

أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي- دراسة ميدانية في شركة الوحدة للأسمنت- عدن/أبين- الجمهورية اليمنية

الاستلام: 8 / ديسمبر / 2024
التحكيم: 9 / ديسمبر / 2024
القبول: 24 / ديسمبر / 2024

مروان محمد علي صالح الوالي^(*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ باحث في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن
* عنوان المراسلة: marwanmohammed0018@gmail.com

أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي- دراسة ميدانية في شركة الوحدة للأسمنت- عدن/أبين- الجمهورية اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو، التعلم) في شركة الوحدة للأسمنت في عدن/أبين، الجمهورية اليمنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 64 عنصراً، عبر أسلوب الحصر الشامل، واعتمدت الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتوصلت إلى مجموعة نتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحقيق النجاح الإستراتيجي في شركة الوحدة للأسمنت عدن/أبين، وكان بُعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد الاستثارة الفكرية، وفي المرتبة الثالثة بُعد الاعتبار الفردي، وبُعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الرابعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها نشر الفكر التحويلي بين القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة؛ حتى يصبح سلوكاً ومحركاً لرؤيتهم وتوجهاتهم المستقبلية. وحرص إدارة الشركة على تعزيز التوجه نحو القيادة التحويلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، النجاح الإستراتيجي، شركة الوحدة للأسمنت.

The impact of Transformational leadership on Achieving Strategic Success (A Field Study at Union Cement Company in Aden/Abyan)

Marwan Mohammed Ali Saleh Alwali ^(1,*)

Abstract:

The study aimed to determine the impact of transformational leadership with its dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration) on achieving strategic success with its dimensions (survival, adaptation, growth, learning) at the Union Cement Company in Aden/Abyan, Republic of Yemen. The study relied on the descriptive analytical method and used a questionnaire as the main tool for data collection from the study population of 64 members through a comprehensive survey method. The study relied on the SPSS statistical analysis program and reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of transformational leadership with its all dimensions on achieving strategic success at the Union Cement Company. The dimension of idealized influence ranked first, followed by the dimension of intellectual stimulation in second, individual consideration in third, and inspirational motivation in fourth. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is to promote transformational thinking among the administrative leaders in the researched company so that it becomes a behavior and a driver for their future vision and directions. The management of the company should also strive to enhance the orientation towards transformational leadership.

Keywords: *transformational leadership, strategic success, Union Cement Company.*

¹ A researcher in administrative sciences, Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology, Aden, Yemen.

* Corresponding Author address: marwanmohammed0018@gmail.com

المقدمة

يشهد عالم الأعمال العديد من التغيرات والتحولات السريعة، وازدياد حدة المنافسة بين الشركات العالمية، حيث يواجه القادة التنفيذيون تحديات كبيرة لتحقيق النجاح الاستراتيجي لشركاتهم، إذ يتطلب النجاح الاستراتيجي صياغة استراتيجية واضحة، وتنفيذها بفعالية، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على أداء الشركة وكفاءتها.

ويعدُّ النجاح الاستراتيجي غاية كل منظمة لمواجهة الكثير من التحديات المعاصرة، وأبرز هذه التحديات التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي المتسارع، إضافةً إلى انفتاح الأسواق العالمية على بعضها بعضاً، وتوسع التجارة العالمية بين الدول والشركات، وبالتالي، ازدياد حدة المنافسة بين الشركات، وتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وتكلفة أقل، مما قد يتسبب بخروج بعض الشركات عن المنافسة في السوق. وحتى تتمكن الشركات من احتواء هذه التغيرات المتسارعة لا بد أن تتواكب معها، وتقدم مزايا تنافسية لتتمكن من جذب العملاء، وزيادة حصتها السوقية بما يضمن لها البقاء في عالم الأعمال، وتحقيق نمو وتطور.

وتشهد الصناعة في بلادنا تطوراً لا بأس به، وتمثل جزء من الاقتصاد الوطني للدولة، فضلاً عن أهميتها في تلبية احتياجات السوق المحلية، وتوفير فرص عمل للشباب، وقد تأثر قطاع الصناعة كثيراً في ظل الأوضاع الصعبة التي تمرُّ بها البلاد في هذا الوقت، من تدهور الاقتصاد الوطني وانخفاض سعر العملة (ارتفاع نسبة التضخم) الذي ألقى بظلاله على ارتفاع تكاليف التشغيل والوضع الاقتصادي ككل، وأدى إلى تدهور الصناعة.

وتعدُّ القيادة واحدة من أهم الموضوعات التي تركز عليها العديد من الشركات في العالم؛ وذلك لأهميتها، وتبحث الشركات عن أشخاص لديهم قدرات ومهارات قيادية عالية تستطيع عن طريقهم الارتقاء والتطور نحو الأفضل. وجاءت هذه الدراسة لدراسة أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة الوحدة للأسمنت م/عدن-أبين.

الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة:

فرضت التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات على المنظمات اتباع أسلوب التغيير؛ بهدف التأقلم مع البيئة الخارجية، وتطوير البيئة الداخلية من أجل الاستمرار والنمو والتقدم والبقاء، خصوصاً من التقدم والتطور المستمر في العالم، ولقد استلزم ذلك وجود قيادة تمتلك صفات خاصة، لتكون قادرة على إحداث التغيير الناجح والمناسب في المنظمة، (أبو شريف، 2016:3). ومن ملاحظة الباحث واستقصائه واطلاعه على واقع وبيئة العمل في الشركة المبحوثة، والتي تتسم بالنمطية والمركزية القيادية، لامس الباحث وجود فجوة بين قيادة الشركة المبحوثة ومروسيهم، وذلك عبر قلّة الاهتمام بمروسيهم، وتلمس احتياجاتهم وتقديرهم، وتفويض الصلاحيات لهم، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، لتنمية الشعور بالولاء، إضافةً إلى ضعف التدريب والتأهيل لرفع مستوى كفاءتهم، وبالتالي، يؤدي بالشركة المبحوثة إلى عدم قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وانعكاس ذلك على أدائها مستقبلاً، من هذا المنطلق، رأى الباحث أن تطبيق القيادة التحويلية في الشركة المبحوثة سيسهم بنحو كبير في تطوير أدائها، وحل مشكلاتها لما لها من تأثير كبير في إحداث التغيير والتحول نحو الأفضل، والمساهمة في رفع كفاءة العمل وتعزيز الولاء لدى الموظفين، والعمل كمنظومة واحدة تسهم في توجيه الجهود نحو الارتقاء بأداء الشركة،

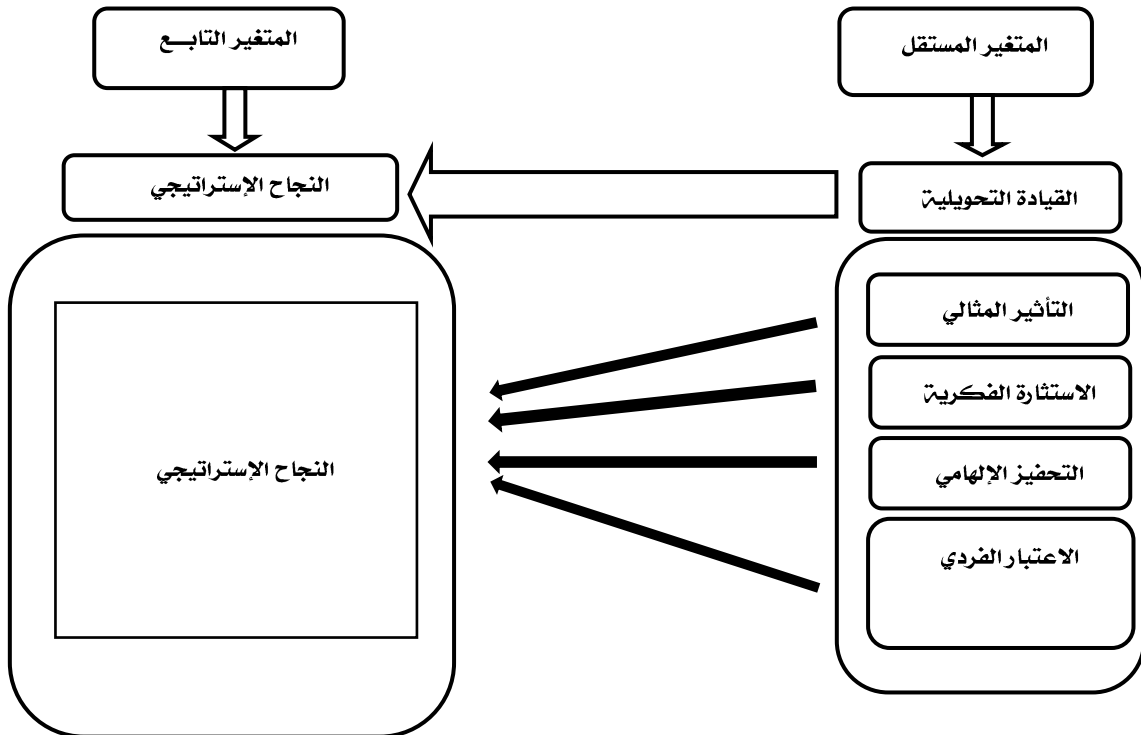
والتعامل مع المتغيرات الخارجية بسلاسة وديناميكية عالية تستطيع عبه الشركة المبحوثة التعامل مع التغيرات، وابتكار أساليب جديدة لمواجهةها، فضلاً عن سدّ الفجوة البحثية في هذا الحقل الناتجة عن النقص الواضح في تناول القيادة التحويلية والنجاح الإستراتيجي، وتحديدًا في المكتبة اليمينية.

