

أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال

في جامعات المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة:

مها محمد الحربي

الرقم الجامعي:

232001909

إشراف الدكتور:

احمد راجح

١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها .

أهدي تخرجي بكل فخر الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى (والدي العزيز)

والى اليد الخفية التي بذلت الكثير من صحتها ووقتها من أجل سعادتنا الى (والدتي العزيزة)

إلى الرجل العظيم الذي اخرج اجمل ما في داخلي وشجعني للوصول الى طموحاتي رفيق دربي وقرة عيني

الى (زوجي العزيز)

إلى إخوتي الأعزاء

أهدى هذا البحث المتواضع

سائلاً الله عز وجل أن يكوناً عوناً ونفعاً

لكل طالب علم

شكر

أحمد الله حمداً كثيراً طيباً على توفيقه في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أرجو أن يكون خالصاً لوجهه الكريم،
كما أتقدم بعميق شكري وامتناني وتقديري لكل أساتذتي الأجلاء الذين قدموا كل سبل المساعدة وإنارة الطريق
لي حتى أتمكن من إنجاز هذا العمل، كما أشكر أسرتي الحانية على دعمها الدائم لي، وكذلك صديقاتي الأوفياء
وكل من مد لي يد العون والحمد لله رب العالمين.

الفهرس

المخلص.....	١٠
الفهرس.....	٥
فهرس الجداول.....	٦
فهرس الأشكال.....	٧
فهرس الملاحق.....	٨
الفصل الأول.....	١٠
١.١ المقدمة:.....	١١
٢.١ مشكلة البحث:.....	١٢
٣.١ أهداف البحث.....	١٤
٤.١ أهمية البحث.....	١٤
٥.١ فرضيات البحث.....	١٥
٦.١ حدود البحث.....	١٥
٧.١ منهجية البحث.....	١٥
٨.١ مصطلحات البحث.....	١٦
٩.١ نموذج الدراسة.....	١٨
الفصل الثاني.....	١٩
٢.١ مقدمة.....	١٨
٢.٢ الاطار المعرفي للدراسة.....	١٩
٢.٣ الاطار النظري للدراسة.....	٢١

٢٣.....	٢.٤ الاطار النظري للدراسة
٤٧.....	الفصل الثالث.....
٤٧.....	٣.١ مقدمة
٤٧.....	٣.٢ منهج الدراسة
٤٨.....	٣.٣ مجتمع الدراسة
٤٨.....	٣.٤ عينة الدراسة
٤٨.....	٣.٥ أداة جمع البيانات
٤٩.....	٣،٦ إجراءات الدراسة
٤٩.....	٣،٧ المعالجة الاحصائية
٥٢.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....
٥٢.....	٤.١ مقدمة.....
٥٢.....	٤.٢ الخصائص الديموغرافية.....
٥٣.....	٤.٣ نتائج محاور الاستبيان
٥٥.....	٤.٤ فرضيات الدراسة.....
٦٠.....	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
٦٠.....	٥.١ تمهيد
٦٠.....	٥.٢ استنتاجات البحث
٦٣.....	٥.٣ توصيات البحث.....
٦٤.....	٥.٤ خاتمة
٦٥.....	المراجع.....
٧٢.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

م	اسم الجدول	رقم الصفحة
١	جدول (٣.١): مقياس ليكرت	٤٨
٢	جدول (٣.٢) معامل الفا كرو نباخ	٤٩
٣	جدول (٣.٣) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور "القيادة التحويلية"	٤٩
٤	جدول (٣.٤) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور "ريادة الاعمال"	٥٠
٥	جدول (٤.١) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	٥١
٦	جدول (٤.٢) اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الأول (القيادة التحويلية)	٥٣
٧	جدول (٤.٣) اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الثاني (ريادة الاعمال)	٥٤
٨	جدول (٤.٤) مصفوفة الارتباط بين المحاور الرئيسية للدراسة	٥٥

٥٦	جدول (٤.٥) نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	٩
٥٧	جدول (٤.٦) نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الاولى	١٠
٥٨	جدول (٤.٧) نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الاولى	١١

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	م
١٧	شكل ١-١ نموذج الدراسة	٢

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	م
٧١	ملحق الاستبانة	١

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير ممارسات القيادة التحويلية على ريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل التي قد تسهم في تعزيز هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة منهجية تحليلية ووصفية لوصف مفهوم القيادة التحويلية وريادة الأعمال، وتحليل العلاقة بينهما، بالإضافة إلى تصميم استبانة لجمع البيانات الأساسية واختبار الفرضيات. وتم تطبيق الدراسة على ١٠٧ عينة من الموظفين والإداريين في الجامعات بالمملكة العربية السعودية ومن المتوقع أن تظهر النتائج تأثير إيجابي لممارسات القيادة التحويلية على ريادة الأعمال في الجامعات السعودية. كما يمكن أن تساهم الدراسة في توجيه الجامعات نحو تبني أساليب القيادة التحويلية لتعزيز ريادة الأعمال داخل بيئة الجامعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - ممارسات القيادة التحويلية - ريادة الأعمال - التأثير المثالي -

التمكين

الفصل الأول

١.١ المقدمة

إن تحقيق النجاح والريادة في العمل أمر ليس بالسهل، خصوصاً في ظل المنافسة الشرسة التي تحدث في السوق. وفي الفترة الأخيرة، برزت أهمية مفهوم ريادة الأعمال بشكل ملحوظ بين الهيئات الرسمية والمجتمعية، بفضل الأثر البالغ لريادة الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة (رسالن وعبد الكريم، ٢٠١١، ص ٤٤). وإن المنظمات، بمختلف أنواعها، بما في ذلك الجامعات، تسعى دائماً إلى استغلال إمكانياتها الذاتية المتنوعة لتحقيق النجاح والتفوق. ومن بين هذه الإمكانيات، تأتي القيادة بمكانة بارزة.

تعد القيادة المفعمة بالرؤية والإلهام والقدرة على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، أحد أهم عوامل النجاح والتميز للمنظمات في عصرنا الحالي (عبد، ٢٠١٦). كما تسعى كل مؤسسة تطمح للتفوق والنجاح على نظيراتها إلى تأسيس إدارة مؤثرة قادرة على دفع العاملين لأداء مهامهم بفعالية وتفرد. تتطلب هذه العملية قيادة قادرة على التعامل مع التغيرات المستمرة والظروف الجديدة التي تواجه المؤسسة من الداخل والخارج. وبناءً عليه، تُعتبر القيادة الحجر الأساسي للنجاح والتطور في المؤسسات في عصرنا الراهن (التجاني، ٢٠٢٠).

ومن أشكال القيادة، القيادة التحويلية وهي نظرية قيادية حديثة ظهرت في القرن العشرين على يد العالم Burns، وهي تركز على بناء علاقات تحفيزية وذات هدف مع المرؤوسين، مقارنة بالقادة الذين يعتمدون على تبادل المنافع. قدمت Bass and Avolio تطويراً لهذه النظرية في عام ١٩٨٥ مع تقديم نماذج ومقاييس لعوامل السلوك القيادي (الغامدي، ٢٠٢١، ص: ١٠). والقيادة التحويلية تقدم نهجاً استراتيجياً يركز على خمس سلوكيات أساسية. أولاً، التحفيز، حيث يستهدف القائد تحفيز المرؤوسين من خلال ربط الحوافز بالأداء الفردي والجماعي. ثانياً، التمكين، بمنح العاملين الصلاحية لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بصورة مستقلة. ثالثاً،

الاعتبار الفردي، بإظهار القائد اهتمامه الشخصي بكل فرد من المرؤوسين والتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم. رابعاً، الاستثارة الذهنية، من خلال تشجيع القائد على الابتكار والتفكير الخلاق في حل المشكلات. وأخيراً، الرؤية الاستراتيجية، حيث يطور القائد رؤية مستقبلية محفزة ويوجه المرؤوسين نحو تحقيقها، ما يساهم في توجيه الجهود وضمان النجاح المستمر للمنظمة. هذه السلوكيات تعمل على تحفيز المرؤوسين وتمكينهم، وتعزيز الدافعية الإيجابية والإبداع داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق أداء متميز وتطور مستدام (مسعود وآخرون، ٢٠١٩).

بناءً على هذا السياق، قررت الباحثة إجراء دراسة لتحليل تأثير ممارسات القيادة التحويلية على ريادة الأعمال في السياق الجامعي. حيث تأتي أهمية هذه الدراسة نتيجة لندرة البحوث التي استكشفت العلاقة بين هذين المتغيرين، على الرغم من ثبوت فعالية ممارسات القيادة التحويلية كأسلوب حديث في القيادة. ومن خلال هذه الدراسة، يهدف الباحث إلى تحديد الآثار والتأثيرات الناتجة عن تبني ممارسات القيادة التحويلية في الجامعات على نشاط الريادة الأكاديمية.

٢.٢ مشكلة البحث

إن ريادة الأعمال تمثل الدافع الرئيسي لنمو الاقتصاد في عدد كبير من الدول. وتكمن أهميتها في كونها الطريقة المثلى لتوجيه المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو النجاح. فالعديد من هذه المشروعات قد تفشل في الاستمرارية والتنافس بدون وجود قيادة فعالة تستطيع استغلال الفرص وتجنب المخاطر، مع البحث عن سبل جديدة ومبتكرة للتوسع والانتشار، بهدف تحقيق أرباح تسمح للمشروع بتغطية النفقات، ودعم النمو والتنافسية. وفي السنوات الأخيرة، برزت القيادة التحويلية كنموذج حيوي تسعى العديد من المؤسسات، بما في ذلك الجامعات، إلى تبنيه. حيث يتم تقييم هذا النموذج لقدرته على إلهام الإبداع والابتكار، وتعزيز بيئة تعليمية

مواتية لريادة الأعمال (Muralidharan & Pathak, 2018) . وعلى الرغم من الأهمية المعترف بها للقيادة التحويلية في تعزيز ريادة الأعمال الأكاديمية، هناك نقص في الفهم العميق فيما يتعلق بكيفية تأثير أسلوب القيادة التحويلية على ريادة الأعمال على وجه التحديد في سياق الجامعات. تتبع مشكلة البحث من الحاجة إلى استكشاف وتقييم العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ونمو وتطوير ريادة الأعمال داخل الجامعات، مع التركيز على تحديد الآليات والعوامل التي تسهل هذه العلاقة. تهدف الدراسة إلى سد هذه الفجوة في الأدبيات من خلال تحليل كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تسهم بشكل فعال في تحقيق ريادة الأعمال في الجامعات وتحديد التحديات والفرص المرتبطة بها.

ومن خلال ما سبق، يمكن توضيح مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الاتي:

ما أثر ممارسات القيادة التحويلية على ريادة الأعمال في جامعات المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، لابد من الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١ - ما هو مفهوم القيادة التحويلية؟ وما هي أبعادها وممارساتها؟
- ٢ - ما هو مفهوم ريادة الأعمال وأهميته؟
- ٣ - ما هو واقع تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية؟
- ٤ - كيف تؤثر ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي) على ريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية؟
- ٥ - كيف تؤثر ممارسات القيادة التحويلية (التمكين) على ريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية؟

١.٣ أهداف البحث

- دراسة واقع تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي) على ريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر ممارسات القيادة التحويلية (التمكين) على ريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

١.٤ أهمية البحث

-الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في إنشاء أساس نظري للقيادة التحويلية مع التركيز على خصائصها الرئيسية، وتقديم إطار فكري لمفهوم ريادة الأعمال. كما نهدف إلى إضافة قيمة للأبحاث السابقة من خلال تطوير نظرية متينة تدعم هذين العنصرين الأساسيين، والعلاقة بينهما، خاصة لندرة الدراسات في الربط بينهما، مما يعزز الفهم النظري للموضوع.

- الأهمية العملية:

تعتمد قيمة البحث العملية على قدرته في إجراء تحليل شامل للعناصر المحللة، الأمر الذي يسهل عليه إنتاج نتائج، وإرشادات مفيدة لمجال ريادة الأعمال في الجامعات، وذلك يتم من خلال دراسة دور القيادة التحويلية ومميزاتها الجوهرية وتحليل كيفية إسهامها في تحقيق الأهداف الابتكارية، الأمر الذي يُعد حجر الزاوية للتفوق والسبق الأكاديمي في الحقبة الجديدة.

