

المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية

فهد الأسمر العنزي

باحث دكتوراة - قسم الادارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة

المستخلص:

استهدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين بمنطقة الحدود الشمالية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال استبانة وزعت على معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عدد الصالح منها للتحليل الإحصائي (٢٣٧) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.26) لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية بجميع أبعاده على كل من المرونة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية على تعزيز الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية يتوسط جزئياً - العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي لدي معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، وأوصت الدراسة بأنه على قادة التحويل يجب أن يشجعوا على الابتكار وتبني أفكار جديدة من قبل المعلمين لتحسين المرونة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العام، مع توجيه الرؤية وتحديد الأهداف بوضوح لتحفيز المعلمين بتشجيع ثقافة التعلم المستمر وتطوير مهارات المعلمين لزيادة مرونة المؤسسات التعليمية في التكيف مع التحولات، كما يتعين تشجيع الشفافية والتواصل المستمر مع المعلمين وذلك بزيادة مستوي التواصل والتفاعل بين الأقسام والفرق داخل المؤسسة التعليمية لزيادة مرونتها وتحسين الأداء الوظيفي، كما يتعين دعم تطوير المعلمين وتوفير الفرص للتعلم والنمو الشخصي وتشجيع ثقافة التعلم

المستمر وتطوير مهارات المعلمين لزيادة مرونة الاستراتيجيات لتحسين التكيف مع التحويلات المختلفة التي تهدف إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي.
الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية - المرونة الاستراتيجية – تعزيز الأداء الوظيفي

The Role of Strategic Flexibility as a Mediating Variable in The Relationship between Transformational Leadership and Enhancement Job Performance

An applied study on the point of view of secondary school teachers in the northern border region

Fahad El-Asmar El-Anzi

PhD researcher, Faculty of Economics and Political Science, Cairo University

Abstract:

The study aimed to identify the mediating role of strategic flexibility in the relationship between transformational leadership and enhancing the job performance of teachers in the northern border region, using the descriptive analytical approach, and collecting theoretical information from library sources, and data through a questionnaire distributed to secondary school teachers in the northern border region of the Kingdom of Saudi Arabia, and the number of valid for statistical analysis (237) single, has been using the statistical package for social sciences (SPSS V.26) and the program (AMOS V.26) to analyze data and test research hypotheses, the study has reached several results, the most important of which is the existence of a significant impact of transformational leadership in all its

dimensions on both strategic flexibility and enhancing job performance, as well as the existence of a significant impact of strategic flexibility on enhancing job performance, and the results also showed that strategic flexibility mediates - in part - the relationship between transformational leadership and enhancing job performance. Secondary school teachers in the northern border region, and the study recommended that transformation leaders should encourage innovation and the adoption of new ideas by teachers to improve the strategic flexibility of public education institutions, while directing the vision and clearly setting goals to motivate teachers by encouraging a culture of continuous learning and developing teachers' skills to increase the flexibility of educational institutions in adapting to transformations, as it should Encouraging transparency and continuous communication with teachers by increasing the level of communication and interaction between departments and teams within the educational institution to increase their flexibility and improve job performance, and it is necessary to support teacher development, provide opportunities for learning and personal growth, encourage a culture of continuous learning and develop teachers' skills to increase the flexibility of the strategy to better adapt to the various transformations aimed at increasing the level of job performance.

Keywords: Transformational Leadership - Strategic Flexibility - Enhancing Job Performance

مقدمة:

تطوير المنظمات التعليمية وتحقيق التغيير فيها يعتبر أمراً حيوياً لتحسين الأداء التعليمي ورفع مستوى التعليم بشكل عام. يتطلب تحقيق هذا التطور جهوداً مستمرة لتبني ممارسات واستراتيجيات تعليمية متطورة وفعالة تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للمجتمع والتقدم التكنولوجي.

وتعتبر المنظمات التعليمية بيئة ديناميكية تحتاج إلى التكيف والتحول المستمر لتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين. والسبيل لتحقيق أفضلية للأداء التعليمي ورفع مستوى التعليم، يجب أن تكون المنظمات التعليمية ملتزمة بعملية مستمرة للتغيير والتطوير. يتطلب هذا التحول تكامل السياسات التعليمية الحديثة، واعتماد الأساليب التعليمية المبتكرة، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية.

من خلال تبني ثقافة التعلم الدائم وتشجيع الابتكار والتطوير المستمر، يمكن للمنظمات التعليمية تحقيق أفضلية تنافسية وتحسين جودة التعليم المقدم. (Hargreaves & Fullan, 2015).

ومن هنا فإن القيادة التحويلية نمط قيادي يركز على تحفيز الموظفين لتحقيق التغيير وتحسين الأداء من خلال إحداث تحولات جذرية في الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، ويعتبر القائد التحويلي شخصية ذات رؤية استراتيجية وقدرة على تحفيز وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة. وفقاً لنظرية القيادة التحويلية، يُعتبر القائد المثالي من يتمتع برؤية واضحة وقوية، ويتمتع بالقدرة على تحفيز الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف بشكل إيجابي، وهذا النوع من القيادة يسعى لتحقيق التحولات الإيجابية على المستوى الشخصي والتنظيمي، ويعتبر أحد أهم أساليب القيادة الحديثة التي تركز على تحقيق التغيير والتطوير (Northouse, 2021).

ومن هنا نجد أن المرونة الاستراتيجية تعتبر أسلوب إداري أساسي لنجاح المنظمات في عصر التحولات السريعة والتغيرات المستمرة. حيث تمثل المرونة الاستراتيجية القدرة على التكيف بسرعة وفعالية مع المتغيرات الخارجية والداخلية، وتعتبر عنصراً حيوياً في بناء تنظيم يمكنه التفاعل مع التحديات والفرص بشكل

ملائم، في هذا السياق، ترتبط المرونة الاستراتيجية بشكل وثيق بالقيادة التحويلية التي بدورها تشجع على تحفيز الموظفين لتحقيق التغيير وتحسين الأداء من خلال إحداث تحولات جذرية في الثقافة التنظيمية. ويعتبر القائد التحويلي الذي يستطيع استخدام المرونة الاستراتيجية ذو شخصية تمتاز بالقدرة على تحفيز وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف بشكل إيجابي (Hitt & Hoskisson, 2012).

ولا شك أن أداء العمل أو الأداء الوظيفي يشير إلى مدى فعالية وكفاءة الأفراد في أداء مهامهم وواجباتهم في بيئة العمل. يُعتبر أداء الوظائف مؤشراً هاماً لأداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية. فالأداء الوظيفي يمكن أن يتأثر بعوامل عدة مثل المهارات والمعرفة، والموارد المتاحة، والبيئة العملية، والدعم الإداري، وترتبط المرونة الاستراتيجية والقيادة التحويلية بشكل وثيق بأداء الوظائف، فعندما تكون المنظمة قادرة على التكيف بسرعة مع التحولات الخارجية والداخلية، وعندما يتم توجيه هذا التكيف بواسطة قيادة تحويلية تدعم التغيير والابتكار، فإن الأداء الوظيفي يميل إلى التحسن (Nuel & Emmanuella, 2021).

