

أثر القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية – دراسة تطبيقية على الأكاديمية العربية
للعلوم الإدارية و المالية و المصرفية

The Impact of Transformational Leadership on Success Of Strategy
Execution– An Applied Study on The Arab Academy for Managerial,
Financial and Banking Sciences

اعداد

د/ أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن

مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة جامعة القاهرة

أثر القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية – دراسة تطبيقية الأكاديمية العربية للعلوم
الإدارية و المالية و المصرفية

The Impact of Transformational Leadership on Success Of Strategy
Execution– An Applied Study on The Arab Academy for Managerial,
Financial and Banking Sciences

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر القيادة التحويلية في نجاح تنفيذ الاستراتيجية بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية ، ولتحقيق أهداف البحث صممت استمارة استقصاء ووزعت على العاملين بالأكاديمية و البالغ عددهم ١٠٣ موظفاً، وتم استرجاعها كلها صالحة للتحليل والبحث، حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي وقد توصل البحث إلى وجود أثر معنوي ملحوظ لتطبيق القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الإدارة الاستراتيجية بأبعادها وتحقيق أهدافها في الفترة من عام ٢٠١٨ إلى عام ٢٠٢٠ .
الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية, قائد تحويلي, إدارة استراتيجية .

Abstract:

This study aims to measure the Impact of Transformational Leadership on the Success of Executing the Strategy by applying it to The Arab Academy for Managerial, Financial and Banking Sciences, and to achieve the objectives of the study, a survey questionnaire was designed and distributed to the academy's 103 employee, and all were retrieved , Suitable for analysis and study, as the data were analyzed and hypotheses were tested using the SPSS program for statistical analysis, and the study found a Impact of Transformational Leadership on the Success of Executing Strategic Management with its dimensions and achieving its goals in the period from 2018 to 2020.

Keywords: transformational leadership, transformational leader, strategic management.

تمهيد :

لقد تغير العالم تغيراً كبيراً في العقود الثلاثة الأخيرة وازدادت حدة وسرعة التطور بصورة شبه يومية مع التسارع التكنولوجي المستمر وثورة المعلومات والاتصالات و تعدد وتنوع المنتجات والخدمات ما جعل المنظمات تسعى جاهدة لمواجهة التحديات والصعوبات والتكيف معها.

ومما لاشك فيه أن التغييرات البيئية في محيط المنظمة عادة ما يصاحبها تغييرات تنظيمية على مستوى المنظمة لضمان الاستمرار والنجاح (العزاوي و سليمان، ٢٠٠٩: ٥٤).

وقد وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام قضية مصيرية تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها، والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة والذي جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية مما أعطى اهتماماً متزايداً بموضوع القيادة من قبل الباحثين في علوم الإدارة، حيث إن القيادة هي العنصر الفاصل بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، وغياب القائد الفعال له تأثير جوهري على قدرة المؤسسات على تنفيذ وتواصل مبادرات التغيير الاستراتيجي، وهكذا تعد القيادة عنصراً استراتيجياً في تحسين أداء وفعالية المؤسسات، كما يعد القائد الفعال مصدراً رئيساً للميزة التنافسية للمؤسسات (عبله وعتيقه، ٢٠١٧: ٣٧٥).

وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة تشمل في محتواها وأساليبها خصائص وميزات تؤدي إلى التكاملية، والإبداعية، وكذلك الشمول، والتعامل مع الحاضر والمستقبل مما يدعم تحقيق المنظمة لأهدافها.

وقد أطلق على هذه النظريات اسم نظريات القيادة الجديدة (New Leadership Theories) وشملت نظريات القيادة الإلهامية (Inspirational)، والقيادة الرؤيوية (Visionary)، والقيادة الجاذبة أو الكاريزما (Charismatic)، والقيادة الخادمة (Servant leadership)، والقيادة التحويلية (Transformational Leadership) (Song, ٢٠٠٢).

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns ١٩٧٨) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف مع رؤوسهم، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وأكدت الأبحاث السابقة أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر أهمية للقيادة لأنه يستوعب مشاعر وقيم وإبداع أتباعه ويطور الابتكار، (Saenz ٢٠١١) تولد القيادة التحويلية التزاماً من المرؤوسين، وتنتج كمية أكبر من العمل، وابتداعاً أكبر في حل المشكلة (Yukl 2013).

وقد قام (Burns ١٩٧٨ : ٢٠) بتعريف القيادة التحويلية على إنها "عملية يسعى القائد والتابعون من خلالها إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".
وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, ١٩٨٥), فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, ١٩٨٥), فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وقد أطلق Burns علي هذه القيم اسم القيم الداخلية .

و ينعكس نجاح تطبيق القيادة التحويلية في منظمات الأعمال علي نجاح تطبيق استراتيجيتها وتحقيق أهدافها والذي يكون مصحوباً بتطوير في رؤيتها و رسالتها وارتفاع ملحوظ في مستوى أهدافها الاستراتيجية كماً وكيفاً تكون بمثابة بوصلة تؤدي لهذا النجاح.
ومن هنا اهتم الباحث بدراسة أثر تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية علي نجاح الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية و المالية و المصرفية في تطبيق استراتيجيتها و تعزيز وضعها التنافسي.

مصطلحات البحث :

القيادة التحويلية Transformational leadership

" قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, ١٣٥:٢٠٠٥).
أبعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي : Idealized Influence

قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه. (Barbuto, ٥٦:٢٠٠٦)

الاستثارة الفكرية : Intellectual Stimulation

هي قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق ابداعية, ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل, ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية , مما يولد نوعاً من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط ايجابياً مع مواقف القادة. ((Al-Swidi et al , 2012 : 136 – 137))

الاعتبارية الفردية Individualized Consideration:

هي سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه , ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين, وأن يكون موجهاً لأعضاء الفريق, والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون المرؤوسون محفزون وملهمون لتحقيق أهداف المنظمة (Ismail et al , ٢٠١٠ : ٩٦).

التحفيز : Motivation

هي قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافع العاملين, وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف (Goodwin et al ,2011:411) وهي العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية للمنظمة. (Bass &Avolio,1994,p:٤)

التمكين : Empowerment

وهو ممارسة إدارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية (شكير, ٢٠١٤:١٠٧), وهو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس فيها أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم. (Avolio,et..al,١٩٩٩,٤٥٥:)

الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات, كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز أهداف المنظمة (مرسي وسليم, ٢٠٠٧:١١)

و هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة

والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية" (أيوب، ٤٢٤: ١٩٩٧).

التخطيط الإستراتيجي - Strategic Planning

هو وضع الرؤية المستقبلية في ضوء الظروف الداخلية، والخارجية للمؤسسة، وصياغة الرسالة ، وصياغة الأهداف المناسبة في ضوء الرؤية الموضوعية، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المخططة بتدرج وتوازن بحسب الأولويات المحددة، والإمكانيات المتاحة لإحداث التطوير والجودة المنشودة (زيدان، ٤: ٢٠١٢).

التخطيط الإستراتيجي يعتبر جزءاً من عملية الإدارة الإستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية (تحديد مجال عمل المنظمة وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محددة وإعداد إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية) وعليه فإن تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء والرقابة الإستراتيجية تقعان خارج نطاق التخطيط الإستراتيجي (المقلي: ٢٢: ٢٠٠٢).

صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation :

وضع وتحديد غايات المنظمة أو المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، ووضوح وتحديد رسالة المؤسسة وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر، كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب. (بن حبتور ٢٠٠٧)

التطبيق الاستراتيجي strategic Implementation

١. عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها في مرحلة التخطيط موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والإجراءات ذات الطابع التنفيذي (القطامين، ١٩٩٦) تعكس عملية التطبيق الاستراتيجي مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها، وقدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية من ناحية، ومدى كفاءة المستويات الإدارية من ناحية أخرى، (بن حبتور ٢٠٠٧).

و هناك عدة مستلزمات لتنفيذ الاستراتيجية منها:

١. هيكل تنظيمي فعال لتنفيذ الاستراتيجية.
٢. أنظمة إدارية ملائمة لتنفيذ الاستراتيجية.
٣. أساليب إدارية فعالة لتنفيذ الاستراتيجية.
٤. ثقافة تنظيمية منسجمة مع استراتيجية المنظمة. (ياسين, ٢٠٠٢)

النجاح الاستراتيجي Strategic success :

يرتبط النجاح الإستراتيجي للمنظمات بتحقيق الربحية، وزيادة حصتها في السوق، ونموها وتوسعها، ومحافظةها على مستوى عال من الجودة والموثوقية، ويتم ربط قرارات العمليات الطويلة والقصيرة الأجل بإستراتيجية المنظمة، والتي تتكون من الكفاءات الأساسية "الموارد والقوى الفريدة للمنظمة"، والتي تشمل القوى العاملة، وأصولها الثابتة، والمعرفة السوقية والمالية، والأنظمة والتكنولوجيا (Singh & Khamba, ٢٠١٩).

١- أهمية البحث

● الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية للبحث من

- دراسة القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث تستفيد منه المنظمات لمواكبة ومواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة والمستمرة وهو موضوع حظي ولا يزال يحظى باهتمام الباحثين .
- الربط بين القيادة التحويلية ونجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية وهو ربط جديد يختلف عن الدراسات السابقة التي اهتمت بأثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري وعلى التغيير التنظيمي على سبيل المثال و لم تركز على أثره على نجاح الإدارة الاستراتيجية مما يجعل البحث إضافة للمكتبة العربية.

● الأهمية التطبيقية:

مجال تطبيق البحث هام لتطور قطاع منح الدرجات العلمية العليا بمصر خصوصاً ماجستير إدارة الأعمال المهني و دكتوراه إدارة الأعمال المهنية وزيادة المنافسة فيه بين الأكاديميات الخاصة و الجامعات الحكومية و الأجنبية من جهة و للتميز الكبير للأكاديمية العربية للعلوم الإدارية و المالية و المصرفية - الجهة محل البحث - في هذا القطاع في السنوات الأخيرة من جهة أخرى.

٢- الدراسات السابقة:

مفهوم القيادة التحويلية

فضلت العديد من منظمات الأعمال في القطاعات المختلفة استخدام القيادة التحويلية أكثر من الانماط القيادية الأخرى في السنوات الأخيرة على عكس أساليب القيادة الأخرى ، و قد أشرنا من قبل أن هذا يعود إلى أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر أهمية للقيادة لأنه يستوعب مشاعر وقيم وإبداع أتباعه ويطور الابتكار ، ، (Saenz 2011) تولد القيادة التحويلية التزاماً من المرؤوسين، وتنتج كمية أكبر من العمل، وإبداعاً أكبر في حل المشكلة (Yukl 2013) و قد أوضحت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية تعزز من أداء العاملين كما أوضح (Ullah et al, 2018) ، و تؤثر على ريادة الشركات و الأداء المالي لمنظمات الاعمال كما أوضحت دراسة (Shafique and Kalyar, 2018)، و تعزز إبداع الموظف كما أوضح (Jyoti and Dev ، 2015) ، و تزيد الرضا الوظيفي للموظف والأداء التنظيمي كما أكدت دراسة (Muterera et al, 2018) و تزيد الالتزام التنظيمي (Allen et al, 2017) ، و تعمل على رفع دافعية العاملين لتحقيق مزايا تنافسية وتنظيم فعال (سميرات ومقابلة، 2014) و تعزز أداء البحث والتطوير ، مما يؤدي إلى تطوير العملية التنافسية والتطوير التنظيمي (Sökmen and Aksoy ، 2017) و يشير (Bass, 1985) إلى أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين ومن هنا كانت الحاجة للقائد التحويلي الذي يسعى إلى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم مما يدفعهم إلى التقدم المستمر والتنمية الذاتية، هو من خلال دفعه وتحفيزه المستمر يجعلهم قادة فاعلين ويؤكد لهم أنه لا يمكن أن تتحقق أهداف المؤسسة إلا بوجودهم (الحمام، 2012) ، هذا القائد التحويلي الذي يصنع الفارق و يقود ويحفز ويطور فهو قائد مطور وداعم رؤية ثابتة و رسالة قوية أصيلة يسعى للتحسين والتغيير وليس مديراً مطبقاً للوائح و التعليمات بجمود .

وقد جمعت (بدرية، 2015:18) عدة سمات أساسية للقائد التحويلي المتميز من عدة دراسات نوردها كما يلي :

- القائد التحويلي يوسع دائرة اهتمام العاملين من الخاص إلى العام بما يعود بالمصلحة للمنظمة.
- القائد التحويلي موجه للتغيير بجهود منظمة، موظفاً له كل الإمكانيات المادية والبشرية.
- القائد التحويلي قادر على بناء وترسيخ قيم وثقافة للعاملين.
- القائد التحويلي صانع من المرؤوسين قادة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وإعطاء الاستقلالية، وتحمل المسؤولية.
- القائد التحويلي يشرك التابعين في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.
- القائد التحويلي يشجع على إعادة دراسة الأهداف، وذلك بتقديم أهداف جديدة، ووسائل جديدة، ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة.

مفهوم التطبيق الاستراتيجي الفعال :

إن تنفيذ الاستراتيجية هو حلقة وسط متضمنة بين الصياغة الاستراتيجية والرقابة ويعتبر التطبيق الفعال للاستراتيجية التحدي الأكبر والأكثر أهمية في عالم الأعمال فهو بمثابة ترجمة عملية للاستراتيجية التي تم صياغتها و يرى (Rajasekar, 2014)) أن تنفيذ الاستراتيجية أكثر صعوبة من صياغة الاستراتيجية فالتنفيذ الفعال يتطلب العديد من عوامل النجاح مثل القدرات القيادية وإدارة الموارد ودقة التخطيط و يعتبر تنفيذ الاستراتيجية هو العملية الرئيسة للإدارة الاستراتيجية للحصول على النتائج المرجوة بعد صياغة الاستراتيجية , وعلى الرغم من أن صياغة الاستراتيجية مهمة صعبة إلا أن التنفيذ الاستراتيجي يعتبر أكثر صعوبة منها (Hrebiniak , 2006), فهو بمثابة التحدي لتحقيق أهداف المنظمة ويتضمن إعادة هيكلة المنظمة وعمليات صنع القرار وإدارة الموارد البشرية ووفقاً ل(Steiner, 2004) , يعد التنفيذ الاستراتيجي خطوة رئيسة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الأفراد ويشمل تقديرهم مادياً ، وتحفيزهم وتقييمهم ورقابتهم لتحويل خطط العمل المحددة إلى إنجازات واقعية و بالتالي نجاح الاستراتيجية و يرى (Dewar et al, 2011) أن العديد من المنظمات وخاصة العامة تسعى جاهدة لتحويل الخطط إلى أفعال من خلال التطبيق الفعال للاستراتيجية, و يشير (Barnat, 2014) إلي وجود عوامل مختلفة تؤثر على التنفيذ الاستراتيجي مثل الهيكل التنظيمي والقيادة والتحفيز والثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية, ويشير (Chaimankong&Prasertsakul, 2012) إلى أن التنفيذ الاستراتيجي قد حظي باهتمام أقل من كل من الأكاديميين والممارسين مقارنة بالصياغة الاستراتيجية وخلص (Barnat, 2014) إلى أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يعتمد على إدارة التغيير و على تحسين الأداء التنظيمي و هذا كله لا بد له من قيادة تحويلية محفزة تكون بمثابة عامل محدد رئيس من أجل التنفيذ الاستراتيجي الفعال, ومما لا شك فيه أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يتطلب قيادة تحويلية مميزة و تشير (نهاية القرالة, 2008) إلى أن أهمية القيادة التحويلية مرتبطة بثلاثة عناصر، العنصر الأول: إيجاد رؤية جديدة، و العنصر الثاني: تصميم هيكل للمنظمة يلبي حاجات البيئة الخارجية، ويتيح للمنظمة تحقيق مهمتها بفعالية، العنصر الثالث: إدارة الموارد البشرية وتتضمن التوفيق بين الموظفين، ومواردهم من خلال تحديد معايير العمل لجميع أنشطة المؤسسة.