١.٥ فرضيات الدراسة

- ١- تقوم الجامعات في المملكة العربية السعودية بتطبيق ممارسات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة.
- ٢- هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي) وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.
- ٣- هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين ممارسات القيادة التحويلية (التمكن) وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

١.٦ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: يتناول هذا البحث أثر ممارسات القيادة التحويلية متمثلة في (التأثير المثالي - التمكن) على ريادة الأعمال في الجامعات.
- الحدود المكانية: ستقوم الباحثة بتطبيق هذه الدراسة في جامعات المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: ستقوم الباحثة بتطبيق هذه الدراسة على عينة من الموظفين والإداريين بالجامعات.
- الحدود الزمانية: من المتوقع أن تُقام هذه الدراسة في عام ٢٠٢٤.

١.٧ منهجية الدراسة

- تصميم البحث:** استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي لمناسبته للموضوع، حيث تقوم الدراسة بوصف المتغيرين (القيادة التحويلية وريادة الأعمال) وصفاً دقيقاً بناءً على الأبحاث والدراسات السابقة، كما ستقوم

الدراسة بتحليل العلاقة بين المتغيرين اعتماداً على الأدبيات التي تناولت العلاقة بينهما بالإضافة إلى استبانة قامت الباحثة بتصميمها لجمع المعلومات.

أدوات مصادر جمع البيانات:

١ - بيانات أولية: تمت الاستعانة بمصادر علمية عربية واجنبية (كتب - دراسات - بحوث ومجلات).

٢: بيانات ثانوية: حيث صممت الباحثة استبانة كأداة لجمع المعلومات واختبار الفرضيات، ومن ثم تحليل النتائج للوصول إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي.

عينة البحث:

سيتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين والإداريين في الجامعات بالمملكة العربية السعودية وعددهم (١٠٠).

١.٨ مصطلحات الدراسة

- القيادة: عرفها (العجمي، ٢٠٠٨) بأنها "العملية التي يتم عن طريقها إثارة الآخرين وتحرير طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب" (ص: ٥٧).

- القيادة التحويلية: عرفها (العامري، ٢٠٠٢) بأنها "القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز العاملين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية" (ص: ٧).

وعرفت بأنها "النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة مع المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت والقائم على إقناعهم وتحفيزهم للقيام بالعمل وإنجازه عن وعي ورضا ورشد، وكما يقاس باستبانة القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة" (الرفاعي، ٢٠١٣، ص: ١٢).

- **ريادة الأعمال:** عرفها (خربوطلي، ٢٠١٨) بأنها "عملية إنشاء منظمة (منظمات جديدة أو تطوير منظمات قائمة)، وهي بالتحديد إنشاء عمل / أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة" (ص: ٥).

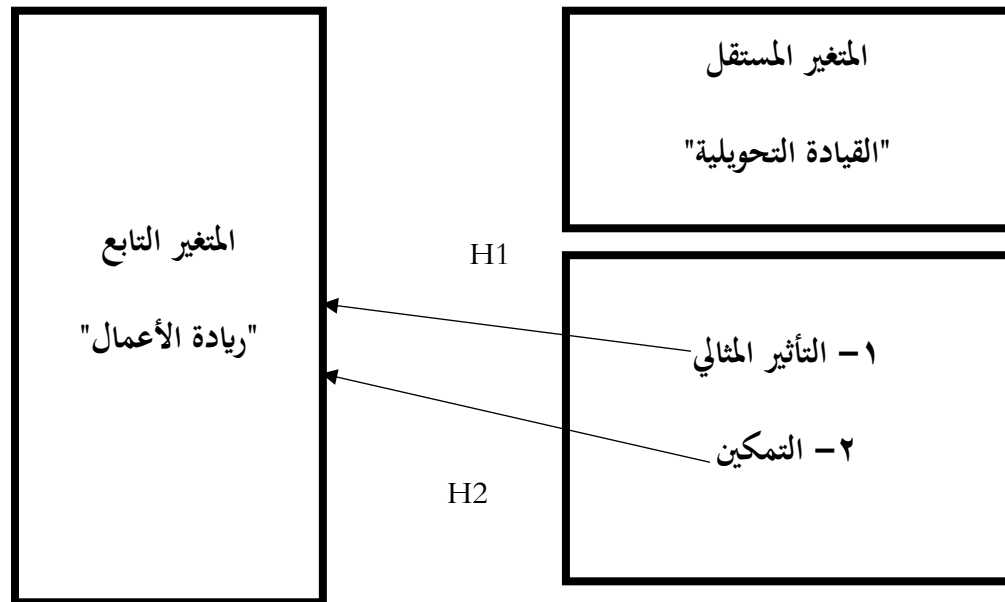
- **التمكين:** عرفه (العتيبي، ٢٠٠٤) بأنه "عبارة عن نقل للمسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها في تحليل المشكلات وصنع القرارات، وبالتالي تصبح سلطة اتخاذ القرار للأتباع" (ص: ٦).

- **التأثير المثالي:** عرفه (الرفاعي، ٢٠١٣) بأنه "امتلاك القائد للرؤية والاحساس للإدارة العليا في المنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه؛ مما يؤدي الى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. ويصف هذا النمط الطريقة التي يتصرف فيها المدير بوصفه أنموذجاً للمعلمين بامتلاكه الرؤية الواضحة، والأهداف المحددة، ومقدرته على مواجهة المشكلات وتمكن المعلمين من الاعتماد عليه" (ص: ٢٤).

١.٩ نموذج الدراسة

يوضح شكل ١-١ نموذج الدراسة: العلاقة بين متغيرين: المتغير المستقل وأبعاده (التأثير المثالي

والتمكين)، والمتغير التابع وهو ريادة الأعمال



شكل ١-١: نموذج الدراسة

الفصل الثاني

مراجعة الدراسات السابقة

٢.١. مقدمة

يعتبر المنهج التحويلي في القيادة أحد المناهج المعاصرة الذي تناولته الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينيات وحتى الآن. والقيادة التحويلية هي منهج شامل يمكن استخدامه لوصف المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي والمحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها. وعلى الرغم من أن القائد القائم بهذه الممارسة يقوم بتأثير جذري لحدوث التغيير، إلا أن الأتباع والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية على نحو لا ينفصم عن بعضه البعض (العرايضة، 2011).

أما القيادة التربوية فهي الهيئة التي تضم المسؤولين في المستويات العليا للمؤسسة التربوية الذين تتوافر لديهم رؤية إستراتيجية لمسار المنظمة، ويتمتعون بالقدرة على التأثير في العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (حمادات، 2006).

وسوف يتناول هذا الفصل الإطار المعرفي للقيادة التحويلية وريادة الأعمال ثم الإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تصدت لهذا الموضوع الهام وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها.

٢.٢ الإطار المعرفي للدراسة

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة بواسطة داونتون Downton (١٩٧٣)، ولكن ظهوره بوصفه مدخلاً مهماً في القيادة بدأ من خلال عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز James MacGregor Burns تحت عنوان القيادة عام 1٩٧٨. والقيادة عند بيرنز تختلف تماماً عن استخدام القوة؛

لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات المرؤوسين أو الأتباع. فالقيادة التحويلية تعبر عن العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط تدفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع. وهذا النوع من القادة يحقق حاجات الأتباع ودوافعهم ويلبي احتياجاتهم ويحاول مساعدتهم في الوصول إلى أقصى قدراتهم من خلال تحفيزهم وإلهامهم (نورث هاوس، 2006).

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يسهل مهمة تحديد رؤية المرؤوسين ورسالتهم وزيادة التزامهم بروح المهنة، وإعادة بناء المنظومة التي يعملون من خلالها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (الصيداوي، 2000).

والقيادة التحويلية من وجهة نظر تروفينو هي (Trofino) هي تلك القيادة التي تصنع وتبلور رؤية واضحة لمنظوماتها، كما تعمل على تطوير أنظمة بنائية جديدة تتناغم ومتطلبات المستقبل، كما أن القادة التحويليين هم من يمتلكون القدرة على ترجمة الرؤى المستقبلية وتفعيلها بشكل واضح لصناعة فرص النجاح والتفوق لمرؤوسيهـم (Trofino, 2000).

وتشتمل القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية على أربعة عناصر أساسية وهي:

الجابدية : يتميز القائد التحويلي بهذه السمة حيث تتوافر لديه القدرة على إيصال رؤية معينة إلى المرؤوسين، كما يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل المرؤوسين، بالإضافة إلى الاهتمام بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعتبر نموذجاً للممارسات المبدعة والملتزمة.

الاستثارة العقلية : يتصف بهذا العنصر القائد الذي تتوافق لديه العقلانية في حل المشكلات، إذ يهتم القادة بتشجيع المرؤوسين على أن يجعلوا الطرائق التي ينجزون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي

ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح ومن ثم فإنه يشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود رؤوسهم ليكونوا مبدعين ومبتكرين (العرايضة، 2011).

الاعتبار الفردي : يتسم يتصف بهذه السمة القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للمرؤوسين الذين يتم التعامل معهم بطرق مختلفة تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية، حيث يعامل كل شخص باعتباره كيان مستقل له سماته الخاصة وبعدالة وإنصاف.

الإثارة أو الإلهام : يعتبر القائد مصدراً للإلهام والتحفيز ومثلاً أعلى يحتذي به المرؤوسين ويعمل على زيادة وعيهم وتعريفهم بالأهداف المرجو تحقيقها حيث تؤثر أعماله في المرؤوسين وتدفعهم إلى اتباع خطواته والاقتراء به بسبب الجاذبية الشخصية أو (الكاريزما) (نورث هاوس، ٢٠٠٠).

٢.٣ الإطار النظري للدراسة

تعتبر نظرية القيادة التحويلية من أشهر النظريات الحديثة في المؤسسات التعليمية، وقد أسسها العالم سيرجيو فاني في الفترة ما بين 1984 - 1990، وتسعى القيادة التحويلية إلى إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسات من خلال مجموعة من الأفكار القيادية، حيث بشكل جوهري على قيم القائد القدوة والاستثارة الفكرية من أجل الإبداع، وتشجيع العاملين ومنحهم الفرصة ليكونوا مبدعين وخلاقين ومشاركين في المهام الأساسية للمنظمة. أما ريادة الأعمال فتعني إنشاء أو تطوير منظمة قائمة أو إنشاء أو إتاحة فرص عمل جديدة تسمح بالانطلاق والإبداع (سمرة و الطيطي، 2011).

ويعتبر القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه لكي يؤثر في المرؤوسين، ويبين لهم كيفية القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات، كما يعمل على توجيههم من خلال اتباع الوسائل والأساليب الصحيحة من أجل عدم الوقوع في الأخطاء محاولاً تغييرها من خلال التابعين (عمايرة و عاشور، 2020).

ويتميز القائد الذي ينتهج نهج القيادة التحويلية بأنه يكون مسئولاً عن إحداث التغيير وصولاً للأفضل، كما أنه يكون قادراً على تقديم رؤية مستقبلية ملهمة ومحفزة للجميع يلتزمون بها ويعملون على تحقيقها، وأن تكون لديه القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين لإقناعهم بالتغيير. كما يتميز القائد التحويلي بأنه مبدع في التفكير والتنفيذ، وفي التعرف على المشكلات وإيجاد حلول مبدعة لها واغتنام الفرص والتمتع بالمصداقية والنزاهة والاستقامة، كما أنه لا يتدخل في سير العمل إلا في حالات الضرورة، كما أنه يشعر الجميع بأهميتهم ويعزز ثقتهم بأنفسهم (القيادة التحويلية وإدارة التغيير، 2020).

ويجب على القائد التحويلي القيام بعدة مهام تتضمن تهيئة مناخ صحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة للقائد وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة التعليمية، وتطوير رؤية مشتركة للمنظمة التعليمية، والمشاركة في القيادة بحيث تكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المنظمة على تحقيق الأهداف.

كما يجب عليه تقديم الدعم الفردي، والاستشارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المنظمة التعليمية وتعزيز ثقافة المنظمة التعليمية، من خلال استخدام تستخدم آليات متنوعة لتحفيز وتعزيز التغيير الثقافي، وذلك عبر استخدام رموز تعبر عن القيم الثقافية (الهديرس، 2019).

وتتميز القيادة التحويلية بأهمية جوهرية تشمل تهيئة الفرص لتحمل المخاطر والاعتراف بإنجازات الآخرين ومجهوداتهم وتأكيد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة الفريق وإتاحة الفرصة لعرض المهارا وصنع القادة الجدد وتشجيع الإبداع (سعود، 1433).

