

**أثر نموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي: الدور الوسيط
للقيادة التحويلية في شركات الإتصالات الأردنية**

إعداد

أ.د/ غازي رسمي أبو قاعد

أستاذ بجامعة مؤتة

كلية الاعمال/قسم الادارة العامة

أ/ نسرین طلال صدقي شحته

باحثة دكتوراه /جامعة مؤتة /كلية

الاعمال/قسم الادارة العامة

أثر نموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية

أ/ نسرين طلال صدقي شحته و أ.د/ غازي رسمي أبو قاعود *

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى تحليل والتعرف على أثر نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها إتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والإستدلالي. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية وعددها (٣) شركات وهي (زين، أورنج، أمنية)، ويقدر عددهم (٣٦٧) مدير ورئيس قسم حسب إدارة الموارد البشرية للشركات لسنة (٢٠٢٤). ومن خلال الاعتماد على إستراتيجية النشر الإلكتروني بعد تجهيز إستبانة إلكترونية ونشرها على جميع المديرين في الإدارة العليا ومدراء الفروع ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى بأسلوب (المسح الشامل) بلغ عدد الردود (٢٤٦) إستبانة جميعها صالحة لغايات التحليل الإحصائي وبالتالي تم تغطية ما نسبته (٦٧%) من أطار مجتمع الدراسة. إستخدمت الدراسة برنامج (SPSS.V.27) وبرنامج (Amos.27) لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى نموذج الأعمال الابتكاري، والأداء الإستراتيجي، والقيادة التحويلية كان مرتفعاً، وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي

* أ/ نسرين طلال صدقي شحته: باحثة دكتوراه /جامعة مؤتة /كلية الاعمال/قسم الادارة العامة

أ.د/ غازي رسمي أبو قاعود: أستاذ بجامعة مؤتة كلية الاعمال/قسم الادارة العامة.

لنموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (الأنشطة، القيمة التشغيلية، رأس المال البشري، الموارد) في الأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية. ووجود أثر إيجابي لنموذج الأعمال الابتكاري في القيادة التحويلية، كما دلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الاتصالات الأردنية.

وأوصت الدراسة بضرورة إستمرار إهتمام الشركات المبحوثة بنموذج الأعمال الابتكاري وأبعاده الرئيسية لما لها من أثر إيجابي وواضح في تطوير الأداء الإستراتيجي والأبعاد الرئيسية له ضمن هذه الشركات وما تلعبه ممارسات القيادة التحويلية من دور رئيسي في الرفع من مستوى الأداء الإستراتيجي بشكل عام وكذلك أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: نموذج الأعمال الابتكاري، الأداء الإستراتيجي، القيادة التحويلية، شركات الاتصالات الأردنية.

Abstract:

The study aimed to analyze and identify the impact of the innovative business model with its dimensions (human capital, activities, resources, operational value) on strategic performance with its dimensions (employee satisfaction, customer satisfaction, learning and growth, creativity, internal process efficiency) through the mediating role of transformational leadership in Jordanian telecommunications companies. To achieve the study's objectives, answer its questions, and test its hypotheses, the study followed the descriptive, analytical, and inferential approach. The study population consisted of all managers and department heads in the upper and middle management of the three Jordanian telecommunications companies (Zain, Orange, Umniah), estimated to be 367 managers and department heads according to the human resources management of these companies for the year 2024. By relying on an electronic distribution strategy after preparing an electronic questionnaire and distributing it to all managers in upper management, branch managers, and department heads in middle management using the comprehensive survey method, the number of responses reached 246, all of which were valid for statistical analysis purposes, covering 67% of the study population. The study used SPSS.V.27 and Amos.27 software to test the study's hypotheses and answer its questions.

The study reached several key findings, the most important of which are: the levels of the innovative business model, strategic performance, and transformational leadership were high. The results indicated a positive impact of the innovative business model dimensions (activities, operational value, human capital, resources) on strategic performance in Jordanian telecommunications companies. There was also a positive impact of the innovative business model on transformational leadership, and the results showed a positive impact of transformational leadership on strategic performance dimensions (employee satisfaction, customer satisfaction, learning and growth, creativity, internal process efficiency) in Jordanian telecommunications companies.

The study recommended that the surveyed companies continue to pay attention to the innovative business model and its main dimensions due to their clear and positive impact on improving strategic performance and its main dimensions within these companies, and the significant role that transformational leadership practices play in enhancing overall strategic performance as well as employee performance.

Keywords: Innovative Business Model, Strategic Performance, Transformational Leadership, Jordanian Telecommunications Companies.

المقدمة:

يعتبر المدخل الإستراتيجي من أهم الأدوات الإدارية التي تعمل على تطوير الشركات من خلال إستخدام إدارة الأداء الإستراتيجي التي تعمل على تحقيق الرؤيا الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، من خلال إستخدام إستراتيجيات التطوير المناسبة للوضع الحالي للشركة، حيث تعددت أنظمة إدارة الأداء الإستراتيجي الحديثة متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن ومصفوفة الأداء وهمم الأداء (سمارت) ومنشور الأداء، مع الأخذ في الإعتبار أنه لا يوجد هناك ممارسة أفضل لكل مدخل إداري بل يمكن توفير مجموعة من متطلبات إدارة الأداء الإستراتيجي من خلال نماذج أعمال إبتكارية تعكس عوامل النجاح الرئيسية في الشركات الخدمية.

ولضمان الإستمرار في المنافسة وكسب العديد من الفرص والعمل على زيادة الحصة السوقية يجب على الشركات الخدمية تبني نماذج أعمال إبتكارية تمثل حزمة مترابطة من الإمكانيات والقدرات على أن تكون متكاملة مع القدرات المالية والتسويقية والإنتاجية ضمن تكامل منطقي محدد مسبقاً. حيث أن نموذج الأعمال الإبتكاري هو إبتكار تنظيمي تستطيع شركات الإتصالات من خلاله خلق فرص جديدة لعرض وإنشاء القيمة لضمان وصولها إلى العملاء والشركاء والموردين.

أن البيئة العامة في المنظمات بشكل عام والشركات الخدمية بشكل خاص تواجه تغييرات مختلفة أدت إلى إنفجار معرفي وتطورات مختلفة في أنشطة الأعمال والإتصال، مما جعل الشركات الخدمية تواجه تحديات متعددة، مما أجبر هذه شركات للبحث عن طرق جديدة تساعد في مواجهة هذه التغيرات والتطورات، حيث أكد الباحثين على ضرورة إيجاد نمط قيادي معين يضمن لهذه الشركات الصمود والبقاء والاستمرار أمام هذه التحديات يسمى بالقيادة التحويلية. حيث ينتج عن هذا النوع من القيادة نهج مختلف عن باقي أنواع القيادات، فأن القائد التحويلي قادر على تحفيز الموظفين على الإبتكار والإبداع ومواجه التحديات.

ومن خلال ما سبق فإن الهدف من هذه الدراسة قياس أثر نموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية، مما يضمن لها البقاء والإستمرار في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أن التحديات الإدارية الكثيرة المتمثلة في التسارع في الثورة المعلوماتية والرقمية وضعت شركات الاتصالات الأردنية أمام هذه التحديات حيث تفرض عليها تبني نماذج أعمال إبتكارية وإستراتيجيات قيادية جديدة لمساعدتها على التكيف مع هذه التحديات بما يضمن تحقيق أداء إستراتيجي عالي ذو كفاءة وفاعلية.

ويمكن تحقيق غرض هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

أ.السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى تطبيق نموذج الأعمال الإبتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، القيمة التشغيلية، الموارد، الأنشطة) في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

ب.السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى تحقيق الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

ج.السؤال الرئيسي الثالث: ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في جانبين، هما:

١) الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما ستقدمه من إطار نظري حول أثر نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، القيمة التشغيلية، الموارد، الأنشطة) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو،

الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية. وبهذا قد تكون هذه الدراسة مُمهدة لإفادة الدارسين والباحثين من خلال إضافتها لمعارف جديدة مترابطة مع بعضها البعض حول مفهوم نموذج الأعمال الابتكاري والأداء الإستراتيجي، والقيادة التحويلية. بحيث من المؤمل أن يتم الإستفادة من نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها في إجراء دراسات مستقبلية، وتكون مرجعاً مفيداً للمكتبة العربية والغربية.

(٢) الأهمية التطبيقية: تأتي الأهمية التطبيقية من اختيارها لمجتمع الدراسة الذي سيتم إجراء الدراسة على أفراد ممتثلين في قطاع الاتصالات في الأردن من خلال إبراز أثر نموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تعتبر هذه الدراسة الميدانية الأولى من نوعها في المملكة الأردنية الهاشمية التي سنقيس هذه المفاهيم الثلاثة مجتمعة معاً، وبالتالي قد تساعد هذه الدراسة قطاع الاتصالات في الأردن بالإستفادة من النتائج التي توصلت إليها من أجل تحقيق المزايا التنافسية التي تهدف إلى تحقيقها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على الدور الوسيط للقيادة التحويلية في التأثير ما بين نموذج الأعمال الابتكاري والأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية.

وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- تقديم إطار معرفي ومفاهيمي حول متغيرات الدراسة الثلاث (نموذج الأعمال الابتكاري، الأداء الإستراتيجي، القيادة التحويلية) في شركات الاتصالات الأردنية.
- التعرف على مستوى تطبيق نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، القيمة التشغيلية، الموارد، الأنشطة) في شركات الاتصالات الأردنية.

–التعرف على مستوى تحقيق الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الاتصالات الأردنية.

–التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية.

–تحليل أثر نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، القيمة التشغيلية، الموارد، الأنشطة) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الاتصالات الأردنية.

–تحليل أثر نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، القيمة التشغيلية، الموارد، الأنشطة) في القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية.

–تحليل أثر القيادة التحويلية في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الاتصالات الأردنية.

–التوصل إلى جملة من التوصيات المدعمة بالأسباب والمبنية على نتائج الدراسة.

فرضيات الدراسة: إستنادًا إلى مشكلة وأسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: Ho.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين لنموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية: Ho.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين لنموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) في القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: Ho.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين للقيادة التحويلية في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الإتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: Ho.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين للقيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) والأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الإتصالات الأردنية.

مفهوم نموذج الأعمال الابتكاري: ظهر مفهوم نموذج الأعمال بشكل عام في تسعينيات القرن الماضي وذلك مع التطور في الأعمال والإتصالات والتجارة الإلكترونية، حيث يعتبر نموذج الأعمال الأساس المعماري لمكونات الأعمال التي تقوم بها الشركة (Amit and Zott, 2017). حيث أكتسب مفهوم نموذج الأعمال مكانة مهمة لدى وجهات نظر مختلفة مع التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات وظهور الإنترنت والتجارة الإلكترونية حيث قامت الشركات بتصميم هياكلها الداخلية لتتلائم مع هذه التطورات للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات مما يضمن بقائها في دائرة المنافسة (Schiavi and Behr, 2018). يشير مفهوم نموذج الأعمال إلى شيء يتم القيام به له علاقة بالأعمال والنماذج، وبللمحة سريعة على *Cambridge Learner's Dictionary* فإنه لا يظهر المصطلح مركب بالكامل بل تظهر النتيجة لمصطلحين منفصلين الأعمال والنماذج. حيث أن الأعمال هي الأنشطة التي تقوم بها الشركة مثل البيع أو الشراء، ويمكن تفسير الأعمال على أنها جميع النشاطات الأساسية التي تقوم بها الشركات كعمليات الشراء والبيع، أما عن نماذج الأعمال فهي أساليب تستخدمها الشركات للقيام بأنشطتها المختلفة بشكل أدق وذلك من خلال العمليات الحسابية

والأرقام القياسية التي تساعد على تحقيق الأهداف والأرباح المرجوة (Gaude, *et al.*, 2024).

وفي نفس الصدد يرى (Manninen, *et al.*, 2024) يمكن أن يكون مفهوم نموذج الأعمال بأنه وسيلة تستعين بها الشركات لفهم القضايا والأفكار المهمة، كالقدرة على إدارة الإيرادات والمصاريف المالية، باتجاه تحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصالح والعملاء مما يجعل هذا الشركة قادرة على الإنجاز بشكل ملحوظ.

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج الأعمال هو واحد من أهم الأساليب الذكية التي تتبناها الشركات، إذ يمكن للشركة إختيار العملاء المستهدفين ومن ثم تحقيق القيمة والعوائد المطلوبة، مع الأخذ بعين الاعتبار استخدام أساليب الرقابة الإستراتيجية على نطاق العمليات والأنشطة والأنظمة التي تحقق الأرباح بصورة مستمرة (Gallina, *et al.*, 2024).

من خلال العديد من التعريفات المختلفة لنموذج الأعمال نجد أنه لها روابط مشتركة حيث أصبح استخدام مفهوم نموذج الأعمال بشكل متزايد من قبل الباحثين والأكاديميين في الأعمال والمقالات الإدارية، ومن خلال العقدين الأخيرين ومع ظهور الإنترنت والتجارة الإلكترونية ظهر بالتوازي مفهوم نموذج الأعمال، حيث وبكل بساطة لكل شركة نموذج أعمال يوضح نوع العمل والموارد المستخدمة بالإضافة إلى النموذج الاقتصادي للشركة مما يسمح لأصحاب الشركات بتنظيم النشاط التجاري وخلق قيمة جديدة تسمح بتحقيق أهدافها (Hindarsah, *et al.*, 2020: 3964).