فالقيادة التحويلية تلعب دوراً حيوياً في تحفيز وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف وتعزيز الأداء الوظيفي. بوجود قادة يتبنون نهجاً تحويلياً، يمكن تعزيز روح الابتكار والتغيير داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح المستدام. ونظراً لسعي معظم منظمات الأعمال، خاصة المنظمات التعليمية، إلى تحقيق أعلى نسبة من الجودة التعليمية وتحسين مخرجات التعلم عن طريق تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين، فعند دمج المرونة الاستراتيجية مع القيادة التحويلية، يمكن للمنظمات تحقيق أداء وظيفي متميز، وتعمل المرونة الاستراتيجية على تمكين القائد التحويلي من توجيه المنظمة نحو التغيير بشكل فعال، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحسين مخرجات التعلم، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الوقوف على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بالإضافة إلى الكشف عن تأثير المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

أولاً: الإطار النظري وصياغة فروض الدراسة:

١. الإطار النظري

١/١- القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية أحد أهم النظريات الحديثة في القيادة، والتي ظهرت في العديد من الدراسات وتركز على عمليات التحول والتغير التنظيمي من خلال تحفيز المرؤوسين (Jim, 2014, Melvyn et al., 2014).

وقد عرف (James Burns) القيادة التحويلية بأنها عملية يستطيع من خلالها القائد والمرؤوسين النهوض كل منهم بالآخر من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Jena et al., 2018) في حين عرف Hemand Bass القائد التحويلي بأنه ذلك القائد الذي يعمل على تحفيز مرؤوسيه لتحقيق مستوى أداء يتجاوز التوقعات من خلال تلبية احتياجات المرؤوسين، وخلق مناخ من الثقة والتضحية بالمصلحة الذاتية (Bess, et al, 2015).

وأكد (Shabane et al., 2017) أن القيادة التحويلية تهتم بالتفاعلات الشخصية وتلبية احتياجات المرؤوسين بما يُحقق أهداف المنظمة ورفاهية المرؤوسين في حين أوضح (Novitasari et al., 2021) أن القيادة التحويلية تعني القدرة على تحفيز وإلهام المرؤوسين لتحقيق نتائج تفوق التوقعات.

١/١/١- أبعاد القيادة التحويلية:

هناك عدة أبعاد للقيادة التحويلية، نوجز أبرزها فيما يلي كما وردت بالعديد من الدراسات:

١/١/١/١- التأثير المثالي ويطلق عليها البعض الكاريزما وهي الجاذبية الشخصية حيث أن القائد يتسم بقوة الشخصية، والثقة بالنفس، واللباقة، ويحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل المرؤوسين، وتعتبر الكاريزما عن قوة الشخصية، والتي يترتب عليها درجة عالية من الولاء للقائد، وتبني قيمه وأهدافه والثقة به وبمعتقداته (Daft, 1992)

وتهتم بشكل أساسي بتطوير رؤية جديدة تكون نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة (الهالي، ٢٠٠١).

٢/١/١/١- الدافعية الإلهامية ويقصد بها أن يكون القائد قادراً على دفع الموظفين إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال التحفيز المناسب لهم، لتحقيق أقصى درجات إثارة الجهود والاهتمام، وتوجيه هذه الجهود نحو مصلحة العمل (الأغا، ٢٠١١)، ويعد إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتقويض بعض أعمال القائد لهم من أهم الوسائل التي تثير حماس الموظفين وتدفعهم إلى تحمل المسؤولية والإنجاز، ويرى (قنديل، ٢٠١٠) أنه كلما وجد العاملين تشجيعاً وتحفيزاً من القائد كلما زادت دافعيتهم للعمل، فعلى القائد تقديم حوافز ومميزات للموظفين تقوم على أساس التقدم المستمر.

ومن أهم ما ينبغي على القائد مراعاته عند وضع الرؤية، هو مشاركة الموظفين، حيث إن مشاركتهم في وضعها يدفعهم إلى الشعور بملكية هذه الرؤية، وبالتالي تحمل المسؤولية والعمل الجاد من أجل تحقيق تلك الرؤية.

٣/١/١/١- الاستشارة الفكرية وترتبط بالقناعة التي تسببها القيادة التحويلية التي تمتد حتى بعد انتهاء الموقف القيادي، حيث يعمل القائد على تشجيع الأفكار الجديدة لحل المشكلات، والبحث عن طرق مبتكرة لرفع مستوى الأداء، وعرفها Bass بأنها قدرة القائد على زيادة الوعي الفكري لدى الأفراد، حتى يمتلكوا أفكاراً إبداعية، تجعلهم يثيرون التساؤلات التي تعمل على إعادة التشكيل الفكري من أجل فهم مشكلات العمل.

٤/١/١/١- الاعتبارات الفردية: حيث يهتم القائد التحويلي بالحاجات الخاصة بكل فرد من أفراد المنظمة، من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل، والاستماع لأرائهم، وتوجيههم وتدريبهم، ومتابعة عملهم، وتشجيع إنجازاتهم، وتقديم الدعم اللازم لهم بشكل مستمر.

٢/١- المرونة الاستراتيجية:

عرف (Sanchez, 1995) المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمات على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية الديناميكية، وعرفها (Hitt et al., 1998) بأنها

قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للظروف التنافسية المتغيرة وبالتالي تطوير أو الحفاظ على الميزة التنافسية، وأشار (Young-Ybarra & Wiersema, 1999) إلى أنها عبارة عن القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتغيير الخطط وفقاً لذلك والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، كما عرفها (Grewal & Tansuhaj, 2001) بأنها القدرة التنظيمية على إدارة المخاطر المتنوعة من خلال الاستجابة السريعة بطريقة استباقية للتهديدات واستغلال الفرص المتعلقة بالسوق، بينما أشار (Li et al., 2016) أن المرونة الاستراتيجية تمثل القدرة الديناميكية للمنظمات للحصول على ميزة تنافسية في بيئة ديناميكية من خلال التعديل السريع للاستراتيجية وتخصيص الموارد، وأوضح (Shalender & Yadav, 2019) أنها تتعلق بإجراء تغييرات بالأهداف طويلة الأجل أو تغييرات نوعية شاملة بالمنظمة، فهي تسمح بإنشاء خيارات إستراتيجية من أجل الاستجابة للتغييرات المطلوبة، كما عرفها (Xiao et al., 2021) أنها قدرة المنظمات على دمج الموارد المتاحة وتخصيصها وإعادة استخدام أو تجميع المواد الخاملة أو المعطلة، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية تتمثل في تقليل التكلفة، كما اتفق كل على تعريف المرونة (Adomako et al., 2022; Liu et al., 2023) الاستراتيجية بأنها رشاقة الاستراتيجية والتي تعكس قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع بيئة الأعمال الديناميكية وغير المتوقعة وتشير إلى قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين القدرات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة.

١/٢/١- أبعاد المرونة الاستراتيجية:

هناك عدة أبعاد للمرونة الاستراتيجية ضوء الدراسات العلمية السابقة فإن المرونة الاستراتيجية لها مجموعة من الأبعاد الأساسية استقرت عليها معظم الدراسات السابقة وهي:

١/١/٢/١- المرونة الاستباقية:

يشير (Fan et al., 2013) إلى أنه في البيئات الديناميكية، يمكن للممارسات التنظيمية الحالية أن تحد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات الكبيرة والمفاجئة، مما يبرز الحاجة إلى تطوير تقنية جديدة ومعبرة للهيكل التنظيمي الحالي

للمنظمة بهدف ايجاد فرص بيئية جديدة. يتم تعريف المرونة الاستباقية على أنها كيفية استخدام المنظمة لمواردها وقدراتها لمواجهة التغييرات المتوقعة الحدوث في البيئة الخارجية واستجابة المنظمة لعدم اليقين في السوق، وذكر كل من (Yao، 2021) Te Tsai & Rivo Giovanni. أن المرونة الاستباقية تساعد المنظمة على اغتنام الفرص، والعمل المستمر لتحسين جودة الخدمات المقدمة، والسعي الدائم لتقديم كل ما هو جديد وتصحيح الخلل والمشاكل في السلع أو الخدمات المقدمة (Johnson et al, 2003)، يرى (Kandemir & Acur, 2022) ان المرونة الاستباقية تظهر كقدرة ديناميكية مهمة لتحقيق ابتكار سريع ومرن للمنتج وتتوقع المنظمات التي تمتلكها التحولات السوقية والتكنولوجية وتتخذ اجراءات استباقية للتغيرات السريعة في تفضيلات السوق والتقنيات المتاحة، وتتضمن ايضا استخدام وتنسيق الموارد لتطوير مسارات عمل بديلة بسرعة.

