



## Transformational Leadership and Its Impact on Enhancing Strategic Performance in Organizations

faiza Baroud

Department of Management, Faculty of Economics and Political Science, Sabratha  
University, Libya

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

Received: 27/04/2026 | Accepted: 04/05/2026 | Published: 30/06/2026 | DOI: 10.26629/uzjes.2026.05

### ABSTRACT

This study aimed to investigate the impact of transformational leadership dimensions, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) on enhancing strategic performance at the General Electricity Company, West Coast Distribution Department. The descriptive-analytical approach was employed, and a questionnaire was designed as the primary tool for data collection, consisting of 22 items divided into two sections: the first related to personal data and the second to the study's themes. The questionnaire was distributed to a sample of 64 individuals within the organization under study, of which 46 were retrieved, representing a response rate of 71.88%. The results were analyzed using the statistical program (SPSS).

The study concluded with several findings, the most important of which is that there is a high level of transformational leadership in some of its dimensions, which constitutes a fundamental factor in the development and sustainability of organizations. This is achieved through its role in supporting and encouraging teamwork and participation in solving work problems by promoting a culture of positive dialogue and the exchange of diverse ideas and opinions, as well as reconciling them. However, the results also indicated a decline in some aspects of individualized consideration and in strategic performance. Overall, the study revealed a statistically significant impact of transformational leadership, across its four dimensions, on strategic performance in the organization under study.

**Keywords:** Transformational leadership, strategic performance.



## القيادة التحولية وأثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المنظمات: دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء بإدارة توزيع الساحل الغربي

فائزة أحمد محمد بارود

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة صبراتة

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

تاريخ النشر: 2026/06/30م

تاريخ القبول: 2026/05/04م

تاريخ الاستلام: 2026/04/27م

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن "أثر أبعاد القيادة التحولية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) في تعزيز الأداء الاستراتيجي" بالشركة العامة للكهرباء إدارة التوزيع الساحل الغربي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة، حيث صممت استبانة كأداة أولية لجمع البيانات مكونة من (22) عبارة وزعت على قسمين الأول متعلق بالبيانات الشخصية، والآخر لمحاو الدراسة، وقد وزعت على عينة (64) مفردة بالمنظمة قيد الدراسة بهدف جمع المعلومات من أجل تحليلها، حيث استرجع منها (46) استبانة بنسبة استجابة (71.88 %)، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد ارتفاع في مستوى القيادة التحولية ببعض أبعادها ويعد ذلك عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي، والمشاركة في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي وتبادل الأفكار والآراء المختلفة والتوفيق بينها، وكذلك بينت نتائج الدراسة تدني في بعض الاعتبارات الفردية وتدني في الأداء الاستراتيجي أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية بأبعادها الأربع على الأداء الاستراتيجي في المنظمة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحولية، الأداء الاستراتيجي.

### مقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المنظمات تواجه العديد من التحديات المتزايدة التي تتعلق بالتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، ونشاطها في ظل بيئات تنافسية وديناميكية متغيرة إلى جانب الضغوط المتصاعدة لتحقيق الأداء المتميز والاستدامة.

ومن هذا المنطلق، برزت الحاجة إلى قيادات مرنة قادرة على إحداث التغيير والتكيف مع هذه التغييرات البيئية وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفاعلية وكفاءة، والرفع من أدائها إلى مستويات متقدمة، ومن هنا تبرز أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث وواحد من أكثر الأنماط تأثيراً وفاعلية في تحسين أداء المنظمات من خلال تحفيز الإبداع، وبناء رؤية مشتركة، وتعزيز روح الانتماء والمسؤولية، تقوم هذه القيادة على مبادئ الإلهام، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي، مما يجعلها أداة فعالة لإحداث التحول المطلوب في البيئات التي تحتاج إلى إصلاح وتطوير، وفي سياق الدولة الليبية، التي تمر بمرحلة انتقالية حساسة وتواجه تحديات سياسية واقتصادية واجتماعية متعددة، تبرز أهمية القيادة التحويلية كمدخل أساسي لإعادة بناء مؤسسات الدولة، وتحقيق الاستقرار، وتعزيز ثقة المواطن في النظام الإداري والسياسي. فالقادة التحويليون قادرون على خلق بيئة تفاعلية تشجع على الإصلاح، وتحفز الطاقات الوطنية، وتدفع نحو التغيير المستدام القائم على رؤية واضحة للمستقبل.

ترتبط خدمات الشركة العامة للكهرباء في ليبيا بشكل مباشر بالحياة اليومية للمواطنين وبمختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، وفي ظل ما تواجهه الشركة من تحديات كبيرة مثل الانقطاعات المتكررة، نقص الموارد، تهالك البنية التحتية، وضعف الكفاءة الإدارية، تبرز القيادة التحويلية كضرورة ملحة لإحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي، فالقائد التحويلي في هذه البيئة لا يقتصر دوره على الإدارة الروتينية، بل يسعى لإلهام الموظفين، وتحفيزهم على الابتكار، وغرس ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية. كما يساهم في بناء رؤية استراتيجية واضحة تركز على تطوير الشبكة الكهربائية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، إن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية داخل الشركة العامة للكهرباء يمكن أن يكون حجر الأساس في إعادة بناء الثقة بين المواطن والمؤسسة، وتحقيق استقرار وتقدم في قطاع الطاقة، ما ينعكس إيجاباً على مستقبل الدولة الليبية بشكل عام.

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمختلف مؤشرات الأداء التنظيمي، كما أن تأثيرها يتجلى بوضوح في دعم الأداء الاستراتيجي، من خلال مواءمة الأهداف الفردية مع الرؤية الكلية للمنظمة، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات، وتوجيه الجهود نحو تحقيق نتائج طويلة الأمد ومستدامة، وتُعد إدارة التوزيع الساحل الغربي بالشركة العامة للكهرباء من الإدارات المحورية في إيصال الخدمة الكهربائية للمواطنين والمرافق العامة في المنطقة الغربية من ليبيا، وهي تواجه تحديات متزايدة تتمثل في الانقطاعات المستمرة، والأعطال الفنية، ونقص الكوادر المؤهلة، وضعف الاستجابة للأزمات. وفي ظل هذه الظروف، تبرز القيادة التحويلية كنهج إداري ضروري لإحداث تحول حقيقي ومستدام

داخل هذه الإدارة بما يضمن تحسين جودة الخدمة ورفع كفاءة الأداء الميداني والفني، كما يسهم هذا النوع من القيادة في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتجاوز التحديات الإدارية والفنية من خلال بناء بيئة عمل قائمة على الثقة، والشفافية، والالتزام المهني، وبالتالي فإن تطبيق القيادة التحويلية في إدارة التوزيع الغربية يمكن أن يكون حجر الزاوية في رفع مستوى الخدمة المقدمة للمواطن، وتعزيز الاستقرار الكهربائي في المنطقة.

وعليه، ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة التحويلية، وخصائصها الرئيسية، وآليات تأثيرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، مع التركيز على تحليل الأبعاد القيادية التي تسهم في بناء قدرات تنظيمية قادرة على المنافسة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

## مشكلة الدراسة

في ظل التحديات التنافسية والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال شهدت المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة تتعلق بتحقيق مستويات عالية من الأداء الاستراتيجي في ظل بيئات عمل تتسم بعدم الاستقرار، والتغير السريع في التكنولوجيا، والتنافس الحاد في الأسواق. بما يضمن استدامتها وقدرتها على التكيف مع التحولات وفي هذا السياق تلعب القيادة دوراً حاسماً في توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى. إلا أن الاعتماد على الأنماط القيادية التقليدية لم يعد كافياً لتحفيز العاملين أو تحقيق التحول التنظيمي المطلوب. وبالرغم من وجود خطط استراتيجية في كثير من المنظمات إلا إن الأداء لا يرقى غالباً إلى الطموحات بسبب غياب القيادة الفعالة القادرة على تحفيز الأفراد وتحويل الرؤية إلى واقع عملي، وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية تمثل أحد الأنماط القيادية القادرة على إحداث التغيير الإيجابي وتعزيز التزام الأفراد تجاه الأهداف التنظيمية، إلا أن هناك فجوة معرفية وتطبيقية قائمة تتعلق بمدى إسهام هذا النمط القيادي بشكل فعلي في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات، خاصة في البيئات العربية أو النامية التي قد تواجه تحديات ثقافية وهيكلية تؤثر في تطبيق هذا النموذج القيادي، إن النمط القيادي التحويلي يتصف بالقدرة العالية لمواجهة التحديات والتطورات وفتح المجالات للابتكار والإبداع من خلال فتح عدة قنوات للتطوير والتجديد وصولاً لمواكبة التغيرات المتسارعة.

ومن هنا يمكن القول إن القيادة التحويلية هي العنصر الأساسي لجميع أعمال المنظمات وهو جزء لا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهله في العمليات التنظيمية للمنظمات مهما كانت أهدافها ووظائفها، فالعنصر

البشري يعد المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية والعنصر الأساسي التنظيمي لنجاح المنظمات في القرن الواحد والعشرين. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الاستراتيجي لدى الشركة العامة للكهرباء (إدارة التوزيع الساحل الغربي)؟

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي لدى الشركة العامة للكهرباء إدارة التوزيع الساحل الغربي.

الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التأثير المثالي على الأداء الاستراتيجي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التحفيز الإلهامي على الأداء الاستراتيجي.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التحفيز الفكري على الأداء الاستراتيجي.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاعتبار الفردي على الأداء الاستراتيجي.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الأهمية الكبيرة للقيادة الإدارية وقدرتها على تعزيز أداء المنظمات وقدرتها التنافسية في ظل البيئات المعقدة والسريعة التغير، وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تدعو إلى إجراء مثل هذا النوع من الدراسات لضمان استمراريته وتطويرها، حيث تكمن أهميته في:

1. تسهم هذه الدراسة في لقاء الضوء على إحدى أهم المواضيع الإدارية المهمة في الفكر الإداري، وهي القيادة التحويلية لما لها من دور في تنمية وتطوير بقاء أي منظمة وزيادة الأداء الاستراتيجي للمنظمات وتحقيق حل المشاكل الإدارية.
2. تكمن أهمية الدراسة في دعم صناع القرار في تطوير البرامج القيادية وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على التغيير والنمو.
3. توضح وتبين الإيجابيات والميزات من دراسة أبعاد القيادة التحويلية الفعالة والتعرف على سلبياتها.
4. محاولة دراسة وتغطية الجوانب التي لم تشر إليها الدراسات السابقة التي درست ذات الموضوع، وتبسيط الضوء على القيادة التحويلية بكونها أحد أنماط القيادة الفعالة في العصر الحديث.