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلب التعريفات اتفقت في إبراز وتوضيح أن القيمة هي أساس عمل النموذج، وبالتالي سيتم اعتماد تعريف نموذج الأعمال في هذه الدراسة على أنه قدرة ديناميكية متميزة تمكن الشركة من الحفاظ على أدائها واستشعار الفرص واستغلالها، وبالتالي إعادة تكوين كفاءات الشركة ومواردها، حيث أن الابتكار يعالج التغييرات في النماذج مع مرور الوقت.

عناصر نموذج الأعمال: يعمل نموذج الأعمال كأداة تنظيمية في الشركات، بحيث يقوم على أساس التخطيط الإستراتيجي والضبط والتنفيذ العملي للمهام الوظيفية والإدارية المختلفة بطرق متعددة ومتنوعة تتميز بالكفاءة العالية والابتكار الغير تقليدي، وكذلك تتسم الشركات التي تتبنى نماذج الأعمال بأنها قادرة على الازدهار والارتقاء بشكل أكبر، وكسب الثقة وتحسين الميزة التنافسية لديها على مستوى أقرانها من الشركات (آقازاده، وآخرون، ٢٠٢٤).

واستناداً على ما سبق وللأهمية المحورية التي يتكدها نموذج الأعمال، لابد من الإشارة إلى عناصر نموذج الأعمال كما يلي: (Teece, 2010)، (Manninen, et al., 2024).

١. **اقتراح القيمة للعملاء:** هي مجموعة من المؤشرات التي تلتزم بها الشركة ويمكن أن تحقق رضا العملاء، والتي تتمثل في تصميم ملائم لاحتياجات العملاء مع التحسين المستمر على هذه التصميم من عدة نواحي تتمثل في: الاستخدام الأمثل وفقاً للأداء وبدون مخاطرة، التحسين في مكونات التصميم الخارجي. بالإضافة إلى ذلك فقد أُنقِص المفكرين والباحثين على أن الدراسات التي درست تصميم نموذج الأعمال أكدت على نشر مفهوم وظيفة الجودة والتي تعرف على أنها عملية تحويل رغبات وطلبات العملاء إلى مواصفات ومؤشرات في المنتجات النهائية، وبالتالي إلى الاهتمام بالعملاء بخدمات ما بعد البيع.

٢. **دالة الربح:** هي طريقة الشركة في احتساب الأرباح والوصول إلى قيمة المنتج النقدية بما يتلائم مع إمكانيات العملاء مما يزيد في الربح. حيث تتضمن دالة الربح عدد من الأبعاد التي تتعلق في أرباح الشركة وأدائها الذي يساعدها في الحصول على ميزة تنافسية، فكلما زادت الأرباح فهذا دليل على قدرة الشركة بكسب ميزة تنافسية أعلى من المنافسين.

٣. **الموارد الرئيسية:** تتمثل في امتلاك موارد بشرية لديها الخبرة الكافية في مجال العمل بالإضافة إلى المعدات والمكانن المتطورة والبرامج الخاصة بإدارة عملية الإنتاج وتحقيق رغبات وطلبات العملاء، إضافة إلى الموارد النوعية التي تتميز بالفاعلية والموثوقية

والندرة المتمثلة في المعلومات الجيدة والقدرة على تلبية طلبات العملاء في الوقت المحدد مما يشكل ميزة تنافسية من خلال نموذج عمل متكامل.

مفهوم الأداء الإستراتيجي: يمكن تفسير مفهوم الأداء الإستراتيجي على أنه مؤشر قوي وأساسي على مستوى كفاءة الإستراتيجيات المتبعة داخل الشركات، حيث أن الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من الأهداف والقواعد التي تحدد الإدارة في سبيل إحراز نتائج إيجابية على المدى البعيد، وتكون عبارة عن خطوات إستراتيجية لعمليات معينة يتم تنفيذها بالترتيب مع مراعاة الرقابة والمتابعة المستمرة (Aljuhmani, et al., 2024).

ومن هذا المنطلق، يعرف الأداء الإستراتيجي على أنه خطة مدروسة يتم صياغتها وتطويرها من قبل الإدارات المعنية لبلوغ مستويات عالية من جودة الأداء الداخلي لنشاطات الشركة بما يتناسب مع توقعات أصحاب المصالح والعملاء الذين يتمحور حولهم الأهداف الرئيسية للشركة (Vandersmissen, George, and Voets, 2024).

ويعد الأداء الإستراتيجي أحد أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح أو فشل الشركة، إذ أنه يحدد مدى التزام إدارة الشركة والعاملين فيها بالخطط الإستراتيجية المستقبلية التي تم وضعها لتحقيق أفضل نجاحات وإحراز مزايا تنافسية جديدة.

وعرف (Robins and Wiersema) الأداء الإستراتيجي على أنه نتائج عمل المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأمد بالإضافة إلى أهداف النمو والبقاء والتكيف مع التغير البيئي (الطويل وسلطان، ٢٠١٢: ١٤٥).

أيضاً عرف (Glunk and Wildrom) الأداء الإستراتيجي على أنه منظور شامل يضم مخرجات المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية، بحيث يتضمن الأداء التنافسي والأداء المالي والأداء التشغيلي. أما (Andersen) عرفه على أنه عملية يقوم بها المديرين للمقارنة بين النتائج المحققة للإستراتيجية مع الأداء المتوقع (الياسري وآخرون، ٢٠١٥: ١٥١-١٥٢). في حين يرى (Cokins) أن الأداء الإستراتيجي هو كيف تعمل الشركة بالإضافة إلى كيفية

تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتحويلها إلى نتائج مع القدرة للاستجابة للتغيرات المفاجئة. بينما ينظر (Jones and George) إلى الأداء الإستراتيجي على أنه معيار كيفية استثمار الموارد بكفاءة وفعالية للوصول إلى مخرجات ترضي العملاء وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرجوة (الياسري وظهر، ٢٠١٣: ٢٤٨).

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلب التعريفات إتفقت في إبراز وتوضيح أن كفاءة العمليات الداخلية وأنشطة الشركة هي أساس تحقيق أفضل النتائج والأهداف المتوقعة، وبالتالي سيتم إعتداد تعريف الأداء الإستراتيجي على أنه أداء كفاءة العمليات الداخلية والزبائن، والتعلم والنمو وتحقيق توقعات أصحاب المصالح في شركات الإتصالات الأردنية، والعلاقة النسبية بين مقياس الأداء المستهدف، حيث يركز على أفضل المبادلات بين أصحاب المصالح، وأن النجاحات التنافسية للأعمال تقف على قدرتها على تعظيم قيمة المستفيدين.

مجالات الأداء الإستراتيجي: الأداء الإستراتيجي من المفاهيم الشاملة التي تتضمن العديد من المجالات، فالأداء الإستراتيجي يعكس الجانب التنافسي والمالي والتشغيلي بتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات. ويمكن توضيح هذه الجوانب من خلال ما يلي:

—**الأداء التنافسي:** يمكن تعريف الأداء التنافسي على أنه إستغلال الموارد والقدرات والإمكانيات التي تحافظ على الوضع الجيد للمنظمة، مع إيجاد ميزات تنافسية جديدة من خلال بناء أو خلق قواعد للنشاط التنافسي في المستقبل، حيث أن الأداء التنافسي يعتمد أساساً على التحليل الإستراتيجي للنشاط التنافسي (عبو، ٢٠١٠: ٨).

—**الأداء التشغيلي:** يعرف على أنه الإجراء الذي يتم من خلاله تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهو يعتبر نشاط متكامل يتكون من المدخلات (رأس المال، المواد الأولية، الطاقة) والعمليات والمخرجات (منتجات أو خدمات). (الطويل، وسلطان، ٢٠١٢: ١٤٨-١٤٩).

كما أن الأداء التشغيلي يشير إلى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات وتحقيق النتائج المرغوبة. حيث أنه يتم قياس الأداء التشغيلي للمنظمات من خلال الميزات التنافسية، تكلفة الإنتاج، جودة الإنتاج، مواعيد التسليم، المرونة. كما أنه يقاس من خلال كفاءة التشغيل وطاقّة الإنتاج ورضا الزبائن (عبدالله وإبراهيم، ٢٠١٥: ٢٣).

الأداء المالي: يعتبر الأداء المالي الأساس الوحيد للمنظمات للبقاء والاستمرار لذا يحظى باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين وأصحاب رؤوس الأموال، حيث يعتبر من أهداف المنظمات الأساسية وأن الأهداف الثانوية يمكن أن تتحقق من خلال تحقيق الأداء المالي (الخطيب، ٢٠١٠: ١٧).

حيث يعرف الأداء المالي على أنه المقاييس والمؤشرات المالية التي تستخدم لقياس النتائج والأهداف المحققة مثل الربحية، المديونية، النمو، السندات المالية، السيولة النقدية (السيد، ٢٠٠٩: ١٣٤).

وكما أن مجالات الأداء الإستراتيجي، الأداء التنافسي، والأداء التشغيلي، والأداء المالي يمثلون الصورة التي تعكس نتائج العمل في الشركات. فالأداء التنافسي هي القدرة على إدارة الموارد في سبيل نيل الميزة التنافسية المرجوة، والأداء التشغيلي هو القدرات والمهارات والإمكانات والكفاءات التي تتمتع بها الإدارات والموظفين داخل الشركة، والأداء المالي وهو إدارة الموارد المالية بما يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية المرجوة، فجميع هذه المجالات تمثل جزءاً لا يتجزأ من الأداء الإستراتيجي الناجح.

مفهوم القيادة التحويلية: القيادة التحويلية هي مصطلح يطلق على طريقة قيادية تستخدم لتحفيز وتدعيم العاملين في الشركات والمؤسسات والمنظمات من خلال أساليب تواصل مختلفة وعادلة لتحويل بيئة العمل من بيئة تقليدية غير قابلة للتطور والتقدم إلى بيئة عمل تفاعلية إبداعية، والتركيز على تنمية وتعزيز المهارات والقدرات للعاملين وذلك لتحقيق الغايات المتوقعة (Asbari, 2024).

تسعى القيادة التحويلية إلى تشجيع الموظفين في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال التعامل العادل بدون تمييز، حيث تعتبر القيادة التحويلية نموذج للعدل والنزاهة والإنصاف الذي يهدف لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال إثارة العاملين للعمل بدافعية وجدية (مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، ٢٠١٩: ٣). وقد عرفت على أنها القيادة التي تعمل على تغيير سلوك الأفراد وترفع من مستواهم في العمل وذلك من خلال خلق رؤيا تفاعلية تتطلب الإلتزام بالقيم الثقافية التي تظهر في إبداع الموظفين، أي تسعى لرفع مستوى أداء الموظفين من مستوى إلى مستوى أعلى (المراد، ٢٠١٥: ٢٢١).

وتعرف القيادة التحويلية على أنها التفوق القيادي في الأداء الناتج عن توسيع نطاق عمل المرؤوسين من قبل المدراء وتوليد الوعي لديهم والقبول بأهداف المجموعة والنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية (Mohamed and Swe, 2014: 101).

من خلال ما سبق سوف يعتمد تعريف القيادة التحويلية في هذه الدراسة على أنها القيادة التي تبنى فيها علاقات تبادلية تقوم على أساس العمل في شركات الاتصالات الأردنية، حيث المدير يشجع مرؤوسيه على التعاون والإتساق مع الشركة.

أبعاد القيادة التحويلية: تلعب القيادة التحويلية دوراً أساسياً في نجاح المنظمات من خلال قدرتها على التعامل مع التغيرات السريعة في بيئة العمل (درويش، ٢٠١٠: ٧٥). وتعتمد القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط على مجموعة من الأبعاد، ومن خلال مراجعتنا إلى مجموعة من كتابات الباحثين والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع سنتناول الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية وهي:

-التأثير المثالي: هو الأساليب والوسائل التي يعتمد عليها القائد في التأثير على سلوكيات الآخرين، فالقائد التحويلي لديه القدرة الفائقة في التأثير على الآخرين بحيث يصبح نموذجاً يقتدى به مما يجعله محل تقدير واحترام وثقة مرؤوسيه (الحريري، ٢٠٠٨: ٤٧)

–**التحفيز الإلهامي:** هو قدرة القائد في إثارة المرؤوسين في حب التحدي والعمل بروح الفريق، فالتحفيز الإلهامي هو الوسيلة لتعلم المرؤوسين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتطور المستمر ومن ثم الاعتراف بادئهم المتميز (سيار، ٢٠١٤: ١٨٣).

–**الاستشارة الفكرية:** هو تصرف القائد بطريقة تشجع المرؤوسين على التجديد والابتكار وذلك من خلال تغيير أسلوب التفكير بطرق جديدة والنظر إليها من جهات متعددة مما يساعد في توسيع الآفاق وإطلاق الطاقات الخلاقية والحصول على أفكار مبدعة وجديدة في حل المشاكل من قبل المرؤوسين. (مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، ٢٠١٩: ٨).

–**الاعتبار الفردي:** هو اهتمام القائد بمرؤوسيه ومراعاة الفروق الفردية بينهم وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوسين، والتعامل مع كل فرد بناءً على إمكانياته وقدراته، والإهتمام بحاجات المرؤوسين الخاصة مما يؤدي ذلك إلى بناء الثقة فيما بينهم ويدفعهم لإنجاز العمل بصورة أفضل (المراد، ٢٠١٥: ٢٢٤).