٢/١/٢/١ - المرونة التفاعلية:

تشير المرونة التفاعلية إلى كيفية تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية الخارجية عند حدوثها (Yao-Te Tsai & Rivo Giovanni, 2021) وتعني ايضا امكانية المنظمة في التعرف على التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والاستجابة لها بعد حدوث تلك التغييرات. وتعرف على أنها القدرة على اكتشاف التغيير بسرعة وتحديد النوع المناسب من الاستجابة وإعادة تشكيل موارد المنظمة لتنفيذ تلك الاستجابة، وصف (Johnson et al., 2003) المرونة التفاعلية بأنها القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في البيئة الحالية للمنظمة. تشير الدراسات ذات الصلة الى أن المرونة التفاعلية للمنظمة لها أهمية كبيرة لضمان تكيفها في الاسواق الناضجة والمستقرة. في هذه الأنواع من البيئات، غالبًا ما يتحقق التغيير من خلال الأحداث الصغيرة وعلى مراحل، والهدف الأساسي للمنظمة يكون ايجاد حالة من التكيف مع التغير البيئي.

٣/١- الأداء الوظيفي:

عرف (Kahya, 2007) الأداء الوظيفي على أنه جميع الأنشطة التي تساهم بفعالية المنظمة من خلال طرائق متنوعة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة، كما تعمل كمحفزات العمليات ونشاطات المهام. ويشير الأداء الوظيفي وفقاً لكل (Viswesvaran & Ones, 2000) إلى مجموعة من السلوكيات والجراءات والنتائج القابلة للتطوير والمرتبطة بتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه: الناتج الفردي من حيث الجودة والكمية المتوقعة من كل موظف في وظيفة معينة وذلك من خلال الدافع والإرادة والقدرة على القيام بهذه الوظيفة (Mohamad & Jais 2016).

كما يري كل من (عبد الودود وعلي، ٢٠٢١) أن الاداء الوظيفي يعد النتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ظل مجموعة من المهام والأنشطة والإجراءات والتي تهدف لاستغلال الموارد بشكل أمثل، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ويضيف (Prajogo, 2019) بأنه مقياس لمدي أداء الموظف لعمله. كما يعرف (عكاشة، ٢٠٠٨) الأداء الوظيفي بأنه هو الأثر الصافي لجهود الفرد، مضافاً لها ما يملكه من قدرات، وما يعيه من إدراك الدور، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين ثلاثة عناصر: الجهد الذي يشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله القدرات تشير إلي الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه. إدراك الدور (المهام): هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل نحوه.

ووضع كل من (السلنتي وآخرون، ٢٠١٨) تعريف للأداء الوظيفي على أنه: "المجهود والمهام التي يقوم بها الموظف في وظيفته بناء على تكليفه بها للوصول إلى الأهداف المحددة مع مراعاة القواعد التنظيمية للعمل وتشمل الانضباط في العمل وأداء وإنجاز المهام الوظيفية وعلاقات العمل مع الرؤساء والزملاء والولاء في الوظيفي وخدمة الجمهور".

ثانياً الدراسات السابقة:

١/٢ - الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي:

توصلت دراسة (يونس، ٢٠١٥) إلى أن هناك ذات دلالة إحصائية إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه بسكره بالجزائر، كما أشارت دراسة (Pourbarkhordari et al., 2015) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات المتنقلة بالصين وبحث دراسة (Manzoor et al., 2019) في علاقة القيادة التحويلية بأداء الوظيفة بالشركات المتوسطة بباكستان وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية تتنبأ بشكل إيجابي وكامل بأداء الوظيفة وأكدت دراسة (Akdere & Egan, 2020) على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى ٦٩ موقعاً للرعاية الطبية بالولايات المتحدة الأمريكية، وانتهت دراسة (Lai et al., 2020) إلى أن هناك ذات دلالة إحصائية إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وأن الانخراط في العمل يتوسط تلك العلاقة لدى العاملين بمستشفيات بتايوان، وسعت دراسة (بوقفه وقرادي، ٢٠٢١) إلى تأكيد أن هناك ذات دلالة إحصائية إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالجزائر التفاعل أيضاً مع الإعلان مما يعمل على تحقيق الاستجابة المطلوبة تجاه العلامة التجارية، وكشفت دراسة (Shao et al., 2022) عن التأثيرات الوسيطة للالتزام العاطفي على القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وانعدام الأمن الوظيفي على القيادة التحويلية والالتزام العاطفي من خلال عينة من الموظفين من جميع مناحي الحياة عن طريق الاستبيان بالصين، وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية والأداء الوظيفي مرتبطان بشكل إيجابي، كما أثرت القيادة التحويلية بشكل غير مباشر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال التأثير الوسيط للالتزام العاطفي، وحاولت دراسة (Alwali & Alwali, 2022) دراسة تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بين الأطباء في المستشفيات العامة في العراق، كما حددت الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وانتهت النتائج إلى إن الرضا الوظيفي له تأثير وسيط إيجابي على العلاقة

بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بين الأطباء في المستشفيات العامة في العراق، وبحثت دراسة (Rezeki et al., 2023) في العلاقة بين المشاركة في العمل والقيادة التحويلية وأداء الموظفين ببعض المنظمات بجاكرتا باندونيسيا وقد كشف التحليل أن المشاركة في العمل لم يكن لها تأثير إحصائي مباشر على أداء الموظفين. ومع ذلك، وجد أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي قوي وهام على أداء الموظفين، وسعت دراسة (Aftab et al., 2023) إلى استكشاف الدور الأساسي للمشاركة في العمل في القيادة التحويلية وعلاقات أداء العمل للموظفين، علاوة على تعديل المهارات الإدارية للقادة في العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل لدى الموظفين والقادة الداخليين في ٧١ فريقاً من الفنادق ذات التصنيف النجمي في إيطاليا، وأشارت النتائج أن القيادة التحويلية مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بأداء الوظيفة والمشاركة في العمل تتوسط هذه العلاقة. وأكدت النتائج أيضاً أن المهارات الإدارية للقادة تعزز العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل، وبحثت دراسة (Tamawiwiy & Edastama, 2024) في تحديد ما إذا كان أسلوب القيادة التحويلية للقائد المطبق على المنظمة سيكون له تأثير يؤثر على رضا الوظيفة وأداء الموظفين في وكالة حكومية في حوض نهر سولاويزي باندونيسيا، وتوصلت النتائج إلى أنه يتأثر أداء الموظف بشكل إيجابي وكبير بأسلوب القيادة التحويلية وبالتالي، فمن المتصور أن تتمكن إدارة المنظمة من استخدام أسلوب القيادة التحويلية وتعزيزه بدرجة أكبر وستكون أيضاً قادرة على إيلاء اهتمام أكبر لأداء العمال وظروف عملهم، وتناولت دراسة (Kwarteng et al., 2024) تقييم تأثير تقدير الموظفين وإشراكهم على إنتاجيتهم: الدور المعتدل لأسلوب القيادة التحويلية في هيئة الصحة الغانية في كوماسي بغانا، وأشارت النتائج إلى أنه تعدد قدرة القادة التحويليين على غرس الشعور بقيمة الذات في أتباعهم الدافع الرئيسي لهم للالتزام بهدف أداء معين، كما يعزز القادة التحويليين دافعية أتباعهم وكفاءتهم الذاتية مما يهدف إلى زيادة إنتاجيتهم، وهدفت دراسة (Nelly et al., 2024) هو دراسة الدور الوسيط للكفاءة الوظيفية في تأثير القيادة التحويلية على أداء المحاضرين الجامعيين في عشر جامعات خاصة عالية

المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة ...
فهد الأسمر العنزي

التصنيف في جاكرتا، إندونيسيا، وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تشكل أهمية أساسية في تعزيز الكفاءات، والتي بدورها تعمل على تحسين أداء عمل المحاضرين الجامعيين، كما أن تأثير القيادة التحويلية على أداء المحاضر يتم التعبير عنه فقط من خلال التأثير غير المباشر (من خلال كفاءة المحاضر). على الرغم من أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر إيجابي على أداء المحاضر.

٢/٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الاستراتيجية:

أشارت دراسة (Weining et al., 2016) إلى تأثير القيادة التحويلية على أداء الشركات، كما فحصت الديناميكية البيئية كمتغير وسيط في هذه العلاقة بينهما من خلال استبيانات على ٣٢٨ من كبار مديري الشركات تقع بشكل أساسي في بكين وشنغهاي وقوانغونغ بالصين، وأشارت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثيرات إيجابية على أداء الشركة وتلعب المرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً كاملاً بينهما؛ كما أن القيادة التحويلية والمرونة الاستراتيجية قد تم اقتراحها للتعامل مع الديناميكية وتحقيق أداء عالٍ للشركات، وحرصت دراسة (Dhar et al., 2022) على فهم دور المرونة الاستراتيجية في التوسط بين القيادة وتنفيذ الاستراتيجية لدى كبار المديرين في سبع شركات خاصة الشركات الخاصة بينغلايش، وأشارت النتائج عن وجود تأثير إيجابي لأنماط القيادة المختلفة على المرونة الاستراتيجية، وانتهت دراسة (Yin et al., 2023) إلى توضيح كيف ومتى تؤثر القيادة التحويلية للرئيس التنفيذي للخبرة على ابتكار الشركة، وتم وضع نظرية لنموذج الوساطة المعتدل الذي يربط القيادة التحويلية للرئيس التنفيذي بالاختراع في الشركة، والذي يتضمن المرونة الاستراتيجية كوسيط وتنوع المعرفة لفريق الإدارة العليا، وكشفت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية للرئيس التنفيذي وابتكار الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يعمل تنوع المعرفة لفريق الإدارة العليا بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين القيادة التحويلية للرئيس التنفيذي والمرونة الاستراتيجية، وحاولت دراسة (Dong, 2024) إظهار تأثير الديناميكية البيئية على قدرة الشركة على استدامة النمو

والنظر في دور القيادة التحويلية والمرونة الاستراتيجية في هذا السياق، وأشارت نتائج التحليل القائمة على نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) إلى أن الديناميكية البيئية تؤثر بشكل كبير على قدرة الشركة على استدامة النمو وأن القيادة التحويلية والمرونة الاستراتيجية يمكن أن تعزز هذا التأثير، كما يمكن للقيادة التحويلية تعزيز الابتكار والتغيير، وتحسين قدرة الشركة على استدامة النمو، وهدفت دراسة (Mehmood & Rafiq, 2024) إلى إظهار تأثير القيادة التحويلية على المرونة الاستراتيجية لدى عينة من المستجيبين من الإدارة العليا مثل المدير أو المدير الرئيسي بالمعاهد الخاصة التي تقدم مجموعة متنوعة من البرامج في حرمها الجامعي في أوقات مختلفة بباكستان وأشارت النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على المرونة الاستراتيجية.

٣/٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء الوظيفي:

بحثت دراسة (Shalender et al., 2019) العلاقة بين شخصية المدير والمرونة الاستراتيجية وأداء الشركة لدى مديري شركات سيارات مختلفة بالهند وألقت نتائج الدراسة الضوء على الدور المهم لشخصية المديرين في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة وبالتالي أداء الشركة وتعزيز أو منع تطوير المرونة الاستراتيجية في المنظمة مما يؤثر على الأداء، وحاولت دراسة (Gorondutse et al., 2021) التحقيق في تأثير المرونة الاستراتيجية من خلال تعديل آثار استراتيجية الاستدامة على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا، وأثبتت الدراسة تأثيراً إيجابياً قوياً للمرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، واعتمدت دراسة (Mohsin et al., 2022) على الخوض في متغيرين مهمين جداً من خلال قيام القطاع المصرفي التجاري بوظيفته وهما المرونة الاستراتيجية وأداء المصارف، وقد تم اختيار ستة مصارف تجارية لتكون سعيده بالبحث (بغداد، الاستثمار العراقي، الخليج، تنمية الاستثمار، المنصور، بابل)، وكشفت النتائج عن وجود علاقات بين (مرونة الخدمة المصرفية، المرونة التنافسية، مرونة الاستثمار، ومرونة الموارد البشرية)، وأداء البنك على مستوى الأبعاد الفرعية

(البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو)، ركزت دراسة (Kotsiopoulos & Katou, 2023) على تقييم آثار المرونة التنظيمية على أداء الأعمال والمرونة الاستراتيجية مع استكشاف العلاقة غير المدروسة بين المرونة الاستراتيجية وأداء الأعمال من خلال عينة من ٣٧٠ شركة تصنيع وخدمات يونانية، أظهرت النتائج أن أداء الأعمال يتأثر بالقدرة على الإبداع والابتكار، وبالتالي، من أجل تعزيز الأداء التنظيمي في بيئة تنافسية سريعة التغير، يمكن للمنظمات إعطاء الأولوية للقدرة على الإبداع والابتكار وتنفيذ المرونة الاستراتيجية كوسيلة لتعزيز القدرة على الإبداع والابتكار.

التعليق على الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في تحديد أهداف ومشكلة الدراسة وصياغة فروضها، بالإضافة إلى بناء الإطار النظري للدراسة، وكذلك اختيار منهج الدراسة وتصميم أدواتها (الاستبانة) واختيار الأساليب الاحصائية المناسبة، فضلاً عن ذلك أيضاً فإنها ساهمت في الربط بين متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة التحويلية – المرونة الاستراتيجية – الأداء الوظيفي).

ولقد تميزت الدراسة الحالية كونها تغطي فجوة بحثية في دراسة تعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، حيث تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من خلال توسيط المرونة الاستراتيجية بالتطبيق على معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، وهو ما لم يسبق تناوله من قبل – في حدود علم الباحث – لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لتغطية الفجوة البحثية في هذا الجانب.