5. محاولة ربط سلوك القادة بنتائج الأداء الاستراتيجي من خلال تقديم إطار عملي يساعد المنظمات على هذا الربط، وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على التغيير والنمو.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي للمنظمات ومعرفة أي من أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً في أداء المنظمات ومن خلال معرفة التالي:

1. تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) والأداء الاستراتيجي.
2. تحديد مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها ومدى تطبيقها في بيئة العمل المعاصرة.
3. تعزيز ثقافة القيادة التحويلية بما يدعم الأداء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية للمنظمات.
4. تحديد أثر المعوقات التي تحول دون تطبيق مهارات القيادة التحويلية.
5. التعرف على أي من أبعاد مهارات القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي.
6. إمكانية تقديم مقترحات أو توصيات تساعد على تحقيق أهداف الدراسة لدى المنظمة قيد الدراسة.

### منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث إن هذا المنهج أكثر ملاءمة لطبيعة متغيرات الدراسة، إذ يهدف المنهج إلى جمع الحقائق والبيانات حول متغيرات الدراسة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً وتحليلها واستخلاص دلالتها.

### مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في كل المسؤولين وبمختلف مستوياتهم التنظيمية والبالغ عددهم (1340) مسؤولاً لدى المنظمة قيد الدراسة.
2. عينة الدراسة: تم أخذ أسلوب العينة العشوائية البسيطة وفق النسبة العلمية المستخدمة في البحث العلمي والتي كانت (64) مفردة. وبعد توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة تم الحصول على (46) مفردة لتمثل مجتمع الدراسة. أي بنسبة مسترجع (71.88 %).

## أدوات الدراسة

1. المصادر الأولية: صحيفة الاستبيان كمصدر للبيانات الأولية من مجتمع الدراسة ومن ثم تحليلها واستنتاج المعلومات الدقيقة المستخلصة من هذه الدراسة.
2. المصادر الثانوية: استخدام المراجع العلمية التي تعني بنفس الموضوع من كتب علمية ودوريات ومجلات علمية معتمدة ومحكمة وبحوث ودراسات سابقة.

### - متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: أبعاد القيادة التحويلية.
2. المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي.

## حدود الدراسة

1. حدود موضوعية: تقتصر على أثر أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على الأداء الاستراتيجي.
2. حدود مكانية: الشركة العامة للكهرباء إدارة توزيع الساحل الغربي بكافة فروعها وإداراتها.
3. حدود زمنية: طبقت الدراسة في سنة 2025م.
4. حدود بشرية: أجريت الدراسة التطبيقية على عينة من المسؤولين لدى إدارة توزيع الساحل الغربي للشركة العامة.

## مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: ذلك الاتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بكفاءة عالية، مما يساعد في التحول من الواقع (الحاضر) إلى المستقبل، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد وتكلفة. (الغامدي، 2021، 12).

التأثير المثالي: حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. (أسامة، 2013، 96).

التحفيز الإلهامي : ويعني أن القائد التحويلي يعمل على تحفيز المرؤوسين، وغرس روح التحدي فيهم، ودفعهم إلى المثابرة والعمل وتحقيق الأهداف المسطرة بكل فعالية، ويرفع فيهم روح الحماس والعمل الجاد، وفق فريق متكامل، ويشركهم في رسم الرؤية المستقبلية المنشودة. (فارس، 2003، 475).

التحفيز الفكري او الإبداعي: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث على الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين ودعم الطرق الجديدة والخلاقة لأداء الأعمال. *الاعتبارات الفردية*: وهو درجة تلبية القائد للحاجات الفردية للعاملين والتصرف كمدرّب ومعلم يقدم الاحترام والتقدير للفرد، لأنه مرشد لكل فرد من مرؤوسيه يستمع لما يشكون منه ويسعى إلى حل للمشكلات الفردية ويطور ذات كل منهم. (حجي، 2016، 239-240).

الأداء الاستراتيجي: بأنه "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم تعد القوائم المالية تمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلاله تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية". (الهنداوي، 2014، 56). الشركة العامة للكهرباء (إدارة توزيع الساحل الغربي): وهي فرع من فروع الشركة العامة للكهرباء بليبيا وتتكون من العديد من الدوائر منها دائرة الإنارة العامة، دائرة التركيبات، دائرة تخطيط الصيانة، دائرة التخطيط والدراسات، دائرة متابعة التشغيل مع دوائر التوزيع بالمناطق، دائرة توزيع صرمان، دائرة توزيع العجيلات دائرة توزيع الجميل، دائرة توزيع رقدالين، دائرة توزيع زلطن، دائرة توزيع المنشية.

### الدراسات السابقة

1-دراسة الهبارنة، الصوالحة، أبوعرابي (2020) بعنوان القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي (الدور المعدل لجودة حياة العمل - دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء نموذج يعكس أثر القيادة التحويلية المتمثلة بأبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي)، على جودة حياة العمل وقد تم قياس متغيرات الدراسة من خلال استبانة تم توزيعها بأسلوب عينة عشوائية طبقية متناسبة على جميع الموظفين من الفئات العليا والوسطى، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الأسلوب السببي، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

2- دراسة: افاق حميد حسن (2018) القيادة التحويلية ودورها في جودة القرارات الاستراتيجية هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح مفاهيم القيادة التحويلية ودورها في جودة القرارات الاستراتيجية كذلك قياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة واختباراتها. وقد اشتملت عينة الدراسة على (55) فرداً شكلوا القيادات العليا لرئاسة الجمهورية العراقية وتمثلوا (بالمستشارين، ومديري الادارة العليا والوسطى) ،

في حين تمثلت الأداة الرئيسية للبحث الحالي (الاستبانة) والتي جرى تصميمها بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية الرصينة الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالي والمتمثلة بأبعاد القيادة التحويلية وخصائص القرارات الاستراتيجية بعد أن جرى تكييف هذه المقاييس بما يتناسب مع متطلبات البيئة العراقية، جرى تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عبر أداة البحث باستعمال عدد من الأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج المتعلقة بها.

### 3- دراسة بزرقراري عبله (2017) أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة ووزعت على عينة عشوائية من المسيرين في المؤسسة البالغة (30) استبيان، حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، حيث هناك تطبيق لنمط القيادة التحويلية بمستوى مرتفع حسب عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,07) بمستوى موافق، كما أن أغلب أفراد عينة البحث متفقون على توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة بمتوسط حسابي (3,70) بمستوى موافق وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة، والابداع للمؤسسة محل الدراسة، ولكن بينت النتائج بأنه لا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة، وتحسين الجودة، وسرعة التسليم.

4-دراسة الحراشة(2015) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الاردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي": هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين في الجامعة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (178) فرداً، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها: مستوى تطبيق ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين بدرجة متوسطة، وجاء مستوى التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين متوسطاً، ووجود عالقة ارتباط إيجابية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة لتحويلية ومستوى التطوير التنظيمي.

### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه التشابه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، والتي كان لها أثر

في بناء الدراسة الحالية، وتبعاً سعت هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة في معالجة الفجوة البحثية التي لم تبرز بالقدر الكافي وبصورة مباشرة العلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لدى المنظمات.

1. اتفقت كل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باستخدام منهج الدراسة التي اعتمدت على المنهج (الوصفي) ودراسات مسحية او استطلاعية لتحقيق أهداف الدراسة.
2. اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهدافها مع الدراسة الحالية
3. اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام (الاستبانات) كأداة للدراسة.
4. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في توضيح بعض المفاهيم الأساسية للدراسة، مما كان له دور جيد في إثراء للدراسة الحالية.
5. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في التعرف إلى الأساليب الإحصائية المناسبة المراد استخدامها في الدراسة الحالية.
6. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في التعرف على نتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، لما سوف يكون له دور في تدعيم ومناقشة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية.
7. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في التعرف على بعض المجالات والدوريات العلمية المختلفة والدراسات والأبحاث ذات صلة. من خلال عرض الدراسات السابقة وعرض أبرز المحاور يتضح أن كل دراسة قد تختلف مع الدراسة الحالية في جوانب وأيضاً قد تتفق في جوانب أخرى، وذلك من ناحية أهدافها، وأدواتها، والمنهج المتبع فيها، وعينتها، ونتائجها.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات

1. كانت الدراسات السابقة في سنوات من (2015-2020) وتميزت الدراسة الحالية بالحدث حيث كانت في سنة (2025) واستخدام مراجع حديثة في الإطار النظري مما يزيد من موثوقية وحدث البيانات والمعلومات التي تم إيرادها في الإطار النظري.
2. كما تميزت الدراسة الحالية بالحدود المكانية والزمانية المختلفة عن أغلب الدراسات السابقة.
3. كانت هذه الدراسة الأداء الاستراتيجي فيها متغير تابع وأبعاد القيادة التحويلية متغير مستقل.
4. في الدراسات السابقة ارتبطت القيادة التحويلية كمتغير مستقل ببعض المتغيرات التابعة الأخرى مثل التطوير التنظيمي، والميزة التنافسية والقرارات الاستراتيجية.

5. قلة الدراسات في هذا المجال في مجتمعنا حسب ما لاحظته من الدراسات السابقة المعروضة في الدراسة.

### الفجوة البحثية

1. نقص الدراسات التطبيقية في قطاع الكهرباء بليبيا فلم تعالج الدراسات الحديثة حتى (2025) تطبيق القيادة التحويلية داخل الشركة العامة للكهرباء وخاصة إدارة التوزيع الغربية رغم التحديات التشغيلية والإدارية المتزايدة التي تواجه هذا القطاع الحيوي. ومحدودية هذه الدراسات التي تعالج دور بيئة العمل الليبية غير المستقرة التي تعاني من نقص الموارد وضغط العمل والتحديات الأمنية والاقتصادية فلم تدرس كيفية تأثير القيادة التحويلية على تحسين الأداء الاستراتيجي في ظل هذه الظروف المتغيرة.
2. غياب الربط المباشر بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي حيث ركزت الدراسات السابقة على القرارات الاستراتيجية والتطوير التنظيمي والميزة التنافسية لكن العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والأداء الاستراتيجي لم تُبحث بشكل كافٍ.
3. الفجوة الزمنية والمكانية حيث لا توجد دراسات حديثة تجمع بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في قطاع الكهرباء مستوى إدارة التوزيع الغربية.

