



# The Impact of Transformational Leadership Style on Improving Institutional Performance: A Field Study on the General Administration of the Libya Insurance Company

Ahmed M. Al-Sharidi

Faculty of Economics and Commerce, Al-Qarabulli, Al-Merqeb University, Libya

Email: [alshrydyahmd63@gmail.com](mailto:alshrydyahmd63@gmail.com)

Received: 15/09/2025 | Accepted: 06/10/2025 | Published: 31/12/2025 | DOI: 10.26629/uzjes.2025.25

## Abstract

The study aimed to explore the impact of transformational leadership style on improving organizational performance at the General Administration of Libya Insurance Company. A descriptive approach was employed, and data were analyzed using the SPSS software for statistical analysis. A total of (187) questionnaires were used in the analysis. The key findings of the study showed that the level of transformational leadership style at Libya Insurance Company is high, with a mean score of (3.39), indicating that approximately (62.3%) of employees believe in the presence of effective transformational leadership. Additionally, the results demonstrated that the three dimensions of transformational leadership—Ideal Influence, Inspirational Motivation, and Intellectual Stimulation—significantly affect organizational performance, explaining about (52.8%) of the variations in performance, with a strong relationship between them. One of the most important recommendations is that the company should continue to promote and develop transformational leadership practices, while encouraging and empowering employees to achieve outstanding performance, with the goal of maintaining and strengthening a high level of transformational leadership to enhance organizational performance.

**Keywords:** Transformational Leadership Style, Institutional Performance, Libya Insurance Company.



## أثر نمط القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي

### دراسة ميدانية على الإدارة العامة لشركة ليبيا للتأمين

أحمد ميلاد الشريدي

كلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، جامعة المرقب، ليبيا

Email: [alshrydyahmd63@gmail.com](mailto:alshrydyahmd63@gmail.com)

تاريخ النشر: 2025/12/31م

تاريخ القبول: 2025/10/06

تاريخ الاستلام: 2025/09/15م

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة العامة لشركة ليبيا للتأمين، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS) للتحليل الاحصائية، وبلغ عدد الاستمارات المستخدمة في التحليل (187) استمارة، ومن أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن مستوى نمط القيادة التحويلية في شركة ليبيا للتأمين مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39) ويؤكد أن حوالي (62.3%) من الموظفين يعتقدون بوجود قيادة تحويلية فعالة، كما أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدوافع الملهمة، والحفز الفكري) تؤثر بشكل دال إحصائياً على تحسين الأداء المؤسسي، حيث تفسر حوالي (52.8%) من التغيرات في الأداء مع علاقة قوية بينهما، ومن أبرز التوصيات: يوصي الشركة بمواصلة تعزيز وتطوير ممارسات نمط القيادة التحويلية بها، مع تشجيع وتمكين الموظفين من الأداء المميز، بهدف الحفاظ على مستوى عالٍ من نمط القيادة التحويلية وتعزيزه لتحقيق الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: نمط القيادة التحويلية، الأداء المؤسسي، شركة ليبيا للتأمين.

### المقدمة

يُعد نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الفعالة التي تساهم في إحداث تغييرات إيجابية في الأداء المؤسسي، حيث يركز هذا النوع من القيادة على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق نتائج تفوق التوقعات، باستعمال إلهامهم ورسم رؤية مستقبلية واضحة، كما يعزز نمط القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة)، المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، بالإضافة إلى ذلك، يُحسن هذا النمط من القيادة من العلاقات داخل المؤسسة، حيث يساهم في بناء ثقافة من التعاون

والثقة بين الأفراد، ويتطلب نمط القيادة التحويلية قدرة على فهم احتياجات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي عموماً، كما أكدت دراسات متعددة أن المؤسسات التي تعتمد على نمط القيادة التحويلية تتمتع بزيادة في الإنتاجية وتحسين في رضا الموظفين، مما يؤكد على أهمية هذا النوع من القيادة في تحقيق النجاح المؤسسي، ولكن على الرغم من هذا الاهتمام بنمط القيادة التحويلية في المؤسسات وعلى الرغم من أهميتها القصوى، هل حقق نمط القيادة هذا أهدافه؟ وهل أدى نمط القيادة التحويلية إلى تحسين الأداء المؤسسي؟ ومن خلال هذه التساؤلات يرى الباحث تسليط الضوء على نمط القيادة التحويلية وأثره على تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة العامة لشركة ليبيا للتأمين.

### أولاً: الدراسات السابقة

**دراسة حساب (2021):** هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة وتأثير الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التشجيع الإبداعي، والاعتبارية الفردية) على أداء الموارد البشرية، باستخدام استبيان من عينة عشوائية تتكون من (42) موظفاً في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط (الجزائر)، وتحليل البيانات عبر برنامج (SPSS) أظهرت النتائج وجود علاقة طردية وتأثير إيجابي للقيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية، خاصة في بعدي التشجيع الإبداعي والاعتبارية الفردية، توصلت الدراسة إلى أهمية اعتماد أنماط قيادية متنوعة، مع التأكيد على ضرورة الالتزام بمبدأ التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية.

**دراسة محمدي (2021):** هدفت الدراسة إلى توضيح دور نمط القيادة التحويلية وأهميتها بالنسبة للقيادة والعاملين في وزارة الشباب والرياضة (مصر)، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي، ويتكون مجتمع الدراسة من (216) وكانت العينة عشوائية تتكون من (180) مفردة، ومن نتائج الدراسة، إن نمط القيادة التحويلية يساهم في تطوير مهارات العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ويسعى إلى تفويض السلطات وتمكين الأفراد، وأوصت الدراسة بضرورة وضع رؤية مستقبلية بعيدة المدى، مع تحديد الرسالة والأهداف ووضع استراتيجيات تساهم في تحقيقها.

**دراسة طه و إدريس: (2019):** هدفت الدراسة إلى استكشاف دور أبعاد نمط القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) في تحقيق الخطة الاستراتيجية بجامعة الرباط الوطني (السودان)، نظراً لأهميتها الكبيرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان

حجم العينة (230) مفردة وزعت عليهم استمارات الاستبيان، وقد استُردت عدد (175) استمارة، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع البيانات لاختبار فرضية، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية ومباشرة بين أبعاد نمط القيادة التحويلية والنجاح في تنفيذ الخطة، مما يقترح ضرورة تعزيز تطبيق هذه الأبعاد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة بشكل فعال.

