

تأثير القيادة الريادية على أداء المشروعات الصغيرة (دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن)

الاستلام: 2025/ 06 /28

التحكيم: 2025/ 09 /04

القبول: 2025/ 09 /05

أحمد محمد أحمد باعيد^(*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 قسم إدارة الأعمال - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة العلوم والتكنولوجيا - المركز الرئيسي - عدن - اليمن
* عنوان المراسلة: baleidahmad@gmail.com

تأثير القيادة الريادية على أداء المشروعات الصغيرة (دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) في أداء المشروعات الصغيرة بأبعادها مجتمعة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) في محافظة عدن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة ليشمل المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، التي بلغ عددها (301) من المشروعات الصغيرة، وبلغت عينة الدراسة 172 مفردة، تمثل ملاك المشروعات الصغيرة أو مديريها. استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ووزعت بنسبة (100%) على العينة من مجتمع الدراسة المستهدف، وكانت نسبة الاسترداد (95.3%). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها أن مستوى تطبيق القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة كان مرتفعاً، مما انعكس إيجاباً على أداء هذه المشروعات، الذي جاء عالياً على وفق آراء عينة الدراسة. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الريادية وأداء المشروعات، مع اختلاف في قوة العلاقة بين الأبعاد. كانت الأبعاد (الرؤية، واستغلال الفرص، والاستباقية) ذات علاقة متوسطة، بينما (الإبداع، والمخاطرة) كانت أضعف. أوصت الدراسة بتعزيز مهارات القيادة الريادية لأصحاب المشروعات الصغيرة، وأهمية كتابة الرؤية رسمياً، وتنظيم ورش عمل. كما أكدت على تطوير ثقافة المخاطرة المحسوبة وتحسين الأداء المالي من خلال استراتيجيات فعالة لزيادة المبيعات وتوليد تدفقات نقدية أعلى لضمان استدامة المشاريع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، الرؤية، الإبداع، المخاطرة، الاستباقية، استغلال الفرص، أداء المشروعات الصغيرة، الأداء المالي، الأداء غير المالي.

The impact of entrepreneurial leadership on the performance of small businesses

Ahmed Mohammed Ahmed Baleid ^(1,*)

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of entrepreneurial leadership and its dimensions (vision, creativity, risk-taking, proactivity, and opportunity exploitation) on the performance of small enterprises, encompassing both financial and non-financial performance, in Aden Governorate.

The study employed a descriptive analytical approach and targeted small enterprises funded by the Microfinance Union Program in Aden, totaling 301 projects, with a sample size of 172 owners or managers. A questionnaire was used as the data collection tool and was distributed to 100% of the sample.

The findings revealed a high level of entrepreneurial leadership application within small enterprises, positively reflecting on their performance according to the respondents' views. A strong positive correlation was found between entrepreneurial leadership and enterprise performance, with varying strengths across dimensions. The dimensions of vision, opportunity exploitation, and proactivity showed a moderate correlation, while creativity and risk-taking exhibited a weaker relationship.

The study recommended enhancing entrepreneurial leadership skills among small business owners, emphasizing the importance of officially writing the vision and organizing workshops. It also highlighted the need to develop a culture of calculated risk-taking and improve financial performance through effective strategies to increase sales and generate higher cash flows, ensuring the sustainability of the enterprises.

Keywords: *Entrepreneurial leadership, vision, creativity, risk-taking, proactivity, opportunity exploitation, performance of small enterprises, financial performance, non-financial performance.*

⁽¹⁾ Department of Business Administration - Deanship of Graduate Studies and Scientific Research - Main Center- Aden - University of Science and Technology, Yemen

* Corresponding Email Address: baleidahmad@gmail.com

المقدمة

تعتبر المشروعات الصغيرة من الركائز الأساسية للاقتصادات الوطنية، حيث تسهم في تنويع الدخل وتقليل البطالة، وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة. ومع ذلك، تواجه هذه المشروعات تحديات متعددة، خاصة في البيئات الاقتصادية الصعبة مثل اليمن، حيث يعيق نقص التمويل وضعف البنية التحتية والتقلبات السياسية نموها. يبرز هنا دور القيادة الريادية كعامل حاسم في تعزيز أداء المشروعات الصغيرة، إذ تسهم في توجيه فرق العمل وتحفيز الابتكار واتخاذ قرارات استراتيجية. تساعد الرؤية الواضحة للمشروعات على تحديد أهدافها، بينما يمكن الإبداع القادة من تجاوز العقبات واستغلال الفرص الجديدة.

تشير الأدبيات، مثل دراسة (Khalil et al, 2022)، ودراسة (عتوم، 2024م)، إلى أن القيادة الريادية تعزز الابتكار وتحسن القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية، مما يجعل فهم تأثير القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة في اليمن أمراً بالغ الأهمية. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن، وتتألف من خمسة فصول تتناول الإطار العام والنظري، ومنهجية الدراسة، وتحليل النتائج، والاستنتاجات والتوصيات.

مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة الريادية من العوامل الأساسية المؤثرة في أداء المشروعات الصغيرة، خاصة في البيئات الاقتصادية المتغيرة، وتواجه هذه المشروعات تحديات مثل نقص التمويل وضعف البنية التحتية، مما يجعل فهم تأثير القيادة الريادية أمراً مهماً لتعزيز الابتكار وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية.

واجهت أغلب المشروعات الصغيرة في اليمن العديد من التحديات في العام (2012م)، بما في ذلك أنه لم يتضح أداء الاقتصاد الكلي، والاضطرابات السياسية، والفساد المالي والإداري في القطاع العام.

واستمرت هذه التحديات في مواجهة المشروعات الصغيرة، بل ظهرت تحديات جديدة نتيجة للحرب الراهنة، ففي العام (2015م)، تمثلت أبرز التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة في ضعف الخدمات العامة الداعمة للأنشطة الاقتصادية، مثل: الماء، والكهرباء، والإنترنت، والمشتقات النفطية، ومن التحديات الأخرى خسارة العملاء، والموردين، وصعوبة الحصول على التمويلات، والوصول إلى الخدمات البنكية، وصعوبة الحصول على تراخيص الأعمال، بالإضافة إلى الفساد الإداري في مؤسسات القطاع العام، وغياب الأمن، وصعوبات النقل، وغيرها من الصعوبات (بافضل، 2023م: 66).

ومن خبرة الباحث التي تمتد لسنوات عديدة، بوصفه استشارياً في تطوير المشروعات الصغيرة في وحدة تنمية المنشآت الصغيرة، والأصغر التابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية في عدن، شهد العديد من التحديات، والفرص، التي تواجه هذه المشروعات، وكيف يمكن تقديم توصيات لتعزيز مهارات القيادة الريادية في تحسين أدائها، واستدامتها.

تعتبر توصيات ومقترحات العديد من الدراسات السابقة ذات علاقة وثيقة بموضوع الدراسة، حيث ساهمت في تحديد مشكلة الدراسة وإبراز أبعادها. فقد أشارت دراسات مثل دراسة (Khalil et al, 2022)، ودراسة (عتوم، 2024م) إلى أهمية دراسة المتغير المستقل، وهو القيادة الريادية، وتأثيره على المتغير التابع، وهو أداء المشروعات الصغيرة.

وفي ضوء ما سبق، تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق القيادة الريادية (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؟
2. ما مستوى الأداء (المالي، وغير المالي) في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؟
3. هل توجد علاقة بين القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس:

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن في الجمهورية اليمنية، وتضرح من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية:

الأهداف الفرعية:

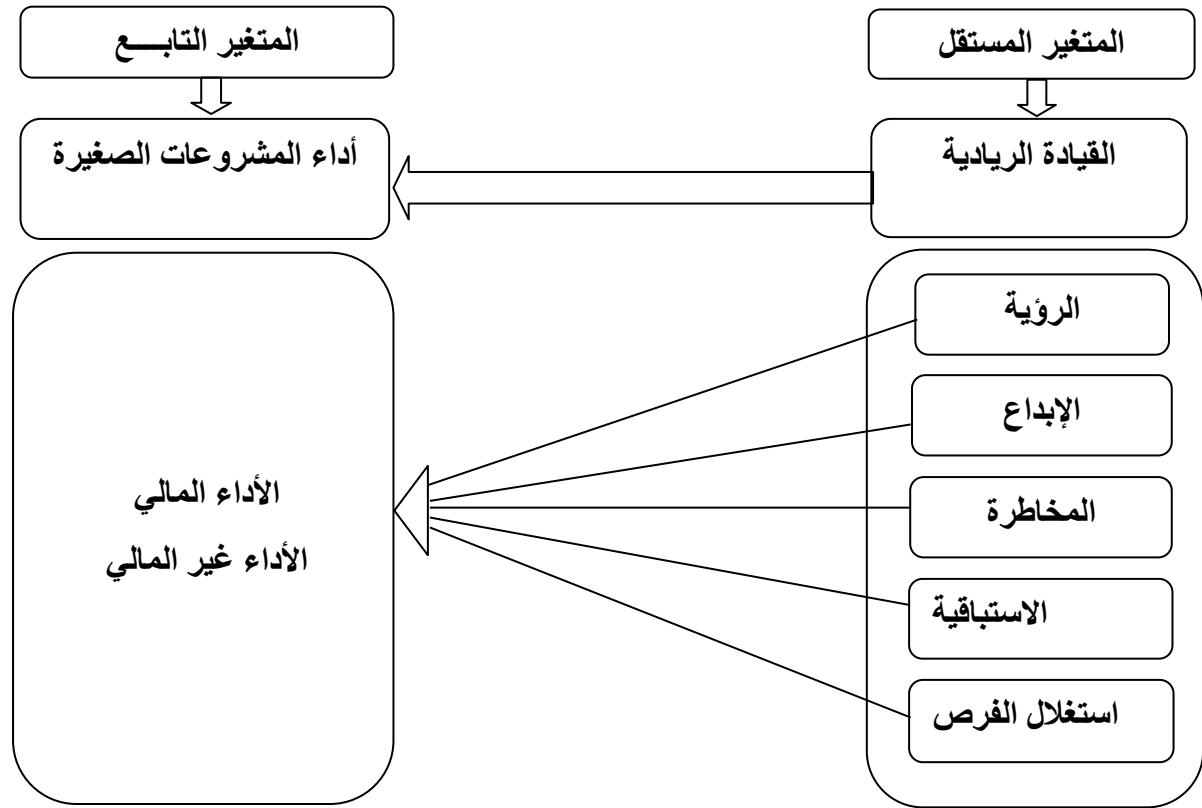
1. معرفة مستوى تطبيق القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
2. قياس مستوى الأداء المالي، والأداء غير المالي في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.
3. تبيان طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن.

أهمية الدراسة:

1. تنطلق أهمية هذه الدراسة من كونها تهتم بموضوع مهم لاستمرارية المشروعات الصغيرة واستدامتها، وهو القيادة الريادية، وتأثيرها في هذه المشروعات التي تقدم خدمات بالغة الأهمية للمجتمع.
2. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الإدارية في مجال مهم، وهو القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة، مما قد يسد جزءاً من الفجوة البحثية في هذا المجال.
3. توفر الدراسة أهمية عملية تتمثل في تقديم توصيات تسهم في تطوير وتحسين الأنظمة والقوانين والبنية التحتية الداعمة لإنشاء المشروعات الصغيرة واستمراريتها، وذلك من خلال إبراز أهمية القيادة الريادية في تحسين ممارسات الإدارة، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية، وبالتالي دعم الاستقرار والنمو الاقتصادي في المحافظة.

أنموذج الدراسة:

بالاستناد إلى الإطار الفكري لمفهوم القيادة الريادية، وكذلك مفهوم أداء المشروعات الصغيرة، ومشكلة الدراسة، وأهدافها، جرى تصميم الأنموذج المعرفي للدراسة، وتحديد أبعاد المتغير المستقل، وتحديد أبعاد المتغير التابع، وهو موضح في الشكل (1)، الذي يعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.



شكل (1): أنموذج الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على أدبيات دراسة عتوم وعتوم (2024م)، النجار وعرب (2023م)، بافضل (2023م)، العمرو والزعبي (2022م)، (2023م).

فرضيات الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة ومشكلتها، والاستفادة من الدراسات السابقة عتوم وعتوم (2024م)، والنجار وعرب (2023م)، وبافضل (2023م)، والعمرو والزعبي (2022م)، Ahmad & Jamil (2020)، ويهدف دراسة الأنموذج المعرفي الافتراضي، والموضح بالشكل (1)، لاختبار الأثر الموجود بين متغيرات الدراسة صيغت فرضية رئيسية، وتفرعت منها عدد من الفرضيات الفرعية، على وفق أبعاد متغيرات الأنموذج الافتراضي للدراسة بحسب الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها: الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) في أداء المشروعات الصغيرة، والتمولت من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، بأبعادها مجتمعة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، عند مستوى دلالة (0.05).

وتضرت من هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية، ممثلة في: بُعد الرؤية على أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05).
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية، ممثلة في: بُعد الإبداع على أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05).
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية، ممثلة في: بُعد المخاطرة على أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05).
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية، ممثلة في: بُعد الاستباقية على أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05).
5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية، ممثلة في: بُعد استغلال الفرص على أداء المشروعات الصغيرة في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05).

الإطار النظري:

مفهوم القيادة الريادية:

يحظى مفهوم القيادة الريادية بأهمية كبيرة كنمط قيادي يسهم في تطوير ممارسات القادة وتحسين أداء المنظمات. عرفت دراسات سابقة مثل (سعيد وسلطان، 2021م) القيادة الريادية بأنها القدرة على إحداث التغيير وصنع الإبداع لتحقيق المزايا التنافسية، فيما رآها (أمين، 2022م) كنمط دعم لإنشاء الأعمال ومتابعة الابتكارات. وأشارت دراسات أحدث مثل (العمرو والزعبي، 2022م) إلى أهمية الكفاءات القيادية لرجال الأعمال في مواجهة التحديات وزيادة فرص النجاح، بينما أكدت دراسة (خالد وشرفاني، 2023م) أن القيادة الريادية تتضمن إنشاء رؤية ملهمة، مع قدرة القائد على التغيير والإبداع وتحمل المخاطرة باستخدام الخبرات السابقة لتحقيق النجاح. وتتكامل مفاهيم الريادة والقيادة لتشكّل مدخلاً إدارياً متكاملًا، حيث تمثل القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع مبتكر وفعال.

أهمية القيادة الريادية:

تعتبر القيادة الريادية مكوناً حيوياً في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية، حيث تمثل آلية لتحويل المعلومات التقنية إلى سلع وخدمات. إن وجود قيادات ريادية يسهم في تعزيز الإبداع والابتكار، ويعد أداة حاسمة لدفع عمليات التغيير في المجتمعات (عمرو، 2021م)، ووفقاً لـ (سعيد وسلطان، 2021م)، فإن الرياديين يدركون فرص الربح ويستغلونها، مما يسهم في كفاءة السوق وتقديم ابتكارات جديدة.

أبعاد القيادة الريادية:

تعددت آراء الباحثين في أبعاد القيادة الريادية، وظهرت نماذج متنوعة من خلال الدراسات السابقة. درس (Meekaewkunchorn et al, 2021) و(سعيد وسلطان، 2021م) أبعاد القيادة الريادية وفق نموذج (Miller Danny, 1983)، الذي حدد ثلاثة أبعاد أساسية: الإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، أما (أمين، 2022م) فقد اعتمد على مقياس (Gupta et al, 2004)، الذي يشمل الاستباقية، والابتكار، وتحمل المخاطر. ولأغراض الدراسة الحالية، تم اعتماد

نموذج (Miller Danny, 1983) مع إضافة بعدين إضافيين: الرؤية، واستغلال الفرص، بناءً على أبحاث (عتوم وعتوم، 2024م) و(العمرو والزعبي، 2022م).

أولاً: الرؤية (Vision):

تعتبر الرؤية المكون الأساسي الذي يحرك القادة، حيث تهدف إلى توجيه الأتباع نحو سلوك هادف. ويجب على القادة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق رؤية تمثل منظوراً مستقبلياً ومصدراً للشعور بالانتماء (درة، 2019م)، وتعتبر الرؤية مهمة للرياديين، حيث تتضمن أهدافاً تنافسية مثل التغلب على المنافسين. ويجب على الرياديين تطبيق نوع من القيادة التحويلية لتحقيق رؤاهم. (Iskamto & Ghazali, 2021)

ثانياً: الإبداع (Creativity):

الإبداع هو قدرة القائد على رؤية ما لا يراه الآخرون، وهو الخروج عن المألوف في التفكير وتنظيم الأفكار بأساليب جديدة (السويدان والعدلوني، 2004م). ويعرفه (السكرانتي، 2010م) بأنه القدرة على مشاركة المعلومات لتطوير أفكار جديدة تبرز الفرص، ويرى الباحث أن القائد الريادي يجب أن يتميز بالقدرة على التفكير الإبداعي وغير المألوف، وتطوير الأفكار الفريدة، واستغلال الموارد المتاحة في المشروعات الصغيرة لمواكبة التغييرات في سوق العمل.