الجانب النظري

### أولاً: تعريف القيادة التحويلية

لم يتوصل الباحثون إلى تعريف موحد للقيادة التحويلية، ويعزى ذلك إلى اختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول هذا المفهوم الحديث في مجال الإدارة، مما أدى إلى ظهور عدة تعريفات متنوعة نذكر منها: عرفت القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (مصطفى، 2002: 116)

وعرفت على أنها هي قيادة الجهد المنظم والمخطط للوصول لتحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، عن طريق التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية. (حسين، 2013: 15)

وتعرف بأنها القدرة على التواصل مع الأفراد وحثهم للقيام بالواجبات الموكلة إليهم بأفضل الجهود، من خلال إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات من طرف المرؤوسين وذلك بالاهتمام ومراعاة حاجاتهم وتنظيمها. (عبدالمهدي، 2016: 35)

وهناك من عرف القيادة التحويلية على أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز حوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة". (الغزال، 2012: 86)

### ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

تعد القيادة بمفهومها العام ضرورة البدء منها إلى مجتمع أو منظمة، وهي من أكثر أدوات التوجيه فعالية، وتظهر جلياً أهميتها في نجاح المنظمات أو فشلها، فالمنظمة الناجحة هي التي تتوفر لها قيادة سليمة لكونها تعزز ثقة العاملين بأنفسهم، وفي قائدهم، وتدفعهم للعمل والإنجاز فوق المتوقع.

وتسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق أهداف جوهرية، وتهتم ببناء عالقات إيجابية وتعمل على جذب المصادر البشرية والمادية، فالقيادة التحويلية من خلال الدافعية الملهمة والرؤية الكاريزمية وتحفيز الأفراد تجاه المؤسسة تعمل على مساعدة الأفراد في المنظمة في التركيز على الأهداف العليا بعيدة المدى، كالحاجة إلى الإنجاز واعتبار الذات وتحقيقها. (الأخضر، 2019: 32)

كما يحرص القائد التحويلي على أن تكون طبيعة العالقة بين القادة والأفراد في المنظمة تسودها المشاركة الوجدانية، مما يؤدي مفهوم الذات لديهم إلى المفهوم الجماعي الناتج عن اندماجهم بالمنظمة وأهدافها، وبالتالي يصل الأفراد إلى التزام الوظيفي، والقيادة التحويلية قادرة على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومترابط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية. (سالم، 2024: 906-907)

### ثالثاً: خصائص القيادة التحويلية

يرى (العازمي، 2006) أن خصائص القيادة التحويلية هي:

1. الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
2. الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
3. التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
4. استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل ال يؤثر على المبادئ والقيم.
5. توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة.
6. تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
7. تطوير القدرة على التعلم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

8. القدرة على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.

9. القدرة على الابتكار والإبداع.

10. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.

11. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة واتخاذها بكفاءة عالية.

12. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.

#### رابعاً: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام

بما هو متوقع منه، وتتمثل هذه المتطلبات في: (أبوهذاف، 2011: 15)

1. الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.

2. التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.

3. استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.

4. تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين.

5. تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

ويجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية. ومن تلك المهارات مايلي: (العاظمي، 2006:

36)

1. القدرة على المبادأة والابتكار والاختراع، وإحداث التطوير الإداري.

2. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.

3. القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة.

4. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.

5. القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

#### خامساً: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

رغم الفوائد الكبيرة التي تقدمها القيادة التحويلية، فإن هناك العديد من التحديات التي قد تعيق تنفيذها بشكل

فعال. ومن الضروري التعرف على هذه التحديات وتطوير استراتيجيات للتغلب عليها، إلا أن هناك عدة

عوامل قد تعيق تنفيذ القيادة الاستراتيجية وتتمثل أبرزها في الآتي:

1. مقاومة التغيير؛ إذ قد يشعر بعض الأفراد بعدم الارتياح تجاه التغييرات التي يقترحها القائد، مما يؤدي إلى مقاومة الفكرة أو العملية. ويمكن أن تتبع هذه المقاومة من الخوف من فقدان الوظيفة أو القلق من عدم القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة.

2. ثقافة المؤسسة؛ يمكن أن تؤثر ثقافة المؤسسة على فعالية القيادة التحويلية؛ فإذا كانت الثقافة التنظيمية تقليدية أو تسلطية، فقد يكون من الصعب إدخال أساليب القيادة التحويلية التي تعتمد على الإلهام والمشاركة.

3. نقص المهارات القيادية؛ من التحديات الأخرى التي تواجه تنفيذ القيادة التحويلية؛ فإذا لم يمتلك القادة المهارات اللازمة للتواصل الفعال أو لبناء علاقات قوية، فإنهم سيواجهون صعوبة في تحفيز الأفراد وتحقيق الأهداف المنشودة. (عيسى، 2024: 30-31)

### أولاً: مفهوم الأداء الإستراتيجي

يعرف الأداء الإستراتيجي بأنه "قياس استراتيجيات الشركة باستخدام المعايير المحددة وتحديد كيفية تفاعل النتائج مع أهداف الشركة". (الأحمد، 2017: 785).

ويعرف الأداء بأنه "نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمدخلات والتي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في الأمد الطويل". (محمد، 2015).

كما عرف الأداء بأنه "عملية تحويل المدخلات المنتظمة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات من مواصفات فنية ومعدلات معينة أو محدودة". (ادمو، 2016: 21).

ويعرف بأنه "ترجمة الخطط الإستراتيجي إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفعالية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة إجمالاً". (قحموش، 2014: 47).

### ثانياً: أهمية الأداء الإستراتيجي

إن أهمية الاداء الإستراتيجي تبرز من خال ثلاثة أبعاد أساسية نظرية، وتجريبية، وإدارية: (توفيق: 2024: 83).

أ- فمن الناحية النظرية يمثل الاداء مركز الإدارة الإستراتيجي للعمليات، ويتمثل في تتضمن جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء بشكل مباشر أو ضمني.

ب- أما من الناحية التجريبية فإن الاداء الإستراتيجي يقوم على اختيار الإستراتيجيات المختلفة.

ج- ومن الناحية الإدارية فإن الاهتمام يظهر بوضوح من خال الاهتمام المتزايد والمتميز من قبل إدارة العمليات بالشركات والتحديات التي تجري على الاهداف والإستراتيجيات.

### ثالثاً: أبعاد الأداء الإستراتيجي

تتمثل أبعاد الأداء الاستراتيجي في الآتي: (الرواضية، 2023: 85-86).

#### 1- بعد الأداء المالي

يمثل الأداء المالي السبيل الوحيد للحفاظ على بقاء واستمرار المؤسسات، كما يعتبر من أكثر الميادين شيوعاً في معظم بحوث الإدارة الإستراتيجية، والاكثَر استخداماً في قياس أداء المؤسسات لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويساهم في توجيه المؤسسات نحو المسار الأفضل.

ويعرف الأداء المالي بأنه التعبير عن نشاطات إدارة الأعمال باستخدام مقاييس مالية معينة وأنه الأداة الرئيسية الداعمة لجميع أنشطة المؤسسة المختلفة. (عبدالسيد، 2009: 134).

إن الاعتماد على الأداء المالي وقياساته المالية فقط كمجال للأداء الإستراتيجي غير كافٍ ولا يعطي رؤية متكاملة للمؤسسة، لا يجب أن يشمل أيضاً على مقاييس غير مالية والتي تتمثل في الأداء التشغيلي والعملياتي.

#### 2- بعد الأداء التشغيلي

يُعد الأداء التشغيلي أحد أنواع الأداء الأساسية، ومن التصنيفات الكلاسيكية الشائعة التي استخدمت على نطاق واسع في الدراسات الإدارية. ويُعتبر هذا النوع من الأداء أحد مجالات الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بقياس الأداء من خلال الدمج بين الأداء المالي والأداء التشغيلي.

ويرى الباحثان نورثون وكابلان (Norton & Kaplan) أن الاعتماد على القياسات التقليدية للأداء المالي لم يعد كافياً لمواكبة متطلبات بيئة الأعمال الحديثة، إذ لم تعد هذه المقاييس قادرة على عكس جميع جوانب أداء المؤسسة. لذلك يؤكدان على أهمية استخدام القياسات التشغيلية التي تركز على رضا العملاء، وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية، ومستوى التحسين والابتكار داخل المؤسسة، لما لهذه الجوانب من دور أساسي في تحقيق عوائد مالية مستقبلية تعزز استدامة الأداء المؤسسي.

يعرف الأداء التشغيلي بأنه "العملية التي يتم بموجبها إنتاج المنتجات التي تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهو نظام متكامل يتألف من مدخلات (المواد الأولية والعمل والطاقة ورأس المال والعمليات) والمخرجات التي تحول موارد المؤسسة إلى منتجات مرغوبة للزبائن. (المرسى، 2007: 134).

يشير الأداء التشغيلي إلى مجموعة النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة، بما يمكنها من بلوغ أهدافها التنظيمية. ويُعدّ الأداء التشغيلي انعكاساً لمجموعة الأنشطة والعمليات المرتبطة بكفاءة وفعالية الأداء الداخلي للمؤسسة، إذ تمثل العمليات التشغيلية

الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحديد توجهها الاستراتيجي والتنافسي، بما يسهم في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة عبر أبعاد الأداء المختلفة التي تستهدفها.

تتجلى أهمية الأداء التشغيلي في دوره المحوري في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تعزيز الإبداع في المنتج والعملية الإنتاجية بهدف تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات القائمة بما يلبي احتياجات العملاء ويزيد من قدرتها التنافسية. ويسهم ذلك بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء، والتكيف، والنمو ضمن بيئة أعمال تتسم بالتغير والتحدي المستمر.

### 3- الأداء التنافسي

يعرف الأداء التنافسي بأنه: عبارة عن استغلال القدرات الموجودة والتي تساعد على الاحتفاظ بالوضعية الجيدة، مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة في المجال التنافسي للمستقبل، فالأداء التنافسي يعتمد بالدرجة الأولى على التحليل الإستراتيجي للمجال التنافسي.

يُعدّ الأداء التنافسي انعكاساً مباشراً لرغبة المؤسسة في النمو والاستمرار وتعزيز موقعها الريادي في الأسواق. وإذا كان كلٌّ من الأداء المالي والأداء التشغيلي يُجسّدان المنظور الداخلي قصير الأجل للأداء الاستراتيجي، فإن الأداء التنافسي يمثل البعد الاستراتيجي طويل الأمد، الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة والتفوق في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة المتصاعدة.

ويُجسّد الأداء التنافسي مستوى النجاح المؤسسي الناتج ليس فقط عن كفاءة العمليات والأنشطة الداخلية، بل أيضاً عن قدرة المؤسسة على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي السائد داخل القطاع الذي تنشط فيه. ويستند هذا المفهوم إلى منطق مفاده أن تحقيق المؤسسة لنتائج إيجابية أو بلوغ أهدافها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة حدة المنافسة في القطاع وبـ الخصائص التنافسية التي تميّزه. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الأداء التنافسي يُعبر عن مدى قدرة المؤسسة على بناء ميزة تنافسية مستدامة تمكّنها من التفوق على منافسيها في السوق.

