



المجلة العلمية

لجامعة إقليم سبأ

مجلة علمية نصفية محكمة
تصدر عن جامعة إقليم سبأ

ISSN :2709-2747 (Online)

ISSN :2709-2739 (Print)

المجلد (9) - العدد (1) - يونيو 2026م



أثر القيادة التحويلية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية

(دراسة ميدانية على شركة الغاز اليمنية)

للفترة (2025-2024)

Impact of Transformational Leadership
in Consolidating the Culture of Social
Responsibility: A Field Study on the Yemen
Gas Company (2024-2025)

بدر مقبل سعيد بحيح⁽¹⁾

Bader Moqbel Saeed Buhebih

تاريخ قبول البحث	تاريخ استلام البحث
2026/5/6م	2026/1/25م

المجلد (9) العدد (1) يونيو 2026م

<https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.151>

(1) باحث

عنوان المراسلة : baderbuhebih3@gmail.com



الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي) في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية لشركة الغاز اليمنية. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة الوسطى والدنيا في شركة الغاز اليمنية، البالغ عددهم (220) استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة على (160) مفردة، وتم استرداد (134) استبانة صالحة للتحليل، وتبلغ نسبة الاستجابة (83.7%). ولاختبار فروض الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، منها تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد المتدرج، وذلك بواسطة برنامج (SPSS). توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية. في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد تمثلت أهم توصيات الدراسة في تعزيز أبعاد القيادة التحويلية في شركة الغاز اليمنية، وذلك من خلال العمل على بناء الرؤية المستقبلية لشركة الغاز اليمنية، وتحفيز الموظفين لممارسة ثقافة المسؤولية الاجتماعية كرسالة، وليست كواجب مفروض عليهم، وتكون هذه الرؤية بشكل متفق مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، ثقافة المسؤولية الاجتماعية، شركة الغاز اليمنية.





Abstract:

This study aims to examine the impact of transformational leadership dimensions: intellectual stimulation, inspirational motivation, idealized influence, and individual consideration, in consolidating the culture of social responsibility at the Yemen Gas Company. The study adopted the descriptive analytical approach. The study population consisted of middle and lower-level management employees at the Yemen Gas Company, totaling (220) individuals. The researcher employed a simple random sampling method. A questionnaire was used as the data collection tool, distributed to (160) respondents, with (134) valid questionnaires retrieved for analysis, yielding a response rate of (83.7%). To test the study's hypotheses, a number of statistical methods were employed, including simple and stepwise multiple linear regression analysis, using the SPSS program. The findings revealed that all transformational leadership dimensions have a positive and statistically significant effect ($P \leq 0.05$) on consolidating the culture of social responsibility. The study's primary recommendations include strengthening transformational leadership dimensions at the company by developing a future vision aligned with the United Nations Sustainable Development Goals, and motivating employees to embrace social responsibility as a mission rather than an imposed obligation.

Keywords: Transformational Leadership, Culture of Social Responsibility, Yemen Gas Company.



Copyright: © 2026 Bader Moqbel Saeed Buhebih. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) license.





مقدمة:

أصبحت منظمات الأعمال اليوم، سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية تواجه العديد من التحديات نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، بالإضافة إلى هذه التحديات فإن المنظمات تواجه ضغوطاً متزايدة حول مسؤوليتها الاجتماعية، فأصبحت بحاجة إلى قادة لديهم رؤية جذابة للمستقبل، ومعرفة بالعمليات الإدارية في بيئتهم، مستخدمين الكفاءات اللازمة لتطوير قدراتهم كقادة تحويليين، مع التميز في بناء العلاقات مع المجتمع، وحلّ المشاكل اليومية بطرق مبتكرة وفعالة مع البيئة. بينما القيادة التقليدية لم تعد فعالة لمواجهة هذه التحديات، في الوقت نفسه، فإن التحديات العالمية المعقدة في المنظمات، تتطلب مشاركة العديد من الأطراف الذين يقدمون وجهات نظر وأفكار جديدة، حيث يتم وضع معايير من أجل تحقيق ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية وتحقيقها (أحمدي ومبارك 2020).

وفي هذا السياق، من التطور والحدثة ظهرت نماذج قيادية فعالة في جميع مجالات الأعمال في المنظمة، من أهمها القيادة التحويلية لدورها الفعال في تحليل الأسس الثقافية للمعرفة لتجاوز المشاكل التي قد تظهر في العمل اليومي؛ حيث تركز القيادة التحويلية على إلهام وتحفيز الأفراد؛ لتحقيق أهداف جماعية، تتجاوز المصالح الخاصة، من خلال تعزيز التغيير الإيجابي، والإبداع، والتطوير الشخصي المهني (Changar & Atan, 2021).

وبالنظر إلى ما سبق، فإن هناك حاجة إلى قائد لديه القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية تحويلية، يتمتع بالتغيير والتحفيز، ويعمل على حل المشاكل بطرق غير نمطية، لديه القدرة في التأثير على الأفراد وإشباع احتياجاتهم المختلفة، ويدير الأمور بشكل مناسب من الناحية التنظيمية والإدارية والاجتماعية والأخلاقية والتكنولوجية، مستنداً إلى مسؤولية الشركة الاجتماعية (أرباب، 2022).

وقد سعت العديد من الدراسات الحديثة (Kim, Oh & Ham, 2022؛ Munawar, 2021؛ Abbasi & Chaudhry, 2021؛ Badr & Ali, 2021) إلى تأكيد العلاقة بين القيادة التحويلية والمسؤولية الاجتماعية.

وعلى الرغم من أهمية هذه العلاقة، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق الشركات اليمنية لا تزال محدودة. في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها البلاد، أصبح فهم علاقة القيادة التحويلية مع ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركة أمراً بالغ الأهمية، بالإضافة إلى ذلك فإن المجال الذي ستطبق الدراسة شركة الغاز اليمنية، وتعتبر من الشركات الاستخراجية التي على عاتقها العديد من المسؤوليات تجاه المجتمع والموظفين، والعملاء، والبيئة، وهذا يعد التزام مستمر من هذه المؤسسة في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع.

وانطلاقاً من نظريات القيادة الحديثة، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية، وترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية.





مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية نظراً للتطور في أنشطة المنظمات في العصر الحالي، إلا أن هناك قصوراً من قبل المنظمات في تنفيذ مسؤولياتها الاجتماعية، وتنامي المؤشرات الدالة على قصور الأداء في جوانب المسؤولية الاجتماعية، والتي تجلت في الحوادث والحرائق المتكررة، وقد كان تسرب أسطوانات الغاز من الأسباب الشائعة لهذه الحرائق، ووفقاً لتقرير حكومي صادر عن الوحدة التنفيذية بمأرب، والذي أشار إلى أن هناك انتشار للحرائق وتأثيراتها المختلفة في مخيمات النزوح بمحافظة مأرب بشكل كبير، إذ أنّ مؤشر ارتفاع ظاهرة الحرائق بشكل غير مسبوق، يخلف الكثير من الأضرار والخسائر المادية والبشرية، وأصبحت هذه الظاهرة تحصد ضحايا بشكل يومي (الوحدة التنفيذية، 2024). بالإضافة إلى الضعف في المبادرات المجتمعية المقدمة من قبل شركة الغاز اليمنية، وعدم وجود تقارير موثوقة من الشركة حول كميات الغاز المحروق ومستويات الانبعاث، وعدم وجود إدارة متخصصة للمسؤولية الاجتماعية في شركة الغاز اليمنية.

إن استمرار هذه الإشكالات قد يُعزى في أحد جوانبه إلى سيادة أنماط قيادية تقليدية، تفتقر إلى الرؤية التحويلية القادرة على استشعار المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية تجاه الكوارث البيئية والبشرية الناتجة عن أنشطة الشركة.

ومما يعزز هذا السياق توصيات بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة (Abd Rahim, 2016)، التي أوصت إلى ضرورة توسيع نطاق البحث عن هذه المتغيرات ليشمل بلداناً أخرى، وكذلك توصي دراسة (Kim & Thapa, 2018) على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في دول نامية مختلفة حول دراسة هذه العلاقة. ومما أن البحوث العلمية تتسم بتراكمية المعرفة والاستمرارية من باحث إلى آخر، فإن هذه الدراسة تأتي استجابةً لتوصيات الباحثين السابقة الذكر.

علاوة على ذلك فإن المعرفة الحالية للباحث تشير إلى وجود فجوة بحثية في السياق اليمني، حيث إن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت دور القيادة التحويلية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية في قطاع الغاز.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية لشركة الغاز اليمنية.

بناءً على ما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

- هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي) في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية. وينبثق عن هذا التساؤل أربعة أسئلة فرعية كالآتي:
- هل يوجد تأثير للاستثارة الفكرية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة) في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية.





- هل يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للدافع الإلهامي في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة) في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية.
- هل يوجد أثر للتأثير المثالي في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة) في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية.
- هل يوجد تأثير للاعتبار الفردي في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة) في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى القيادة التحويلية في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية.
- تحديد مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية.
- دراسة واختبار أثر القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي) في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية.
- تقديم التوصيات للإدارة العليا في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية، تساهم في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية، من خلال تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية.