ثالثاً: المخاطرة (Risk Taking):

تعتبر المخاطرة من الصفات الأساسية للقيادة الريادية، حيث عرف الريادي بأنه الشخص الذي يتقبل مخاطر الربح والخسارة منذ أن استخدم (Cantillon) المصطلح عام 1734م (علي وإدريس، 2022م). ويشير (Bagheri & Harrison, 2020) إلى أن المخاطرة تعني الاستعداد لتحمل الشك وتحمل المسؤولية، ويرى الباحث أن المخاطرة تعني قدرة القائد الريادي على توقع المخاطر وقياسها وإدارتها لتجنبها أو تقليل آثارها، مما يمكن المشروعات الصغيرة من مواجهة المخاطر وتحملها.

رابعاً: الاستباقية (Proactiveness):

يعتبر Venkataraman الاستباقية بعداً أساسياً في المشاريع الريادية، حيث تعبر عن سمتين: توقع الاحتياجات المستقبلية والعمل على تلبية تلك الاحتياجات قبل المنافسين، مع الحرص على تقديم منتجات وخدمات جديدة في السوق، ويعرف (خالد وشرفاني، 2023م) الاستباقية بأنها القدرة على التفكير والتصرف مقدماً بدلاً من الاستجابة للتحديات بعد حدوثها، ويرى الباحث أن الاستباقية هي قدرة القائد الريادي على تحديد المبادرات المميزة باكراً، مما يمكنه من اقتناص الفرص وتحقيق الربح من خلال طرح السلع أو الخدمات الجديدة.

خامساً: استغلال الفرص (Exploiting Opportunities):

يعرف (سعيد وسلطان، 2021م) استغلال الفرص بأنها عملية اكتشاف الفرص المربحة واستغلالها قبل المنافسين من خلال تقديم سلع وخدمات جديدة. ويتطلب ذلك تطوير رؤية استراتيجية وتحديد المسارات المناسبة لربط الإمكانيات والقدرات، ويرى الباحث أن استغلال الفرص يتمحور حول الشعور بالفرص واكتشافها، ثم تقييمها لاستغلالها قبل المنافسين، بهدف تقديم منتجات أو خدمات نادرة تحقق قيمة إضافية للمشروعات الصغيرة.

المشروعات الصغيرة (Small Enterprises):

يعد تحديد تعريف واضح ودقيق للمشروعات الصغيرة أمراً مهماً، خاصة في الدول النامية، حيث يساعد ذلك في التعرف على المشروعات وأنشطتها المتعددة. وفهم هذه المشروعات يسهل رسم السياسات التنموية اللازمة على المستوى

القومي، ومع ذلك، لا يزال مفهوم المشروعات الصغيرة يثير جدلاً كبيراً بين المهتمين، وتباين الآراء حول التعريفات، حيث يُعرفها بعضهم بناءً على عدد العمال، بينما يعتمد آخرون على رأس المال أو الأنشطة التي تقوم بها. مفهوم المشروعات الصغيرة:

أدى اختلاف النمو الاقتصادي بين الدول إلى تبني كل دولة تعريفًا خاصًا للمشروعات الصغيرة، يعتمد على الجوانب القانونية والإدارية، ويلاحظ الباحث أن اختلاف التعريفات بشأن المشروعات الصغيرة يعود إلى تنوع المعايير المستخدمة لتحديدها، ويرى أن تعريف المشروعات الصغيرة يتأثر باقتصاد الدولة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة وقدرة الأفراد الاقتصادية على إنشاء مشاريعهم الخاصة. وبالتالي، لا يوجد تعريف أو معيار ثابت يمكن الاعتماد عليه عالمياً أو حتى داخل الدولة الواحدة.

أداء المشروعات الصغيرة (Performance of Small Enterprises):

يُعد أداء المشروعات مقياساً حيوياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشمل هذا الأداء جوانب مالية مثل الربحية وحجم المبيعات، بالإضافة إلى جوانب غير مالية تشمل قاعدة العملاء ورضا العاملين. وقد ظهرت وجهات نظر متعددة حول كيفية قياس الأداء، مما يبرز أهمية هذا الموضوع في استراتيجيات النمو والتطور.

أولاً: الأداء المالي (Financial Performance):

يستخدم الباحثون عدة مقاييس مالية لتقييم الأداء الاقتصادي، منها مبيعات المنشأة، والأرباح، والعائد على الأصول، والعائد على الاستثمارات، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على رأس المال المستخدم، بالإضافة إلى مؤشرات النمو وصافي الربح والربح الإجمالي (Ahmed & Jamil, 2020; Rashid et al., 2018). تعكس هذه المؤشرات قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح وخلق الثروة أثناء التشغيل والبقاء في السوق، مما يدل على أداء مالي إيجابي. ويرى الباحث أن الأداء المالي يُعد مقياساً أساسياً لنجاح المنشآت، حيث يشمل مؤشرات تعزز الربحية والاستدامة في السوق.

ثانياً: الأداء غير المالي (Non-Financial Performance):

على الرغم من اختلاف المصطلحات، فإن مؤشرات الأداء المالي وغير المالي تظل المحور الأساسي للتقييم. فالمؤشرات المالية تمثل المتغيرات التي تعكس قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح، بينما تتعلق المؤشرات غير المالية بمتغيرات لا تقاس بالأنظمة المالية مثل رضا العملاء والموظفين (Zain et al., 2018; Iskanto & Ghazali 2021). يرى الباحث أن الأداء يُقاس بمعايير مالية وغير مالية، إذ كانت المعايير المالية هي الأساس في الماضي، لكن الاهتمام تزايد بالمعايير غير المالية التي تمنح فهماً أعمق لفاعلية وكفاءة المشروعات، مثل الرضا الوظيفي ورضا العملاء، وهما من أقوى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة من وجهة نظر الرواد.

الدراسات السابقة:

أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغيرين:

1. دراسة (Khalil et al (2022م) بعنوان: تأثير القيادة الريادية في أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا:

Entrepreneurial leadership effect on Small and Medium Enterprises performance in Malaysia:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الريادية والتوجه الريادي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، مع التركيز على الإبداع والمهارات الديناميكية والميزة التنافسية. شملت عينة الدراسة 210 منشآت صغيرة ومتوسطة. أظهرت النتائج أن الإبداع يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء، حيث تتيح القيادة

الريادية للمالك الاستفادة من الموارد الإبداعية عبر تشجيع الابتكار الجماعي. كما تعزز القيادة الريادية الاتجاه الريادي، مما يحفز الابتكار وتحمل المخاطر والخطوات الاستباقية، مع تأثير مباشر بسيط على الأداء المالي للمنشآت. أوصت الدراسة بتوسيع البحث لمناطق وصناعات مختلفة، وفحص تأثير خصائص القادة، وإجراء دراسات طولية، وتطوير أدوات أدق لقياس الإبداع والابتكار.

2. دراسة Kusa et al (2021م) بعنوان: تفسير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بولندا باستخدام تحليل المقارنات النوعية مع المجموعات الضبابية: دور التوجه الريادي، ودوافع رواد الأعمال، وإدراك الفرص.

Explaining Small and Medium Enterprises performance in Poland with a fuzzy-set qualitative comparative analysis fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception.

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد زيادة الأعمال ودوافع رواد الأعمال وإدراك الفرص التي تزيد من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بولندا السطلى. شملت عينة الدراسة 61 مؤسسة واعتمدت على تحليل المقارنات النوعية والمجموعات الضبابية لتحديد تركيبات العوامل المؤثرة. كشفت النتائج عن تركيبات جديدة تتعلق باستغلال الفرص، والاستباقية، وتنوع الدوافع، والإبداع، والمخاطرة، مع اختلاف الأدوار حسب العوامل المرافقة. أكدت الدراسة أهمية تطوير أبعاد الإبداع المؤسسي ودعم النهج الاستباقي وتبني موقف منفتح تجاه الفرص. أوصت بإجراء تحليلات متعمقة في دراسات مستقبلية، مع استخدام طرق تسمح بتقدير تأثير كل متغير وقوة التداخلات بين العوامل، بالإضافة إلى دراسة مجموعات جديدة من النتائج لتحسين الأداء.

3. دراسة Meekaewkunchorn et al (2021م) بعنوان: التوجه الريادي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بانكوك - تايلاند.

Entrepreneurial Orientation and Small and Medium Enterprises SME Performance in Bangkok, Thailand.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقات بين الأبعاد الثلاثة (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة) للتوجه نحو زيادة الأعمال على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة (الأداء المالي) في تايلاند. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تايلاند، وتكوّنت عينة الدراسة من (379) مديراً من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع في تايلاند، وحللت البيانات التي جمعت باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية المربعة (PLS-SEM)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الإبداع، والاستباقية، والقدرة على المخاطرة لها تأثير إيجابي كبير في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت إلى أنه يمكن للباحثين في المستقبل دراسة وتضمين مفاهيم أخرى للتوجه نحو زيادة الأعمال التي لها تأثيرات محتملة في أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مثل: الاستقلالية، والعدوانية، والطاقة التنافسية.

أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير المستقل:

4. دراسة عتوم وعتوم (2024م) بعنوان: العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، والمبادرة، والإبداع، والمخاطرة، واستثمار الفرص) وجودة الحياة الوظيفية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش للعام الدراسي 2022م-2023م. تكون مجتمع الدراسة من 230 عضواً، واختيرت عينة عشوائية

ميسرة مكونة من 147 عضواً. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأهداف الدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية جاءا بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة وجودة الحياة الوظيفية. أوصت الدراسة بزيادة وعي القادة الأكاديميين بأهمية القيادة الريادية من خلال عقد دورات تدريبية وتعزيز مهاراتهم وتطويرها.

5. دراسة بافضل (2023م) بعنوان: دور القيادة الريادية في إدارة الأزمات التسويقية: دراسة ميدانية على مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت - اليمن؛

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الريادية، المتمثلة في الرؤية الاستراتيجية، والإبداع، وتحمل المخاطر، في إدارة الأزمات التسويقية في مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عن طريق استبانة، وحللت باستخدام برنامج SPSS. تكون مجتمع الدراسة من 279 موظفاً رسمياً في المصنع، واختيرت عينة قصديت مكونة من 80 استبانة استرجعت منها 76 صالحة للتحليل. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية وإدارة الأزمات التسويقية. أوصت الدراسة بممارسة القيادة الريادية بشكل واسع، وتشجيع مشاركة العاملين في وضع الرؤية وتحقيقها، وتحفيز الإبداع والتطوير، مع تحمل المخاطر ودراساتها لتجنب الروتين وإحياء روح الابتكار في العمل.

6. دراسة خالد وشرفاني (2023م) بعنوان: دور القيادة الريادية في مواجهة الأزمات التسويقية: دراسة استطلاعية من وجهة نظر الإداريين في عدد من شركات الاتصالات في محافظة دهوك - العراق؛

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية القيادة الريادية بأبعادها مثل المبادرة والاستباقية والإبداع والمخاطرة والاستقلالية والتنافسية الهجومية في مواجهة الأزمات التسويقية، من خلال دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في شركات الاتصالات بمحافظة دهوك. تكونت العينة من 51 استمارة صالحة من أصل 60 وزعت على المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام. استخدم الباحث برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي، وتوصل إلى أن القيادة الريادية تلعب دوراً حيوياً في مواجهة الأزمات من خلال تبني أساليب مبتكرة وتعزيز الابتكار والتغيير للتكيف مع تحديات السوق. أوصت الدراسة بضرورة تطوير القيادة الريادية وتعزيز ثقافة الابتكار والتفوق داخل المنظمة لتحقيق استراتيجيات فعالة لمواجهة الأزمات التسويقية.

7. دراسة أمين (2022م) بعنوان: دور القيادة الريادية في التأثير على السلوك المبتكر للعاملين في المنظمات الصحية: دراسة تحليلية في المستشفيات الأهلية في النجف - العراق

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير القيادة الريادية على السلوك المبتكر للموظفين في المستشفيات الأهلية بالنجف الأشرف. قيست القيادة الريادية عبر ثلاثة أبعاد: الاستباقية، والإبداع، وتحمل المخاطرة، بينما قيس السلوك المبتكر بأربعة أبعاد: استكشاف الفرص، وتوليد الفكرة، وترويجها، وتطبيقها. تكونت العينة من 100 استبانة صالحة من أصل 200 وزعت بنسبة استرجاع 63%. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أن المنظمات بحاجة إلى تطبيق أبعاد القيادة الريادية لتحقيق حالة من التوازن، ما ينعكس في وجود قادة وأفراد ممكنين ذاتياً ومعنوياً مما يساهم في تعزيز السلوك المبتكر. أوصت الدراسة بتشجيع الابتكار وتهيئة السبل اللازمة للنهوض بواقع العمل وتحقيق الأهداف بسهولة ويسر.

أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير التابع:

8. دراسة حسن وآخرون (2023م) بعنوان: أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة،

دراسة تطبيقية: المشروعات الصغيرة والمتوسطة المقيدة ببورصة النيل المصرية؛

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المدرجة ببورصة النيل المصرية من 2016م إلى 2020م. استخدمت الدراسة المنهج الإحصائي بتحليل بيانات 30 مشروعاً، تكونت العينة من 12 مشروعاً بنسبة 40%. اعتمدت الدراسة على مقاييس إدارة المخاطر المالية مثل معدل مخاطر الائتمان ومعدل مخاطر الاقتراض كمتغيرات مستقلة، وقياس الأداء المالي بمعدل العائد على حقوق الملكية كمتغير تابع. أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري لمعدل تغطية الفوائد في تحسين العائد على حقوق الملكية. أوصت الدراسة بإصدار معيار مهني لالزام المشروعات بالإفصاح عن ممارسات إدارة المخاطر، وزيادة الوعي بالتمويل الرقمي باستخدام تقنيات حديثة لتحسين الأداء المالي.

9. دراسة السماني وأدم (2022م) بعنوان: تأثير الأنماط الريادية على أداء المشروعات الصغيرة- دراسة حالة: مشروع

جنانن طيبة للإنتاج الزراعي بولاية النيل الأبيض- السودان؛

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الأنماط الريادية على أداء المشروعات الصغيرة من حيث الإيرادات والأرباح، وتحديد العلاقة بين زيادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، والتعرف على المنتجات والأنشطة الريادية في مشروع جنانن طيبة للإنتاج الزراعي بولاية النيل الأبيض، السودان. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة جمعت البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 50 عاملاً، اختيرت عينة قصديّة مكونة من 30 عاملاً. توصلت الدراسة إلى أن العاملين يسعون لاقتناص الفرص التسويقية لتحقيق الإيرادات والأرباح، ويمتلكون القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية. أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لتوعية الشباب بأهمية المشروعات الريادية ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني وقدرات الرياديين في تأسيس وإدارة المشاريع.

10. دراسة Ahmad & Jamil (2020م) بعنوان: قياس الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات الصغيرة في ولاية باهانج،

ماليزيا؛

Measuring the Financial and Nonfinancial Performance of Small Enterprise in Pahang, Malaysia؛

هدفت الدراسة إلى فحص أداء المؤسسات الصغيرة من الجوانب المالية وغير المالية، حيث استند الأداء المالي إلى الأرباح، والمبيعات، والتدفق النقدي، بينما قيس الأداء غير المالي بظروف الموظفين، والعملاء، وتطوير المنتجات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وحللت البيانات عبر برنامج SPSS، وشملت مجتمع الدراسة جميع المؤسسات الصغيرة في باهانج، ماليزيا، مع عينة مكونة من 200 مؤسسة اشتملت على استبانة منظمة وزعت عشوائياً. أظهرت النتائج أن أغلب المؤسسات تتمتع بأداء مالي وغير مالي جيد، مع تفوق الأداء المالي على غير المالي. أوصت الدراسة بضرورة تحمل مالك أو مدير المؤسسة مسؤولية تحقيق توازن دوري في الأداء، مع تحسين جودة المنتج والخدمات لتعزيز الربحية وزيادة رأس المال مما ينعكس إيجابياً على إيرادات المؤسسة ومبيعاتها.

التعقيب على الدراسات السابقة؛

1. أوجه تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة؛

- تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة على أهمية دور القيادة الريادية في تحسين أداء المشروعات الصغيرة، سواء من حيث الأداء المالي أو غير المالي.

- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات الأخرى في التركيز على أبعاد القيادة الريادية مثل الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة، واستغلال الفرص.
 - معظم الدراسات خصصت في المشروعات الصغيرة كوحدة بحث، مع اعتماد منهجية وصفية وتحليلية باستخدام أدوات مثل الاستبانات.
2. أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:
- تضيف الدراسة الحالية بعداً جديداً وهو الرؤية ضمن أبعاد المتغير المستقل "القيادة الريادية"، وهو بعد لم يتم تناوله تفصيلاً في كثير من الدراسات السابقة.
 - توسع الدراسة الحالية أبعاد المتغير التابع من حيث تضمين الأداء غير المالي إلى جانب الأداء المالي، لذلك تقدم تقييماً أوسع لأداء المشروعات.
 - تتميز الدراسة بالتركيز على بيئة محلية خاصة وهي المشروعات الصغيرة في محافظة عدن، اليمن، مقارنة بالدراسات التي تناولت بيانات دولية أو محلية أخرى (ماليزيا، الأردن، مصر، السودان).

