



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال



## دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة استطلاعية في مهد نفط ميسان )

بحث مقدم الى مجلس قسم ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة  
ميسان كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

مقدم من الطالبين

بنين نوري صبيح

بنين ليث كامل

بإشراف

م. هند نعيم

2024م

1445 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَى أَنْ تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا)).

صَدَقَ اللهُ الْعَلِيَّ الْعَظِيمَ

سورة الكهف، آية: 66"

## الوفاء

إلى من علمتني الصبر وقت المحن وزرعت في كل الشيم والقيم  
إلى شعلة الأمل

أمي الحنونة

إلى الذي حصد الشقى من أجل إسعادي وتصدى للوجود من

أجل تعليمي إلى الذي أعطاني دوما ولم يخذل علي يوما إلى الذي

تركني في بحر العلم طليقة لي قرّة عيني أبي الغالي.

## شكر وامتنان

الحمد لله جل وعلا على ما أتاني من فضله ، فقد هيا لي كل الظروف ويسر لي أنجاز هذه العمل بفضله العظيم وكرمه العميم ، فله الحمد اولاً واخراً على كل شيء سبحانه وتعالى.

يطيب لي إن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذتي المحترمة م.هند نعيم لتفضلها بالأشراف على بحثي وتقديمها الدعم والتوجيه لي ... كما اتقدم بالشكر والعرفان إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد وكما اتقدم بالشكر والامتنان إلى رئس قسم إدارة الأعمال (د. محمد رؤوف محمود ) ، وإلى الاساتذة الاكارم ، وكذلك أعضاء لجنه المناقشة لأراهم وتوجيهاتهم العلمية التي من شأنها أغناء الدراسة والارتقاء بها فهم اهلاً لسد خللها وتقويم معاوجها وتهذيب نتواتها ، والإبانه عن مواطن القصور فيها ، واسأل الله ان يثيبهم خيراً عني ، ولا يفوتني ان اقدم شكري وامتناني إلى عائلتي الذين هم مصدر قوتي والسبب الأول في النجاح وإلى زملائي في الدراسة الذين عشت معهم أجمل اللحظات بحلوها ومرها ، كما اقدم شكري الجزيل لكل من شجعني وقدم رأيه او دعا لي بالخير والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين محمد واله الطيبين

الطاهرين

## المستخلص :

هدفت البحث الحالي الى معرفة أن كان هناك أثر للنمط القيادي التحويلي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال الاعتماد على اداة الاستبيان حيث تكونت هذه الاداة من محورين يتمثل المحور الاول بالبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث اما المحور الثاني يتضمن فقرات الاستبانة للمتغيرين والبالغ عددهم ( 18 ) فقرة مقسمة بين المتغيرين.

حيث اعتمدت الباحثتان على برنامجي Excel و SPSS في تحليل فقرات الاستبانة واستخراج البيانات حيث حيث تمثل مجتمع البحث في معهد نفط ميسان اما عينة البحث هي القيادات التحويلية في معهد نفط ميسان والبالغ عدد افراده ( 50 ) فردا .

توصل هذا البحث الى عدة نتائج اهمها " وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي ". ومن اهم التوصيات : استنتجت الدراسة أن القيادات الإدارية لا تقوم بإجراء تغييرات جوهرية في أنماط العمل بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين كما لا تقوم بزيادة قدرة العاملين على عدم تكرار الأخطاء وحل مشكلات.

الكلمات الافتتاحية : القيادة التحويلية , الاداء , الاداء الاستراتيجي

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاية القرانية
ب	الاهداء
ج	شكر و عرفان
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الاشكال
ز	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
2 - 1	المقدمة
7 - 3	الفصل الأول (المبحث الأول)
4	مشكلة البحث
4	أهمية البحث
5	اهداف البحث
5	المخطط الفرضي
6	فرضيات البحث
6	حدود البحث
6	مجتمع وعينة البحث
7	مصادر جمع البيانات
11 - 8	الفصل الأول (المبحث الثاني)

9 – 8	الدراسات العربية
11 – 10	الدراسات الأجنبية
26 – 12	الفصل الثاني (المبحث الأول)
16	مفهوم القيادة التحويلة
17	اهمية القيادة التحويلة
18	مكونات القيادة التحويلية
19	تحديات القيادة التحويلة
21 – 19	ابعاد القيادة التحويلة
22	الفصل الثاني (المبحث الثاني)
23 - 22	مفهوم الاداء الاستراتيجي
24 – 23	اليات الاداء الاتسراتيجي
24	تحديات الاداء الاستراتيجي
26 – 24	ابعاد الاداء لاستراتيجي
48 – 37	الفصل الثالث _ الجانب العملي
51 – 49	الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات
54 – 52	قائمة المصادر
58 – 55	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
41	توزيع عينة الدراسة
42	الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث
44	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل
46	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع
47	نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى
48	نتائج اختبار دلالة نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	الموضوع
6	المخطط الفرضي للبحث
20	ابعاد القيادة التحويلية
25	ابعاد الأداء الاستراتيجي

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع
54 – 58	الاستبانة

## المقدمة

بعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك الاهتمام علماء إدارة الأعمال، و يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، كما أنه بعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات و الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه و بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث و الدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوم بسيط بقياسات محددة يتفق عليه الجميع، و رغم تعدد و اتساع الأبعاد و المنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، و استمرار المؤسسات بالاهتمام و التركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث و الدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات و العوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، و تشعب و تنوع تلك المتغيرات و تأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، و محتوياته متجددة بتجدد و تغير و تطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، و لا تزال الإدارات العليا في المؤسسات مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المؤسسات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً تقنياً، و بمناقشة المستويات التي يحلل عندها و القواعد الأساسية لقياسه مازال مستمراً. (حسن إبراهيم بلوط، 2005: 447)

ولعل موضوع القيادة التحويلية و علاقته بالأداء الاستراتيجي موضوع مهم، خاصة بالنسبة للمؤسسات التنظيمية التي تمتاز بصغر حجمها و ضرورة و حاجة أفرادها لقادة قادرين لدفعهم نحو الأداء المرغوب، و المحافظة على بقاء هذه المؤسسات التي أضحت وجودها ضرورة حتمية بالنسبة لكافة الاقتصاديات العالمية الأكثر تقدماً و ازدهاراً. و كذلك محاولة النهوض بالاقتصاد و دفعه نحو التنمية و الرقي، و ذلك من خلال محاولة الرفع من مستوى الأداء الاستراتيجي المنظمة التي تحتاج إلى قادة قادرين على إحداث التغيير و النمو و المحافظة على استمرارية هذه المؤسسات، حيث أن هدف استمرارية المنظمة يعد في المقدمة بالنسبة لأغلب الكتاب الخرجين من مختلف المدارس : دروكر P.F.DRUCKER بالنسبة للمدرسة الإدارية، أنصوف LANSOFF بالنسبة للمدرسة الإستراتيجية، سيمون H.SIMON بالنسبة للمدرسة السلوكية، حسب هؤلاء الكتاب الريح لا يظهر كهدف في حد ذاته و إنما كوسيلة لضمان الاستمرارية ... نحاول كذلك من خلال هذه الدراسة إثراء الحقل المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة في ميدان إدارة الأعمال المتوسطة و الصغيرة، و ذلك من خلال محاولة إيجاد علاقة تربط بين كل من النمط القيادي التحويلي و مستوى الأداء الاستراتيجي لهذه المؤسسات

كما توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل تعليلاً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة استناداً إلى تحليل البيانات و اختبار الفرضيات الأمر الذي يسهم في ارشاد الباحثين و المتخصصين الى مجالات جديدة تستحق

البحث والدراسة والتطوير عبر مجموعة من التوصيات الرئيسية المتعلقة بالدراسة والتي تجعلها ترتقي بواقع أفضل متخطية في سبيل ذلك كل العوائق والسلبيات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي وإنجاز الأهداف المطلوبة.