وقد عرف (Gracia-Morales et.al, 2012) القيادة التحويلية كأسلوب قيادة يركز على زيادة اهتمامات أعضاء المنظمة و يدعمهم للوصول إلى أهدافهم ، و قد أكدت دراسة (Mantere, 2000; Van Der Maas, 2008) على أهمية تطوير الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق استراتيجية المنظمة وأشار (Thamrin, 2012) إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. ويؤكد Herold,

Fedor, Caldwell, & Lui (٢٠٠٨) أن القيادة التحويلية نجحت في تعزيز التغيير التنظيمي مما يجعلها ضرورية للتطبيق الفعال.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أشارت الدراسات السابقة على أهمية البحث وموضوعه، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها:

- صياغة المفاهيم النظرية المتعلقة بالبحث.
- المساعدة في تحديد مشكلة البحث، وبيان أهميتها ومبررات إجرائها.
- مساعدة الباحث في تحديد خطة البحث.
- توجيه الباحث نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة البحث.

٣- مشكلة البحث

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الأبحاث و الدراسات السابقة و الوقوف على أهم نتائجها و تحليلها ، يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي ليمثل مشكلة البحث:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية للأكاديمية العربية للعلوم الإدارية و المالية و المصرفية علي نجاح تنفيذ الاستراتيجية و يتفرع عن هذا التساؤل الرئيس، التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مراحل و خطوات تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية بالأكاديمية العربية للعلوم الإدارية و المالية و المصرفية ؟
- ما هو أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على تغيير ثقافة العاملين؟
- ما هو أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على تطوير طريقة التشغيل؟
- ما هو أثر تطبيق ابعاد القيادة التحويلية بالأكاديمية على تطوير الهيكل التنظيمي ؟

٤- أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في تعزيز و استمرار نجاح التنفيذ الاستراتيجي لاستراتيجية الأكاديمية من خلال تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية ، فضلاً عن تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح أهمية تطبيق سلوكيات القيادة الحديثة و منها القيادة التحويلية وقصور الانظمة القيادية التقليدية على تحقيق التميز المؤسسي.

- توضيح مدى نجاح القيادة التحويلية في تطوير ثقافة العاملين من ثقافة محافظة إلى ثقافة هجومية قوية تحقق التميز التنافسي.
- توضيح مدى نجاح القيادة التحويلية في تطوير الهيكل التنظيمي وتحقيق الإبداع التنظيمي و اطلاق القدرة على اتخاذ القرار من خلال الهيكل المطور.
- توضيح مدى نجاح القيادة التحويلية في تحقيق تطوير ملموس في طريقة التشغيل.

٥- متغيرات البحث

١- المتغير المستقل:-

توجد متغيرات مستقلة تؤثر في المتغيرات التابعة محل البحث سواء كان ذلك تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، ومن ثم تم تحديد المتغيرات المستقلة في هذا البحث كالتالي:

القيادة التحويلية

وتتمثل في الأبعاد التالية

- التمكين
- التأثير المثالي
- الاستثارة الفكرية
- الدافع الإلهامي
- الاعتبارية الفردية

٢- المتغير التابع:

تتأثر المتغيرات التابعة تأثيراً مباشراً بالمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة محل البحث تتمثل في

نجاح تنفيذ الاستراتيجية

وبتمثل في الأبعاد التالية

- تطوير ثقافة العاملين
- تطوير الهيكل التنظيمي
- تطوير طريقة التشغيل .

٦ - فروض البحث

١-الفرض الرئيس H٠

"لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي , الدافع الإلهامي, الاعتبارية الفردية) و نجاح تنفيذ الاستراتيجية بالأكاديمية"

٢-الفروض الفرعية

H01 الفرضية الأولى

" لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي , الدافع الإلهامي, الاعتبارية الفردية) و تطوير ثقافة العاملين بالأكاديمية".

H02 الفرضية الثانية

" لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي , الدافع الإلهامي, الاعتبارية الفردية) و تطوير الهيكل التنظيمي بالأكاديمية".

H03 الفرضية الثالثة

" لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي , الدافع الإلهامي, الاعتبارية الفردية) و تطوير طريقة التشغيل بالأكاديمية".

البيانات ووسائل جمعها:

● بيانات ثانوية:

لتكوين الإطار الفكري للدراسة، وتوفير البيانات المنشورة ذات الصلة بموضوع البحث. تغطي البيانات الثانوية الموضوعات المتعلقة بمفاهيم القيادة التحويلية و دورها في نجاح التطبيق الاستراتيجي و تحقيق أهداف المؤسسة .
مصادر البيانات الثانوية:

- الكتب و المراجع العربية و الأجنبية المتعلقة بالإدارة بشكل عام و الأنماط القيادية و الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص .
- تقارير منظمات حكومية و شركات أبحاث خاصة و تقارير الشركة موضع البحث.
- الدوريات و المقالات .

● بيانات أولية:

تمثلت في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء التي وزعت علي العاملين بالأكاديمية.

تحليل البيانات: تم الاعتماد على برنامج تحليل البيانات الإحصائية SPSS.

٧- حدود البحث

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع هذا البحث على أثر ممارسة القيادة التحويلية (التمكين, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي , الدافع الإلهامي ,الاعتبارية الفردية) من خلال قيادة الأكاديمية علي نجاح تنفيذ استراتيجيتها.

الحدود البشرية: تم تطبيق هذا البحث على العاملين بالأكاديمية العربية للعلوم الإدارية و المالية المصرفية بمصر .

الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث على الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية و المالية المصرفية بمصر .
الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفترة من ٢٠١٨ - ٢٠٢٠

٨-أسلوب البحث

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف و تحليل الظاهرة محل البحث و هي دراسة اثر استخدام مفاهيم القيادة التحويلية في الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية و المالية المصرفية من أجل نجاح تنفيذ استراتيجيتها

٩-مجتمع البحث

العاملين بالأكاديمية العربية للعلوم الإدارية و المالية المصرفية بمصر و استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل مع مجتمع العاملين بالأكاديمية (١٠٣) مفردة و تم توزيع استمارة استقصاء تحتوي على ٤٠ عبارة تمثل أبعاد متغيرات البحث و تم استعادتها كاملة.