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتقييم تأثير القيادة الريادية (بأبعادها الخمسة كمتغير مستقل) على أداء المشروعات الصغيرة (كمتغير تابع). ويهدف المنهج إلى التحقق من دعم النتائج للتوقعات النظرية، ويجمع بين المقارنة والتفسير والتقييم لاستخلاص استنتاجات وتعميمات تسهم في تطوير المعرفة. وجمعت البيانات عبر استبانة وزعت على ملاك المشروعات الصغيرة، وحللت إحصائياً، ثم نوقشت وفسرت لتقديم استنتاجات علمية وتوصيات.

مجتمع الدراسة:

اختير مجتمع الدراسة ليشمل المشروعات الصغيرة الممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، مع وضع معايير دقيقة للاختيار، منها تأسيس المشروعات منذ عام على الأقل لضمان الاستدامة، وشمولها للمشروعات المملوكة للنساء والرجال لضمان تمثيل شامل. شمل المجتمع جميع مديريات عدن التي يغطيها البرنامج لضمان التنوع الجغرافي، وتكون مجتمع الدراسة من 301 مشروع صغير استفاد من تمويل فروع البرنامج، ويشمل المجتمع قطاعات متعددة مثل التجاري، الإنتاجي، الزراعي، والخدمي.

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في هذه الدراسة في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؛ حيث ركزت الدراسة على الجوانب المتعلقة بالقيادة الريادية وأداء هذه المشروعات، وشملت أبعاد القيادة الريادية: الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص، وضمنت أبعاد أداء المشروعات الصغيرة، التي تتمثل في الأداء المالي، والأداء غير المالي، وجمعت البيانات من ملاك المشروعات الصغيرة في محافظة عدن في الجمهورية اليمنية.

مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات، والمعلومات، هما:

أ. المصادر الأولية:

صُممت استبانة لجمع المعلومات الأولية من ملاك المشروعات الصغيرة عن أداء المشروعات الصغيرة في مجتمع الدراسة، حيث استفاد الباحث من مسؤولي التمويل في فروع برنامج الاتحاد في محافظة عدن، في عملية توزيع الاستبانة، وجمعها من المبحوثين.

ب. المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية لهذه الدراسة في الكتب، والدراسات، والأبحاث، والرسائل المنشورة، والدوريات، والمجلات العلمية، ومواقع الإنترنت ذات العلاقة.

أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبانة لقياس تأثير القيادة الريادية (المتغير المستقل) على أداء المشروعات الصغيرة (المتغير التابع). استمدت فقرات الاستبانة من مراجعتي نظرية شاملة للدراسات السابقة مثل عتوم وعتوم (2024م)، والنجار وعرب (2023م)، وبافضل (2023م)، والعمرو والزعبي (2022م)، و Ahmad & Jamil (2020م). تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال تحكيم الاستبانة من قبل أكاديميين متخصصين، حيث قدموا ملاحظاتهم لتعديل الفقرات واعداد النسخة النهائية. تحتوي الاستبانة على 51 فقرة، منها 34 فقرة للمتغير المستقل موزعة على خمسة أبعاد فرعية: الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص، و17 فقرة للمتغير التابع مقسمة إلى الأداء المالي وغير المالي، لتغطي كافة أبعاد الدراسة بدقة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

نتائج الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نصه:

ما مستوى تطبيق القيادة الريادية (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؟

جدول (1): المتوسطات العامة، والانحرافات المعيارية، والترتبة، والأهمية النسبية لمحااور الدراسة:

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتبة	الاتجاه النسبي	الوزن النسبي
القيادة الريادية						
1	الرؤية	4.08	0.17	4	موافق	81.6
2	الإبداع	4.23	0.15	1	موافق بشدة	84.6
3	المخاطرة	4.03	0.22	5	موافق	80.6
4	الاستباقية	4.18	0.19	3	موافق	83.6
5	استغلال الفرص	4.19	0.30	2	موافق	83.8
	المتوسط العام	4.14				
	الانحراف المعياري العام		0.08			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (1) أن المتوسط العام لمحور القيادة الريادية بلغ (4.14) باتجاه موافق، مع انحراف معياري (0.08). تصدر بُعد الإبداع بالأبعاد بمتوسط (4.23) وانحراف (0.15) باتجاه موافق بشدة، بينما جاء بُعد المخاطرة أخيراً بمتوسط (4.03) وانحراف (0.22) باتجاه موافق. وتشير هذه النتائج إلى مستوى عالٍ للقيادة الريادية في المشروعات الصغيرة ضمن عينتا الدراسات، مع تشتت بسيط في الإجابات. ويعزو الباحث ذلك إلى تركيز المبحوثين على الإبداع كعنصر أساسي في القيادة، مما يفسر أهميته الواضحة مقارنةً بالمخاطرة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء (المالي، وغير المالي) في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؟

جدول (2): المتوسطات العامة، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لمحاور الدراسة:

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
أداء المشروعات الصغيرة						
1	الأداء المالي	3.25	0.61	2	محايد	65
2	الأداء غير المالي	4.13	0.14	1	موافق	82.6
	المتوسط العام	3.69				
	الانحراف المعياري العام	0.62				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسط العام لمحور أداء المشروعات الصغيرة بلغ (3.69) باتجاه موافق، مع انحراف معياري (0.62). تصدر بُعد الأداء غير المالي بمتوسط (4.13) وانحراف (0.14) باتجاه موافق، بينما جاء بُعد الأداء المالي ثانياً بمتوسط (3.25) وانحراف (0.61) باتجاه محايد. تؤكد هذه النتائج موافقة المبحوثين على محاور الدراسة، خاصة الأهمية النسبية للأداء غير المالي. ويعزو الباحث ذلك إلى توافق المبحوثين على أهمية الإبداع والجوانب غير المالية لنجاح المشروعات الصغيرة، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو تعزيز هذه العوامل.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) على أداء المشروعات الصغيرة بأبعادها مجتمعة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) في محافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05)، وتضرعت من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، وهدفت هذه الفرضية إلى تحقيق الهدف الثالث للدراسة الذي نص على " التعرف على تأثير القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) مجتمعة، ومنفردة في أداء المشروعات الصغيرة بأبعادها مجتمعة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) في المشروعات الصغيرة مجتمع الدراسة"، وقد توصلت الدراسة - في عرض النتائج وتحليلها لهذه الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية - إلى ما يلي:

يتضح من مخطط تحليل المسار أن بُعد الرؤية يؤثر على أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) بمعامل تأثير معياري بلغ (0.67±0.069) وبمستوى معنوية أقل من 0.05 وعليه ترفض فرضية العدم التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد الرؤية على أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى 0.05"، وتقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد الرؤية على أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى 0.05".

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد الإبداع على أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى 0.05".

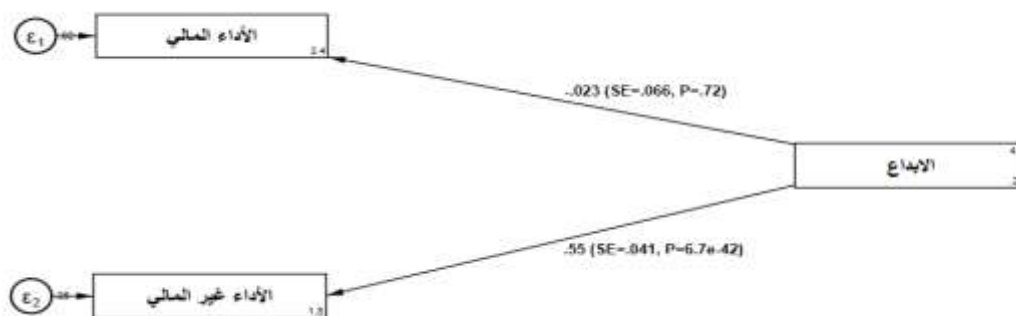
ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج بحسب الجدول (4-15):

جدول (4): نتائج الانحدار للعلاقة بين الإبداع، وأداء المشروعات الصغيرة:

المتغير التابع/ أداء المشروعات الصغيرة	معامل الارتباط		اختبار T		الخطأ المعياري		معامل الأنموذج		المتغير المستقل
	R	R2	المحسوبة	الدلالة	المعيار	الخطأ	α	β	
الأداء المالي	0.23	0.056	7.020	.000	.366	2.572	α	β	ثابت الانحدار
الأداء غير المالي	0.23	0.056	3.071	.003	.086	.264	β	α	الإبداع

يوضح الجدول (4-16) وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين المخاطرة وأداء المشروعات الصغيرة، حيث بلغ معامل بيرسون 0.28 بدلالة إحصائية عند مستوى 0.05. يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ 0.264 تأثير المخاطرة على الأداء بنسبة 8%، في حين تعود 92% من التباين لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما أكد اختبار (F) بقيمة 14.116 ودلالة إحصائية أقل من 0.05 صحة النتائج.

