

## The Impact of Transformational Leadership on Sustainable Performance - A Field Study at the Central Bank of Iraq

Hind Waleed Saeed

College of Administration and Economics/  
University of Baghdad

[hend.walled@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:hend.walled@uomustansiriyah.edu.iq)

Received: 24/4/2025

Prof. Dr. Sanaa Abdulraheem Said

College of Administration and Economics/  
University of Baghdad

[Ubadisanaa@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:Ubadisanaa@coadec.uobaghdad.edu.iq)

Published: 30/6/2026

Accepted: 25/5/2025

### Abstract

The current research aims to test the impact of transformational leadership with its dimensions represented by (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration), on sustainable performance with its dimensions represented by (economic performance, social performance, environmental performance). The Central Bank of Iraq was chosen as the field for this research. The research problem was summarized in the main question: "Is there an impact of transformational leadership on sustainable performance?" in the Central Bank of Iraq. The sample represented the research community, which is ((52 leaders who are at the decision-making level and in administrative positions who hold the position of (General Manager and Director of the Center, General Manager of the Branch, Directors of the Directorate, Director of the Office, and Directors of Departments directly linked to the Governorate) and their assistants. In order to achieve the research goal, the researcher adopted a comprehensive survey and a descriptive analytical approach, as she used the questionnaire as a main tool to collect data related to the practical aspect, in addition to conducting interviews with members of the research sample. The data were analyzed and hypotheses were tested using statistical programs represented by (SPSS) and ((AMOS) to analyze the data. The results showed that there is Transformational leadership has a significant impact on sustainable performance. The researcher recommended that the Central Bank of Iraq continue to offer cash financing initiatives, as they contribute to driving economic development, improving services provided to the community, reducing unemployment, and opening up opportunities to support youth in establishing development projects, which is reflected in the bank's sustainable performance.

**Keywords:** Transformational leadership, Performance, Sustainability.

### تأثير القيادة التحويلية في الأداء المستدام - بحث ميداني في البنك المركزي العراقي

أ.د. سناء عبد الرحيم سعيد

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد

هند وليد سعيد

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى اختبار تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة بـ(التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، في الأداء المستدام بأبعاده المتمثلة بـ(الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) وتم اختيار البنك المركزي العراقي ميداناً لهذا البحث، وتلخصت مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي "هل هناك تأثير للقيادة التحويلية في الأداء المستدام؟ في البنك المركزي العراقي، وتمثلت العينة بمجتمع البحث وهي (52) قائداً ممن هم في مستوى اتخاذ القرار وبالمناصب الإدارية ممن يشغلون منصب (مدير عام ومدير المركز، مدير عام الفرع، ومدراء المديرية، مدير المكتب، ومدراء الاقسام المرتبطة بشكل مباشر بالمحافظية) ومعاونيهم، ولغرض التوصل إلى هدف البحث اعتمدت الباحثتين المسح الشامل، والمنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي، فضلاً عن إجراء المقابلات مع أفراد عينة البحث، وتم تحليل البيانات وأختبار الفرضيات باستخدام البرامج الإحصائية المتمثلة بـ(SPSS) و(AMOS) لتحليل البيانات، وقد أظهرت النتائج بأن هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في الأداء المستدام، وأوصت الباحثتين بضرورة الاستمرار في طرح مبادرات التمويل النقدي من قبل البنك المركزي العراقي، لأنها تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية وتحسن من الخدمات المقدمة للمجتمع وتخفف من البطالة، وتفتح افاق لدعم الشباب في إنشاء مشاريع تمويلية، مما يعكس ذلك على مستوى الأداء البنك المستدام.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء، الاستدامة.