أهمية الدراسة:

1. تبرز أهمية الدراسة الحالية في شموليتها لجميع أبعاد القيادة التحويلية، وعلاقتها بترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية في السياق اليمني، وتأتي هذه الدراسة على شركة استخراجية، ممثلة بشركة الغاز اليمنية. بالإضافة إلى توصيات الدراسات السابقة، مثل دراسة (Abd Rahim, 2016)، التي أوصت إلى ضرورة توسيع نطاق البحث عن هذه المتغيرات ليشمل بلداناً أخرى، كما أكدت توصية دراسة (Kim & Thapa, 2018) على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في دول نامية مختلفة. هذه التوصيات تدعم أهمية الدراسة الحالية في اليمن لكونه من هذه البلدان.

2. في الجانب العملي مثلت أهمية مثل هذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها؛ لتعزيز وترسيخ ثقافة ممارسات المسؤولية الاجتماعية للإدارة العليا في شركة الغاز اليمنية. كما تعد وسيلة هامة لرسم السياسات الإدارية والفنية، التي تساهم في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية لشركة الغاز اليمنية، ولفت النظر حول أهم المبادرات المجتمعية التي تعمل على سد احتياجات المجتمع.





الدراسات السابقة:

في هذا الجزء سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية؛ ووفقاً للدراسة (Khan et al, 2018), التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، من خلال تقييم الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات، تم جمع بيانات هذه الدراسة من عينة، تتكون من (396) منظمة في فرنسا. تألفت عينة هذه الدراسة من المستجيبين في الإدارة العليا والوسطى. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية، تؤثر بشكل إيجابي قوي على المسؤولية الاجتماعية للشركات.

أما دراسة (Navia, Plazas & Diaz, 2019)، فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والمسؤولية الاجتماعية في جنوب كولومبيا. واعتمدت على المنهج الكمي، حيث شمل مجتمع الدراسة (16) منظمة مسجلة قانونياً في المنطقة، وتم تطبيق استبيانين على عينة، بلغت (450) موظفاً من هذه المنظمات. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والمسؤولية الاجتماعية في المنظمات. علاوة على ذلك أظهرت النتائج أن من بين أبعاد القيادة التحويلية بُعدي التأثير المثالي والتحفيز الفكري، هما الأكثر تأثيراً على المسؤولية الاجتماعية. بينما هدفت دراسة (Doan et al, 2019)، إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في مؤسسات النسيج والملابس، علاوة على ذلك، هدفت إلى معرفة الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المالي. تمثل مجتمع الدراسة في جميع منشآت الملابس والنسيج في مدينة نام دينه شمال فيتنام، وتمت الإشارة إلى أن إجمالي عدد المنشآت هو (200) شركة، وتم جمع البيانات من (168) مؤسسة للملابس والنسيج. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على ممارسات المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك توصلت النتائج إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها دور وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المالي.

وتأبيدًا لما سبق فقد جاءت دراسة (Felix et al 2020)، التي تهدف إلى معرفة كيف يمكن لنمط القيادة التحويلية وإدراك المرؤوسين للمسؤولية الاجتماعية للشركات أن يعزز ويدفع الابتكار الإبداعي لدى التابعين. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، تم جمع البيانات من (176) مستجيباً، يعملون في (96) منظمة في نيجيريا. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابتكار الإبداعي للمرؤوسين. بالإضافة إلى ذلك توصلت إلى وجود تأثيرات وسيطة، وذات دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية للشركات؛ الثقة، والرضا الوظيفي في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار الإبداعي.

بالرغم من تأكيد هذه الدراسات السابق ذكرها على هذه العلاقة والتأثير الإيجابي للقيادة التحويلية



في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، فإن دراسة (HO et al) 2015. التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين تصورات القادة عن الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية، وبين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات المؤسسية. كما سعت الدراسة إلى تحديد أنماط القيادة التي تؤثر في تبني وممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات في سياقها المحدد. اعتمدت هذه الدراسة على نهج استنتاجي كمي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لا تؤثر على المسؤولية الاجتماعية، وتأتي هذه النتيجة على عكس معظم الأدبيات السابقة.

وعلى الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في بيئات مستقرة اقتصاديًا، إلا أن هناك ندرة في تناولها ضمن قطاع الصناعات الاستخراجية في بيئات الصراع، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتعويضه. كما لاحظ الباحث بأن معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية مع المسؤولية الاجتماعية في السياق الأجنبي؛ إلا أن الدراسات التي سلطت الضوء على العلاقة والأثر للقيادة التحويلية كمتغير مستقل على ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية لاتزال محدودة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- اتفقت العديد من الدراسات (Doan et al. 2019; Felix et al 2020; Khan et al. 2018; Navia et al. 2019)، بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التحويلية، التبادلية والمسؤولية الاجتماعية؛ إلا أن هذه الدراسات لم تتعرض لأبعاد القيادة التحويلية مجمعة كمتغير مستقل كما في الدراسة الحالية إضافة لذلك فإن الدراسة الحالية تركز على ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع الذي غفلت عنه معظم الدراسات السابقة.
- هناك اختلاف في نتائج الدراسات عن هذه المتغيرات كما أشارت دراسة (HO et al. 2015) إلى أن القيادة التحويلية لا تؤثر على المسؤولية الاجتماعية، وتأتي هذه النتيجة على عكس معظم الأدبيات السابقة.
- تتميز الدراسة الحالية في قياسها للمسؤولية الاجتماعية وفق نموذج (Turker, 2009)، وهي المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة)، وهو ما يعطي اتجاهًا جديدًا في تقييم المسؤولية الاجتماعية مقارنة بالدراسات السابقة.
- العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Khan et al) 2018، تمثل مجتمعها في الإدارة العليا والوسطى؛ بينما في هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة من الإدارة الوسطى والدنيا؛ لأن هذه الإدارات هي المسؤولة عن تطبيق إجراءات وسياسات الشركة حول مسؤوليتها الاجتماعية.

الإطار النظري:

1. القيادة التحويلية:

أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 من قبل (Burns) الذي أشار إلى أن القيادة



التحويلية عملية، يسعى من خلالها القادة والتابعين إلى مساعدة بعضهم البعض للارتقاء لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات.

وقد عرفها كل من (Bass & Avolio, 1993) بأنها: نخط قيادي يركز على التأثير في الأتباع عن طريق استشارة قيمهم ومبادئهم، وإلهامهم لتجاوز مصالحهم الشخصية، ومنحهم القوة لتحقيق نتائج استثنائية؛ بالاستفادة من الكاريزما والإلهام والتحفيز الفكري والاهتمام الفردية. ولاحقاً عرفها (الخصران، 2023: 23) بأنها: «أسلوب قيادي قائم على الابتكار وتنمية المرؤوسين، من خلال فهم حاجاتهم ودوافعهم، وهي أسلوب يدعو للتغير، من خلال معالجة نقاط ضعف المرؤوسين وتدريبه».

وفي هذا السياق قام كل من (Bass & Riggio, 2006) بتطوير نموذج للقيادة، بالإضافة إلى ذلك فقد أوضحت دراسة (Alainati., Almonawer & Al-Hammad, 2023) أن هناك أربعة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية كالآتي:

- التأثير المثالي:

يحظى القادة الذي يمارسوا هذا البعد بتقدير الأتباع واحترامهم وثقتهم، ويتعرف الأتباع على قادتهم والرغبة في الاقتداء بهم، ومن الأمور التي يقوم بها القائد لكسب تقدير الأتباع هو تلبية احتياجات الأتباع على احتياجاته الشخصية، كما يتحمل القائد المخاطر بالاشتراك مع أتباعه، ويظهر الثبات في سلوكه مع الأخلاقيات والمبادئ والقيم التي يؤمن بها (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).
• الدافع الإلهامي:

في هذا البعد أشار كل من (Bass & Riggio, 2006) بأن القائد يمارس مجموعة من الأساليب، لتحفيز وإلهام التابعين وإثارة ويظهرون الحماس والتفاؤل لديهم. مشاركة الأتباع في بناء الرؤية المستقبلية بطرق جذابة، ويضعون توقعات واضحة يسعى الأتباع في تحقيقها كما يظهرون الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة. وتؤكد الدراسات الحديثة على أهمية هذا البعد، حيث أشارت دراسة (Lyubykh, Guls-eren, Turner, Barling & Seifert, 2022) إلى أن الدافع الإلهامي يعمل على صياغة رؤية مشتركة جذابة وتوفير معنى للعمل، مما يُعزز الحماسة والتفاؤل عند الأتباع وإثارة روح الفريق لديهم. أي أن القادة التحويليين يلهمون مرؤوسيهم، ويشجعونهم على التفكير الإبداعي، والتعبير عن آرائهم بحرية، حتى لو اختلفت عن آرائهم الشخصية. كما يعملون على خلق بيئة محفزة، تدفع بالجميع لتحقيق أهداف أعلى مما كانوا يتوقعون.
• الاستشارة الفكرية:

يتميز القادة الذي يتسمون بهذا البعد بأنهم يعملون على تحفيز جهود الأتباع للتفكير النقدي والابتكار، وتحدي الافتراضات القديمة، وإعادة صياغة المشكلات والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة وفي هذا البعد، لا يوجد نقد علني لأخطاء الأفراد. ويتم طلب الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية





للمشاكل من الأتباع، الذين يتم إشراكهم في معالجة المشكلات وإيجاد الحلول (Bass et al, 2003). وتؤكد دراسات حديثة منها دراسة (Khan et al, 2018) أن القائد قوم بإثارة الأتباع فكريًا، حيث يشجعهم على التخلي عن الطرق القديمة للعمل، واستكشاف أساليب مبتكرة لحل المشكلات، مما يعزز الإبداع والتطور داخل المنظمة.