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (الإبداع) على المتغير التابع أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، استخدم أسلوب تحليل المسار وكانت النتائج بحسب الشكل الآتي:



شكل (3) مخطط علاقة المسار بين بُعد الإبداع، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة

يتضح من مخطط تحليل المسار أن بُعد الإبداع يؤثر في أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) بمعامل تأثير معياري، بلغ (0.023، 0.55)، وبمستوى معنوية أقل من (0.05). وعليه ترفض فرضية العدم، التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في: بُعد الإبداع في أداء المشروعات الصغيرة، عند مستوى (0.05)، وتقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في: بُعد الإبداع على أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05)".

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في: بُعد المخاطرة في أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05)".

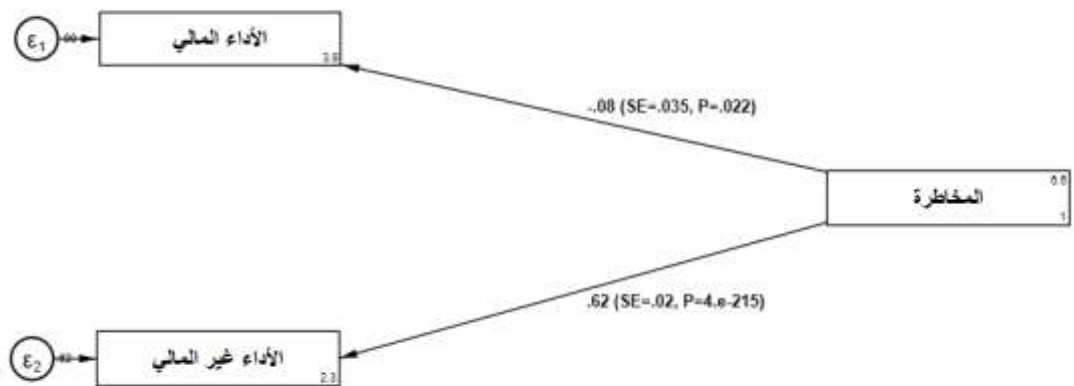
ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج بحسب الجدول (4-16):

جدول (5): نتائج الانحدار للعلاقة بين المخاطرة، وأداء المشروعات الصغيرة:

المتغير المستقل	معامل الأنموذج	الخطأ المعياري	المتغير التابع/ أداء المشروعات الصغيرة		اختبار T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F	المحسوبة مستوى الدلالة
			المحسوبة مستوى الدلالة	المحسوبة مستوى الدلالة					
ثابت الانحدار	2.626	.286	9.176	.000	0.28	0.082	14.116	.000	α
المخاطرة	.264	.070	3.757	.000					β

يوضح الجدول (4-16) وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين المخاطرة وأداء المشروعات الصغيرة، حيث بلغ معامل بيرسون 0.28 بدلالة إحصائية عند مستوى 0.05. يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ 0.264 تأثير المخاطرة على الأداء بنسبة 8%، في حين تعود 92% من التباين لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما أكد اختبار (F) بقيمة 14.116 ودلالة إحصائية أقل من 0.05 صحة النتائج.

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (المخاطرة) على المتغير التابع أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، استخدم أسلوب تحليل المسار، وكانت النتائج بحسب الشكل الآتي:



شكل (4) مخطط علاقة المسار بين بُعد المخاطرة، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة

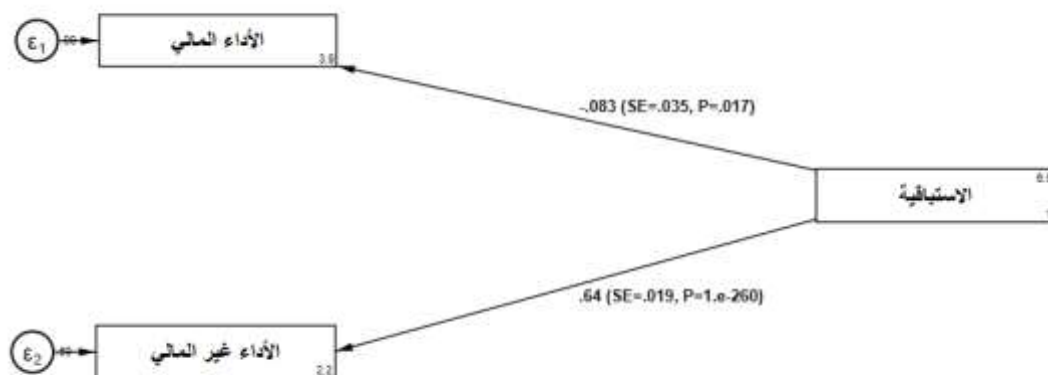
يتضح من مخطط تحليل المسار أن بُعد المخاطرة يؤثر في أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، بمعامل تأثير معياري، بلغ (0.08، -، 0.62)، وبمستوى معنوية أقل من (0.05).
وعليه ترفض فرضية العدم، التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد استغلال الفرص في أداء المشروعات الصغيرة، عند مستوى (0.05)"، وتقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد استغلال الفرص في أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05)".
رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة:
"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد الاستباقية في أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05)".

ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج بحسب الجدول (4-17):
جدول رقم (6): نتائج الانحدار للعلاقة بين الاستباقية، وأداء المشروعات الصغيرة:

F	المتغير التابع/ أداء المشروعات الصغيرة				اختبار T	الخطأ المعياري	معامل الأنموذج	المعيار	المعيار المستقل
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	المحسوبة مستوى الدلالة	المحسوبة مستوى الدلالة					
15.429	0.088	0.29	0.000	9.125	0.284	2.588	α	ثابت الانحدار	
0.000			0.000	3.928	0.067	0.264	β	الاستباقية	

يوضح الجدول (4-17) وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين الاستباقية وأداء المشروعات الصغيرة، حيث بلغ معامل بيرسون 0.29 بدلالة إحصائية عند مستوى 0.05. ويعزز ميل نموذج الانحدار البالغ 0.2640 تأثير الاستباقية على الأداء بنسبة 8%، بينما تعود 92% من التباين لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما أكد اختبار (F) بقيمة 15.429 ودلالة إحصائية أقل من 0.05 صحة النتائج.

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (الاستباقية) في المتغير التابع أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، استخدم أسلوب تحليل المسار، وكانت النتائج بحسب الشكل الآتي:



شكل (5) مخطط علاقة المسار بين بُعد الاستباقية، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة

يتضح من مخطط تحليل المسار أن بُعد الاستباقية يؤثر في أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي) بمعامل تأثير معياري، بلغ (0.083، -0.64)، وبمستوى معنوية أقل من (0.05). وعليه ترفض فرضية العدم، التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد الاستباقية في أداء المشروعات الصغيرة، عند مستوى (0.05)"، وتقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية، ممثلة في بُعد الاستباقية في أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05)".

خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد استغلال الفرص في أداء المشروعات الصغيرة عند مستوى (0.05)".

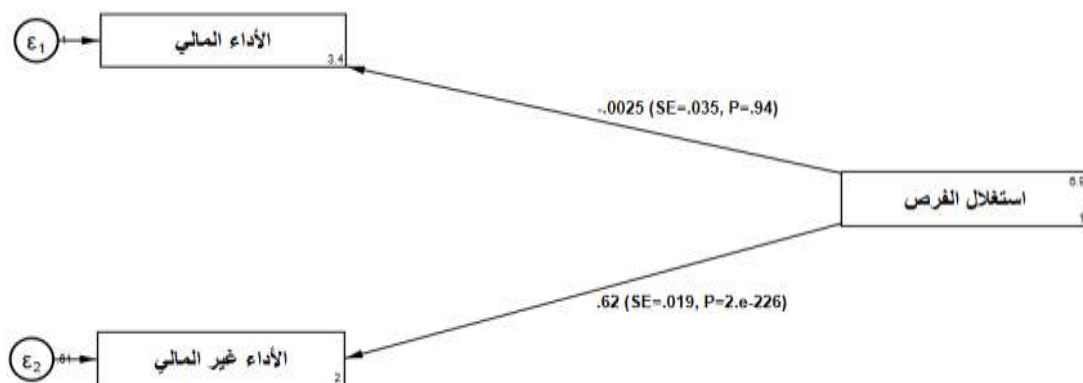
ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج بحسب الجدول (4-18):

جدول رقم (7): نتائج الانحدار للعلاقة بين استغلال الفرص، وأداء المشروعات الصغيرة:

المتغير التابع/ أداء المشروعات الصغيرة						المتغير المستقل
F	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T	الخطأ المعياري	معامل الأنموذج	
المحسوبة	R	R ²	المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة	
الدلالة			الدلالة			
.000	0.35	0.12	7.837	.293	2.297	α ثابت الانحدار
.000			4.799	.069	.332	β استغلال الفرص

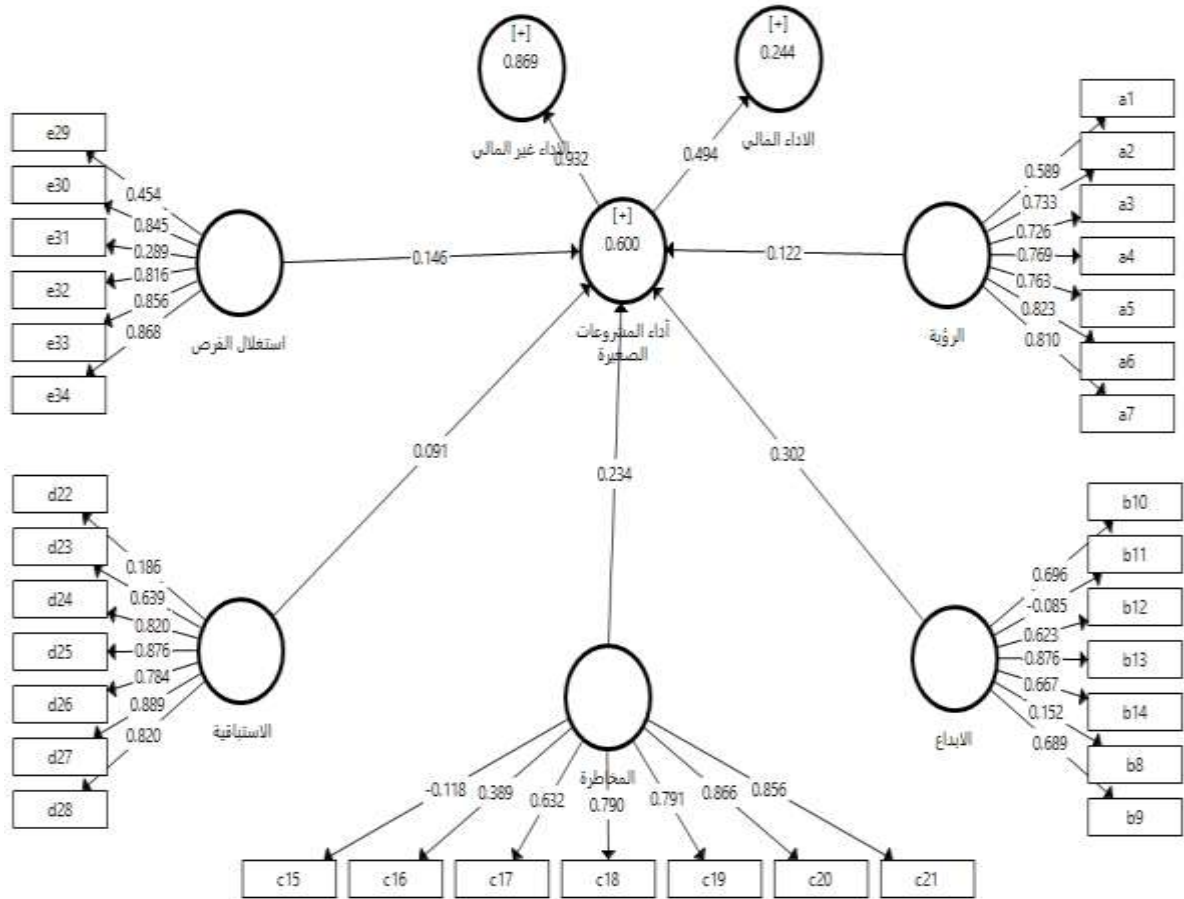
يوضح الجدول (4-18) وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين استغلال الفرص وأداء المشروعات الصغيرة، حيث بلغ معامل بيرسون 0.35 بدلالة إحصائية عند مستوى 0.05. ويدعم ذلك ميل نموذج الانحدار البالغ 0.332، مع تأثير استغلال الفرص على الأداء بنسبة 12%، بينما تعود نسبة 88% لعوامل أخرى غير مضمنة في النموذج. كما يؤكد اختبار (F) بقيمة 23.030 ودلالة إحصائية أقل من 0.05 صحة النموذج.

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (استغلال الفرص) في المتغير التابع أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، استخدم أسلوب تحليل المسار، وكانت النتائج بحسب الشكل الآتي:



شكل (6) مخطط علاقة المسار بين بُعد استغلال الفرص، وأبعاد أداء المشروعات الصغيرة

يتضح من مخطط تحليل المسار أن بُعد استغلال الفرص يؤثر في أبعاد أداء المشروعات الصغيرة (الأداء المالي، والأداء غير المالي)، بمعامل تأثير معياري، بلغ (-0.0025، -0.62)، وبمستوى معنوية أقل من (0.05). وعليه ترفض فرضية العدم، التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد استغلال الفرص في أداء المشروعات الصغيرة، عند مستوى (0.05)"، وتقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية ممثلة في بُعد استغلال الفرص في أداء المشروعات الصغيرة، عند مستوى (0.05)". ولمعرفة ترتيب الأهمية النسبية لتأثير كل بُعد من القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة في إطار نموذج بنائي واحد، استخدم نموذج الانحدار البنائي، وكانت النتائج بحسب الآتي:



شكل (7) أنموذج الانحدار البنائي

يشير أنموذج الانحدار البنائي إلى أن القيادة الريادية تؤدي دوراً حيوياً في تحسين أداء المشروعات الصغيرة؛ حيث يتضح أن أبعاد الإبداع، والمخاطرة، واستغلال الفرص تعد الأكثر تأثيراً؛ بينما تعد الرؤية، والاستباقية أقل تأثيراً، مما قد يستدعي مزيداً من الدراسات، لفهم دورها بصورة أفضل.

جدول (8): نتائج الانحدار البنائي للعلاقة بين القيادة الريادية، وأداء المشروعات الصغيرة؛

المتغيرات	معامل الأنموذج	الخطأ المعياري	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	Q2
			المحسوبة	مستوى الدلالة			
الرؤية	0.122	0.101	1.207	0.228	0.77	0.60	0.171
الإبداع	0.302	0.108	2.804	0.005			
المخاطرة	0.234	0.035	6.676	0.000			
الاستباقية	0.091	0.059	1.540	0.124			
استغلال الفرص	0.146	0.069	2.116	0.035			

يتضح من الجدول (3) علاقة ارتباطية قوية (بيرسون = 0.77، دلالة إحصائية عند 0.05) بين القيادة الريادية (بأبعادها: الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) وأداء المشروعات الصغيرة. تؤكد معاملات الانحدار (0.122، 0.302، 0.234، 0.091، 0.146) وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية على أداء المشروعات الصغيرة، باستثناء بُعدي الاستباقية والرؤية. ويتصدر الإبداع التأثير، يليه المخاطرة، ثم استغلال الفرص. وتؤثر القيادة الريادية مجتمعةً بنسبة 60% على أداء المشروعات الصغيرة، بينما تعود 40% لعوامل أخرى غير مدرجة. قيمة مؤشر مطابقتة النموذج (Q2) بلغت (0.171)، وهو أكبر من الصفر ($Q2 > 0$)، وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة لدى مالكي المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، عند مستوى (0.05)".

وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة لدى مالكي المشروعات الصغيرة، والممولة من برنامج الاتحاد للتمويل الأصغر في محافظة عدن، عند مستوى (0.05)".

مناقشة النتائج وتحليلها في ضوء الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول:

ما مستوى تطبيق القيادة الريادية (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص) في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؟

تشير النتائج إلى أن القيادة الريادية (المتغير المستقل) كانت بمستوى عالٍ، مع تشتت بسيط في الإجابات. تصدر بُعد الإبداع بمتوسط (4.23)، يليه استغلال الفرص ثم الاستباقية، بينما جاءت المخاطرة أخيراً بمتوسط (4.03). وهذا يعكس اهتمام المشروعات الصغيرة بالإبداع، والاستباقية، واستغلال الفرص أكثر من الرؤية والمخاطرة، مما يؤكد أهمية القيادة الريادية لنجاحها في بيئة متغيرة، حيث تعزز الإبداع وتساعد على التكيف. وهذه النتائج تتوافق مع دراسات سابقة (أمين 2022م، خالد وشرافاني 2023م) التي أشارت إلى تصدر الإبداع وتأخر المخاطرة، كما تواجه المشروعات الصغيرة تحديات في استدامة التغييرات واستغلال الفرص بسبب محدودية الموارد.