## المقدمة

واجهت منظمات الأعمال ضغوطات مجتمعية هائلة فضلاً عن الاضطرابات وعدم الاستقرار البيئي، بسبب اقتصار عملها على تحقيق الأرباح والنمو على المستوى الاقتصادي، بالرغم من أنه يعد عامل رئيسي ومؤثر بشكل كبير على المجتمع والأفراد، ولاسيما في منظمات القطاع المالي والمصرفي، ألا إن عدم الأخذ بنظر الاعتبار الأداء الاجتماعي والبيئي بسبب اعتبارها أبعاد غير ربحية للمنظمة، تسببت في ظهور مشاكل كبيرة، مما تتطلب من منظمات الأعمال ولاسيما المالية منها في أن تكون أكثر اندماجاً في تصميم استراتيجيات الأعمال وتطبيق أنشطة ريادية ذات أهداف مستدامة تعمل على رفع القدرات التي تمتلكها المنظمة لضمان البقاء والنمو، وتكون منظمات صديقة للبيئة، فضلاً عن تنمية أداءها الاجتماعي في تطوير الموارد البشرية لتصبح ذات مؤهلات عالية ومبتكرة، وهذا يحتاج إلى نمط قيادي فاعل يساهم في معالجة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتعمل على تطوير المرتكزات الأساسية للبنى التحتية في المنظمة وتحقيق الأداء المستدام، ونتيجة لهذه التراكمات بدأ توجه الباحثين في البحث عن موضوعات تساهم في معالجة المعوقات، وتكون أكثر تعمقاً واندماجاً في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ومن هنا جاءت فكرة البحث في (تأثير القيادة التحويلية في الأداء المستدام)، وإن تبني هذا النمط من القيادة يحفز ويدعم الأفراد ويعزز الثقة فيهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم والتزامهم بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر هذا النمط من القيادة أسلوباً فاعلاً في تحقيق التغيير وتطوير القدرات الفردية وتعزيز الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة، وهذا بدوره سوف يساهم في دعم أهداف التنمية المستدامة ونهضة بلدنا الحبيب.

## ١-المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة

١-١-١ مشكلة البحث: إن تعاطم الدور الذي تؤديه القيادات في حياة المنظمة أصبح يفرض عليها أن تتصف بقيادية فاعلة، فضلاً عن قدرتها على توجيه الموظفين وإرشادهم لكسب تعاونهم وتحفيزهم بدرجة عالية وكفؤة مما ينعكس على تحسين مستوى أداء البنك المستدام، ومن هذا المنطلق سعت الباحثين في إيجاد الإجابة عن التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث والمتمثلة بـ"هل هناك تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها في الأداء المستدام بأبعاده؟ وبناءً على ما تقدم يمكن تلخيص أجمالي تساؤلات البحث على النحو الآتي:

أ. ما مدى توافر النمط القيادي الفاعل المتمثل بـ(القيادة التحويلية) في البنك المركزي العراقي، وما مدى تمتعها بخصائص النمط التحويلي؟

ب. ما مدى وعي قيادة البنك المركزي العراقي بأهداف الاستدامة المتمثلة بأبعاد الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)؟

ج. ما مستوى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها والمتمثلة بـ(التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) في الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)؟

١-٢-١ أهمية البحث: يمكن توضيح أهمية البحث من خلال محورين: **المحور الأول هو (المحور المعرفي المتمثل بالجانب النظري):** من خلال الكشف عن مفاهيم جديدة في إدارة الأعمال الحديثة ولاسيما القيادة التحويلية التي تعمل على تحقيق أداء المنظمة المستدام، من خلال تكامل خصائص القيادة التحويلية، والذي يُعد عامل رئيسي في التنمية المستدامة، ولاسيما في منظمات القطاع المالي، حيث يحتاج البنك المركزي العراقي إلى قيادة تحويلية فاعلة، تساهم في معالجة المشاكل والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويهتم في تطوير الموارد البشرية ذات المؤهلات العالية والمتحفزة نحو الابتكار والتطوير ذو الصلة في تحقيق متطلبات الاستثمار في مشاريع جديدة، أما **المحور الثاني** إذ تكمن الأهمية العملية لهذا البحث في استغلال النتائج التي تأمل الباحثين الوصول إليها، والتي قد يكون لها مساهمة فاعلة في إعادة النظر بالأساليب القيادية التي تتبعها