–**التمكين:** هو إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة في تشجيع المبادرات واتخاذ القرارات في المستويات الدنيا بهدف تمكين المرؤوسين للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء بصورة مباشرة وحل مشكلاتهم (الغزالي، ٢٠١٢).

الدراسات السابقة: تدعيماً لما تم تناوله في المباحث السابقة، ومن خلال مراجعة الدراسات والأدبيات موضوع الدراسة، تم تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة مجموعات وهي الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (نموذج الأعمال الابتكاري) والدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) والدراسات المتعلقة بالمتغير الوسيط (القيادة التحولية) وسيتم عرضها كالتالي:

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل نموذج الأعمال الابتكاري: في ضوء الإطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بنموذج الأعمال الابتكاري يمكن تقسيمها على النحو الآتي:

المحور الأول: ويركز البحث في هذا المحور على الأثر الذي تحدثه العديد من القضايا على نموذج الأعمال الابتكاري وأهمها:

فمن الدراسات التي ركزت على نموذج الأعمال الابتكاري جاءت دراسة (Haftor *et al.*, 2023) لاستكشاف العديد من الحالات لتحولات نموذج عمل الشركات الصناعية، إذ تناولت الدراسة اثنين وعشرين شركة صناعية قائمة، تم من خلالها تحديد خمسة أبعاد لنموذج الأعمال، وأهم ما توصلت إليه الدراسة كيفية تمييز إبتكار نموذج الأعمال بشكل منهجي من حيث الأبعاد المتعددة التي يجب تعديلها بالتنسيق لإنتاج نموذج أعمال مبتكر. كما جاءت دراسة (Donner and Vries, 2023) والتي تناولت نماذج أعمال مبتكرة فيما يتعلق بالدوافع الرئيسية، وعناصر نموذج الأعمال، ومبادئ الإقتصاد الدائري، وعوامل التمكين، وفوائد الإستدامة، وأبعاد الإستدامة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاث أبعاد رئيسية للإستدامة (الاجتماعي، والبيئي، والاقتصادي)، حيث أن الأبعاد الإجتماعية والبيئية تفوقت وتجاوزت قليلاً البعد الإقتصادي، وذكرت دراسة (Botelho *et al.*, 2022) العديد من العوامل لفهم العوائق التنظيمية الرئيسية والعوامل التمكينية لتطوير المستهلكين ومديري الأعمال الذين يحركهم المستهلكون في سوق الطاقة البرازيلية، وتوصلت الدراسة إلى أن العوائق الرئيسية التي تحول دون تكامل المستهلكين هي ذات طبيعة تنظيمية وتكنولوجية، وأن إستكشاف أدوات إدارة الأعمال المبتكرة أمر بالغ الأهمية لتطوير القطاع. ومن أبرز الدراسات التي ركزت على موضوع نماذج الأعمال المبتكرة هي دراسة (Bertoni *et al.*, 2022) وهدفت الدراسة إلى زيادة التركيز على المحددات الإقتصادية والثقافية والتنظيمية لتطوير التكنولوجيا المالية، وإستخدام أساليب وأشكال جديدة لإنتاج المعلومات ومعالجتها من خلال تعزيز ريادة الأعمال الرقمية وتمويلها بالشكل الصحيح. وتوصلت الدراسة إلى أن الريادة الرقمية والتطورات التكنولوجية تعمل على خلق فرص مالية جديدة تساعد في أعمال الوسطاء التقليديين، ولكنها قد تثير المخاوف والتحديات بشأن عمليات الإحتيال والأمن

السيبراني. وأكدت أيضاً دراسة (Botelho *et al*, 2021) على ضرورة ترسيخ المعرفة والعوامل التي تساهم في تطوير مدراء الأعمال وتحسين جودة التعامل مع المستهلكين عن طريق طرق مبتكرة وفعالة، بالإضافة إلى فهم العوائق التنظيمية الرئيسية. وتوصلت الدراسة إلى أن إكتشاف أدوات الإدارة المبتكرة والجديدة أمر مهم جداً لتطوير الإطار التنظيمي في قطاع الأعمال، وتبعاً لذلك جاءت دراسة (You, 2022) لتطبيق التفكير التصميمي الذي ساعد على إبتكار نموذج الأعمال، وبينت العديد من مناهج تصميم إبتكار نموذج الأعمال.

المحور الثاني: ويركز البحث في هذا المحور على الأثر الذي يحدثه نموذج الأعمال الإبتكاري في العديد من القضايا ومنها النجاح المستقبلي للشركات وأهمها:

فأن دراسة (Böttcher *et al*, 2021) أحد الدراسات التي تناولت أهم الخصائص العامة المبتكرة التي يجب أن يتسم بها مدراء الأعمال والتي تجعل الشركة تعمل ضمن سياسات مبتكرة وتستفيد من الفرص التي تقدمها التكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى أن الربح من التكنولوجيا الرقمية يعزز النظام البيئي للشركات ويساهم في تعزيز التعاون وتوسيع الحدود مما يجعل الشركات أكثر تقدماً وتطوراً على مر السنوات. وجاءت دراسة (Djuraeva, 2021) لغرض تثبيت أهمية نماذج الأعمال وتأثيرها على النجاح المستقبلي للشركات. حيث أنها توصلت إلى أن إبتكار وإبداع نماذج الأعمال يمكن أن يكون أساساً ترتكز عليه الشركات للتنمية المستدامة، وأن المبتكرين يمكن أن يزدادوا عوائدهم أربعة أضعاف مطوري المنتجات والخدمات. وتبعاً لذلك جاءت دراسة (Hindarsah *et al*, 2020) لوصف مكونات الإبتكار في نماذج الأعمال التي تطبقها الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة الراتان في سيريبون ريجنسي تعتمد على نهج *BMC*. وذكرت دراسة (Ramdani *et al*, 2019) كيفية تعامل الشركات مع إبتكار نموذج الأعمال، وبينت بأنه يمكن للشركات إستكشاف نماذج أعمال بديلة من خلال التجريب والإنفتاح والتعطيل والإبتكار.

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الأداء الإستراتيجي ويمكن تقسيمها إلى محورين:

المحور الأول: ويركز البحث في هذا المحور على الأثر الذي تحدثه العديد من القضايا أهمها (الإدارة الإلكترونية، تنمية الموارد البشرية، نموذج *Kano*، القيادة والإبداع، رأس المال البشري، بطاقة الأداء المتوازن، التغيير التنظيمي، محركات تنفيذ الإستراتيجية) على الأداء الإستراتيجي وأهمها:

جاءت دراسة (سراع، ٢٠٢٣) أحد أهم الدراسات المرتبطة بالأداء الإستراتيجي، والتي هدفت لتحسين الأداء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) من خلال توظيف الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الإستراتيجي. ومن هذا المنطلق فقد جاءت دراسة (التميمي ومنهل، ٢٠٢٣) للتأكيد على أهمية تحسين الأداء الإستراتيجي، حيث أنها هدفت إلى استخدام نموذج *Kano* في ترتيب وتصنيف وتنظيم متطلبات الزبائن الخارجيين والداخليين وتصميم منتج يلبي رغبات الزبائن من خلال إحتياجاتهم ومتطلباتهم، وأهم ما توصلت إليه الدراسة إلى أن نموذج *Kano* يعتبر أنموذجاً لتحديد أولويات سمات خارطة طريق المنتج بناءً على الدرجة التي من المحتمل أن ترضي الزبائن بها، بينما جاءت دراسة (عبد العليم وإبراهيم، ٢٠٢٢) لتبين أثر القيادة والإبداع كمتغير مستقل على الأداء الإستراتيجي كمتغير تابع حيث تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة الطيران المدني المصري، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة والإبداع على الأداء الإستراتيجي، وفي حين جاءت دراسة (ميا وآخرون، ٢٠٢١) لمعرفة دور رأس المال البشري في تطوير الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية)، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الشركات العامة للصناعات التحويلية في سوريا تمتلك موارد بشرية تمثل رأس المال البشري الجيد من خلال توافر المهارات

والمعرفة والقدرات والخبرات والتعاون والابتكار، وأنه يوجد علاقة طردية ضعيفة بين رأس المال البشري في الشركات والقدرة على تطوير الأداء الإستراتيجي، وتبعاً لذلك جاءت دراسة (Teichgräber *et al.*, 2021) لتطوير نظام مؤشرات موجه نحو الأهداف من خلال مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، والذي يأخذ في الاعتبار وجهة نظر الطبيب المعالج والمريض من خلال التركيز على العمليات الداخلية لقسم الأشعة، وأظهرت النتائج تحديد (١٠) عوامل نجاح باستخدام تحليل *SWOT* تشمل القيم الأساسية والجودة العالية في المجالات السريرية والتدريسية والبحثية. وبينت دراسة (Huynh *et al.*, 2021) تطوير الإدارة الإستراتيجية من خلال دمج بطاقة الأداء المتوازن وعملية الشبكة التحليلية وتجربة اتخاذ القرار ومختبر التقييم، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العمليات الخارجية تتأثر بالتعلم والنمو المتمثل بالموارد البشرية والثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات، وتبعاً لذلك جاءت دراسة (Sarigül and Coşkun, 2021) للكشف عن التطبيق الناجح في عملية طريقة بطاقة الأداء المتوازن (*BSC*) كإستراتيجية نهج قياس الأداء، في حين تم تقديم العديد من المعلومات النظرية بخصوص بطاقة الأداء المتوازن، وهنا تأتي دراسة (طاهر وجمال، ٢٠٢٠) والتي ركزت على إختبار علاقة وتأثير التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة (التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي) كمتغير مستقل في الأداء الإستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (البعد المالي، رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، في هيئة السياحة (مدينة بغداد)، حيث أكدت هذه الدراسة بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين التغيير التنظيمي والأداء الإستراتيجي، وأكدت دراسة (Almudhafar , 2020) ، (and Algboory) على أهمية قياس الأداء الإستراتيجي لمساعدة المؤسسات على تحديد أدائها الإستراتيجي على مستوى الوحدة الفرعية بالإضافة إلى تحديد أدائها الإستراتيجي الكلي، حيث قدمت هذه الدراسة نموذج مقترح لقياس الأداء الإستراتيجي وجمعت بين خصائص ومزايا بطاقة الأداء المتوازن ومحاسبة المسؤولية وتسمى مصفوفة الأداء

الإستراتيجي. ومن الدراسات التي ركزت على أهمية إدارة الأداء الإستراتيجي دراسة (السبئي، ٢٠١٩) التي هدفت إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات الإدارة الحديثة التي لا تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح والتفسير ليسهل تبنيها من قبل الشركات والإدارات، والتي تقيس الأداء بناءً على أربع مجالات: المالي، الزبائن، العمليات الخارجية، والتعلم التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أحد محاور الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تضمن أربعة محاور إدارية وتسمح للإداريين بإشراك الأهداف طويلة الأجل مع القياسات قصيرة الأجل، وتمكن من ترجمة إستراتيجية المؤسسة وخلق إتفاق واضح حول الرؤية والإستراتيجية، بالإضافة إلى الإتصال والإنسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف الموظفين من خلال نشاطاتها، وجاءت دراسة (Nwachukwu *et al.*, 2019) لفحص العلاقة بين محركات تنفيذ الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي وتوصلت إلى إرتباط دوافع تنفيذ الإستراتيجية للموارد البشرية والموارد المالية والهيكل التنظيمي والسياسة التنظيمية والتزام الموظفين بتنفيذ الإستراتيجية بشكل إيجابي وهام مع الأداء الإستراتيجي.

المحور الثاني: ويركز البحث في هذا المحور على الأثر الذي يحدثه الأداء الاستراتيجي على العديد من المتغيرات منها (الفاعلية التنظيمية):

حيث ذكرت دراسة (Gupta and Agarwal, 2022) جوهرية الأداء الإستراتيجي وتأثيره على الفاعلية التنظيمية في المؤسسات، حيث أن الغرض من هذه الدراسة هو مراجعة نظام قياس الأداء والعمل على تحسينه وتطبيقه في المؤسسات لتعزيز الجودة وتحديد الفجوات في إطار قياس الأداء الإستراتيجي، وتم إقتراح نموذج مفاهيمي متكامل يتعامل مع نظام الأداء الإستراتيجي، بحيث يعتمد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهي من الدراسات التي ركزت على ضرورة بناء نموذج إستراتيجي لإدارة الأداء في المؤسسات من أجل الحفاظ على الإستدامة.

الدراسات المتعلقة بالمتغير الوسيط (القيادة التحويلية): ركز البحث في هذا المحور على الأثر الذي تحدثه القيادة التحويلية في العديد من القضايا أهمها (الإبداع الإداري، التغيير التنظيمي، أداء العاملين، جودة الحياة الوظيفية، تمكين العاملين، الأداء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية).