وتم هيكلة الدراسة في أربعة فصول تضمن كل منها عدة مباحث وعلى النحو الآتي

تناول الفصل الأول (منهجية الدراسة والدراسات السابقة) والتي تم توضيحها عن طريق مبحثين تناول الأول المنهجية الدراسية والثاني الدراسات السابقة

في حين تطرق الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة وتضمن مبحثين الأول كان عن القيادة التحويلية في حين تناول المبحث الثاني الأداء الاستراتيجي

وكان الفصل الثالث عن جانب الميداني لبحث

اما الفصل الرابع فقد كان حديث عن أبرز نتائج والتوصيات وبعدها قائمة المصادر ثم الملاحق.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

- أولاً: مشكلة البحث
- ثانياً: أهمية البحث
- ثالثاً: أهداف البحث
- رابعاً: المخطط الفرضي
- خامساً: فرضيات البحث
- سادساً: حدود البحث
- سابعاً: مجتمع وعينة البحث
- ثامناً: مصادر جمع البيانات

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات العربية
- ثانياً: الدراسات الأجنبية

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث :

لقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية عن طريق الملاحظات والمقالات العفوية والتفاعل مع الموظفين في معهد نبط ميسان اذ لوحظ انه نتيجة للتفاعل اليومي بين الموظفين في المعهد تحدث عدد من المشاكل في الجوانب الأداء ما يوتر بشكل سلبي في كثير من الاحيان على قدرة الموظفين في الانجاز والتفاعل الايجابي ما يضعف من كفاءة أداء العمل والتباطؤ في مستوياته سيماء في جوانب أبعاد الأداء العالي الامر الذي يستدعي تحسينها والعمل بجهد نحو ذلك لذا فمن هذا المطلق أتت هذه الدراسة للكشف عن الدور الايجابي الذي يمكن أن تؤديه القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي ان مفهوم القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغير جدير بالبحث والدراسة ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الادارية وكيفية وضع هذا المفهوم في موضوع التطبيق حيث نجسد مشكلة البحث الحالية بتسأؤل الاتي ؟

" هل هناك اثر لمكونات القيادة التحويلية على عملية الأداء الاستراتيجي ؟"

#### ثانياً: أهمية البحث

تناول هذا البحث دور القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي ، ويأتي تسليط الضوء على هذا الموضوع من أهمية بالغة. يتجسد أهمية هذا البحث في عدة نقاط:

1. تساهم بطرح الأطر النظرية لمتغيراتها المتمثلة في القيادة التحويلية ولأداء الاستراتيجي
2. محاوله لفت انتباه القائمين على المنظمات المختلفة حول اهمية نمط القيادة التحويلية وظرولاة تبنيه داخل المنظمات من اجل تحقيق الأداء الاستراتيجي
3. تقديم منهجية واضحة للقيادة وجعلهم يمارسون هذا النمط من القيادة داخل منظماتهم
- 4.تساعد في التعرف على مفهوم نمط القيادة التحويلية وكذلك تساهم في توضيح مفهوم الاداء الاستراتيجي .
- 5.السعي لانه تكون هذا الدراسة منطلق نحو توجيه الاهتمام بشكل اكبر نحو متغيرين بمزيج جديد هما (القيادة التحويلة والأداء الاستراتيجي )والتي تعد من الموضوعات التي لم تلق اهتماما كبيرا بالبحث العلمي.
6. اهمية القيادة التحويلية دورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة من اجل البقاء في المنافسة واستمرارية وجودها .

## ثالثاً: اهداف البحث

تتسم أهداف هذا البحث بتحديد عدة محاور تسهم في دور القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي . يأتي توضيح أهداف البحث على النحو التالي:

1. معرفة أن كان هناك أثر للنمط القيادي التحويلي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

2. معرفة أن كان هناك اثر لأبعاد النمط القيادي التحويلي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

3. معرفة أن كان هناك للتغير التنظيمي اثر المتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل دراسة

4. التعرف على مدى اهتمام بنمط القيادة التحويلية في تحسين الأداء الاستراتيجي لدى وحدات الحكم المحلي.

5. تحديد العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتحسين الأداء الاستراتيجي وكذلك تحديد اثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في وحدات الحكم المحلي

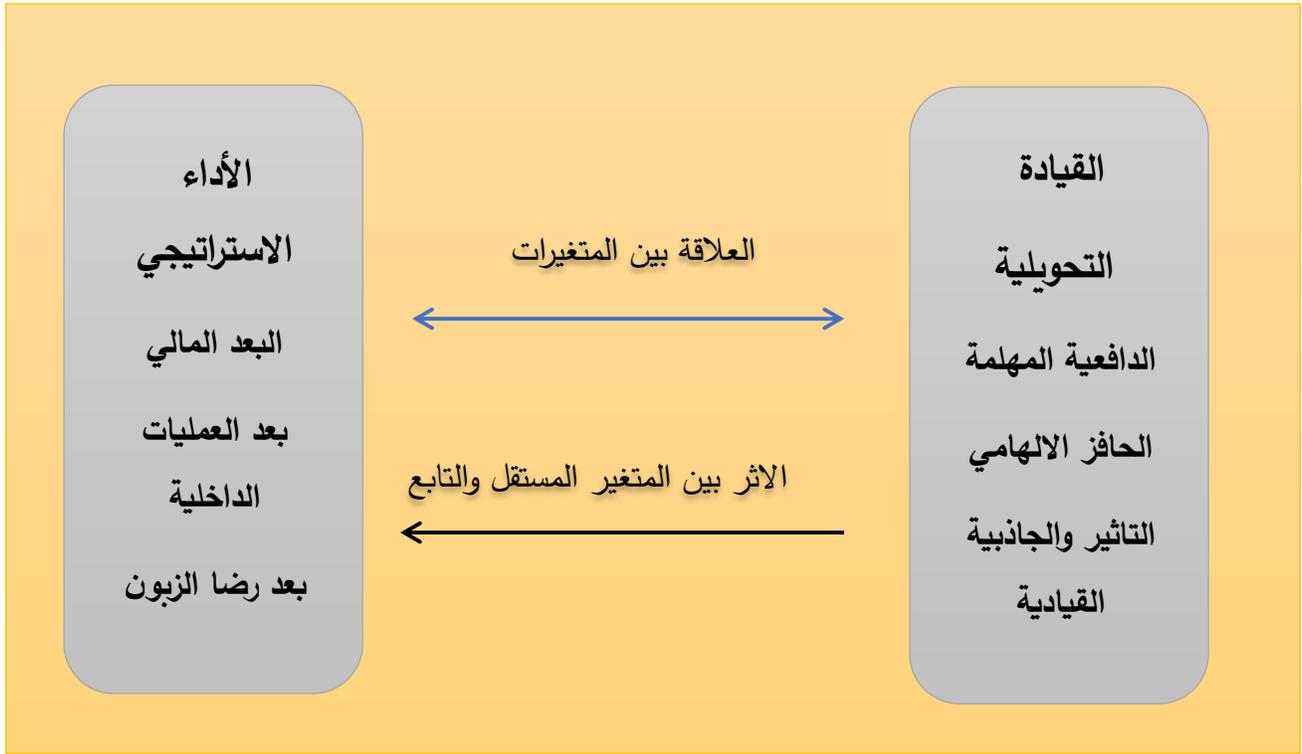
## خامساً: المخطط الفرضي للبحث

تم وضع المخطط الفرضي للبحث لايجاد علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير التابع (القيادة التحويلية ) والمتغير المستقل (الأداء الاستراتيجي)

1-المتغير التابع : القيادة التحويلية وتتضمن الابعاد الاربعة (الدافعية المهلمة , الحافز الألهامي ,التاثير والجاذبية القيادية الاعتبارات الفردية)

2-المتغير المستقل : الأداء الاستراتيجي ويتضمن الابعاد الاربعة (البعد المالي , بعد

3-رضاء الزبون ,وبعد العلميات الداخلية ,وبعد التعليم والنمو )



شكل رقم ( 1 ) يوضح المخطط الفرضي للبحث

خامسا: فرضيات البحث

الفرضية \_ الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية ) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي )

الفرضية \_ الرئيسية الثانية :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

سادسا: حدود البحث

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث في معهد نفط ميسان .