• الاعتبار الفردي:

يولي القادة التحويليون اهتمامًا خاصًا لاحتياجات كل فرد على حدة، وإرشادهم لتحقيق الإنجاز والنمو، والعمل على تطويرهم تدريجيًا إلى مستويات أعلى، مع مراعات الفروق الفردية بينهم (Bass & Riggio, 2006). ويشمل مفهوم الاعتبار الفردي اهتمام القائد بمروسيه كأفراد، حيث يقدر فروقهم الفردية ويحرص على تلبية احتياجاتهم. كما يعمل على بناء علاقات قوية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحقيق أهداف الفريق (الحضرمي، والتوبي، 2021).

2. المسؤولية الاجتماعية:

يرتبط ظهور المسؤولية الاجتماعية للشركات بتأسيس الشركات الصناعية والاختراعات العلمية المختلفة التي شهدتها تلك الفترة، كما حظيت باهتمام كبير في العقود الأخيرة لما تقدمه من مساهمات تجاهه جميع أصحاب المصلحة (Changar & Atan, 2021). ويعود هذه الاهتمام إلى الفوائد المتعددة للمسؤولية الاجتماعية، والتي تتجاوز الأداء المالي لتشمل بناء علاقات إيجابية مع جميع أصحاب المصلحة. نتيجة لذلك، أصبحت المسؤولية الاجتماعية اليوم جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات العديد من الشركات، مما يعكس تزايد الوعي بأهمية التكامل بين الأهداف الاقتصادية والمجتمعي (Alshaikh, 2019).

وقد أشار Carroll بأن المسؤولية الاجتماعية «تشمل التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية التي يتوقعها المجتمع من المنظمات في نقطة زمنية معينة» (Carroll, 1979: 500). بينما ترى (Turker, 2009: 413) «بأنها: سلوك الشركات الهادف للتأثير على أصحاب المصلحة بشكل إيجابي وتجاوز المصالح الاقتصادية»، وبموجب هذه الدراسة التي قدمتها (Turker) تم تصنيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى ما يلي:

• المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:

يتضمن هذا البعد مسؤولية الشركة تجاه المجتمع ككل، وينظر إلى المسؤولية الاجتماعية بأنها: تصور المنظمات والأفراد حول التأثيرات الناتجة عن أنشطتها تجاه المجتمع، وقد أشارت دراسة (Turk-er, 2009). بأن المسؤولية تجاه المجتمع تتمثل في اهتمام الشركة برفاهية المجتمع، وبأن مسؤوليات الشركات تمتد إلى ما هو أبعد من التفاعلات البشرية لتشمل مستقبل الأجيال القادمة، وهذا يعكس تحوُّلاً نحو رؤية أكثر استدامة وشمولية للمسؤولية.





• المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:

يركز هذا البعد على الجوانب البيئية ومفهوم المسؤولية البيئية يتصور الإجراءات التي تساهم في حماية البيئة وتحسينها، واستخراج الموارد الطبيعية واستخدامها بطرق مستدامة، وفي هذا السياق أشارت دراسة (Turker, 2009) بأن هذا البعد والمساهمة في حل المشكلات البيئية، والسعي لحماية البيئة للأجيال الحالية والمستقبلية.

وفي هذا النهج فإن المستوى الحالي في المسؤولية البيئية للشركات المحلية لا يزال بعيد عن المعايير الدولية، ويجب الاهتمام على مؤشرات الاستدامة في مجال إدارة الموارد الطبيعية بما فيه الغاز والاستخدام الرشيد لهذا المورد.

• المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين:

يركز هذا البعد على مسؤولية الشركة تجاه موظفيها، بما في ذلك توفير فرص التدريب والتطوير المهني، وضمان بيئة عمل وأجور عادلة، وتقديم تعويضات ومزايا مناسبة، والاهتمام باحتياجاتهم وتطلعاتهم، بالإضافة تشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة التطوعية ودعم السلوكيات الصديقة للبيئة، وتدريب وتطوير الموظفين، وفي نفس الوقت فإن هذه المسؤولية لها دور إيجابي في أداء المنظمة (Turker, 2009).

• المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء:

يهتم هذا البعد بمسؤولية الشركة تجاه عملائها، وقد أصبحت المسؤولية تجاه العملاء جزءاً أساسياً من أنشطة الشركات، ومن أعمال هذه المسؤولية توفير منتجات عالية الجودة، وتوفير المعلومات حول المنتجات والخدمات التي تقدمها، واحترام حقوق المستهلك، وتعزيز الروابط العاطفية وولاء علامتها التجارية والأخذ في الاعتبار لشكاوى العملاء، وتقديم الحلول لها، بالإضافة التطوير المستمر للمنتجات والخدمات بما يتناسب متطلبات العملاء (Vazquez, Alcaide, dela & Domínguez, 2024).

3. علاقة القيادة التحويلية مع المسؤولية الاجتماعية:

يرى البعض أن أنماط القيادة قد تطورت إلى حدٍ كبير من القيادة الاستبدادية إلى قيادة أكثر ديمقراطية، تشاورية، تحفيزية، تشاركية، أو أسلوب أكثر تساهلاً، يوصف بأنه عدم التدخل (Roh et al, 2023). ومع ذلك في الشركات العالمية، يبدو أن أساليب القيادة الأخلاقية والرؤيوية أكثر نجاحاً، مما يشير إلى تزايد اهتمام القادة بممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات. لذلك، تشير الحجج إلى أن القيادة التحويلية تستخدم مجموعات مميزة من الترتيبات العقلانية وأشكال التعامل مع أصحاب المصلحة (Alshaiikh, 2019).

وفي هذا السياق فإن القادة التحويليين يساهمون بشكلٍ فعال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات، من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية. كما يعملون على تحقيق أهداف المنظمة الاجتماعية، وتحقيق العدل والمساواة، بالإضافة إلى ذلك يتم تعزيز قدرة وكفاءة المرؤوسين من خلال تحفيزهم، وإثارتهم،





وتمكنهم من اتخاذ القرارات. كل هذا يعزز أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات (Verissimo & Lacerda, 2015).

بالإضافة إلى ذلك تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والمسؤولية الاجتماعية للشركات، مثل دراسة (Ledi, Prah, Ameza & Bandoma, 2024) التي تظهر أن القيادة التحويلية الخضراء لها تأثير إيجابي على الأداء البيئي للمنظمات. أما دراسة (Ahsan, 2024) ألقى الضوء على الكيفية التي تؤثر بها كل من الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية في تعزيز أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتحسين أدائها المالي.

منهج الدراسة وخطواتها الإجرائية:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين أسلوب الأول المسح المكتبي والثاني النزول الميداني في جمع بيانات وتحليلها، ويتضمن الأسلوب الأول الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وصولاً إلى الخطوات الإجرائية لاختبار صحة فروض الدراسة، بينما الأسلوب الثاني فيه يتم جمع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء، ثم تحليلها إحصائياً بهدف اختبار صحة فروض الدراسة.

1. فروض الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية على فرض رئيس، وينبثق منه عدد من الفروض الفرعية، ولصيغة هذا الفرض فقد تم الاعتماد على نتائج الدراسات السابقة، مع الأخذ في الاعتبار أهداف الدراسة الحالية، ومن أهمها معرفة أثر القيادة التحويلية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع، واعتمدت فروض الدراسة على نتائج بعض الدراسات السابقة (Doan et al., 2019; Felix et al., 2020; Khan et al., 2018; Navia et al., 2019) التي أشارت جزئياً - نتائج هذه الدراسات - إلى وجود الأثر الإيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على المسؤولية الاجتماعية.

• الفرض الرئيس:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية، وينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية كالتالي:

• الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة) في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية.

• الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافع الإلهامي في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة) في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية.

• الفرض الفرعي الثالث:





يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة) في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية.
الفرض الفرعي الرابع:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة) في الإدارة العامة لشركة الغاز اليمنية.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة الوسطى والدنيا في شركة الغاز اليمنية، ويمثل هذا المجتمع الفئة المستهدفة لقياس علاقة القيادة التحويلية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية في الشركة.

• عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل مجتمع الدراسة. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على جدول مورجان، وقد بلغ حجم العينة (140) مفردة لمجتمع دراسة، يتكون من (220) مفردة، وبدرجة ثقة (95%)، ومستوى معنوية قدره (5%)، (سيكاران، 2006: 421) ولضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصحيحة وتفاديًا للفقد الإحصائي، قام الباحث بتوزيع (160) قائمة استبيان، استُرد منها (145) قائمة استبيان، وعند مراجعة الاستمارات المستردة تبين وجود (11) قائمة استبيان غير صالحة للتحليل الإحصائي الصافي (134)، وبلغت نسبة الاستجابة (83.7%).

3. تصميم قائمة الاستقصاء:

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية مع ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية موجهة إلى موظفي الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في شركة الغاز اليمنية، لغرض جمع البيانات الأزمات لاختبار فروض الدراسة، وتشمل قائمة الاستقصاء محورين رئيسيين كالآتي:

1. المحور الأول: قياس أبعاد القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية، والدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية)، اعتمدت الدراسة الحالية في هذا الجزء على المقياس الذي طوره (Bass & Riggio, 2006). استخدم هذا المقياس في تصميم هذا المحور بالاعتماد على عدد من الدراسات (Verissimo & Lacerda, 2015؛ Navia et al, 2019؛ سودان وآخرون، 2023)، وقد أكدت هذه الدراسات على ارتفاع معاملات الثبات، وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي لأبعاد هذا المقياس.

2. المحور الثاني: قياس أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

اعتمدت الدراسة الحالية في هذا الجزء على مقياس دراسة (Turker, 2009)، بالاعتماد على



بعض الدراسات السابقة التي استخدمه هذا المقياس (Felix et al, 2020).

4. اختبار قائمة الاستقصاء:

نظرًا للاعتماد في إعداد قائمة الاستقصاء على مقاييس دراسات أجنبية، فقد عني الباحث في تعريب هذه المقاييس، حيث عرضها الباحث على مختص في اللغة الإنجليزية، ومن ثم على مختص في اللغة العربية، وقد تم الإفادة من ملاحظاتها، ووضع في الاعتبار بأن تكون الفقرات واضحة ودقيقة وملائمة للمستوى الثقافي للمستقصى منهم، كما قام الباحث باختبار قائمة الاستقصاء على النحو الآتي:

• صدق المحكمين «الصدق الظاهري»:

بعد الانتهاء من تصميم قائمة الاستقصاء تمت المراجعة، تم عرضها على مجموعه من المحكمين ذوي الخبرة الأكاديمية، وقد وضع الأساتذة بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، عند وضع الشكل النهائي لقائمة الاستقصاء.

• معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة:

ويتمثل في التأكد من مدى ارتباط وثبات كل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا تم قياس الشيء نفسه لعدة مرات.

وقد تم التأكد من حساب الثبات والصدق لجميع العبارات، والجدول الآتي رقم (1)، يوضح قيم ألفا كرونباخ ومعامل الصدق.

جدول رقم (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق	عدد فقرات المقياس
	متوسط القيادة التحويلية	0.90	0.94	18
1	الاستشارة الفكرية	0.76	0.87	4
2	الدافع الإلهامي	0.67	0.81	5
3	التأثير المثالي	0.75	0.86	5
4	الاعتبارات الفردية	0.86	0.93	4
	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	0.93	0.96	16
1	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	0.84	0.92	4
2	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	0.79	0.89	4
3	المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء	0.74	0.86	4
4	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	0.84	0.91	4



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج التحليل الإحصائي SPSS للدراسة الميدانية. من خلال قراءة بيانات الجدول السابق رقم (1) يلاحظ أنه فيما يتعلق بمعاملات الثبات لجميع محاور الدراسة كانت مرتفعة، في القيادة التحويلية كانت قيم معامل الثبات (0.90)، بينما أبعادها سجلت أقل قيمة لمعامل الثبات هي (0.67)، أما بالنسبة للمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية، فقد سجلت هذه بمعاملات ثبات مرتفعة (0.93)، ومعامل الصدق بلغ (0.96).

وفي هذا السياق أشار (DeVellis, 2017:136) إلى أن قيم معامل الثبات التي تزيد عن (0.65) تقع ضمن النطاق المقبول للثبات في العلوم السلوكية والإدارية، ويتفق ذلك مع ماورد في كتاب (Hair et al. 2019: 122) الطبعة الثامنة أن قيم معامل ألفا قد تقبل إذا تجاوز (0.60). أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت البيانات درجات صدق مرتفعة لجميع متغيرات الدراسة الحالية، وتعكس هذه النتيجة درجة ملائمة من الثبات والصدق، مما يدل على اعتماد أدوات الدراسة الحالية، وبالتالي صلاحية هذه الأدوات من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for

(Social Sciences (SPSS)، وذلك للحصول على نتائج موثوقة كالتالي:

• الإحصاء الوصفي، مثل: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)، وقد استخدمت هذه الأساليب بهدف عرض البيانات في صورة ملخصة، وإعطاء دلالة عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج الدراسة الميدانية.

• اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لتقدير معاملات الثبات - Reliability Coef- ficients وذلك لحساب ثبات فقرات الاستبيان.

• اختبار معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة: وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية.

• تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression Analysis: بطريقة Stepwise وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق ثقافة المسؤولية الاجتماعية، حيث يقوم هذا النوع من التحليل بإدخال المتغير الذي يرتبط بأقوى علاقة مع المتغير التابع، وفيه يتم تجاهل المتغيرات التي لا تقدم أية إضافات ذات دلالة إحصائية.

• تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis: وذلك لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة مع أبعاد المتغيرات التابعة.

نتائج الدراسات الميدانية:

يتضمن هذا الجزء النتائج المبدئية التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات الخاصة بموظفي شركة الغاز اليمنية محل التطبيق لقيم متغيرات الدراسة، وقد تم تحليل إجاباتهم لكل محور من محاور الاستبيان، وذلك



بالاعتماد على الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية.

2. تحليل المعلومات الشخصية والوظيفية:

يتميز موظفو شركة الغاز اليمنية بمجموعة من الخصائص من حيث العمر، المؤهل العلمي، ومدة سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وفيما يأتي سيتم عرض خصائص ومميزات عينة الدراسة استنادًا إلى المعلومات التي تم جمعها في الاستبيان، وتحديد نوعها في برنامج (SPSS)) وفيما يأتي عرض تحليل البيانات لهذه المتغيرات:

• متغير العمر لأفراد عينة الدراسة:

يعتبر العمر من أهم المتغيرات الديموغرافية التي تميز عينة الدراسة، وذلك لدوره الفعال في معرفة الاختلاف في سلوكيات المستجيبين واتجاهاتهم. والجدول الآتي رقم (2)، يوضح تحليل البيانات لهذا المتغير.

جدول رقم (2) تحليل البيانات الشخصية وفقًا لمتغير العمر

الترتيب	النسبة	التكرار	الفئات	المتغير
5	3.0%	4	أقل من 25 سنة	العمر
3	9.7%	13	من 25- إلى أقل من 35 سنة	
2	38.8%	52	من 35- إلى أقل من 45 سنة	
1	42.5%	57	من 45- إلى أقل من 55 سنة	
4	6.0%	8	من 55 سنة فأكثر	
	100%	134	المجموع	

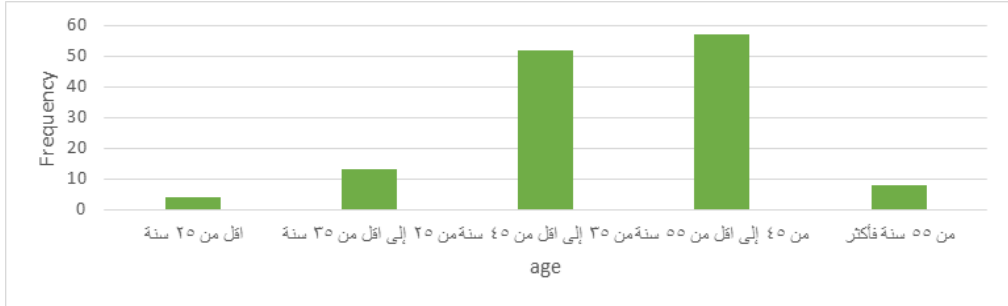
المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

من خلال الجدول السابق رقم (2) يتبين الآتي:

• تبين أن الفئة العمرية (من 45- إلى أقل من 55 سنة)، هي الأكثر تكرارًا؛ إذ بلغ تكرارها (57)، وبلغت نسبتها (42.5%). تليها الفئة العمرية (من 35- إلى أقل من 45 سنة)، بلغ تكرارها (52) ونسبة (38.8%). تليها الفئة العمرية (من 25- إلى أقل من 35 سنة)، بلغ تكرارها (13) ونسبة (9.7%). بينما الفئة من 55 سنة فأكثر، بلغت نسبتها (6.0%). أما الفئة أقل من 25 سنة، فقد كانت الأقل تكرارًا، جاءت بنسبة تبلغ (3.0%)، وهذا يبين أن الشركة تفتقر الدماء الجديدة من سوق العمل. وقد مثلت الفئة العمرية (من 45 إلى 55 سنة) أكثر فئة عمرية في الشركة، وهذا يفسر بأن معظم موظفي الإدارة الوسطى والدنيا في شركة الغاز يتمتعون بدرجة عالية من الاستقرار والنضج. والشكل الآتي