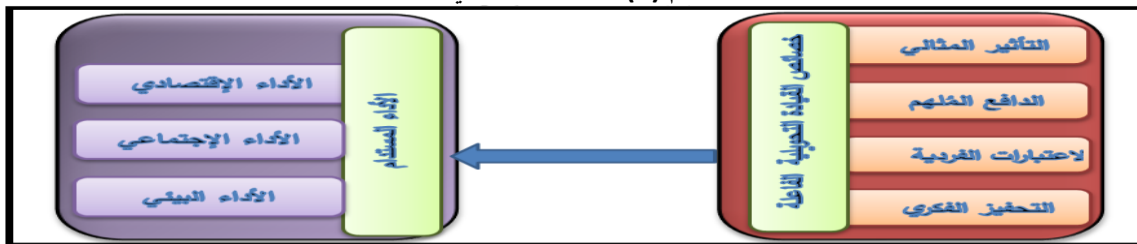
المنظمات وخصوصاً البنك المركزي العراقي منها، فضلاً عن المصارف المحلية، وتكمن الأهمية أيضاً من خلال لفت الانتباه إلى أهمية متغيرات البحث التي تضمن استدامة الخدمات المقدمة، وتعظيم قيمة موارد البلد وتمييزها.

١-٣- أهداف البحث: يُعد الهدف الرئيسي من البحث هو معرفة مدى أثر خصائص القيادة التحويلية في الأداء المستدام، ومن هنا يمكن استنباط عدة أهداف فرعية وهي:

- أ. معرفة مدى توافر نمط القيادة التحويلية في قيادات البنك المركزي العراقي.
- ب. معرفة مدى وعي إدارة البنك المركزي في تبني نمط القيادة التحويلية لديها.
- ج. تحديد مستوى اهتمام البنك المركزي في تحقيق الأداء المستدام.

١-٤- المخطط الفرضي المقترح للبحث: يوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي لمتغيرات البحث والتي تتمثل بالمتغير المستقل وأبعاده (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية)، والتي تُعد من خصائص للقيادة التحويلية استناداً إلى نموذج (Bass & Avolio, 1994)، والمتغير التابع بأبعاده (الإقتصادية والبيئية والاجتماعية)، استناداً إلى نموذج (Jasim, & Altaee, 2023)، وبناءً على ما تقدم واستكمالاً لمشكلة البحث، إذ تكمن أهمية المخطط الفرضي في بيان التأثير بين متغيرات البحث وصياغة الفرضيات.

الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: إعداد الباحثين

١-٥- فرضيات البحث: تُعد صياغة المخطط المقترح رسم لمعالم فرضية البحث المتناغمة مع التساؤلات التي أفرزتها مشكلة البحث، ولتحقيق أهدافه فإنه بالإمكان صياغة الفرضية التي تربط متغيرات البحث، والشكل رقم (1) يوضح طبيعة علاقات التأثير بين المتغيرين والتي يمكن اختبارها إحصائياً، لغرض الإجابة على تساؤلات المشكلة، وتمثلت الفرضية بالآتي: الفرضية الرئيسية: (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية بأبعاده في الأداء المستدام بأبعاده) في البنك المركزي العراقي، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية بأبعاده المتمثلة ب(التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية)، في تحقيق الأداء الاقتصادي المستدام.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية بأبعاده المتمثلة ب(التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) في تحقيق الأداء الاجتماعي المستدام.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية بأبعاده المتمثلة ب(التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) في تحقيق الأداء البيئي المستدام.

٢- الدراسات السابقة: سيتم مراجعة وعرض أهم الدراسات السابقة التي تخص متغيرات البحث، وكالاتي:

١-٢- الدراسة المتعلقة بالمتغيرين القيادة التحويلية و(البعد البيئي) أحد أبعاد متغير الأداء المستدام:

| اسم الباحث<br>والسنة | (Althnayan, et al., 2022)  |
|----------------------|--|
| عنوان الدراسة        | ربط القيادة التحويلية البيئية، سلوك المواطنة التنظيمية البيئية، والأداء المستدام للمنظمة: نموذج الوساطة المعتدل. |