الحدود الزمنية: بدأت في 2024/2/2/5 ولغاية فترة انجازه 2024/4/15

سابعا: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في معهد نفط ميسان اما عينة البحث هي القيادات التحويلية في معهد نفط ميسان .

## ثامنا: مصادر جمع البيانات

1. الأطروحات والرسائل المرتبطة بموضوع البحث

2. الاستبانة

3. البحوث المنشورة

4. الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

هذا المبحث يتناول مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث الفكرية والتطبيقية التي لها علاقة بالبحث وتفرعاته. والدراسات السابقة تعتبر أحد الركائز الرئيسية والمهمة لأي بحث من خلال التحليل والاختبار والتوصل الى التجانس والتوائم فيما بينهم وأن اهم ما توصلت اليه.

أولاً - الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل ( القيادة التحويلية ):

#### الدراسة الأولى :

2003Kevin Kelloway and others	الباحث والسنة
Remote transformational leadership:Remote transformational leadership	عنوان الدراسة
تهدف هذه الدراسة حول القيادة التحويلية عن بعد،	هدف الدراسة
تخص 175 طالب حيث يقومون بإرسال أجوبتهم عبر البريد الالكتروني فيما يخص مقالة قصيرة، التي تضم نمط دعه يعمل الإدارة بالاستثناء، المكافأة الطارئة ونمط القيادة التحويلية	عينة الدراسة
أظهرت النتائج أن الطلبة يميزون بين الأنماط القيادية، وتظهر كل من العدالة بين الأفراد والرضا عن الإشراف بدرجات أعلى في النمط القيادي التحويلي .	ابرز النتائج

ايمن عودة المعاتي 2013	الباحث والسنة
أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة الأردنية لدى الأفراد فيها، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية وعددهم 978 موظفاً وموظفة حتى تاريخ 01/06/12 وفقاً لإحصائيات دائرة الموارد البشرية في الجامعة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة	هدف الدراسة
أخذت عينة عشوائية بنسبة 35% من المجتمع الكلي فتم توزيع 350 استبانته على نحو عشوائي على الأفراد في وحدات الجامعة المختلفة كان العائد منها 319 استبانته صالحة للتحليل الإحصائي وبلغت نسبتها 91%	عينة الدراسة
1 القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية تتبنى تطبيق نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر الأفراد فيها ولكن بدرجة متوسطة. 2. إن الأفراد في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى عال من المواطنة التنظيمية وفقاً لمقياس الدراسة، ولعل ذلك يعكس المناخ التنظيمي الايجابي في الجامعة الأردنية، حيث تسود مشاعر	ابرز النتائج

ثانياً: الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع ( الأداء الاستراتيجي )

الدراسة الأولى :

الباحث والسنة	عنوان الدراسة
أكرم أحمد الطويل و حمت رشيد سلطان 2006	العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي:
تهدف الدراسة إلى تقديم مفاهيم الإدارة المؤسسات المبحوثة والمتمثلة في ستة مؤسسات صناعية في محافظة نينوي فيما يخص معنى وأبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، كما تهدف إلى محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة	هدف الدراسة
-----	عينة الدراسة
توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: 1 تزايد الاهتمام بأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة الجودة المرونة التسليم والابتكار) من قبل المؤسسات بعامة والصناعية بخاصة، وذلك لمساعدتها في تحقيق أداء أفضل، ومن ثم الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق لضمان بقائها ونموها.. 2 أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى المؤشر الكلي للأسبقيات التنافسية مع الأداء، فضلاً على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية مع الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة. 3 أوضحت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للأسبقيات التنافسية مجتمعة في الأداء الاستراتيجي فضلاً على وجود تأثير معنوي لأبعاد التكلفة والجودة و الإبداع بصورة منفردة من جهة و عدم وجود تأثير معنوي لبعدي المرونة و التسليم بصورة منفردة في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة	ابرز النتائج

## الدراسة الثانية :

De Waal et al. 2020	الباحث والسنة
<p>The relation between manager type and high-performance achievement</p> <p>العلاقة بين نوع المدير والإنجاز عالي الأداء</p> <p>بحث منشور</p>	عنوان الدراسة
<p>- معرفة ما إذا كان جميع أنواع المديرين ذا أهمية للنجاح التنظيمي أو أنواع معينة فقط من المديرين</p> <p>- تحديد الدور الذي يؤديه المدير في فريق العمل والطريقة المفضلة لإدارة التغيير التي يطبقها المدير في المنظمة</p>	هدف الدراسة
<p>يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الحاصلين على امتياز سوبر ماركت في هولندا وشملت عينة الدراسة (400) فردا منهم.</p>	عينة الدراسة
<p>توصلت نتائج الدراسة وللمرة الأولى الى وجود أدوار محددة في الفريق ونمط تغيير محدد من شأنه أن يساعد على إنشاء وصيانة منظمات أداء عالي</p>	ابرز النتائج

## الفصل الثاني

- المبحث الأول: القيادة التحويلة
- المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي

## المبحث الأول القيادة التحويلة

أولاً : مفهوم القيادة التحويلية

حظيت القيادة التحويلية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين لما تقوم عليه من فلسفة جديدة تدفع العمال لتحقيق أهداف المنظمات، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد للقيادة التحويلية وذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها، حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، ولكنهم اتفقوا جميعاً على أنها عنصر أساسي في كل النشاطات الإنسانية في المنظمات، ومن بين أهم هذه التعريفات ما يلي:

تعرف القيادة التحويلية بأنها تلك العملية التي تغير الأفراد والمنظمات وتحولهم من واقع الثبات والجمود والإمعة، إلى واقع ديناميكي متنام يرمي إلى تحقيق فعال المتطلبات الأدوار عبر توسيع هامش حرية حركة المستخدمين، أخذين بعين النظر النسق القيمي والأخلاقي والمعايير والأهداف والغايات التي تتعايش معها النظم للأبد (انتصار طالب عبد العواد:2017: 66)

وعرفها Bass على أنها: القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة (الغامدي ابن خلف:2012: 34)

يعرفها كوجر (Conger) أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة. (محمد الشاطي:2016: 37)

وتعرف أيضاً: تلك القيادة التي تعمل على تغيير وضع المنظمة، والعاملين فيها عبر رؤية مستقبلية للمنظمة، والتوظيف الفاعل للموارد البشرية والمادية المتاحة لها، وتطوير قدرات العاملين بالرفع من معارفهم ومهارتهم، وتحفيزهم على العمل الصالح للمنظمة، ولتحقيق أهدافها، وتحويل اهتمامهم من العمل المصالحهم الشخصية، إلى العمل للمصلحة الجماعية

عرفها أيضا خاني (Khani) على أنها: القيادة التحلي إلى واقع أفضل، وذلك بتحويل اهتمام المرؤوسين بمصالحهم الشخصية الى ما هو أبعد وهو العمل لمصلحة الكل.