(1) يوضح توزيع العينة حسب العمر:



شكل رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

المصدر: برنامج SPSS من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

• متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة:

تتمثل أهمية متغير المؤهل العلمي في معرفة المستوى العلمي لكل فرد من أفراد العينة، وهذا يساعد على فهم وتحليل آراء المستجيبين وفقاً لمستوياتهم العلمية، الجدول الآتي رقم (3) يوضح تحليل البيانات لهذا المتغير:

جدول رقم (3) تحليل البيانات الشخصية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

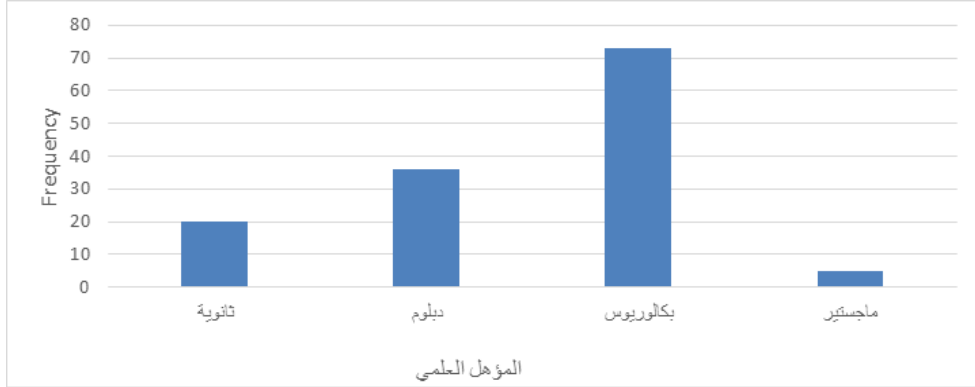
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة	الترتيب
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	20	14.9%	3
	دبلوم	36	26.9%	2
	بكالوريوس	73	54.5%	1
	ماجستير	5	3.7%	4
	دكتوراه	0	-	-
المجموع		134	100%	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.
من خلال الجدول السابق رقم (3) يتبين الآتي:

• تُشير النتائج لمتغير المؤهل العلمي أن الأكثر توافراً هم ذوي المؤهلات الجامعية؛ حيث بلغت نسبة



توافر حملة البكالوريوس (54.5%)، وبتكرار (73)، وبلغت نسبة توافر حملة الماجستير (3.7%)، بينما بلغت نسبة توافر من يحملون الدبلوم (26.9%)، أما من يحملون مؤهل الثانوية فقد بلغت نسبة توافرهم (14.9%)، والشكل الآتي رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:



شكل رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المصدر: برنامج SPSS من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

• متغير مدة سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة:

يشير متغير مدة سنوات الخبرة إلى عدد السنوات التي قضاها أفراد العينة في الشركة. والجدول الآتي رقم (4) يوضح تحليل البيانات لهذا المتغير.

جدول رقم (4) تحليل البيانات الشخصية وفقاً لمتغير مدة سنوات الخبرة

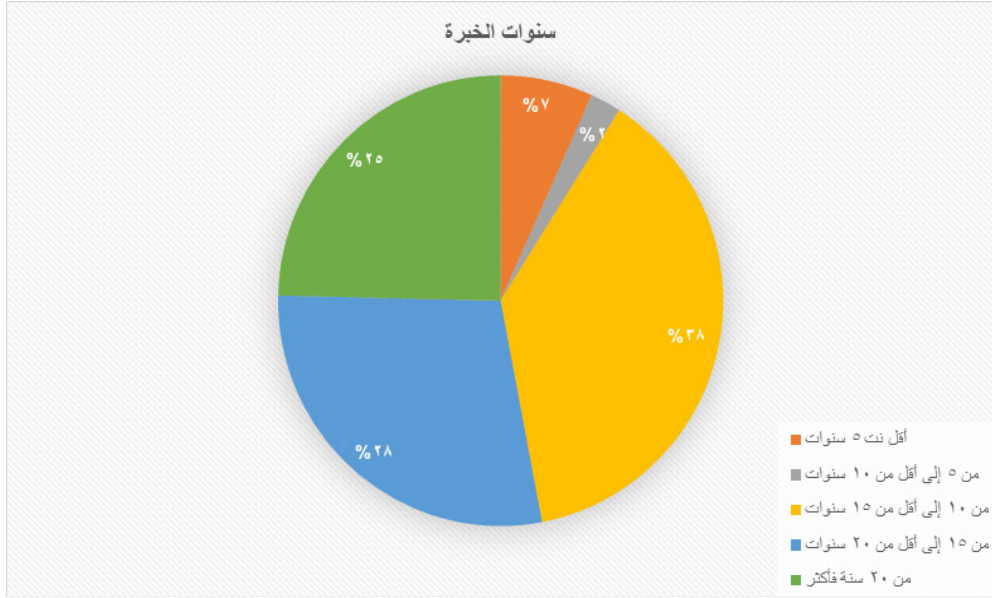
الترتيب	النسبة	التكرار	الفئات	المتغير
4	6.7%	9	أقل من 5 سنوات	مدة سنوات الخبرة
5	2.2%	3	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
1	38.1%	51	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	
2	28.4%	38	من 15 إلى أقل من 20 سنوات	
3	24.6%	33	من 20 سنة فأكثر	
	100%	134	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.



من خلال الجدول السابق رقم (4) يتبين الآتي:

- تُشير النتائج لمتغير مدة سنوات الخبرة إلى أن (38.1%) من المستجيبين يتمتعون بخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة. و (28.4%) من المستجيبين لديهم خبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة، و(24.6%) من الأفراد تتراوح خبراتهم من 20 سنة فأكثر. بينما كان (6.7%) من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات. أما الفئة الأقل تكرارًا فكانت (2.2%) للأفراد ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات. كل هذه النسب تبين أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرات عالية. ويبين الشكل الآتي رقم (3) التوزيع لمتغير سنوات الخبرة لعينة الدراسة:



شكل رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة

المصدر: برنامج SPSS من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

- متغير المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة:

يشير متغير المسمى الوظيفي إلى الهيكل التنظيمي لأفراد العينة، والموقع والأدوار لكل فرد من أفراد عينة الدراسة. الجدول الآتي رقم (5) يوضح تحليل البيانات لهذا المتغير.





جدول رقم (5) تحليل البيانات الشخصية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

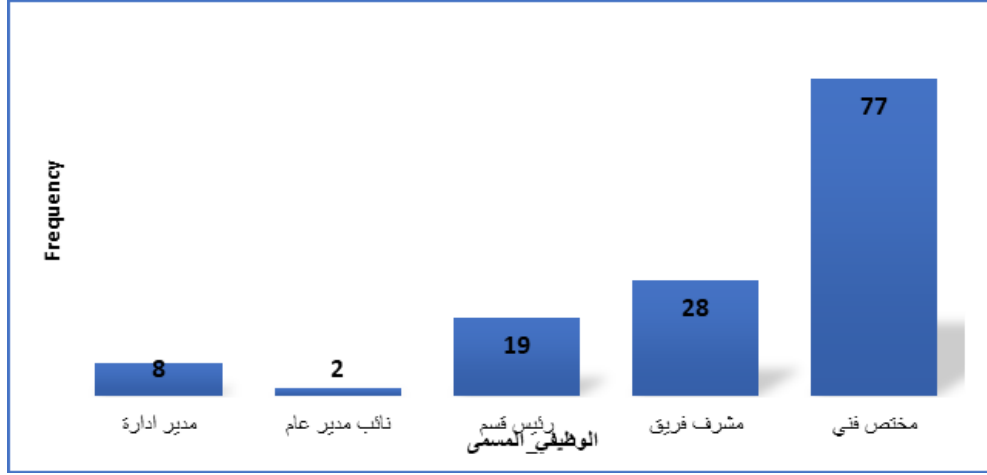
الترتيب	النسبة	التكرار	الفئات	المتغير
4	5.9%	8	مدير إدارة	المسمى الوظيفي
5	1.5%	2	نائب مدير عام	
3	14.2%	19	رئيس قسم	
2	20.9%	28	مشرف فريق	
1	57.5%	77	مختص فني	
	100%	134	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

من خلال الجدول السابق رقم (5) يتبين لنا الآتي:

- تشير نتائج تحليل بيانات المسمى الوظيفي إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة في الإدارة الدنيا، وبنسبة (57.5%) للمختصين الفنيين. بينما بلغت النسبة لمشرفي الفريق (20.9%)، يلي ذلك رؤساء الأقسام بنسبة بلغت (14.2%)، أما مدراء الإدارات فبلغت نسبتهم (5.9%). ويفسر من هذه النسب أن معظم أفراد عينة الدراسة تمثلوا في الإدارة الدنيا، والبقية في الوسطى، ويأتي هذا التمثيل بشكل متوافق مع أهداف الدراسة؛ ولما لهذه الإدارات من دور في توضيح ممارسات الشركة للمسؤولية الاجتماعية. يبين الشكل الآتي رقم (4) التوزيع للمسمى الوظيفي لعينة الدراسة.