ثالثاً مشكلة الدراسة:

القيادة التحويلية تواجه العديد من التحديات عند محاولتها تعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية وتتمثل أهم هذه التحديات في مقاومة التغيير لدى بعض المعلمين ويفضلون البقاء على الوضع القائم بدلاً من تبني أساليب جديدة مما قد يكون أن يقف عقبة أمام جهود القيادة التحويلية كما أن نقص الدعم والتأهيل اللازمين لتبني

الممارسات والأساليب الجديدة وأيضاً قد يواجه المعلمون ضغوط العمل الزائدة مما يؤثر سلباً على قدرتهم على تبني التغيير وتحسين أدائهم، كما أن من العوامل الأساسية لنجاح القيادة التحويلية أن تتطلب تواصل فعال وبناء علاقات جيدة مع المعلمين وهنا قد تواجه صعوبة في بناء هذه العلاقات وفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم، وعليه قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال اعداد استبانة لعينة مبدئية عددها (٥٣) مفردة من معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية لاستطلاع آرائهم حول مدى ممارسة متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة التحويلية، المرونة الاستراتيجية، تعزيز الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تصميم إدارة الدراسة، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة، وكذلك جمع أكبر قدر ممكن من البيانات المتعلقة بالدراسة، كما أنه لم يتم استبعاد العينة المبدئية من العينة التي تم إجراء الدراسة عليها؛ وذلك لعدم وجود اختلاف في الخصائص السيكومترية لصدق وثبات الاستبانة.

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث بالقطاع محل الدراسة عدة ظواهر هي:

عدم فهم نسبة من المعلمين بلغت نسبتهم ٤٩ □ بمفهوم وابعاد القيادة التحويلية ودورها في تشجيعهم على تفعيل الأداء الوظيفي.
بعض المعلمين وبلغت نسبتهم ٧٦ □ أعربوا عن عدم تحقيقهم لمستويات متقدمة من الثقة في قيامهم بالأداء الوظيفي المطلوب وارتباط ذلك بمفهوم وأبعاد تفعيل الأداء الوظيفي.
عدم إدراك نسبة كبيرة من العاملين بلغت نسبتهم ٨٩ □ لمفهوم وأبعاد المرونة الاستراتيجية ودوره الفعال في خلق الثقة لديهم في القيادة المدرسية وقيامهم بتقديم العناصر اللازمة لتعزيز الأداء الوظيفي لديهم.

ضعف إلمام النسبة الأكبر من معلمي المرحلة الثانوية محل التطبيق عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة التحويلية – المرونة الاستراتيجية – الأداء الوظيفي)، من حيث مدى تأثير القيادة التحويلية على كلا من المرونة الاستراتيجية والأداء الوظيفي، ومدى وساطة المرونة الاستراتيجية بأبعاده في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة ...
فهد الأسمر العنزي

ولذا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وهل تلعب المرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية محل التطبيق.

وتتمثل مشكلة الدراسة في "التعرف على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية".

رابعاً فروض الدراسة:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) على تعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) على المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الاستباقية – المرونة التفاعلية)، لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الاستباقية – المرونة التفاعلية)، على تفعيل الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية

الفرض الرابع: تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

خامساً أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

• دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي

- دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الاستراتيجية.
- دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الوظيفي
- التعرف على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي.

سادساً أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

١/٦ - الأهمية العلمية

- إلقاء المزيد من الضوء على متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة التحويلية – المرونة الاستراتيجية – الأداء الوظيفي)، والمساهمة في تقليل الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.
- التعرف بشكل أعمق على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي، في محاولة لبناء مجال بحثي يضاف إلى الكتابات العربية في هذا المجال.

٢/٦ - الأهمية التطبيقية

- تقديم نموذج لتطبيق المنهجية العلمية لمتغيرات الدراسة الثلاث في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين بصفة عامة ومعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية بصفة خاصة، بصورة قد تسهم في مواجهة المشكلات التي تتمثل في ضعف تعزيز الأداء الوظيفي، وعدم استجابة معلمي المرحلة الثانوية لعمليات القيادة التحويلية من ناحية أخرى، الأمر الذي يترتب عليه مواجهة قطاع التطبيق للعديد من التحديات ودعم قدرته على تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة فعاليته.
- المساهمة في توفير بيئة تسهم في إدراك معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية لمتغيرات الدراسة الثلاث.

• التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين عن المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية محل التطبيق في مواجهة التحديات والمشكلات المتعلقة بضعف الأداء الوظيفي بأساليب علمية، مما يسهم بشكل كفاء وفعال في تحقيق وتفعيل العملية التعليمية ورفع كفاءتها وتحقيق التميز في مخرجاتها بما يتوافق مع متطلبات الجودة التعليمية المنشودة.

سابعاً حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال عام ٢٠٢٤م.
- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.
- الحدود العلمية: تتمثل في متغيرات الدراسة وهي القيادة التحويلية، المرونة الاستراتيجية، الأداء الوظيفي.

ثامناً منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ بهدف دراسة وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية – المرونة الاستراتيجية – تعزيز الأداء الوظيفي)، والكشف عن طبيعة العلاقة بينها، من خلال جمع البيانات من المصادر المختلفة التي تمثلت في الأدبيات والبحوث العلمية العربية والأجنبية والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، حتى يتم تأصيل الجانب النظري والمنهجي للدراسة، وعلى الصعيد التحليلي فقد اعتمد الباحث على جمع البيانات، من خلال استبانة صممت للتعرف على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة التحويلية تفعيل الأداء الوظيفي بغرض دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

١/٨ - أداة القياس:

في ضوء فروض ومتغيرات الدراسة، فقد قام الباحث بتصميم استبانة، شملت (37) عبارة تم إعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة، وقد جاء تنظيم الاستبانة مقسماً إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول: القيادة التحويلية (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (17) عبارة موزعة على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) في العديد من البحوث والدراسات (Dai et al., 2013).

القسم الثاني: المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط) وتم قياسه باستخدام (10) عبارة موزعة على أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الاستباقية - المرونة التفاعلية)، الذي تم الاستعانة به في العديد من البحوث والدراسات (Xiao et al., 2021; Eryesil et al., 2015; Hensellek et al., 2023).

القسم الثالث: تعزيز الأداء الوظيفي (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (10) عبارات طبقاً لمقياس دراسة (Chiang and Hsieh, 2012) وقد تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت إجابات المستقضي منهم على عبارات الاستبانة بين أرفض بشدة (1) إلى أوافق بشدة (5).

٢/٨ - مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية والبالغ عددهم ٨٣٣ معلم، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة منهم قوامها ٢٦٣ مفردة طبقاً لموقع Sample Size Calculator، وقد بلغ عدد الردود الصحيحة ٢٣٧ مفردة، وقد اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على المقابلات الشخصية، بالإضافة إلى الاستقصاء عبر الإنترنت Google Form والذي تم

تصميمه من خلال Online Survey وتم تطبيق الاستقصاء بمراعاة أن تكون مفردات مجتمع الدراسة قادرة على التعامل مع الإنترنت، وأن تكون الأسئلة الموجهة للمستقضي منهم مغلقة وقصيرة قدر الإمكان وتراوحت فترة عرض القائمة بين ثلاث إلى ستة أسابيع لزيادة حجم العينة (Saunders et al., 2019) وقام الباحث بتجميع القوائم من معلمي المرحلة الثانوية المستقضي منهم.

٣/٨ - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.26) بهدف اختبار فروض الدراسة، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات الدراسة.
- التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة لكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة: المستقل، والوسيط، والتابع.
- أسلوب تحليل المسار Path analysis للتحقق من وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية كمتغير وسطي في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

تاسعاً نتائج الدراسة التطبيقية:

١/٩ - اختبار صدق وثبات المقياس

استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس المتغيرات، وتوضح بيانات الجدول (١) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان وذلك كما يلي:

المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة ...
فهد الأسمر العنزي

جدول (١) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغيرات	البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الذاتي
المستقل	القيادة التحويلية	17	0.730	0.840
أولاً	التأثير المثالي	4	0.707	0.834
ثانياً	الدافعية الإلهامية	3	0.812	0.901
ثالثاً	الاستثارة الفكرية	5	0.769	0.876
رابعاً	الاعتبارات الفردية	5	0.723	0.850
الوسيط	المرونة الاستراتيجية	10	0.733	0.856
أولاً	المرونة الاستباقية	5	0.727	0.852
ثانياً	المرونة التفاعلية	5	0.735	0.857
التابع	الأداء الوظيفي	10	0.761	0.872

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V26 .