### ثانيا: أهمية القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة أن القادة التحويليين هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، وتكمن أهمية القيادة التحويلية في النقاط التالية: (محمد خيضر: 2016: 30)

1- أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

2- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدة يمكن أن تحسن فعالية المديرين، فيقول "باص" أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري... وغيرها، ويقول أيضا القد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة.

3- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

4- إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

مما سبق يمكن القول إن القيادة التحويلية تعد من بين أحدث نظريات القيادة، والتي يتم من خلالها النهوض بالمنظمة وتغيير وضعها، والعاملين فيها من الوضع الحالي إلى واقع أفضل، حيث أن للقيادة التحويلية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

### ثالثا : مكونات القيادة الحويلية

الرؤية: يتعين على القائد أن يكون قادرا على الافصاح عن رؤية حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط السلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات (Moorhead:1995: 326)

٢- أسلوب الاتصال الفعال: وهي قدرة القادة التحويلين على توليد الثقة والاحترام. إذ ان اسلوب القادة التحويلين يجب ان يحفز ويثير المرؤسين ذهنيا (Fich am:1999:)

٣- التمكين: ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادرا على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بان يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين.

٤- تنفيذ الرؤية: على القادة التحويليين ان يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق كما ان هناك عناصر أساسية أخرى تتكون منها القيادة التحويلية يمكن إيجازها بما يأتي:

#### ١ - المقدرة على التأثير

وهي القدرة ما يعبر عنه بالإنكليزية بالكارزما (Charisma) أو الجاذبية التي يتمتع بها القائد بحيث يستطيع أن يجذب الآخرين إلى أفكاره ورؤاه ولديه الثقة بالنفس والافتتاح بالافكار التي يحملها والعزم والرؤية المستقبلية يزرع القائد والاعتزاز في نفوس المرؤسين وينمي الحس الرسالي في ذواتهم كما يتسم القائد هنا بديناميكية عالية واستعداد متواصل وبهذا يصبح قدوة مستمرة ومؤثرة للآخرين.

2- الاهتمام الفردي: مقدرة القائد على فهم احتياجات وتطلعات المرؤوسين والاهتمام بها بصورة فردية بحيث يحس كل

٤-الاشباع العقلي: ويقوم القائد بتطوير مهارات الافراد في حل المشاكل وحثهم على الابداع بحيث يحس الفرد ان تواصله مع القائد واحتكاكه به يؤدي الى تطوره الذهني والثقافي وان يكون قادرا على شحذ افكارهم وترقية ثقافتهم والسمو بهم الى مستويات جديدة من التفكير والاب داع( Bass:1990: 31)

#### رابعا : تحديات القيادة التحويلية

في ظل النمو المعرفي السريع والتطور التقني الهائل، وجد القائد التحويلي نفسه أمام تحديات عديدة وجب عليه التعامل معها بحكمة وبعد نظر وفي هذا المطلب سيتم ذكر بعض من هذه التحديات والمتمثلة فيما يلي:

١-المنافسة يعتبر عنصر المنافسة أهم التحديات التي أصبحت تواجه قادة المؤسسات، حيث أصبح اليوم هدف المنظمة ليس الإنتاج وإنما تسويق منتجاتها، كونها تواجه منافسة شديدة من قبل المؤسسات الأخرى فأصبحت المؤسسات تسعى بشتى الطرق والوسائل لتعزيز مكانتها في السوق وذلك من خلال تقديم منتجاتها في أحسن صورة وبأقل التكاليف، وبالتالي من أهم التحديات التي تواجه القادة التحويليين هو كيفية الحفاظ على المكانة في السوق وتمييزها وذلك من خلال البحث والتطوير الذي يؤدي للتميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

٢-العولمة: إن الحقيقة الوحيدة التي لن تتغير في القرن الواحد والعشرين في التغيير السريع في شتى مناحي الحياة، وفي هذا السياق فإن التطورات العالمية في العلوم وتكنولوجيا الاتصالات أنت لتحرير أسواق العمل والاستثمارات الدولية وعولمة الاقتصاد وزيادة حدة المنافسة، إن القادة الإداريين اليوم أصبحوا ملزمين مع التعامل مع إفرازات العولمة، حيث أصبح العالم كيان صغير وخير دليل على ذلك الأزمة المالية الاقتصادية العالمية الحالية التي منشتها العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية وأصبحت أثارها تواجه كل العالم، لذا فالقيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن وتخفيض التكاليف الأدنى حد ممكن واستثمار الأموال المعطلة

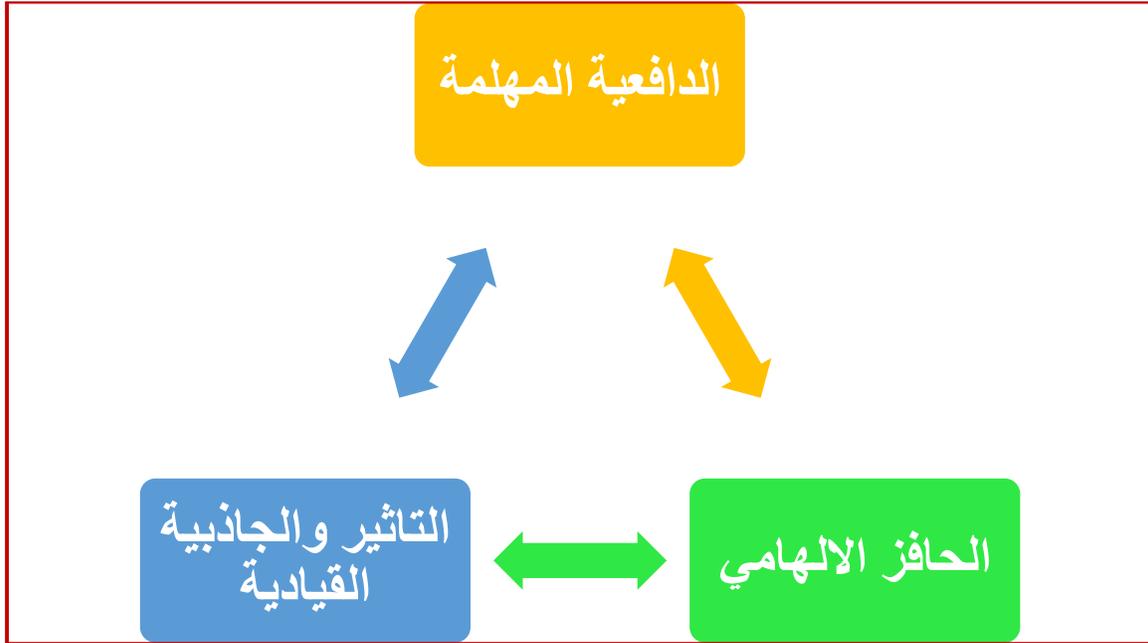
التحديات التكنولوجية تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات

واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيف الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات و المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى التحديات التكنولوجية من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجية المتبعة في المنظمة وكذلك إدارة الموارد البشرية. ( عبد المحسن بن عبد الله بن علي العادي:2011:22)

#### خامسا : ابعاد القيادة التحويلية

يمكن الاعتماد في البحث التالي على ثلاث ابعاد للقيادة التحويلية وهي كما في الشكل (٢):

الشكل (٢) ابعاد القيادة التحويلية



المصدر من اعداد الباحثان

### البعد الاول : الدافعية المهلمة

هنا يجب أن يكون القائد رمزاً للمرؤوسين الذي يحرصون على محاكاة خطواته لانه يقدم لهم رؤيا مستقبلية يثير فيهم روح الامل والتقاؤل والتحدى والعمل بمبدء الفريق الواحد ويعزز الثقة بالنفس والثبات على الرأي واستمرار النجاح.