شكل رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المصدر: برنامج SPSS من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

2. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية: يعرض الجدول الآتي رقم (6) وصف مؤشرات أبعاد القيادة التحويلية:

جدول رقم (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لفقرات أبعاد القيادة التحويلية

ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد القيادة التحويلية
1	81.027	0.858	4.052	الاستشارة الفكرية
2	79.346	0.903	3.967	الدافع الإلهامي
3	78.246	0.962	3.912	التأثير المتالي
4	72.397	1.056	3.619	الاعتبارات الفردية
	77.8	0.94	3.89	إجمالي فقرات القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج التحليل الإحصائي SPSS للدراسة الميدانية.



يلاحظ من الجدول السابق رقم (6) ما يلي:

• درجة توافر القيادة التحويلية لدى موظفي الإدارة الوسطى والدنيا في شركة الغاز، بلغت أهميتها النسبية (77.8)، وهذه النتيجة تمثل درجة مرتفعة حسب التصنيف الإحصائي. بلغ متوسط إجمالي فقرات بعد الاستشارة الفكرية (4.05)، وهو ما يشير بشكل عام إلى ممارسة بعد الاستشارة الفكرية في شركة الغاز اليمنية محل التطبيق، أي أن قيادة الشركة تشجع على التفكير الإبداعي، وتحفيز العاملين على ابتكار حلول غير نمطية للمشكلات التنظيمية والمجتمعية، فالفائد الذي يمارس الاستشارة الفكرية، لا يهتم بالالتزام الشكلي بالأنظمة والسياسات؛ بل يدفع العاملين إلى التساؤل حول الآثار الاجتماعية، والبيئية لقرارات الشركة. وبما أن هذا البعد يجعل من الموظفين شركاء في إيجاد الحلول للمشاكل؛ لذلك تصبح عندهم ممارسة المسؤولية الاجتماعية قناعة، كونها لم تعد في نظرهم أوامر مفروضة عليهم، بينما بلغت قيم متوسط فقرات من الدافع الإلهامي (3.967)، يلي ذلك بعد التأثير المثالي وكانت (3.91)، إما متوسط فقرات الاعتبار الفردي، بلغ (3.6)، كما عكست هذه النتائج بأن هنا أهمية للقيادة التحويلية في شركة الغاز اليمنية.

• تشير قيم الانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية الى وجود قدر من اتفاق الآراء وتجانسها باستثناء بعد الاعتبار الفردي الذي كانت فيه قيم الانحراف مرتفعة، مما يدل على وجود تباين في آراء الموظفين. قد يعزى هذا التباين إلى اختلاف ثقافات المديرين وأنماطهم القيادية من قسم إلى آخر، والاختلاف في تلبية الاحتياجات الفردية من موظف إلى آخر.

2. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمسؤولية الاجتماعية:

تضمن الاستبيان على (21) فقرة، غطت في مجملها المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة، ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية، ويتضح ذلك في الجدول الآتي رقم (7):



جدول رقم (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد المسؤولية الاجتماعية
5	70.685	1.083	3.534	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
1	81.644	0.859	4.082	المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء
2	77.466	0.902	3.873	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين
3	76.849	0.960	3.842	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
4	72.109	1.024	3.605	ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية
	75.57	1.11	3.77	إجمالي فقرات المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج التحليل الإحصائي SPSS للدراسة الميدانية. يلاحظ من الجدول السابق رقم (7) ما يلي:

• بلغت قيم متوسطات فقرات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع (3.53)، وبلغ متوسط إجمالي فقرات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين (3.87)، بينما بلغ إجمالي فقرات المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء (4) اما قيم متوسطات فقرات المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة بلغ (3.84)، وبلغت قيم متوسطات ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين (3.6). أما متوسط المسؤولية الاجتماعية ككل، فقد بلغت (3.77)، يتبين من هذه النتائج بأن هناك أهمية نسبية للمسؤولية الاجتماعية في شركة الغاز اليمنية.

• تشير قيم الانحراف المعياري للمسؤولية الاجتماعية إلى وجود قدر من اتفاق الآراء، باستثناء بعض الفقرات التي كانت قيم الانحراف فيها مرتفعة؛ مما يدل على وجود تباين في آراء الموظفين، متمثلة في الفقرات التالية:

- تتضمن أنشطة الشركة مبادرات إيجابية تستهدف المجتمع المحلي.
- تُتيح شركتنا فرص عمل مناسبة لأبناء المجتمع المحلي.
- تعمل الشركة على تعزيز وعي العاملين فيها عن دورهم الاجتماعي، من خلال ورش عمل ودورات تدريبية هادفة.
- تعكس قيم ورسالة الشركة التزاماً صريحاً بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال أنشطتها الداخلية.



2. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يجب حساب مصفوفة الارتباط (بيرسون) بين أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية، وذلك للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات. يعرض الجدول التالي رقم (8) نتائج معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية					أبعاد القيادة التحويلية				متغيرات الدراسة
9	8	7	6	5	4	3	2	1	
								1	الاستشارة الفكرية
							1	**0.690	الدافع الإلهامي
						1	**0.784	**0.690	التأثير المثالي
					1	**0.717	**0.635	**0.673	الاعتبار الفردي
				1	**0.497	**0.376	**0.458	**0.512	المجتمع
			1	**0.731	**0.539	**0.495	**0.537	**0.593	الموظفين
		1	**0.604	**0.548	**0.333	**0.404	**0.448	**0.550	العملاء
	1	**0.566	**0.652	**0.573	**0.527	**0.521	**0.540	**0.506	البيئة
1	**0.568	**0.490	**0.591	**0.610	**0.564	**0.466	**0.564	**0.487	ترسيخ الثقافة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج التحليل الإحصائي SPSS للدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (8) الآتي:

- أشارت قيم معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة؛ سواءً المتغير المستقل أبعاد القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفكري)، والمتغير التابع ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة).

4. نتائج اختبار فروض الدراسة:

يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق باختبار صحة الفرض الرئيس، وسوف يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المذكورة سابقاً. يختبر هذا الفرض تأثير أبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل في تحقيق المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع،



أثر القيادة التحويلية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية (دراسة ميدانية على شركة الغاز اليمينية للفترة (2024-2025))

بدر مقل سعيد مجيحي

وينص هذا الفرض على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي) في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية». وينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية، وسيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفروض كالتالي:

• نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول:

ينص هذا الفرض على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة». ولاختبار وتحديد ما إذا كان هناك تأثير مبدئي وذو دلالة إحصائية لهذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للاستشارة الفكرية على كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

ويوضح الجدول الآتي رقم (9) نتائج الانحدار الخطي البسيط لهذا الفرض.

جدول رقم (9) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاستشارة الفكرية في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية

	المتغير التابع الفرعي	beta	R	R ²	Adg r ²	المعامل الثابت	قيمة t	Sig.t	قيمة f	Sig.f
1	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	0.512	0.512	0.262	0.256	1.056	6.843	**0.000	46.821	**0.000
2	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	0.593	0.593	0.352	0.347	1.197	8.466	**0.000	71.670	**0.000
3	المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء	0.550	0.550	0.302	0.297	1.635	7.566	**0.000	57.244	**0.000
4	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	0.506	0.506	0.256	0.250	1.338	6.732	**0.000	45.320	**0.000

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. $P < 0.01$ * $P < 0.05$ **
يتضح من الجدول السابق رقم (9) الآتي:

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستشارة الفكرية والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة).
- يشير معامل التحديد (R²) إلى أن بُعد تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، سجل أعلى قيمة تفسيرية، حيث فسرت الاستشارة الفكرية ما نسبته (35.2%) من التباين الحاصل في هذا البعد. يليها



جاء تأثير الاستشارة الفكرية على المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء، بقيمة بلغت (30.2%)، بينما كان تأثير الاستشارة الفكرية على بُعدي المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة بقيم متقاربة، بلغت (26.2%)، (25.6%) على التوالي.

• تؤكد جميع قيم معامل جوهريّة النموذج (Sig. F) أن التأثيرات المذكورة آنفًا هي معنوية إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني أن العلاقة بين الاستشارة الفكرية وجميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي علاقة حقيقية وذات دلالة، ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

• من خلال ما سبق يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة)».

• نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني:

ينص هذا الفرض على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافع الإلهامي في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة)».

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للدافع الإلهامي على كل بُعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية. ويوضح الجدول الآتي رقم (10) نتائج الانحدار الخطي البسيط لهذا الفرض.