فمن الدراسات التي ركزت على القيادة التحويلية دراسة (البيحاني وبالخير، ٢٠٢٤) حيث أن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على المدى الذي يقوم به مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول تبني نمط القيادة التحويلية، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير النمط القيادي على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي في تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لزيادة المبيعات والأرباح، وكما أكدت دراسة (Deng et al., 2023) على فاعلية القيادة التحويلية وضرورة وجود كتاب تمهيدي يحتوي على أهم الأدلة حول القيادة التحويلية ليساعد جميع الممارسين على استخدام السياسات المبنية على هذه الأدلة وذلك لتطوير قيادتهم بصورة أفضل، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات يمكن أن تستفيد بشكل إيجابي من خلال تركيز مواردها على تطوير القيادة التحويلية، وجاءت رسالة (Maisyura, et al., 2022) لإستكشاف دور القيادة التحويلية في قيادة التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية هي الأنسب لتطبيقها لإحداث التغيير التنظيمي لتكون قادرة على التأزر مع التغيرات البيئية غير المتوقعة ويمكن أن تحدث في أي وقت دون أن يمكن التنبؤ بها، وجاءت دراسة (أرباب، ٢٠٢٢) من الدراسات التي أكدت أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي، التمكين) وأداء العاملين في المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك قيادة تحويلية متميزة بأداء موظفيها، وفي نفس الصدد جاءت دراسة (المحمادي، ٢٠٢٢) لتؤكد على دور القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية وأهمية القيادة التحويلية في تطور

المؤسسات وجودة النظام الوظيفي فيها، وبينت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تحقق جودة الحياة الوظيفية ويكون ذلك من خلال التمكين الإداري الذي يساعد الموظفين على إتخاذ القرارات، ودراسة (Bakker *et al.*, 2022) التي إستخدمت نموذج القيادة ذات النطاق الواسع وذلك بهدف تشجيع المؤسسات وقيادتها على إتباع نهج القيادة التحويلية في سبيل تحسين وتطوير نقاط القوة لمتبعي سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التحفيز الفكري والإعتبار الفردي، وتوصلت الدراسة إلى أنه من الضروري أن تقوم القيادة التحويلية بالمبادرة الشخصية والمشاركة في أداء الأعمال من قبل القيادات التي تتبع سلوكيات القيادة التحويلية، وتبعاً لذلك أكدت دراسة (بدر الدين وعجينة، ٢٠٢١) على معرفة دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية وتنمية الإبداع التنظيمي، وكما جاءت دراسة (Alessa, 2021) لمعرفة كافة أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها التنظيمي في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمارس عبر أربعة أبعاد: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والإعتبار الفردي، وكذلك دراسة (خليل، ٢٠٢٠) والتي ذكرت أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في جمهورية مصر وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي، وفي نفس الصدد جاءت دراسة (Asbari, 2020) بحيث هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد القيادة التحويلية وتحديد نتائجها التنظيمية بدقة. وتوصلت الدراسة إلى أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والإعتبار الفردي وجاء ذلك ضمن إجراء تحليل موضوعي للروابط بين القيادة التحويلية والنتائج التنظيمية: الإلتزام التنظيمي، وممارسات إدارة المعرفة، والروح المعنوية، وتمكين الموظف، ومستوى الرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، وسلوك المواطنة التنظيمية، ومستوى التحول نحو الجودة وإثراء الوظائف، وذكروا (Kotamena *et al.*, 2020) أهمية القيادة التحويلية في العملية الديمقراطية

وتوصلوا إلى أن القيادة التحويلية ليست نخبوية ومعادية للديمقراطية، بل أنها تمكن الموظف من تشجيع الإلهام والقوة المثالية والتحفيز الفكري والحكم الفردي، وذكرت دراسة (حورية ويوسف، ٢٠١٩) عن دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري بالتطبيق على عينه من العاملين بإحدى المؤسسات الصناعية وبينت الدراسة بأن الدافعية الإلهامية للقائد التحويلي دور كبير وهام في تحقيق التفكير الإستراتيجي للعاملين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: إن هذه الدراسة تطرقت ما أمكن للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيراتها الحالية نموذج الأعمال الابتكاري والأداء الإستراتيجي والقيادة التحويلية، حيث لاحظت الباحثة أنه لا يوجد دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة مجتمعة بما فيها القيادة التحويلية كمتغيراً وسيطاً. كما أنه لا يوجد دراسات باللغة العربية تناولت المتغير المستقل (نموذج الأعمال الابتكاري) وذلك لحدثة المفهوم. كما أن هذه الدراسة ربطت بين نموذج الأعمال الابتكاري والأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية وأخذت القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً على عكس الدراسات السابقة التي أخذت وركزت على أخذ كل متغير منفرداً. وتعتبر الدراسة الحالية على شركات الاتصالات الأردنية وحسب علم الباحثة أنها الدراسة هي الدراسة الأولى التي ربطت هذه المتغيرات والأبعاد داخل الأردن وعلى شركات الاتصالات الأردنية، وأن القيمة المضافة لهذه الدراسة تكمن بالمتغير المستقل (نموذج الأعمال الابتكاري) كونه من المفاهيم الحديثة التي لم يكتب عنه في اللغة العربية.

ومن خلال ذلك وجدت فجوات بحثية بينهما وبين ما سبقها من تلك الدراسات، حيث تتمنى الباحثة أن تتوفق ولو بجزء يسير في تغطية هذه الفجوات التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها في بيانات متنوعة ومتغيرة، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة في محاولتها معالجة الفجوات البحثية على النحو التالي:

الفجوة البحثية الأولى: أنموذج متغيرات الدراسة وأبعادها: بعد الإطلاع ومراجعة الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم نموذج الأعمال الابتكاري والأداء الإستراتيجي والقيادة التحويلية منفردة، وجدت الباحثة أن هناك فجوة بحثية في هذه النماذج والتي شملت المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط، وتبين أنه لا يوجد دراسات سابقة وعلى حد علم الباحثة أشارت إلى نفس المتغيرات والأبعاد مجتمعة، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل لدراسة أثر نموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي والدور الوسيط للقيادة التحويلية. وهذا ما يميز الدراسة الحالية في التعامل مع متغيرات الدراسة الثلاثة مجتمعة، وبالتالي ساهمت الدراسة الحالية في تغطية الفجوة البحثية التي لم يتم التطرق لها في الدراسات السابقة ولم تعالج هذه المتغيرات مجتمعة.

الفجوة البحثية الثانية: أثر نموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي: أتضح للباحثة ومن خلال الإطلاع ومراجعة الدراسات السابقة أنه وبالرغم من أن العديد من هذه الدراسات تناولت مفهوم نموذج الأعمال الابتكاري والأداء الإستراتيجي من جوانب مختلفة، وأنه لا يوجد دراسات ناقشت الأثر المباشر وغير المباشر لنموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي. وهذا ما تهدف إليه الباحثة في الدراسة الحالية في التميز عن سابقتها وسد الفجوة البحثية من خلال تحديد التأثير المباشر والتأثير غير المباشر لنموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية.

الفجوة البحثية الثالثة: أثر نموذج الأعمال الابتكاري في القيادة التحويلية: من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة من قبل الباحثة وجد أنه لا يوجد دراسات تناولت أثر نموذج الأعمال الابتكاري في القيادة التحويلية في البيئة العربية وبشكل خاص في شركات الاتصالات الأردنية. ومن هنا تظهر الفجوة البحثية الثالثة، والتي تسعى الباحثة في هذه الدراسة بالتميز عن سابقتها في تغطية الفجوة البحثية من خلال التعرف على الأثر بين نموذج الأعمال الابتكاري والقيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفجوة البحثية الرابعة: أثر القيادة التحويلية في الأداء الإستراتيجي: بعد مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحثة قلة وندرة الدراسات بشكل عام إن وجدت التي تناولت أثر القيادة التحويلية في الأداء الإستراتيجي على حد ما توصلت إليه الباحثة، ومن هنا تظهر الفجوة البحثية الرابعة والتي تأمل الباحثة في هذه الدراسة بالتميز عن سابقتها في تغطية الفجوة البحثية من خلال التعرف على أثر القيادة التحويلية في الأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية.

الفجوة البحثية الخامسة: مجتمع الدراسة: من خلال الإطلاع ومراجعة الدراسات السابقة يلاحظ أن معظم الدراسات قد تناولت نموذج الأعمال الابتكاري والأداء الإستراتيجي والقيادة التحويلية في بيئات مجتمعية مختلفة وقطاعات متنوعة، ومنها دراسات أجريت على مستوى الدول المتقدمة. ولم تقم أي من هذه الدراسات بالربط بين المتغيرات الثلاثة نموذج الأعمال الابتكاري والأداء الإستراتيجي والقيادة التحويلية مجتمعة وتطبيقها على شركات الاتصالات الأردنية ومن هنا تبرز الفجوة البحثية الخامسة بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر نموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة في إجرائها المنهج الوصفي الإستدلالي (*Descriptive Inferential Methodology*)، فالمنهج الوصفي يختص بطرق جمع البيانات ووصفها لتكون بصيغة مفهومة وذات مدلول، والعرض من هذا المنهج تقدير معالم المجتمع الإحصائي ووصفه إما عن طريق جداول منظمة أو أشكال هندسية تمهيداً إلى إستنتاجات عنه وهو خطوة تسبق الإحصاء الإستدلالي (المزاح، ٢٠١٩: ٢٠). أما المنهج الإستدلالي فيستند إلى مجموعة من النظريات الإحصائية لعل من أهمها نظرية الاحتمالات ونظرية العينات اللتان تمثلان حلقة الوصل بين الإحصاء الوصفي والإستدلالي، حيث يسعى المنهج الإستدلالي إلى

الوصل إلى تقديرات معالم وخصائص المجتمع الدراسة من خلال ما هو متوفر من معلومات عن عينة مختارة، واختبار الفروض الإحصائية عن مجتمع الدراسة من أجل تقييم نقدي للحالة أو الظاهرة التي هي موضوع الدراسة والاهتمام (القوصي، ٢٠٢٣: ٣٣-٣٤).

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة: تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية وعددها (٣) شركات وهي (زين، أورانج، أمنية). ويقدر عدد العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في الشركات المبحوثة (٣٦٧) وذلك حسب بيانات إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة لسنة (٢٠٢٤) والموضحة في الجدول (١).

الجدول (١) الإحصاء الوصفي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المركز الوظيفي

اسم الشركة	المركز الوظيفي				المجموع
	مدير إدارة	مدير دائرة	مدير فرع	رئيس قسم	
زين	3	9	72	49	١٣٣
اورنج	2	14	69	42	١٢٧
أمنية	2	11	55	39	١٠٧
المجموع	٧	٣٤	١٩٦	١٣٠	٣٦٧

ومن خلال الاعتماد على إستراتيجية النشر الإلكتروني بعد تجهيز إستبانة الكترونية (*Online Questionnaire*) وإنشاء حسابها عبر منصة (*Google Forms*) ونشرها على جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى بأسلوب (المسح الشامل)، بمساعدة إدارة الموارد البشرية لشركات الاتصالات الأردنية وذلك بتوزيع رابط الإستبانة على مواقع التواصل الاجتماعي (*WhataApp*)، (*Outlook.com*)، (*Instagram*)، والبريد الإلكتروني (*Email Yahoo*) (*Gmail Mail*)، وبلغ عدد الردود (٢٤٦) إستبانة جميعها صالحة

لغايات التحليل الإحصائي وبالتالي شكلت عينة الدراسة ما نسبته (٦٧%) من مجتمع الدراسة وبالتالي تتكون وحدة المعاينة والتحليل لهذه الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية والمتمثلة بالمراكز الوظيفية التالية: (مدير إدارة، ومدير دائرة، ومدير فرع، ورئيس قسم)، وتعتبر وحدة المعاينة الإحصائية لهذه الدراسة الأكثر معرفة بموضوع الدراسة وهي الأقدر على تقديم معلومات عن مشكلة الدراسة أكثر من العاملين في الإدارات الدنيا.

ثبات أداة الدراسة: تم إختبار الثبات (*Reliability*) باستخدام طريقة الإتساق الداخلي إعتماًداً على معادلة كرونباخ ألفا (*Cronbach Alpha Coefficient*) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (٠.٧٠) (Creswell and Creswell, 2022: 199)، بالإضافة إلى استخدام إختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية (*Split-Half Coefficient*) ويعتمد هذا الإختبار على معامل الارتباط بين نصفي المقياس إذ يتم تقسيمه إلى جزأين متكافئين ومن ثم يتم إحتساب مدى الارتباط والتقارب في الإجابة أو الإتساق في النتائج في المرتين، وتكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (0.70) (Sekaran and Bougie 2016: 224). وجاءت نتائج إختبارين الثبات كما هي موضحة في الجدول (٢).

الجدول (٢) نتائج إختبار الثبات عن طريق (*Cronbach Alpha & Split-Half Coefficient*)

المتغير	البعد	عدد الفقرات	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Split-Half Coefficient</i>
نموذج الأعمال الابتكاري	رأس المال البشري	٥	٠.٨٦٢	٠.٧٧٤
	الأنشطة	٥	٠.٨٧٧	٠.٧٨٤
	الموارد	٥	٠.٨٥١	٠.٧٩٤
	القيمة التشغيلية	٥	٠.٨٨٠	٠.٧٩٥

٠.٨٢٢	٠.٨٩٧	٥	رضا العاملين	الأداء الإستراتيجي
٠.٨٢٠	٠.٨٨٦	٥	رضا العملاء	
٠.٨٥٩	٠.٨٩١	٥	التعلم والنمو	
٠.٨٥٦	٠.٨٩٥	٥	الإبداع	
٠.٨٥٤	٠.٨٦٥	٥	كفاءة العمليات الداخلية	
٠.٨٨٦	٠.٩١٤	١٥	القيادة التحويلية	
٠.٩٢٨	٠.٩٥٩	٦٠	المؤشر العام لثبات جميع فقرات أداة الدراسة	

بناءً على معطيات الجدول رقم (٣-٧)، نجد أن نتيجة إختبار معامل كرونباخ ألفا (*Cronbach Alpha Coefficient*) ونتيجة إختبار التجزئة النصفية (*Split-Half Coefficient*) تزيد عن (٧٠%) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وتحمل صفة الإتساق الداخلي، وهذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة ونقي بأغراض الدراسة.

ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

قبل البدء بالإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها وحتى نستطيع القول بأن الأساليب الإحصائية المستخدمة ملائمة لأنموذج الدراسة يجب أن تتوافر عدة شروط وهي على النحو الآتي (Field, 2018: 605):

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي: تم إستخراج قيمة معامل الالتواء (*Skewness*) وهو درجة البعد عن التماثل (*Symmetry*) ويستخدم هذا الإختبار لقياس تماثل التوزيع، وتشير القيمة التي تقع خارج نطاق (± 1) إلى أن التوزيع منحرف إلى حد كبير، وتم إستخراج قيمة إختبار التفرطح (*Kurtosis*) وهو مقياس درجة علو قمة التوزيع أو درجة التسطح (*Flatness*) وتشير القيمة الموجبة (+) إلى أن التوزيع بلغ ذروته نسبياً، وتشير القيمة السالبة (-) إلى أن التوزيع مسطح نسبياً، ويكون التوزيع طبيعياً إذا لم تتجاوز قيمة التفرطح (± 1.96) عند

مستوى (٠.٠٥) (70: 2018: Hair *et al.*). وجاءت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها كما هي موضحة في الجدول رقم (٣).

الجدول (٣) نتائج إختبار معامل الالتواء والتفرطح

البيان	معامل الالتواء (<i>Skewness</i>)	معامل التفرطح (<i>Kurtosis</i>)
- رأس المال البشري	٠.٢٥٦	-٠.٤٨٥
- الأنشطة	٠.٢٢١	-٠.٩٣٣
- الموارد	-٠.٣٠٢	-٠.٦٦٥
- القيمة التشغيلية	-٠.١٨٧	-٠.٩٩٤
نموذج الأعمال الابتكاري	٠.١٠٧	-٠.٠٢٦
- رضا العاملين	٠.١٩٤	-٠.٨٠٥
- رضا العملاء	٠.١٤٢	-٠.٧٧٥
- التعلم والنمو	٠.٠٦١	-٠.٨٤٥
- الإبداع	-٠.٠٠٩	-٠.٨٢٥
- كفاءة العمليات الداخلية	-٠.٢٦٤	-٠.٥٤٣
الأداء الإستراتيجي	٠.٠٤٥	-٠.٠٠٤
القيادة التحويلية	٠.١٨٤	-٠.٣١٠

يتضح أن توزيع البيانات تتخذ شكل التوزيع الطبيعي إذ لم تقع قيم (*Skewness*) خارج نطاق (١±) ولم تتجاوز قيمة (*Kurtosis*) (١.٩٦±).

ثانياً: إختبار معامل الارتباط بين الأبعاد المستقلة (*Correlation*): من خلال فحص مصفوفة معامل الارتباط (*Pearson*) بين الأبعاد المستقلة يمكن الحكم بعدم أزواج خطي بين الأبعاد المستقلة في حالة أن لا تتجاوز قيمة معاملات الارتباط (٠.٨٠) (Gujarati,)

365: Porter, and Gunasekar, 2017). وبعد احتساب قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (نموذج الأعمال الابتكاري) والتي تراوحت بين (0.30-0.65) وهي مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي بإعتبار أن القيم لا تزيد عن (0.80).

ثالثًا: إختبار الارتباط الخطي المتعدد (*Multicollinearity Test*): وضع (Hair et al., 2018: 201) أن معامل تضخم التباين (*Variance Inflation Factor- VIF*) من الإختبارات الهامة التي تقدم تشخيصًا إضافيًا للتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد المستقلة وبحسب نتائج هذا الإختبار إذا لم تتجاوز قيمته (5) فإن ذلك يعني عدم وجود مشكلة التعدد الخطي أو الازدواج الخطي، ويقسمة (1) على نتيجة (*VIF*) تظهر قيمة التباين المسموح به (*Tolerance*) فإذا كانت قيمة التباين المسموح به أكبر من (0.2) ولم تتجاوز (1) الواحد صحيح يدل أيضًا على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي ونتيجة هذا الإختبار موضحة في الجدول رقم (٤).

الجدول (٤) نتائج إختبار (*Multicollinearity*)

القيمة التشغيلية	الموارد	الأنشطة	رأس المال البشري	نموذج الأعمال الابتكاري =
١.١٤٩	١.٢١٤	١.٥٤٤	١.٥٥١	معامل التضخم (<i>VIF</i>)
٠.٨٧٠	٠.٨٢٤	٠.٦٤٨	٠.٦٤٥	التباين المسموح به

يتضح من نتائج الجدول (٤) أن قيمة معامل التضخم (*VIF*) أقل من (5) لكل بُعد من أبعاد نموذج الأعمال الابتكاري وقيمة معامل التباين المسموح به أكبر من (0.2) ولم تتجاوز (1) إذ يعد ذلك مؤشرًا إلى عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي.

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف متغيرات وأبعاد الدراسة وذلك لتحديد مستوى الأهمية النسبية لإجابات وتصورات المبحوثين ضمن عينة الدراسة، حيث تم الإعتماد على الوسط

الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية، وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل (أ)+(ب)+(ج) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٥).

الجدول (٥) نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغيرات والأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
رأس المال البشري	٣.٨٦	٠.٥٥٣	٧٧.٢%	مرتفع	٤
الأنشطة	٣.٨٩	٠.٦٢٨	٧٧.٨%	مرتفع	٣
الموارد	٤.١٠	٠.٥٩٨	٨٢%	مرتفع	١
القيمة التشغيلية	٤.١٠	٠.٦٤٠	٨٢%	مرتفع	٢
المقياس العام لنموذج الأعمال الابتكاري	٣.٩٩		٧٩.٨%	مرتفع	
رضا العاملين	٣.٩٤	٠.٦٢٧	٧٨.٨%	مرتفع	٣
رضا العملاء	٤.٠٤	٠.٦٣٠	٨٠.٨%	مرتفع	٢
التعلم والنمو	٣.٨٩	٠.٦٦٩	٧٧.٨%	مرتفع	٥
الإبداع	٣.٩٢	٠.٦٤٦	٧٨.٤%	مرتفع	٤
كفاءة العمليات الداخلية	٤.١٨	٠.٥٧٦	٨٣.٦%	مرتفع	١
المقياس العام للأداء الإستراتيجي	٣.٩٩		٧٩.٨%	مرتفع	
المؤشر الكلي للقيادة التحولية	٣.٨٨		٧٧.٦%	مرتفع	

نلاحظ من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (نموذج الأعمال الابتكاري) قد تراوحت بين (٣.٨٦-٤.١٠)، ونلاحظ بأن الانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد

مقارنة وهذا يدل على عدم التشتت بإجابات المبحوثين ضمن عينة الدراسة نحو فقرات أداة الدراسة، وتبين أن بُعد (الموارد) حقق المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية بين أبعاد نموذج الأعمال الابتكاري، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (القيمة التشغيلية) وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (الأنشطة) وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية، بينما حقق بُعد (رأس المال البشري) المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية، وبلغ المؤشر العام لنموذج الأعمال الابتكاري (٣.٩٩)، وهذا يفيد أن تصورات المبحوثين جاءت بمستوى مرتفع من التطبيق لنموذج الأعمال الابتكاري في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

ونلاحظ أيضاً أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) قد تراوحت بين (٣.٨٩-٤.١٨)، ونلاحظ بأن الانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد مقارنة وهذا يدل على عدم التشتت بإجابات المبحوثين ضمن عينة الدراسة نحو فقرات أداة الدراسة، وتبين أن بُعد (كفاءة العمليات الداخلية) حقق المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية بين أبعاد الأداء الإستراتيجي، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (رضا العملاء) وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (رضا العاملين) وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد (الإبداع) وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية، بينما حقق بُعد (التعلم والنمو) المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية، وبلغ المؤشر العام للأداء الإستراتيجي (٣.٩٩)، وهذا يفيد أن تصورات المبحوثين جاءت بمستوى مرتفع لتحقيق مفهوم الأداء الإستراتيجي في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

وتشير نتائج الجدول (٥) إلى أن المؤشر الكلي لمتغير (القيادة التحويلية) قد بلغ (٣.٨٨)، وهو يعكس مستوى مرتفع من الأهمية النسبية وذلك بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة، وتظهر أهمية ممارسات القيادة التحويلية من خلال قدرة المبحوثين ضمن عينة

الدراسة على دفع العاملين وإقناعهم بعمليات التغيير والتحسين في شركات الاتصالات الأردنية للوصول إلى أفضل نتائج من الأداء.

نتائج إختبار فرضيات الدراسة:

نتيجة إختبار الفرضية الرئيسية (الأولى): $H_{0.1}$: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين لنموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الاتصالات الأردنية". ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام إختبار الإنحدار الخطي المتعدد ($M.R$) وكانت نتائجه كما يلي:

الجدول (٦) نتائج أثر نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده في الأداء الإستراتيجي

ملخص النموذج (Model Summery)					
Adjusted R Square		R Square		R	
٠.٤٥٨		٠.٤٦٧		٠.٦٨٣	
تحليل التباين (ANOVA)					
F.Sig	F.المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية Df	مجموع المربعات	النموذج
٠.٠٠٠٠	٥٢.٧١٨	٦.٥٢١	٤	٢٦.٠٨٦	الإنحدار
		٠.١٢٤	٢٤١	٢٩.٨١٢	الباقى
			٢٤٥	٥٥.٨٩٨	المجموع
جدول المعاملات (Coefficient)					
T.Sig	T.المحسوبة	Beta	الخطأ	B	البيان
المتغير					

التابع		المعياري			
الأداء الإستراتيجي	الثابت <i>Constant</i>	١.٠٢٨	٠.٢١١	٤.٨٧٨	٠.٠٠٠
	رأس المال البشري	٠.١٨٤	٠.٠٥١	٠.٢١٣	٣.٦٤٣
	الأنشطة	٠.٢٢١	٠.٠٤٤	٠.٢٩٠	٤.٩٦٤
	الموارد	٠.١٥٥	٠.٠٤١	٠.١٩٤	٣.٧٣٩
	القيمة التشغيلية	٠.١٨٦	٠.٠٣٨	٠.٢٤٩	٤.٩٤٤

تشير نتائج ملخص النموذج والموضحة في الجدول (٦) إلى وجود علاقة قوية بين نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده والأداء الإستراتيجي والتي أظهرتها قيمة معامل الارتباط (R) والمساوية (٦٨.٣%)، وتشير قيمة (R^2) والمساوية (٠.٤٦٧) إلى أن نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده قد فسر ما نسبته (٤٦.٧%) من التباين الحاصل في الأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية.

ومن خلال نتائج تحليل التباين يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج الأعمال الابتكاري في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) والذي أظهرته قيمة ($F.Sig=0.000$) وهي أقل من (٠.٠٥) وهو ما يمثل معنوية الاختبار عند درجة حرية $(DF) = [(N-I)-(K-I)] = (٢٤١/٤)$.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن جميع أبعاد نموذج الأعمال الابتكاري لها إسهام بالتأثير في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) والذي أظهرته القيمة الإحتمالية ($T.Sig$) لجميع الأبعاد الأربعة وهي أقل من (٠.٠٥)، وأيضاً من خلال قيمة (T) المحسوبة) لجميع الأبعاد والتي جاءت قيمها أكبر من القيمة الجدولية (١.٩٦).

وبحسب جدول المعاملات المعيارية يتضح من قيمة ($Beta$) أن تطبيق رأس المال البشري بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية بمقدار (0.213)، وتطبيق الأنشطة درجة واحدة سيؤدي إلى رفع

مستوى الأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية بمقدار (0.290)، وتطبيق الموارد درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية بمقدار (0.194)، وتطبيق القيمة التشغيلية درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية بمقدار (0.249). وعليه فإن بُعد الأنشطة جاء في المرتبة الأولى من حيث الإسهام بالتأثير في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)، يليه بُعد القيمة التشغيلية، يليه بُعد رأس المال البشري وأخيراً بُعد الموارد.

فإذا والتزاماً بقاعدتي القرار نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين لنموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الاتصالات الأردنية".