**دراسة بلحاج: (2024):** هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير نمط القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية (ليبيا)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت استبياناً وزع على (140) موظفاً، واستُردت (133) استمارة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وأظهرت النتائج أن مستوى أبعاد نمط القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد القيادية والإبداع التنظيمي، خاصة في مجالي تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية. بناءً على النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز دور نمط القيادة التحويلية في دعم الإبداع بالمراكز الصحية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو اختلاف المكان والزمان، بالإضافة إلى حجم العينة، فقد شاركت الدراسة مع الدراسات السابقة المتغير المستقل واختلفت في المتغير التابع.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

تواجه شركة ليبيا للتأمين تحديات في أدائها المؤسسي، فقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية أن (45%) من الأقسام سجلت تراجعاً ملحوظاً في الأداء، وأن (33%) من القادة يطبقون نمط القيادة التحويلية بفعالية، فيما (67%) لا يطبقونها بوضوح ويشعر (44%) من الموظفين أن عدم التطبيق يعيق تطوير مهاراتهم ويخفض الإنتاجية بمقدار (25%) كما أن (60%) منهم يلاحظون فجوات في التواصل، و(70%) منهم يرون أن ضعف التواصل يؤثر سلباً على الالتزام، فيما يعبر (55%) عن ضعف الروح المعنوية، مما يقلل من الإنتاجية بنسبة (30%) ويؤدي إلى انخفاض الأداء العام للشركة، مما يستدعي دراسة أثر نمط القيادة التحويلية لتحسين هذا الأداء، ومن بعد الزيارة والدراسة الاستطلاعية وجمع بعض المعلومات الأولية حول موضوع الدراسة وجد أن هناك تراجعاً في أداء بعض، وأن عدم التزام بعض القادة بتطبيق نمط القيادة التحويلية يؤدي إلى وجود فجوات في التواصل، مما يؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين، ومن هذا يمكن تحديد المشكلة في التساؤل التالي: ما مدى تأثير نمط القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي

## بشركة ليبيا للتأمين؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى مستوى توافر نمط القيادة التحويلية في الشركة.
2. تحديد العلاقة بين أسلوب نمط القيادة التحويلية ونتائج الأداء المؤسسي في الشركة.
3. استكشاف فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركة.

### رابعاً: أهمية الدراسة

1. تسهم هذه الدراسة في تحديد كيفية تحسين الأداء المؤسسي بواسطة نمط القيادة التحويلية .
2. تسهم الدراسة في تسليط الضوء على نمط القيادة التحويلية في تعزيز الاداء داخل الشركة.
3. تسهم في توضيح تأثير نمط القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل، و زيادة رضا الموظفين واستبقائهم.
4. تقديم توصيات قائمة على النتائج المستخلصة لتحسين ممارسات نمط القيادة التحويلية في شركة.

### خامساً: فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي بشركة

التأمين الليبية؟

ويتفرع من هذه الفرضية الفروض الفرعية التالية:

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الاداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.
2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحفز الفكري على الاداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.
3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدوافع الملهمة على الاداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.

### سادساً: منهج الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي في وصف موضوع الدراسة، تم جمع البيانات عن طريق مصدرين المصادر الثانوية ( الكتب والدوريات والمجلات )، والمصادر الأولية (الاستبانة)، للاثبات والتحقق واختبار صحة فرضيات الدراسة والتواصل إلى نتائج الدراسة العملية، ومن أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والعينة المختارة تم استخدام برنامج ( SPSS ) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، لتحليل البيانات والوصول إلى المعلومات واستخلاص النتائج.

## سابعاً: الجانب النظري للدراسة

### 1. نمط القيادة التحويلية

**1.1. مفهوم نمط القيادة التحويلية :** هي عملية ديناميكية يتولى خلالها القائد تغيير قيم ودوافع المرؤوسين الحالية إلى اتجاهات تصب في مصلحة المنظمة، بواسطة صياغة رؤية مستقبلية تعزز الوضع المستقبلي للمنظمة. (شقوارة، 2013)

ويعرف نمط القيادة التحويلية أيضاً: بأنها عملية تتضمن التغييرات الأساسية التي تؤثر في اتجاهات واعتقادات أفراد المنظمة، مع بناء الالتزام بأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة. أي أنها تتعلق بتأثير القائد على مرؤوسيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير داخل المنظمة. (السكرانة، 2013)

**2.1. أهمية نمط القيادة التحويلية :** تتجلى أهمية نمط القيادة التحويلية في سلطة القائد الأخلاقية التي تشكل إطاراً للقيادة التفاعلية، إضافةً إلى تعزيز السلطة التقليدية، يستند نمط القيادة التحويلية إلى معايير أخلاقية مثل العدالة والاستقامة والحكمة، كما يتحمل نمط القيادة التحويلية مسؤولية تحقيق التغيير، مما يعد أولوية استراتيجية تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في تنفيذ الخطط والبرامج (الغامدي، 2021)

### 3.1. أبعاد نمط القيادة التحويلية

**1.3.1. التأثير المثالي:** يشير سلوك القائد النموذجي إلى تأثيره على الأفراد، مما يعزز رغبتهم في تغيير الوضع، هذا السلوك يظهر التزامهم وثباتهم في أعمالهم ومبادئهم، مما يجعلهم موثوقين في اتخاذ القرارات الصحيحة وإظهار مستويات مرتفعة من السلوك الأخلاقي. (الدوائي، 2013)

**2.3.1. الحفز الفكري:** يعني تشجيع الموظفين على الوعي بالمشكلات التي تؤثر في أدائهم، مما يؤدي إلى نتائج تفوق التوقعات، يتم ذلك بواسطة الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم مشاعرهم بواسطة التواصل الفعال. (الجمعة، 2023)

**3.3.1. الدوافع الملهمة:** تشير هذه العملية إلى التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد التي تغرس في الأفراد شعوراً بحب التحدي والرغبة في التطور، كما تعمل على توضيح التوقعات للموظفين، وتعزز العمل بروح الفريق، وتشجعهم على الالتزام بالأهداف التنظيمية. (طه وإدريس، 2019)