التحليل الإحصائي

(١) تصميم أداة البحث :

قام الباحث بصياغة أولية لعبارات الاستبيان انطلاقاً من موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاتها وذلك بعد القراءة المتأنية والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث وخبرة الباحث العملية وتكون الاستبيان من ثلاث أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: يتضمن البنود الخاصة بتطبيق القيادة التحويلية ويبلغ عدد عباراته ٥ عبارات .

الجزء الثالث: يتضمن البنود الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية ويبلغ عدد عباراته ٣٥ عبارة مقسمة على ثلاث ابعاد.

(٢) صدق وثبات أداة البحث

ويشمل وصف أداة البحث على صدق الاتساق الظاهري وثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة البحث وذلك على النحو التالي:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

١- نتائج الاتساق الداخلي

يتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه و ذلك لتوضيح مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة و ذلك علي العينة الاستطلاعية ن=٢٠.

وكانت النتائج كالتالي:

● أن جميع عبارات بُعد مفاهيم القيادة التحويلية وعددها ٥ عبارة قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• أن جميع عبارات بُعد تطوير ثقافة العاملين وعددها ١٢ عبارة قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• أن جميع عبارات بُعد تطوير طريقة التشغيل وعددها ١٢ عبارة قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• أن جميع عبارات بُعد تطوير الهيكل التنظيمي وعددها ١١ عبارة قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد البحث بالدرجة الكلية لعبارات الأبعاد.

من خلال قياس معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبيان بمجموع الدرجة الكلية في العينة الاستطلاعية $n=20$

ثالثاً: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

تحقق الباحث من ثبات استبيان البحث من خلال طريقتين وهما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

أولاً: طريقة التجزئة النصفية: Split-Half Coefficient method

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية ثم باستخدام معادلة سبيرمان وبراون النصفية المتساوية (Spearman-Brown Coefficient)، ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية غير المتساوية (Guttman Split-Half Coefficient) و أكدت النتائج أن معاملات الارتباط

بطريقة التجزئة النصفية قبل التعديل وأن معامل الارتباط بعد التعديل تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقه.

ثانياً: طريقة ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك بغرض التحقق من ثبات أداة البحث، "ويعتمد ألفا كرونباخ على حساب تباينات الفقرات وتباين الاختبار، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (≥ 0.60 Alpha) يعتبر معقولاً.

وفد أشارت النتائج إلى ثبات أبعاد الاستبيان والتي تراوحت بين (0.963) لبعد تطوير طريقة التشغيل كحد أعلى، و(0.919) لبعد تطوير الهيكل التنظيمي كحد أدنى، كما بلغ معامل ثبات إجمالي الاستبيان (0.948)، وتدلل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أبعاد الاستبيان بمعامل ثابت عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض البحث.

٣) نتائج البحث الميدانية

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج البحث الميدانية.

● المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط المئوي المرجح في نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات.

● تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر (المتغير المستقل) على كل بُعد من أبعاد (المتغير التابع).

● تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) Multiple Regression لمعرفة أثر أبعاد (المتغير المستقل) على (المتغير التابع).

١- نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

أولاً: نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية).

الجدول التالي يوضح رقم كل عبارة و عدد الاستجابات مع حساب المتوسط كمقياس للنزعة المركزية و الانحراف المعياري كمقياس للتشتت تم حساب المتوسط المرجح و تحديد ترتيب أهمية العبارات و مستوى أهميتها جدول (١) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة البحث نحو أهمية القيادة التحويلية ن = ١٠٣

رقم العبارة	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المئوي المرجح	ترتيب أهمية العبارات	مستوى الأهمية
	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً					
1	40	48	12	3	0	4.22	0.759	84.40	3	مرتفعة جداً
2	59	27	15	0	2	4.34	0.911	86.80	2	مرتفعة جداً
3	66	27	10	0	0	4.54	0.674	90.80	1	مرتفعة جداً
4	60	31	12	0	0	4.46	0.711	89.20	4	مرتفعة جداً
5	49	33	21	0	2	4.20	0.928	84.00	5	مرتفعة جداً
إجمالي بعد القيادة التحويلية										
87.04 0.7966 4.35										

* تم وضع ارقام العبارات بترتيب وجودها بقائمة الاستبيان في جميع جداول البحث.

يُظهر الجدول السابق رقم (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث تجاه عبارات بُعد القيادة التحويلية ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بُعد القيادة التحويلية لعينة البحث (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد القيادة التحويلية (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٧٩٦) ونسبة مئوية بلغت (٨٧.٠٤%) مما يدل على انخفاض التثشت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء.

ويلاحظ في هذا الجدول أن العبارة رقم (٣) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٤.٥٤) وانحراف معياري (٠.٦٧٤)، ونسبة مئوية بلغت (٩٠.٨%) وجاءت بدرجة (مرتفعة جداً)، في حين حصلت العبارة رقم (٥) على أدنى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٢.٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٢٨)، ونسبة مئوية بلغت (٨٤%) وجاءت بدرجة (مرتفعة جداً).

ثانياً: نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (نجاح التطبيق الاستراتيجي).

١- نتائج التحليل الوصفي لعبارات بُعد (تطوير ثقافة العاملين).

جدول (٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة البحث نحو بعد تطوير ثقافة العاملين ن = ١٠٣

رقم العبارة	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	ترتيب أهمية العبارات	مستوى الأهمية
	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً					
1	24	50	26	1	2	3.85	0.882	77.00	6	مرتفعة
2	22	64	15	2	0	4.02	0.689	80.40	12	مرتفعة
3	34	53	15	0	0	4.20	0.679	84.00	4	مرتفعة جداً
4	43	50	10	0	0	4.32	0.650	86.40	11	مرتفعة جداً
5	41	45	12	5	0	4.17	0.834	83.40	3	مرتفعة
6	50	39	7	7	0	4.27	0.895	85.40	8	مرتفعة جداً
7	43	45	15	0	0	4.27	0.708	85.40	9	مرتفعة جداً
8	60	31	10	0	2	4.51	0.675	90.20	1	مرتفعة جداً

مرتفعة جدا	5	88.20	0.865	4.41	0	0	10	29	64	9
مرتفعة جدا	2	87.40	0.733	4.37	0	0	15	34	53	10
مرتفعة جدا	7	84.80	0.724	4.24	0	0	17	43	43	11
مرتفعة	10	78.00	1.158	3.90	2	15	14	33	39	12
مرتفعة جدا		84.75	0.793	4.25 1	إجمالي بُعد تطوير ثقافة العاملين					

* تم وضع ارقام العبارات بترتيب وجودها بقائمة الاستبيان في جميع جداول البحث.

يُظهر الجدول السابق رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث تجاه عبارات بُعد تطوير ثقافة العاملين ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بُعد تطوير ثقافة العاملين لعينة البحث (مرتفعة جدا)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد تطوير ثقافة العاملين (٤.٢٥١) وبانحراف معياري (٠.٧٩٣) ونسبة مئوية بلغت (٨٤.٧٥٪) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء. ويلاحظ في هذا الجدول أن العبارة رقم (٨) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٤.٥١) وبانحراف معياري (٠.٦٧٥)، ونسبة مئوية بلغت (٩٠.٢٠٪) وجاءت بدرجة (مرتفعة جدا)، في حين حصلت العبارة رقم (١) على أدنى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٣.٨٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٨٢)، ونسبة مئوية بلغت (٧٧٪) وجاءت بدرجة (مرتفعة).