نتيجة إختبار الفرضية الرئيسة (الثانية): $H_{0.2}$: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين لنموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) في القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية". ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام إختبار الإنحدار الخطي المتعدد ($M.R$) وكانت نتائجه كما يلي:

الجدول (٧) نتائج أثر نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده في القيادة التحويلية

ملخص النموذج (Model Summery)					
Adjusted R Square		R Square		R	
٠.٣١٩		٠.٣٣٠		٠.٥٧٤	
تحليل التباين (ANOVA)					
النموذج	مجموع	درجة الحرية	متوسط	F.المحسوبة	F.Sig

		المربعات	<i>Df</i>	المربعات		
٠.٠٠٠٠	٢٩.٦٦١	٥.٨٨٢	٤	٢٣.٥٢٧	الإنحدار	
		٠.١٩٨	٢٤١	٤٧.٧٩١	الباقى	
			٢٤٥	٧١.٣١٨	المجموع	
جدول المعاملات (<i>Coefficient</i>)						
<i>T.Sig</i>	<i>T</i> .المحسوبة	<i>Beta</i>	الخطأ المعياري	<i>B</i>	البيان	المتغير الوسيط
٠.٠٠٠٠	٣.٨٠٧		٠.٢٦٧	١.٠١٥	<i>Constant</i> الثابت	القيادة التحويلية
٠.٠٠٠٤	٢.٨٨٦	٠.١٩٠	٠.٠٦٤	٠.١٨٥	رأس المال البشري	
٠.٠٠٠٨	٢.٦٩٦	٠.١٧٧	٠.٠٥٦	٠.١٥٢	الأنشطة	
٠.٠٠٠٢	٣.١١٤	٠.١٨١	٠.٠٥٢	٠.١٦٣	الموارد	
٠.٠٠٠٠	٤.٥٥١	٠.٢٥٧	٠.٠٤٨	٠.٢١٧	القيمة التشغيلية	

تشير نتائج ملخص النموذج والموضحة في الجدول (٧) إلى وجود علاقة متوسطة بين نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده والقيادة التحويلية والتي أظهرتها قيمة معامل الارتباط (R) والمساوية (٥٧.٤%)، وتشير قيمة (R^2) والمساوية (٣٣.٠%) إلى أن نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده قد فسر ما نسبته (٣٣%) من التباين الحاصل في القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية. ومن خلال نتائج تحليل التباين يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج الأعمال الابتكاري في المتغير الوسيط (القيادة التحويلية) والذي أظهرته قيمة ($F.Sig=0.000$) وهي أقل من (٠.٠٥) وهو ما يمثل معنوية الاختبار عند درجة حرية (DF) = $[(N-1)-(K-1)] = (241/4)$.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن جميع أبعاد نموذج الأعمال الابتكاري لها إسهام بالتأثير في المتغير الوسيط (القيادة التحويلية) والذي

أظهرته القيمة الإحصائية ($T.Sig$) لجميع الأبعاد الأربعة وهي أقل من (٠.٠٥)، وأيضاً من خلال قيمة (T المحسوبة) لجميع الأبعاد والتي جاءت قيمها أكبر من القيمة الجدولية (١.٩٦).

وبحسب جدول المعاملات المعيارية يتضح من قيمة ($Beta$) أن تطبيق رأس المال البشري بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية بمقدار (0.190)، وتطبيق الأنشطة درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية بمقدار (0.177)، وتطبيق الموارد درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية بمقدار (0.181)، وتطبيق القيمة التشغيلية درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية بمقدار (0.257). وعليه فإن بعد القيمة التشغيلية جاء في المرتبة الأولى من حيث الإسهام بالتأثير في المتغير الوسيط (القيادة التحويلية)، يليه بعد رأس المال البشري، يليه بعد الموارد وأخيراً بعد الأنشطة.

فإذا والتزاماً بقاعدتي القرار نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات الباحثين لنموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) في القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية".

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية (الثالثة): $H_{0.3}$: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات الباحثين للقيادة التحويلية في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الاتصالات الأردنية". ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الإنحدار الخطي البسيط ($S.R$) وكانت نتائجه كما يلي:

الجدول (٨) نتائج أثر القيادة التحولية في الأداء الإستراتيجي

ملخص النموذج (Model Summery)					
Adjusted R Square		R Square		R	
٠.٣٨٢		٠.٣٨٥		٠.٦٢٠	
تحليل التباين (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	F.المحسوبة	F.Sig
الإنحدار	٢١.٥٠٥	١	٢١.٥٠٥	١٥٢.٥٦٧	*٠.٠٠٠
الباقى	٣٤.٣٩٣	٢٤٤	٠.١٤١		
المجموع	٥٥.٨٩٨	٢٤٥			
جدول المعاملات (Coefficient)					
المتغير التابع	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T.المحسوبة
الأداء الإستراتيجي	الثابت Constant	١.٨٦٥	٠.١٧٤	٠.٦٢٠	١٠.٧١٩
	القيادة التحويلية	٠.٥٤٩	٠.٠٤٤		١٢.٣٥٢

يشير الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والمساوي (٦٢%) مما يدل إلى وجود علاقة قوية بين القيادة التحولية والأداء الإستراتيجي في شركات الإتصالات الأردنية. وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=٠.٣٨٥$) إلى أن القيادة التحولية قد فسرت ما نسبته (٣٨.٥%) من التباين الحاصل في الأداء الإستراتيجي في شركات الإتصالات الأردنية.

ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) في شركات الاتصالات الأردنية، والذي تظهره قيمة ($T.Sig$) والمساوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٠٥) وأيضاً من خلال قيمة (T) المحسوبة والمساوية (١٢.٣٥٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وهو ما يمثل معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية واحدة $(DF) = (N-1) = (٢٤٥)$.

فإذا والتزاماً بقاعدتي القرار نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين للقيادة التحولية في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الاتصالات الأردنية".

نتيجة إختبار الفرضية الرئيسة (الرابعة): $H_{0.4}$: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين للقيادة التحولية كمتغير وسيط في العلاقة بين نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) والأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الاتصالات الأردنية".

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار ($Path.Analysis$) باستخدام برنامج ($Amos$) المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ($SPSS$) ونتائج هذا الإختبار تمثل الإجابة عن التساؤل الرئيس في مشكلة الدراسة.

من خلال نتائج تحليل المسار والموضحة نتائجه في الجدول (٩) يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي من خلال القيادة التحولية كمتغير وسيط والذي يظهر من خلال قيمة مربع كاي (χ^2) إذ بلغت (٦٠.٧٧٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (٤٣.٧٧)، وكذلك من خلال إختبار ($CMIN/DF=1.842$) وهو أقل من (٣) وبمستوى معنوية ($P=0.002$) وهي أقل من

(0.05). ويتضح ملائمة الأنموذج الإحصائي لهذه الفرضية والذي يظهر من خلال مؤشر الجودة المطابقة ($GF=0.953$) ومؤشر حسن جودة المطابقة المصحح ($AGF=0.922$) وهما يقتربان إلى واحد صحيح، إذ أنه كلما إقتربت القيم للواحد صحيح دل ذلك على حسن ملائمة الجودة في النموذج (*Good-Enough Fit*). إضافة إلى ذلك بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ ($RMSEA=0.059$) والذي يقترب إلى الصفر مما يدعم حسن موافقة النموذج. كما أن مؤشر المطابقة المقارن ($CF=0.967$) ومؤشر المطابقة المعياري ($NF=0.931$) يقتربان إلى واحد صحيح إذ انه كلما إقترب للواحد صحيح دل ذلك على حسن المطابقة في النموذج (*Comparative Fit Indices*).

الجدول (٩) مؤشرات تناسب النموذج (*Model Fit Indices*)

Model Fit Indices						
وصف النموذج (Description) (of Model)	CMIN	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA
	$\chi^2 = 60.776$	0.903	0.922	0.967	0.931	0.059
	$DF = 33$					
	$\chi^2_{Tabulated} = 43.77$					
	$\chi^2/df = 1.842$					
	$P = 0.002$					

* CMIN: is the chi-square value (χ^2).

* DF: degrees of freedom.

* CMIN/DF: is a chi-square value correcting for sample size. This should be less than 3 in a good fitting model.

* *GFI: Goodness of Fit Index must proximity to 1.*

* *AGFI: Adjusted goodness of Fit Index must proximity to 1.*

* *CFI: Comparative Fit Index must proximity to 1*

* *NFI: Normed Fit Index must proximity to 1*

* *RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must proximity to 0.*

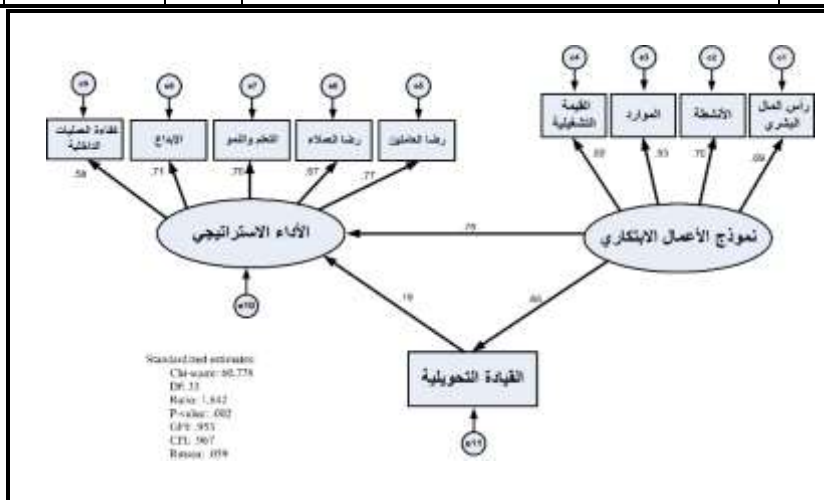
وبالنظر إلى نتائج الجدول (١٠) والشكل (١) يتضح أن الأثر المباشر المعياري لنموذج الأعمال الابتكاري بإتجاه القيادة التحويلية قد بلغ (٠.٦٥٢) وبمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ الأثر المباشر المعياري للقيادة التحويلية بإتجاه الأداء الإستراتيجي (٠.١٩٢)، وقد بلغ الأثر غير المباشر المعياري لنموذج الأعمال الابتكاري بإتجاه الأداء الإستراتيجي من خلال توسط القيادة التحويلية (0.125)، وبناءً عليه فإن نموذج الأعمال الابتكاري استطاع تفسير ما نسبته (١٢.٥%) كتأثير غير مباشر في الأداء الإستراتيجي من خلال توسط القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية.

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية البديلة (H_a) والتي تقر وجود أثر للمتغير المستقل (نموذج الأعمال الابتكاري) في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) من خلال المتغير الوسيط (القيادة التحويلية)، وبمجموع كلي بلغ (٠.٨٧٢) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (١٠) نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير مباشر لنموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي من خلال القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً

المتغير التابع	المتغيرات	الأثر المبا	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
الأداء	نموذج الأعمال الابتكاري ← القيادة التحويلية	٠.٦	----	٠.٦٥

٢		٥٢	الإستراتيجي
٠.١٩ ٢	----	٠.١ ٩٢	
٠.٨٧ ٢	٠.١٢٥	٠.٧ ٤٧	



الشكل (١): نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير مباشر لنموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي من خلال القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة):

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وفيما يخص المتغير المستقل والمتمثل بنموذج الأعمال الابتكاري والأبعاد الرئيسية له (رأس المال البشري، والأنشطة، والموارد، والقيمة التشغيلية) قد بلغت درجات مرتفعة من الأهمية النسبية وجاء المقياس العام لتطبيق نموذج الأعمال الابتكاري من وجهة نظر المبحوثين من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية بدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩)، وجاء بعد الموارد بأعلى مستوى من الأهمية النسبية

وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) وبأهمية نسبية مرتفعة وبإنحراف معياري (٠.٥٩٨)، يليه بُعد القيمة التشغيلية وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) وبدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية وبإنحراف معياري (٠.٦٤٠)، يليه بُعد الأنشطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩) وبدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية وبإنحراف معياري (٠.٦٢٨) بينما جاء بُعد رأس المال البشري في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (٣.٨٦) وبإنحراف معياري (٠.٥٥٣) وضمن درجة مرتفعة من الأهمية النسبية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من: (Haftor *et al.*, 2023)؛ (Donner and Vries, 2023)؛ (Ramdani *et al.*, 2019)، والتي بينت أهمية تطبيق نموذج الأعمال في عدة قطاعات مختلفة.

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع ضمن الدراسة والمتمثل بالأداء الإستراتيجي والأبعاد الرئيسية له (رضا العاملين، ورضا العملاء، والتعلم والنمو، والإبداع، وكفاءة العمليات الداخلية) إذ حصلت على مستوى مرتفع من الأهمية النسبية من وجهة نظر الباحثين من العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركات الاتصالات الأردنية، حيث جاء المقياس العام للأداء الإستراتيجي بدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩) وجاء ترتيب الأبعاد من حيث درجة الأهمية النسبية ضمن درجات مرتفعة حيث حصل بُعد كفاءة العمليات الداخلية على أعلى مستوى بين الأبعاد حيث حقق متوسط حسابي مقداره (٤.١٨) وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بُعد رضا العملاء بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وبدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية، يليه بُعد رضا العاملين بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وبدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية، يليه بُعد الإبداع بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وبدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية، وفي المرتبة الأخيرة حصل بُعد التعلم والنمو على متوسط حسابي بلغ (٣.٨٩) وبدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (سراع، ٢٠٢٣) والتي توصلت إلى درجات متوسطة لمحور الأداء الإستراتيجي في الجامعات اليمنية، وأيضاً جاءت مختلفة مع ما توصلت إليه دراسة

(ميا وآخرون، ٢٠٢١) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من الأداء الإستراتيجي في شركات الصناعة التحويلية العاملة في سورية.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغير الوسيط ضمن الدراسة والمتمثل بالقيادة التحويلية على مستوى مرتفع من الأهمية النسبية من وجهة المبحوثين من العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركات الإتصالات الأردنية حيث جاء المقياس العام لممارسة القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨). وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (البيحاني وبالخير، ٢٠٢٤) والتي توصلت إلى أن هنالك درجات عالية لممارسة القيادة التحويلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وكذلك مع دراسة (أرباب، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجات مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين في شركة كوفي. كذلك مع دراسة (Alessa, 2021) والتي بينت أن الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجات مرتفعة.