جدول رقم (10) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الدافع الإلهامي في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية

م	المتغير التابع الفرعي	beta	R	R ²	Adg r ²	المعامل الثابت	قيمة t	Sig.t	قيمة f	Sig.f
1	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	0.458	0.458	0.209	0.203	1.322	5.912	**0.000	34.949	**0.000
2	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	0.537	0.537	0.288	0.283	1.446	7.314	**0.000	53.493	**0.000
3	المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء	0.448	0.448	0.200	0.194	2.077	5.751	**0.000	33.071	**0.000
4	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	0.540	0.540	0.292	0.287	1.185	7.380	**0.000	54.459	**0.000



أثر القيادة التحويلية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية (دراسة ميدانية على شركة الغاز اليمنية للفترة (2024-2025))

بدر مقبل سعيد مجيحي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. $P < 0.01$ * $P < 0.05$ **

يلاحظ من الجدول السابق رقم (10) الآتي:

- أظهرت معاملات الارتباط (R) وجود علاقة إيجابية بين بُعد الدافع الإلهامي وجميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة)
- يوضح معامل التحديد (R^2) أن الدافع الإلهامي، يمتلك قوة تفسيرية متفاوتة في التباين الحاصل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث كان بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة الأعلى تفسيرياً؛ حيث بلغت القوة التفسيرية (29%)، يليها بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين بنسبة (28.8%)، أما المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والعملاء؛ فكانا هما الأدنى تفسيرياً، بقوة بلغت (20%)، وكل هذه التأثيرات على المسؤولية الاجتماعية تعود إلى بعد الدافع الإلهامي.
- تشير قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig.F$)، إلى أن جميع نماذج الانحدار الخطي البسيط المذكورة هي معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

• من خلال ما سبق يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافع الإلهامي في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة)».

• نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص هذا الفرض على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة)». ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأثير المثالي على كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية ويوضح الجدول الآتي رقم (11) نتائج الانحدار الخطي البسيط لهذا الفرض.



جدول رقم (11) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية

Sig.f	f قيمة	Sig.t	t قيمة	المعامل الثابت	Adg r ²	R ²	R	beta	المتغير التابع الفرعي	
**0.000	21.792	**0.000	4.668	1.796	0.135	0.142	0.376	0.376	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	1
**0.000	42.804	**0.000	6.542	1.735	0.230	0.245	0.495	0.495	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	2
**0.000	25.694	**0.000	5.069	2.351	0.157	0.163	0.404	0.404	المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء	3
**0.000	49.255	**0.000	7.018	1.399	0.266	0.272	0.521	0.521	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	4

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. * P<0.05 ** P<0.01
يتضح من الجدول السابق (11) الآتي:

- أشارت معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين بُعد التأثير المثالي وجميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تبنتها الدراسة.
- سجل بُعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة أعلى نسبة تفسير (27%). يشير هذا إلى أن القادة الذين يمثلون قدوة أخلاقية وسلوكية هم الأكثر فاعلية في ترسيخ الالتزام البيئي والحد من الممارسات الضارة في عمليات إنتاج الغاز، بينما جاء التأثير المثالي على المسؤولية تجاه الموظفين، بنسبة تفسير (24%)، وكان التأثير الأدنى تجاه (المجتمع والعملاء)؛ حيث سجل بُعد المسؤولية تجاه العملاء (16%) وتجاه المجتمع أدنى قيمة تفسيرية بنسبة (14%).
- أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن تأثير بُعد التأثير المثالي كان دالاً إحصائياً على جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث كانت قيمة معامل جوهرية النموذج (Sig. F) دالة عند مستوى (0.01) لكل علاقة.
- من خلال ما سبق يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة)».



نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع:

ينص هذا الفرض على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة)». ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للاعتبار الفردي على كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ويوضح الجدول الآتي رقم (12) نتائج الانحدار الخطي البسيط لهذا الفرض.

جدول رقم (12) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاعتبار الفردي في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية

م	المتغير التابع الفرعي	beta	R	R ²	Adg r ²	المعامل الثابت	قيمة t	Sig.t	قيمة f	Sig.f
1	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	0.497	0.497	0.247	0.241	1.560	6.577	**0.000	43.255	**0.000
2	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	0.497	0.539	0.290	0.285	1.854	7.349	**0.000	54.003	**0.000
3	المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء	0.333	0.333	0.111	0.104	2.818	4.053	**0.000	16.423	**0.000
4	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	0.527	0.527	0.278	0.272	1.690	7.127	**0.000	50.793	**0.000

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. * P<0.05 ** P<0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (12) الآتي:

- تشير معاملات الارتباط (R) أن هناك علاقة إيجابية بين الاعتبار الفردي، وترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة).
- يوضح معامل التحديد (R²) أن الاعتبار الفردي، يمتلك قوة تفسيرية متفاوتة في التباين الحاصل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث سجل بُعد المسؤولية تجاه الموظفين أعلى قيم تفسيرية بنسبة بقيمة (29%). بينما كانت قوة التفسير في بعد المسؤولية تجاه البيئة بنسبة (27.8%) أتى بعد ذلك بعد المسؤولية تجاه المجتمع، بنسبة (24%). أما بُعد المسؤولية تجاه العملاء كان الأدنى نسبة تفسيرية (11%).
- أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن تأثير بُعد الاعتبار الفردي كان دالاً إحصائياً على جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث كانت قيمة معامل جوهرية النموذج (Sig. F) دالة عند مستوى



(0.01).

• من خلال ما سبق يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على أنه « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، الموظفين، العملاء، البيئة)».

نتائج اختبار معنوية الفرض الرئيس:

بعد اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيس بتحليل الانحدار الخطي البسيط سيقوم الباحث باختبار هذا الفرض الذي ينص على أنه: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي) في تحقيق المسؤولية الاجتماعية». باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression Analysis بطريقة (Stepwise) وذلك لمقارنة الأهمية والأثر لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في تحديد قيم المتغير التابع للمسؤولية الاجتماعية، ولتحديد أفضل مجموعة متغيرة مفسرة ويوضح الجدول الآتي رقم (13)، نتائج هذا التحليل. جدول رقم (13) مراحل تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق

المسؤولية الاجتماعية

Sig.F	F	Std. Error	ADG R ²	ΔR ²	R ²	R	المتغير المستقل الداخلة أبعاد القيادة التحويلية
**0.000	91.983	0.530	0.406	0.411	0.411	0.641	الاستشارة الفكرية
**0.000	15.754	0.503	0.466	0.063	0.477	0.688	الدافع الإلهامي
**0.009	7.023	0.492	0.489	0.027	0.501	0.708	الاعتبار الفردي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. * P<0.05 ** P<0.01

يلاحظ من خلال استعراض النتائج الموضحة في الجدول السابق رقم (13) ما يلي:

• تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية قوية (R= 0.708) بين أبعاد القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والاعتبارات الفردية)، من جانب والمسؤولية الاجتماعية من جانب آخر.

• يشير معامل التحديد (R²) إلى أن بعد الاستشارة الفكرية يعتبر أهم متغير مفسر للتباين، أي أن (41%) من التباينات التي تعمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية تعود عليه، يلي ذلك قيمة بعد الدافع الإلهامي؛ حيث أسهمت القيمتان معاً في تفسير بأن (47%) من التأثيرات التي تعمل على



أثر القيادة التحويلية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية
(دراسة ميدانية على شركة الغاز اليمنية للفترة (2024-2025))

بدر مقبل سعيد مجيحي

تحقيق المسؤولية الاجتماعية على هذا البعدين (الأول والثاني)، كما تشير النتائج إلى استبعاد البعد الثالث لعدم مساهمته الجوهرية في النموذج، وتوصلت القوة التفسيرية الكلية للأبعاد الثلاثة، بنسبة (50.1%)، ويوضح الجدول الآتي رقم (14) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد المتدرج، وذلك لعزل تأثير متغير معين عن تأثير المتغيرات الأخرى، أي مقدار التغير في المتغير التابع نتيجة لمتغير واحد مستقل. جدول رقم (14) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد المتدرج للأثر الفردي لأبعاد القيادة التحويلية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية

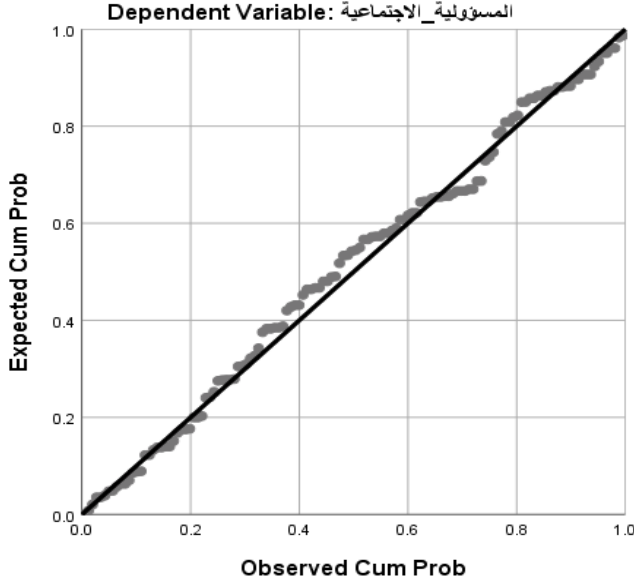
Sig.f	قيمة f	Sig.t	المعامل الثابت	قيمة t	beta	المتغير المستقل الداخلى أبعاد القيادة التحويلية	
**0.000	98391.	**0.002	0.858	3.142	0.296	الاستشارة الفكرية	1
**0.000	59.003	**0.003		3.001	0.271	الدافع الإلهامي	
**0.000	43.489	**0.009		2.650	0.234	الاعتبار الفردي	2

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. $P < 0.01$ $P < 0.05$





Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



شكل رقم (5)

توزيع أخطاء معادلة أثر أبعاد القيادة التحويلية في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية

المصدر: برنامج SPSS من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية يوضح الشكل السابق رقم (5) أن البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري، مما يؤكد على مصداقية معادلة الانحدار، وهذا يتوافق مع نظرية الانحدار التي تفترض أن الأخطاء يجب أن تكون عشوائية وغير منحازة، وإذا لم تكن البواقي موزعةً طبيعيًا، فهذا يعني أن هناك خللاً في النموذج.