2- نتائج التحليل الوصفي لعبارات بُعد (تطوير طريقة التشغيل).

جدول (٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة البحث نحو بُعد تطوير طريقة التشغيل ن = ١٠٣

رقم العبارة	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المنوي المرجح	ترتيب أهمية العبارات	مستوى الأهمية
	أوافق تماما	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما					
1	43	43	17	0	0	4.24	0.734	84.80	4	مرتفعة جدا
2	45	48	10	0	0	4.34	0.656	86.80	11	مرتفعة جدا
3	59	39	5	0	0	4.51	0.597	90.20	1	مرتفعة جدا
4	52	34	15	0	2	4.27	0.895	85.40	5	مرتفعة جدا
5	58	38	7	0	0	4.49	0.637	89.80	2	مرتفعة جدا

مرتفعة	8	82.40	0.900	4.12	2	2	12	48	39	6
مرتفعة جدا	3	89.80	0.675	4.49	0	0	10	33	60	7
مرتفعة جدا	10	84.80	0.830	4.24	0	5	10	43	45	8
مرتفعة	12	83.40	0.946	4.17	2	2	15	39	45	9
مرتفعة جدا	9	84.80	0.829	4.24	0	0	26	27	50	10
مرتفعة جدا	6	86.80	0.728	4.34	0	0	15	38	50	11
مرتفعة جدا	7	87.40	0.581	4.37	0	0	5	55	43	12
مرتفعة جدا		86.3	0.750	4.32	إجمالي بُعد تطوير طريقة التشغيل					

* تم وضع ارقام العبارات بترتيب وجودها بقائمة الاستبيان في جميع جداول البحث.

يُظهر الجدول السابق رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث تجاه عبارات بُعد تطوير طريقة التشغيل ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بُعد تطوير طريقة التشغيل لعينة البحث (مرتفعة جدا)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد تطوير طريقة التشغيل (٤.٣٢) وبانحراف معياري (٠.٧٥٠) ونسبة مئوية بلغت (٨٦.٣%) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء، ويلاحظ في هذا الجدول أن العبارة رقم (٣) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٤.٥١) وبانحراف معياري (٠.٥٩٧)، ونسبة مئوية بلغت (٩٠.٢٠%) وجاءت بدرجة (مرتفعة جدا)، في حين حصلت العبارة رقم (٦) على أدنى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٤.١٢)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٠٠)، ونسبة مئوية بلغت (٨٢.٤٠%) وجاءت بدرجة (مرتفعة).

٣- نتائج التحليل الوصفي لعبارات بُعد (تطوير الهيكل التنظيمي).

جدول (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة البحث نحو بُعد تطوير الهيكل التنظيمي ن = ١٠٣

رقم العبارة	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المنوي المرجح	ترتيب أهمية العبارات	مستوى الأهمية
	أوافق تماما	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما					
1	33	42	26	2	0	4.02	0.821	80.20	5	مرتفعة
2	50	48	5	0	0	4.44	0.594	88.80	1	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	2	85.80	0.716	4.29	0	0	15	43	45	3
مرتفعة	9	81.40	0.985	4.07	2	2	22	32	45	4
مرتفعة	11	81.00	0.973	4.05	2	5	15	43	38	5
مرتفعة جدا	4	85.40	0.837	4.27	0	5	10	39	49	6
مرتفعة	9	83.00	0.823	4.15	0	2	21	39	41	7
مرتفعة	6	83.40	0.834	4.17	1	0	12	50	39	8
مرتفعة جدا	3	85.80	0.716	4.29	0	0	15	43	45	9
مرتفعة	7	83.40	0.892	4.17	0	5	17	34	47	10
مرتفعة	10	83.00	0.882	4.15	0	5	17	38	43	11
مرتفعة جداً		83.75	0.825	4.188	إجمالي بعد تطوير الهيكل التنظيمي					

* تم وضع ارقام العبارات بترتيب وجودها بقائمة الاستبيان في جميع جداول البحث.

يُظهر الجدول السابق رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث تجاه عبارات بُعد تطوير الهيكل التنظيمي وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بُعد تطوير الهيكل التنظيمي لعينة البحث (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد المزيج الترويجي (٤.١٨٨) وبانحراف معياري (٠.٨٢٥) ونسبة مئوية بلغت (٨٣.٧٥%) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء.

ويلاحظ في هذا الجدول أن العبارة رقم (٢) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٤.٤٤) وبانحراف معياري (٠.٥٩٤)، ونسبة مئوية بلغت (٨٨.٨٠%) وجاءت بدرجة (مرتفعة جداً)، في حين حصلت العبارة رقم (٥) على أدنى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٤.٠٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٧٣)، ونسبة مئوية بلغت (٨١%) وجاءت بدرجة (مرتفعة).

جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية والمتوسط المئوي المرجح لآراء عينة البحث في بعد القيادة التحويلية (ن = ١٠٣)

الدرجة	المتوسط المئوي المرجح	الانحراف المعياري	المتوسط	ترتيب الأهمية	عدد العبارات	بعد القيادة التحويلية
--------	-----------------------	-------------------	---------	---------------	--------------	-----------------------

مرتفعة جدا	85.7	0.769	4.285	1	5	بعد القيادة التحويلية
مرتفعة جدا	85.7	0.769	4.285	الدرجة الكلية لبعء القيادة التحويلية		

يُظهر الجدول السابق رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث تجاه بعء القيادة التحويلية ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة البعء درجة مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة الكلية (٤.٢٨٥) مع انحراف معياري (٠.٧٦٩) ونسبة مئوية بلغت (٨٥.٧٪) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة البحث تجاه بعء القيادة التحويلية ، وبشكل عام يتبين أن أهمية بعء القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة البحث، كانت بدرجة مرتفعة جدا وهي درجة جيدة جدا.

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية والمتوسط المئوي المرجح لآراء عينة البحث في كل بعء من أبعاد التطبيق الاستراتيجي مرتبة تنازلياً (ن = ١٠٣)

الدرجة	المتوسط المئوي المرجح	الانحراف المعياري	المتوسط	ترتيب الأهمية	عدد العبارات	أبعاد التطبيق الاستراتيجي
مرتفعة جدا	86.3	0.75	4.32	1	12	تطوير طريقة التشغيل
مرتفعة جدا	84.75	0.793	4.251	2	12	تطوير ثقافة العاملين
مرتفعة جدا	83.75	0.825	4.188	3	11	تطوير الهيكل التنظيمي
مرتفعة جدا	84.94	0.789	4,253	الدرجة الكلية لأبعاد التطبيق الاستراتيجي		

يُظهر الجدول السابق رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث تجاه كل بعء من أبعاد التطبيق الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة مؤشرات التطبيق الاستراتيجي درجة مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة الكلية (٤,٢٥٣) مع انحراف معياري (٠.٧٨٩) ونسبة مئوية بلغت (٨٤.٩٤٪) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة البحث تجاه أبعاد التطبيق الاستراتيجي، ويلاحظ في هذا الجدول أن الأبعاد الثلاثة قد جاءت بدرجة مرتفعة جدا، ، وقد جاء في المرتبة الأولى بعء تطوير طريقة التشغيل بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٢)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (٤,٢٥٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٥)، ونسبة مئوية بلغت (٨٦.٣٪)، بينما حصل البعء المالي على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بعء تطوير الهيكل التنظيمي بلغ (4.188) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (٤.٢٥٣)، وانحراف معياري بلغ (0.825) ونسبة مئوية بلغت (83.75%)،

٢- نتائج اختبار فروض البحث

الفرضية الرئيسية:

١-الفرض الرئيس H

"لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي , الدافع الإلهامي, الاعتبارية الفردية) و نجاح تنفيذ الاستراتيجية بالأكاديمية"

ولإثبات هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H01 الفرضية الأولى

" لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي , الدافع الإلهامي, الاعتبارية الفردية) و تطوير ثقافة العاملين بالأكاديمية".