٢.٤ الدراسات السابقة

أولاً الدراسات العربية:

دراسة (الدليمي، 2019) بعنوان أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة

ميدانية في الكليات الأهلية العراقية

الهدف من هذه الدراسة هو إلقاء الضوء على أثر أنشطة القيادة التحويلية في التوصل إلى ريادة الأعمال في الكليات الأهلية العراقية من وجهة نظر العاملين فيها، وناقشت أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية). وتكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الأهلية العراقية في محافظة بغداد، والبالغ عددها (24) كلية والمدونة في دليل الجامعات والكليات الأهلية المعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية (2019/2018). وقد استخدم الباحث أسلوب العينة القصدية لدراسة مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة (177) مستجيب، وقد استخدمت الاستبانة للحصول على البيانات. وتم توزيع استمارات الاستبيان على العاملين في الإدارة العليا في الكليات الأهلية في العراق، ممن يشغلون منصب عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مسؤول شعبة في هذه الكليات. وقد استخدم المؤلف عدداً من الأساليب الإحصائية، منها: الوسط الحسابي، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات القيادة التحويلية جاءت بالمستوى المرتفع، أما متغير (الجاذبية والتأثير) فقد جاء بالمرتبة الأولى، ثم جاء بعده متغير (التحفيز الإلهامي) بالمرتبة الثانية، ثم

جاء من بعده متغير (الاهتمام بالمشاعر الفردية) بالمرتبة الثالثة، وأخيراً جاء متغير (الاستثارة الفكرية أو التحفيز الفكري). وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية بأبعادها التي تشتمل على أربعة عوامل وهي (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية) لتحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية العراقية وفقاً لرؤية العاملين بها. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، تضمنت قيام القادة في الكليات بفتح آفاقاً جديدة أمام العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار والعمل على تأليف مواد تهتم بنشر ثقافة ريادة الأعمال وتوضح دور القيادة التحويلية في ذلك.

دراسة (أبو عرابي، 2018) بعنوان أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة : دراسة

ميدانية في أمانة عمان الكبرى

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بسبب ملائمته لأهداف الدراسة، وتشكل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الإشرافية والرقابية بأمانة عمان الكبرى، والبالغ عددهم 350 فرداً، وتم اختيار العينة القصدية من مجتمع الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع (200) استمارة استبيان لاستطلاع الآراء. وكشفت نتائج الدراسة عن أن القيادة التحويلية بجميع عناصرها التي تشتمل على (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري) تؤثر بشكل إيجابي على بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى وهذا يؤكد على مدى مساهمة القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها زيادة اهتمام أمانة عمان الكبرى بنمط القيادة التحويلية وتعزيز هذا النمط في جميع الوظائف الإشرافية والرقابية لتحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها المختلفة من خلال منظور القيادة التحويلية.

دراسة (الطائف، 2016) بعنوان أثر القيادة التحويلية وتمكين العاملين في بناء المنظمات المتعلمة :

دراسة مقارنة بين جامعة العلوم والتكنولوجيا والجامعة اليمنية

قام الباحث في هذه الدراسة بإلقاء الضوء على أثر القيادة التحويلية وتمكين العاملين في بناء المنظمات المتعلمة، والتعرف على مواطن الخلل في الممارسات الميدانية، من خلال التطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا والجامعة اليمنية. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول أثر عناصر أو أبعاد (القيادة التحويلية وتمكين العاملين) في الجامعتين محل الدراسة في إيجاد منظمة متعلمة على نحو يعتمد على خصائصهم الشخصية مثل النوع والعمر والمركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة، في الفترة الممتدة من عام 2013-2016. وتتلخص مشكلة الدراسة في تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على بناء المنظمات المتعلمة وأثر تمكين العاملين على بناء المنظمات المتعلمة في المنظمات الخاضعة للبحث وعلاقة القيادة التحويلية وتمكين العاملين.

وكذلك أثر العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في بناء المنظمات المتعلمة. أما فروض البحث فتمثلت في أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على بناء المنظمات المتعلمة. كما أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تمكين العاملين على بناء المنظمات المتعلمة. وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين. كما أنه لا يوجد أثر للعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاختبار فروض الدراسة، من خلال استخدام العديد من الاختبارات منها اختبار أسلوب الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد وتحليل المسار واختبار t واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA . وكشفت الدراسة عن عدد من النتائج منها أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية على بناء المنظمات المتعلمة. كما

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تمكين العاملين وبناء المنظمات المتعلمة. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين. كما أنه لا يوجد أثر للعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين في بناء المنظمات المتعلمة في الجامعتين محل الدراسة.

وكشفت الدراسة عن وجود أثر للقيادة التحويلية وتمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة وإمكانية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في جامعة العلوم والتكنولوجيا . وكذلك وجود إمكانية لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعة اليمنية محل الدراسة وإمكانية لتطبيق أبعاد تمكين العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا محل الدراسة حيث جاء البعد المتعلق بالتصرف الذاتي في المرتبة الأولى، بينما جاء بعد المغزى من العمل في المرتبة الأخيرة. وكذلك إمكانية تطبيق أبعاد تمكين العاملين في الجامعة اليمنية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول أثر أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التمكين في بناء المنظمة المتعلمة نتيجة خصائصهم الشخصية والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببعد الاهتمام الفردي لتحسين الأداء في الجامعة وضمان ولاء العملاء. وكذلك ضرورة زيادة الاهتمام ببعد الاهتمام الفردي من قبل رئاسة الجامعة اليمنية لتحديد واختيار مشروع بناء المنظمة المتعلمة. وكذلك الاهتمام ببعد المغزى من العمل لما له من أهمية في تحديد واختيار مشروع بناء المنظمة المتعلمة. وأخيراً زيادة الاهتمام ببعد التأثير من قبل رئاسة الجامعة بسبب أهميته في تحديد واختيار مشروع بناء المنظمة المتعلمة.

دراسة (الشوادفي، 2018) بعنوان دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية

على الشركة المصرية للاتصالات

أوضحت الدراسة دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير. كما قدمت إطاراً مفاهيمياً احتوى على القيادة التحويلية ومقاومة التغيير. قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتجسدت أدوات البحث في

المقابلات الشخصية، والاتصال عن طريق البريد الإلكتروني، والمكالمات التليفونية، والاستقصاء الذاتي. وتكونت عينة البحث من 250 فرداً من مديري المناطق والخريجين غير الشاغلين لوظائف إشرافية ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام. وكشفت نتائج البحث عن إظهار المقاومة قيمة منخفضة متوسطة مما يدل على الدور الفعال لممارسة سلوك القيادة التحويلية من جانب قيادات الشركة ومدى تأثيره على انخفاض مقاومة العاملين للتغيير وعدم وصولها إلى مستويات مرتفعة. وتمثلت توصيات الدراسة في ضرورة توفير معلومات كافية ودقيقة للعاملين عن التغيير وأهدافه واستغلال شبكة الاتصال الداخلية الفعالة الموجودة بالشركة لتوفير المعلومات ومشاركة جميع العاملين في قرارات التغيير.

دراسة (الحسن، 2023) من التصدي والمجابهة إلى التطور التنظيمي في السياق المدرسي: قيادي

مغير وريادي

تلقي الدراسة الضوء على العلاقة بين القادة المسؤولين التربويين وتحسين جودة التعليم من خلال ديناميكية التغيير التنظيمي. كما تناقش دور نظريات الالتزام والاحتياجات والتحفيز والقيادة والابتكار والتغيير في القيادة التحويلية. كما تلقي الضوء على الجوانب القيادية التحويلية ودورها في ريادة الأعمال، واستخدام فكرة التجديد الثقافي والتربوي من أجل إحداث التغيير بشكل فعال. كما تسعى نحو تقديم إطار مرجعي لدمج مفهوم القيادة التحويلية والريادية في إطار مدرسي ومدى تأثيرها على تطوير المعلمين من الناحيتين التنظيمية والمهنية. كما تبين دورها في فتح المجال أمام المعلمين للمشاركة في عملية التغيير، والمساهمة في إعادة التفكير في أساليبهم التعليمية. وعلى مستوى المناهج، تعتبر دراسة جزءاً من البحث العملي المستند على نموذج عملي منهجي. وتلعب نتائج الدراسة دوراً هاماً في تغذية أفكار مديري المدارس الذين يرغبون في دعم تطبيقها من خلال

منظور إنساني وتشاركي. كما يؤدي تحليل المعطيات إلى التعرف على العلاقة بين المهارات الريادية والتجديد الثقافي.

دراسة (أبو غيث، 2022) بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس

الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

تسعى الدراسة إلى إلقاء الضوء على القيادة التحويلية ومدى علاقتها بالريادة الاستراتيجية وذلك بالنسبة للمدارس الحكومية بالمملكة الأردنية من خلال رؤية المعلمين العاملين في تلك المدارس. وكان مجتمع الدراسة عبارة عن 1412 معلماً ومعلمة من منطقة ناعور بالأردن، أما عينة الدراسة فكانت عشوائية واشتملت على 302 معلماً ومعلمة واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وتم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة بعد اختبار ثباتها وصدقها. وكشفت الدراسة عن أن تقديرات المستجيبين للاستبانة قد أشارت إلى وجود درجة مرتفعة بشأن ممارسة مديري المدارس المستهدفة للقيادة التحويلية. حصلت عناصر وأبعاد القيادة التحويلية على درجات مرتفعة واشتملت بالترتيب على التأثير والجاذبية والاستثارة الفكرية والتحفيز والإلهام والاعتبارات الفردية.

كما كشفت نتائج الدراسة عن حصول عناصر وأبعاد الريادة الاستراتيجية على درجات مرتفعة واشتملت بالترتيب على القيادة الريادية والتفكير الريادي والثقافة الريادية والإدارة الاستراتيجية للموارد. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية لمديري المدارس الحكومية بالأردن. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الحفاظ على ممارسات القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية بسبب تأثيرها الإيجابي على الإنجاز الأكاديمي وضرورة بناء علاقات إيجابية بين المعلمين والمديرين والاستعانة بهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة (الخطابية، 2022) بعنوان القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة

الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الخاصة من خلال رؤية المعلمين في منطقة وادي السير بالعاصمة عمان. واستخدمت الدراسة عينة عشوائية بسيطة تكونت من 334 معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي الارتباطي. كما تم بناء استبانة لعناصر الدراسة اشتملت على القيادة التحويلية وإدارة الأزمات والمتغيرات الديمغرافية الخاصة بعينة الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية ومهارة إدارة الأزمات في جميع عناصر الدراسة ودرجاتها. وتم وضع ترتيب لعناصر القيادة التحويلية على نحو تنازلي حيث جاء التأثير المثالي في المرتبة الأولى والدافعية الإلهامية في المرتبة الثانية والاعتبارات الفردية في المرتبة الثالثة والاستثارة الفكرية في المرتبة الرابعة والتمكين في المرتبة الخامسة.

كما كشفت نتائج الدراسة عن ترتيب عناصر إدارة الأزمات على النحو التالي وهو مرحلة حدوث الأزمة ثم مرحلة ما بعد الأزمة وأخيراً مرحلة ما قبل الأزمة. كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق هامة تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي أو الخبرة أو المركز الوظيفي بالنسبة لمهارة إدارة الأزمات فيما عدا المؤهل العلمي الذي أثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس. كما اظهرت الدراسة وجود ارتباط قوي بين تأثير القيادة التحويلية ومهارة إدارة الأزمات وكذلك درجة التمكين والمشاركة في صنع القرار واهتمام المديرين بكيفية إدارة الأزمة.

دراسة (المصري، 2017) بعنوان درجة الذكاء الروحي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين

استهدف الباحث إلقاء الضوء على درجة الذكاء الروحي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان ومدى ارتباطها بدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية من منظور المعلمين، وقد تم اختيار عينة عنقودية ثم عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة تكونت من (320) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في عمان. وتم استخدام استبانتيين لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة الذكاء الروحي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، والثانية لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية من منظور المعلمين. وقد تم التأكد من صدق وصحة الأدوات وثباتهما. وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة الذكاء الروحي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. كما أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين درجة الذكاء الروحي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان ودرجة ممارستهم للقيادة التحويلية، وكذلك أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة الذكاء الروحي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وترجع إلى مجموعة من المتغيرات تشمل الجنس وهي لصالح الذكور في بعدي (الوعي) و(المقدرة على التسامي). كما تبين أنها ترجع لمتغير الخبرة ولصالح فئة (عشر سنوات فأكثر). وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل البكالوريوس. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لمتغير خبرة المعلم ولصالح المعلمين ذوي الخبرة وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس، وبالنسبة لمتغير الجنس لم تكن هناك فروق هامة باستثناء بعدي التأثير المثالي والسلوك في حالة الذكور.