ويهدف الأداء التنافسي إلى تحسين جودة تنفيذ الأنشطة التنظيمية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، مثل الابتكار والتطوير المستمر، ويُنظر إليه بوصفه الآلية التي تعتمد عليها المؤسسة لاختيار وتنفيذ استراتيجيتها العامة الهادفة إلى تحقيق واستدامة التفوق التنافسي. كما يسهم الأداء التنافسي في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق في الأسواق من خلال استثمار مواردها وقدراتها بطريقة تضمن لها موقعاً ريادياً يصعب على المنافسين مجاراته.

#### رابعاً: قياس الأداء الإستراتيجي

لقد شكّل الربح ولعقود طويلة الهدف الرئيس الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، حيث تمحور اهتمام المساهمين والإدارة على تعظيم العائد المالي باعتباره المؤشر الأبرز لنجاح المنظمة واستمراريتها. وانطلاقاً من هذا المنظور، كان قياس الأداء يعتمد أساساً على النتائج المالية والمحاسبية التي تحققها المنظمة. غير أنّ هذا التوجه واجه انتقادات متزايدة من قبل المسيرين والباحثين في الإدارة الاستراتيجية الذين رأوا أن المؤشرات المالية التقليدية لا تعكس بصورة كافية الأداء الشامل ولا تعبّر عن قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة والتطور على المدى الطويل.

نتيجة لذلك، اتجهت المنظمات إلى تبني مؤشرات أداء أكثر استراتيجية، تُمكنها من قياس مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وتُراعي الأبعاد غير المالية كالكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، والابتكار. ويُعدّ قياس الأداء الاستراتيجي من المهام الجوهرية التي تضطلع بها الإدارة العليا، نظراً لكونه يعكس مدى نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق رؤيتها المستقبلية.

وفي هذا الإطار، يتطلب تناول مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي التمييز بين عمليتي القياس والتقييم، باعتبار أن القياس يهدف إلى تحديد مستوى الأداء من خلال مؤشرات كمية ونوعية، بينما يُركّز التقييم على تحليل النتائج وتفسيرها بهدف دعم صنع القرار الاستراتيجي وتحسين فعالية الأداء التنظيمي.

قياس الأداء عبارة عن : " مؤشر عن العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجي للمنظمة". هذا التعريف اعتبر قياس الأداء الإستراتيجي أنه علاقة بين الأهداف الإستراتيجي التي تسطرها المنظمة وبين العوامل التي تسعى لتحقيق هذه الأهداف وهذه العلاقة يعبر عنها بمؤشر. (Hubert, 2005, p42) أي أن قياس الأداء الإستراتيجي يعبر عن الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الإستراتيجيات المعتمدة.

#### أهمية قياس الأداء الإستراتيجي

تكتسب عملية قياس الأداء الإستراتيجي أهمية بالغة يمكن التطرق إليها في الجوانب الأساسية التالية: يوفر نظام قياس الأداء الإستراتيجي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة؛ يظهر قياس الأداء الإستراتيجي التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المنظمة من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمنظمات المماثلة يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية،

وإيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات و المكافآت و الحوافز ؛ تعكس عملية قياس الأداء الإستراتيجي المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن إدارة المحيط القطاعي الذي تعمل فيه، وبالتالي تحدّد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها؛ تعكس عملية قياس الأداء الإستراتيجي درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالمحيط التنافسي للمنظمة.

### خامساً: العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي

تُعَدّ القيادة التحويلية أحد العوامل الجوهرية في تحسين أداء الأفراد، إذ تُسهم في جعلهم أكثر التزاماً بأهداف المؤسسة على حساب مصالحهم الشخصية. وقد دفع هذا الإدراك الباحثين إلى دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات. ويُلاحظ أن العاملين في هذه المؤسسات يحتاجون إلى رعاية خاصة من القادة والمديرين، بما يحفزهم على إحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

بينت العديد من الدراسات وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي، كما أظهرت أن تصور المديرين لهذين المفهومين كان إيجابياً إلى حد كبير.

## الدراسة الميدانية

### أولاً- أداة جمع البيانات

#### 1- تصميم استمارة الاستبيان

لقد قامت الباحثة بإعداد الصورة المبدئية لعبارات استمارة الاستبيان بعد الاطلاع على عديد من المراجع العلمية، والدراسات السابقة في مجال البحث الحالي ومن خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة، وقد راعت الباحثة في إعداد استمارة الاستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلبت من المستبين وضع علامة (✓) أمام كل عبارة حسب درجة موافقته عليها.

#### 2- اختبارات الصدق " الصلاحية"

للتأكد من صدق وصلاحية استمارة الاستبيان قامت الباحثة بالاختبارات الآتية :

#### أ- صدق المحتوى أو (صدق المضمون) Content validity

لقد راعت الباحثة جانب صدق المحتوى في استمارة الاستبيان، من خلال التأكد من أن جميع العبارات التي تحتويها استمارة الاستبيان تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة، كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنقاة من الإطار النظري للدراسة.

## ب- الصدق الظاهري: Face validity

للتأكد من أن عبارات استمارة الاستبيان تحقق الغرض الذي أعدت من أجله وهو هدف الدراسة، تم عرض استمارة الاستبيان علي عدد من المحكمين وذلك للتأكد من مدى ملائمة عبارات استمارة الاستبيان لمجتمع البحث، وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وتجيب عن أسئلة المحاور، بالإضافة إلى مدى ملائمة معيار الإجابات المستخدمة للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان، وقد أشار الأساتذة المحكمون إلى عديد الملاحظات والاقتراحات التي تم أخذها بعين الاعتبار، ومن تم التوصل إلى الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان الموضحة في الملحق (1) وهي تضم 6 مجموعات من العبارات وهي كالآتي :-

المجموعة الأولى: - وتضم 6 أسئلة شخصية وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، مدة الخبرة في مجال العمل والمستوى الإداري (المسمى الوظيفي).

المجموعة الثانية: - وتشمل 4 عبارات حول مستوى بعد التأثير المثالي.

المجموعة الثالثة: - وتشمل 4 عبارات حول مستوى بعد التحفيز الإلهامي.

المجموعة الرابعة: - وتشمل 4 عبارات حول مستوى بعد التحفيز التفكير (التفكر).

المجموعة الخامسة: - وتشمل 4 عبارات حول مستوى بعد الاعتبارات الفردية.

المجموعة السادسة: - وتشمل 6 عبارات حول مستوى الأداء الاستراتيجي.

وبعد عملية تحكيم الاستبيان قامت الباحثة بتوزيع عدد (64) نسخة من استمارة الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة من المسؤولين بمختلف مستوياتهم التنظيمية وتخصصاتهم الوظيفية في إدارة توزيع الساحل الغربي لدى الشركة العامة للكهرباء وبعد فترة زمنية تم الحصول على عدد (46) استمارة استبيان من الاستثمارات الموزعة. والجدول رقم (1) يبين عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

جدول رقم (1) عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

| عدد النسخ الموزعة | عدد النسخ المسترجعة | نسبة النسخ المسترجعة % |
|-------------------|---------------------|------------------------|
| 64                | 46                  | 71.88                  |

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة المسترجع الكلية 71.88% من جميع استمارات الاستبيان الموزعة وهي نسبة كبيرة .

## ثانياً: - ترميز البيانات

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول رقم (2)

جدول رقم (2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الثلاثي

| الإجابة | غير موافق | محايد | موافق |
|---------|-----------|-------|-------|
| الدرجة  | 1         | 2     | 3     |

من خلال الجدول رقم (2) يكون متوسط درجة الموافقة (2). فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن 2 فيدل على ارتفاع درجة الموافقة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن 2 فيدل على انخفاض درجة الموافقة , في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن 2 فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن متوسط المقياس (2) أم لا وفي حالة الاختلاف يتم معرفة ما إذا كان درجة الموافقة تزيد أو تقل معنوياً عن متوسط المقياس (2). وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات و إدخال البيانات باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة SPSS Statistical Package for Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات كما يلي:-

## ثالثاً: - اختبار الثبات والصدق: Reliability and Validate

للتأكد من ثبات وصدق " أداة الدراسة " قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ومعامل الصدق الذاتي لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور. فكانت النتائج كما بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات والصدق

| م | المحور                       | عدد العبارات | معامل ألفاء الثبات | معامل الصدق |
|---|------------------------------|--------------|--------------------|-------------|
| 1 | بعد التأثير المثالي          | 4            | 0.950              | 0.975       |
| 2 | بعد التحفيز الإلهامي         | 4            | 0.963              | 0.981       |
| 3 | بعد التحفيز التفكير (التفكر) | 4            | 0.952              | 0.976       |
| 4 | بعد الاعتبارات الفردية       | 4            | 0.924              | 0.961       |
| 5 | القيادة التحويلية            | 16           | 0.985              | 0.992       |
| 6 | الأداء الاستراتيجي           | 6            | 0.965              | 0.982       |

|   |              |    |       |       |
|---|--------------|----|-------|-------|
| 7 | جميع المحاور | 22 | 0.986 | 0.993 |
|---|--------------|----|-------|-------|

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.924 إلى 0.985) ولجميع المحاور (0.986) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.961 إلى 0.992) ولجميع المحاور (0.993) وهي قيم كبيرة وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### رابعاً: - خصائص مفردات عينة الدراسة

##### 1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| ذكر     | 42    | 91.3     |
| أنثى    | 4     | 8.7      |
| المجموع | 46    | 100.0    |

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون نسبة (91.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي من الإناث ويمثلون نسبة (8.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة

2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

| العمر                   | العدد | النسبة % |
|-------------------------|-------|----------|
| أقل من 30 سنة           | 5     | 10.9     |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 15    | 32.6     |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 18    | 39.1     |
| من 50 سنة فأكثر         | 8     | 17.4     |
| المجموع                 | 46    | 100.0    |

من خلال الجدول رقم(5) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة ويمثلون نسبة ( 39.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم ممن أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة ويمثلون نسبة (32.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم ممن أعمارهم من 50 سنة فأكثر ويمثلون نسبة ( %) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي ممن أعمارهم أقل من 30 سنة ويمثلون نسبة ( %) من جميع مفردات عينة الدراسة. وبصورة نلاحظ أن معظم مفردات العينة ممن أعمارهم كبيرة وبالتالي يكون لديهم القدرة على تفهم مشكلة الدراسة .