## 2. الأداء المؤسسي

**1.2. مفهوم الأداء المؤسسي:** هو نظام متكامل يظهر نتائج الأعمال في المنظمة بناءً على تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، ويشمل تقديم الخدمات المطلوبة للعملاء. كما يجمع بين الأداء الفردي وأداء

الوحدات التنظيمية، متأثرة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية، مما يشكل تراكم النتائج النهائية للأنشطة والعمليات داخل المنظمة. (المعري وعبدالحميد، 2023)

ويعرف الأداء المؤسسي: وفق نظر (Miller و Bromily) على أنه يعبر عن كيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بشكل يمكّنها من تحقيق أهدافها، بينما عرف (Thomas Gilbert) الأداء المؤسسي: أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوكيات والنتائج التي تم تحقيقها. (الحامدي، 2010)

### 3. أثر نمط القيادة التحويلية على الاداء المؤسسي

يؤثر نمط القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي بواسطة زيادة تحفيز والتزام الموظفين، مما يرفع مستوى إنتاجيتهم وكفاءتهم، ويعزز ثقافة الابتكار والتطوير لتحقيق تحسينات في العمليات والنتائج. كما تسعى لبناء رؤية واضحة وتدريب الموظفين لتمكينهم من تحمل المسؤولية وتحقيق أداء يفوق التوقعات، مما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (عبدالرحمن، 2010)

### تاسعاً: الجانب العملي للدراسة

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركة ليبيا للتأمين (الإدارة العامة) طرابلس والبالغ عددهم (400) فرداً، وقد تم اعتماد عينة عشوائية بسيطة، وتم حسابها من معادلة كريسبي ومورجان، أي إن حجم العينة المطلوب (196) مفردة، قام الباحث بتوزيع (196) استمارة وتحصل على (187) استمارة صالحة للتحليل وكما مبين في الجدول رقم (1).

#### جدول (1): الاستثمارات الموزعة.

المجموع	مجتمع الدراسة	نوع العينة	(حجم العينة)	الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات غير الصالحة	الاستثمارات الصالحة	الفاقد
المجموع	400 موظف	عشوائية بسيطة	196	5	4	187	9

أداة الدراسة: تم استخدام استبانة لجمع البيانات الأولية لحل مشكلة الدراسة، مع مراعاة شموليتها لكافة جوانب الموضوع. تتكون الاستبانة من جزئين: الأول يحتوي على 15 عبارة تتعلق بنمط القيادة التحويلية مقسمة إلى ثلاثة أبعاد (5 عبارات لكل من التأثير المثالي، التحفيز الفكري، والدوافع الملهمة)، والثاني يتضمن 10 عبارات تتعلق بالأداء المؤسسي.

اختبارات صدق الأداة وثباتها واتساق عباراتها: يشير صدق الأداة إلى شمولية الاستبانة للعناصر اللازمة في التحليل ووضوح فقراتها وسهولة فهمها، بينما يعبر الثبات عن القدرة على الحصول على نفس النتائج عند تكرار الدراسة باستخدام الأداة نفسها في ظروف مشابهة، أما اتساق الأداة فيظهر العلاقة بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، تم اختبار هذا الجانب كالتالي: الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة لتقديم آرائهم حول مصداقية العبارات وصياغتها، مما أدى إلى إجراء التعديلات اللازمة، الثبات: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول (2).

جدول رقم (2): نتائج الثبات للاستبانة.

القرار	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محور	
			البعد	نمط القيادة التحويلية
ثابت	0.712	5	التأثير المثالي	نمط القيادة التحويلية
ثابت	0.898	5	الحفز الفكري	
ثابت	0.896	5	الدوافع الملهمة	
ثابت	<b>0.956</b>	<b>15</b>	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	
ثابت	<b>0.894</b>	<b>10</b>	الاداء المؤسسي	
ثابته	<b>0.962</b>	<b>25</b>	الدرجة الكلية للاستثمار	

من الجدول (2)، يتبين أن معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية، كان يتجاوز القيمة المفترضة (0.60). وبذلك، يؤكد الباحث على صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي: يشير إلى مدى توافق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه. يمكن التحقق من هذا الاتساق بالرجوع إلى حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور المرتبط بها، وكانت النتائج موضحة في الجداول (3):

جدول رقم (3): نتائج الاتساق الداخلي لبعد التأثير المثالي.

القرار	التأثير المثالي		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.606	يتميز المدير في الشركة بقوة الشخصية والقدرة على التعامل بلباقة.
متسقة داخلياً	0.000	0.669	يحرص المدراء في الشركة على تلبية احتياجات الموظفين قبل تلبية احتياجاتهم الشخصية.
متسقة داخلياً	0.000	0.592	يحظى المديرين في الشركة بتقدير واحترام من قبل الموظفين.
متسقة داخلياً	0.000	0.663	يعمل المديرين في الشركة على معالجة المشكلات وحلها.
متسقة داخلياً	0.000	0.641	يتبع المدير في الشركة مبدأ الثقة والصدق في التعامل مع الموظفين.

يتضح من الجدول (3) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أقل من (0.01)، مما يشير إلى وجود ارتباط ذو دلالة بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعده التأثير المثالي. وهذا يدل على اتساق العبارات المتعلقة ببعده التأثير المثالي داخلياً.

كذلك. تم اختبار اتساق الحفز الفكري ، فكانت كما بالجدول(4):

**جدول رقم (4): نتائج الاتساق الداخلي لبعده الحفز الفكري.**

القرار	الحفز الفكري		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.807	يسعى المدبرون في الشركة إلى استكشاف الأفكار الجديدة في العمل.
متسقة داخلياً	0.000	0.803	يشارك المدراء في الشركة الموظفين في معالجة المشكلات وتقديم الحلول.
متسقة داخلياً	0.000	0.780	يدعم المدراء الموظفين في طرح الأفكار والآراء لتحسين العمل.
متسقة داخلياً	0.000	0.849	يحدد المدير في الشركة نقاط القوة ويعمل على تعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.
متسقة داخلياً	0.000	0.832	يتقهم المدير في الشركة المشكلات ويعمل على تقديم الحلول المناسبة لمعالجتها.