دراسة (الجهران، 2023) بعنوان درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة

نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة

استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومدى ارتباطها بالإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات النوع والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخدمة. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي وبناء استبانة مكونة من 26 فقرة لمحور القيادة التحويلية و24 فقرة لمحور الإبداع الإداري الذي يدل على مدى ابتكار وإبداع طرق جديدة لاستخدامها في الإدارة التعليمية. وتكونت عينة الدراسة من 403 معلم ومعلمة تم استطلاع وجهة نظرهم في فقرات الاستبيان. وكشفت نتائج الدراسة عن أن ممارسة القيادة التحويلية بواسطة مديري المدارس جاءت متوسطة بينما كانت الإدارة الإبداعية أيضاً متوسطة الدرجة. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري. وقدمت الدراسة عدة توصيات اشتملت على ضرورة تشجيع التنمية الإدارية لمديري المدارس الحكومية وعقد المزيد من دورات التدريب المهني والتطوير الوظيفي وممارسات التعليم وضرورة القيام بالمزيد من البحوث لدراسة هذا الموضوع.

دراسة (عميرة، 2022) بعنوان درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة

إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين

تهدف الدراسة إلى مناقشة وإلقاء الضوء على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى ارتباطها بفاعلية اتخاذ القرار من منظور المعلمين في منطقة إربد. وقد تكونت عينة الدراسة بشكل عشوائي من 253 معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و193 معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية. وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم إنشاء استبانة تضم

فقرات تعبر عن القيادة التحويلية واستبانة تعبر عن فاعلية اتخاذ القرار. وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما كشفت النتائج عن أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومدى فاعلية اتخاذ القرار.

دراسة (الرفاعي، ٢٠١٣) بعنوان "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في الكويت وتأثيرهم على تمكين المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانات تقييم ممارسة القيادة وتمكين المعلمين، وتكونت العينة من ٣٧٠ معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. واستخدمت الدراسة ثلاث استبانات لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية والتبادلية، ومستوى تمكين المعلمين. ولقد أظهرت النتائج أن ممارسة المديرين للقيادة التحويلية والتبادلية كانت متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين ممارسة القيادة التبادلية وتمكين المعلمين. وأوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس حول القيادة وتمكين المعلمين، وإجراء دراسات مستقبلية في مجالات ذات صلة.

دراسة (الخالدي، ٢٠١٤) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت الدراسة استبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث شملت العينة ٣٥٦ فردًا، معظمهم من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت نتائج الدراسة تراوح متوسطات أبعاد القيادة التحويلية بين (3.77-3.94)، حيث كانت أعلى متوسطات لمجال التأثير المثالي وأقلها لمجال التحفيز الفكري. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والمسمى الوظيفي، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للكليات والخبرة ونوع الجامعة في بعض المجالات، مع تفوق الكليات العلمية والفئة ذات الخبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات في بعض الجوانب.

دراسة (صالح وآخرون، ٢٠١٨) بعنوان "سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية

دراسة استطلاعية الآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السلیمانیة .

تهدف الدراسة إلى تحليل القيادة التحويلية والمتطلبات الريادية كعناصر أساسية لتحقيق المنافسة المتميزة في بيئة متغيرة، وتبسيط الضوء على دور القيادة التحويلية في جامعة التقنية السلیمانیة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة، وطبقت الاستبانة على عينة عددها (٥٠) من القيادات الإدارية. وأظهرت النتائج اهتمام القيادات الإدارية بحل المشاكل وتأثيرها الإيجابي على العاملين في الجامعة، مما يبرز أهمية دعم نمط القيادة التحويلية وتبنيه في جميع المستويات. وأوصت الدراسة بتعزيز قدرة القادة على دعم هذا النمط، وتوفير طرق إبداعية للتعامل مع المشكلات، ومشاركة العاملين الأكاديميين في صناعة القرارات لتحسين العلاقات ورفع مستويات الأداء، مما يساهم في تطوير مؤسسات التعليم التقني.

بعنوان The Effect of Transformational Leadership on Entrepreneurial

Orientation: The Mediating Role of Organizational Learning Capability

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية، وما إذا كانت القدرة على التعلم التنظيمي تتوسط تأثير القيادة التحويلية على التوجه الريادي. وباعتماد تصميم البحث الكمي، تم جمع البيانات عن طريق استبيان للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. وبناء على 330 استجابة قابلة للاستخدام، كشفت النتائج عن التأثير الكبير للقيادة التحويلية واثنين من أبعادها (التحفيز الملهم والتحفيز الفكري) على التوجه الريادي. هناك بعدان آخران (التأثير المثالي والاعتبار الفردي) لم يساهما في التوجه الريادي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على القدرة على التعلم التنظيمي، وأن القدرة على التعلم التنظيمي تؤثر بدورها على التوجه الريادي. تؤكد النتائج أن القدرة على التعلم التنظيمي تتوسط بشكل كامل تأثير القيادة التحويلية على التوجه الريادي. وتم تقديم عدد من التوصيات أهمها ضرورة قيام البنوك بتحسين وتطوير السمات التحويلية للمديرين من خلال تدريبهم على كيفية التعامل مع العاملين من أجل زيادة توجهاتهم الريادية. ويجب على البنوك أيضاً أن تفكر في تحسين قدرتها على التعلم، حيث يلعب ذلك دوراً مهماً في تعزيز ودعم تأثير سمات القيادة التحويلية على التوجه الريادي.

دراسة (Militaru, 2014)

The impact of transformational leadership on university performance بعنوان

through knowledge and innovation

ناقشت الدراسة مدى الآثار المترتبة على الأداء المحتمل للقيادة التحويلية لتحسين الأداء الجامعي من خلال الإبداع والمعرفة والابتكار. وتمت دراسة العلاقات بين التوجه نحو الابتكار، والقيادة التحويلية، والتعلم التنظيمي، والأداء الجامعي باستخدام تقنية الانحدار الهرمي OLS. وتم التوصل إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على العلاقة بين أداء القادة (عمداء الجامعات، وعمداء الكليات، والمديرين) ونتائج الجامعة (التدريس والبحث والخدمة) لتحديد كيفية تأثير سلوكيات القائد على أداء الجامعة. كما تكشف النتائج عن أن القيادة التحويلية قد تحفز أعضاء هيئة التدريس على العمل بجدية أكبر، وبذل المزيد من الجهد والمشاركة في مستويات أعلى من أداء المهام من خلال التحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والتأثير المثالي، والاعتبار الفردي. وتبين الدراسة أن القيادة التحويلية قد تسهل مستويات أعلى من الإبداع والابتكار من خلال التأكيد على آليات التكامل المعرفي في الجامعة. وتشير العلاقات الإيجابية إلى حد ما بين القيادة التحويلية والأداء الجامعي إلى أن الجامعات يجب أن تركز على اختيار وترقية الأفراد للمناصب الإدارية العليا الذين يتمتعون بهذه الخصائص.

دراسة (JG et al., 2023)

The moderating effect of transformational leadership on the بعنوان

relationship between entrepreneurial orientation and performance of

manufacturing firms in Nairobi County

تؤكد الدراسة أن القيادة التحويلية هي عامل تمكين لتحسين كفاءة العمل التنظيمي، وتعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي. ومن الناحية النظرية، ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بمجموعة متنوعة من النتائج التنظيمية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير المعتدل للقيادة التحويلية على العلاقة بين التوجه الريادي وأداء شركات التصنيع في مقاطعة نيروبي، كينيا. ارتكزت الدراسة على النظرة الوضعية للعالم وكانت كمية بطبيعتها. كان تصميم البحث عبارة عن تصميم توضيحي لإظهار العلاقات بين السبب والنتيجة وكانت استراتيجية الاستقصاء هي استراتيجية المسح. وكان المتغير المستقل هو التوجه الريادي حيث كان المتغير التابع هو أداء الشركات في حين كان الوسيط هو القدرة على التواصل وكان الوسيط هو القيادة التحويلية. استخدمت الدراسة نموذج Hayes 59 باستخدام PROCESS Macro الإصدار 4.0 لتحليل الانحدار المتعدد. أشارت نتائج التفاعل أيضًا إلى أن القيادة التحويلية كان لها تأثير معتدل على العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المؤسسة حيث كانت $\beta = 0.03$, $p = 0.005$. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كان لها تأثيرات معتدلة متنوعة على العلاقة بين التوجه الريادي وأداء شركات التصنيع. وأوصت الدراسة بأنه لكي تقوم شركات التصنيع بتعزيز الأداء المستدام بشكل أفضل واكتساب ميزة تنافسية، لا ينبغي لها فقط أن تتبنى التوجه الريادي كاستراتيجية، بل يجب عليها أيضًا أن تغرس مفهوم القيادة التحويلية وبالتالي زيادة التحسين.

دراسة (Boukamcha, 2019)

بعنوان The effect of transformational leadership on corporate entrepreneurship in Tunisian SMEs.

هدفت الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت القيادة التحويلية مهمة في تعزيز ريادة الأعمال في الشركات التونسية الصغيرة والمتوسطة. إن القيادة التحويلية هي بناء متعدد الأبعاد يتكون من التحفيز الفكري والتأثير

المثالي والدافع الملهم والاعتبار الفردي. وريادة الأعمال في الشركات هي أيضًا بناء متعدد الأبعاد يتكون من المغامرة التجارية الجديدة والابتكار والتجديد الذاتي والاستباقية. ومن ثم، فقد تم الافتراض بأن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على ريادة الأعمال في الشركات. تم استخدام منهج نظري استنتاجي وكمي لاختبار نموذج البحث المقترح. وتم إجراء مسح على عينة عشوائية من مجموعة من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة التونسية. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. وتوضح النتائج مدى الأهمية النسبية لمكونات القيادة التحويلية في تحفيز أنماط ريادة الأعمال في الشركات. كما تؤكد الدراسة على أهمية القيادة التحويلية في تطوير ريادة الأعمال في الشركات في سياق الأعمال التونسي. ويبدو أن هذا العمل وثيق الصلة بالموضوع لدرجة أن القليل من الأعمال قد سلطت الضوء على العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية وريادة الأعمال في الشركات. وتبدو النتائج مثيرة للاهتمام بقدر ما تظهر بشكل أساسي التأثير المهم للتحفيز الفكري والحافز الملهم، الذي يثيره القادة التحويليون، على إبداع العمال واستبائيتهم ومغامراتهم التجارية المبتكرة.

دراسة (Waham et al., 2020)

بمعنوان The effect of transformational leadership on the organizational performance in higher education institutions in Iraq.

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العراق العديد من القضايا التي أثرت على أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة التعليم. وبالتالي، تحتاج الجامعة إلى قادة فعالين يمكنهم إلهام أعضاء هيئة التدريس ودفع التحول في العملية التعليمية بأكملها. يضع القادة التحويليون رؤية لتحقيق التحول والتغيير من خلال تحفيز وإلهام الأتباع. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي للجامعات العراقية. تم أخذ عينة من 387 عضوًا أكاديميًا من خمس جامعات في العراق وتم استطلاع رأيهم باستخدام استبيان ذاتي. وقد

تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وتحليل الانحدار لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي. ولذلك، يجب على الجامعة أن تنظر إلى القيادة التحويلية باعتبارها صفة قيادية حاسمة لتصميم برامج التدريب وتطوير سياسات التوظيف المستقبلية.

دراسة (Ocak & Öztürk, 2018)

بعنوان The Role of Transformational Leadership Behaviors' Effects on

Corporate Entrepreneurship Behaviors and Financial Performance of Firms

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المنظمات وسلوكيات ريادة الأعمال في المنظمات وتأثير كليهما على الأداء المالي. ولهذا الغرض، تم إجراء تحليل الانحدار الهرمي على البيانات التي تم جمعها من 121 مديراً يعملون في بعض شركات الصناعة التحويلية العاملة في تركيا. وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي أن سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين لها تأثير على سلوكيات ريادة الأعمال في الشركات والأداء المالي للمنظمات. بالإضافة إلى ذلك، فقد وجد أن سلوكيات ريادة الأعمال في الشركات لها تأثيرات كبيرة على الأداء المالي للمنظمات. في هذا السياق، تم دعم العلاقات التي تم الكشف عنها ذات الخلفية النظرية بشكل عام وتمت مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

بمعنوان Linking transformational leadership and firm performance: The role of entrepreneurial orientation.