### 3- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة % | العدد | المؤهل العلمي             |
|----------|-------|---------------------------|
| 21.7     | 10    | شهادة الدبلوم المتوسط     |
| 54.3     | 25    | شهادة الدبلوم العالي      |
| 21.7     | 10    | شهادة التعليم الجامعي     |
| 2.2      | 1     | الإجازة العالية الماجستير |
| 100.0    | 46    | المجموع                   |

من خلال الجدول (6) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة الدبلوم العالي ويمثلون نسبة (54.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة التعليم الجامعي وشهادة الدبلوم المتوسط ويمثلون نسبة (21.7%) لكل مؤهل من المؤهلين من جميع المفردات والباقي ممن مؤهلاتهم العلمية الإجازة العالية الماجستير ويمثلون نسبة (2.2%) من جميع مفردات العينة.

### 4- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

| النسبة % | العدد | التخصص      |
|----------|-------|-------------|
| 21.7     | 10    | علوم إدارية |
| 56.5     | 26    | علوم هندسية |
| 10.9     | 5     | علوم تقنية  |
| 10.9     | 5     | علوم أخرى   |
| 100.0    | 46    | المجموع     |

من خلال الجدول رقم (7) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة تخصصهم العلمي علوم هندسية ويمثلون نسبة (56.5%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن تخصصهم العلمي علوم إدارية ويمثلون نسبة (21.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن تخصصهم العلمي علوم تقنية وعلوم أخرى ويمثلون نسبة (10.9%)

##### 5- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مدة الخبرة

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| النسبة % | العدد | سنوات الخبرة      |
|----------|-------|-------------------|
| 17.4     | 8     | أقل من خمس سنوات  |
| 13.0     | 6     | من 5 إلى 10 سنوات |
| 23.9     | 11    | من 11 إلى 15 سنة  |
| 26.1     | 12    | من 16 إلى 20 سنة  |
| 19.6     | 9     | من 21 سنة فأكثر   |
| 100.0    | 46    | المجموع           |

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 16 إلى 20 سنة ويمثلون نسبة (26.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة ويمثلون نسبة (23.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 21 سنة فأكثر ويمثلون نسبة (19.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات ويمثلون نسبة (17.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ويمثلون نسبة (13%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

##### 5- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الإداري (المسمى الوظيفي)

جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الإداري (المسمى الوظيفي)

| النسبة % | العدد | المستوى الإداري (المسمى الوظيفي) |
|----------|-------|----------------------------------|
| 8.7      | 4     | مدير إدارة                       |
| 37.0     | 17    | رئيس قسم                         |

|       |    |           |
|-------|----|-----------|
| 10.9  | 5  | مشرف وحدة |
| 43.5  | 20 | مرؤوس     |
| 100.0 | 46 | المجموع   |

من خلال الجدول رقم (9) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة مساهم الوظيفي مرؤوس ويمثلون نسبة (43.5 %) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن مساهم الوظيفي رئيس قسم ويمثلون نسبة (37.0 %) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن مساهم الوظيفي مشرف وحدة ويمثلون نسبة (10.9 %) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي مساهم الوظيفي مدير إدارة ويمثلون نسبة (8.7 %) من جميع مفردات العينة

خامساً: - مستويات أبعاد القيادة الإدارية

#### 1- مستوى بعد محور التأثير المثالي

الجدول رقم (10) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التأثير المثالي ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

| م | العبارة                                                 |          | غير موافق | محايد | موافق | درجة الموافقة |
|---|---------------------------------------------------------|----------|-----------|-------|-------|---------------|
| 1 | القائد يشكل قدوة أخلاقية في العمل.                      | التكرار  | 8         | 7     | 31    |               |
|   |                                                         | النسبة % | 17.4      | 15.2  | 67.4  | عالية         |
| 2 | القائد يحظى باحترام وتقدير الموظفين.                    | التكرار  | 9         | 8     | 29    |               |
|   |                                                         | النسبة % | 19.6      | 17.4  | 63.0  | عالية         |
| 3 | يتصرف القائد بما يتوافق مع القيم المؤسسية.              | التكرار  | 8         | 10    | 28    |               |
|   |                                                         | النسبة % | 17.4      | 21.7  | 60.9  | عالية         |
| 4 | القائد يمثل قدوة حسنة للموظفين ويعاملهم بعدالة واحترام. | التكرار  | 11        | 3     | 32    |               |
|   |                                                         | النسبة % | 23.9      | 6.5   | 69.6  | عالية         |

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن درجات الموافقة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التأثير المثالي.

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التأثير المثالي تم استخدام اختبار ولكوكسون حول المتوسط (2) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (11) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي

الفرضية الصفرية:- متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)

مقابل الفرضية البديلة:- متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)

الجدول رقم (11) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات

المتعلقة بمستوى بعد محور التأثير المثالي

| العبارة                                                   | المتوسط | الانحراف المعياري | إحصائي الاختبار | الدالة المعنوية المحسوبة |
|-----------------------------------------------------------|---------|-------------------|-----------------|--------------------------|
| 1 القائد يشكل قدوة أخلاقية في العمل.                      | 2.50    | .782              | -3.683          | .000                     |
| 2 القائد يحظى باحترام وتقدير الموظفين.                    | 2.43    | .807              | -3.244          | .001                     |
| 3 يتصرف القائد بما يتوافق مع القيم المؤسسية.              | 2.43    | .779              | -3.333          | .001                     |
| 4 القائد يمثل قدوة حسنة للموظفين ويعاملهم بعدالة واحترام. | 2.46    | .862              | -3.202          | .001                     |

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوي المعنوية 0.05 ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (2) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التأثير المثالي

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (2) فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد محور التأثير المثالي تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (2) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التأثير المثالي لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)

الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التأثير المثالي يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (2)

الجدول رقم (12) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التأثير المثالي

| البيان                         | المتوسط العام | الانحراف المعياري | إحصائي الاختبار | الدالة المحسوبة |
|--------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| مستوى بعد محور التأثير المثالي | 2.4565        | .75333            | 4.110           | .000            |

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (4.110) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.4565) وهو يزيد عن متوسط المقياس (2)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد محور التأثير المثالي حيث أن:-

1. القائد يشكل قدوة أخلاقية في العمل.
2. القائد يحظى باحترام وتقدير الموظفين.
3. يتصرف القائد بما يتوافق مع القيم المؤسسية.
4. القائد يمثل قدوة حسنة للموظفين ويعاملهم بعدالة واحترام.

2- مستوى بعد محور التحفيز الإلهامي

الجدول رقم (13) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التحفيز الإلهامي ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

| م | العبارة                                  | غير موافق | محايد | موافق | درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| 1 | القائد ينقل رؤية واضحة للمستقبل.         | 13        | 11    | 22    | عالية         |
|   |                                          | 28.3      | 23.9  | 47.8  |               |
| 2 | يحفز القائد العاملين لتحقيق أهداف طموحة. | 12        | 8     | 26    | عالية         |
|   |                                          | 26.1      | 17.4  | 56.5  |               |
| 3 | يعزز القائد الشعور بالهدف والالتزام.     | 11        | 9     | 26    | عالية         |
|   |                                          | 23.9      | 19.6  | 56.5  |               |

|   |                                           |          |      |      |      |       |
|---|-------------------------------------------|----------|------|------|------|-------|
| 4 | القائد يشجع الموظفين علي التفكير الإبداعي | التكرار  | 11   | 9    | 26   |       |
|   |                                           | النسبة % | 23.9 | 19.6 | 56.5 | عالية |

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن درجات الموافقة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التحفيز الإلهامي.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التحفيز الإلهامي تم استخدام اختبار ولكوكسون حول المتوسط (2) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (14) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي

الفرضية الصفرية:- متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)  
مقابل الفرضية البديلة:- متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)  
الجدول رقم (14) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التحفيز الإلهامي.

|   | العبارة                                   | المتوسط | الانحراف المعياري | إحصائي الاختبار | الدلالة المعنوية المحسوبة |
|---|-------------------------------------------|---------|-------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 | القائد ينقل رؤية واضحة للمستقبل.          | 2.20    | .859              | -1.521          | .128                      |
| 2 | يحفز القائد العاملين لتحقيق أهداف طموحة.  | 2.30    | .866              | -2.271          | .023                      |
| 3 | يعزز القائد الشعور بالهدف والالتزام.      | 2.33    | .845              | -2.466          | .014                      |
| 4 | القائد يشجع الموظفين علي التفكير الإبداعي | 2.33    | .845              | -2.466          | .014                      |

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن

أ- الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوي المعنوية 0.05 ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (2) للعبارات التالية:-  
1. يحفز القائد العاملين لتحقيق أهداف طموحة.  
2. يعزز القائد الشعور بالهدف والالتزام.  
3. القائد يشجع الموظفين على التفكير الإبداعي  
لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (2) فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات

ب- الدلالة المعنوية المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 للعبارة التالية :-

1. القائد ينقل رؤية واضحة للمستقبل.

لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة وهذا يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد محور التحفيز الإلهامي تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (2) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (15)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي: الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التحفيز الإلهامي لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (2)

الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد محور التحفيز الإلهامي يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (2)

الجدول رقم (15) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد

#### محور التحفيز الإلهامي

| البيان                          | المتوسط العام | الانحراف المعياري | إحصائي الاختبار | الدلالة المحسوبة |
|---------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|
| مستوى بعد محور التحفيز الإلهامي | 2.2880        | .80961            | 2.413           | .020             |

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (2.413) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.2880) وهو يزيد عن متوسط المقياس (2)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد محور التحفيز الإلهامي حيث أن:-

1. يحفز القائد العاملين لتحقيق أهداف طموحة.

2. يعزز القائد الشعور بالهدف والالتزام.