نتائج إختبار فرضيات الدراسة:

يبين هذا الجانب نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة والتي تم التوصل من خلالها إلى نتائج الفرضيات التي إعتمدتها الدراسة حيث أظهرت نتائج الفرضيات ما يلي:

أولاً: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين لنموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الإتصالات الأردنية". حيث بينت نتائج تحليل البيانات ما يلي:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين لنموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) في الأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية، وبحسب نتائج هذه الفرضية والتي بينت أن بعد الأنشطة جاء في المرتبة الأولى من حيث الإسهام بالتأثير في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)، يليه بعد القيمة التشغيلية، يليه بعد رأس المال البشري وأخيراً بعد الموارد. وتعزي الباحثة إلى تجسد العلاقة بين نموذج الأعمال الابتكاري والأداء الإستراتيجي في ترتيب متسلسل يعكس أهمية كل بعد حيث تمثل إدارة الأنشطة التنظيم والتنسيق وتخطيط الموارد وإدارة العمليات والمراقبة والتقييم من خلال تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال وهذا بدوره يسهم في تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية وهو ما يعزز الأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية، وعندما تتمكن هذه الشركات من تحقيق قيمة تشغيلية عالية يتم تعزيز قدرتها على تحمل التحديات الاقتصادية والمالية والتكنولوجية، ويعتبر رأس المال البشري أحد الأصول الرئيسية والمحركة، فمن خلال تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار يمكن تحقيق التميز في أدائها، وكلما كانت موارد الشركات ذات كفاءة عالية كلما ساعدت على تقديم الخدمات وإنتاج السلع بشكل أسرع وبتكلفة أقل من المنافسين مما يوفر لها ميزة تنافسية عالية.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية وتنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين لنموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) في القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية". حيث بينت نتائج هذه الفرضية ما يلي:

ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين لنموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) في القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية، وبحسب نتائج هذه الفرضية والتي بينت

أن بعدّ القيمة التشغيلية جاء في المرتبة الأولى من حيث الإسهام بالتأثير في المتغير الوسيط (القيادة التحويلية)، يليه بعدّ رأس المال البشري، يليه بعدّ الموارد وأخيراً بعدّ الأنشطة.

ومن هذا المنطلق فإن القيمة التشغيلية في نموذج الأعمال الابتكاري تمثل دوراً حيوياً يؤثر بشكل كبير على ممارسة القيادة التحويلية في شركات الإتصالات الأردنية، فالقيمة التشغيلية تسهم في تهيئة البيئة المناسبة لممارسة القيادة التحويلية من خلال مجموعة من العمليات والممارسات التشغيلية التي تهدف إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد لتحقيق القيمة التشغيلية العالية يتطلب توجيهاً قيادياً يبني الرؤية الإستراتيجية ويعزز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والتغيير. ويعتبر رأس المال البشري المؤهل والمدرّب والمحفز أحد العوامل الأساسية لنجاح ممارسة القيادة التحويلية، فالقادة التحويليين الناجحين يتمتعون بالقدرة على تحفيز وتمكين موظفيهم وتفويض الصلاحيات، وللوصول إلى درجات مرتفعة من ممارسة القيادة التحويلية لابد من توافر موارد للقياديين في شركات الإتصالات الأردنية يعملون على استخدامها وتوجيهها في الأنشطة المحددة وذات الأولوية في الوقت المناسب.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة وتنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين للقيادة التحويلية في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الإتصالات الأردنية". حيث جاءت نتائج هذه الفرضية كما يلي:

ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين للقيادة التحويلية في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الإتصالات الأردنية، وتشير هذه النتيجة وتفسيراتها إلى أن الدور الإيجابي الذي تلعبه ممارسات القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإستراتيجي في شركات الإتصالات الأردنية فمن خلال تعزيز رؤية القادة وتوجيهها نحو عمليات التواصل والمشاركة وإقامة العلاقات التبادلية بين العاملين والعمل على تمكينهم وظيفياً تساهم في رفع

مستوى رضا العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، ومن خلال تركيز القياديين في شركات الاتصالات الأردنية على تلبية إحتياجات العملاء والعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة تساهم في رفع رضاهم، كما يعزز النهج التحويلي عمليات الإبداع والتطوير وإيجاد الحلول للمشكلات ويحقق حاله من التناغم والترابط في العمليات الداخلية التي يمارسها الأفراد العاملين. وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البيحاني وبالخير، ٢٠٢٤) والتي توصلت إلى وجود اثر للقيادة التحويلية في أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة وتنص "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصورات المبحوثين للقيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين نموذج الأعمال الابتكاري بأبعاده (رأس المال البشري، الأنشطة، الموارد، القيمة التشغيلية) والأداء الإستراتيجي بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية) في شركات الاتصالات الأردنية" وقد جاءت نتيجتها كما يلي:

ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج الأعمال الابتكاري في الأداء الإستراتيجي من خلال القيادة التحويلية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية، وتفسر هذه النتيجة إلى أن شركات الاتصالات الأردنية من خلال تطبيقها لنموذج الأعمال الابتكاري وإستثمار ممارسة القيادة التحويلية قد حققت أثر إيجابي وواضح في الأداء الإستراتيجي، فنموذج الأعمال الابتكاري يتجسد في تحقيق النجاح والإستدامة لشركات الاتصالات الأردنية حيث يساهم في تطوير الإستراتيجيات وتحسين الأداء بشكل عام، أما القيادة التحويلية فتعتبر جسراً بين الرؤية والتوجيه اللازمين لتبني نموذج الأعمال الابتكاري لتحقيق الأداء الإستراتيجي بطرق جديدة ومبتكرة داخل الهيكل التنظيمي لشركات الاتصالات الأردنية.

الإستنتاجات

بناء على نتائج هذه الدراسة، تم التوصل للإستنتاجات التالية:

أكدت النتائج الوصفية أن شركات الاتصالات الأردنية تطبق نموذج الأعمال الابتكاري (رأس المال البشري، والأنشطة، والموارد، والقيمة التشغيلية) والتي جاءت ضمن مستويات مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين في الإدارتين العليا والوسطى، وجاء هذا الإرتفاع من خلال ما تسعى له شركات الاتصالات الأردنية من عمليات تحفيز لموظفيها في الأنشطة التي تعزز الابتكار، وتسعى لتوظيف المواهب والمهارات في نموذج الأعمال المبتكر، وتعمل على تصميم الأنشطة بناءً على متطلبات السوق المتغيرة والفرص الناشئة، بالإضافة إلى إمتلاكها معدات وأجهزة حديثة تدعم عملياتها لتقديم خدمات بشكل يواكب التطورات التكنولوجية، وهذا بدوره ساعد شركات الاتصالات الأردنية في تطبيق نموذج الأعمال الابتكاري في بيئتها.

يتضح أن شركات الاتصالات الأردنية تمتلك مستوى مرتفع من الأداء الإستراتيجي والأبعاد الرئيسية له (رضا العاملين، رضا العملاء، التعلم والنمو، الإبداع، كفاءة العمليات الداخلية)، حيث جاءت تصورات المبحوثين ضمن عينة الدراسة بأهمية البرامج التدريبية والتي بدورها تحسن من قدرات العاملين لديها، وسعيها الدؤوب إلى كسب العملاء، وإستخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات الاتصال وتبادل المعلومات، وإحداث تغييرات ايجابية في أساليب العمل التشغيلية والإدارية، والتطوير المستمر للتكنولوجيا المستخدمة والتركيز على جودة العمليات الإدارية الداخلية مما ينعكس على أدائها الإستراتيجي بجميع مضامينه.

يستنتج من مؤشرات الإحصاء الوصفي أن تصورات المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية قد جاءت بمستوى مرتفع نحو ممارسة القيادة التحويلية، وهذا يعكس مقدار ما يقوم به المدراء في شركات الاتصالات الأردنية من عمليات تشجيع في طرح الأفكار والمشاركة في إتخاذ القرارات والسعي في تحقيق التميز في الأداء وإمتلاكهم القدرة على تنمية روح الفريق لدى العاملين.

إن تطبيق شركات الاتصالات في الأردن لنموذج الأعمال الابتكاري والأبعاد الرئيسية له وبدرجات مرتفعة أسهم في تحسين الأداء الإستراتيجي لهذه الشركات وهذا يؤكد على أن الشركات والمنظمات التي تتبنى نموذج الأعمال الابتكاري بشكل عام في إستراتيجياتها وفي عملياتها الإدارية الداخلية على وجه الخصوص تحقق معايير تنافس عالية وهذا يمكنها من البقاء والإستمرار في السوق وتحقيق عوائد وأرباح مالية أكثر تمكنها من تطور منتجاتها وخدماتها وتساهم في نموها.

إن تطبيق شركات الاتصالات الأردنية لمفهوم نموذج الأعمال الابتكاري بشكل متميز يزيد من قدرة الشركات على المنافسة، ويفسر هذا الجانب أن الشركات المبحوثة تقوم بوضع خطط إستراتيجية وبرامج للترويج عن خدماتها التي تقدمها ضمن أساليب حديثة ومبتكرة تركز على الوسائل التكنولوجية الحديثة بحيث تستطيع التأثير على العملاء وعلى قرارات الشراء لديهم.

يمثل مستوى الأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية عنصر أساسياً في نجاح هذه الشركات وتفوقها في بيئة الأعمال المعاصرة ويفسر ذلك للإستراتيجيات التي تتبعها الشركات المبحوثة كتحسين الموارد وتبسيط العمليات الداخلية، وتحسين المناخ التنظيمي الداخلي وزيادة الإنخراط والالتزام بين العاملين، والعمل على تحقيق التوافق والتطابق بين توقعات العملاء والبحث عن الطرق الممكنة للحفاظ عليهم، بالإضافة إلى إقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى إبتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.

إن تصورات المبحوثين المرتفعة نحو ممارسة القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية يحقق لها الكثير من الفوائد على مختلف المستويات فالقادة التحويليين لديهم سمات شخصية مثالية تقوم بتحقيق مصلحة المنظمة أولاً وبيتعدون عن المصالح

الشخصية ويراعون إحتياجات الأفراد العاملين ومصالحهم وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الشركات المبحوثة.

من خلال نتائج فرضيات الدراسة يمكن التوصل إلى أن تطبيق المفاهيم الرئيسية لنموذج الأعمال الابتكاري ضمن شركات الإتصالات الأردنية لها أثر إيجابي في تحسين الأداء الإستراتيجي من خلال ممارسات القيادة التحويلية وهذا يعكس عمق العلاقة بين هذه المفاهيم، فمن خلال تطبيق نموذج الأعمال الابتكاري يمكن للشركات المبحوثة تحقيق ميزة تنافسية ومن خلال التغيير المستدام والابتكار في أنشطتها يظهر دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط في هذه العلاقة والتي عززت التناغم بين نموذج الأعمال الابتكاري والأداء الإستراتيجي بواسطة توجيه الرؤية وتحفيز التغيير وبناء الثقة، مما يتيح تحسناً ملحوظاً في الأداء الإستراتيجي بشكل عام.

التوصيات: وفقاً للنتائج والإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات وهي:

– ضرورة إستمرار إهتمام الشركات المبحوثة بنموذج الأعمال الابتكاري وأبعاده الرئيسية لما لها من أثر إيجابي وواضح في تطوير الأداء الإستراتيجي والأبعاد الرئيسية له ضمن هذه الشركات وما تلعبه ممارسات القيادة التحويلية من دور رئيسي في الرفع من سوية الأداء الإستراتيجي بشكل عام وكذلك أداء العاملين.

– ينبغي على الشركات تعزيز ثقافة الابتكار والتجديد من خلال تعزيز التفاعل بين الموظفين وتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة والتجارب المبتكرة بصفة مستمرة. بالإضافة إلى إتخاذ إجراءات لتعزيز القيادة التحويلية عبر تطوير قدرات القادة على توجيه التغيير وبناء الثقة بين الفرق.

– تشجيع الشراكات الإستراتيجية والابتكار المشترك لشركات الإتصالات من خلال تعزيز نموذج الأعمال الابتكاري والأداء الإستراتيجي من خلال إقامة شراكات إستراتيجية مع

شركات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الأخرى، وكذلك مع الجامعات ومراكز البحوث. فهذه الشراكات يمكن أن تسهم في تبادل المعرفة والخبرات وتوفير الدعم التقني والمالي لتطوير وتنفيذ مشاريع إبتكارية جديدة.

– استخدام التقنيات الحديثة والإبتكار في العمليات الداخلية، حيث يمكن لشركات الإتصالات تحسين نموذج أعمالها الإبتكاري والأداء الإستراتيجي من خلال إستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الإصطناعي والتحليل الضخم للبيانات في تحسين العمليات الداخلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

– إستمرار شركات الإتصالات الأردنية في الإستجابة لإحتياجات وتوجهات العملاء الإستهلاكية من خلال تحليل توجهاتهم وإحتياجاتهم بشكل دوري، وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي تلك الإحتياجات وتتجاوب مع التطورات في سوق الإتصالات. هذا يمكن أن يساهم في تعزيز التميز التنافسي وتحسين الأداء الإستراتيجي للشركة.