### البعد الثاني : الحافز الالهامي

يكون القائد التحويلي قائد يحفز ويثير دافعية العاملين من خلال أساليب ووسائل مختلفة سواء كانت مادية او معنوية فهو يغرس الحماس الداخلي والثقة بالنفس لدى الاخرين وذلك للوصول الى افكار جديدة توصلهم الى التميز والاتقان

### البعد الثالث : التاثير والجاذبية القيادية

ان يمتلك القائد الرؤية والأحاساس القوي ب الرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤسية وهذا يودي الى تحقيق الاحترام والثقة من قبلهم ويشتمل التاثير المثالي على الاساليب التي تغرس بالعاملين وأن القائد التحويلي المتصف بالتاثير المثالي سوف يظهر نوعا من القوة والثقة بالنفس ولدية القدرة على طمأنة الآخرين بأنهم يستطيعون التغلب على العقبات التي تواجههم

## المبحث الثاني

### الأداء الاستراتيجي

#### أولاً : مفهوم الأداء الاستراتيجي

يعني الأداء في نفس الوقت تنفيذ الفعل والنتيجة التي تنتج عنه والنجاح الذي يعزى له كما ينظر إلى مفهوم أداء المؤسسة على أنه نتيجة جهود الإدارة الإستراتيجية من خلال بيئة معينة. ويشير الأداء الاستراتيجي إلى مجموعة النشاطات والأعمال التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات والأفراد في المؤسسة لتحقيق الهدف العام الذي أنشأت من أجله، وإن تحقيق المؤسسة لهدفها بكفاءة وفعالية يتطلب معرفة بالنشاطات والأعمال ذات العلاقة وترتيبها حسب الأهمية وإعطائها الأولوية وكيفية أدائها، كل ذلك يتطلب المعرفة والقياس من أجل التقييم. (إبراهيم الخلق : 2013، 29)

كما يقصد بالأداء المتميز قدرة الفرد على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، فهو درجة عالية من الجودة، وعندما نتحدث عن قياس الأداء المتميز لابد من التركيز على الجوانب غير المادية وغير الملموسة في الأداء، وهي العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من أجل التركيز عليها وإدامتها وتطويرها باستمرار. وعند قياس الأداء ينبغي التركيز على الجانبين الملموس وغير الملموس مثل المؤشرات المالية وغير المالية، والموجودات الملموسة وغير الملموسة، والموارد البشرية وقدراتها، إذ يتطلب ذلك من المؤسسات المحافظة على العنصر البشري لديها وجلب واستقطاب العناصر البشرية الكفوءة، الذين بات يطلق عليهم أفراد المعرفة وهم الذين يقومون بأعمال فكرية تحليلية إبداعية تؤدي إلى ابتكارات جديدة غير مسبوقه، فمثل هؤلاء يتطلب قياس أدائهم أنظمة تختلف عن سابقتها. (إبراهيم الخلق : 2013، 29)

يشير الباحثون في مجال إدارة الأعمال، ومن بينهم وليام تومسون ولورد كيلفن أنه حينما تستطيع قياس ما نتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم. وبالنسبة إلى Norton & Kaplan لا يمكننا إدارة ما لا

يمكننا وصفه أو قياسه وقياس اللامادي يتطلب إسناد تقييم الأداء على شيء آخر غير المؤشرات المالية فقط ويمكن التعبير عن معادلة الأداء الاستراتيجي من خلال المعادلة التالية: (لحسن، عبد الله، نزار، وآخرون: 2013، 36)

نتائج الأداء الإستراتيجي = وصف دقيق وواضح للاستراتيجية + قياس الإستراتيجية + إدارة الإستراتيجية  
ولقد طور كذلك Kaplan & Norton جوانب عملية لهذه المعادلة، ساعدت منظمات الأعمال وإدارتها في جعل هذه الجوانب المهمة ممكنة عملياً والتي يفترض أن تعطىها منظمات الأعمال أولوية في تحقيقها ومن هنا تم عرض صيغة عملية شكلت معادلة للأداء الإستراتيجي المتميز، وبالصيغة التالية. (وائل محمد صبحي طاهر محمد منصور: 2009، 217)

نتائج الأداء الإستراتيجي = الخرائط الإستراتيجية + بطاقة التقييم المتوازن + نظام الإدارة الإستراتيجية  
مفهوم تميز المؤسسات قد أضيف إلى قائمة طويلة من المفاهيم المستخدمة في تحديد المعاني المختلفة للأداء. وهذا هو أحدث معيار لقياس أداء المؤسسة. (المؤتمر الدولي حول الأداء الاستراتيجي للمنظمات والحكومات: 2005، 15)

### ثانياً : آليات وأنظمة الأداء المتميز

تحتاج عملية تحقيق التميز إلى توضيح الأهداف الإستراتيجية للمشروع، بالإضافة إلى بناء هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية على أساس العمليات، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين الأفراد وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات، ومن بين متطلبات الأداء المتميز ما يلي: (لحسن عبد الله، نزار عبد المجيد وآخرون: 2013، 48)

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة

- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار
- نظام معلومات متطور الإدارة الموارد البشرية القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أدائها. كما يتضمن النظام قواعد وآليات تقويم الأداء و أسس تعويض الأفراد وفق نتائج الأداء ... كما أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يشجع الفرضية التي تنص على أن الموارد البشرية وطريقة تسييرها هي مصدر الأداء الأحسن، وهي مستوحاة من نظرية الموارد وهي التي تعتبر تحفيز الموظفين مصدر الميزة التنافسية و ذلك لتنمية كفاءاتها وتشغيلها وهي كذلك الوسيلة الوحيدة للرفع من الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، و أسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته و مستوياته و قواعد توجيه و متابعة الأداء وتقويم النتائج و الإنجازات .
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

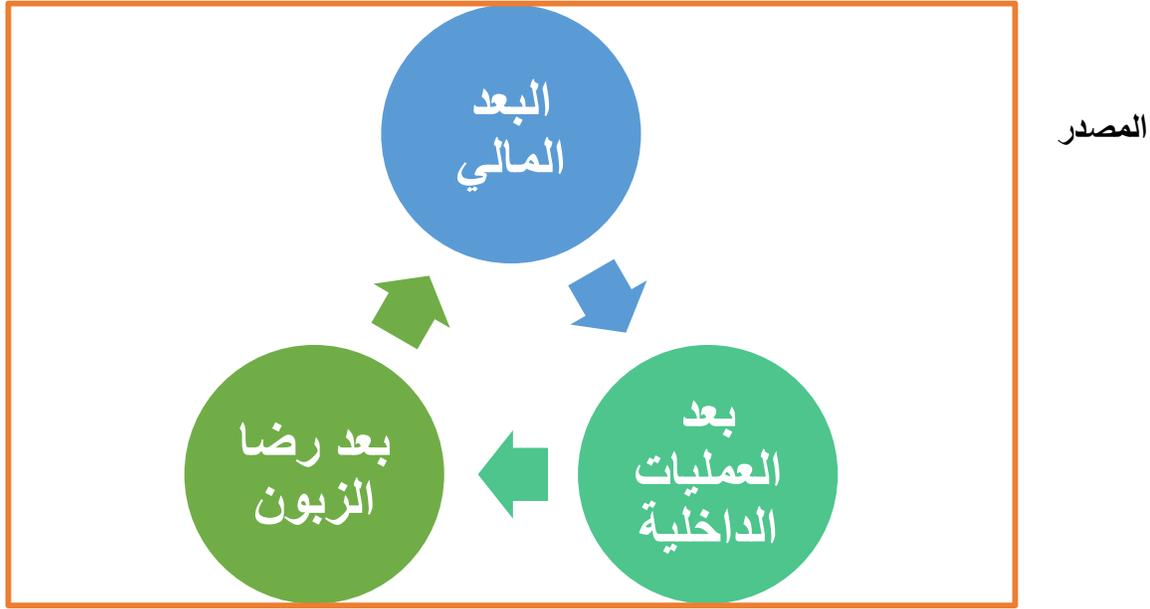
### ثالثاً: التحديات الإستراتيجية للأداء المتميز