يتبين من الجدول (4) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أقل من (0.01)، مما يدل على وجود ارتباط ذو دلالة بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعده الحافز الفكري، وهذا يشير إلى اتساق العبارات المتعلقة ببعده الحفز الفكري داخلياً.

كذلك. تم اختبار اتساق بعد الدوافع الملهمة ، فكانت كما بالجدول (5):

**جدول رقم (5): نتائج الاتساق الداخلي لبعده الدوافع الملهمة.**

القرار	الدوافع الملهمة		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.799	يعزز المدبرون في الشركة روح المنافسة في العمل.
متسقة داخلياً	0.000	0.785	يمكن للمدبرين إيصال توقعاتهم وتوضيحها للموظفين.
متسقة داخلياً	0.000	0.789	يحرص المدبرون في الشركة على تحديد الأهداف وشرحها للموظفين.
متسقة داخلياً	0.000	0.838	يدعم المدراء في الشركة العمل بروح الفريق.
متسقة داخلياً	0.000	0.808	يمتلك المدراء في الشركة قدرة على تقديم النصائح والإرشادات.

يتبين من الجدول (5) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أقل من (0.01)، مما يشير إلى وجود ارتباط ذو دلالة بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها الدوافع الملهمه. وهذا يدل على اتساق العبارات المتعلقة ببعدها الدوافع الملهمه داخلياً.

أخيراً. تم اختبار اتساق محور الاداء المؤسسي، فكانت كما بالجدول (6):

**جدول رقم (6): نتائج الاتساق الداخلي لمحور الأداء المؤسسي.**

القرار	الاداء المؤسسي		العبارة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
متسقة داخلياً	0.604	0.000	يملك الموظفون في الشركة معرفة شاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها.
متسقة داخلياً	0.599	0.000	يساهم التزام إدارة الشركة بجودة الخدمات في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
متسقة داخلياً	0.577	0.000	هناك تحسناً وتطوراً ملحوظاً في مهارات الاتصالات والمراسلات لدى الموظفين بالشركة.
متسقة داخلياً	0.692	0.000	يساهم الإشراف والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.
متسقة داخلياً	0.633	0.000	يملك الموظفون القدرة والرغبة في تطوير وتحسين الأعمال في الشركة.
متسقة داخلياً	0.653	0.000	تعمل الشركة على تحسين الخدمات لضمان كفاءة وجودة الأداء المؤسسي.
متسقة داخلياً	0.664	0.000	تعمل إدارة الشركة على تأهيل وتطوير مواردها البشرية علمياً ومهنياً.
متسقة داخلياً	0.639	0.000	يساهم الإشراف والمتابعة من المدراء في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
متسقة داخلياً	0.594	0.000	تشجع إدارة الشركة على تطبيق مبدأ الشفافية في العمل.
متسقة داخلياً	0.702	0.000	يلتزم موظفو الشركة بأخلاقيات المهنة أثناء أداء أعمالهم.

يتبين من الجدول (6) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أقل من (0.01)، مما يدل على وجود ارتباط ذو دلالة بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الاداء المؤسسي، وهذا يشير إلى اتساق العبارات المتعلقة بمحور الاداء المؤسسي داخلياً. من خلال نتائج الجداول (3-6)، تم التحقق من اتساق عبارات الاستبانة وتجانسها مع المحاور والابعاد التابعة لها.

**توزيع البيانات:** لمعرفة ما اذا كانت البيانات لها توزيع طبيعي ام لا تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (7):

جدول رقم (7): توزيع البيانات.

المحور	Test Statistic	p-value	القرار
التأثير المثالي	0.153	0.000	لا تتبع
الحفز الفكري	0.184	0.000	لا تتبع
الدوافع الملهمة	0.183	0.000	لا تتبع
نمط القيادة التحويلية	0.136	0.000	لا تتبع
الاداء المؤسسي	0.160	0.000	لا تتبع

تبين من الجدول (7) أن مستوى المعنوية لجميع الأبعاد والمحاور كان أقل من 5%، مما يشير إلى عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. لذلك، سيتم استخدام اختبار لا معلمي (اختبار ويلكوكسن) لقياس درجة التوافق.

### تحليل البيانات الوصفية للدراسة:

استخدمت هذه الدراسة مقياس ليكرث الخماسي لتقدير إجابات المشاركين على أسئلة الاستبانة، حيث تتراوح الدرجات من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة، يشير متوسط إجابات يساوي (3) إلى موافقة نسبية، بينما متوسط أكبر من (3) يدل على موافقة، وأقل من (3) يعني عدم الموافقة، بعد إدخال البيانات في برنامج (SPSS)، تم وضع مقياس لتحديد درجة توافر لكل بعد من أبعاد الدراسة، كما هو موضح في الجدول (8) التالي.

جدول (8): درجات توافر.

الفترة	1.80-1.0	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.0-4.21
مستوى التوافر	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً

كذلك، تم وضع مقياس يمكن من خلاله تحديد درجة العلاقة بين المتغيرات من حيث القوة والضعف وذلك وفق الجدول (9):

جدول رقم (9): درجات الارتباط بين المتغيرات.

قيمة معامل الارتباط	1+	من 0.7 إلى أقل من 1	من 0.4 إلى أقل من 0.7	أقل من الصفر إلى أكبر من 0.4	صفر	أقل من الصفر إلى أكبر من 0.4	من 0.4- من 0.7-	من 0.7- من 1-
العلاقة	تامة طردية	قوية طردية	متوسطة طردية	ضعيفة طردية	معدومة	ضعيفة عكسية	متوسطة عكسية	قوية عكسية

قبل البدء في اختبار الفرضيات، يجب تحديد مستوى توافر أبعاد (التأثير المثالي، الحفز الفكري، والدوافع الملهمة) كعناصر للقيادة التحويلية، بالإضافة إلى مستوى الأداء المؤسسي، سيتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية.

ما مستوى توافر بعد التأثير المثالي كأحد ابعاد نمط القيادة التحويلية بشركة ليبيا للتأمين؟.

لتحديد مستوى توافر بعد التأثير المثالي كأحد ابعاد نمط القيادة التحويلية في شركة ليبيا للتأمين، تم حساب التكرارات النسبية والمتوسطات الحسابية لكل عبارة، بالإضافة إلى إجراء اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (10):

جدول رقم (10): نتائج اختبار مستوى توافر بعد التأثير المثالي.