يتضح من الجدول (١) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.70 تراوحت ما بين (0.707 - 0.812) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) والذي يمثل المتغير الوسيط، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.70 تراوحت ما بين (0.727-0.735)، وهذا ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير 0.70 وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث بلغ قيمة معامل الثبات (0.761) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تحظى بصدق وثبات مرتفع.

٢/٩ - اختبار فروض الدراسة:

١/٢/٩ - اختبار الفرض الأول

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) على تعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

جدول (٢): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل) على الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	B	Beta	T	Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	F
						R	R ²	(Sig)
التأثير المثالي		0.733	0.711	5.454	0.000			
الدافعية الإلهامية	الأداء	0.767	0.741	6.211	0.000	0.741	0.549	402.111
الاستثارة الفكرية	الوظيفي	0.715	0.701	4.642	0.000			
الاعتبارات الفردية		0.705	0.713	3.432	0.000			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (٢) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) على الأداء الوظيفي، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (402.111)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى لمعنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) وبين الأداء الوظيفي (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.741$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.549)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير المستقل (القيادة التحويلية) مجتمعة تفسر حوالي (54.9%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

- إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، فكلما زاد الاهتمام بالقيادة التحويلية كلما أدى ذلك إلى زيادة الأداء الوظيفي.

- وجود أثر لجميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) على تعزيز الأداء الوظيفي حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (Beta) بلغت (0.711)، (0.741)، (0.701)، (0.713)، على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع المعاملات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) على تعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية".

٢/٢/٩ - اختبار الفرض الثاني:

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) على المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الاستباقية – المرونة التفاعلية)، لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة ...
فهد الأسمر العنزي

جدول (٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد
لأبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل) على المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط)

المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	B	Beta	T	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F (Sig)
التأثير المثالي		0.730	0.737	3.512	0.000			
الدافعية الإلهامية	المرونة	0.711	0.715	4.423	0.000	0.688	0.473	711.302
الاستئثار الفكري	الاستراتيجية	0.713	0.711	5.320	0.000			
الاعتبارات الفردية		0.716	0.723	4.654	0.000			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (٣) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستئثار الفكري – الاعتبارات الفردية) على جودة المرونة الاستراتيجية، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (711.302)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى لمعنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) وبين المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.688) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة ...
فهد الأسمر العنزي

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.473)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير المستقل (القيادة التحويلية) مجتمعة تفسر حوالي (47.3%) من التغيرات التي تحدث في المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

- إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والمرونة الاستراتيجية، فكلما زاد الاهتمام بالقيادة التحويلية، كلما أدى ذلك إلى المزيد من المرونة الاستراتيجية.

- وجود أثر لجميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) على تعزيز الأداء الوظيفي، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (Beta) بلغت (0.737)، (0.715)، (0.711)، (0.723)، على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع المعاملات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) على المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الاستباقية – المرونة التفاعلية)، لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية".

٣/٢/٩- اختبار الفرض الثالث

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الاستباقية – المرونة التفاعلية)، على تفعيل الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية".

جدول (٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط) على تعزيز الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

المتغيرات الوسيطة	المتغير	B	Beta	T	Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	F
-------------------	---------	---	------	---	-----	----------------	---------------	---

المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة ...
فهد الأسمر العنزي

(Sig)	R ²	R					التابع	
413.237	0.521	0.722	0.000	4.311	0.718	0.712	الأداء	المرونة الاستباقية
			0.000	3.601	0.725	0.733	الوظيفي	المرونة التفاعلية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (٤) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الاستباقية – المرونة التفاعلية)، على الأداء الوظيفي، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (413.237)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط) وبين تعزيز الأداء الوظيفي (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0,722$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.521)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) مجتمعة تفسر حوالي (52.1 %) من التغيرات التي تحدث في تعزيز الأداء الوظيفي (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

- إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الوظيفي، مما يعني أن زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية، كلما أدى ذلك إلى المزيد من تعزيز الأداء الوظيفي.

- وجود أثر لجميع أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الاستباقية – المرونة التفاعلية)، على الأداء الوظيفي، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (Beta)

بلغت (0.718)، (0.725)، على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع المعاملات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الاستباقية – المرونة التفاعلية)، على تفعيل الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية".

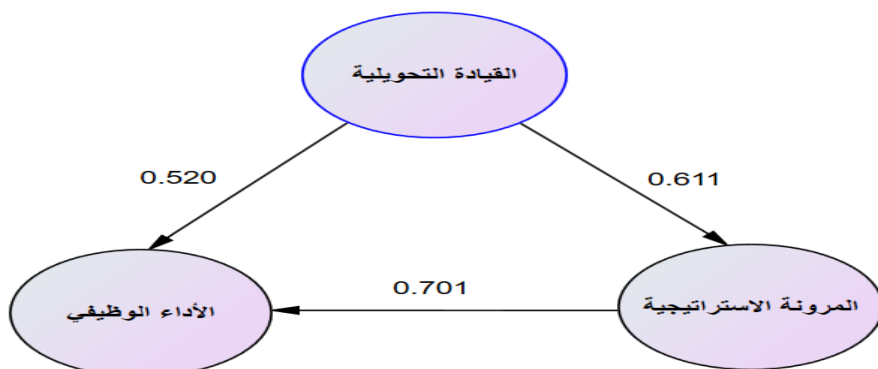
٤/٢/٩ - اختبار الفرض الرابع

الفرض الرابع: "توسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية".

- ولكي تتحقق الوساطة لابد من وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وكذلك وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية)، وأيضاً وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وعند دخول المتغير الوسيط في النموذج فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع قد يتلاشى أو يقترب بصورة كبيرة من الصفر ويصبح التأثير غير دال احصائياً ويسمى توسطاً كاملاً، أو ينخفض التأثير ويكون دال احصائياً ويسمى في هذه الحالة توسطاً جزئياً (Baron & Kenny, 1986).

- وقد تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) من خلال الاستعانة ببرنامج (Amos V.26) للتعرف على التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة، ويوضح الشكل التالي (١) نتائج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة.

المرونة الاستراتيجية كمتغير وسطي في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة ...
فهد الأسمر العنزي



(شكل 1)
نموذج تحليل المسار يوضح الدور الوسيط
للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الاداء الوظيفي

جدول (٥) نموذج تحليل المسار السياسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

مؤشرات جودة النموذج				المتغيرات/ المسارات	قيمة معامل المسار B	الخطأ المعياري	المعنوية P-value
RMSEA	Chi square	CFI مؤشر مواعمة المقارن	GFI مؤشر الملائمة				
0.000	0.000	0.951	0.921	القيادة التحويلية	0.611	0.01	***
				المرونة الاستراتيجية			
				المرونة الاستراتيجية	0.701	0.31	***
				الأداء الوظيفي			
				القيادة التحويلية	0.520	0.24	***
				الأداء الوظيفي			
				(الأثر المباشر)			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول (٥) وجود تأثير إيجابي مباشر موجب للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.611)، كذلك يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) تؤدي إلى زيادة قدرها (61.1%) في المتغير الوسيط (القيادة التحويلية).