تواجه معظم المؤسسات تحديات عديدة تجتمع في مجملها حول تحسين الأداء باستمرار ولذلك فهي مضطرة لتبني مدخل إعادة الهندسة والذي ظهر في عام 1990 على يد Champ Hammer et، ويقصد بها إعادة التفكير وإعادة التصميم لكافة العمليات التي تؤدي إلى خلق السلع أو الخدمات. وفي إطار هذه إعادة يتم إزالة العمليات أو تبسيطها أو تعديلها وخاصة تلك التي لا تخلق قيمة حقيقية للمنتج، ويساهم في هذه العملية فرق عمل من جميع الأقسام مدارة ذاتياً وتطور الأفكار الجديدة وتنفذها. وهي منهج راديكالي للتطوير والتحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات، بحيث تعظم من قيمة العميل. ويعرفها مايكل هامر Michel Hammer بأنها عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معينة بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل: التكلفة الجودة الخدمة والسرعة. (قاسمي كمال

(58، 2005:

## رابعاً : ابعاد الاداء الاستراتيجي

يمكن الاعتماد في البحث التالي على ثلاث ابعاد لأداء الأستراتيجي وهي كما في الشكل (3)



من اعداد الباحثان

### البعء الاول : البعء المالي

يعد البعء المالي المنظور التقليدي لقياس الأداء للمنظمات فهو يعمل بوفق المقاييس المالية لأداء والتي تتسعملها بعض المنظمات مثل القيمة السوقية ومقاييس الربحية لأصحاب المصلحة والمساهمين فمن المتوقع تحقيق الاهداف المالية لمتابعة النجاح أذ ان الأداء المالي العالي يؤدي الى زيادة ثروة اصحاب المصلحة ب الاضافة الى ذلك تحسين الأداء المالي يخلق فرصا للمنظمات لتحسين لاداء الاجتماعي

### البعء الثاني : بعء العمليات الداخلية

يكون هذا البعء مشتق من منظور الابتكار والتعلم الذي يؤدي ب الاستمرار الى تحسين في الانتاج والكفاءة في الانتاج الفعال للخدمات والسلع بما يناسب الزبون , وأن بعء العمليات الداخلية يقيس فعالية الأنظمة الداخلية للمنظمة وايضا تهتم ب المقاييس التي تعزز بعء الزبائن والبعء المالي ويحتوى هذا البعء على كل من العمليات التشغيلية والادارية والتنظيمية والاجتماعية

### البعد الثالث: بعد رضاء الزبون

يهتم هذا البعد بنظرة الزبون للوحد الاقتصادية وامكانيتها على توليد قيمة له عن طريق تحقيق السعر والجودة , والوحدات الاقتصادية تركز على منظور الزبائن لكونه يضيف قيمة اعلى للزبون ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الجودة الابدع والاسعار المنخفضة , اذا ان اخفاق المنظمات في تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن وبكلفة فعالة على المدى الطويل والقصير هذا لن يولد الايرادت وبالتالي سـتدهور المنظمات وتموت

## الفصل الثالث

### الجانب العملي

- المبحث الأول: مجتمع البحث وعينته
- المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيري البحث
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الارتباط والاثـر

## الفصل الثالث

### الجانب العملي

### المبحث الأول

#### إجراءات الدراسة الميدانية

##### أولاً: مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث دراسة الفئات التي لها صلة بموضوع الدراسة وهم عينة من معهد النفط ا ميسان

##### ثانياً: عينة البحث:

فقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم تم اختيار عينة من المدراء العاميين ومسؤولين الاقسام ومسؤولين الشعب والموظفين حيث قام طالبان بتوزيع عدد (50) استمارة استبانة على المستهدفين من الفئة حسب التخصص العلمي ( دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه ). وتمت الاستجابة عدد ( 44 ) فرداً أي بنسبة (88%) من المستهدفين، حيث تم اعادة الاستبانة بعد أملادها بكل التفاصيل المطلوبة.

وللخروج بنتائج دقيقة ومختلفة قام الطالبان بتوزيع عينة الدراسة كالآتي:

- الأفراد حسب نوع الجنس ( ذكر، انثى).
- الأفراد حسب عدد سنوات العمر وشملت أعمار ( اقل من 30 سنة، من 30\_40 سنة، من 40\_50 سنة، 50 سنة فأكثر ).
- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (دبلوم عالي، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه ).
- الافراد بمختلف سنوات الخبرة ( اقل من 30 سنة، من 30\_40 سنة، من 40\_50 سنة، 50 سنة فأكثر )

##### ثالثاً : اداة البحث:

أداة البحث هو الوسيلة التي استخدمها الطالبان في جمع المعلومات اللازمة عن ظاهرة الدراسة، وتوجد العديد من الادوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للوصول على المعلومات والبيانات المطلوبة للدراسة ، وقد اعتمد الطالبان على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية (( وصف الاستبانة إرفاق الاستبانة)) . ب خطاب للمعنيين بالدراسة تم فيه تنويرهم بموضوع الدراسة والهدف والغرض الاستبانة . وقد احتوت استمارة الاستبيان على قسمين رئيسيين:

● القسم الأول:

الذي يتضمن البيانات الشخصية حول أفراد عينة البحث وتضمن الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

● القسم الثاني:

البيانات الخاصة بفقرات الاستبيان ويحتوي على عدد (18) سؤال قسمت على متغيرين حيث بلغ عدد أسئلة المتغير الأول (القيادية التحويلية 11 سؤال وبلغت أسئلة المتغير الثاني (الاداء الاستراتيجي 7 سؤال). حيث يتطلب من افراد عينة الدراسة أن يحددوا اجاباتهم بصدق وبوضوح عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) والذي يأخذ الاوزان (1,2,3,4,5) .

## المبحث الثاني

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### أولاً: مجتمع البحث وعينة البحث:

تم اختيار اقسام معهد النفط كمجتمع للبحث اما عينة الدراسة شملت (المدراء ومسؤولين الاقسام والشعب والموظفين في معهد نفط ميسان ) ومن الجدير بالذكر أن الطالبان قاما بتوزيع (50) استمارة استبيان على عينة الدراسة في معهد نفط ميسان في مواقع عملهم ولكن لم يسترجع منها سوى (44) استمارة.

#### جدول ( 1 ) توزيع عينة الدراسة

التسلسل	العدد الموزع من الاستثمارات	المسترجع من الاستثمارات	المستبعد من الاستثمارات	غير المسترجع من الاستثمارات	الصالح من الاستثمارات	نسبة الاسترجاع
1	50	44	0	6	44	%88

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

ويهدف وصف عينة الدراسة اقترح الباحثان تفصيلها بالجدول (2) حيث يتضح من هذا الجدول أن معظم أفراد العينة هم من الأشخاص الأكثر دراية بمتغيري الدراسة).