القرار	النسبة	P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوافر %					التأثير المثالي
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
عالي	موافقة بنسبة %70.1	0.000	3.53	11.8	58.3	8.6	14.4	7.0	يتميز المدير في الشركة بقوة الشخصية والقدرة على التعامل بلباقة.
عالي	موافقة بنسبة %72.7	0.000	3.72	19.8	52.9	11.2	11.2	4.8	يحرص المدراء في الشركة على تلبية احتياجات الموظفين قبل تلبية احتياجاتهم الشخصية.

يحتضن المدراء في الشركة بتقدير واحترام من قبل الموظفين.	3.7	15.0	8.6	61.0	11.8	3.62	0.000	موافقة نسبية %72.7	عالي
يعمل المدراء في الشركة على معالجة المشكلات وحلها.	3.2	10.2	10.7	55.6	20.3	3.80	0.000	موافقة بنسبة %75.9	عالي
يتبع المدير في الشركة مبدأ الثقة والصدق في التعامل مع الموظفين.	3.2	12.8	14.4	56.7	12.8	3.63	0.000	موافقة بنسبة %69.5	عالي
الدرجة الكلية لتوافر بعد التأثير المثالي	4.4	12.7	10.7	56.9	15.3	3.66	0.000	موافقة بنسبة %72.2	عالي

من خلال الجدول (10)، نلاحظ ان: مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعده التأثير المثالي الذي كان اصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.66 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة عن درجة توافر عالية، مما يدل على ان 72.2% من الموظفين بشركة ليبيا للتأمين يرون بأن التأثير المثالي متوافر.

ما مستوى توافر بعد الحفز الفكري كأحد ابعاد نمط القيادة التحويلية بشركة ليبيا للتأمين؟

لتحديد مستوى توافر بعد الحفز الفكري كأحد أبعاد نمط القيادة التحويلية في شركة ليبيا للتأمين، تم حساب التكرارات النسبية والمتوسطات الحسابية، وإجراء اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  لكل عبارة ودرجة الحفز الفكري الكلية، النتائج موضحة في الجدول (11):

**جدول رقم (11): نتائج اختبار مستوى توافر بعد الحفز الفكري.**

القرار	النسبة	P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوافر %					الحفز الفكري
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
المستوى	النسبة								
متوسط	موافقة بنسبة %62.6	0.000	3.34	12.3	50.3	4.8	24.6	8.0	يسعى المدراء في الشركة إلى استكشاف الأفكار الجديدة في العمل.
عالي	موافقة بنسبة %60.4	0.000	3.52	27.8	32.6	9.6	24.1	5.9	يشارك المدراء في الشركة الموظفين في معالجة المشكلات وتقديم الحلول.

متوسط	موافقة نسبية %58.3	0.000	3.36	16.0	42.2	9.1	26.7	5.9	يدعم المدراء الموظفين في طرح الأفكار والآراء لتحسين العمل.
عالي	موافقة بنسبة %62.6	0.000	3.55	25.1	37.4	9.6	22.5	5.3	يحدد المدير في الشركة نقاط القوة ويعمل على تعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.
عالي	موافقة بنسبة %61.0	0.000	3.42	20.9	40.1	7.0	24.6	7.5	يتفهم المدير في الشركة المشكلات ويعمل على تقديم الحلول المناسبة لمعالجتها.
عالي	موافقة بنسبة %60.9	0.000	3.43	20.4	40.5	8.0	24.5	6.5	الدرجة الكلية لتوافر بعد الحفز الفكري

من خلال الجدول (11)، نلاحظ ان: مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعد الحفز الفكري الذي كان اصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.43 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توافر عالي، مما يدل على ان 60.9% من الموظفين بشركة ليبيا للتأمين يرون بأن بعد الحفز الفكري متوافر.

ما مستوى توافر بعد الدوافع الملهمة كأحد أبعاد نمط القيادة التحويلية بشركة ليبيا للتأمين؟. لتحديد مستوى توافر بعد الدوافع الملهمة كأحد أبعاد نمط القيادة التحويلية في شركة ليبيا للتأمين، تم حساب التكرارات النسبية والمتوسطات الحسابية، وإجراء اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  والنتائج موضحة في الجدول (12):

جدول رقم (12): نتائج اختبار مستوى توافر بعد الدوافع الملهمة.

القرار	النسبة	P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوافر %					الدوافع الملهمة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
المستوى	النسبة								
متوسط	موافقة بنسبة 58.3 %	0.000	3.33	9.6	48.7	11.2	26.2	4.3	يعزز المدراء في الشركة روح المنافسة في العمل.

متوسط	موافقة بنسبة 3.39 %	0.000	3.39	12.8	46.5	13.4	20.9	6.4	يمكن للمدراء إيصال توقعاتهم وتوضيحها للموظفين.
متوسط	موافقة نسبية 55.1 %	0.003	3.25	7.5	47.6	13.4	25.7	5.9	يحرص المدراء في الشركة على تحديد الأهداف وشرحها للموظفين.
متوسط	موافقة بنسبة 56.1 %	0.002	3.27	11.2	44.9	10.7	26.2	7.0	يدعم المدراء في الشركة العمل بروح الفريق.
متوسط	موافقة نسبية 45.5 %	0.319	3.09	9.1	36.4	16.0	31.0	7.5	يمتلك المدراء في الشركة قدرة على تقديم النصائح والإرشادات.
متوسط	موافقة بنسبة 53.7 %	0.000	3.26	10.0	44.8	12.9	26.0	6.2	الدرجة الكلية لتوافر بعد الدوافع الملهمة

من خلال الجدول (12)، نلاحظ ان: مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعده الدوافع الملهمة الذي كان اصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.26 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توافر متوسط، مما يدل على ان 53.7% من الموظفين بشركة ليبيا للتأمين يرون بأن بعد الدوافع الملهمة متوافر.

من خلال نتائج الجداول (10-12)، من خلال استخدام اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  للدرجة الكلية لمحور نمط القيادة التحويلية، يمكن تحديد ما إذا كانت إدارة شركة ليبيا للتأمين توافر نمط القيادة التحويلية أم لا، هذه النتائج موضحة في الجدول (13):

جدول رقم (13): نتائج اختبار مستوى توافر نمط القيادة التحويلية.