– تشجيع الإبتكار من خلال التكريم والمكافآت، إذ يعد تقدير الإبتكار والتفاني في التحول الإيجابي جزءاً أساسياً من بناء ثقافة الإبتكار داخل الشركة. لذا، ينبغي على الشركات تقديم المكافآت والتكريمات للموظفين الذين يسهمون بفعالية في تطبيق الأفكار الجديدة وتحقيق الإبتكار في العمل.

– رصد ومتابعة الأداء والتحسين المستمر، وذلك برصد وتقييم أداء النموذج الإبتكاري والقيادة التحولية بشكل دوري، من خلال إستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية وعمليات التقييم المستمرة. وعلى أساس هذه التقييمات، يمكن للشركات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء بشكل مستمر.

– تعزيز الشفافية والتواصل الفعال في بناء ثقافة الإبتكار والتحول داخل الشركة، من خلال تعزيز القادة التحويليين التواصل المفتوح والشفافية في نقل رؤية الشركة والأهداف

الإستراتيجية، وتشجيع الموظفين على المشاركة وتقديم الآراء والإقتراحات لتحسين العمليات وتحقيق الابتكار.

من الضروري أن تقوم الشركات المبحوثة بشكل عام بإجراء الدراسات والمراجعات المنتالية لتقييم نموذج الأعمال الابتكاري لديها وقياس تأثيره على جميع المحاور والعمليات الداخلية وربطها بالأداء الإستراتيجي لبيان مدى التقدم والتطور الذي يمكن إجراءه على هذه الإستراتيجيات للوصول إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية وتنسم بالمصادقية والشفافية بحيث تصل إلى أعلى نسب من الرضا.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أرباب، نهى. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين، دراسة حالة: شركة كوفتي للمواد الغذائية-الخرطوم. *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد ٤٥، ١٠٥-١٢٩.
- آقازاده، الوانى، اسماعيل پور، حسن، وحسينى. (٢٠٢٤). تصميم نموذج لرياده الأعمال الدولية فى الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة فى إيران (صناعه الغذاء نموذجاً). *دراسات فى العلوم الانسانية*، ٣٠(٣)، ١٣٧-١٥٦.
- بدر الدين، رانيا، وعجينة فكرية. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، العدد ٩، ٢٣١-٢٧٦.
- البيحاني، نعيم ، وبالخير، بسام. (٢٠٢٤). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية*، المجلد ٤٥، العدد ٣، ١-١٨.
- التميمي فؤاد، ومنهل اسماعيل. (٢٠٢٣). إستعمال أنموذج kano في تحسين الأداء الإستراتيجي. *مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الادارية*، المجلد ١٥، العدد ٤٨، ٤٤٩ - ٤٧٧.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٨). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية*. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حورية، علي، ويوسف، علي. (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري، دراسة ميدانية بشركة **ALGAL+** لتصنيع الالمنيوم بالمسيلة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، المجلد ١٢، العدد ١، ٥٢٥-٥٣٩.
- الخطيب محمد. (٢٠١٠). *الاداء المالي واثره على عوائد أسهم المؤسسات*. عمان- الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- خليل، شعبان. (٢٠٢٠). اثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الاداء التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد ١١، العدد ٣، ١٨٥٣ - ١٨٧٤.
- درويش، عبدالكريم. (٢٠١٠). ادارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي. الشارقة، الامارات العربية المتحدة: مركز بحوث الشرطة.
- رحاب أحمد. (٢٠١٥). أثر الادارة بالقيم على الاداء المتوازن (حالة تطبيقية). مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر والتوزيع.
- السبئي، عبد الغني. (٢٠١٩). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنهج معاصر لإدارة الأداء الاستراتيجي، التكيف مع التغيرات ومنع الأزمات. *مجلة العلوم الادارية العراقية*، المجلد ٣، العدد ٢، ٦٨١ - ٧١٠.
- سراع، شاكر. (٢٠٢٣). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية*، المجلد ٢، العدد ١٦، ١٢٨ - ١٥٩.
- سيار، عبدالرحمن. (٢٠١٤). القيادة الفعالة. الاسكندرية، جمهورية مصر العربية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- السيد، ناظم. (٢٠٠٩). محاسبة الجودة (مدخل تحليلي)، عمان-الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- طاهر، عبدالكريم ،وجمال، دينا. (٢٠٢٠). دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإستراتيجي، بحث تحليلي في هيئة السياحة/ بغداد. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية*، العدد ٢٥، ١ - ٤٨.
- الطويل، اكرم، وسلطان، حكمت. (٢٠١٢). الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة (بحوث محكمة منتقاه). القاهرة-مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

- عبدالعليم، محمد، وإبراهيم هاشم. (٢٠٢٢). اثر القيادة والابداع على الاداء الاستراتيجي- دراسة ميدانية- بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٣ (١)، ٣٤٣-٣٧٩.
- عبدالله، بهجة، وإبراهيم، صديق. (٢٠١٥). الدور الوسيط لنظم ادارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية. *مجلة ادارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الجزء ١٦، العدد ١، ٢٣*.
- عبو، عمر. (٢٠١٠). دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الاداء في المؤسسة. *الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ٨-٩ نوفمبر ٥-٦*. الشلف، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- الغزالي، حافظ. (٢٠١٢). اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية. *مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، قسم ادارة الاعمال، الاردن، ٣٠*.
- القوصي، محمد. (٢٠٢٣). *الإحصاء الوصفي والاستدلالي*، (ط٢). عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي. (٢٠١٩). *القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة*. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المحمادي، خالد. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية. *مجلة الجامعة العراقية، المجلد ٥١، العدد ٣، ٤٤٤-٤٥٩*.
- المراد، حسين. (٢٠١٥). *تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الادارية، الطبعة الاولى*. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية.

المزاح، محمد. (٢٠١٩). مبادئ الإحصاء والاحتمالات للعلوم الإدارية والتطبيقية، (ط٤).

اليمن، صنعاء: مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.

ميا، علي، واسبر لمى، والبارد نور ماء. (٢٠٢١). دور رأس المال البشري في تطوير الأداء

الإستراتيجي: دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية العامة في سوريا. مجلة

جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

المجلد ٤٣، العدد ٣، ٢٩٩-٣٢٢.

هيئة تنظيم قطاع الاتصالات الاردني. (٢٠٢٣). مؤشرات قطاع الاتصالات. المملكة

الأردنية الهاشمية: تقرير هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، الربع الرابع،

trc.gov.jo/EchobusV3.0.

الياسري، أكرم، طالب، علاء، وعلي، نعم. (٢٠١٥). مفاهيم معاصرة في الادارة

الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي، استراتيجيات ادارة الصراع، الاداء

الاستراتيجي، الجزء ١. عمان-الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الياسري، اكرم، وظفر، حسين. (٢٠١٣). اثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في

الاداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات

الفرات الاوسط. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، ٢٤٨.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

Alessa, S. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. **Frontiers in psychology**, 12, 682092..

Aljuhmani, H. Y., Ababneh, B., Emeagwali, L., & Elrehail, H. (2024). Strategic stances and organizational performance: Are strategic performance measurement systems the missing link? **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 16(2), 282-306.

Almudhafar, M. M., & Algoory, N. J. . (2020). Strategic Performance Matrix: A Proposed Model for Strategic Performance Measurement. **Roa Iktissadia Review**, 10(2), 159-174.

- Amit, R., & Zott, C. (2017). Value drivers of e-commerce business models. **Creating value: Winners in the new business environment**, 13-43.
- Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? **International Journal of Social, Policy and Law**, 1(1), 51-55.
- Asbari, M. (2024). The Effect of Transformational Leadership, Organizational Structure and Learning Culture on School Innovation Capacity. **PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research**, 1(02), 22-32.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. . (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. **European Management Journal**, 41(5), 700-708.
- Bertoni, F., Bonini, S., Capizzi, V., Colombo, M. G., & Manigart, S. (2022). Digitization in the Market for Entrepreneurial Finance: **Innovative Business Models and New Financing Channels. Entrepreneurship Theory and Practice**, 46(5), 1120-1135.
- Botelho, D. F., De Oliveira, L. W., Dias, B. H., Soares, T. A., & Moraes, C. A. . (2022). Prosumer integration into the Brazilian energy sector: An overview of innovative business models and regulatory challenges. **Energy Policy**, 161, 112735, 1 - 13.
- Botelho, D. F., Dias, B. H., de Oliveira, L. W., Soares, T. A., Rezende, I., & Sousa, T. (2021). Innovative business models as drivers for prosumers integration - Enablers and barriers. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, 144, 111057.
- Böttcher, T. P., Phi, D. A., Flötgen, R. J., Weking, J., & Krcmar, H. (2021). What Makes an Innovative Business Model? Evidence From the 70 Most Innovative Firms. **Twenty-Seventh Americas Conference on Information Systems**. Montreal.
- Creswell John, David Creswell. (2022). **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. (6th ed)**. India: SAGE Publications, Inc.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. **Human Resource Development International**, 26(5), 627-641.
- Djuraeva, L. (2021). Importance of the Innovative Business Models for the Future Success of the Company. **In SHS Web of Conferences (Vol. 100, p. 01013). EDP Sciences.**, (pp. 1 - 9).

- Donner Mechthild, Hugo de Vries. (2023). Innovative Business Models for a Sustainable Circular Bio economy in the French Agri-food Domain. **Sustainability** , **15**, 5499, 1 - 29.
- Field, A. (2018). **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics**, (5thed). SAGE Publications.
- Gallina, V., Steinwender, A., Zudor, E., Preuveneers, D., & Schlund, S. (2024). Business model development concept for SMEs in the era of twin transition. **Procedia Computer Science**, **232**, 523-532.
- Gaude, V. P., Gawas, N. M., Khandeparkar, K., Naik, G. R., Rivonker, N. U., & Kapdi, G. G. . (2024). Fundamental and Technical Analysis of Select Fmcg Companies in India. **Migration Letters**, **21(S6)**, 871-883.
- Gujarati D, Porter, D, and Gunasekar, S. . (2017). **Basic Econometrics** (5thed). USA, New York: The Mc Graw- Hill Gunasekar.
- Gupta, B., & Agarwal, R. (2022). Strategic Performance Measurement System and Its Impact on Organizational Effectiveness: A Study of United Arab Emirates Based Organizations. **European Journal of Business and Management Research**, **7(3)**, 266-276.
- Haftor Darek, Ricardo Costa. (2023). Five dimensions of business model innovation: A multi-case exploration of industrial incumbent firm's business model transformations. **Journal of Business Research**, **Volume 154**, 1 - 12.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham, R, L. (2018). **Multivariate Data Analysis** (8thed). Cengage Learning EMEA.
- Hindarsah, I., Purwanto, B. H., Priadana, S., & Fahrudin, A. (2020). The owner factor: An innovation element of business model canvas by SMEs rattan industry in Cirebon Indonesia.. **International Journalof Advanced Science and Technology**, **29(6)**, 3963-3972.
- Huynh, T. T. M., Pham, A. D., & Le-Hoai, L. (2021). Building A Strategic Performance Management Model For Enterprises Investing To Coastal Urban Projects Toward Sustainability. **International Journal of Strategic Property Management**, **25(2)**, 127-145.
- Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. . (2020). A Literature Review: Is Transformational Leadership Elitist and Antidemocratic? **International Journal of Social, Policy and Law**, **1(1)**, 36-43.
- Maisyura, M., Aisyah, T., & Ilham, R. N. . (2022). Transformational leadership in organizational transformation. **Jurnal Ekonomi**, **11(03)**, 478 - 488.
- Manninen, K., Laukkanen, M., & Huiskonen, J. (2024). Framework for sustainable value creation: a synthesis of fragmented sustainable business model literature. **Management Research Review**, **47(1)**, 99-122.

- Mohamed Saleh Issa, Swe Khine Myint. (2014). **Reframing Transformational Leadership, Without Edition**. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers Rotterdam,Boston-Taipei.
- Nwachukwu, C., Hieu, M. V., Chládková, H., & Fadeyi, O. . (2019). Strategy Implementation Drivers in Correlation With Strategic Performance. **Management and Marketing Journal**, 17(1), 19-38.
- Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. . (2019). Business model innovation: a review and research agenda. **New England Journal of Entrepreneurship**, 22(2), 89-108.
- Sarıgül, S. S., & Coşkun, A. (2021). Balanced Scorecard (Bsc) As A Strategic Performance Management Tool: Application In A Multinational Bank. **R&S-Research Studies Anatolia Journal**, 4(2), 115-129.
- Schiavi, G. S., & Behr, A. (2018). Emerging technologies and new business models: A review on disruptive business models. **Innovation & Management Review**, 15(4), 338-355.
- Sekaran, U , Bougie, R. (2016). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (7thed)**. NY: John Wiley & Sons Inc, New.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, 43(2-3), 172-194.
- Teichgräber, U., Sibbel, R., Heinrich, A., & Güttler, F. (2021). Development of a balanced scorecard as a strategic performance measurement system for clinical radiology as a cost center. **Insights into Imaging**, 12(1), 69..
- Vandersmissen, L., George, B., & Voets, J. (2024). Strategic planning and performance perceptions of managers and citizens: analysing multiple mediations. **Public Management Review**, 26(2), 514-538.
- You, X. (2022). Applying design thinking for business model innovation. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 11,59, 1 - 25