3. القائد يشجع الموظفين على التفكير الإبداعي

3- مستوى بعد التحفيز التفكير (التفكر)

الجدول رقم (16) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد التحفيز التفكير (التفكر) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

| م | العبارة                                                                                        | غير موافق | محايد | موافق | درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| 1 | القائد يشجع التفكير الابتكاري.                                                                 | 9         | 11    | 26    |               |
|   |                                                                                                | النسبة %  | 19.6  | 23.9  | 56.5          |
| 2 | يتم تشجيع الموظفين على تقديم حلول جديدة.                                                       | 12        | 10    | 24    |               |
|   |                                                                                                | النسبة %  | 26.1  | 21.7  | 52.2          |
| 3 | القائد يتقبل وجهات النظر المختلفة.                                                             | 14        | 9     | 23    |               |
|   |                                                                                                | النسبة %  | 30.4  | 19.6  | 50.0          |
| 4 | يشجع القائد الموظفين على تبني القيادة التحويلية كأساس لتنمية التطوير والتغيير في بيئة المنظمة. | 11        | 11    | 24    |               |
|   |                                                                                                | النسبة %  | 23.9  | 23.9  | 52.2          |

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن درجات الموافقة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمستوى

بعد التحفيز

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد التحفيز التفكير (التفكر) تم استخدام اختبار ولكوكسون حول المتوسط (2) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (17) حيث كانت الفرضية الصفرية والبدلية لها لكل عبارة على النحو التالي

الفرضية الصفرية:- متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)

مقابل الفرضية البديلة:- متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)

الجدول رقم (17) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات

المتعلقة بمستوى بعد التحفيز التفكير (التفكر)

|   | العبارة                                  | المتوسط | الانحراف المعياري | إحصائي الاختبار | الدلالة المعنوية المحسوبة |
|---|------------------------------------------|---------|-------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 | القائد يشجع التفكير الابتكاري.           | 2.37    | .799              | -2.874          | .004                      |
| 2 | يتم تشجيع الموظفين على تقديم حلول جديدة. | 2.26    | .855              | -2.000          | .046                      |
| 3 | القائد يتقبل وجهات النظر المختلفة.       | 2.20    | .885              | -1.480          | .139                      |

|   |                                                                                                |      |      |        |      |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|--------|------|
| 4 | يشجع القائد الموظفين على تبني القيادة التحويلية كأساس لتنمية التطوير والتغيير في بيئة المنظمة. | 2.28 | .834 | -2.197 | .028 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|--------|------|

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن

أ- الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (2) للعبارات التالية :-

1. القائد يشجع التفكير ألابتكار.
2. يتم تشجيع الموظفين على تقديم حلول جديدة.
3. القائد يتقبل وجهات النظر المختلفة.
4. يشجع القائد الموظفين على تبني القيادة التحويلية كأساس لتنمية التطوير والتغيير في بيئة المنظمة.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (2) فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات

ت- الدلالات المعنوية المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 للعبارات التالية :-

1. القائد يتقبل وجهات النظر المختلفة.

لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة وهذا يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد التحفيز التفكير (التفكر) تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار ((Z حول متوسط المقياس (2) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (18)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التحفيز التفكير (التفكر) لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)  
الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التحفيز التفكير (التفكر) يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)

الجدول رقم (18) نتائج اختبار ( Z ) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التحفيز التفكيرى (التفكر)

| البيان                              | المتوسط العام | الانحراف المعياري | إحصائي الاختبار | الدلالة المحسوبة |
|-------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|
| مستوى بعد التحفيز التفكيرى (التفكر) | 2.2772        | .78921            | 2.382           | .022             |

من خلال الجدول رقم (18) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (2.382) بدلالة محسوبة (0.022) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.2772) وهو يزيد عن متوسط المقياس (2)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في بمستوى بعد محور التحفيز التفكيرى (التفكر) حيث أن: -

1. يتم تشجيع الموظفين على تقديم حلول جديدة.

2. القائد يتقبل وجهات النظر المختلفة.

3. يشجع القائد الموظفين على تبني القيادة التحويلية كأساس لتنمية التطوير والتغيير في بيئة المنظمة.

4- مستوى بعد الاعتبارات الفردية

الجدول رقم (19) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

| م | العبارة                                | غير موافق | محايد | موافق | درجة الموافقة |
|---|----------------------------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| 1 | القائد يهتم بالنمو الشخصي للموظفين.    | 15        | 11    | 20    | عالية         |
|   |                                        | 32.6      | 23.9  | 43.5  |               |
| 2 | يوفر القائد فرصاً للتدريب والتطوير.    | 10        | 14    | 22    | عالية         |
|   |                                        | 21.7      | 30.4  | 47.8  |               |
| 3 | يستمتع القائد لمشاكل الموظفين باهتمام. | 12        | 8     | 26    | عالية         |
|   |                                        | 26.1      | 17.4  | 56.5  |               |

|   |                                                           |          |      |      |       |
|---|-----------------------------------------------------------|----------|------|------|-------|
| 4 | يحفز القائد الموظفين لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الذاتية. | التكرار  | 13   | 13   | 20    |
|   |                                                           | النسبة % | 28.3 | 28.3 | 43.5  |
|   |                                                           |          |      |      | عالية |

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن درجات الموافقة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية تم استخدام اختبار ولكوكسون حول المتوسط (2) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (20) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي

الفرضية الصفرية:- متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)  
مقابل الفرضية البديلة:- متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)  
الجدول رقم (20) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية بمدى

|   | العبارة                                                   | المتوسط | الانحراف المعياري | إحصائي الاختبار | الدالة المعنوية المحسوبة |
|---|-----------------------------------------------------------|---------|-------------------|-----------------|--------------------------|
| 1 | القائد يهتم بالنمو الشخصي للموظفين.                       | 2.11    | .875              | -.845           | .398                     |
| 2 | يوفر القائد فرصاً للتدريب والتطوير.                       | 2.26    | .801              | -2.121          | .034                     |
| 3 | يستمتع القائد لمشاكل الموظفين باهتمام.                    | 2.30    | .866              | -2.271          | .023                     |
| 4 | يحفز القائد الموظفين لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الذاتية. | 2.15    | .842              | -1.219          | .223                     |

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن

أ- الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوي المعنوية 0.05 ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (2) للعبارات التالية :-

1. يوفر القائد فرصاً للتدريب والتطوير.

2. يستمتع القائد لمشاكل الموظفين باهتمام.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (2) فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات

ب- الدلالات المعنوية المحسوبة أكبر من مستوي المعنوية 0.05 للعبارات التالية :-

1. القائد يهتم بالنمو الشخصي للموظفين.

2. يحفز القائد الموظفين لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الذاتية.

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار ( Z ) حول متوسط المقياس (2) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (21) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي: الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (2)

الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (2)

الجدول رقم (21) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية

| البيان                       | المتوسط العام | الانحراف المعياري | إحصائي الاختبار | درجات الحرية | الدلالة المحسوبة |
|------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|--------------|------------------|
| مستوى بعد الاعتبارات الفردية | 2.2065        | .76432            | 1.833           | 45           | .073             |

من خلال الجدول رقم (21) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (1.833) بدلالة محسوبة (0.073) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية، وهذا يشير إلى وجود تدني في مستوى بعد الاعتبارات الفردية حيث أن:

1. يوفر القائد فرصاً للتدريب والتطوير.

2. يستمع القائد لمشاكل الموظفين باهتمام.

3. في بعض الأحيان القائد يهتم بالنمو الشخصي للموظفين.

4. في بعض الأحيان يحفز القائد الموظفين لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الذاتية.

5- مستوى القيادة التحويلية

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في ( بعد التأثير المثالي ، بعد التحفيز الإلهامي ، بعد

محور التحفيز التفكير (التفكر) و الاعتبار الفردية) واستخدام اختبار ( Z ) حول متوسط المقياس (2) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (22) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :  
الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس ( 2 )  
الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية يختلف معنويا عن متوسط المقياس ( 2 )  
الجدول رقم (22) نتائج اختبار ( Z ) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية

| البيان                  | المتوسط العام | الانحراف المعياري | إحصائي الاختبار | الدلالة المحسوبة |
|-------------------------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|
| مستوى القيادة التحويلية | 2.3071        | .75735            | 2.750           | .009             |

من خلال الجدول رقم (22) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (2.750) بدلالة محسوبة (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.3071) وهو يزيد عن متوسط المقياس (2)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى القيادة التحويلية حيث أن:

1. يوجد ارتفاع في مستوى بعد محور التأثير المثالي
2. يوجد ارتفاع في مستوى بعد محور التحفيز الإلهامي
3. يوجد ارتفاع في مستوى بعد محور التحفيز التفكير (التفكر)
4. يوجد تدني في مستوى بعد الاعتبار الفردية

سادسا: مستوى الأداء الاستراتيجي

الجدول رقم (23) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الأداء الاستراتيجي ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

| م | العبارة                                    | غير موافق | محايد | موافق | درجة الموافقة |
|---|--------------------------------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| 1 | تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية بفعالية. | 12        | 13    | 21    | عالية         |
|   |                                            | 26.1      | 28.3  | 45.7  |               |
| 2 | التكرار                                    | 15        | 14    | 17    |               |

|   |                                                 |          |      |      |      |        |
|---|-------------------------------------------------|----------|------|------|------|--------|
|   | يوجد وضوح في الرؤية والرسالة لدى جميع الموظفين. | النسبة % | 32.6 | 30.4 | 37.0 | عالية  |
| 3 | تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات في بيئتها.      | التكرار  | 15   | 16   | 15   |        |
|   |                                                 | النسبة % | 32.6 | 34.8 | 32.6 | متوسطة |
| 4 | تتبنى المؤسسة سياسات تدعم الابتكار والتطوير.    | التكرار  | 16   | 11   | 19   |        |
|   |                                                 | النسبة % | 34.8 | 23.9 | 41.3 | عالية  |
| 5 | تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في سوق العمل.         | التكرار  | 14   | 15   | 17   |        |
|   |                                                 | النسبة % | 30.4 | 32.6 | 37.0 | عالية  |
| 6 | يتم متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية بدقة.       | التكرار  | 17   | 9    | 20   |        |
|   |                                                 | النسبة % | 37.0 | 19.6 | 43.5 | عالية  |

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن

أ- درجات الموافقة عالية على العبارات التالية

1. تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية بفعالية.

2. يوجد وضوح في الرؤية والرسالة لدى جميع الموظفين.

3. تتبنى المؤسسة سياسات تدعم الابتكار والتطوير.

4. تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في سوق العمل.

5. يتم متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية بدقة.

ب- درجة الموافقة متوسطة على العبارة التالية

1. تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات في بيئتها.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى الأداء الاستراتيجي تم استخدام

اختبار ولكوكسون حول المتوسط (2) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (24) حيث كانت الفرضية الصفرية

والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي

الفرضية الصفرية:- متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)

مقابل الفرضية البديلة:- متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2)

الجدول رقم (24) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات

المتعلقة بمستوى الأداء الاستراتيجي

| العبارة                                           | المتوسط | الانحراف المعياري | إحصائي الاختبار | الدلالة المعنوية المحسوبة |
|---------------------------------------------------|---------|-------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية بفعالية.      | 2.20    | .833              | -1.567          | .117                      |
| 2 يوجد وضوح في الرؤية والرسالة لدى جميع الموظفين. | 2.04    | .842              | -.354           | .724                      |
| 3 تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات في بيئتها.      | 2.00    | .816              | .000            | 1.000                     |
| 4 تتبنى المؤسسة سياسات تدعم الابتكار والتطوير.    | 2.07    | .879              | -.507           | .612                      |
| 5 تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في سوق العمل.         | 2.07    | .827              | -.539           | .590                      |
| 6 يتم متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية بدقة.       | 2.07    | .904              | -.493           | .622                      |

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن الدلالات المعنوية المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية 0.05

لجميع العبارات المتعلقة بمستوى الأداء الاستراتيجي

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى الأداء الاستراتيجي تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار ( Z ) حول متوسط المقياس (2) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (25) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :  
الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الأداء الاستراتيجي لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس ( 2 )

الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الأداء الاستراتيجي يختلف معنوياً عن متوسط المقياس ( 2 )

الجدول رقم (25) نتائج اختبار ( Z ) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى

الأداء الاستراتيجي

| البيان                   | المتوسط العام | الانحراف المعياري | إحصائي الاختبار | الدلالة المحسوبة |
|--------------------------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|
| مستوى الأداء الاستراتيجي | 2.0725        | .78461            | .626            | .534             |

من خلال الجدول رقم (25) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (626.0) بدلالة محسوبة (0.534) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية، وهذا يشير إلى وجود تدني في مستوى الأداء الاستراتيجي حيث أن:-

1. في بعض الأحيان لا تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية بفعالية.
2. في بعض الأحيان لا يوجد وضوح في الرؤية والرسالة لدى جميع الموظفين.
3. في بعض الأحيان لا تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات في بيئتها.
4. في بعض الأحيان لا تتبنى المؤسسة سياسات تدعم الابتكار والتطوير.
5. في بعض الأحيان لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في سوق العمل.
6. في بعض الأحيان لا يتم متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية بدقة.