ويمكن للباحث بلورة مشكلة الدراسة السؤال الرئيس الآتي:
ما أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في شركة الوحدة للأسمت؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:
 - معرفة مستوى القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركة المبحوثة.
 - تحديد مستوى أثر النجاح الإستراتيجي بأبعاده في الشركة المبحوثة.
 - التعرف على أثر ممارسة بُعد التأثير المثالي في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.
 - التعرف على أثر ممارسة بُعد التحفيز الإلهامي في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.
 - التعرف على أثر ممارسة بُعد الاستشارة الفكرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.
 - التعرف على أثر ممارسة بُعد الاعتبار الفردي في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.

الأنموذج المعرفي



شكل (1): الأنموذج المعرفي للدراسة

أبعاد المتغيرات الرئيسة للأنموذج:

جرى بناء الأنموذج المعرفي بناءً على الدراسات السابقة الآتية:

اعتمد الباحث في تحديد أبعاد المتغير المستقل (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية) عبر عدد من الدراسات، منها دراسات (جنت، 2022)، (محمد، 2022)، (بني عطا، 2022)، (الزهران، 2021)، (الدليمي، 2019)، (إمام، 20219)، (علي، 2017)، (العثماني، 2017)، (الرهوي، 2014).
اعتمد الباحث في تحديد أبعاد المتغير التابع (البقاء، التكيف، النمو، التعلم)، على دراسات عديدة، منها دراسة (البشباشة، 2022)، (إبراهيم، عبود، فنجان، 2022)، (حسن، 2021)، (عثمان، كرسو، 2021)، (يوسف، 2020)، (حسين، 2020)، (فيصل، 2020)، (حسن، 2017)، (الذبحاوي، 2016)، (العنزي، 2010).

الفرضية الرئيسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة في الشركة المبحوثة عند مستوى دلالة (0.05).

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد القيادة التحويلية (التأثير المثالي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الشركة المبحوثة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الشركة المبحوثة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الشركة المبحوثة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الشركة المبحوثة.

التعريفات الإجرائية

القيادة التحويلية:

التعريف الإجرائي: هي قدرة قيادة الشركة المبحوثة في إحداث التغيير عبر التأثير في مرؤوسيه وتوجيههم، نحو تحقيق رؤية وأهداف الشركة وخلق الدافع والشغف لديهم لتحقيق النجاح عبر إشراكهم في القرار، والاهتمام بهم، ورفع مستوى كفاءتهم وتطوير مهاراتهم بنحو يتناسب مع البيئة المتغيرة لضمان بقاء المنظمة.

التأثير المثالي:

التعريف الإجرائي: هو امتلاك القائد في الشركة المبحوثة لقدرات تميزه وقدرة على التأثير في مرؤوسيه، وجعلهم يؤمنون به وبأفكاره، والامتثال لتوجيهاته، وتنفيذها برضا وقناعة لتحقيق رؤية الشركة وأهدافها.

التحفيز الإلهامي:

التعريف الإجرائي: هو قدرة القائد على بث روح العمل، ورفع المعنويات، وخلق الثقة لدى المرؤوسين لأداء مهامهم، ورفع قدراتهم وكفاءتهم وتطويرها، وتشجيعهم على بذل طاقتهم نحو تحقيق أهداف الشركة المبحوثة.

الاستثارة الفكرية:

التعريف الإجرائي: هي المهارات والتقنيات التي يتمتع بها القائد في الشركة لتحفيز المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الشركة، باستخراج أفضل ما عندهم من قدرات ورفعها، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وطرح أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل، والتغلب على المشكلات التي تواجه الشركة بأساليب مبتكرة ومتجددة، تساعد العاملين على ممارسة هذا النوع من القيادة في حياتهم المنظمية والعملية، وهي التعبير العملي للبيئة المبحوثة في الشركة عن حدود ذلك.

الاعتبار الفردي:

التعريف الإجرائي: هو انعكاس لقدرة القائد في الشركة على الإحساس بالمرؤوسين وقربه منهم وتلبية احتياجاتهم، وحل مشكلاتهم بمسؤولية واهتمام، والعمل على إزالة كل المنغصات في العمل، وتوفير البيئة الملائمة التي تزيد من إنتاجية المرؤوسين.

النجاح الإستراتيجي:

التعريف الإجرائي: تعني امتلاك الشركة لقيادة ذات كفاءة عالية، تمتلك رؤية واضحة لأهدافها، وتنقل هذه الرؤية إلى مرؤوسيه، وتعمل على تحقيق هذه الرؤية عبر وضع خطط واضحة تسهم في رفع مستوى كفاءة المرؤوسين ومهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، والتعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بمرونة عالية، ويتطلب ذلك وجود قيادة تعمل على رفع مستوى جودة العمل بالإدارات المختلفة للحصول على مخرجات عالية الأداء.

البقاء:

التعريف الإجرائي: وهو قدرة الشركة المبحوثة على الاستمرارية في نشاطها، والمنافسة مع البيئة المحيطة بها، وقدرتها على اقتناص الفرص المتاحة واستغلالها، لتحقيق النمو والتوسع في المجال التي تنشط فيه، وهو النتيجة التي سيؤدي التوصل إليها من الدراسة الميدانية للبيئة المبحوثة.

التكيف:

التعريف الإجرائي: هو مقدرة الشركة المبحوثة على التفاعل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، والتعامل معها عبر وضع خطة إستراتيجية تستطيع عبرها الاستجابة مع هذه المتغيرات، والخروج منها بمرونة عالية، بما يضمن بقاء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

النمو:

التعريف الإجرائي: هو قدرة الشركة المبحوثة على التوسع والانتشار في مجال عملها، وتطوير بنيتها الإدارية، وتحقيق سمعة تمكنها من كسب حصص سوقية جديدة، لتوسيع نشاطها واستثمارها، وزيادة أرباحها بما يضمن لها تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

التعلم:

التعريف الإجرائي: وهو قيام الشركة المبحوثة ببناء نظام مؤسسي قوي يتيح للمنظمة تطوير معرفة موظفيها عبر حثهم على تعلم كل ما هو جديد في مجال اختصاصهم، ومتابعة آخر التطورات المعرفية والتكنولوجية، وادخالها على

عمليات المنظمة لرفع مستوى كفاءتهم لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، وقدرتها على التكيف المرن مع المتغيرات الديناميكية في البيئة الداخلية والخارجية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

الحدود المكانية: تنحصر الحدود المكانية للدراسة الحالية في شركة الوحدة للأسمنت في م/عدن-أبين-الجمهورية اليمنية.

الحدود البشرية: تتمثل في الموظفين الإداريين، ورؤساء الأقسام في المستويات الوظيفية العليا والوسطى والتنفيذية في شركة الوحدة للأسمنت في م/عدن-أبين-الجمهورية اليمنية.

الحدود الموضوعية: تتمثل بدراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده.

الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة الميدانية في الفترة (2022 – 2023).

الدراسات السابقة

أولاً: أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغيرين:

- الزعبي، الشرايري، خصاونة (2021)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي- دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن"

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن، حيث جرى تطوير استبانة باعتبارها أداة رئيسة لجمع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة من (859) موظفاً من العاملين بمستوى الإدارة الوسطى والعليا في الجامعات المبحوثة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى الاختيار بالعينة الطبقية النسبية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (403) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أبرزها: أنّ تصورات العاملين في الجامعات محل الدراسة لمستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية والنجاح الإستراتيجي جاءت بدرجةٍ متوسطة، وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لنمط القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

- دراسة فتحيحة، زينب (2020) بعنوان: "أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الإستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس ادرار".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مقومات القيادة التحويلية على تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة، عبر أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والنجاح الإستراتيجي عبر أبعاده (البقاء، التكيف، النمو).

أما مجتمع الدراسة فتكوّن من (60) عاملاً، أما عينة الدراسة تكوّنت من (35) عاملاً بمؤسسة ايكوميس بولاية أدرار، باعتماد الاستبانة التي اشتملت على (28) فقرة، والاستعانة بالمقابلات الشخصية، والمشاهدات الميدانية، والوثائق والسجلات الرسمية باعتبارها أدوات مساعدة في جمعها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الإحصاء الوصفي لاختبار فرضياتها، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير متفاوت قوته بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي.

- دراسة الشرايري، الزعبي (2020) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي- جودة العمل متغير وسيط- دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة طوّرت استبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة من (324) موظفاً من العاملين بمستوى الإدارة الوسطى والعليا، اختيروا بطريقة العينة الطبقية النسبية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (859) موظفاً، واستخدمت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي والاستدلالي لتحليل بياناتها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

أن تصورات العاملين في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن لمستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات العاملين لمستوى النجاح الاستراتيجي جاءت متوسطة، إضافةً لوجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ثانياً: أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير المستقل:

- دراسة جنت (2022) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب (دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت)".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب في الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت وجرى قياس القيادة التحويلية عبر أربعة أبعاد: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي). واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: ثانوية، وبيانات أولية فعلية.