نص السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء (المالي، وغير المالي) في المشروعات الصغيرة في محافظة عدن؟

دلت النتائج على أن أداء المشروعات الصغيرة في عدن جاء بمستوى عالٍ (متوسط 3.69) مع تشتت بسيط. وتصدر الأداء غير المالي، مما يدل على وجود عمال مهرة، وانضباط، ورضا عالٍ. وجاء الأداء المالي ثانياً، ويرتبط بتوافر رأس المال. وعلى رغم تحديات التدفقات النقدية، هناك حاجة لتحسين الأداء المالي، خاصة المبيعات، لضمان النمو المستدام. وهذه النتائج تتفق مع دراسة Ahmad & Jamil (2020م)، التي وجدت أن معظم المشروعات الصغيرة في ماليزيا تتمتع بأداء جيد، حيث كان متوسط الأداء غير المالي 3.86 والمالي 3.46.

الاستنتاجات:

1. تظهر المشروعات الصغيرة في مجتمع الدراسة اهتماماً كبيراً بالقيادة الريادية بأبعادها: (الإبداع، واستغلال الفرص، والاستباقية)، متجاوزة الاهتمام بالأبعاد الأخرى مثل (الرؤية، والمخاطرة).
2. جاء مستوى تطبيق القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة عالياً، وفقاً لإجابات أفراد العينة.
3. تبدي المشروعات الصغيرة اهتماماً كبيراً بالأداء غير المالي الذي يوفق الأداء المالي، مع تقارب آراء المشروعات بشأن أهمية كلا البعدين.
4. أظهرت إجابات أفراد العينة أن مستوى أداء المشروعات الصغيرة مرتفع.
5. توجد علاقة طردية قوية بين القيادة الريادية وأداء المشروعات، لكن هذه العلاقة تختلف عند تحليل الأبعاد منفردة؛ حيث تتميز الأبعاد (الرؤية، واستغلال الفرص، والاستباقية) بعلاقة طردية متوسطة، بينما (الإبداع، والمخاطرة) تظهر علاقة طردية ضعيفة.
6. تؤثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة، ويختلف مستوى التأثير باختلاف الأبعاد، حيث يأتي بُعد الإبداع في المرتبة الأولى، يليه استغلال الفرص، والاستباقية.

التوصيات:

1. تعزيز مهارات القيادة الريادية لأصحاب المشروعات الصغيرة من خلال التركيز على أبعاد (الإبداع، واستغلال الفرص)، مما يسهم في تحسين أداء المشروعات، وزيادة قدرتها في المنافسة في السوق.
2. كتابة الرؤية الاستراتيجية رسمياً في المشروعات الصغيرة، مع تنظيم ورش عمل لمشاركة جميع العاملين في صياغتها، مما يعزز الالتزام، ويسهل قياس التقدم نحو تحقيق الأهداف.
3. تنمية الإبداع في المشروعات الصغيرة من برامج تدريبية، لتطوير مهارات البحث عن أساليب جديدة، وتحسين جودة المنتجات، مع تشجيع ثقافة التغيير المستدام.
4. تطوير ثقافة المخاطرة المحسوبة في المشروعات الصغيرة، وتحسين مهارات تحليل المخاطر، واتخاذ القرارات، مع تشجيع الابتكار ومواجهة التحديات.
5. تعزيز الاستباقية في المشروعات الصغيرة، وتطوير مهارات تحليل السوق، واكتشاف الفرص، مع تشجيع استخدام التقنيات الحديثة لتوقع احتياجات العملاء.

المقترحات:

اقتصرت الدراسة الحالية على مالكي المشروعات الصغيرة، في حدود الأبعاد الخمسة للقيادة الريادية (الرؤية، والإبداع، والمخاطرة، والاستباقية، واستغلال الفرص)، ولإثراء الأدب النظري، والبحث العلمي يقترح الباحث أن تهتم الدراسات المستقبلية للباحثين بالموضوعات الآتية:

الاهتمام بإجراء الدراسات المتعلقة بخصائص القيادة الريادية بهدف دعم وتطوير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

التطرق إلى أبعاد وعوامل أخرى متعلقة بالقيادة الريادية لم تتناولها الدراسة الحالية للتعرف على اختلاف تأثير هذه الأبعاد المختلفة للقيادة الريادية في أداء المشروعات الصغيرة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أمين، أمينة هادي. (2022). دور القيادة الريادية في التأثير على السلوك المبتكر للعاملين في المنظمات الصحية: دراسة تحليلية. *مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد*، (4)18، 237-266.
- بافضل، أحمد سعيد عبد الله. (2023). دور القيادة الريادية في إدارة الأزمات التسويقية: دراسة ميدانية على مصنع المكلا لتعليب الأسماك بمحافظة حضرموت - اليمن. *مجلة جامعة البيضاء*، (5)5، 62-76.
- حسن، بثينة محمد عبد الحميد، عبد الرحمن، عادل محمد، وعبد الله، عادل عبد الهادي. (2023). (أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة المقيدة ببورصة النيل المصرية. *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، (1)13، 23-41.
- خالد، شفان سليم، وشرافني، دلمان رمضان. (2023). دور القيادة الريادية في مواجهة الأزمات التسويقية: دراسة استطلاعية من وجهة نظر الإداريين في عدد من شركات الاتصالات في محافظة دهوك - العراق. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (2)26، 1289-1308.
- دره، إبراهيم. (2019). (أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة: الدور الوسيط للإبداع الاستكشافي والإبداع الاستغلالي: دراسة ميدانية في المشروعات المتوسطة والصغيرة) رسالت ماجستير في علوم الإدارة، اختصاص إدارة الموارد البشرية). المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
- سعيد، عبد العزيز حميد، وسلطان، حكمت رشيد. (2021). دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي: دراسة استطلاعية لأراء عينت من القيادات الإدارية والعملية في جامعتي نوروز وجيهان بمحافظة دهوك. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، (3)9، 579-604.
- السكرانت، بلال خلف. (2010). (القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السماني، عبد المنعم عبد الله أحمد، وأدم، حسابو أحمد حسابو. (2022). (تأثير الأنماط الريادية على أداء المشروعات الصغيرة: دراسة حالة مشروع جنائن طيبة للإنتاج الزراعي بولاية النيل الأبيض - السودان. *مجلة السودان الأكاديمية للبحوث والعلوم*، (2)12، 215-231.
- السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم. (2004). (مبادئ الإبداع) الطبعة الثالثة). الكويت: مهندسو الحياة للنشر.
- عتوم، يمى أحمد، وعتوم، حسين محمد. (2024). (العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية: دراسات: العلوم التربوية، (1)51، 334-345.
- علي، مالك النعيم، وإدريس، الفاضل تيمان. (2022). (التوجهات الريادية ودورها في تحقيق الأداء المتفوق: دراسة حالة في شركات وزارة النقل العراقية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (42)4، 101-120.
- العمرو، حمزة فايل، والزعبي، خالد. (2022). (أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن. *مجلة مؤتم للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (5)35، 227-270.

عمرو، مرفت وليد يوسف. (2021). (مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين) رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية). كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

النجار، عماد عبد العزيز، وعرب، منى أحمد. (2023). (الإبداع الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الريادية والنجاح الريادي: دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة مجلة البحوث الإدارية، (2)41، 36-1

المراجع الإنجليزية:

- Ahmad, N. N., & Jamil, N. N. (2020). Measuring the Financial and Nonfinancial Performance of Micro-Enterprise in Pahang, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10), 706-717.
- [Bagheri, A. & Harrison, C.](#) (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659-679
- Gupta, V., MacMillan, I.C. & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19 (2), 241-260.
- Iskamto, D., Ghazali, P, L., (2021). Framework of Mediating Role of MSEs Performance on The Relationship Between Entrepreneur Environment and Entrepreneur Satisfaction. *The Journal of Management Theory and Practice*, 2(2), 70-73.
- Khalil, M. I., Haque, R., Senathirajah, A. R. bin S., Connie, G., & Chowdhury, B. (2022). Entrepreneurial leadership effect on SME's performance in Malaysia. *International Journal of Health Sciences*, 6(5), 10758–10775.
- Kusa, R., Duda, J., Suder, M. (2021). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(6), 234–245.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyzna K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance. *Economics and Sociology*, 14(2), 294-312.
- Rashid, N., Ismail, W. N. S. W., Rahman, M. S. A., & Afthanorhan, A. (2018). Conceptual Analysis on Performance Measurement Used in SMEs Research: The Effectiveness of Firm's Overall Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11), 1401–1412.

Zain, F. A. M., Abdullah, W. A. W., & Rashid, N. (2018). The Mediating Role of Environmental Performance on The Relationship Between Corporate Governance Mechanisms and Environmental Disclosure. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 14(1), 153–183.