سابعاً:- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

#### 1- أثر بعد على الأداء الاستراتيجي

لمعرفة أثر بعد التأثير المثالي على الأداء الاستراتيجي تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط ( Simple linear regression ) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (26،27،28)

جدول رقم (26) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر بعد على الأداء الاستراتيجي

| معامل             | R Square            | Adjusted R Square          | Std. Error of the Estimate |
|-------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| ارتباط بيرسون R   | مربع معامل الارتباط | مربع معامل الارتباط المعدل | الخطأ المعياري للتقدير     |
| .771 <sup>a</sup> | .595                | .586                       | .50486                     |

من الجدول رقم (26) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (.771) ومعامل التحديد (0.595) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.50486) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بعد التأثير المثالي) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) حيث أن (59.5%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) يُفسرها التغير في المتغير المستقل (بعد التأثير المثالي) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) إلا بأثر المتغير المستقل (بعد التأثير المثالي)

جدول رقم (27) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر بعد التأثير المثالي على الأداء الاستراتيجي

|                                        | Sum of Squares<br>مجموع المربعات | d. f.<br>درجات الحرية | Mean Square<br>متوسط المربعات | F-Test<br>إحصاء الاختبار | P-value<br>الدلالة الإحصائية |
|----------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Regression<br>الانحدار                 | 16.488                           | 1                     | 16.488                        | 64.687                   | .000 <sup>a</sup>            |
| Residual<br>البواقي                    | 11.215                           | 44                    | .255                          |                          |                              |
| Total<br>الإجمالي                      | 27.703                           | 45                    |                               |                          |                              |
| * دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 |                                  |                       |                               |                          |                              |

من الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار  $F(64.687)$  بدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).  
جدول رقم (28) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر بعد التأثير المثالي على الأداء الاستراتيجي

|                                        | معاملات<br>الانحدار<br>B | الخطأ المعياري<br>Std. Error | معاملات<br>الانحدار<br>المعياري<br>Beta | قيمة إحصاء<br>الاختبار<br>T | الدلالة الإحصائية<br>P- Value |
|----------------------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| (Constant)                             | .099                     | .256                         |                                         | .385                        | .702                          |
| التأثير المثالي                        | .804                     | .100                         | .771                                    | 8.043                       | .000                          |
| * دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 |                          |                              |                                         |                             |                               |

من الجدول رقم (28) يكون نموذج الانحدار لأثر بعد التأثير المثالي على الأداء الاستراتيجي يكون بالصورة التالية:

$$Y = 0.099 + 0.804 X_1$$

حيث

$Y$  يمثل مستوى الأداء الاستراتيجي  $X_1$  يمثل مستوى بعد التأثير المثالي

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر بعد التأثير المثالي على الأداء الاستراتيجي (0.804) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بعد التأثير المثالي) تأثير معنوي في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (28) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (بعد التأثير المثالي) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد التأثير المثالي) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بقيمة (0.804) من الوحدة.

## 2- أثر بعد التحفيز الإلهامي على الأداء الاستراتيجي

لمعرفة أثر بعد التحفيز الإلهامي على الأداء الاستراتيجي تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط ( Simple linear regression ) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (29،30،31) جدول رقم (29) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر بعد التحفيز الإلهامي على الأداء الاستراتيجي

| معامل             | R Square            | Adjusted R Square          | Std. Error of the Estimate |
|-------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| ارتباط بيرسون R   | مربع معامل الارتباط | مربع معامل الارتباط المعدل | الخطأ المعياري للتقدير     |
| .829 <sup>a</sup> | .688                | .681                       | .44337                     |

من الجدول رقم (29) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (.829<sup>a</sup>) ومعامل التحديد (0.688) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.44337) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) حيث أن ( 68.8% ) من التغير في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) يُفسرها التغير في المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) إلا بأثر المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي)

## جدول رقم (30) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر بعد التحفيز الإلهامي على الأداء الاستراتيجي

|            | Sum of Squares | d. f.        | Mean Square    | F-Test         | P-value           |
|------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|
|            | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | إحصاء الاختبار | الدلالة الإحصائية |
| Regression | 19.053         | 1            | 19.053         | 96.925         | .000 <sup>a</sup> |

|                                        |        |    |      |  |  |
|----------------------------------------|--------|----|------|--|--|
| الانحدار                               |        |    |      |  |  |
| Residual<br>البواقي                    | 8.649  | 44 | .197 |  |  |
| Total<br>الإجمالي                      | 27.703 | 45 |      |  |  |
| * دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 |        |    |      |  |  |

من الجدول رقم (30) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار  $F$  ( $F_c = 96.925$ ) بدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).  
جدول رقم (31) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر بعد التحفيز الإلهامي على الأداء الاستراتيجي

| الدلالة الإحصائية<br>P- Value          | قيمة إحصاء<br>الاختبار T | معاملات<br>الانحدار المعياري<br>Beta | الخطأ<br>المعياري<br>Std. Error | معاملات<br>الانحدار B |                  |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|------------------|
| .244                                   | 1.180                    |                                      | .198                            | .234                  | (Constant)       |
| .000                                   | 9.845                    | .829                                 | .082                            | .804                  | التحفيز الإلهامي |
| * دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 |                          |                                      |                                 |                       |                  |

من الجدول رقم (31) يكون نموذج الانحدار لأثر بعد التحفيز الإلهامي على الأداء الاستراتيجي يكون بالصورة التالية:

$$Y = 0.237 + 0.804 X_2$$

حيث

$Y$  يمثل مستوى الأداء الاستراتيجي  $X_2$  يمثل مستوى بعد التحفيز الإلهامي

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر بعد على الأداء الاستراتيجي بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) تأثير معنوي في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (31) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

إيجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد التحفيز الإلهامي) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بقيمة (0.804) من الوحدة.

3- أثر بعد التحفيز التفكير (التفكر على الأداء الاستراتيجي

لمعرفة أثر بعد التحفيز التفكير (التفكر على الأداء الاستراتيجي تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (32،33،34)

جدول رقم (32) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر بعد التحفيز التفكير (التفكر

على الأداء الاستراتيجي

| معامل<br>ارتباط بيرسون R | R Square<br>مربع معامل الارتباط | Adjusted R Square<br>مربع معامل الارتباط المعدل | Std. Error of the<br>Estimate<br>الخطأ المعياري للتقدير |
|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| .810 <sup>a</sup>        | .656                            | .649                                            | .46511                                                  |

من الجدول رقم (32) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (.810) ومعامل التحديد (0.656) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.46511) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التحفيز التفكير (التفكر) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) حيث أن (65.6% ) من التغير في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) يُفسرها التغير في المتغير المستقل (التحفيز التفكير (التفكر) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) إلا بأثر المتغير المستقل (التحفيز التفكير (التفكر)

جدول رقم (33) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر بعد التحفيز التفكير (التفكر على الأداء

الاستراتيجي

|                        | Sum of<br>Squares<br>مجموع المربعات | d. f.<br>درجات<br>الحرية | Mean Square<br>متوسط المربعات | F-Test<br>إحصاء الاختبار | P-value<br>الدلالة الإحصائية |
|------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Regression<br>الانحدار | 18.184                              | 1                        | 18.184                        | 84.058                   | .000 <sup>a</sup>            |
| Residual<br>البواقي    | 9.519                               | 44                       | .216                          |                          |                              |
| Total                  | 27.703                              | 45                       |                               |                          |                              |

|                                        |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------|--|--|--|--|--|
| الإجمالي                               |  |  |  |  |  |
| * دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 |  |  |  |  |  |

من الجدول رقم ( 33) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار  $F (F_c = 84.058)$  بدلالة إحصائية ( 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).  
جدول رقم ( 34) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر بعد التحفيز التفكير (التفكر على الأداء

#### الاستراتيجي

| الدالة الإحصائية<br>P- Value           | قيمة إحصاء<br>الاختبار T | معاملات<br>الانحدار المعياري<br>Beta | الخطأ<br>المعياري<br>Std. Error | معاملات<br>الانحدار B |                           |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| .266                                   | 1.127                    |                                      | .211                            | .238                  | (Constant)                |
| .000                                   | 9.168                    | .810                                 | .088                            | .805                  | التحفيز التفكير<br>التفكر |
| * دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 |                          |                                      |                                 |                       |                           |

من الجدول رقم (34) يكون نموذج الانحدار لأثر بعد التحفيز التفكير (التفكر على الأداء الاستراتيجي يكون بالصورة التالية:

$$Y = 0.238 + 0.805 X_3$$

حيث

Y يمثل مستوى الأداء الاستراتيجي  $X_3$  يمثل مستوى التحفيز التفكير (التفكر

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر بعد على الأداء الاستراتيجي بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (التحفيز التفكير (التفكر) تأثير معنوي في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (34) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (التحفيز التفكير (التفكر) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (التحفيز التفكير (التفكر) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بقيمة (0.805) من الوحدة.