وتكوّن مجتمع الدراسة من (2159) عينة، وكان منهج الدراسة الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة جرى تصميم استقصاء، وتوزيعه على عينة الدراسة التي بلغت (327) من المسؤولين والعاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في الهيئة العامة للزراعة في الكويت.

وأظهرت النتائج ارتفاع التقديرات فيما يتعلق بإدراك المسؤولين في الهيئة العامة لمفهوم وأهداف القيادة، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على إدارة المواهب.

- دراسة بني عطا، (2022) بعنوان: "درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري الإداري الحكومية في محافظة عجلون-الأردن"

هدفت الدراسة للتعرف على درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة من (90) مديراً ومديرة، اختيروا بالطريقة العشوائية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون جاءت بدرجة متوسطة، واستناداً للنتائج، أوصى الباحث بضرورة الاهتمام ببيئة العمل، ومحاولة إيجاد بيئة تشجع القيادات في المؤسسات الوطنية على ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.

- دراسة الزهراء، (2021) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي- دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل في الجزائر"

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي في الوكالة الوطنية للتشغيل، وللتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات جرى الاعتماد على الاستبانة وسيلةً لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان حجم العينة (226) عينة، وكشفت نتائج الدراسة على وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على السلوك التنظيمي، وتأثير القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية بنسبة (59.7%)، كما يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بنسبة (52%)، كما كشفت الدراسة أيضاً على عدم وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، ولا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة على رفع مستوى الرضا بالإشراف الجيد، والمعاملة العادلة، والاتصال الدائر داخل المنظمة، والتطوير والتدريب المستمرين، من أجل توفير بيئة تنظيمية مناسبة.

- دراسة عطلي، قني، (2021) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير- دراسة حالة: عينة من المؤسسات بولاية الوادي بالجزائر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي، وهذا من اختبار الفرضيات المطروحة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ولمعالجة هذا الموضوع اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي التاريخي.

ولتحقيق النتائج المرجوة، وزعت استبانة على عينة من عمال ومسيري بعض المؤسسات محل الدراسة، البالغ عددهم (90) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: إن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير سائدة بمستوى مرتفع في المؤسسات محل الدراسة، وهذا من وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير عموماً.

- دراسة إمام، (2020) بعنوان: "القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية والأمان الوظيفي) للعاملين في شركات السياحة المصرية، ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجرى اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في شركات السياحة المصرية بالقاهرة، وقد اعتمد الباحث على استمارة الاستقصاء أداة رئيسية لجمع البيانات، وزعت عدد (415) استمارة على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة، بينما جرى الاعتماد على تحليل عدد (364) استمارة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية معنوية وطردية بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية وبين شعور العاملين بشركات السياحة بالأمان الوظيفي، كما يؤثر نمط القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً وإيجابياً على مستوى الأمان الوظيفي للعاملين بشركات السياحة بالقاهرة بنسبة (6.57%).

- دراسة الدليمي، (2019) بعنوان: "أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، وتناولت أربعة أبعاد للقيادة التحويلية (الجاذبية والتأثير، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية)، تكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الأهلية العراقية في محافظة بغداد، والبالغ عددهم (24) كلية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة

القصدية لدراسة مجتمع الدراسة، وبلغت العينة (177)، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. وزعت الاستبانة على العاملين في الإدارة العليا في الكليات الأهلية في العراق، ممن يشغلون منصب (عميد، مساعد عميد، رئيس قسم، مسؤول شعبتي) في هذه الكليات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، من أبرزها: المتوسطات الحسابية لمتغيرات القيادة التحويلية ككل جاءت بالمستوى المرتفع.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع:

- دراسة نور الدين (2022)، بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية-دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي عبر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط. واستخدم الباحث العينة العشوائية، وكان حجم العينة (314)، واستخدم الباحث الإنترنت والمقابلة في أداة البحث، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين البراعة التنظيمية وأبعاد النجاح الاستراتيجي (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة)، وكذلك أظهرت وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأبعاد النجاح الاستراتيجي، وأخيراً أسهمت البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في إثبات أن هناك علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي.

- دراسة البشاشة والجعافرة (2022)، بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية"

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، في الشركات الأردنية، لصناعة الأدوية البشرية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا، والوسطى لدى هذه الشركات والبالغ عددها (6) شركات، واستخدم أسلوب المسح الشامل للمسميات الوظيفية: (مدير عام/ نائب، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) البالغ عددهم (320) مبحوثاً، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة من (30) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمرونة الاستراتيجية، في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. كما أظهرت الدراسة وجود أثر لأبعاد المرونة الاستراتيجية الآتية: الإنتاجية، والموارد البشرية، في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

- دراسة حسن (2021) بعنوان: "سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي- دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل بالعراق"

هدفت الدراسة إلى تحليل دور سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الضمير الحي، السلوك الحضاري) في النجاح الاستراتيجي والمتمثلة بأبعادها (البقاء، التكيف، النمو) في رأي عينة من رؤساء الأقسام العلمية في عدد من الجامعات الخاصة. وقد طرح مجموعة من التساؤلات لتشخيص مشكلة الدراسة تمحورت حول المفاهيم لمتغيرات الدراسة، وحول طبيعة الارتباط والتأثير بين المتغيرات. وجرى تصميم مخطط فرضي يعبر عن الفرضيات الرئيسة، واستخدمت استبانة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، وقد وزعت على رؤساء الأقسام في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل، وبلغ عددها (85) استمارة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصل الباحث إلى نتائج عديدة،

- أهمها وجود علاقات ارتباطٍ معنويةٍ إيجابيةٍ بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، وهذا يؤكد استفادة الجامعات المبحوثة في توجيه سلوكيات المواطنة التنظيمية لغرض تعزيز النجاح الاستراتيجي.
- دراسة حسين، (2020) بعنوان: "الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال - دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار"
- هدفت الدراسة إلى تشخيص طبيعة الدور الذي تسهم به الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، إذ يمثل المورد البشري المورد الأهم في المنظمة والمحرك الرئيس للموارد الأخرى، لذا، فمن الضروري تعزيز الكفاءات الخاصة به، لتعزيز الثقة والقناعة بالأنشطة والمهام التي يقوم بها، لتحقيق النجاح الاستراتيجي الذي يضمن بقاء واستمرارية المنظمة بالعمل، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي له، إذ جرى استخدام الاستبانة في جمع البيانات والتي وزعت على عينة قوامها (64) من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، والتي جرى تكييفها لتلائم أغراض الدراسة الحالية، إذ جرى تأكيد صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنتها الدراسة، والتي أكدت أهمية الدور المعنوي الذي تسهم به الكفاءة الذاتية في النجاح الاستراتيجي، واعداد سلسلة من البرامج التطويرية التي تسهم معنوياً في تعزيز الكفاءة الذاتية للموارد البشرية واستثمارها بأفضل شكل ممكن لتحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال في ظل البيئة شديدة التنافس التي تعمل ضمنها.
- دراسة فيصل، (2020) بعنوان: "الريادة الاستراتيجية وأثرها في النجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة بالعراق"
- هدفت الدراسة إلى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين (الريادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي) وعلى مستوى الأبعاد، وقد أجريت هذه الدراسة في شركة زين العراقية للاتصالات المتنقلة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (60) مديراً موزعين في مستويات إدارية عديدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أهمها وجود مستويات جيدة للنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، وأن هذه المستويات ظهرت نتيجة لاهتمام الشركة إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، إبداع، رضا زبون).
- دراسة أبو نجيم، (2019) بعنوان: "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في شركة ليببانا للهاتف المحمول بسبها-ليبيا"
- تناولت الدراسة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي، وتحددت مشكلات الدراسة في السؤال: هل هناك دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالشركة، وجاء هدف الدراسة للتعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وزع عدد (25) استمارة استبانة شملت القيادات الإدارية بالشركة في مدينة سبها، استرجع منها (24) استمارة، وكانت قابلة للتحليل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات طردية بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف، إذ إنها تقوم بدراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده الأربعة (التكيف، النمو، البقاء، التعلم)، وهو ما لم تتناوله دراسات سابقة في المستوى المحلي على حد علم الباحث.
- تميزت الدراسة الحالية في أنها تناولت بعد جديد في المتغير التابع، وهو بُعد (التعلم) لم تتناوله أي دراسة محلية على حد علم الباحث.
- أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات غير محلية، في حين سيجري تطبيق هذه الدراسة على قطاع الصناعة في محافظة عدن/ أبين- الجمهورية اليمنية، إذ إنها تعد حسب علم الباحث من الدراسات الأولى التي تبحث في أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في قطاع الصناعة بالجمهورية اليمنية؛ لما لذلك من أهمية في تحسين وتطوير بيئة العمل في هذا النوع من الصناعة.
- كل ما تفاوتت فيه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمثل الفجوة البحثية التي تغطيها هذه الدراسة.

الإطار النظري

مفهوم القيادة التحويلية:

حظي مفهوم القيادة التحويلية بأهمية كبيرة لدى علماء القيادة والباحثين في عصرنا الحديث عبر الاطلاع على العديد من الكتب، وآراء الباحثين، يتضح أنه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حول تعريف القيادة التحويلية، وتعددت التعريفات وتفاوتت من باحث إلى آخر، وفيما يأتي توضيح تفصيلي لمفهوم القيادة التحويلية:

ويرى (Hugh Blane، 2017) أن القيادة الفعالة هي رؤية إستراتيجية لمنظمة ما، وتجمع الآخرين حول تلك الرؤية، وتضمن وجود الثقافة والمهبة المناسبة للتنفيذ. ولكن، قبل أن تصبح قائداً تحويلياً، يجب أن يكون لديك إستراتيجية ورؤية مقنعة لنفسك.