كما تظهر بيانات الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.520)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) تؤدي إلى زيادة قدرها (54.4%) في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية).

كذلك تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.701)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) تؤدي إلى زيادة قدرها (70.1%) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما أشارت نتائج تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ (0.417) وهي قيمة جيدة وتعني أن (المرونة الاستراتيجية) لها دور كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وبالتالي هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (41.7%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

يتضح أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير (القيادة التحويلية) على تفعيل الأداء الوظيفي قد انخفضت من (0.520) إلى (0.417) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين، مما يعني أن المرونة الاستراتيجية يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.417) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.520).

ويتضح أيضاً من بيانات الجدول أن مؤشر ملاءمة جودة النموذج (GFI) قد بلغت (0.921) وهي نسبة تقترب من (1.00) ومن المعلوم أنه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح كلما زادت جودة النموذج وهو الأمر الذي يدل على ملاءمة النموذج، كما يتضح أيضاً من الجدول أن مؤشر المواءمة المقارن (CFI) قد بلغ (0.951) وهي نسبة أيضاً تقترب من (1.00) وهو ما يدل على جودة النموذج.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع الذي ينص على "تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية".

عاشراً مناقشة النتائج والتوصيات:

١/١٠ – مناقشة النتائج:

- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) على تعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.549) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بجميع أبعاده يفسر حوالي (54.9%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.741$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسات كل من (يوناس، ٢٠١٥)، (السلنتي وآخرون، ٢٠١٨)، (بوقفه وقرادي، ٢٠٢١)، (Pourbarkhordari et al., 2015; Manzoor et al., 2019; Akdere & Egan, 2020; Lai et al., 2022; Alwali & Alwali, 2022; Rezeki et al., 2020; Shao al., 2023; Aftab et al., 2023; Tamawiwiy & Edastama, 2024; Kwarteng et al., 2024; Nelly et al., 2024) والتي أشارت إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، ويرجع ذلك إلى أن القيادة التحويلية بما تملكه من مقومات وسمات تؤثر إيجابيا على تعزيز الأداء الوظيفي بشكل كبير وتساعد المعلمين على تحسين أدائهم ورفع كفاءة مستوى جودة مخرجات العملية التعليمية التي يقدمها معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) على المرونة الاستراتيجية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.473) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاده المختلفة يفسر حوالي (47.3%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين القيادة التحويلية و المرونة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.688$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع

دراسة كل من (Weining et al., 2016; Dhar et al., 2022; Yin et al., 2023; Dong, 2024; Mehmood & Rafiq, 2024) والتي أشارت إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية على المرونة الاستراتيجية، ويرجع ذلك إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) يؤثر بشكل كبير على المرونة الاستراتيجية بشكل إيجابي وبالتعبية يلعب دوراً إيجابياً على الأبعاد المختلفة للمرونة الاستراتيجية (المرونة الاستباقية – المرونة التفاعلية).

- وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الاستباقية – المرونة التفاعلية)، على تعزيز الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.521) وهو ما يعني أن المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) بأبعادها المختلفة تفسر حوالي (51.1%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي بين المرونة الاستراتيجية والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.722$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Shalender et al., 2019; Gorondutse et al., 2021; Kotsiopoulos & Katou, 2023; Golalizadeh et al., 2023) والتي أشارت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الاستباقية – المرونة التفاعلية)، على الأداء الوظيفي، ويرجع ذلك إلى أن المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الاستباقية – المرونة التفاعلية)، تؤثر بشكل كبير على تفعيل الأداء الوظيفي بشكل إيجابي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

- التأثير الإيجابي للمرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (54.4%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث

ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتتماشى تلك الدراسة مع الشروط التي حددها (Baron & Kenny, 1986).

- تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي جزئياً، حيث أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير القيادة التحويلية على تفعيل الأداء الوظيفي قد انخفضت من (0.520) في حالة التأثير المباشر إلى (0.417) في حالة التأثير غير المباشر على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين مما يعني أن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي جزئياً، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.417) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.520).

١٠ / ٢ – التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات، يمكن إيجازها فيما يلي:

١. تحفيز الابتكار والإبداع: يجب على قادة التحويل يجب أن يشجعوا على الابتكار وتبني أفكار جديدة من قبل المعلمين لتحسين المرونة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العام مما يساعد على تحسين العمليات التعليمية وزيادة جودة مخرجاتها الإنتاجية التي تساعد على تميز مستوى طلاب المرحلة الثانوية.
٢. توجيه الرؤية والأهداف: ينبغي على القادة التحويليين توجيه الرؤية وتحديد الأهداف بوضوح لتحفيز المعلمين بتشجيع ثقافة التعلم المستمر وتطوير مهارات المعلمين لزيادة مرونة المؤسسات التعليمية في التكيف مع التحولات، وتعزيز تحقيق الأداء الوظيفي.
٣. تشجيع الشفافية والتواصل: يجب على القادة التحويليين تشجيع الشفافية والتواصل المستمر مع المعلمين وذلك بزيادة مستوي التواصل والتفاعل بين الأقسام والفرق داخل المؤسسة التعليمية لزيادة مرونتها وتحسين الأداء الوظيفي.

٤. تحفيز التطوير الشخصي والمهني: ينبغي على القادة التحويليين دعم تطوير المعلمين وتوفير الفرص للتعلم والنمو الشخصي وتشجيع ثقافة التعلم المستمر وتطوير مهارات المعلمين لزيادة مرونة الاستراتيجية لتحسين التكيف مع التحولات المختلفة التي تهدف إلى لزيادة مستوي الأداء الوظيفي.
٥. تحفيز العمل الجماعي والتعاون: يجب تشجيع القادة التحويليين المعلمين لديهم على تعزيز العمل الجماعي والتعاون بينهم لبناء ثقافة تعزز المرونة الاستراتيجية وتحفيز الأداء الوظيفي التعليمي ورفع جودة مخرجاته.
٦. منح الثقة والتفويض: يساعد منح الثقة والتفويض من قبل قادة التحويل في توفير هياكل تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة في الأوساط التعليمية مما يساعد على تحفيز المعلمين وزيادة مسؤوليتهم نحو تعزيز الأداء الوظيفي، واحداث التميز التعليمي.
٧. تحفيز التفكير الاستراتيجي: ينبغي على القادة التحويليين تحفيز التفكير الاستراتيجي بين المعلمين لتعزيز التخطيط عن طريق تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة تمهيداً لتحقيق التميز في الأداء الوظيفي.
٨. توفير التغذية الراجعة: يجب على القادة التحويليين توفير التغذية الراجعة بانتظام لتحفيز التحسين المستمر مما يحفز التكيف السريع والمرونة العملية في المؤسسة التعليمية لضمان قدرتها على التكيف مع التحولات السريعة وتعزيز الأداء الوظيفي.
٩. تحفيز الإنجازات والاعتراف: ينبغي على القادة التحويليين تحفيز الإنجازات وتقدير الجهود المبذولة من قبل المعلمين وزيادة شعورهم بالتقدير للأعمال التي يقومون بها وتقدير قادتهم لتلك المجهودات وتقديرهم لها مما يساعد على تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة فاعليته.
١٠. توجيه التغيير والتكيف: يجب على القادة التحويليين دعم التغيير وتوجيه عمليات التكيف لتحسين الأداء الوظيفي في ظل التحولات المستمرة، فلابد من مراقبة وملاحظة تأثير استراتيجيات القيادة التحولية على الأداء الوظيفي

المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة ...
فهد الأسمر العنزي

والتكيف مع النتائج، وإعادة صياغة الاستراتيجيات لتحسينها من خلال التواصل مع المستفيدين ومشاركة آرائهم حول استراتيجيات التدريس الفعالة التي تساهم في دفع العملية التعليمية وتحقيق أقصى قدر لجودة مخرجاتها.

