Excellent
PClose	0.868	>0.05	Excellent

المصدر: مخرجات برنامج SPSS إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

## تحليل الاعتمادية

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات التي تتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير. ونظرًا لقبول اختبار ألفا كرونباخ (Hair et al 2017)، اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 . ، وعلية ف أنه من الأفضل تقنياً استخدام مقياس مختلف لإحتساب الاتساق الداخلي، (CR).

الجدول (6) تحليل الاعتمادية

الفاعلية	المؤشر الريادي	التخطيط المسبق	ASV	MSV	AVE	CR	
		0.467	0.229	0.331	0.218	0.423	التخطيط المسبق
	0.495	0.575	0.284	0.331	0.246	0.587	المؤشر الريادي
0.614	0.488	0.357	0.183	0.238	0.377	0.628	الفاعلية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

## المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Mean	Std. Deviation	Variance	
4.1993	.66643	.444	التأثير المثالي
4.1926	.52801	.279	الاعتبار الفردي
4.1030	.71807	.516	التحفيز
4.1351	.58460	.342	المؤشر الريادي
4.1655	.70804	.501	الفاعلية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

## تحليل الارتباط:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما ك أنت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح ف أن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) اما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول 8 تحليل الارتباطات

			Estimate
التأثير_المثالي	<-->	الاعتبار_الفردى	.345
التأثير_المثالي	<-->	التحفيز	.201
التأثير_المثالي	<-->	المؤشر_الريادى	.423
التأثير_المثالي	<-->	الفاعلية	.298
الاعتبار_الفردى	<-->	التحفيز	.334
الاعتبار_الفردى	<-->	المؤشر_الريادى	.451
الاعتبار_الفردى	<-->	الفاعلية	.495
التحفيز	<-->	المؤشر_الريادى	.109
التحفيز	<-->	الفاعلية	.113
المؤشر_الريادى	<-->	الفاعلية	.460

المصدر: مخرجات برنامج SPSS إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