فقد عرفها (Bernard Bass) نقلاً عن عطلي، فني (2021:767) بأنها: "القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم، وذلك بالنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، ويحقق هذا من النظرة الكاريزمية التي يتمتع بها القائد، واشباع الحاجات النفسية لكل فرد، وتشجيع العمل الإبداعي للعاملين".

أيضاً عرفها الزهراء (2021:59) بأن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على التأثير على قيم وأخلاق التابعين بطريقة توصل إلى أداء أكثر من المتوقع، عبر توجيه السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية بما يخدم رؤية ورسالة المنظمة، ولا بد للقائد التحويلي أن يمتلك شخصية جذابة وتأثيراً كبيراً على مرؤوسيه، وتحفيزهم على مشاركة الرؤية، وإعطائهم مسؤوليات وحرية تمكّنهم من الإبداع والتميز.

نشأة القيادة التحويلية:

نشأة القيادة التحويلية في مجال العلوم السياسية، حيث كان التركيز في البداية على القيادة السياسية، وقام عالم الاجتماع السياسي الأمريكي جيمس ماكروجر بيرنز (J. M. Burns) بصياغة مصطلح "القيادة التحويلية" في كتابه "القيادة" عام (1978). وميّز بيرنز بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، إذ إن القيادة التبادلية تعتمد على تبادل المنافع بين القائد والتابعين، بينما تعتمد القيادة التحويلية على تحفيز التابعين وإلهامهم لتحقيق أهداف أعلى (فتيحة، زينب، 2020:7).

وقد بدأ تطبيق هذا النوع من القيادة بدءاً من العمل الذي قدّمه عالم السياسة والتاريخ (James Mcgegor burns) المعروف باسم أبو نظرية القيادة الحديثة في كتابه بعنوان القيادة (Leadership) عام (1978)، إذ قدّم فيه قيادة مختلطة عن القيادة التقليدية، وركّز بيرنز على نمطين رئيسيين في القيادة، الأول يتمثل في القيادة التبادلية والتي تعتمد على تبادل المنافع بين القائد والتابعين، والثاني نمط القيادة التحويلية التي تقوم على القيم العليا والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، والعمل على إقناعهم بالأهداف المشتركة، وتحفيزهم إلى الوصول إلى الأداء الذي يظوق التوقعات. وشهدت الثمانينيات من القرن العشرين البدايات المنهجية لنظرية القيادة التحويلية (Bernard Bass) عبر الدراسات التي قام بها عام (1985) عن القيادة والأداء، ليضيف إلى فكرة (Burns) أنّ الأثر التحفيزي للقيادة على المرؤوسين ستضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام للقائد، فهو يحضّر التابعين لكي ينجزوا أكثر مما هو متوقع منهم. وطوّر (Bernard Bass) نظرية القيادة التحويلية عبر ربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير والتحويل الإنسانية، وبذلك نقلها من مجال العلوم السياسية إلى مجال العلوم النفسية، واستعمل مصطلح التحويلية التي تعني أنّ التحول حاصلٌ بإبداع وقرار، عبر تأثير القائد الإيجابي في التابعين. ثم تطورت نظرية القيادة التحويلية في التسعينيات كمركب من أبعاد عديدة، وفي عام (1991) قام (Bass & Avolio) وزملائهم بتطوير القيادة التحويلية وتقنياتها، ووضعوا لها نموذجاً وبرنامجاً لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث".

(الزهراء، 2021: 56-57).

أبعاد القيادة التحويلية:

أولاً: بُعد التأثير المثالي:

- اختلف الباحثون في تعريفهم للقيادة التحويلية، وفيما يلي يستعرض الباحث بعضاً من آراء الباحثين حول هذا البعد:
- عرفه (محمد، مبارك، 2022، 10) امتلاك القائد للرؤية، والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، والتي تؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.
- وأشار عطي، قني، (2020: 7) بأنه إيجاد القائد لرؤية واضحة، وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم، مع ضرورة تقديم احتياجات المرؤوسين على احتياجات القائد الشخصية.
- وأشار (Dale Carnegie، 4: 2012) أنه يجري تحقيق أعلى مستويات من التأثير عندما يتبعك الناس؛ بسبب ما تفعله لهم، ويتبعك الناس بسبب شخصيتك، وبمعنى آخر: أنه يجري بلوغ أعلى مستويات التأثير عندما يحيط الكرم والجدارة بالثقة بسلوكك.
- ويرى (Kurt W. Mortensen: 2012:5) أنها القدرة على تحفيز الآخرين، وإقناعهم بالإيمان بك والثقة فيك والرغبة في التأثير بك، وجذبهم وتحفيزهم نحوك، ومساعدتهم على أن يروا أنفسهم مستقبلاً وهم ينفذون رؤيتك. فهم يتحركون ويتحفزون بفعل الكاريزما التي تتمتع بها، وترتفع معنوياتهم ويتحفزون بما يجدونه لديك من تآؤل وأمل؛ كونك تمثل لهم مصدر قوة وإلهام.
- ويرى (John C. Maxwell. 2012:12) أنّ المقياس الحقيقي للقيادة هو التأثير، وإذا لم يكن لديك تأثير فلن تكون قادراً على قيادة الآخرين.
- ويرى الباحث أنّ التأثير المثالي: هو امتلاك القائد لقدرات تميزه، ومقدرة على التأثير في مرؤوسيه، وجعلهم يؤمنون به وبأفكاره، والامتنال لتوجيهاته وتنفيذها برضا وقناعة لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.

ثانياً: بُعد التحفيز الإلهامي:

- تنوعت الأفكار في تعريف التحفيز الإلهامي، وفيما يلي، يستعرض الباحث بعضاً من آراء الباحثين حول هذا المفهوم:
- يرى جنت (2022:768) أن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي يتمتع بالقدرة على تحفيز المرؤوسين، واستثارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية التي ستحققونها.
- وعبر عنها (بني عطا، 2022:37) أنها سلوكيات القائد التي تثير التحدي والمنافسة بين العاملين، وتوضيح التوقعات لدى المرؤوسين، والأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها، وتصف مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق عن طريق الحماس والمثالية.

ثالثاً: بُعد الاستثارة الفكرية:

- تعد الاستثارة الفكرية عاملاً مهماً في صفات القائد التحويلي إذ إن القائد الذي يمتلك هذه الصفة يعطي مرؤوسيه حافزاً ودافعاً للإبداع وتغيير نمط التفكير، ودفعه نحو التجديد والتطور، وينعكس ذلك على تطور المنظمة.
- ويستعرض الباحث أهم آراء الباحثين حول هذا البعد:
- عرفها (محمد، 2022:251-250) بقدرة القائد على حث العاملين للتفكير في طرق جديدة لأداء العمل وابتكاره لأفكار جديدة، وتشجيعهم لتقديم حلول إبداعية، والتعامل مع المشكلات بطرق غير تقليدية.
- ويرى (عطلي، قني، 2021:8) بأنه إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفيق التوقعات، ويجري ذلك عبر التعاطف مع الآخرين، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.

- ويرى الباحث أن الاستثارة الفكرية: هي المهارات والتقنيات التي يتمتع بها القائد لتحفيز المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، باستخراج أفضل ما عندهم من قدرات ورفعها، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وطرح أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل، والتغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة بأساليب مبتكرة ومتجددة، تساعد العاملين على ممارسة هذا النوع من القيادة في حياتهم التنظيمية والعملية.

رابعاً: بُعد الاعتبار الفردي:

- إن القائد الذي يولي مرؤوسيه اهتماماً كبيراً، ويستمع إليهم، ويعرفهم عن كثب، يعد قائداً تحويلياً ذا نظرة ثاقبة؛ كونه عن طريق ذلك يستطيع فهم نفسياتهم، وتلمس احتياجات مرؤوسيه، والاستماع لهم ولطموحاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها، ومن ذلك يكون على دراية كاملة بمرؤوسيه.

ويستعرض الباحث بعضاً من آراء الباحثين حول هذا البعد:

- حيث عرفها (بني عطا، 2022:37) أنها اهتمام القائد في تلبية احتياجات الفرد لتحقيق الإنجاز والنمو، من سلوكه كمدرب وناصح ومتابع، ومعاملته كل فرد بصفته مستقلة، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.
- ويرى الباحث الاعتبار الفردي: على أنه يعكس قدرة القائد على الإحساس بالمرؤوسين وقربه منهم وتلبية احتياجاتهم، وحل مشكلاتهم بمسؤولية واهتمام، والعمل على إزالة كل المنغصات في العمل، وتوفير البيئة الملائمة التي تزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم.

مفهوم النجاح الإستراتيجي

- يُعد النجاح الإستراتيجي من المداخل الإدارية المعاصرة، والذي لم يلقَ مفهوماً موحداً، ومن إطلاع الباحث على العديد من الأدبيات وآراء الباحثين في هذا المجال، اتضح عدم وجود مفهومٍ موحدٍ لدى الباحثين، فكل منهم عرفها حسب وجهة نظره.

- وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف بناءً على آراء بعض المختصين والباحثين في هذا المجال:
- عرفه الزعبي، الشرايري، خصاونة (2021:5) بأنه: قدرة المنظمة على اختيار المدخلات المعرفية، والتعليم المستمر، بما يضمن لها المنافسة والبقاء في ميدان الأعمال، والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- وأشار نورالدين (2022:93) إلى أنه: قدرة المنظمة على صياغة إستراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للتغيير حسب متطلبات البيئة المحيطة، وتنفيذها بفعالية في ظل وجود قيادة ابتكارية، وثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين، مما يؤدي إلى رضا العملاء، ويتضمن لها البقاء والنمو والاستمرار والتميز على المنظمات المنافسة.
- كما عرفها (حسن، 2021:223) بأنها درجة النجاح التي وصلت إليها المنظمة، وقدرتها على التكيف في بيئتها الحالية والمستقبلية، وهذا ما يستلزم دوراً قيادياً فاعلاً ذا عقلية ريادية وذات رؤية إستراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية، وكيفية استغلال هذه الفرص في الأسواق لغرض النمو والتميز على المنظمات المنافسة.
- فيما يرى عثمان وكرسو (2021:171) أن النجاح الإستراتيجي يمثل درجة التزام المنظمات إزاء المستفيدين من خدماتها وتقييمها لرضاهم، ومستويات اهتمامها برأس المال البشري العامل فيها في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة أولاً، والتكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة ثانياً، وأخيراً النمو، ثم التميز على المنظمات المنافسة واستمراريتها لتحقيق مقاصدها الإستراتيجية.

نشأة النجاح الإستراتيجي:

بحسب دراسة الحمادي وآخرون (2023:78) "ظهر هذا المفهوم في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين، وقد اعتمدت جذور هذه المرحلة على الدراسات المتخصصة في تقييم الأداء التنظيمي، وفي تصورها تجاوزت مراحل الفعالية والكفاءة والنجاح المنظمي". وكذلك أيضاً بحسب دراسة علي، وأبو رذن (2021) "اتخذ مفهوم النجاح الإستراتيجي أهمية خاصة في أغلب البحوث والدراسات المتعلقة في الإدارة الإستراتيجية، ففي نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين مرَّ مصطلح النجاح الإستراتيجي بالعديد من المراحل، إلى أن وصل إلى ما هو عليه اليوم، ولمعرفة بدايات النجاح الإستراتيجي بوصفه مصطلحاً ومفهوماً وممارسة.

أبعاد النجاح الإستراتيجي:

أولاً: بُعد البقاء:

يُعد هذا البعد من أهم الأبعاد، وهدفاً إستراتيجياً لأي منظمة في عالم الأعمال، إذ إن كل منظمة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية تسعى للبقاء والاستمرار في عالم الأعمال وتحقيق أهدافها، ويرى الباحث أنه لكي تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار في عالم الأعمال يجب عليها أن تحافظ على موظفيها، وضمان عدم تسربهم إلى منظمات أخرى، كونهم يمثلون حجر الأساس الذي يضمن للمنظمة بقاءها واستمرارها، خصوصاً أصحاب الكفاءة والخبرة؛ كونهم يقللون من تكاليف التوظيف والتدريب، إضافةً إلى فهمهم العميق لمشكلات المنظمة وكيفية حلها.

وفيما يلي يستعرض الباحث بعض آراء الباحثين حول هذا البعد:

- عرفه (البشباشته، الجعافرة، 2022:398) بأنه قدرة المنظمة على الاستمرار، ويمثل جوهر النجاح الاستراتيجي والمركز الأساسي الذي تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم، وإجراء مزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة في المدى البعيد لتحقيق مزيد من النمو والاستقرار والتكيف.

- ويرى الباحث أن البقاء: قدرة المنظمة على الاستمرارية في نشاطها، والمنافسة مع المنظمات المحيطة بها، وقدرتها على اقتناص الفرص المتاحة واستغلالها، لتحقيق النمو والتوسع في المجال التي تنشط فيه.

ثانياً: بُعد التكيف:

يُعد بُعد التكيف من أهم الاستراتيجيات المتبعة في أي منظمة تسعى للتأقلم مع البيئة المحيطة بها؛ كون عالمنا المعاصر شديد التقلب والتغير، وتحتاج أي منظمة للتكيف مع هذه التغيرات لكي تستطيع البقاء في عالم الأعمال. ويستعرض الباحث بعضاً من آراء الباحثين حول هذا المفهوم:

- يرى (يوسف، 2020:163) محاولةً لخلق درجة التماثل بين موارد وامكانيات المنظمة وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئة أعمالها، وبين أغراضها التي تسعى إلى تحقيقها، ووفقاً لذلك، فإن عملية متابعة البيئة وبصفتها مستمرة.

- وعرفها (محمد، 2018:196) هي درجة مقدرة المنظمة للتنبؤ بمشكلات المنظمة الداخلية والخارجية التي تواجهها، وما السبل الكفيلة لتلافيها والسيطرة عليها.

- ويرى الباحث أن التكيف: هو مقدرة المنظمة على التفاعل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، والتعامل معها عبر وضع خطة إستراتيجية تستطيع عبرها الاستجابة مع هذه المتغيرات، والخروج منها بمرونة عالية بما يضمن بقاء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

ثالثاً: بُعد النمو:

تهدف أي منظمة إلى تحقيق النمو وضمان البقاء في عالم الأعمال، وتحقيق المزيد من الأرباح لكي تستطيع البقاء ضمن المنظمات المنافسة، وامتلاك حصص سوقية، والتفوق على المنافسين، ويعد ذلك الهدف الرئيس لأي منظمة.

وفيما يلي يستعرض الباحث جزءاً من آراء الباحثين حول هذا المفهوم:

- يرى (حسن، 2021:225) أن النمو مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة، تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية، وأن النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قيمتها العلمية، وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية.

- عرفها (حسين، 2020:11) بتخصيص الموارد اللازمة لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة بها، لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وعدم التراجع، مقارنة مع المنظمات المنافسة لها، بالشكل الذي يعزز قدرتها على تحقيق الأرباح اللازمة.

- ويرى (الذبحاوي، 2016:479) أن النمو يُعد من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه، عن طريق الزيادة بحجمها وحجم العمليات والاستثمارات المستعملة، وحجم العوائد المحققة لها جراء هذا الاستثمار.

- وأشار (John C Maxwell، 2012:249) في قانون النمو المتفجر، إذا طوّرت نفسك تستطيع تحقيق النجاح الشخصي، وإذا طوّرت فريقاً تستطيع مؤسستك تحقيق النمو، وإذا طوّرت القادة تستطيع مؤسستك تحقيق النمو المتفجر.

- ويرى الباحث أن النمو: هو قدرة المنظمة على التوسع والانتشار في مجال عملها، وتطوير بنيتها الإدارية، وتحقيق سمعة تمكنها من كسب حصص سوقية جديدة لتوسيع نشاطها واستثمارها وزيادة أرباحها بما يضمن لها تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

رابعاً: بُعد التعلم؛

يُعدُّ التعلم أحد أهم متطلبات عالمنا المعاصر المتسم بالتعقيد والتطور المستمر، إذ إنَّ معظم المنظمات تسعى إلى مواكبة هذه التطورات والابتكارات، وحتى تحقق ذلك، لا بد من أن تطور كوادرها وتدريبهم باستمرار، عن طريق تحديد الاحتياجات المطلوبة للتعلم لرفع كفاءة الموظفين، إضافةً إلى تصميم برامج فعّالة للتعلم لتلبية احتياجات السوق، والتكيف مع تغيرات أذواق العملاء ومستوى توقعاتهم، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية، إذ إنَّ المنظمات التي لا تتقدم تتقدم، ويرى الباحث أنَّ التعلم هو ركيزة أساسية للمنظمة للبقاء والنمو في عالم الأعمال. ويستعرض الباحث أهم آراء الباحثين حول هذا البُعد فيما يلي:

- عرّف (حسين، 2020:11) التعلم أنه يمثل أهم السمات للمنظمات المعاصرة التي تركز عليها لتعزيز معرفتها ومعرفتها مواردها البشرية، لضمان التحسين المستمر لعملياتها، وضمان عدم التقادم، بل ومواكبة كل المتغيرات التي تصادفها في العمل، للازدهار والتطور المستمر في تغيير منتجاتها وخدماتها.
- ويرى (العنزي، 2010:132) التعلم هو عملية تفاعل اجتماعي مدروس، يحصل عبره ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين، لغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي.
- وأشار (Stephen R. Covey: 2009:15-16) أنَّ معدلات التغيير السريعة والمتلاحقة في مجال التكنولوجيا والمنافسة المتزايدة الناتجة عن العولمة لا بد أن نكتفي بالتعليم، بل علينا تعليم أنفسنا باستمرار، وإعادة اكتشاف أنفسنا، وأن نطور عقولنا، ونشحن هممنا، ونستثمر في تنمية كفاءتنا؛ حتى لا نكون طرازا عتيقا.
- ويرى الباحث أنَّ التعلم؛ وهو قيام المنظمة ببناء نظام مؤسسي قوي يتيح للمنظمة تطوير معرفتها موظفيها، عبر حثهم على تعلم كل ما هو جديد في مجال اختصاصهم، ومتابعة آخر التطورات المعرفية والتكنولوجية، وإدخالها على عمليات المنظمة لرفع مستوى كفاءتهم لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، وقدرتها على التكيف المرن مع المتغيرات الديناميكية في البيئة الداخلية والخارجية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفاً نظرياً دقيقاً، والتوضيح الكمي لمتغيرات الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت من استبيانات أعدت لتغطية المتغيرات المبحوثة، ويعد هذا المنهج الأكثر تناسبا مع هذا النوع من الدراسات، وتحليل النتائج المتوصل إليها لتحقيق أهداف الدراسة.