حادي عشر مقترحات مستقبلية:

- دراسة العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الوظيفي.
- دراسة الدور الوسيط المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- دراسة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- دراسة العلاقة إخفاء المعرفة والمرونة الاستراتيجية.

ثاني عشر المراجع:

٢٠١١ - المراجع العربية:

- السلنني، لمياء السعيد، دكروري، مني ابراهيم، حسين، سلوى محمد (٢٠١٨). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٩، العدد ٣، ص ٨٠ - ١١٢.
- عبد الودود، نوري، وعمرو محمد علي (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٧، العدد ١، ص ١٤٧ - ١٥٩.
- عكاشة، أسعد أحمد (٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- يونس، صباح (٢٠١٥). " تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، العدد الثامن عشر.

عبد الباقي، حياة، كوديد، سفيان (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين،
مجلة الابتكار والتسويق ٧(١)، ٣٨-٥٣.

٢/١٢ - المراجع الأجنبية:

- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Donbesuur, F., Ahsan, M., Danso, A., & Uddin, M. (2022). Strategic agility of SMEs in emerging economies: Antecedents, consequences and boundary conditions. *International Business Review*, 31(6), 102032.
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393-421.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bess Herlina, et al, (2015) Transformational Leadership Influence Toward High School Teacher Performance in Waco Regency. *International Journal of Academic Research* ,7 (1) pp 170-176.
- FAN Z, FAN D, SUN Y,(2012)," Impact of Enterprise Strategic Flexibility on Innovation Performance: Based on Dual Perspective of Proactive and Reactive" <http://ieeexplore.ieee.org..>
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), 67-80.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2015). Professional capital: Transforming teaching in every school. Teachers College Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive

- advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42.
- Jim Allen McClesky (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership, and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5, (4) Pp 117-130.
- Johnson, Jean., L., Ruby, Wan, Saini, Amit & Grohman, Bianca, (2003)," Market Focused Strategic flexibility conceptual Advances and an Integrative Model *Journal of the Academy of Marketing science*", vol. 31, No. 1, pp.1-20.
- Kandemir, D., & Acur, N. (2022). How can firms locate proactive strategic flexibility in their new product development process? The effects of market and technological alignment. *Innovation*, 24(3), 407-432.
- Kwarteng, S., Frimpong, S. O., Asare, R., & Wiredu, T. J. N. (2024). Effect of employee recognition, employee engagement on their productivity: the role of transformational leadership style at Ghana health service. *Current Psychology*, 43(6), 5502-5513.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085.
- Li, W., Zhan, J., & Lu, Y. (2016). A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. *International Interdisciplinary Business Economics Advancement Journal*, 1(2), 73-84.
- Liu, J., Wu, Y., & Liu, L. (2023). Impact of Environmental Uncertainties and Strategic Flexibility in Innovation Activities on NEV Battery Recycling Firms in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3497.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 436.

- Melvyn R.W. Homstra, and Nico W. Van Yperen (2014). Transformational and Transactional Leadership and Follower's Achievement Goals. *Journal of Business Psychology*, 29, (3) pp 314-425
- Mohamad & Jais. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study Among Malaysian Teachers. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 35, PP. 674 – 682.
- Nelly, N., Prabowo, H., Bandur, A. and Elidjen, E. (2024), "The mediating role of competency in the effect of transformational leadership on lecturer performance", *International Journal of Educational Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 333-354. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2023-0275>.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2021). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1–21.
- Nuel, O. I. E., Ifechi, A. N., & Emmanuella, U. I. (2021). Transformational leadership and organizational success: Evidence from tertiary institutions. *Journal of Economics and Business*, 4(1).
- Pourbarkhordari, A., Zhou, E. H. I., & Pourkarimi, J. (2016). How individual-focused transformational leadership enhances its influence on job performance through employee work engagement. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 249.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16(S1), 135-159.
- Saunders, J. B., Degenhardt, L., Reed, G. M., & Poznyak, V. (2019). Alcohol use disorders in ICD- 11: Past, present, and future. *Alcoholism: Clinical and experimental research*, 43(8), 1617-1631.
- Shabane, Z; Schultz, C.; and van Hoek, C. E. (2017). Transformational leadership as a mediator in the relationship between satisfaction with remuneration and the

- retention of artisans in the military. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(2), 1-9.
- Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20, 77-90.
- Tamawiwy, S. R., & Edastama, P. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 5(2), 253-261.
- Xiao, H., Yang, Z., & Hu, Y. (2021). Influencing mechanism of strategic flexibility on corporate performance: the mediating role of business model innovation. *Asia Pacific Business Review*, 27(3), 470-492.
- Yao-Te Tsai & Rivo Giovanni Lasminar, (2021), 'Proactive and reactive flexibility: How does flexibility mediate the link between supply chain information integration and performance?', Vol.12, No.2, pp.1-12.
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization science*, 10(4), 439-459.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating effects of transformational leadership, affective commitment, job performance, and job insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13, 847147.
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: A test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 928-952.
- Rezeki, F., Mardiputera, H. M., & Wulandari, A. (2023). High and low levels of employee performance: The role of transformational leadership styles and employee engagement. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(03), 568-584.

- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Abid, N. and Ahmad, S.B. (2023), "Do transformational leadership and work engagement matter for job performance in luxury hotels? Exploring the role of leaders' managerial skills", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. 6 No. 5, pp. 1818-1839. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0208>.
- Weining, L., Jingyu, Z., & Yuan, L. (2016). A Study of Transformational Leadership, Strategic Flexibility and Firm Performance: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal*, 1(2).
- Dong, B. (2024). Environmental dynamism's influence on firm growth: Transformational leadership and strategic flexibility insights. *The Journal of High Technology Management Research*, 35(2), 100499.
- Mehmood, K. K., & Rafiq, M. (2024). The Impact of Transformational Leadership Climate on Business Sustainability and New Product Development Process: Moderating Influence of Strategic Flexibility. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(1).
- Yin, K., Li, C., Sheldon, O. J., & Zhao, J. (2023). CEO transformational leadership and firm innovation: the role of strategic flexibility and top management team knowledge diversity. *Chinese Management Studies*, 17(5), 933-953.
- Dhar, B. K., Stasi, A., Döpping, J. O., Gazi, M. A. I., Shaturaev, J., & Sarkar, S. M. (2022). Mediating role of strategic flexibility between leadership styles on strategic execution: A study on Bangladeshi private enterprises. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(3), 409-420.
- Gorondutse, A.H., Arshad, D. and Alshuaibi, A.S. (2021), "Driving sustainability in SMEs' performance: the effect of strategic flexibility", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 64-81. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2020-0064>.

- Shalender, K., Yadav, R.K. Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry. *Glob J Flex Syst Manag* **20**, 77–90 (2019). <https://doi.org/10.1007/s40171-018-0204-x>.
- Mohsin, H. J., Al-Frijawy, J., Hameed, A. T., Hani, L. Y. B., & Al-Allawah, N. A. K. (2022). Strategic Flexibility and its Impact on Raising the Performance of Banks. *Journal of Social Commerce*, 2(1), 11-23.
- Kotsiopoulos, P., Psomas, E., & Katou, A. A. (2023). Promoting strategic flexibility and business performance through organizational ambidexterity. *Sustainability*, 15(17), 12997.