القرار		P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التحقيق %					توافر ادارة شركة ليبيا للتأمين نمط القيادة التحويلية بجميع ابعادها
المستوى	النسبة			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
متوسط	موافقة بنسبة %62.3	0.000	3.45	15.2	47.4	10.5	21.0	5.7	

من خلال الجدول (13)، نلاحظ ان، مستوى المعنوية المشاهد (P-value) لمحور نمط القيادة التحويلية كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05، وبمتوسط حسابي 3.39 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توافر عالية، مما يدل على ان 62.3% من الموظفين بشركة ليبيا للتأمين يرون بأن الشركة توفر نمط القيادة التحويلية، وذلك لان ادارة الشركة تعمل من خلال ابعاد نمط القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع المهمة).

➤ ما مستوى الاداء المؤسسي بشركة ليبيا للتأمين؟.

لتحديد مستوى الاداء المؤسسي في الشركة، تم حساب التكرارات النسبية والمتوسطات الحسابية، وإجراء اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  النتائج موضحة في الجدول (14):

جدول رقم (14): نتائج اختبار مستوى الاداء المؤسسي.

القرار		P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوافر %					الاداء المؤسسي
المستوى	النسبة			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
عالي	موافقة بنسبة %65.8	0.000	3.48	10.7	55.1	9.6	20.3	4.3	يملك الموظفين في الشركة معرفة شاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها.
عالي	موافقة بنسبة %72.7	0.000	3.70	18.2	54.5	10.7	12.3	4.3	يساهم التزام إدارة الشركة بجودة الخدمات في رفع مستوى الاداء المؤسسي.
عالي	موافقة بنسبة %70.6	0.000	3.58	11.2	59.4	10.2	14.4	4.8	هناك تحسناً وتطوراً ملحوظ في مهارات الاتصالات

									والمراسلات لدى الموظفين بالشركة.
عالي	موافقة بنسبة %72.7	0.000	3.73	23.5	49.2	8.0	15.0	4.3	يساهم الإشراف والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.
عالي	موافقة بنسبة %75.9	0.000	3.81	20.3	55.6	12.3	8.0	3.7	يملك الموظفون القدرة والرغبة على تطوير وتحسين الأعمال في الشركة.
عالي	موافقة بنسبة %75.4	0.000	3.74	18.7	56.7	8.6	11.8	4.3	تعمل إدارة الشركة على تحسين عملياتها الخدمية لضمان كفاءة وجودة الأداء المؤسسي.
عالي	موافقة بنسبة %70.1	0.000	3.57	15.5	54.5	8.6	14.4	7.0	تعمل إدارة الشركة على تأهيل وتطوير مواردها البشرية علمياً ومهنياً.
عالي	موافقة بنسبة %64.7	0.000	3.45	16.6	48.1	9.1	16.6	9.6	يساهم الإشراف والمتابعة من المدراء في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
عالي	موافقة بنسبة %71.1	0.000	3.66	18.2	52.9	11.2	12.3	5.3	تشجع إدارة الشركة على تطبيق مبدأ الشفافية في العمل.
عالي	موافقة بنسبة %73.8	0.000	3.76	22.5	51.3	10.7	10.7	4.8	يلتزم موظفو الشركة بأخلاقيات المهنة أثناء أداء أعمالهم.
عالي	موافقة بنسبة %64.2	0.000	3.65	17.5	53.7	9.9	13.6	5.2	الدرجة الكلية لتوافر الاداء المؤسسي

من خلال الجدول (14)، نلاحظ ان: مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لمحور الاداء المؤسسي الذي كان اصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.65 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توافر عالية ، مما يدل على ان 64.2% من الموظفين بشركة ليبيا للتأمين يرون بأنه يتمتع الموظفون بأداء عال.

## اختبار الفروض:

اعتمدت هذه الدراسة في ايجاد حل للمشكلة، على الفرضية التالية:

1. الفرضية الرئيسية: "وجود تأثير ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي -الحفز الفكري- الدوافع الملهمة)، في تحسين الاداء المؤسسي في شركة ليبيا للتأمين قيد الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية، تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية بهدف قياس تأثير كل بعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية المختلفة على تحسين الأداء المؤسسي في شركة ليبيا للتأمين، وكان ذلك كما يلي:

2. الفرضية الفرعية الأولى: "وجود تأثير ذو دلالة احصائية للتأثير المثالي على تحسين الاداء المؤسسي في شركة ليبيا للتأمين قيد الدراسة".

لتحديد ما إذا كان للتأثير المثالي تأثير ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء المؤسسي في شركة ليبيا للتأمين، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين، ومعامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد لتحديد نسبة تأثير التأثير المثالي على الأداء المؤسسي، النتائج موضحة في الجدول (15):

جدول (15): نتائج تحليل تأثير التأثير المثالي على الأداء المؤسسي.

أدوات الاختبار	الأداء المؤسسي	القرار
F	87.868	النموذج معنوي
P-value_F	0.000	
$\beta_0$	1.449	الحد الثابت معنوي
$t_{\beta_0}$	6.089	
P-value_ $\beta_0$	0.000	
$\beta_1$	0.598	التأثير المثالي له أثر
$t_{\beta_1}$	9.374	
P-value_ $\beta_1$	0.000	
R	0.567	هناك علاقة
$R^2$	0.322	مفسر

من خلال الجدول (15)، نجد أن قيمة مستوى المعنوية المشاهدة ( $p\text{-value}=0.000$ ) لنموذج انحدار نمط القيادة التحويلية على التأثير المثالي أقل من المستوى المحدد، مما يدل على دلالة إحصائية للنموذج، كما أن ( $p\text{-value}$ ) لمعلمتي الانحدار تشير أيضًا إلى أثر دال للتأثير المثالي على تحسين الأداء المؤسسي، ويظهر معامل التحديد ( $R_2$ ) أن التأثير المثالي يفسر 32.2% من التغيرات في تحسين الأداء المؤسسي، بينما تُعزى النسبة المتبقية لعوامل أخرى، بما في ذلك الخطأ العشوائي، كما نجد أن معامل الارتباط ( $R=0.567$ ) يدل على علاقة طردية متوسطة بين التأثير المثالي وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة وفقًا للجدول (9).

عليه، تقبل الفرضية الفرعية الأولى، أي بمعنى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تحسين الاداء المؤسسي في شركة ليبيا للتأمين قيد الدراسة.