تهدف الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الشركة. تم إجراء دراسة كمية على أساس المسح مع المديرين التنفيذيين لصناعة النسيج والملابس في الشركات الصغيرة والمتوسطة البرتغالية وتم اعتماد الاستبيان من مصادر منشورة مختلفة. تم إجراء تحليل البيانات من خلال نموذج المعادلة الهيكلية (SEM). وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي وبين التوجه الريادي وأداء الشركة. ومن ناحية أخرى، لم يتم العثور على أي دليل على أن القيادة التحويلية هي متغير يؤثر على أداء الشركة. ومع ذلك، فقد أمكن إثبات التأثير الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الشركة. وتسلط هذه النتائج الضوء على الدور المحفز للتوجه الريادي، والاستفادة من القيادة التحويلية باعتبارها سوابق لأداء الشركة. وهذه النتائج هي مدخلات قيمة للمديرين والكيانات العامة. وفي المستقبل، يتعين على صناعة النسيج والملابس التابعة للشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال أن تكثف مشاركتها في الاقتصاد الرقمي، مما يسمح للقيادة التحويلية بإضافة قيمة إلى أداء الشركة باستخدام خدمات رقمية مبتكرة واستباقية وتحمل المخاطر.

بمعنوان The impact of leadership styles on the entrepreneurial orientation

of small and medium enterprises in South Africa

لا يمكن التقليل من الدور الحاسم الذي تلعبه الشركات الصغيرة والمتوسطة في الرخاء الاقتصادي للدول. وتساهم الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل فعال في النمو الاقتصادي والتنمية من خلال دورها النشط في الابتكار والتغيير. ويرى الباحث أن أساليب القيادة التي يمارسها أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة لها تأثير على القدرة الابتكارية للشركات الصغيرة والمتوسطة. وعلى ذلك، تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير أنماط القيادة على التوجه الريادي للشركات الصغيرة والمتوسطة في بلدية بولوكواني. تم استخدام طريقة البحث الكمي وشاركت 103 شركة صغيرة ومتوسطة في المسح. وتم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية. واستخدمت الاستبيانات ذاتية الإدارة لجمع البيانات في المسح. وشمل تحليل البيانات الإحصائيات الوصفية، وتحليل ارتباط بيرسون والانحدار. وتم قياس ثبات أدوات جمع البيانات باستخدام ألفا كرونباخ. وقد أشارت النتائج إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تظهر مستويات متوسطة من التوجه الريادي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تظهر مستويات متوسطة من أساليب القيادة الميالة نحو أسلوب القيادة التحويلية. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين المتغيرات المستقلة: أنماط القيادة والمتغير التابع المتمثل في التوجه الريادي EO للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأوصيت الشركات الصغيرة والمتوسطة بتوفير أساليب قيادة مرنة من شأنها أن تجعل منظمة أصحاب العمل تزدهر في أعمالها. علاوة على ذلك، تمت توصية صانعي السياسات والسلطات ذات الصلة بوضع وتنفيذ مجموعة من

الاستراتيجيات والسياسات التي يمكن أن تزيد من مستوى التوجه نحو ريادة الأعمال بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب إفريقيا.

دراسة (Amir & Zaidatol, 2012)

Transformational Leadership and Its Predictive Effects on **بغنوان** Leadership Effectiveness

تلعب الأقسام الأكاديمية دوراً مهماً في نجاح مؤسسات التعليم العالي. ونجاح الأقسام يعتمد بشكل مباشر على فعالية رؤسائها. وتعد هذه الدراسة محاولة لتحديد الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفعالية القيادة في جامعات الأبحاث الماليزية (RUS). باستخدام استبيان القيادة متعدد العوامل. وقد استخدمت الدراسة 298 محاضراً من ثلاث وحدات RU ماليزية. وأشارت النتائج إلى أن المحاضرين لاحظوا أن رؤساء الأقسام أظهروا مزيجاً من أساليب القيادة التحويلية وعدم التدخل. وأظهرت نتيجة تحليل الانحدار أن المكافأة المشروطة، والتأثير المثالي (السمة)، والدافع الملهم، والاعتبار الفردي، وعدم التدخل، والتحفيز الفكري، والإدارة عن طريق الاستثناء النشط هي مؤشرات هامة لفعالية القيادة. وشكلت هذه العوامل 82% من التباين في فعالية القيادة. بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى أن المكافأة المشروطة لها تأثيرات مهمة على فعالية القيادة.

دراسة (Razavi & Aziz, 2017)

The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational **بغنوان** leadership, and entrepreneurial intention in Iranian R&D sector

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التوجه الريادي (EO) والنوايا داخل ريادة الأعمال بين العاملين في مجال المعرفة في قطاع البحث والتطوير الإيراني باستخدام القيادة التحويلية (TL) كوسيط وكذلك التحقق من مدى النوايا داخل ريادة الأعمال لدى العاملين في مجال المعرفة. تم اختبار البحث كمسح مقطعي للعاملين في مجال المعرفة المشاركين في مراكز البحث والتطوير في إيران التابعة لجمعية مراكز البحوث. واعتمدت طريقة أخذ العينات على العينة العشوائية البسيطة. وأخيرًا، تم جمع 380 استبيانًا صالحًا من 48 مركزًا للبحث والتطوير في مختلف الصناعات. وأوضحت نتائج الدراسة أنه باستثناء "الحاجة إلى الإنجاز (NFA)"، فإن المتغيرات الأخرى مثل "الابتكار"، و"الاستباقية"، و"المخاطرة"، و"التواصل" لها علاقة مهمة وإيجابية تجاه "ريادة الأعمال داخل الشركات. علاوة على ذلك، فقد وجد أن القيادة التحويلية "TL" كان لها دور معتدل في العلاقات بين الابتكار والاستباقية والمخاطرة مع النية داخل ريادة الأعمال؛ ومع ذلك، لم يكن للقيادة التحويلية دور معتدل في العلاقات بين الحاجة إلى الإنجاز NFA ونية التواصل داخل ريادة الأعمال.

دراسة (Nurtjahjani, 2020)

Transformational Leadership in Higher Education: (A Study in بعنوان Indonesian Universities)

يتطلب التعلم الناجح في التعليم العالي قادة تحويليين يقومون برفع وعي العاملين من خلال التعبير عن المُثل والأخلاق العظيمة مثل المجد والتضامن والإنسانية. وعلى مستوى نظام الجامعات، تعد المشاركة ضرورية لإنشاء هياكل تعزز تبادل المعرفة. ولهذا السبب، يتم تطبيق القيادة التحويلية حاليًا في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات، حيث تمثل الأدوار القيادية في الجامعات قدرة القائد على العمل بشكل تعاوني مع أعضاء الفريق. وبشكل أكثر تحديدًا، يساعد نهج القيادة التحويلية العاملين على تعلم مناهج جديدة، وإنشاء معايير

جديدة للمدرسة، وإعداد العاملين لتبني التغييرات والمعايير الجديدة التي تحول الثقافة داخل المدرسة، وقد وجد الباحث أن القيادة التحويلية يمكن أن تساعد مسؤولي المدارس على أن يصبحوا قادة استثنائيين ويميلون إلى السيطرة على القيادة في التعليم العالي.

كما يتبع بعض القادة التحويليين الفلسفة الأخلاقية من خلال تقديم التوجيه والإرشاد للأتباع مما يجعلهم قادرين على تقديم القيمة وإشباع احتياجات الأعضاء داخل المنظمة. ويقدم هؤلاء القادة التشجيع والتحفيز للعاملين أكثر من المكافآت النقدية للمنظمة. ويوفر القادة التحويليون الحافز الذي يعمل بمثابة دافع لخلق مشاركة نكران الذات حيث يؤدي الموظفون واجباتهم في المنظمة ككل بدلاً من مجرد التركيز على أنفسهم.

دراسة (Yamin et al., 2019)

Examining the role of transformational leadership and بعنوان
entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of
competitive advantage

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العوامل التحفيزية والبيئية للموظفين وتأثيرها على الاحتفاظ بالموظفين والأداء التنظيمي. يتم التنبؤ بالاحتفاظ بالعاملين من خلال البيئة التنظيمية، والتحفيز الداخلي، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، والتوجه الريادي، والاتصال الخارجي. لذلك، يتم التنبؤ بالأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية والاحتفاظ بالعاملين، من خلال التباين في الأداء التنظيمي. ويشير تحليل حجم التأثير إلى أن الدافع الداخلي كان له تأثير كبير على الحجم بالمقارنة مع المتغيرات الخارجية الأخرى. وتم تأكيد الدور المعتدل للميزة التنافسية وبأن العلاقة الإيجابية بين الاحتفاظ بالعاملين والأداء التنظيمي ستكون أقوى عندما تكون الميزة التنافسية أعلى. كما أظهرت النتائج أن الدافع الجوهري كان له أعلى مستوى من الأهمية بالمقارنة مع العوامل

الأخرى. ولذلك، يجب على المدير وصانعي السياسات أن يأخذوا في الاعتبار الدوافع الجوهرية والقيادة التحويلية من أجل تعزيز الاحتفاظ بالعاملين والأداء التنظيمي.

دراسة (Youssef, 2023)

بمعنوان The Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovation Speed and

Quality: The Mediating Role of Strategic Flexibility

في بيئة ديناميكية وتنافسية للغاية، يجب على المؤسسات تحسين أدائها الابتكاري بشكل مستمر وسريع لتظل قادرة على المنافسة والاستدامة في السوق. وباعتماد على مبادئ نظرية المستويات العليا ونظرية القدرة الديناميكية للمنظمة، تهدف هذه الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الريادية وسرعة الابتكار وجودته. تم تصميم استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (283) من القادة والمديرين بفروع أكبر بنكين مصريين يمثلان القطاعين العام والخاص (البنك الأهلي المصري والبنك التجاري الدولي). تم إجراء تحليل البيانات من خلال تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المرحلتين بواسطة AMOS. في المرحلة الأولى تم فحص نموذج القياس للتأكد من صدق البناء والثبات، أما في المرحلة الثانية فقد تم تشغيل النموذج الهيكلي لاختبار فرضيات البحث. وتظهر النتائج التجريبية أن القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية تؤثران بشكل إيجابي وكبير على كل من سرعة الابتكار وجودته. علاوة على ذلك، فإن المرونة الإستراتيجية تتوسط جزئيًا بشكل إيجابي في العلاقات بين قيادة ريادة الأعمال وسرعة الابتكار وجودته. يقترح هذا البحث مبادئ توجيهية للمديرين للمساعدة في تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال المرونة الديناميكية والاستراتيجية في الاقتصادات الناشئة مثل مصر.

دراسة (Engelen et al., 2012)

Entreneurial orientation, firm performance, and the moderating بعنوان

role of transformational leadership behaviors

أظهرت الأبحاث الموجودة أن التوجه الريادي (EO) يرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركة، ولكن هناك العديد من الحالات الطارئة التي تؤثر على قوة هذه العلاقة. وتستخدم هذه الدراسة رؤية قائمة على الموارد ومنظور المستويات العليا لتقديم سلوكيات القيادة التحويلية للإدارة العليا كمشرفين في العلاقة بين أداء أصحاب العمل. ويتم اختبار النموذج المشتق نظريًا باستخدام بيانات المسح التي تم الحصول عليها من 790 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في ستة بلدان. تشير النتائج إلى أنه، بغض النظر عن الوضع الوطني، هناك أربعة سلوكيات تحويلية - وهي توضيح الرؤية، وتوفير نموذج مناسب، وجود توقعات أداء عالية، وإظهار سلوك القائد الداعم - تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين التوجه الريادي EO وأداء الشركة. علاوة على ذلك، تكون عواقب أداء التوجه الريادي EO أكبر عندما تلتزم الإدارة العليا بتكوين يتميز بأعلى المستويات الممكنة من السلوكيات التحويلية.

دراسة (Khorshid et al., 2023) بعنوان **Modelling the effect of transformational**

leadership on entrepreneurial orientation in academic department: The

mediating role of faculty members' speaking up.

تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير نمط القيادة التحويلية لرؤساء أقسام الأكاديمية على التوجه الريادي لهذه الأقسام، وذلك من خلال سلوك التعبير الفعال لأعضاء هيئة التدريس كوسيط. جمعت البيانات من 217 عضو هيئة تدريس في 50 قسمًا أكاديميًا في جامعات مدينة Qom، وأظهرت النتائج دعمًا لنموذجنا،

حيث برزت علاقات إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية وسلوك التعبير الفعال، وبين سلوك التعبير الفعال والتوجه الريادي، وبين القيادة التحويلية والتوجه الريادي. بالإضافة إلى ذلك، يعمل سلوك التعبير الفعال كوسيط في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتوجه الريادي. تسلط هذه النتائج الضوء على الدور الحيوي لسلوك التعبير الفعال في استغلال القيادة التحويلية كمحرك للتوجه الريادي في الأقسام الأكاديمية. يمكن لمديرون الجامعات وصنّاع السياسات في مجال التعليم العالي الاستفادة من هذه الرؤى.

الفصل الثالث

منهجية البحث

٣،١. مقدمة

بعد ما تطرقت الباحثة إلى الجانب النظري في الدراسة، ستتطرق للجانب العملي، ففي هذا الفصل ستقوم الباحثة بشرح منهجية الدراسة المستخدمة، وهي منهج التحليلي الوصفي، واختارت الباحثة هذا المنهج لملائمته لموضوع الدراسة، واستندت في بنائه على جملة من الأبحاث والرسائل المنشورة في دراسات تتعلق بموضوع الدراسة، وقد اختارت الباحثة أيضاً الاستبانة لجمع المعلومات التي تحتاجها، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة وهم عينة عشوائية من الموظفين والإداريين في الجامعات بالمملكة العربية السعودية ومن ثم حددت الباحثة طرق تحليل البيانات ثم استخلص النتائج.

٣،٢ منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، بهدف التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية على ريادة الأعمال في جامعات المملكة العربية السعودية ، وبهدف تحليل الدراسات السابقة ودراسة مفهوم القيادة التحويلية؟ وما هي أبعادها وممارساتها ومفهوم ريادة الأعمال وأهميتها بالإضافة الى واقع تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية. كيف تؤثر ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي والتمكين) على ريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

٣.٣ مجتمع الدراسة:

في هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والإداريين في الجامعات بالمملكة العربية السعودية من ولكن تم تطبيق الدراسة على عينة من المجتمع تبلغ عددها (١٠٧).

٣.٤ عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية (١٠) من المعلمين والمعلمات . ولقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية. اما العينة الأساسية كانت (١٠٧) عينة من الموظفين والإداريين في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

٣.٥ أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة، تم توزيع الاستبانة إلكترونياً ويدوياً على عينة البحث، ولقد صممت الباحثة الاستبانة لتحتوي على محورين رئيسيين، وقد اقتبست الباحثة أسئلة القسم الأول من دراسة (Roopa & Rani, 2012) للأسئلة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، الدخل السنوي، عدد سنوات الخبرة)، بينما المحور الثاني:

- القيادة التحويلية: التمكين (عبدالفتاح وحمرون، ٢٠١٦).
- القيادة التحويلية: التأثير المثالي (عبدالفتاح وحمرون، ٢٠١٦).
- ريادة الأعمال (Solikhah & Haryono, 2021).

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو كالاتي:

جدول (٣.١): مقياس ليكرت

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

٣،٦ إجراءات الدراسة

- تحديد أهداف الدراسة، وتحديد المتغيرات.
- تحديد منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة والعينة.
- تحديد المصادر الأولية وهي الأبحاث والرسائل الجامعية وأطروحات الدكتوراه والكتب، أما الثانوية فهي، عن طريق الاستبانات والمقابلات مع عينة الدراسة.
- الاطلاع على الدراسات السابقة وتحليل هذه الدراسات.
- تصميم وتنفيذ الاستبانات وتطبيق الجانب العملي للدراسة.
- تحليل البيانات، واستخلاص النتائج والتوصيات.

٣،٧ المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات من خلال استجابات عينة الدراسة للاستبانة، تم استخراج الاحصائيات مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط للصدق والثبات بالإضافة الى كرو نباخ الفا.

• ثبات الاستبانة:

من خلال نتائج العينة القبلية او الاختبارية لقياس الاستبيان بواسطة مقياس الفا كرو نباخ كما يلي

جدول (٣.٢) معامل الفا كرو نباخ

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
القيادة التحويلية	0.806	7
ريادة الاعمال	0.805	5
الثبات العام للاستبيان	0.900	12

من خلال نتائج جدول معاملات الفا كرو نباخ يتضح ما يلي:

- بلغ الثبات العام للاستبيان نحو 0.900 أي ان الاستبيان يتمتع بثبات عالي ومناسب.
- بلغ معامل ثبات المحور الأول "القيادة التحويلية" نحو 0.806 وهذا استبيان عالي ومناسب
- بلغ معامل ثبات المحور الثاني "ريادة الاعمال" نحو 0.805 وهذا استبيان عالي ومناسب

1- صدق الاتساق الداخلي:

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى اليه الفقرة، والجدول التالية توضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من عبارات المحور والمحور التي تنتمى اليه.

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور " القيادة التحويلية"

جدول (٣.٣) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور "القيادة التحويلية"

العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
يدعم كل فرد للقيام بمهامه الموكلة إليه	.885**	0.000
يحرص على إخراج أقصى ما لدى العاملين من أداء	.492*	0.045
يشجع العاملين على تحقيق أكثر مما يتوقعون تحقيقه من انفسهم	.766**	0.004
يوضح للعاملين ما يجب عليهم فعله	.767**	0.004
يحظى القائد بشخصية محببة لدى العاملين معه	.709**	0.010

0.010	.709**	يشير القائد العاملين روح الحماس تجاه العمل التربوي
0.031	.621*	يشجع العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الاول (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.492 فيما كان الحد الأقصى 0.885, وعليه فإن جميع عبارات المحور الاول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول.

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور "ريادة الاعمال"

جدول (٣.٤) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور "ريادة الاعمال"

العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الإدارة ناجحة في جعل الجامعة تحقق الريادة الأكاديمية	.907**	0.000
الجامعة ذات سمعة جيدة في مجال الإدارة	.838**	0.001
يتم تحقيق المهام الموضوعة بكفاءة	.866**	0.000
يتم تنفيذ الاستراتيجية التي يضعها القائد بنجاح	.289*	0.036
أدى التمكين والتحفيز إلى سرعة أداء الأعمال المطلوبة	.845**	0.001

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني (ريادة الاعمال) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.289 فيما كان الحد الأقصى 0.907, وعليه فإن جميع عبارات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

الفصل الرابع

النتائج

٤.١ المقدمة

يوضح هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص ببيانات الاستبيان التي تم جمعها من عينة الدراسة كما يعرض بجانب الأساليب الإحصائية المستخدمة نتائج الفرضيات الخاصة بالدراسة باستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات قمنا بتطبيق تلك الأساليب الإحصائية.

٤.٢ الخصائص الديموغرافية

جدول (٤.١) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرارات	%
الجنس	انثى	93	87%
	ذكر	14	13%
العمر	٥٠ سنة فأكثر.	3	3%
	أقل من ٣٠ سنة	77	72%
	من ٣٠ الى ٤٠ سنة.	20	19%
	من ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة.	7	7%
المؤهل العلمي	درجة البكالوريوس	89	83%
	درجة الدكتوراة	2	2%
	درجة الماجستير	16	15%
الدخل السنوي	أقل من 20000 ريال.	67	63%
	20001 - 30000 ريال.	8	7%
	30001 - 40000 ريال.	9	8%
	40001 - 50000 ريال.	3	3%
	50001 - 60000 ريال.	2	2%

17%	18	أكثر من 60000 ريال.	عدد سنوات الخبرة
68%	73	1 - 5 سنوات.	
22%	24	من 5 - 10 سنوات.	
7%	8	من 10 - 20 سنة.	
2%	2	أكثر من 20 سنة.	
100%	107	الإجمالي	

يوضح الجدول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حيث نجد ما يلي:

بلغت نسبة الإناث في عينة الدراسة نحو 87%، وبلغت نسبة الذكور نحو 13%، وقد بلغت الفئة العمرية من ٣٠ الى ٤٠ سنة نحو 19%، وقد بلغت الفئة العمرية لعينة الدراسة أقل من 30 سنة نحو 72%، وقد بلغت الفئة العمرية من 40 الى أقل من 50 سنة نحو 7%، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد بلغت فئة الحاصلين علي درجة البكالوريوس نحو 83%، وقد بلغت فئة الحاصلين علي درجة الماجستير نحو 15%، وفئة الدكتوراه نحو 2%، وبالنسبة لمتغير الدخل السنوي، فقد بلغت فئة أصحاب الدخل أقل من 20000 ريال نحو 63%، وقد بلغت فئة أصحاب الدخل 20001 - 30000 ريال نحو 7%، وفئة أصحاب الدخل 30001 - 40000 ريال نحو 8%، وقد بلغت فئة أصحاب الدخل أكثر من 60000 ريال نحو 17%، وقد بلغت فئة ذوي الخبرة من 1-5 سنوات نحو 68%، وفئة ذوي الخبرة من 5-10 سنوات نحو 22%، وفئة من 10-20 سنة نحو 7%.

٤.٣ نتائج محاور الاستبيان:

تستخدم معادلة المدى لمعرفة اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحاور الرئيسية للدراسة القيادة التحويلية وابعاده المختلفة ومحور ريادة الأعمال

- معادلة المدى للمحور الأول (القيادة التحويلية).

جدول (٤.٢) اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الأول (القيادة التحويلية)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يدعم كل فرد للقيام بمهامه الموكلة اليه	4.41	0.80	2	موافق بشدة
2	يحرص على إخراج أقصى ما لدى العاملين من أداء	4.33	0.76	4	موافق بشدة
3	يشجع العاملين على تحقيق أكثر مما يتوقعون تحقيقه من انفسهم	4.40	0.74	3	موافق بشدة
4	يوضح للعاملين ما يجب عليهم فعله	4.43	0.63	1	موافق بشدة
	التمكين	4.39	0.60	2	موافق بشدة
1	يحظى القائد بشخصية محبة لدى العاملين معه	4.53	0.60	2	موافق بشدة
2	يثير القائد العاملين روح الحماس تجاه العمل التربوي	4.56	0.60	1	موافق بشدة
3	يشجع العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه	4.46	0.73	3	موافق بشدة
	التأثير المثالي	4.52	0.54	1	موافق بشدة
	القيادة التحويلية	4.45	0.52		موافق بشدة

يتضح من نتائج جدول رقم (٤.٢) المتوسط والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور

الأول (القيادة التحويلية) ونجد أن المتوسط الكلى للمحور (4.45) ويعنى ذلك درجة موافقة (موافق بشدة) على

المحور ككل، أى يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على محور (القيادة التحويلية) ونلاحظ

إنخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابى، وقد جاء

فى المرتبة الأولى بعد "التأثير المثالي" وذلك بمتوسط حسابي (4.52) وبدرجة موافقة (موافق بشدة) وذلك عند

إنحرف معيارى (0.54)، وقد جاء فى المرتبة الثانية بعد "التمكين" وذلك بمتوسط حسابي (4.39) وبدرجة

موافقة (موافق بشدة) وذلك عند إنحرف معيارى (0.60).

• معادلة المدي للمحور الثاني (ريادة الاعمال).

جدول (٤.٣) اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الثاني (ريادة الاعمال)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	الإدارة ناجحة في جعل الجامعة تحقق الريادة الأكاديمية	4.43	0.73	3	موافق بشدة
2	الجامعة ذات سمعة جيدة في مجال الإدارة	4.48	0.65	2	موافق بشدة
3	يتم تحقيق المهام الموضوعة بكفاءة	4.36	0.72	5	موافق بشدة
4	يتم تنفيذ الاستراتيجية التي يضعها القائد بنجاح	4.37	0.73	4	موافق بشدة
5	أدى التمكين والتحفيز إلى سرعة أداء الأعمال المطلوبة	4.57	0.58	1	موافق بشدة
	ريادة الاعمال	4.44	0.56		موافق بشدة

يتضح من نتائج جدول رقم (٤.٣) المتوسط والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (ريادة الاعمال) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.44) ويعنى ذلك درجة موافقة (موافق بشدة) على المحور ككل، أى يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على محور (ريادة الاعمال) ونلاحظ إنخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تركز الاجابات حول وسطها الحسابى، وقد جاءت فى المرتبة الأولى العبارة التي تنص علي "أدى التمكين والتحفيز إلى سرعة أداء الأعمال المطلوبة" وذلك بمتوسط حسابي (4.57) وبدرجة موافقة (موافق بشدة) وذلك عند إنحرف معيارى (0.58)، وقد جاءت فى المرتبة الثانية العبارة التي تنص علي "الجامعة ذات سمعة جيدة في مجال الإدارة" وذلك بمتوسط حسابي (4.48) وبدرجة موافقة (موافق بشدة) وذلك عند انحراف معياري (0.65).