جدول (2) وصف عينة الدراسة في الجامعة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة مئوية %
الجنس	ذكر	32	72.7
	أنثى	12	27.3
	المجموع	44	100
العمر	اقل من 30 سنة	10	22.7
	بين 30-40 سنة	21	47.7
	بين 40-50 سنة	10	22.7
	سنة فأكثر 50	3	6.8
	المجموع	44	100
المؤهل العلمي	دبلوم	6	13.6
	بكالوريوس	15	34.1
	ماجستير	19	42.2
	دكتوراه	4	9.1
	المجموع	44	100
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	11	25.0
	من 5-10 سنوات	12	27.3
	من 10-15 سنوات	16	36.4
	15 سنوات فأكثر	5	11.4
	المجموع	44	100

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

كما يوضح الجدول (2) إن اغلب أفراد العينة هم من الذكور اذا بلغت نسبتهم (71,7%) . وبلغت متوسط نسبة الاعمار في مجتمع الدراسة (30-40) بلغت نسبتهم (47,7%) . كما شكلت نسبة (42,2%) من حملة

الشهادات الماجستير وهي أعلى نسبة من بين النسب الأخرى، وكما ويوضح الجدول (2) عدد سنوات الخدمة، إذ حصلت الفئة (10-15) على أعلى نسبة (36.4%) وهذا مؤشر جيد على إن اغلبهم أصحاب خبرات عملية ومهنية، ومن المعلومات سابقة الذكر يتضح أن هذه قد تكون هي العينة المناسبة للإجابة على تساؤلات المقياس المعد لهذه الدراسة.

#### ثانياً : الوصف الاحصائي للاستجابات

لقد اعتمد الباحثان لغرض تحليل البيانات على برنامج SPSS ولقد استخدم في استخراج النسب المئوية , التكرارات , المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة من اجل إعطاء وصف شامل لدرجة عينة البحث, وكما موضح بالجدول ادناه :

جدول (3) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان الخاصة بمتغير القيادة التحويلية

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
1	يتمتع مديرک بمستوى عالی من السلوك الخلافي.	0.92	4.11	مرتفعة
2	يملك مديرک خبرة تساعد على مواجه المواقف الصعبة	0.94	3.57	مرتفعة
3	يقوم المدير على تشجيع العاملين معنويا لتحقيق اهداف المؤسسة.	0.88	3.95	مرتفعة
4	يعمل المدير على اثاره روح الحماس لدى العاملين.	1.07	3.77	مرتفعة
5	يتمتع المدير بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود.	1.11	3.86	مرتفعة
6	يعمل المدير على اهتمام برغبات وحاجات العمال.	1.05	3.68	مرتفعة
7	يقوم المدير بتشجيع العاملين على المشاركة في صنعة القرار.	1.16	3.61	مرتفعة
8	يتجنب المدير النقد العملي في حالة حدوث خطأ .	1.10	3.61	مرتفعة
9	يقبل المدير الأفكار حتى لو تعارضت أفكاره.	0.94	3.63	مرتفعة
10	يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية.	1.02	3.5	مرتفعة
11	يملك المدير القدرة على اقناع العاملين في زيادة حماسهم في العمل .	1.21	3.22	مرتفعة
12	يحرص على اشراك العاملين في عمليات التغيير	0.63	3.55	مرتفعة

في جدول رقم ( 3 ) تلاحظ الباحثة ان التشتت في استجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية ومدى تأثيرها في الاداء الاستراتيجي في مجتمع البحث وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة ومدى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر حول الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية في معهد نفط ميسان من وجهة نظر افراد العينة كان مرتفعاً

جدول (4) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان الخاصة بمتغير الاداء الاستراتيجي

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
1.	أن تكون العملية الاستراتيجية منظمة وسلسلة لتجنب العشوائية	1.03	4	مرتفعة
2.	غالبًا ما يتجاوز التواصل في مجال الأعمال السلسلة الهرمونية	0.90	3.97	مرتفعة
3.	التركيز في تخطيط الاستراتيجية على المدى طويل وعلى توجيه كافة الموارد لإرضاء العملاء .	1.07	3.90	مرتفعة
4.	تقديم استراتيجيات طويلة المدى لتحسين المستويات المثالية للمرض	0.74	4.09	مرتفعة
5.	تحسين في الانتاج والكفاءة في الانتاج الفعال للخدمات والسلع بما يناسب الزبون	0.87	4.20	مرتفعة
6.	تقوم جميع الوحدات داخل المنظمة بتنظيم وتنسيق وتنفيذ العمل.	0.65	4.11	مرتفعة
7.	لدى معهد النفط رؤية واضحة للمستقبل	0.77	4.09	مرتفعة
8.	قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمعهد	0.62	4.29	مرتفعة
9.	يتصرف الموظفين في معهد النفط بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير الجميع	0.80	4.22	مرتفعة
10.	يركز القادة في معهد النفط على أن يكون لدى الموظفين والعاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المعهد	1.77	4.28	مرتفعة
11.	يتجاوز الموظفين مصالحهم الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	0.63	4.15	مرتفعة
12.	يعطي القادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين الموظفين	1.85	4.8	مرتفعة

وترى الباحثة من خلال جدول رقم ( 4 ) ان افراد العينة كانت استجاباتهم على فقرات هذا المتغير مرتفعة جدا وذلك بسبب ميولهم نحو الاداء الاستراتيجي من حيث الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لهم و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها في معهد النفط مما يساعد في ظل ارتباط القيادة التحويلية بالكثير من المخرجات الاستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر على العاملين في هذا المعهد و بالتالي على قدرة المعه على البقاء و الازدهار .

ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط والاثـر

### ● علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية والتي تنص على أن (هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية في الاداء الاستراتيجي للمنظمة). تم إعداد الجدول (5) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي حيث بلغ المؤشر الكلي ( $0.496^*$ ) ومستوى معنوية ( 0.01 ) وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول (5) علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية في الاداء الاستراتيجي للمنظمة

مستوى المعنوية Sig.	القيادة التحويلية	المتغير المستقل
		المتغير المعتمد
.001	0.496*	الاداء الاستراتيجي

\*\* .Correlation is significant at the 0.01 Level (2-tailed).

المصدر من أعداد الباحثان في ضوء نتائج spss

### ● تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لمرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي تشير إلى أنه " يوجد تأثير معنوي القيادة التحويلية في الاداء الاستراتيجي للمنظمة "

ويشير الجدول (6) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي القيادة التحويلية بوصفه متغيراً مستقلاً في الاداء الاستراتيجي بوصفه متغيراً معتمداً. وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (11.813) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0848) وهي معنوية عند مستوى (0.01) بدرجتي حرية (1,42) و مادامت قيم (T) المحسوبة معنوية للمتغير المستقل والبالغة (10.803) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.684) فإن ذلك يعكس معنوية النموذج، ويتضح أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت قيمته (0.220). وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (6) علاقة تأثير القيادة التحويلية في الاداء الاستراتيجي

R <sup>2</sup>	T		F		القيادة التحويلية		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	$\beta_1$	B <sub>0</sub>	
0.220	1.684	10.803	4.0848	11.813	0.267	0.469	المتغير المعتمد
							الاداء الاستراتيجي

•:P ≤(0.01)

d.f: (1,42)

N

المصدر من أعداد الباحثان في ضوء نتائج spss

وتفسر الباحثة ذلك ان اتباع السلوكيات القيادة التحويلية من قبل القادة في معهد نفط ميسان وتعزيز أبعاد الرؤية العامة للمعهد ووضوحها وشموليتها وتبني سلوكيات التأثير والاستثارة الفكرية والعمل واهميتها بالنسبة للآخرين ومنحهم الثقة الكاملة في العمل ومساعدتهم والاهتمام بقضاياهم الشخصية من شأنه ان يحسن مستوى العلمي والمهني للرؤساء واقسام العشب وتعزيز الاداء الاستراتيجي بصورة عامة .

# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : استنتاجيات

من هذا المبحث استنتاجات تستقرى المنطق الفكري والفلسفي للقيادة التحويلة ومقومات التجديد الاستراتيجي والمتغير الوسيط الثقة التنظيمية، استنادا لآلية التوافق والانسجام، وعلاقات الارتباط والتأثير بينها، والتي كانت المحور الفرضيات البحث، ويمكن تلخيص الاستنتاجات التي مثلت جانبي البحث النظري والميداني والتي توصلت اليها الباحثة بالاتي :

انصاف ادارة المنظمة المبحوثة بسلوكيات القيادة التجويلية بدرجة متوسطة اذ كانت معظم اجابات العينة المبحوثة بين الموافقة والحيادية على أغلب الفقرات المتعلقة بنمط القيادة الخادمة حيث جاء بعد المهارات المفاهيمية في المرتبة الأولى فيما جاء بعد الشفاء العاطفي في المرتبة الأخيرة في تسلسل الابعاد السنة للقيادة التحويلية

2-تبين ان هنالك وعى واهتمام صادق من قبل المديرين حول مساعدة الافراد في المجتمع والانخراط بالمهام التطوعية والانشطة المجتمعية وكذلك بأهمية الحفاظ على البيئة والعمل على استدامتها من خلال زجهم بالدورات التدريبية حول موضوع البيئة والصحة المهنية وكذلك مشاركتهم الفعلية فيا

3-توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلية وتحسين الأداء التنظيمي، وكذلك تبين وجود أثر ايجابي لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في وحدات الحكم المحلي.

4- توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية يهتم بالتعامل مع الأخطاء ومتابعتها بشكل شخصي من قبل القيادات الإدارية ويوفر نظاماً لتلقي مقترحات العاملين والتعامل معها بطريقة منظمة.

5-أكدت الدراسة أن إدارة وحدات الحكم المحلي لا تهتم بتنظيم وقت العمل بما يتلاءم مع أداء المهام بصورة أفضل من خلال وجود سياسات واجراءات واضحة في متابعة نتائج العمل.

## ثانياً: التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بالعلاقة الايجابية بين نمط القيادة التحويلية وتحسين الأداء التنظيمي، وكذلك اعمل على الإستفادة الأثر الايجابي لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في وحدات الحكم المحلي.
2. أن يتم العمل على الاهتمام بتطبيق نمط القيادة التحويلية حيث يتسم بالتعامل مع الأخطاء ومتابعتها بشكل شخصي من قبل القيادات الإدارية وضرورة أن يتم توفير نظاماً لتلقي مقترحات العاملين والتعامل معها بطريقة منظمة.
3. أكدت الدراسة أن إدارة وحدات الحكم المحلي لا تهتم بتنظيم وقت العمل بما يتلائم مع أداء المهام بصورة أفضل من خلال وجود سياسات واجراءات واضحة في متابعة نتائج العمل.
4. استنتجت الدراسة أن القيادات الإدارية لا تقوم بإجراء تغييرات جوهرية في أنماط العمل بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين كما لا تقوم بزيادة قدرة العاملين على عدم تكرار الأخطاء وحل مشكلات.

# قائمة المصادر

## قائمة المصادر

### أولا - المصادر العربية :

القران الكريم.

1. الشاطي محمود عبد الرحمن , اثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 12، 2016
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ( Balance Score Card (BSC ) الأردن: (2008) الوراق
3. الغامدي جمعان بن خلف جمعان ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخولة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى السعودية، 2012، ص 34
4. انتصار طالب عبر العواودة درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية المجلد 6، 2017
5. الحسن عبد الله بالشيوه، نزار عبد المجيد البرواري ومحمد أحمد عيشوني، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات الأردن الوراق (2013)
6. صورية بوطرفة القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016.
7. عبد المحسن بن عبد الله بن علي العادي القيادة التعريفية وعائلتها بمستويات الولاء التنظيمي في الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض المملكة العربية السعودية 2011
8. القاسمي كمال إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير - المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة - كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية - الجزائر - 08 09 مارس (2005)
9. -مفيدة بوالفول، القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة علوم التسيير جامعة جيجل الجزائر 2017،

10. المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحوكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية الجزائر (2005)

11. وائل محمد صحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 2 عمان الأردن دار وائل (2009) 217.

12. وائل محمد صحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبية أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1، مرجع سبق ذكره،

#### ثانيا - المصادر الأجنبية :

13. Galluce, A, C, "The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study on The bank Employees", Journal of Service Science and Management, 2016, p. 264.

14. -Bass, B. M. (From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision). Organizational Dynamics, (Winter): 1990 P .31

15. -Finch am, R., & Rhodes, P, S., (Principles of Organizational Behavior), 3rd, U.S.A Oxford University Press, 1999, p 235

16. Moorhead, G., & Griffin, R. (Organizational Behavior) Boston, Houghton. Mifflin co (1995). p 326

## ملحق رقم ( 1 )

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م/ استمارة الاستبانة

### تحية طيبة ...

تمثل استمارة الاستبانة هذه والمقدمة لشخصكم الكريم جزءاً من متطلبات إعداد بحث البكالوريوس في إدارة الأعمال بعنوان:

دور القيادة التحويلية في الاداء الاستراتيجي للمنظمة

((دراسة ميدانية في معهد نبط ميسان))

وإن تفضلكم بالإجابة بموضوعية وواقعية على جميع العبارات يسهم في الحصول على نتائج دقيقة وبما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان أو ما يشير إلى الشخصية.

**مع فائق الشكر والتقدير..**

الباحث

بنين ليث كامل

بنين نوري صبيح

أولاً : بيانات عامة

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار الخاص بك.

1. الجنس:

أنثى	ذكر

2. العمر:

30 فأقل	31 - 40	41 - 50	51 فأكثر

3. التحصيل العلمي:

دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم فني	اعدادية فما دون

4. عدد سنوات الخدمة الإجمالي:

10 فأقل	11 - 15	16 - 20	21 فأكثر

## ثانياً - المتغير مستقل القيادة التحويلية

### 1 - الدافعية المهلمة

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
1	يتمتع مديرک بمستوى عالی من السلوك الخلافي.			
2	يملك مديرک خبرة تساعد على مواجهه المواقف الصعبة			
3	يقوم المدير على تشجيع العاملين معنويا لتحقيق اهداف المؤسسة.			
4	يعمل المدير على اثاره روح الحماس لدى العاملين.			

### 2 - الحافز الالهامي

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
1	يتمتع المدير بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود.			
2	يعمل المدير على اهتمام برغبات وحاجات العمال.			
3	يقوم المدير بتشجيع العاملين على المشاركة في صنعة القرار.			
4	يتجنب المدير النقد العملي في حالة حدوث اخطأ .			

### 3 - التاثير والجاذبية القيادية

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
1	يقبل المدير الأفكار حتى لو تعارضت أفكاره.			
2	يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية.			
3	يملك المدير القدرة على اقناع العاملين في زيادة حماسهم في العمل .			
4	يحرص على اشراك العاملين في عمليات التغيير			

ثالثاً - المتغير التابع الأداء الاستراتيجي

1 - البعد المالي

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
1	أن تكون العملية الاستراتيجية منظمة وسلسلة لتجنب العشوائية			
2	غالبًا ما يتجاوز التواصل في مجال الأعمال السلسلة الهرمونية			
3	التركيز في تخطيط الاستراتيجية على المدى طويل وعلى توجيه كافة الموارد لإرضاء العملاء .			
4	تقديم استراتيجيات طويلة المدى لتحسين المستويات المثالية للمرض			

2 - بعد العمليات الداخلية

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
1	تحسين في الانتاج والكفاءة في الانتاج الفعال للخدمات والسلع بما يناسب الزبون			
2	تقوم جميع الوحدات داخل المنظمة بتنظيم وتنسيق وتنفيذ العمل.			
3	لدى معهد النفط رؤية واضحة للمستقبل			
4	قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمعهد			

3 - بعد رضا الزبون

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق
1	يتصرف الموظفون في معهد النفط بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير الجميع			
2	يركز القادة في معهد النفط على أن يكون لدى الموظفين والعاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المعهد			
3	يتجاوز الموظفون مصالحهم الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة			
4	يعطي القادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين الموظفين			