وحدة التحليل

تتمثل وحدة التحليل في الأفراد العاملين في شركة الوحدة للأسمنت م/عدن-أبين، سواء فيما يتعلق بأثر القيادة التحويلية أو النجاح الإستراتيجي، وقد جمعت البيانات من العاملين في القيادات الإدارية المختلفة في شركة الوحدة للأسمنت- في عدن/أبين- الجمهورية اليمنية.

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة الحاليّة من شركة الوحدة للأسمنت في م/عدن-أبين-الجمهورية اليمنية، وجرى تحديد المجتمع بطريقة الحصر الشامل من العاملين في المستويات الوظيفية العليا والوسطى والتنفيذية في شركة الوحدة للأسمنت في عدن/أبين، لعدد (64)، بحسب الجدول الآتي:

جدول (1): مجتمع الدراسة

العدد	الوظيفة	م
27	إداري	1
16	مهندس	2
18	اختصاصي	3
3	فني	4
64	الإجمالي	

أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في تصميم استبانة، صيغت من الآتي:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والاستفادة من النظريات والنماذج التي تناولت القيادة التحويلية، والنجاح الاستراتيجي.
- مراجعة أدوات جمع البيانات من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والاستفادة منها في بناء أداة الدراسة.
- تحديد المحاور الرئيسة لفقرات الاستبانة وصياغتها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة، وقياس واختبار فرضياتها، والتأكد من صحتها.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

ويوضح الجدول الآتي رقم (2) المتوسط العام، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لأبعاد محور القيادة التحويلية والنجاح الاستراتيجي، وهو ما يتضح من الجدول أدناه:

جدول (2): المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمحاور الدراسة

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
القيادة التحويلية						
1	التأثير المثالي	4.16	0.07	1	موافق	83.16
2	التحفيز الإلهامي	3.85	0.33	4	موافق	77.04
3	الاستثارة الفكرية	3.95	0.07	2	موافق	79.00
4	الاعتبار الفردي	3.94	0.10	3	موافق	78.76
	المتوسط العام	3.97			موافق	
	الانحراف المعياري العام		0.13			
النجاح الاستراتيجي						
1	البقاء	3.93	0.06	1	موافق	موافق
2	التكيف	3.84	0.09	3	موافق	موافق
3	النمو	3.93	0.03	1	موافق	موافق

4	التعلم	3.91	0.05	2	موافق	موافق
	المتوسط العام	3.90			موافق	موافق
	الانحراف المعياري العام		0.04			

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط العام لمحور القيادة التحويلية بلغ (3.97) وباتجاه عام موافق وانحراف معياري (0.131) يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على عدم تجانس إجابات أفراد العينة تجاه هذا المحور، أما فيما يخص أبعاد هذه المحاور نجد أن بُعد التأثير المثالي حصل على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.07) وباتجاه موافق، بينما بُعد التحفيز الإلهامي حصل على المرتبة الرابعة، وبتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.33) باتجاه موافق، كما يتضح أن متوسط محور النجاح الإستراتيجي بلغ (3.90) وباتجاه عام موافق، وانحراف معياري (0.07) لم يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه هذا المحور، وبناءً على ما سبق، فإن هناك موافقةً من قبل المبحوثين تجاه محاور الدراسة، وهو ما تؤكد الأهمية النسبية لأبعاد المحاور الدراسة، إذ حققت نسبة موافقة تجاوزت (68%) لجميع الأبعاد.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبر الباحث في هذا الجزء فرضيات الدراسة، باستخدام أسلوب ونموذج الانحدار الخطي البسيط، واختبار T لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، وفيما يلي فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

جرى اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحقيق النجاح الإستراتيجي لدى العاملين في شركة الوحدة للأسمنت/ عدن عند مستوى (0.05).

ولمعرفة ترتيب الأهمية النسبية لتأثير كل بُعد من القيادة التحويلية في النجاح الإستراتيجي استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (3): نتائج الانحدار للعلاقة بين القيادة التحويلية والنجاح الإستراتيجي

المتغيرات	معالم النموذج	الخطأ المعياري	النجاح الإستراتيجي		اختبار T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة
			مستوى الدلالة	المحسوبة					
ثابت الانحدار	0.68	0.13	0.00	5.42	0.00	0.94	217.96	0.00	
التأثير المثالي	B ₁	0.07	0.04	1.99	0.04				
التحفيز الإلهامي	B ₂	0.07	0.00	5.92	0.00				
الاستشارة الفكرية	B ₃	0.07	0.81	0.23	0.07				
الاعتبار الفردي	B ₄	0.06	0.00	4.59	0.06				

يتضح من الجدول (3) وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمته (0.94) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما تأكده معاملات الانحدار للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، والتي بلغت (0.13, 0.43, 0.02, 0.27) على التوالي، وجميعها تؤثر معنوياً على النجاح الاستراتيجي، باستثناء بُعد الاستثارة الفكرية، حيث نجد أن بُعد التحفيز الإلهامي يأتي في المرتبة الأولى، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة يأتي بُعد الاستثارة الفكرية وفقاً لهذه الدراسة يعد تأثيره غير معنوي، كما تؤثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) مجتمعاً على النجاح الاستراتيجي بنسبة (0.88) أما ما نسبته (0.12) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (217.96) وبمستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وعليه، نرفض فرضية الرئيصة الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في النجاح الاستراتيجي لدى العاملين في شركة الوحدة للأسمنت/ عدن عند مستوى (0.05).

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في النجاح الاستراتيجي لدى العاملين في شركة الوحدة للأسمنت/ عدن عند مستوى (0.05)".

ولمزيد من تفاصيل نتائج هذه الفرضية، تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:
أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في بُعد التأثير المثالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعاً عند مستوى (0.05).

ولاختبار الفرضية، استخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (4): نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد التأثير المثالي والنجاح الاستراتيجي

المتغير التابع/ النجاح الاستراتيجي								
المتغير المستقل	معامل النموذج	الخطأ المعياري	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة
			المحسوبة	مستوى الدلالة				
ثابت الانحدار	0.61	0.18	3.37	0.00	0.86	0.73	336.53	0.00
التأثير المثالي	0.79	0.04	18.34	0.00				

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التأثير المثالي والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمته (0.86) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.79)، كما يؤثر التأثير المثالي في النجاح الاستراتيجي بنسبة (0.73)، أما ما نسبته (0.27) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار F، حيث بلغت قيمته (336.53) وبمستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وعليه، نرفض فرضية العدم التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في بُعد التأثير المثالي

في النجاح الإستراتيجي عند مستوى (0.05). "ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في بُعد التأثير المثالي في النجاح الإستراتيجي عند مستوى (0.05)".
ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في بُعد التحفيز الإلهامي في النجاح الإستراتيجي عند مستوى (0.05). ولا اختبار الفرضية، استخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (5): نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد التحفيز الإلهامي والنجاح الإستراتيجي

المتغير التابع/ النجاح الإستراتيجي								
المتغير المستقل	معالم النموذج	الخطأ المعياري	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة
			المحسوبة	مستوى الدلالة				
ثابت الانحدار	α	1.12	0.13	8.92	0.90	0.81	521.70	0.00
التحفيز الإلهامي	β	0.71	0.03	22.84	0.00			

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين التحفيز الإلهامي والنجاح الإستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمته (0.90) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.71)، كما يؤثر التحفيز الإلهامي في النجاح الإستراتيجي بنسبة (0.81)، أما ما نسبته (0.19) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار F، حيث بلغت قيمته (521.70) وبمستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وعليه، نرفض فرضية العدم التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في بُعد التحفيز الإلهامي في النجاح الإستراتيجي عند مستوى (0.05)". ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في بُعد التحفيز الإلهامي في النجاح الإستراتيجي عند مستوى (0.05)".

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في بُعد الاستثارة الفكرية في النجاح الإستراتيجي عند مستوى (0.05). ولا اختبار الفرضية، استخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (6): نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد الاستثارة الفكرية والنجاح الإستراتيجي

المتغير التابع/ النجاح الإستراتيجي								
المتغير المستقل	معالم النموذج	الخطأ المعياري	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة
			المحسوبة	مستوى الدلالة				
ثابت الانحدار	α	0.95	0.18	5.41	0.84	0.71	296.46	0.00
الاستثارة الفكرية	β	0.75	0.04	17.22	0.00			

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الاستثارة الفكرية والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمته (0.84) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.75)، كما يؤثر الاستثارة الفكرية في النجاح الاستراتيجي بنسبة (0.71) أما ما نسبته (0.29) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار F، حيث بلغت قيمته (296.46) وبمستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وعليه، نرفض فرضية العدم التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في بُعد الاستثارة الفكرية في النجاح الاستراتيجي عند مستوى (0.05)". ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في بُعد الاستثارة الفكرية في النجاح الاستراتيجي عند مستوى (0.05)".