وللتحقق من صحة هذا الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (٧) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة التحويلية على تطوير ثقافة العاملين

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	المحصوية F	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار β	المحصوية T	مستوى الدلالة Sig
تطوير ثقافة العاملين	0.809	0.654	73.689	0.00	الانحدار	0.590	8.584	0.00
					البواقي			
					المجموع			

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) وجود تأثير للقيادة التحويلية على تطوير ثقافة العاملين، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير للقيادة التحويلية على تطوير ثقافة العاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٨٠٩) عند مستوى معنوية ٠.٠٥، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠.٦٥٤)، أي أن ما قيمته (٠.٦٥٤) من التغير في تطوير ثقافة العاملين ناتج عن التغير في القيادة التحويلية ، كما بلغت قيمة درجة

التأثير β (0.090)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة التحويلية، يؤدي إلى التأثير في تطوير ثقافة العاملين بمقدار قدره (0.090)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (73.689) وهي دالة عن مستوي معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (8.084) وهي دالة عند مستوي معنوية 0.05، ومما سبق يتضح لنا عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاعتبارية الفردية) و تطوير ثقافة العاملين.

وبالتالي نقبل الفرض البديل 1HA الذي ينص على أنه:

توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاعتبارية الفردية) و تطوير ثقافة العاملين.

الفرضية الثانية 2H .

" لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاعتبارية الفردية) و تطوير الهيكل التنظيمي بالأكاديمية".

وللتحقق من صحة هذا الفرضية الفرعية الثانية قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (8) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة التحويلية على تطوير الهيكل التنظيمي

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	مستوي الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار β	المحسوبة T	مستوي الدلالة Sig	
تطوير الهيكل التنظيمي	0.601	0.388	13.054	0.001	الانحدار	0.212	3.613	0.001	
					البواقي				
					المجموع				

يتضح من الجدول السابق رقم (31) وجود تأثير القيادة التحويلية على تطوير الهيكل التنظيمي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقياس المرجعي على تطوير الهيكل التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.501) عند مستوي معنوية 0.05، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.251)، أي أن ما قيمته (0.251) من التغيير في تطوير الهيكل التنظيمي ناتج عن التغيير في القيادة التحويلية،

كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٢١٢)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة التحويلية ، يؤدي إلي التأثير في تطوير الهيكل التنظيمي بمقدار قدره (٠.٢١٢)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٣.٠٥٤) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٣.٦١٣) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥، ومما سبق يتضح لنا عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص علي أنه لا توجد علاقة تنتج من استخدام القيادة التحويلية لتقييم تطوير الهيكل التنظيمي

وبالتالي نقبل الفرض البديل **٢HA** الذي ينص على أنه:

توجد علاقة تنتج من استخدام القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي , الدافع الإلهامي, الاعتبارية الفردية) لتقييم تطوير الهيكل التنظيمي

الفرضية الثالثة H03

" لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي , الدافع الإلهامي, الاعتبارية الفردية) و تطوير طريقة التشغيل بالأكاديمية".

وللتحقق من صحة هذا الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (٨) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة التحويلية على تطوير 'طريقة التشغيل

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	مستوي الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار β	المحسوبة T	مستوي الدلالة Sig
تطوير طريقة التشغيل	0.639	0.409	26.983	0.00	الانحدار	0.451	5.195	0.00
					1			
					البواقي			
					المجموع			
					102			
					103			

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) وجود تأثير للقيادة التحويلية على تطوير طريقة التشغيل ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير للقيادة التحويلية على تطوير طريقة التشغيل ، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٦٣٩) عند مستوي معنوية ٠.٠٥، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠.٤٠٩)، أي أن ما قيمته (٠.٤٠٩) من التغير في تطوير 'طريقة التشغيل ناتج عن التغير في القيادة التحويلية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٤٥١)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة التحويلية ، يؤدي إلي التأثير في تطوير طريقة التشغيل بمقدار قدره (٠.٤٥١)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٢٦.٩٨٣)

وهي دالة عن مستوى معنوية ٠.٠٠٥، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٥.١٩٥) وهي دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥، ومما سبق يتضح لنا عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص علي أنه: لا توجد علاقة تنتج من استخدام نموذج القيادة التحويلية لتقييم تطوير طريقة التشغيل بالأكاديمية.

وبالتالي نقبل الفرض البديل ٣HA الذي ينص على أنه:

توجد علاقة تنتج من استخدام نموذج القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي , الدافع الإلهامي, الاعتبارية الفردية) لتقييم تطوير 'طريقة التشغيل بالأكاديمية' النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي:

من نتائج الفرضيات التابعة السابقة يتبين لنا عدم تحقق الفرضية الرئيسية والتي تنص على "لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي , الدافع الإلهامي, الاعتبارية الفردية) و نجاح تنفيذ الاستراتيجية بالأكاديمية.

وبالتالي نقبل الفرض البديل HA الذي ينص على

توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التمكين, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي , الدافع الإلهامي, الاعتبارية الفردية) و نجاح تنفيذ الاستراتيجية بالأكاديمية

التوصيات

- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية كمنهج إداري متميز بالأكاديمية.
- تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القيادة التحويلية.
- التوسع في تمكين العاملين مما يزيد ولائهم للأكاديمية
- زيادة التطوير الاليكتروني لإدارة و تنفيذ العمليات الداخلية مما يزيد نجاعتها
- زيادة اهتمام القيادة التحويلية باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها
- التوسع في زيادة فروع الأكاديمية حتي تشمل جميع المحافظات مما يجذب المزيد من الدارسين.
- زيادة تخصصات جديدة مثل تخصص الاقتصاد و ادارة المستشفيات و ادارة الجودة الشاملة لحاجة سوق الأعمال لها.

كما يوصي الباحث:

- بإجراء المزيد من الدراسات على تطبيق القيادة التحويلية بمرحلة التعليم بعد الجامعي

- بإجراء المزيد من الدراسات على تطبيق و تنفيذ الاستراتيجية في عالم الأعمال.