٤.٤ فرضيات الدراسة

تناقش الدراسة عدد من الفرضيات الهامة ومنها ما يلي:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين ممارسات القيادة التحويلية وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية ومنها:

١- هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي) وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

٢- هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين ممارسات القيادة التحويلية (التمكين) وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

ونعرض فيما يلي مصفوفة الارتباط لمحاور الدراسة الرئيسية وهي كما يلي:

جدول (٤.٤) مصفوفة الارتباط بين المحاور الرئيسية للدراسة

	ريادة الاعمال	القيادة التحويلية	التمكين	التأثير المثالي
ريادة الاعمال	معامل ارتباط بيرسون 1	.843**	.693**	.854**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000
القيادة التحويلية	معامل ارتباط بيرسون .843**	1	.920**	.903**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000
التمكين	معامل ارتباط بيرسون .693**	.920**	1	.664**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000
التأثير المثالي	معامل ارتباط بيرسون .854**	.903**	.664**	1
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000

يتضح من جدول (٤.٤) انه توجد علاقة ارتباط معنوي بين المتغير المحور (ريادة الاعمال) وبين المحور

(القيادة التحويلية)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي انه توجد علاقة

إرتباط ذات دلالة إحصائية بين ريادة الاعمال و القيادة التحويلية وهي علاقة قوية حيث ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.843، توجد علاقة إرتباط معنوي بين المتغير المحور (ريادة الاعمال) وبين البعد (التمكين)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي انه توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين ريادة الاعمال والتمكين وهي علاقة قوية حيث ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.693، توجد علاقة إرتباط معنوي بين المتغير المحور (ريادة الاعمال) وبين البعد (التأثير المثالي)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي انه توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين ريادة الاعمال و التأثير المثالي وهي علاقة قوية حيث ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.854.

ونعرض فيما يلي نماذج تحليل الانحدار كما يلي:

الفرضية الرئيسية (هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين ممارسات القيادة التحويلية وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية)

جدول (٤.٥) نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار ف	معامل الانحدار	قيمة اختبارات	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	.843 ^a	0.711	258.82	0.909	16.088	0.000

يوضح لنا الجدول (٤.٥) توصيف للنموذج والذي من خلاله نتعرف على قيمة معامل ارتباط بيرسون وهي تساوي (0.843)، ونجد أيضاً ان معامل التحديد والذي يوضح لنا قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع ونجد أن قيمة معامل التحديد عالية وتساوي (0.711) وتعني ذلك ان النموذج قد نجح في تفسير ما يقرب من 71% من قيم المتغير التابع، ويوضح لنا تحليل التباين مدى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ونجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ويعني ذلك أنه توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، ويتضح من المعاملات الخاصة بالمتغير المستقل والتي يتضح أنها معنوية أي أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) له تأثير معنوي على المتغير التابع (ريادة الأعمال) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، ونجد أن قيمة المعامل للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) هي (0.909)، أي أنه كلما زادت درجة المتغير المستقل (القيادة التحويلية) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (ريادة الأعمال) بمقدار (0.909) درجة.

الفرضية الفرعية الاولى (هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي) وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية)

جدول (٤.٦) نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار ف	معامل الانحدار	قيمة اختبار ت	الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	.854 ^a	0.729	281.92	0.880	16.790	0.000

يوضح لنا الجدول (٤.٦) توصيف للنموذج والذي من خلاله نتعرف على قيمة معامل ارتباط بيرسون وهي تساوي (0.854)، ونجد أيضاً ان معامل التحديد والذي يوضح لنا قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع ونجد أن قيمة معامل التحديد عالية وتساوي (0.729) وتعني ذلك ان النموذج قد نجح في تفسير ما يقرب من 73% من قيم المتغير التابع، ويوضح لنا تحليل التباين مدى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ونجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ويعني ذلك أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، ويتضح من المعاملات الخاصة بالمتغير المستقل والتي يتضح أنها معنوية أن البعد المستقل (التأثير المثالي) له تأثير

معنوي على المتغير التابع (ريادة الأعمال) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، ونجد أن قيمة المعامل للبعد المستقل (التأثير المثالي) هي (0.880)، أي أنه كلما زادت درجة البعد المستقل (التأثير المثالي) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (ريادة الأعمال) بمقدار (0.880) درجة.

الفرضية الفرعية الثانية (هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية (التمكين) وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية).

جدول (٤.٧) نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار ف	معامل الانحدار	قيمة اختبار ت	الدلالة الإحصائية
التمكين	.693a	0.480	96.96	0.651	9.847	0.000

يوضح لنا الجدول (٤.٧) توصيف للنموذج والذي من خلاله نتعرف على قيمة معامل ارتباط بيرسون وهي تساوي (0.693)، ونجد أيضاً أن معامل التحديد والذي يوضح لنا قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع ونجد أن قيمة معامل التحديد عالية وتساوي (0.480) وتعني ذلك أن النموذج قد نجح في تفسير ما يقرب من 48% من قيم المتغير التابع، ويوضح لنا تحليل التباين مدى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ونجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، ويتضح من المعاملات الخاصة بالمتغير المستقل والتي يتضح أنها معنوية أي أن البعد المستقل (التمكين) له تأثير معنوي على المتغير التابع (ريادة الأعمال) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، ونجد أن قيمة المعامل للبعد المستقل (التمكين) هي (0.651)، أي أنه كلما زادت درجة البعد المستقل (التمكين) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (ريادة الأعمال) بمقدار (0.651) درجة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

٥.١ تمهيد

يتضمن هذا الفصل استعراض النتائج التي توصلت اليها الدراسة بعد تحليل البيانات احصائيا بعد نشر الاستبيان وجمع البيانات الكترونيا التي تم توزيعها على عينة البحث ، و فيما يلي استعراضاً لنتائج التحليل الاحصائي. بالإضافة الى اهم التوصيات في مجال بهدف التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية على ريادة الأعمال في جامعات المملكة العربية السعودية

٥،١ استنتاجات البحث.

- تضمن البحث هدف التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية على ريادة الأعمال في جامعات المملكة العربية السعودية وتوصل الى الاستنتاجات الآتية:
١. يظهر التحليل نسبة غير متوازنة بين الذكور والإناث في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الاناث في عينة الدراسة نحو 87%، وبلغت نسبة الذكور نحو 13%، وهذا التوزيع الغير متوازن يشير إلى وجود تمثيل متحيز لكل من الجنسين في العينة، مما يسبب عائق لتحقيق تنوع وشمول في نتائج الدراسة.
 ٢. اما بالنسبة لفئات المشاركين العمرية، فإن قد بلغت الفئة العمرية لعينة الدراسة أقل من 30 سنة نحو 72%، وقد بلغت الفئة العمرية من 40 الي اقل من 50 سنة نحو 7%.
 ٣. أغلبية المشاركين في الدراسة حاصلين على درجة البكالوريوس بنحو 83%، وقد بلغت فئة الحاصلين علي درجة الماجستير نحو 15%، وفئة الدكتوراه نحو 2%.

٤. وبالنسبة لمتغير الدخل السنوي، فقد بلغت فئة أصحاب الدخل أقل من 20000 ريال نحو 63%، وقد بلغت فئة أصحاب الدخل 20001-30000 ريال نحو 7%، وفئة أصحاب الدخل 30001-40000 ريال نحو 8%، وقد بلغت فئة أصحاب الدخل أكثر من 60000 ريال نحو 17%.

٥. بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، فإن التحليل يبين توزيعاً متنوعاً بين المشاركين، حيث تتراوح النسب بين فئات الخبرة المختلفة. وقد بلغت فئة ذوي الخبرة من 1-5 سنوات نحو 68%، وفئة ذوي الخبرة من 5-10 سنوات نحو 22%، وفئة من 10-20 سنة نحو 7%.

٦. المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول (القيادة التحويلية) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.45) ويعنى ذلك درجة موافقة (موافق بشدة) على المحور ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على محور (القيادة التحويلية) ونلاحظ انخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد "التأثير المثالي" وذلك بمتوسط حسابي (4.52) وبدرجة موافقة (موافق بشدة) وذلك عند انحراف معياري (0.54)، وقد جاء في المرتبة الثانية بعد "التمكين" وذلك بمتوسط حسابي (4.39) وبدرجة موافقة (موافق بشدة) وذلك عند انحراف معياري (0.60). بينما المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (ريادة الاعمال) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.44) ويعنى ذلك درجة موافقة (موافق بشدة) على المحور ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على محور (ريادة الاعمال).

٧. توجد علاقة ارتباط معنوي بين المتغير المحور (ريادة الاعمال) وبين المحور (القيادة التحويلية)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية

بين ريادة الأعمال و القيادة التحويلية وهي علاقة قوية حيث ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.843، توجد علاقة ارتباط معنوي بين المتغير المحور (ريادة الأعمال) وبين البعد (التمكن)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال والتمكن وهي علاقة قوية حيث ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.693، توجد علاقة ارتباط معنوي بين المتغير المحور (ريادة الأعمال) وبين البعد (التأثير المثالي)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال و التأثير المثالي وهي علاقة قوية حيث ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.854.

٨. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، ويتضح من المعاملات الخاصة بالمتغير المستقل والتي يتضح أنها معنوية أي أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) له تأثير معنوي على المتغير التابع (ريادة الأعمال) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، ونجد أن قيمة المعامل للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) هي (0.909)، أي أنه كلما زادت درجة المتغير المستقل (القيادة التحويلية) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (ريادة الأعمال) بمقدار (0.909) درجة. بالتالي الفرضية الأساسية متحققة .

٩. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، ويتضح من المعاملات الخاصة بالمتغير المستقل والتي يتضح أنها معنوية أن البعد المستقل (التأثير المثالي) له تأثير معنوي على المتغير التابع (ريادة الأعمال) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، ونجد أن قيمة المعامل للبعد المستقل (التأثير المثالي) هي (0.880)، أي أنه كلما زادت درجة البعد

المستقل (التأثير المثالي) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (ريادة الأعمال) بمقدار (0.880) درجة. بالتالي الفرضية الفرعية الأولى متحققة.

١٠. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، ويتضح من المعاملات الخاصة بالمتغير المستقل والتي يتضح أنها معنوية أي أن البعد المستقل (التمكين) له تأثير معنوي على المتغير التابع (ريادة الأعمال) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، ونجد أن قيمة المعامل للبعد المستقل (التمكين) هي (0.651)، أي أنه كلما زادت درجة البعد المستقل (التمكين) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (ريادة الأعمال) بمقدار (0.651) درجة. بالتالي الفرضية الفرعية الثانية متحققة.

٢،٥ توصيات البحث.

من خلال نتائج البحث والتحديات التي مر بها كضيق الوقت وصغر حجم العينة وصعوبة الوصول لها فإن هذا البحث يوصي بالآتي:

١. اعداد بحوث أخرى تتعلق بممارسات القيادة التحويلية على ريادة الأعمال في جامعات المملكة العربية

السعودية وتطبق على عينات اكبر من عينة البحث الحالي ، فنتائج البحث الحالي لا يمكن تعميمها

على المجتمع بأكمله.

٢. دراسة أثر ممارسات القيادة التحويلية علي متغيرات أخرى مثل مؤشر الأداء للموظف مثل الغياب،

ودوران العمل، والإنتاجية وغيرها.

٣. اجراء الدراسة على قطاعات أخرى مثل القطاع المصرفي ، قطاعات صناعية او غيرها.

٤. التوصية بدراسة اثر التحفيز الداخلي في ممارسة القيادة التحولية في بيئة العمل.

٥. توعية الموظفين في قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية عن مفهوم القيادة التحولية؟ وما هي

أبعادها وممارساتها ومفهوم ريادة الاعمال واهميتها في تحقيق اهداف العمل.