4- أثر بعد الاعتبارات الفردية على الأداء الاستراتيجي

لمعرفة أثر بعد الاعتبارات الفردية على الأداء الاستراتيجي تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (35،36،37)

جدول رقم (35) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر بعد الاعتبارات الفردية على الأداء الاستراتيجي

| معامل             | R Square            | Adjusted R Square          | Std. Error of the Estimate |
|-------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| ارتباط بيرسون R   | مربع معامل الارتباط | مربع معامل الارتباط المعدل | الخطأ المعياري للتقدير     |
| .787 <sup>a</sup> | .619                | .610                       | .48991                     |

من الجدول رقم (35) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (.787) ومعامل التحديد (0.619) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.48991) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) حيث أن (61.9%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) يُفسرها التغير في المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) إلا بأثر المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية)

جدول رقم (36) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر بعد الاعتبارات الفردية على الأداء الاستراتيجي

|                                        | Sum of Squares | d. f.        | Mean Square    | F-Test         | P-value           |
|----------------------------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|
|                                        | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | إحصاء الاختبار | الدلالة الإحصائية |
| Regression<br>الانحدار                 | 17.142         | 1            | 17.142         | 71.423         | .000 <sup>a</sup> |
| Residual<br>البواقي                    | 10.561         | 44           | .240           |                |                   |
| Total<br>الإجمالي                      | 27.703         | 45           |                |                |                   |
| * دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 |                |              |                |                |                   |

من الجدول رقم (36) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار  $F (F_c=71.142)$  بدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول رقم (37) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر بعد الاعتبارات الفردية على الأداء الاستراتيجي

| الدلالة الإحصائية<br>P- Value          | قيمة<br>إحصاءه<br>الاختبار T | معاملات<br>الانحدار المعياري<br>Beta | الخطأ<br>المعياري<br>Std. Error | معاملات<br>الانحدار<br>B |                    |
|----------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------|
| .199                                   | 1.304                        |                                      | .223                            | .291                     | (Constant)         |
| .000                                   | 8.451                        | .787                                 | .096                            | .808                     | الاعتبارات الفردية |
| * دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 |                              |                                      |                                 |                          |                    |

من الجدول رقم (37) يكون نموذج الانحدار لأثر بعد الاعتبارات الفردية على الأداء الاستراتيجي يكون بالصورة التالية:

$$Y = 0291 + 0.808 X_4$$

حيث

Y يمثل مستوى الأداء الاستراتيجي  $X_4$  يمثل مستوى الاعتبارات الفردية

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر بعد على الأداء الاستراتيجي (0.808) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) تأثير معنوي في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (37) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بقيمة (0.808) من الوحدة.

5- أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي

لمعرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط ( Simple linear regression ) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (38،39،40)

جدول رقم (38) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي

| معامل             | R Square            | Adjusted R Square          | Std. Error of the Estimate |
|-------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| ارتباط بيرسون R   | مربع معامل الارتباط | مربع معامل الارتباط المعدل | الخطأ المعياري للتقدير     |
| .823 <sup>a</sup> | .677                | .670                       | .45071                     |

من الجدول رقم (38) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (.823) ومعامل التحديد (0.677) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.45071) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) حيث أن ( 67.7% ) من التغير في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) يُفسرها التغير في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) إلا بأثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

جدول رقم (39) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر بعد على الأداء الاستراتيجي

|                                        | Sum of Squares | d. f.        | Mean Square    | F-Test         | P-value           |
|----------------------------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|
|                                        | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | إحصاء الاختبار | الدلالة الإحصائية |
| Regression<br>الانحدار                 | 18.765         | 1            | 18.765         | 92.373         | .000 <sup>a</sup> |
| Residual<br>البواقي                    | 8.938          | 44           | .203           |                |                   |
| Total<br>الإجمالي                      | 27.703         | 45           |                |                |                   |
| * دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 |                |              |                |                |                   |

من الجدول رقم (39) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار F (92.373) بدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول رقم (40) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي

| الدلالة الإحصائية<br>P- Value          | قيمة إحصاءه<br>الاختبار T | معاملات<br>الانحدار المعياري<br>Beta | الخطأ المعياري<br>Std. Error | معاملات<br>الانحدار B |                   |
|----------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------|-------------------|
| .627                                   | .490                      |                                      | .215                         | .105                  | (Constant)        |
| .000                                   | 9.611                     | .823                                 | .089                         | .853                  | القيادة التحويلية |
| * دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 |                           |                                      |                              |                       |                   |

من الجدول رقم (40) يكون نموذج الانحدار لأثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي يكون بالصورة التالية:

$$Y = 0.105 + 0.853 X$$

حيث

Y يمثل مستوى الأداء الاستراتيجي، X يمثل مستوى القيادة التحويلية

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي (0.853) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) تأثير معنوي في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (40) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بقيمة (0.853) من الوحدة.

## ثامنا: - النتائج والتوصيات

### 1-النتائج

من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة ووفقا لاستجابة مفردات عينة الدراسة ما يلي :-

1. معظم مفردات عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون نسبة (91.3 %) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي من الإناث ويمثلن نسبة (8.7 %) من جميع مفردات عينة الدراسة
2. معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة ويمثلون نسبة (39.1 %) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليهم ممن أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة ويمثلون نسبة (32.6 %) من جميع مفردات عينة الدراسة
3. معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة الدبلوم العالي ويمثلون نسبة (54.3 %) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة التعليم الجامعي وشهادة الدبلوم المتوسط ويمثلون نسبة (21.7 %) لكل مؤهل من المؤهلين من جميع مفردات عينة
4. معظم مفردات عينة الدراسة تخصصهم العلمي علوم هندسية ويمثلون نسبة (56.5 %) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن تخصصهم العلمي علوم إدارية ويمثلون نسبة (21.7 %) من جميع مفردات عينة الدراسة.
5. معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 16 إلى 20 سنة ويمثلون نسبة (26.1 %) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة ويمثلون نسبة (23.9 %) من جميع مفردات عينة الدراسة.
6. معظم مفردات عينة الدراسة من المرؤوسين ويمثلون نسبة (43.5 %) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن مساهم الوظيفي رئيس قسم ويمثلون نسبة (37.0 %) من جميع مفردات عينة الدراسة.
7. وجود ارتفاع في مستوى القيادة التحويلية حيث أن:
5. يوجد ارتفاع في مستوى بعد محور التأثير المثالي.
6. يوجد ارتفاع في مستوى بعد محور التحفيز الإلهامي.
7. يوجد ارتفاع في مستوى بعد محور التحفيز التفكير (التفكر).
8. يوجد تدني في مستوى بعد الاعتبارات الفردية.
8. وجود تدني في مستوى الأداء الاستراتيجي

9. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي). حيث أن (67.7 %) من التغير في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) إلا بأثر. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بمقدار (0.853) من الوحدة. حيث أن:

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (بعد التأثير المثالي) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي). حيث أن (59.5 %) من التغير في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد التأثير المثالي) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) إلا بأثر. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد التأثير المثالي) بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بمقدار (0.804) من الوحدة.

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي). حيث أن (68.8 %) من التغير في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) إلا بأثر. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بمقدار (0.804) من الوحدة.

ت- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (التحفيز التفكير) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي). حيث أن (65.6 %) من التغير في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (التحفيز التفكير) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) إلا بأثر. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (التحفيز التفكير) بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بمقدار (0.805) من الوحدة.

ث- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي). حيث أن (61.9 %) من التغير في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) إلا بأثر. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية) بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بمقدار (0.808) من الوحدة.

## 2-التوصيات

ووفقا لاستجابة مفردات عينة الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. العمل على جعل القائد ينقل رؤية واضحة للمستقبل. ويهتم بالنمو الشخصي للموظفين
2. العمل على جعل القائد يحفز الموظفين لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الذاتية.
3. العمل على وجود وضوح في الرؤية والرسالة لدى جميع الموظفين.
4. العمل على جعل المؤسسة تحقق أهدافها الإستراتيجية بفعالية، كما تعمل على جعلها تتكيف بسرعة مع التغيرات في بيئتها
5. العمل على جعل المؤسسة تتبنى سياسات تدعم الابتكار والتطوير، لتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل.
6. العمل على متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بدقة.

## المراجع العربية

1. الأخضر، صياحي. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
2. أحمد، إسماعيل حجي. (2016). سوسيولوجيا الإدارة العامة والتعليمية. القاهرة: عالم الكتب.
3. أسامة، خيرى. (2013). الجديد في القيادة الإدارية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
4. البياطي، محمود مهدي. (2005). تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد.
5. البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. (1997). الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية (الطبعة الأولى). عمان: دار الشروق.
6. بوزيان، عثمان، & ددش، آمنة. (2017). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية. مجلة المالية والأسواق. جامعة سعيدة، الجزائر.
7. جمال الدين، محمد المرسي، وآخرون. (2007). التفكير الاستراتيجي وإدارة استراتيجية (منهج تطبيقي). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
8. داود، جمال إبراهيم، & فاضل، سمير سليم. (2004). تحليل الارتباط ونماذج الانحدار البسيط (الطبعة الأولى). بنغازي: دار الكتب الوطنية.

9. درويش، إبراهيم. (1982). الإدارة العامة في النظرية والممارسة (المجلد 5). القاهرة: دار النهضة العربية.
10. راضي، جواد محسن، & حسني، أحمد عبد الأمير ناصر. (2004). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (16).
11. رشيد، مازن فارس. (2003). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. مجلة البحوث التجارية.
12. الزبيدي، محمد. (2018). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري.
13. العازمي، محمد بزيغ حامد بن متولي. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
14. الغامدي، محمد فوزي. (2021). القيادة التحويلية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
15. الغالبي، طارق عبد الرزاق، & إدريس، عبد الستار. (2009). إدارة الأداء: مدخل استراتيجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر.
16. الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
17. القحطاني، سالم. (2001). القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي. الرياض.
18. علي شريف، حورية، علي شريف، يوسف. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع: دراسة ميدانية بشركة ALGAL لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. جامعة محمد بوضياف المسيلة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
19. عايدة، نخلة رزق الله. (2002). دليل الباحثين في التحليل الإحصائي (الطبعة الأولى). القاهرة: دار الكتب.
20. عبد القادر، محمد عبد القادر عطية. (1998). الاقتصاد القياسي (الطبعة الثانية). الإسكندرية: الدار الجامعية.
21. عبد المهدي، ماجد. (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة.
22. عاشور، سمير كامل، & أبو الفتوح، سامية. (1995). الاختبارات اللامعلمية (الطبعة الأولى). القاهرة: معهد الإحصاء.

23. فوزي، محمد الهنداوي. (2014). مدركات مدراء التسويق لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي وأثره على الممارسات التسويقية الاستراتيجية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 28(1)، 119-174.
24. قحطان، نوال عبداو. (2013). أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
25. مازن، ظفر ناصر حسين. (2011). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
26. مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2002). أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
27. ناظم، حسن عبد السيد. (2009). محاسبة الجودة (مدخل تحليلي) (الطبعة الأولى). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
28. هند، إدريس هاشم محمد. (2024). أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة جمعيات الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان. كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان.
29. يوسف، حسن ماهر محمد صالح. (2013). دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة أربد. رابطة التربويين العرب، السعودية.

## المراجع الأجنبية

1. Rampersad, H. K. (2005). Total performance scorecard. Springer