## اختبار الفرضيات:

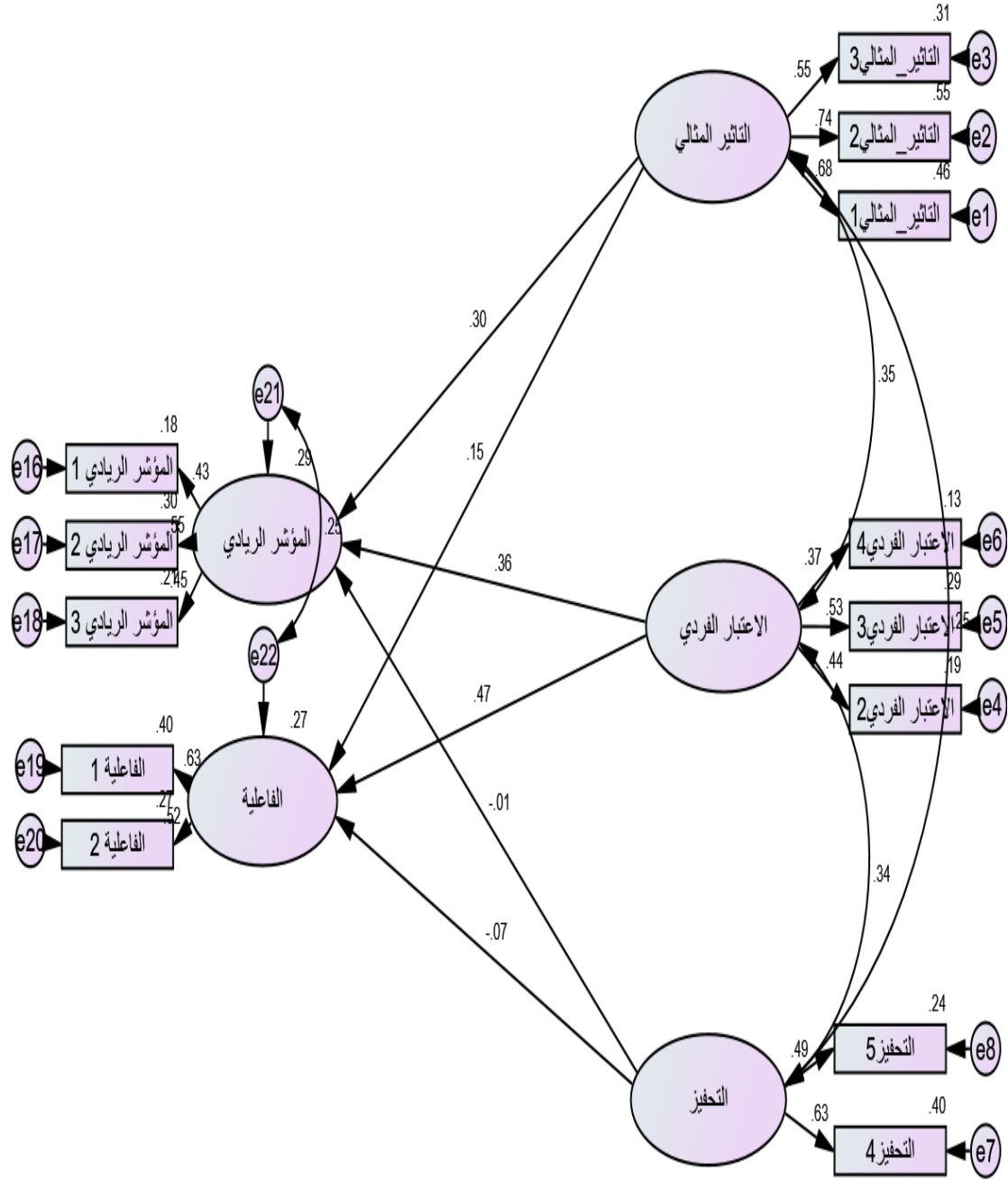
## نمذجة المعادلة البنائية

اعتمد الباحثون في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

## الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الريادى

الشكل (4) العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الريادي



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

## Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
المؤشر الريادي	<---	التأثير المثالي	.174	.073	2.365	.018
المؤشر الريادي	<---	الاعتبار الفردي	.416	.206	2.016	.044
المؤشر الريادي	<---	التحفيز	-.010	.095	-.104	.917
الفاعلية	<---	التأثير المثالي	.125	.098	1.274	.203
الفاعلية	<---	الاعتبار الفردي	.806	.313	2.573	.010
الفاعلية	<---	التحفيز	-.073	.142	-.516	.606

المصدر: إعداد الباحثين من بي أنات الدراسة الميدانية (2022)

## مناقشة النتائج:

تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف اكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، ولإختبار الإختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب أنحارفه المعياري عن الوسط الحسابي، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (Spss) في اجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده. كما اعتمدت الدراسة في عملية التحليل الاحصائي للبي أنات على اسلوب معادلة النمذجة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى اوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد اسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث.

## خلاصة نتائج الدراسة

## 1- مستوى تأثير أبعاد القيادة التحويلية

اتضح من التحليل أن المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم تهتم على مستوى المدراء بالقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز) فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) أنه لم يتم دمج أى بعد من أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية. وبعد مراجعة الأدبيات السابقة وعبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل اتضح أن أبعاد المتغير المستقل (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز) كانت لها أثر إيجابي في العلاقة بينها وبين أبعاد الأداء الريادي وهو ما يتفق مع دراسة (العازمى، 2016م) والتي تناولت القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين وايضا دراسة (الزهراني، 2016م) والتي تناولت القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التكيفي للعاملين، كما تم استخدام أبعاد للقيادة التحويلية مثل بعد (التمكين والاستثارة الفكرية) في دراسة (ابورم أن، 2016م) ودراسة (حمد، 2015م) و(ابوشريف، 2016م) وتوصلت إلى عدم وجود تأثير لها لذا تم إستبعادها في هذه الدراسة.