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في بُعد الاعتبار الفردي في النجاح الاستراتيجي عند مستوى (0.05)، ولا اختبار الفرضية، استخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (7): نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد الاعتبار الفردي والنجاح الاستراتيجي

المتغير التابع/ النجاح الاستراتيجي		المتغير المستقل	
F	معامل الارتباط R	معامل الارتباط R	اختبار T
مستوى الدلالة	المحسوبة	التحديد R ²	مستوى الدلالة
0.00	662.78	0.84	0.92
			0.00
			7.12
			0.12
			0.86
			α
			0.79
			β
			0.03
			25.74
			0.00

يتضح من الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين الاعتبار الفردي والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمته (0.92) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.79)، كما تؤثر الاعتبار الفردي في النجاح الاستراتيجي بنسبة (0.84)، أما ما نسبته (0.16) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار F، حيث بلغت قيمته (662.78) وبمستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وعليه، نرفض فرضية العدم التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في بُعد الاعتبار الفردي في النجاح الاستراتيجي عند مستوى (0.05)". ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلة في بُعد الاعتبار الفردي في النجاح الاستراتيجي عند مستوى (0.05)".

مناقشة وتفسير نتائج مستوى متغيرات الدراسة الحالية

- أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الوحدة للأسمنت تمارس القيادة التحويلية بمستوى مرتفع، ويعود السبب في ذلك إلى وجود اللوائح والأنظمة في الشركة المبحوثة، وبالتالي، لديها الفرصة للانتقال إلى القيادة التحويلية بسلاسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جنت (2022)، وعطلي وقتي (2021)، والزهران (2021)، والدليمي (2019) والعثماني (2017). واختلقت مع دراسة محمد ومبارك (2022)، والزعبي والشرابي وخصاونة (2021).

- أظهرت النتائج أن شركة الوحدة للأسمنت تمارس التأثير المثالي بمستوى مرتفع، ويعود السبب في ذلك إلى أن المسؤولين المباشرين في الشركة المبحوثة يشجعون الموظفين لتحقيق المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. إضافة إلى تمتعهم بمهارات تعزز الثقة بهم. وأيضاً لديهم رؤية واضحة لمستقبل الشركة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عطلي وقتني (2021)، والزهران (2021)، وفتيحة وزينب (2020)، ودراسة الشرايري والزعبي (2020)، إمام (2020) والدليمي (2019).
- أظهرت النتائج أن الشركة تمارس التحفيز الإلهامي بمستوى مرتفع، ويعود السبب في ذلك إلى أن المسؤولين المباشرين بالشركة يشجعون العمل الجماعي لتحقيق أهداف الشركة. إضافة إلى استفادتهم من الأخطاء والفشل لتحقيق النجاح مستقبلاً. إضافة إلى ذلك يعملون على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف الشركة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جنت (2022)، عطلي وقتني (2021)، والزهران (2021)، وفتيحة وزينب (2020)، والشرايري والزعبي (2020).
- أظهرت النتائج أن الشركة تمارس الاستثارة الفكرية بمستوى مرتفع، ويعود السبب في ذلك إلى تشجيع المسؤولين المباشرين في الشركة المبحوثة الموظفين على تقديم أفكار جديدة. إضافة إلى تحفيز وتوجيه طاقات مرؤوسيه نحو الإبداع والتجديد. كما يتيحون الفرصة للابتكار في طريقة حلول المشكلات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جنت (2022)، عطلي وقتني (2021)، والزهران (2021)، وفتيحة وزينب (2020).
- أظهرت النتائج أن الشركة تمارس الاعتبار الفردي بمستوى مرتفع، ويعود السبب في ذلك إلى أن المسؤولين المباشرين في الشركة المبحوثة يستمعون إلى آراء الموظفين. إضافة إلى حرصهم على تلبية احتياجات العمل التي يطلبها الموظفون. وأيضاً يهتمون بالموظفين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة جنت (2022)، عطلي وقتني (2021)، والزهران (2021)، وفتيحة وزينب (2020).
- أظهرت النتائج الحالية أن مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو، التعلم) في شركة الوحدة للأسمنت كانت بمستوى مرتفع، ويعود السبب في ذلك إلى سعي الشركة تأمين الموارد اللازمة للبقاء. إضافة إلى متابعتها لنشاطات الشركات المنافسة لها. كما تعمل على متابعة كل المستجدات للمتغيرات المتلاحقة في بيئتها الداخلية والخارجية. إضافة إلى استضافتها لذوي الخبرة؛ من أجل تقديم الاستشارة بخصوص أفضل المشاريع التي ترغب بتنفيذها. وقد اتفقت مع دراسة حسين (2020).

مناقشة نتائج اختبار الفرضيات مع نتائج الدراسات السابقة

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وأظهرت النتائج أن أثر القيادة التحويلية مجتمعة تؤثر في النجاح الاستراتيجي ما نسبته (67%). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة وفتيحة وزينب (2020)، بينما جاءت نتيجة دراسة الشرايري والزعبي (2020)، ودراسة الزعبي والشرايري وخصاونة (2021) بدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية لبعث القيادة التحويلية (التأثير المثالي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي والشرايري وخصاونة (2021)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة فتيحة وزينب (2020) حيث كانت العلاقة ضعيفة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً لبعث القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركة، وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزعبي والشرايري وخصاونة (2021)، حيث أظهرت

- وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع لبُعد التحفيز الإلهامي في تحقيق النجاح الاستراتيجي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة فتحيحة وزينب حيث كانت العلاقة ضعيفة جداً.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية لبُعد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركة، وتنسجم نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الزعبي والشرابي وخصاونة (2021)، ودراسة فتحيحة وزينب (2020)، ودراسة إمام (2020)، ودراسة الدليمي (2019).
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً لبُعد القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركة، وتنسجم نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الزعبي والشرابي وخصاونة (2021)، ودراسة فتحيحة وزينب (2020)، حيث أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين بُعد الاعتبار الفردي والنجاح الاستراتيجي.

النتائج

- مستوى توافر تطبيق القيادة التحويلية في الشركة المبحوثة بأبعادها الأربعة كانت بمستوى مرتفع من حيث تأثيرها على النجاح الاستراتيجي، وأن مستويات توفر الأبعاد كانت مرتفعة، كان أكثرها تأثيراً بعد التأثير المثالي، وأقلها تأثيراً بعد التحفيز الإلهامي.
- بعد التأثير المثالي له أثر مرتفع في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة الوحدة للأسمنت، مقارنةً بالأبعاد الأخرى، وذلك يعود كون المسؤولين المباشرين بالشركة المبحوثة يحرصون على تشجيع الموظفين لتحقيق المصلحة العامة للشركة على المصلحة الشخصية.
- فقرة (يعترف مسؤولي المباشر بأخطائه) حصلت أقل الفقرات في بعد التأثير المثالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالتالي انعكس ذلك على طريقة حلول المشكلات التي يواجهونها، إذ إن المعالجة الحقيقية للمشكلات تبدأ من الاعتراف بوجود المشكلة، ثم الاعتراف بالخطأ، وبالتالي يسهل تشخيص المشكلات بدقة، وحلها بسلاسة.
- بعد الاستثارة الفكرية له أثر مرتفع في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركة، حيث تعد من الأبعاد اللازم توفرها في الشركة المبحوثة لكي تحقق النجاح الاستراتيجي، وكلما اهتمت الشركة المبحوثة بزيادة مستوى الاستثارة الفكرية تمكنت من تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- بعد الاعتبار الفردي له أثر مرتفع في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ونسنتج من ذلك اهتمام الشركة المبحوثة ومسؤوليها بالاستماع إلى آراء وأفكار مرؤوسيه، لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وأنه كلما زاد استماع المسؤولين المباشرين لآراء مرؤوسيه، انعكس ذلك على أدائهم وكفاءتهم.
- بعد التحفيز الإلهامي له أثر مرتفع في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وهو يعد أقل الأبعاد تأثيراً في الشركة، وهذا يظهر انخفاض اهتمام بعض مديري الشركة بالحوافز المادية نحو مرؤوسيه.
- انسجام مستوى أبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركة، حيث كان أكثر الأبعاد تأثيراً بعد البقاء وبعد النمو، بينما كان أقل الأبعاد تأثيراً هو بعد التكيف، ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض مستوى تفويض الصلاحيات في الشركة لمواردها البشرية؛ كون طريقة إدارة الشركة تتسم بالمركزية العالية، ويؤدي ذلك إلى عدم قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة بها، إذ إن التكيف يحتاج إلى إعطاء المرؤوسين مزيداً من الصلاحيات في عملية اتخاذ القرار والمشاركة فيه، واستخراج الطاقة الإبداعية لديهم.

- انسجام مستوى فقرات النجاح الإستراتيجي، حيث كانت أعلى الفقرات تحققاً في بُعد البقاء هو (ميل الشركة إلى تأمين مواردها اللازمة للبقاء)، إضافةً إلى (متابعة الشركة إلى نشاطات الشركات المنافسة)، إضافةً إلى فقرة بُعد التكيف، وهي (متابعة الشركة كلّ المستجدات للمتغيرات المتلاحقة في بيئتها الداخلية والخارجية).
- أظهرت النتائج أنّ فقرة (تفوض الشركة مواردها البشرية بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحسّن من العمل)، في بُعد التكيف حصلت على أقل الفقرات تأثيراً في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وهذا يظهر انخفاض مستوى تفويض الصلاحيات للمرؤوسين في الشركة.