3. الفرضية الفرعية الثانية: "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحفز الفكري على تحسين الاداء المؤسسي في شركة ليبيا للتأمين قيد الدراسة".

لتحديد ما إذا كان للحافز الفكري تأثير ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء المؤسسي في شركة ليبيا للتأمين، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، مع تحليل التباين، ومعامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد لتحديد نسبة تأثير الحفز الفكري، النتائج موضحة في الجدول (16):

جدول (16): نتائج تحليل تأثير الحافز الفكري على الاداء المؤسسي.

ادوات الاختبار	الاداء المؤسسي	القرار
F	95.921	النموذج معنوي
P-value_F	0.000	
$\beta_0$	2.284	الحد الثابت معنوي
t_β <sub>0</sub>	15.767	
P-value_β <sub>0</sub>	0.000	
$\beta_1$	0.397	الحفز الفكري لها أثر
t_β <sub>1</sub>	9.794	
P-value_β <sub>1</sub>	0.000	
R	0.584	هناك علاقة
R <sup>2</sup>	0.341	مفسر

من خلال الجدول (16)، نجد أن قيمة مستوى المعنوية المشاهدة ( $p\text{-value}=0.000$ ) لنموذج انحدار نمط القيادة التحويلية على الحفز الفكري أقل من المستوى المحدد ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على دلالة

إحصائية للنموذج، بالإضافة إلى ذلك، تشير القيمة (p-value) لمعلمتي الانحدار إلى أثر دال للحفز الفكري على تحسين الأداء المؤسسي، كما يظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) أن الحفز الفكري يفسر 34.1% من التغيرات في الأداء المؤسسي، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، بما في ذلك الخطأ العشوائي، وأيضاً، يُظهر معامل الارتباط ( $R=0.584$ ) علاقة طردية متوسطة بين الحفز الفكري وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة وفقاً للجدول (9).

عليه، تقبل الفرضية الفرعية الثانية، أي بمعنى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحفز الفكري على تحسين الاداء المؤسسي في شركة ليبيا للتأمين قيد الدراسة.

• الفرضية الفرعية الثالثة: "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدوافع الملهمة على تحسين الاداء المؤسسي في شركة ليبيا للتأمين قيد الدراسة".

لتحديد تأثير الدوافع الملهمة على تحسين الأداء المؤسسي في شركة ليبيا للتأمين، استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج يربط بين الأداء المؤسسي والدوافع الملهمة، بالإضافة إلى تحليل التباين، ومعامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد لتحديد نسبة التأثير، النتائج موضحة في الجدول (17):

**جدول (17):** نتائج تحليل تأثير الدوافع الملهمة على الاداء المؤسسي.

ادوات الاختبار	الاداء المؤسسي	القرار
F	136.018	النموذج معنوي
P-value_F	0.000	
$\beta_0$	2.079	الحد الثابت معنوي
t_β <sub>0</sub>	14.885	
P-value_β <sub>0</sub>	0.000	
$\beta_1$	0.481	الدوافع الملهمة لها أثر
t_β <sub>1</sub>	11.663	
P-value_β <sub>1</sub>	0.000	
R	0.651	هناك علاقة
R <sup>2</sup>	0.424	مفسر

من خلال الجدول (17)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية (p-value=0.000) لنموذج انحدار نمط القيادة التحويلية على الدوافع الملهمة أقل من المستوى المحدد ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على دلالة إحصائية للنموذج، كما تشير القيم الأخرى لمعلمتي الانحدار ( $\alpha = 0.05$ ) إلى وجود أثر دال للدوافع الملهمة على تحسين الأداء المؤسسي، يظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) أن الدوافع الملهمة تفسر 42.4% من التغيرات في

الأداء، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، وأيضاً، يُظهر معامل الارتباط ( $R=0.651$ ) علاقة طردية متوسطة بين الدوافع الملهمة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة وفقاً للجدول (9).

عليه، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، أي بمعنى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدوافع الملهمة على تحسين الاداء المؤسسي في شركة ليبيا للتأمين قيد الدراسة.

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية الثلاثة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لبناء نموذج يربط الأداء المؤسسي بنمط القيادة التحويلية وبأبعاده المختلفة، وهي (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة)، و تم تطبيق تحليل التباين، ومعامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد لتحديد نسبة تأثير هذه الأبعاد على تحسين الأداء المؤسسي، النتائج موضحة في الجدول (18):

**جدول (18):** نتائج تحليل أثر نمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة والمتمثلة في (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة) على تحسين الاداء المؤسسي.

القرار	الاداء المؤسسي	ادوات الاختبار
النموذج معنوي	40.482	F
	0.000	P-value_F
الحد الثابت معنوي	1.216	$\beta_0$
	5.981	t_β <sub>0</sub>
	0.000	P-value_β <sub>0</sub>
التأثير المثالي له أثر	0.251	$\beta_1$
	3.752	t_β <sub>1</sub>
	0.000	P-value_β <sub>1</sub>
الحفز الفكري ليس لها أثر	0.104	$\beta_2$
	1.952	P-value_β <sub>2</sub>
	0.052	t_β <sub>2</sub>
الدوافع الملهمة لها أثر	0.181	$\beta_3$
	2.579	t_β <sub>3</sub>
	0.011	P-value_β <sub>3</sub>
هناك علاقة	0.727	R
مفسر	0.528	R <sup>2</sup>

من خلال الجدول (18)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية ( $p\text{-value}=0.000$ ) لنموذج انحدار الأداء المؤسسي على نمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة) أقل من المستوى المحدد ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على دلالة إحصائية للنموذج، كما كانت قيمة ( $p\text{-value}$ )

لمعاملات بعدي (التأثير المثالي، الدوافع الملهمة) أقل في وجود (الحفز الفكري)، ما يشير إلى دلالة تأثير نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء المؤسسي، يُظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) أن نمط القيادة التحويلية تفسر 52.8% من التغيرات في الأداء، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، وأيضًا، يُظهر معامل الارتباط ( $R=0.774$ ) وجود علاقة طردية قوية بين نمط القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في الشركة حسب الجدول (9).