## 2- مستوى تأثير أبعاد الأداء الريادي

اتضح من التحليل أن المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم تهتم على مستوى المدراء بالأداء الريادي بأبعادها (التخطيط المسبق، الفاعلية، المؤشر الريادي) فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الأداء الريادي) أنه تم دمج بعد (التخطيط المسبق) وذلك نسبة لعدم التزام المؤسسات بأعداد الخطط وتنفيذها بما يحقق الأهداف، وايضا لم تكن المؤسسات سباقا وصاحبة مبادرة في خلق الخدمات الجديدة، وبعد مراجعة الأدبيات السابقة والإستبانة المتعلقة بالمتغير التابع إتضح أن أبعاد المتغير التابع (الفاعلية، المؤشر الريادي) كانت لها أثر

إيجابي في العلاقة بينها وبين أبعاد القيادة التحويلية وهو ما يتفق مع دراسة (فايزه، ، 2017) إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات ودراسة (زيد، 2016) توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي، ودراسة (علي ، 2017) أن جميع علاقات الإرتباط بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الريادي للمنظمة كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك وجود تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية على الأداء الريادي للمنظمة.

3- العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الريادي.

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه توجد علاقة (جزئية) ذات تأثير معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز) وأبعاد الأداء الريادي (التخطيط المسبق، المؤشر الريادي، الفاعلية) ويرجع سبب العلاقة الجزئية لعدم دعم التأثير المثالي للفاعلية ولعدم دعم التحفيز للفاعلية والمؤشر الريادي، وهذه النتائج لا تتطابق مع دراسة (أبكر، 2016م) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين، ودراسة (العاظمي، 2016م) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وبين أداء المسؤولين، ودراسة (فايزه، 2017م) توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد يرجع سبب الدعم الجزئي للمؤسسات لعدم تجاوز المصلحة الذاتية للقيادة بهدف تحقيق المصلحة العامة وعدم الإهتمام بالعاملين واحترام آرائهم والتصرف بشكل غير مثالي وأيضاً البلد التي طبقت فيها الدراسة والأشخاص ويعزى هذا الاختلاف أيضاً إلى اختلاف طبيعة الباحثين.

## التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نوصي بما يلي :

- 1- مزيد العمل على تحسين ممارسة القيادة التحويلية وتطوير الصفات القيادية داخل المؤسسات العمومية مع إقتراح إجراء اختبارات قياس الشخصية المقننة للقيادة.
- 2- وجوب رفع مستوى التحفيز وزيادة الإهتمام بالموظفين من قبل القائد. حيث أن مراعاة الاحتياجات ومشاركة الموظفين بعض مناسباتهم وتشريكهم الفعال داخل المؤسسات بالإضافة إلى مراعاة الإختلافات الفردية والفروقات بين الموظفين يعتبر مهماً لتطوير الأداء الريادي.

## قائمة المصادر:

### المصادر العربية

- 1- الجارودي، ماجدة (2010) قيادة التحويل في المنظمات. الرياض : مكتبة الملك فهد.
- 2- داود، فضيلة سلمان: 2011" التنافسية على وفق الحاكمية وريادية المنظمات: دراسة تطبيقية في قطاعي المصارف والاتصالات العاقية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد
- 3- السكارنة، بلال خلف ، 2005 "اخلاقيات العمل" ، الطبعة الثانية/ دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان
- 4- الشميمري ، احمد، 2000، لماذا ريادة الاعمال: دور البنوك وجهات التمويل في دعم ريادة الاعمال.
- 5- طارق (2007) إدارة الأعمال منهج حديث معاصر. القاهرة: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع. للنشر.
- 6- العمري، عبد الله (2008) تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر
- 7- نجم، عبود.(2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.



## المصادر الاجنبية:

- 1- Avolio, B. (1994). The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership. *International Journal of Public Administration* ,17(9): 1559-1581.
- 2- Barbuto, J. and Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*. 146 (1): 51-64
- 3- Bass, B. and Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. United States: Library of Congress. Bass ,B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision ,*Organizational Dynamics*. 18 (4) , 19-27.
- 4- Rafferty A. and Griffin M. (2004). Dimension of transformational Leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* ,(15): 329-354
- 5- Trofino ,A. (2000). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?". *Group and Organization Management*. 23 (3): 220-237