*المصادر والمراجع العربية:

- أبو النصر , مدحت (٢٠٠٩) قيادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة , المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة مصر .
- أبو دية، عزيزة؛ الرقاد، هناء(2012) . القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس ,مجلة جامعة النجاح للأبحاث : العلوم الإنسانية. ٢٦ (٥) الأردن .
- أبو طاحون , أمل لطفي، (٢٠١٢) القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى .
- أيوب ، ناديا . (١٩٩٧) . ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة .مجلة الإدارة العامة، ٢٧(٣) ، السعودية.
- بزقاري، عبلة ومجنح، عتيقة. (٢٠١٧). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة. مجلة العلوم الإدارية و المالية، ٣٧٤:١:١، الجزائر
- بن حبتور، عبد العزيز (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان-الأردن
- الثويني، طارق بن محمد (٢٠١٤). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض. ع(٤٤).
- درويش، محمد أحمد(٢٠٠٩) نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة. عالم الكتب القاهرة، مصر .
- الدليمي، انتصار عباس حمادي وفنجان، محمد رحمة. ٢٠١٧. تمكين المرؤوسين في اطار القيادة التحويلية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية جامعة بغداد. ٢٣(١٠٠)،العراق

- الجميلي، مطر ٢٠٠٨ الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- حرب، محمد خميس (٢٠١٢م). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية. مجلة كلية التربية، الإسكندرية ٢٢(١)، مصر
- حماد، إياد. (٢٠١١) أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٤(٢٧) سوريا.
- الحماد، مي محمد عبد الله (٢٠١٢) واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، السعودية
- خليل، بسمة (٢٠١٥) أثر نمط القيادة التحويلية على كل من الأداء والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة بنها ،مصر
- خيرى ، محمد (٢٠١٣) تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية فى المنشآت الصحية والطبية، رسالة دكتوراه ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. مصر
- الزهراني ،سعود(٢٠٢٠) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ،مجلة كلية التربية ،جامعة بورسعيد ١:٢٩:٢٩ ، مصر .
- سلامة، وجيه محمد السيد. ٢٠١٨. أثر القيادة التحويلية في تطوير الإبداع الإداري في الفنادق المصرية .مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، ١٥(١). جامعة قناة السويس، مصر .
- سميرات، سمر أكنم.. (٢٠١٤) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. رسالة دكتوراه ، جامعة عمان، الأردن .
- السويدي، على (٢٠١٣) اثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات : دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودية ،رسالة ماجستير ، كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،مصر
- الشراري، جمال صبيح دايش (٢٠١٧) درجة ممارسة عمداء الكميات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجمع العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين ٣:١٨ البحرين
- شرف، صبحي شعبان(٢٠٠٦) دور رئيس القسم الاكاديمي في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالإنتاجية الأكاديمية، دراسة حالة جامعة المنوفية ، المؤتمر السنوي الثالث عشر (العربي الخامس)، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، مصر .

- الصبابة، خيرى؛ خصاونة، أمان (٢٠١٨). دراسة مقارنة في تقييم مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العموم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، ٣٢(٢)الأردن
- العبيري ، فهد بن حمدان (٢٠١٦) تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها، ١٢٧(١٠٥) مصر .
- العطوي، عايد. (٢٠١١) أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير جامعة مؤتة ، الكرك، الأردن.
- القرالة، نهاية جميل(٢٠٠٨)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة. الأردن.
- محمددين؛ شيماء أحمد على. (٢٠٢٠) القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين.، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة أسوان، مصر
- مرسي، نبيل وسليم، احمد(2007) الإدارة الاستراتيجية : إدارة التنافسية-إدارة المعرفة-إدارة المخاطر المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر .
- المقلبي، عمر أحمد عثمان ،(٢٠٠٢) " الإدارة الاستراتيجية " ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم. السودان.
- الهواري ، سيد(١٩٩٩) القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١، ط٢، مكتبة عين شمس ، القاهرة، مصر .

المراجع الاجنبية

- Allen, G. W., Attoh, P. A., & Gong, T. (2017). **Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification**. Social Responsibility Journal.
- Ashram , H . (2005) . **Leadership Decision Making** . USA : HarvardPress.
- Avolio, B.J., (1994), “The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership”, **International Journal Of Public Administration**, 17 (9): 1559 – 1581
- Avolio, B., Bass, B. and Jung, D. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, **Journal of Occupational And Organizational Psychology**, vol.72.
- Avolio, B., Dvir, T. and shamir, B. (2002), Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment, **Academy Of Management Journal**, vol.45, no.4
- Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, F.(1991), Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership, **Journal Of European Industrial Training**, (15):9-16.
- Aydin Balyer. (2012). **Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions**. International Online Journal of Educational sciences,2012,4(3),581-591.Yildiz Technical University.
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2006), The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, **The Journal Of Social Psychology**, 146(1):51-64.
- Barnett, K. McCormick, J. and Conners, R. (2001). **Transformation leadership in schools panacea placebo or problem?**. Journal Of Educational Administration. 39,1, 24-46.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : Free

Press

– Bass, B., M. (a). (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**. (Winter), 19–31.

– Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). **Transformational Leadership: A Response to Critiques**. New York : Free Press.

– Bass, B. & Avolio, B. (1994), **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, United states: library of congress.

– Boone, L.E& Kurrz, D.L.(1992), **Management**,4th ed, new York, McGraw – hill, Inc.

– Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L. (2005). **Organizational Leadership**. United States: Library of Congress Publishing.

– Bruch, H. and Walter, F. (2007), **leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership**, Leadership And Organizational Development Journal, vol.28, no. 8.

– Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). **Organizational Behavior An Introductory Text**. England : Prentice Hall

– Chaimankong, M., & Prasertsakul, D. (2012). **Impact of strategy implementation on performance of generic strategy: Evidence from Thailand**. The South East Asian Journal of Management, 6(1), 1–13.

Dewar, C., Blackburn, S., Nielsen, B. A., Irons, E., Keller, S., Ulosevich, G., & Wood, C. (2011). **How do I transform my organization's performance?** USA: McKinsey & Company.

– Diaz–Saenz, H. R. (2011). **Transformational leadership**. The SAGE handbook of leadership, 5(1), 299–310

– Garthe, J . (2004) . **Organizational Theory , Design and Change , Text and Cases** . New Jersey : Prentice Hall .

– Hrebiniak, L.G. (2006). **Obstacles to effective strategy** implementation. Organization Dynamics, Vol. 35, No. 1, pp. 12–31..

– Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). **The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study**. Journal of Applied Psychology, 93, 346–357

– Hetland, H. & Sandal, G. (2003). **Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates**. European Journal Of Work Organizational Psychology. 12, 2, 147 – 170.

– Jyoti, J., & Dev, M. (2015). **The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation**. Journal of Asia Business Studies.

– Kaplan, R.S. And Norton, D.P, (2000). **The Strategy–Focused Organization: How**

Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment. Harvard Business School Printing.

- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), “**Corporate Culture And Performance**“, The Free Press, New York
- Krishnan, V. (1998), **Influencing the transformational leadership: strategies used by followers** , International Association Of Management, 16(1): 21–27.
- Leithwood, K. (1992). **Transformational leadership, where does it stand?** Education Digest. 58, 3, 17–21
- Mejia, L., Balkin, D., and Cardy, R. (2005). **Management: People, Performance, Change**, 2nd ed. New York: McGraw–Hill.
- Michael, A.P. (2008), **Emotional Intelligence And Critical Thinking Relationships To Transformational Leadership**, (unpublished doctoral dissertation), University of Phoenix, North America.
- Murphy, L. (2005), **Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction**, Journal Of Nursing Management, vol. 13, no.1.
- Muterera, J., Hemsworth, D., Baregheh, A., & Garcia–Rivera, B. R. (2018). **The leader–follower dyad: The link between leader and follower perceptions of transformational leadership and its impact on job satisfaction and organizational performance.** International Public Management Journal, 21(1), 131–162
- Northouse, P.G. (2001), **Leadership Theory And Practice**, Thousand Oaks, CA: sage publications, inc
- Politis, J., (2002), **Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self managed teams: the consequences for performance,** **Leadership And Organization Development Journal**, vol.3, no.4.
- Rafferty, A. & Griffin, M., (2004), **Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions**, The Leadership Quarterly, 15.
- Rajasekar, J. (2014). **Factors affecting effective strategy implementation in a service industry:** A study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. International Journal of Business and Social Science, 5(9), 169–183
- Robbins, S. P, (2003), **Organizational Behavior.** New Jersey: Pearson Education International.
- Rue, L. and Byars, L. (2003). **Management.** Boston: McGraw–Hill.
- Shafique, I., N Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). **The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction.**

Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS, 16(1), 71–87.