مناقشة نتائج الدراسة:

تمثل الفرض الرئيس لهذه الدراسة في اختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي) في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية، تبين من خلال نتائج الإحصاء الوصفي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.89) للقيادة التحويلية، أي أن إجابات الموظفين حول القيادة التحويلية تتجه بشكل عام نحو فئة الموافقة وكانت درجة الموافقة هنا مرتفعة، وهذا يدل على المستوى المرتفع لنمط القيادة التحويلية في شركة الغاز اليمنية، وهذه الدرجة من التوافق أعلى من النتائج التي توصلت لها دراسة (Verissimo & Lacerda, 2015)، التي بلغ فيها الوسط الحسابي القيادة التحويلية (3.01)، ويفسر هذا الاختلاف إلى أن الدراسة الحالية غالباً ركزت على المديرين في المستويات الإدارية الوسطى، والذي ينظر لهم من قبل موظفيهم في الإدارة الدنيا على أنهم يظهرون سلوك القيادة





التحويلية، بينما دراسة (Verissimo & Lacerda) ركزت على الرؤساء التنفيذيين، الذين يُنظر لهم من قبل مجلس الإدارة، ومن هذا يتبين بان المدراء في المستويات الإدارية الوسطى لديهم اهتمام أعلى لنمط القيادة التحويلية من الرؤساء التنفيذيين.

علاوةً على ذلك أشارت نتائج الانحدار الخطي البسيط بأن المسؤولية الاجتماعية لها ارتباط إيجابي بالقيادة التحويلية، وكذلك مع أبعادها الأربعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخضران، 2023، -Orte-ga, 2024).

بينما توصلت نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للقيادة التحويلية مع المسؤولية الاجتماعية أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي، يُسهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وبلغ (50.1%) من التأثير في المسؤولية الاجتماعية يعود إلى القيادة التحويلية، أي أن هناك تأثير حقيقي للقيادة التحويلية على المسؤولية الاجتماعية، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Doan et al., 2019؛ Khan et 2018, al).

5. توصيات الدراسة:

- نظرًا لما توصلت إليه نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية، وترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركة الغاز اليمنية، فإن الدراسة توصي بالتالي:
- العمل على ربط ممارسات القيادة التحويلية مع متطلبات معيار ISO 14001 لنظم الإدارة البيئية؛ لما لهذه المعيار من مساهمة في تقليل الآثار البيئية للمنظمة، وتعزز من سمعتها، ويمنحها ميزة قائمة على الثقة والالتزام البيئي المستدام (International Organization for Standardization, 2015).
 - ونتيجة لما توصلت إليه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي) وترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية. فإن شركة الغاز اليمنية بحاجة إلى تعزيز هذه الأبعاد، وذلك من خلال تقديم الدعم والتقدير لكل موظف على حدة، وتلبية احتياجاته وطموحاته الخاصة، والعمل على بناء الرؤية المستقبلية لشركة الغاز اليمنية التي تدفع الموظفين لتحقيق المسؤولية الاجتماعية كرسالة، وليس كواجب مفروض عليه، وتكون هذه الرؤية بشكلٍ متفق مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.





المراجع:

1. المراجع العربية:

- أرباب، نهي عثمان عبد المجيد (2022)، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين دراسة حالة: شركة كوفي للمواد الغذائية. *المجلة العربية للنشر العلمي*. 5(45)، ISSN: 2663-5798.
- أمحمدي، محمد، و بسود، مبارك، (2020)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية (أطروحة دكتوراة) جامعة أحمد دراية-أدرار.
- الحضرمي، أحمد سعيد ناصر، والتوي، عبد الله سيف (2021)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، *المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية* (7)، 72-94.
- الخضران، عبد الله مبارك سعيد (2023)، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية (دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمنطقة عسير)، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(18)، (10S-36).
- الوحدة التنفيذية مآرب (2024)، *موجز الطوارئ: حقائق وأرقام عن الوضع الإنساني، محافظة مآرب*.
- سودان، عبد الناصر عبد الرحمن، و جلال، سعيد علي، (2023)، أثر القيادة التحويلية في السلوك الريادي في ظل الدوافع الريادية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مجموعة شركات هائل سعيد أنعم. *مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية*، 20(1)، 161-185.
- سيكاران، أوما (2006)، *مناهج البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات* (إسماعيل علي بسيوني، مترجم)، دار المريخ للنشر.





2. المراجع الأجنبية:

1. Abd Rahim, N. (2016). Assessing the influence of ethical leadership behaviours, leadership styles and leader roles as determinants of online corporate social responsibility disclosures in Malaysia Ph.D. University of Gloucestershire.
2. Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783-803.
3. Alainati, S. J., Almonawer, N. S., & Al-Hammad, F. A. (2023). Transformational Leadership in Education: Review of Literature. *The International Journal of Business & Management* 11(2):73-88.
4. Alshaikh, K. A. (2019). The effect of leadership on corporate governance through the integration of corporate social responsibility. Ph.D. University of Hull.
5. Badr, R., & Ali, E. H. (2021). The impact of strategic leadership styles on financial business performance and sustainable competitive advantage in travel agencies and hotels: Corporate social responsibility as a mediator. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 21(1), 70-90.
6. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(1), 112-121.
7. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
8. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218.
9. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.





10. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
11. Changar, M., Atan, T. (2021). The Role of Transformational and Transactional Leadership Approaches on Environmental and Ethical Aspects of CSR. *Sustainability*, 13(3),1411.
12. DeVellis, R. F. (2016). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
13. Doan, T., Bui, V., Phan, T., Nguyen, X., & Tran, T. (2019). The impact of leadership style and corporate social responsibility practices on financial performance: Evidence from Textile industry. *Management Science Letters*, 9(12), 2105-2120.
14. Felix, C. O., Kardi, B. A., & Ismail, M. S. (2020). Transformational leadership: Examining subordinates' perception of corporate social responsibility and organizational outcomes in Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*,4(5).
15. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
16. Ho, J. A., Ang, Y. H., & Tee K. K. (2015). Institutional corporate social responsibility (CSR) practices: The influence of leadership styles and their perceived ethics and social responsibility role. *Social Sciences & Humanities*, 23(S).
17. International Organization for Standardization. (2015). *Environmental management systems — Requirements with guidance for use (ISO Standard No. 14001:2015)*.
18. Khan, H.R., Ali, M., Olya, G., Zulqarnain, M., & Khan, Z.R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical





and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283.

19. Kim, J., Oh, H. J., & Ham, C. D. (2022). The impact of the CSR–embedded crisis response: The role of values congruence between leadership styles and CSR motives. *Management Communication Quarterly*, 36(1), 92–123.

20. Kim, M. S., Thapa, B. (2018). Relationship of Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance. *Sustainability*, 10(2), 477.

21. Ledi, K. K., Prah, J., Ameza, E., & Bandoma, S. (2024). Environmental performance reclaimed: unleashing the power of green transformational leadership and dynamic capability. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2378922.

22. Lyubykh, Z., Gulseren, D., Turner, N., Barling, J., & Seifert, M. (2022). Shared transformational leadership and safety behaviours of employees, leaders, and teams: A multilevel investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(2), 431–458.

23. Munawar, S., Abbasi, K. H., & Chaudhry, N. I. (2021). Institutional corporate social responsibility and organizational performance: The moderating effect of transformational and transactional leadership. *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 4(1), 184–192.

24. Navia, J. M. A., Plazas, E. R., & Diaz, Y. C. (2019). Leadership and social responsibility from the perspective of gender. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 303–312.

25. Ortega, D. M. (2024). Transformational leadership and job performance: the mediating role of corporate social responsibility in hotel industry in the Philippines. *Journal of the Academy of Business and Emerging Markets*, 4(1), 25–38.





26. Roh, T., Kim, M. J., & Hong, Y. (2023). Does Servant Leadership Decrease Bad Behaviors? The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Effect of Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 15(22), 15901.
27. Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411.427-
28. Vazquez, D., Alcaide, T. C., dela C., & Domínguez, J. (2024). Developing a measurement scale of corporate socially responsible entrepreneurship in sustainable management. *Review of Managerial Science*, 18(5), 1377-1426.
29. Verissimo, J., Lacerda, T. (2015). The Impact of Ceos' Transformational Leadership and Ethical Integrity on Strategic Orientation to Corporate Social Responsibility. *The European Journal of Management Studies*,20(2), 95-114.





Scientific Journal

of University of Saba Region

A Biannual Refereed Scientific Journal Issued
by University of Saba Region

ISSN :2709-2747 (Online)

ISSN :2709-2739 (Print)

Volume 9, Issue 1, June, 2026