التوصيات

- نشر الفكر التحويلي بين القيادات الإدارية في الشركة، حتى يصبح ثقافة وسلوكاً للقادة، ومحركاً لرؤيتهم وتوجهاتهم المستقبلية.
- زيادة اهتمام الشركة بالقيادة التحويلية، وخاصة المتعلقة (الاعتبار الفردي، والتحفيز الإلهامي)؛ لما لها من تأثير مهم في تطوير مهارات المرؤوسين، وانعكاس هذا التطوير على أداء المرؤوسين، وتحسين واقع الشركة أمام الشركات المنافسة لها.
- أن تحرص إدارة الشركة على تعزيز التوجه نحو نمط القيادة التحويلية، عبر تبني توجهات تعطي المرؤوسين مزيداً من الصلاحيات، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، إضافةً إلى الاستماع لأرائهم في كيفية حلول المشكلات واستشعارهم بالمسؤولية، وبالتالي، ينعكس ذلك على زيادة الشعور بالولاء والمسؤولية من المرؤوسين تجاه الشركة، وهمتهم في تحسين واقعها إلى الأفضل.
- حرص المسؤولين المباشرين في الشركة على الاعتراف بأخطائهم، والعمل على معالجتها حتى يكونوا قدوةً للذين حولهم، واعطائهم انطباعاتاً عن قريبتهم منهم، وإزالة أي حواجز بينهم.
- اهتمام إدارة الشركة على تنمية مهارات العاملين عبر تأهيلهم، وتوفير التدريب النوعي لهم بما يضمن رفع مهارات العاملين، والاستفادة منها في تطوير أداء الشركة وتحقيقها للنجاح الاستراتيجي.
- العمل على تفعيل نظام المكافآت والتحفيز المادي والمعنوي للعاملين في الشركة؛ حتى تتمكن من كسب ولاء وثقة العاملين لديها، وبذلك قصارى جهدهم لتحقيق النجاح المتواصل للشركة.
- اهتمام المسؤولين بالشركة في معرفة طموحات العاملين من حولهم حول ما يريدون تحقيقه في حياتهم العملية، وتشجيعهم ودفعهم نحو تحقيق طموحاتهم، وبالتالي تأثير ذلك على رفع مستواهم الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء بالشركة ككل.
- العمل على زيادة الاهتمام وتلمس الاحتياجات الفردية للعاملين وتحقيقها؛ لزيادة الشعور بالولاء والانتماء من قبل العاملين للشركة، وأثر ذلك على واقع الشركة ونموها وازدهارها.
- تشجيع المسؤولين المباشرين في الشركة للاستماع إلى آراء العاملين، واعطائهم اهتماماً أكبر، وأثر ذلك ينعكس على ارتفاع طاقات العاملين، وحرصهم على أداء مهامهم على أكمل وجه وتحملهم للمسؤولية، وبالتالي، يعود ذلك بالنجاح للشركة.
- الاهتمام باستقطاب العاملين ذوي الكفاءات والقدرات العالية والإبداعية، بوصفه معياراً للتوظيف؛ لما له من أثر كبير في تطور ونمو واقع الشركة على القصير والمتوسط.

- العمل على استمرار الشركة في إدخال أحدث التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية، تمكّنها من كسب حصص سوقية أكبر، وتخفيض التكاليف والتوسع نحو أسواق جديدة.

المقترحات

- الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في البيئة اليمنية، بهدف تطوير النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية.
- الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالنجاح الإستراتيجي، خصوصاً مع قلّة الدراسات المحلية حوله، وتطوير النتائج الحالية للدراسة.
- التطرق لأبعاد وعوامل أخرى متعلقة بالقيادة التحويلية والنجاح الإستراتيجي لم تتطرق إليها الدراسة الحالية؛ للتعرف على اختلاف تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي.
- تطبيق موضوع الدراسة الحالية على قطاعات أخرى، مثل المؤسسات الخدمية كالبنوك التجارية والإسلامية وغيرها، والشركات والمؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- إجراء دراسات تطبيقية أخرى على بعض الشركات الإنتاجية بنفس نشاط الشركة المبحوثة والأنشطة الصناعية الأخرى؛ بهدف التعرف فيما إذا وجدت فروق مع نتائج الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات مشابهة تتناول متغيرات أخرى لم تتطرق إليها الدراسة الحالية، مثل أثر التوجه التحويلي في تحقيق النجاح الإستراتيجي للشركات الإنتاجية، وغيرها، تحليل العوامل المؤثرة على تطبيق القيادة التحويلية وملاءمتها للبيئة اليمنية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، خليل إبراهيم عبود، سهاد فيصل، فنجان، نمارق لطيف. (2022). إستراتيجيات الاستشعار البيئي كمدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي لمؤسسات الأعمال من خلال الدور الوسيط للبراعة الإستراتيجية. *مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 33، قسم إدارة الأعمال، بغداد-العراق.*

أبو شريف، خالدية إبراهيم أحمد. (2016). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.*

إمام، محمود السيد. (2020). القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية. *مجلة الاقتصاد والقانون، جامعة محمد الشريف مساعدية، العدد 4، جامعة مدينة السادات، مصر.*

آية جمال. (2022). واقع ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة التحويلية وتأثيرها على تطوير أدائهم الإداري. *مجلة بحوث ودراسات الطفولة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة بني سويف، مصر.*

البشايشت، سامر عبد المجيد، الجعافرة، أسمهان عبد الكريم. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. *مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة النزاهة، العدد 1، الأردن.*

الحمادي، بشير محمد، عبد القوي، عبده حسين، ثابت، عبد الملك فرحان، مهذب، عبده محمد، محمد، أنغام علي، عبده، صبري محمد عبده، عاطف، عبد الحافظ هيثم. (2023). أثر نظم المعلومات الإدارية في النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية بمحافظة عدن. *مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 29، اليمن.*

الدليمي، باسم طارق فنواص. (2019). أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، العراق.*

الذبحاوي، سناء جاسم محمد. (2016). دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينت من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الأشرف. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 40، العراق.*

الرهوي، ريام ناصر بالليل. (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية لآراء المديرين في شركة مصفاة عدن. *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.*

الزعبي، خالد يوسف، الشرايري، معتصم عبد الله، خصاونة، معين يوسف. (2021). أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 5، المجلد 21، الأردن.*

الزهراء، علائي. (2021). دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي: دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العقيد أحمد درايت، الجزائر.

بني عطا، مفيد محمد جمال. (2022). درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 6، العدد 6، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

جنت، ياسر أحمد السيد. (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 3، جامعة مدينة السادات، مصر.

حسن، كاروان كمال. (2021). سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينت من رؤساء الأقسام في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 53.

حسين، حسين وليد. (2020). الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. مجلة المنصور، العدد 34، العراق.

عبد العزيز، غرام علي محمد، الزعبي، خالد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. مجلة مؤتمر للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 36، العدد 3، الكرك، الأردن.

عثمان، محمود محمد أمين، كرسو، كلثوم قادر. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينت من القيادات الإدارية في جامعة جيهان أربيل. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 9، العدد 1، جامعة دهوك، العراق.

عطلي، التجاني، قني، طه. (2021). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير: دراسة حالة عينت من المؤسسات بولاية الوادي. رسالت ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.

علي، حسين حيدر، أبووردن، إيمان بشير محمد. (2021). مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينت من القيادات الأمنية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 56، العراق.

علي، محمد عبده فرحان. (2017). القيادة التبادلية والتحويلية وأثرهما في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية. رسالت ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

عمران، حسن عبد السلام علي، أبو نجيم، مسعود سائل علي نصر. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركة ليبيا للهااتف المحمول سبها. مجلة العلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 18، العدد 2، جامعة سبها، ليبيا.

العنزي، أميرة خضير كاظم. (2010). دور أبعاد علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي؛ دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف. *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.*

فتيحة، بقادر، زينب، علالي. (2020). أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة؛ دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس أدرار. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، الجزائر.*

فيصل، عبد نايف باسم. (2020). الريادة الاستراتيجية وأثرها في النجاح الاستراتيجي؛ دراسة استطلاعية لأراء عينت من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة بالعراق. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 31، العراق.*

محمد، أحمد، مبارك، بسود. (2022). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدرار. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.*

نور الدين، أحمد محمد عبد الحي. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية؛ دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 59، العدد 3، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.*

يوسف، شيرين محمد وسيم محمود. (2020). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 7، جامعة المنصورة، مصر.*

ثانياً: المراجع الإنجليزية

Carnegie, D. (2012). *How to Win Friends & Influence People In The Digital Age*. First Edition, Simon & Schuster, Inc.

Blane, H. (2017). *7 Principles of Transformational Leadership*. The Career Press, Inc.

Maxwell, J. C. (2012). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Third Edition.

Mortensen, K. W. (2012). *The Laws of Charisma: How to Captivate, Inspire, and Influence for Maximum Success*. First Edition, American Management Association, International, New York.

Covey, S. R. (2009). *The 7 Habits of Highly Effective People*. 21st Edition, Copyright 1989, Franklin Covey Company.