٥،٣ خاتمة

بذلت المملكة العربية السعودية جهودًا كبيرة في ظل دعم القيادات التحولية على مختلف الوزارات والهيئات تزامنا مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، فانه من المهم التركيز على رفع مستوى الأداء والقيادة التحولية للموظفين في القطاعات العامة تحديدا وقطاع التعليم بشكل خاص . حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة التحولية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية. كيف تؤثر ممارسات القيادة التحولية (التأثير المثالي والتمكين) على ريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت هذه الدراسة من تحليل أجوبة الاستبانة الى انه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحولية وريادة الأعمال في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو عرابي، رأفت طارق غالب (2018). أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة : دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 20، 102-127.
- أبو غيث، أية رائد عزت (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 1 - 119.
- البيحاني، نعيم بن علي وبالخير، بسام بن أحمد، (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة تحت النشر) ، مج (٤٥)، ع (٣)، ص ١-١٨.
- التجاني، دوح، (٢٠٢٠). "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية.
- الجهران، وعد محمد، و حورية، علي حسين محمد. (2023). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الحسن، ريم (2023). من التصدي والمجابهة إلى التطور التنظيمي في السياق المدرسي: قيادي مغير وريادي، أوراق ثقافية: مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، 5 (24)، 175-207.

- حمادات، محمد حسن (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد.
- الخالدي، منتهى محمد، (٢٠١٤). دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة دراسات في التعليم العالي، مج(٧)، ع(٧)، ص ٢٢٤-٢٤٥.
- خربوطلي، عامر، (٢٠١٨). ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. الجامعة الافتراضية السورية-الجمهورية العربية السورية.
- الخطايب، صباح محمد منذر صالح، و أبو العلا، ليلي محمد حسني. (2022). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الدليمي، باسم طارق فنوص (2019). أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 1- 84.
- رضا عمايرة، و محمد عاشور. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة اربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. الأردن: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.
- الرفاعي، زهراء سيد محمد سيد عبد الله، (٢٠١٣). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

- الزريقات، خالد خلف سالم، ونور، محمود إبراهيم، (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية-ع(٣٣)، ص ١-٤٠.
- صالح، ماجد محمد وآخرون، (٢٠١٨). سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية الآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السليمانية. المجلة العلمية جامعة جيهان- السليمانية، مج(٢)، ع(١)، ص ٣٣-٤٨.
- الصيداوي، أحمد (٢٠٠٠). القيادة التربوية التحويلية في الإدارة التربوية في البلدان العربية، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- الطائف، محمد أحمد محمد (2016). أثر القيادة التحويلية وتمكين العاملين في بناء المنظمات المتعلمة : دراسة مقارنة بين جامعة العلوم والتكنولوجيا والجامعة اليمنية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الاسلامية، 1-530.
- العامري، أحمد سالم (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (٩) ع (١) ص ٣٢
- عبد، ضرغام حسن، (٢٠١٦). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية-الكلية التقنية الادارية الكوفة، مج(١٣)، ع(٣٩)، ص ص ٣١٣-٣٤٨.

- عبدالعزيز آل سعود. (1433). واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية. الرياض: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٤). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية الملتقى الإداري الخامس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. العساف، حسين موسى (٢٠٠٦) . التمكين الوظيفي
- عمايرة، رضا بن محمد سعيد بن رضا، عاشور، محمد علي ذيب (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (3)، 386 – 409.
- الغالبي، طاهر محسن، ومحمد، السيد وائل، (٢٠١٠). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي (دراسة تطبيقية). مجلة دراسات إدارية-مج(٣)، ع(٦)، ص ١٥٠-١٣٨.
- الغامدي، محمد بن فوزي، (٢٠٢٠). القيادة التحويلية. مكتبة الملك فهد الوطنية. الدمام-المملكة العربية السعودية.
- القيادة التحويلية وإدارة التغيير. (2020). الأكاديمية الملكية.
- لعرايضة، منيرة محمد. (2011). نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية. رسالة المعلم، مج49، ع 383.

- مازن الهديرس. (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. الأردن: المجلة العربية للنشر العلمي.
- مباشر، محمد حسام سليم (2018). دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 38 (3)، 541 – 563.
- محمد، رسلان وعبد الكريم، نصر، (٢٠١١). واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مج(٢)، ع(٢٣)، ص ٤٣-٨٢. <http://dx.doi.org/10.25098/2.1.3>
- محمود أبو سمرة، و محمد الطيطي. (2011). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين. فلسطين: مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- المصري، نور عثمان حسين، و مهدي، عباس عبد. (2017). درجة الذكاء الروحي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- نورث هاوس، بيتريج (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض.

المراجع الأجنبية

- Amir S. & Zaidatol A. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (7), 186-197.
- Boukamcha, F. (2019). The effect of transformational leadership on corporate entrepreneurship in Tunisian SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 286–304. <https://doi.org/10.1108/lodj-07-2018-0262>
- Dzomonda, O., Fatoki, O., & Oni, O. (2017). The impact of leadership styles on the entrepreneurial orientation of small and medium enterprises in South Africa. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(2(J)), 104–113. [https://doi.org/10.22610/jebbs.v9i2\(j\).1654](https://doi.org/10.22610/jebbs.v9i2(j).1654).
- Engelen, A., Gupta, V. K., Strenger, L. S., & Brettel, M. (2012). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- JG, T., Korir, M., & Komen, J. (2023). The moderating effect of transformational leadership on the relationship between entrepreneurial orientation and performance of manufacturing firms in Nairobi County. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 6(1), 68–86. https://doi.org/10.52589/ijebi-8dkot4cx_j
- Leite, C., & Rua, O. L. (2022). Linking transformational leadership and firm performance: The role of entrepreneurial orientation. *Open Journal of Business and Management*, 10(04), 1900–1922. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.104098>.
- Militaru, G. (2014). The impact of transformational leadership on university performance through knowledge and innovation. *Conference Proceedings*, 1(1), 343–346. <https://doi.org/10.2478/cplbu-2014-0051>.
- Nurtjahjani, Fullchis & Noermijati, Noermijati & Hadiwidjojo, Djumilah & Irawanto, Dodi. (2020). Transformational Leadership in Higher Education: (A Study in Indonesian Universities). 10.2991/aebmr.k.200410.015.
- Obeidat, B. Y., Nofal, R., & Masa'deh, R. (2018). The Effect of Transformational leadership on entrepreneurial orientation: The mediating role of organizational learning capability. *Modern Applied Science*, 12(11), 77. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n11p77>.

- Ocak, Metin & Öztürk, Alperen. (2018). The Role of Transformational Leadership Behaviours' Effects on Corporate Entrepreneurship Behaviors and Financial Performance of Firms. *International Review of Management and Marketing*. 8. 45-55.
- Razavi, S. H., & Aziz, K. A. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and entrepreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769–792. <https://doi.org/10.1108/ijebr-10-2016-0337>.
- Waham, M. A., Rahman, R. A., & Mustaffa, W. S. W. (2020). The effect of transformational leadership on the organizational performance in higher education institutions in Iraq. *Al Musafir*, 13, 74–84. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.sp.7.2020>.
- Yamin, Mohammad. (2019). Examining the role of transformational leadership and entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. *Management Science Letters*. 10. 10.5267/j.msl.2019.8.039.
- Youssef, Mohamed. (2023). The Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovation Speed and Quality: The Mediating Role of Strategic Flexibility. *International Journal Of Multidisciplinary Research And Analysis*. 06. 10.47191/ijmra/v6-i9-24.
- Trofino, A. J. (2000), Transformational Leadership Moving Total Quality Management to World Class Organizations, *International Nursing Review*, Dec., Vol. 47, Issue 4.
- Khorshid, S., Mehdiabadi, A., Spulbar, C., Birau, R., & Mitroi, A. T. (2023). Modelling the effect of transformational leadership on entrepreneurial orientation in academic department: The mediating role of faculty members' speaking up. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(2). <https://doi.org/10.1080/1331677x.2023.2167731>.
- Muralidharan, E., & Pathak, S. (2018). Sustainability, transformational leadership, and Social Entrepreneurship. *Sustainability*, 10(2), 567. <https://doi.org/10.3390/su10020567>.

الملحق (١)

استبيان

أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في جامعات المملكة العربية السعودية

يسرني دعوتكم للمشاركة في هذا البحث من خلال استكمال الاستبيان التالي:

موضوع البحث: أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في جامعات المملكة العربية السعودية

يهدف البحث إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية على ريادة الأعمال في جامعات المملكة العربية السعودية، بمعنى تحديد الآثار والتأثيرات الناتجة عن تبني ممارسات القيادة التحويلية في الجامعات على نشاط الريادة الأكاديمية.

يحتوي الاستبيان على ١٨ سؤالاً، يجب على المشاركين الإجابة عليها. يستغرق الإجابة على الأسئلة حوالي خمس دقائق.

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من يشارك في هذا الاستبيان حيث أن ذلك سوف يساهم في نجاح هذا الاستطلاع بشكل كبير.

يستهدف المسح الموظفين والإداريين بجامعات المملكة العربية السعودية. يرجى العلم بأنه سيتم التعامل مع جميع المعلومات الشخصية الواردة في هذا الاستبيان بسرية تامة. ونرجو اتباع التعليمات الواردة مع كل سؤال بدقة حتى يمكن الحصول على نتائج دقيقة لاستطلاع الرأي.

للتواصل: يرجى عدم التردد في التواصل مع الباحثة في حالة وجود أي استفسار.

1- هل أنت موظف أو إداري بإحدى الجامعات بالمملكة العربية السعودية؟

• نعم.

• لا.

القسم الأول: بيانات عامة

(Roopa & Rani, 2012)

2- الجنس

- ذكر.
- أنثى.

3- العمر

- 20 - 30 سنة.
- 31 - 40 سنة.
- 41 - 50 سنة.
- 51 - 60 سنة.
- أعلى من ذلك.

4- المستوى التعليمي

- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

5- الدخل السنوي

- أقل من 20000 ريال.
- 20001 - 30000 ريال.
- 30001 - 40000 ريال.
- 40001 - 50000 ريال.
- 50001 - 60000 ريال.
- أكثر من 60000 ريال.

6- عدد سنوات الخبرة

- 1 - 5 سنوات.
- أكثر من 5 - 10 سنوات.
- أكثر من 10 - 20 سنة.
- أكثر من 20 سنة.

القسم الثاني: استطلاع الآراء

رقم السؤال	الاسئلة	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
القيادة التحويلية: التمكين (عبدالفتاح وحمرون، ٢٠١٦).						
٧	يدعم كل فرد للقيام بمهامه الموكلة إليه .					
٨	يحرص على إخراج أقصى ما لدى العاملين من أداء					
٩	يشجع العاملين على تحقيق أكثر مما يتوقعون تحقيقه من انفسهم					
١٠	يوضح للعاملين ما يجب عليهم فعله					
القيادة التحويلية: التأثير المثالي (عبدالفتاح وحمرون، ٢٠١٦).						
١١	يحظى القائد بشخصية محببة لدى العاملين معه					
١٢	يثير القائد العاملين روح الحماس تجاه العمل التربوي					
١٣	يشجع العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه					

رقم السؤال	الأسئلة	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
ريادة الأعمال						
(Solikhah & Haryono, 2021)						
١٤	الإدارة ناجحة في جعل الجامعة تحقق الريادة الأكاديمية.					
١٥	الجامعة ذات سمعة جيدة في مجال الإدارة.					
١٦	يتم تحقيق المهام الموضوعة بكفاءة.					
١٧	يتم تنفيذ الاستراتيجية التي يضعها القائد بنجاح.					
١٨	أدى التمكين والتحفيز إلى سرعة أداء الأعمال المطلوبة.					

مراجع الاستبانة:

- Roopa, S., & Rani, R. R. R. (2012). Questionnaire designing for a survey. Journal of Indian Orthodontic Society, 46, 273–277. <https://doi.org/10.5005/jp-journals-10021-1104>.
- Solikhah, Efa & Haryono, Siswoyo. (2021). Transformational Leadership and Corporate Entrepreneur The Proposed Strategy to Enhance Ahmad Dahlan University's Business Sustainability: a Literature Review.
- عبدالفتاح، محمد زين العابدين، و عضيان، ضيف الله حمرون. (2012). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة تبوك لسلوك العلوم التربوية، مج 20، ع . القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم في جامعة تبوك <http://search.mandumah.com/Record/214778>. مسترجع من 275 - 2 ، 227