عليه، تقبل الفرضية الرئيسية، أي بمعنى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعاده المختلفة والمتمثلة في (التأثير المثالي، الدوافع الملهمة، الحفز الفكري)، في تحسين الاداء المؤسسي.

### نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. أوضحت البيانات المتعلقة ببعدي التأثير المثالي أن شركة ليبيا للتأمين تعكس مستوى عال من توافر بعد التأثير المثالي، حيث سجلت الدرجة الكلية معدلًا حسابيًا قدره (3.66)، وهو ضمن نطاق الدرجة العالية، وبلغت نسبة الموظفين الذين يرون أن التأثير المثالي متوافر لديهم حوالي (72.2%)، مما يؤكد أن مستوى توافر بعد التأثير المثالي في الشركة مرتفع بشكل ملحوظ، حيث إثبات أن هناك تأثيرًا معنويًا للتأثير المثالي على تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، و يفسر هذا العامل حوالي (32.2%) من التغيرات في الأداء، مع علاقة متوسطة وطردية بينهما.

2. بينت الدراسة أن مستوى توافر بعد الحفز الفكري في شركة ليبيا للتأمين يُعتبر مرتفعًا، حيث بلغ متوسطة الحسابي (3.43)، وهو ضمن نطاق الدرجة العالية، مع نسبة تقدر بحوالي (60.9%) من الموظفين الذين يرون أن هذا البعد متوافر لديهم، مما يشير إلى أن مستوى توافر بعد الحفز الفكري مرتفع بشكل ملحوظ في الشركة، وثبت أن هناك تأثيرًا معنويًا للحفز الفكري على تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، حيث يفسر هذا العامل حوالي (34.1%) من التغيرات في الأداء، مع علاقة متوسطة وطردية بين الحفز الفكري والأداء المؤسسي.

3. أوضحت الدراسة أن مستوى توافر بعد الدوافع الملهمة في شركة ليبيا للتأمين يُعد متوسطًا، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.26)، ويقع ضمن نطاق الدرجة المتوسطة، مع نسبة تقارب (53.7%) من الموظفين الذين يرون أن هذا البعد متوافر لديهم، مما يعكس أن مستوى توافر بعد الدوافع الملهمة في الشركة يُعد متوسطًا بشكل ملحوظ، كما أثبتت الدراسة وجود تأثيرًا للدوافع الملهمة على تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، حيث تفسر هذه الدوافع حوالي (42.4%) من التغيرات في الأداء، مع علاقة متوسطة وطردية بينهما.

4. أظهرت الدراسة أن مستوى نمط القيادة التحويلية في شركة ليبيا للتأمين مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.39 ويؤكد أن حوالي 62.3% من الموظفين يعتقدون بوجود قيادة تحويلية فعالة، كما أظهرت

النتائج أن الأبعاد الثلاثة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدوافع الملهمة، والحفز الفكري) تؤثر بشكل دال إحصائيًا على تحسين الأداء المؤسسي، حيث تفسر حوالي 52.8% من التغيرات في الأداء مع علاقة قوية بينهما.

5. أظهرت النتائج أن أداء المؤسسة في شركة ليبيا للتأمين يُعد عاليًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.65)، مما يعكس مستوى مرتفع من التوافر، كما أظهرت النتائج أن حوالي (64.2%) من الموظفين يرون أن الأداء المؤسسي متوافر بشكل كبير، بوجه عام، تشير البيانات إلى أن الشركة تتمتع بمستوى عالٍ من الأداء المؤسسي، وتعمل على تعزيز كفاءة ومبادئ الجودة من خلال إجراءاتها الإدارية والتطوير المستمر لمهارات الموظفين.

### توصيات الدراسة:

1. يوصي الشركة بالاستمرار في تعزيز وتطوير المبادرات والسياسات التي تدعم بعد التأثير المثالي، كما يُفضل إجراء تقييم دوري لضمان استمرارية توافر هذا البعد وتحقيق نتائج مستدامة.
2. على الشركة مراجعة العمليات بشكل دوري لضمان استدامة مستوى الحفز الفكري وتحفيز بيئة العمل التي تتيح الإبداع والتطوير المستمر، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر فاعلية.
3. يوصي الشركة بضرورة تعزيز برامج التحفيز والدعم لتهيئة بيئة عمل أكثر إلهامًا، مع التركيز على تحسين مهارات التواصل، بهدف تحسين الأداء المؤسسي، والروح المعنوية للموظفين.
4. يوصي الشركة بمواصلة تعزيز وتطوير ممارسات نمط القيادة التحويلية بها، مع تشجيع وتمكين الموظفين من الأداء المميز، بهدف الحفاظ على مستوى عالٍ من نمط القيادة التحويلية وتعزيزه لتحقيق الأداء المؤسسي.
5. على الشركة أن تستمر في دعم وتعزيز مبادرات تحسين الأداء والجودة، للحفاظ على المستوى العالي من الأداء المؤسسي وتحقيق المزيد من التميز والريادة في السوق.

### المراجع:

1. بلحاج، إبراهيم بلقاسم، (2024)، أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية- كلية الاقتصاد- جامعة سرت، المجلد 07، العدد 01.
- الدوائي، كمال، (2013)، القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن.
2. الغامدي، محمد، (2021)، نمط القيادة التحويلية، شبكة الالوكة، قسم الكتب، للنشر، السعودية.
3. المعمري، سالم، مصطفى، عبدالحميد، محمود، حمدي، (2023)، أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 14، العدد 01، مصر.

4. حساب، محمد، (2021)، تأثير أبعاد نمط القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأغواط، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، الجزائر.
5. شقوارة، سناء، (2013)، دور نمط القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
6. طه، نهلاء، وادريس، إشراقة، (2019)، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 03، العدد 03، جامعة الوادي، الجزائر.
7. عبدالرحمن، الطاهر، (2010)، نمط القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 03، الجزائر.
8. محمدي، حماده، (2021) نمط القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية - أبو قير - جامعة الإسكندرية، مصر.
9. الجمعة، نوره، (2023)، مدى توافر أبعاد نمط القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والدراسات الانسانية، وكلية المجتمع بحريملاء، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 47، الجزء الثاني.
10. الحامدي، أونيس، (2015)، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
11. السكارنة، بلال خلف، (2013)، الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، مجلد 22، عدد 87، منشورات القيادة العامة لشرطة الشارقة، الامارات.