– Schein, E.H. (2009). **Organizational culture and leadership: A dynamic view.** San Francisco Jossey–Bass Publishers.

Steiner, A. (2004). **Top management planning.** New York: Macmillan.

– Singh, C. D., &Khamba, J. S. (2019) **Manufacturing competency and strategic success in the automobile industry.** New York, NY: CRC Press, Taylor & FrancisGroup

– Sökmen, A., & Aksoy, E. M. (2017). EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON R&D PERFORMANCE: A STUDY OF TURKISH DEFENCE INDUSTRY. *Third Sector Social Economic Review*, 52(1), 84.

– Tomey, A. M.(2009).**Guide To Nursing Management And Leadership.** Canada : Mosby Elsevier.

– Trofino, A.J., (2000), “**Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World–Class Organizations**”, **International Nursing Review**, 47: 232–242.

– Tsai, Wei–chi, Hsien–wen chenb and Jen–wei cheng, (2009), **Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes**, *The International Journal Of Human Resource Management*, vol.20, no.1

– Turner, N. and Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. **Journal of Applied Psychology**. vol. 87, No. 2, 304–311

–Ullah, R. (2018). **Role of transformational leadership style on employee job performance among high and low ranking institutions of higher education of khyber pakhtunkhwa.** *City University Research Journal*, 8(2)

– Woods, R. (2003). **Inspirational Leadership Model.** International Leadership Studies Conference.

استمارة استقصاء

اخي الفاضل / اختي الفاضلة
موظفي الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية , المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني ويشرفني مشاركتكم القيمة في تعبئة عبارات الاستبيان الموضوع بين أيديكم بعنوان
" أثر القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الاستراتيجية – دراسة تطبيقية الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية
والمالية والمصرفية" ، حيث أن حضراتكم الفئة المستهدفة.

نرجو من حضراتكم بأبداء الرأي بما يعبر عن وجهة نظركم بكل موضوعية وشفافية علماً بأنه يتم
جمع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل من قبلنا بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

د/ أشرف عبد الرحمن

بريد الكتروني:

هاتف :

أولاً: البيانات الشخصية

١. الجنس

ذكر أنثى

٢. العمر

أقل من ٣٠ سنة
 من ٣٠ سنة إلى ٣٩ سنة
 من ٤٠ إلى ٤٩ سنة
 من ٥٠ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

بدون
 دبلوم متوسط
 بكالوريوس
 ليسانس
 ماجستير
 دكتوراه

٤. سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات
 من ٦ إلى ٩ سنوات
 من ١٠ إلى ١٤ سن
 من ١٥ سنة فأكثر

٥. المستوى الوظيفي

إداري

ثانياً: محاور الاستبيان

الرجاء التفضل بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي ترونه يتوافق مع وجهة نظرك

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	وافق	أوافق تماماً	
					بعد القيادة التحويلية
					تتميز قيادة الأكاديمية بقوة الشخصية واللباقة والتأثير الإيجابي
					تبحث قيادة الأكاديمية عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل
					تهتم قيادة الأكاديمية بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والتحفيز
					تحفز قيادة الأكاديمية الأفراد على روح الفريق والجماعة باستمرار
					تحدد لنا قيادة الأكاديمية الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وكيفيه مواجهتها والتعامل معها
					بعد ثقافة العاملين
					غيرت قيادة الأكاديمية ثقافة العاملين الاستراتيجية من محافظة الى هجومية
					تعتبر قيادة الأكاديمية الفشل فرصة للتعلم والتحسين المستمر.
					تهتم قيادة الأكاديمية بتشجيع الأفراد على تقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق
					تمثل قيادة الأكاديمية باستمرار للقواعد والقيم التي وضعوها للمنظمة.
					تعمل قيادة الأكاديمية على دعم ثقافة الفريق والعمل الجماعي في أداء مهام الأعمال.

					هناك مشاركة كاملة في المعلومات ،لهذا يمكن لأي شخص الحصول على المعلومات وقت
					تهتم قيادة الأكاديمية بتشجيع الأفراد على تقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق.
					تعد كفاءة وتميز أداء الأفراد وإبداعهم معايير هامة في نظام التحفيز والترقية.
					تشجع القيادات على التعلم والتدريب المستمر للعاملين وتدعم الاستفادة من نتائجه
					هناك اتجاه موحد وسياسات وقواعد وإجراءات عمل رسمية تحكم العلاقات بين الأفراد بالأكاديمية
					يوجد نظام معلومات فعال يوفر المعلومات بسهولة وبسرعة لجميع العاملين

موافق تماماً	غير موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	موافق تماماً
					بعد تطوير الهيكل التنظيمي
					1 أصبح الهيكل التنظيمي أكثر مرونة بما يسمح بتمكين العاملين من أداء مهام وظائفهم بحرية وسلطة كافية
					2 قلل تطوير الهيكل التنظيمي من مركزية اتخاذ القرار
					3 أدى تطوير الهيكل التنظيمي لسهولة التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية
					4 قل نطاق الاشراف بصورة ملحوظة مما زاد التفاعل بين المديرين و المرؤوسين
					5 زيادة التطوير التنظيمي أدت الى زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي للعاملين
					6 أدى التطور التنظيمي للتحويل الي ادارة المعرفة و تعزيز الادارة الاليكترونية للأعمال بالأكاديمية
					7 إعادة تنظيم وتقسيم العمل ادت لسلاسة و فاعلية أكثر في الاداء
					8 أدت الادارة الاليكترونية للأعمال بالأكاديمية للكثير من المهام الي تبسيط اجراءات العمل
					9 زيادة تفويض المهام لها اثر ايجابي علي نجاعة انجاز الاعمال
					10 أدى تطوير الهيكل التنظيمي لتنمية جماعات العمل وتحقيق التماسك والتفاهم السليم والتعاون المتبادل والهادف
					11 ادى تطور الهيكل التنظيمي لزيادة جودة العملية الرقابية على العمليات الداخلية بالأكاديمية

بعد تطور طريقة التشغيل					
					1 تطبيق القيادة التحويلية بالأكاديمية زاد من قيمة الرؤية
					2 تطبيق القيادة التحويلية بالأكاديمية أدى لتطور ايجابي في الرسالة
					3 تطورت الاهداف قصيرة الاجل كما وكيفا
					4 تطبيق القيادة التحويلية بالأكاديمية ادي لتطوير ملحوظة في نوعية البرامج الدراسية المقدمة
					5 تطبيق القيادة التحويلية بالأكاديمية لزيادة عدد البرامج الدراسية المقدمة
					6 تطور طريقة التشغيل ادي لزيادة عدد الدارسين المتقدمين
					7 تطور طريقة التشغيل عزز من الصورة الذهنية للأكاديمية
					8 تطور طريقة التشغيل ادي لجذب شرائح جديدة و نوعيات جديدة من الدارسين
					9 تطور طريقة التشغيل ادي لزيادة التوسع في عدد الفروع للأكاديمية
					10 تطور طريقة التشغيل ادي لزيادة ملحوظة بعدد العاملين بالأكاديمية
					11 تطور طريقة التشغيل ادي لزيادة ملحوظة في ربحية الأكاديمية
					12 تطور طريقة التشغيل ادي لزيادة قوة الموقف التنافسي للأكاديمية

هل لديك ملاحظات أخرى على تطبيق القيادة التحويلية بالأكاديمية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لتعاونكم