|  |                       |
|--|-----------------------|
| Linking Environmental Transformational Leadership, Environmental Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Sustainability Performance: A Moderated Mediation Model.  |                       |
| تمثلت في السؤال الرئيسي ( كيف ستعمل القيادة التحويلية البيئية على تعزيز الأداء المستدام للمنظمة من خلال سلوك المواطنة التنظيمية البيئية؟ )، في شركات البتروكيماويات وهي من أكبر مستهلكي الطاقة وفي بعض الأحيان تنتهك قواعد حماية البيئة.   | مشكلة الدراسة         |
| البحث في كيفية تأثير أساليب القيادة على أداء المنظمة المستدام حيث هناك نقصاً حاداً في الدراسات حول تأثير القيادة التحويلية البيئية على أداء الاستدامة التنظيمية، ولا سيما إن التحقيق في تأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام في شركات البتروكيماويات وهي من أكبر مستهلكي الطاقة.  | أهمية الدراسة         |
| فحص العلاقة بين القيادة التحويلية البيئية على أداء الاستدامة التنظيمية بواسطة سلوك المواطنة التنظيمية البيئية وإدارتها بواسطة شغف الموظفين بالعمل، وكذلك فحص العلاقات والكشف عن تأثير القيادة التحويلية البيئية على سلوك المواطنة التنظيمية البيئية.   | هدف الدراسة           |
| تمثلت أبعاد متغير القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) وأبعاد متغير الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).  | أبعاد الدراسة         |
| الاستبانة بطريقة المسح والسجلات الرسمية كأدوات لجمع البيانات .   | اساليب جمع البيانات   |
| المنهج الوصفي التحليلي.  | منهج الدراسة          |
| تمثلت عينة البحث من (240) موظفًا بدوام كامل لخمس شركات للصناعات البتروكيماوية في التابعة لوزارة الصناعة والمتمثلة ب(شركة ical، الشركة الوطنية للبتروكيماويات، شركة كال، الشركة الوطنية للبتروكيماويات، شركة التصنيع الوطنية) في المملكة العربية السعودية.  | مجتمع وعينة الدراسة   |
| إن القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء المستدام من خلال سلوك المواطنة التنظيمية البيئية، وأوصت الدراسة التحقيق في تأثير القيادة التحويلية البيئية على أداء المنظمة المستدام يتطلب نهجاً أكثر شمولية والمزيد من العوامل، وكذلك تشجيع البحوث المستقبلية على دراسة هذه العلاقة باستخدام بيانات من مصادر مختلفة، مثل أصحاب المصلحة الآخرين. | الاستنتاجات والتوصيات |
| تشابهت الدراسة في استخدام المنهج واداة الاستبيان، والمسح الشامل، وجمع الوثائق، وتشابهت في أبعاد الأداء المستدام والقيادة التحويلية، واختلفت في عدم استخدامها لأداة المقابلة والملاحظة والاستطلاع الإلكتروني، فضلاً عن عدم التحقق من نمط القيادة، واختلاف ميدان ومجتمع وعينة الدراسة .  | مدى التشابه والأخلاف  |
| استخدمت هذه الدراسة في تعزيز التوجهات البحثية في الجانب النظري والعلاقات الرابطة بين متغير القيادة التحويلية والأداء المستدام.   | مجال الاستفادة        |

٢-٢- الدراسة المتعلقة بالمتغيرين القيادة التحويلية والأداء المستدام:

|   |                   |
|---|-------------------|
| Lin, & Iqbal, (2022).   | اسم الباحث والسنة |
| The Mechanism Underlying the Sustainable Performance of Transformational Leadership: Organizational Identification as Moderator . | عنوان الدراسة     |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| مشكلة الدراسة              | تلخصت مشكلة الدراسة في إن أغلب الدراسات السابقة التي تمت دراسة الأداء المستدام فيها كان كمتغير أحادي البعد ولم يأخذ في الغالب كمتغير متعدد الأبعاد .  |
| أهمية الدراسة              | برزت أهمية الدراسة من خلال ندرة التحقيق في علاقة (القيادة التحويلية والأداء المستدام والهوية التنظيمية) وفهم الأداء المستدام كمتغير متعدد الأبعاد، بالإضافة إلى التوسع في دراسة الأدبيات حول نظرية التبادل الاجتماعي لتحسين الأداء المستدام من خلال الهوية التنظيمية .  |
| هدف الدراسة                | هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة والهوية التنظيمية والأداء المستدام.  |
| أبعاد الدراسة              | أبعاد الأداء المستدام تمثلت بـ(الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، ومتغير القيادة التحويلية .   |
| اساليب جمع البيانات        | تم استخدام الاستبانة الكترونياً كأسلوب لجمع البيانات .  |
| منهج الدراسة               | استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي  |
| مجتمع وعينة الدراسة        | حجم عينة يتكون من (201) فرداً وهم ممثلين عن (350) شركة تصنيع في شمال شرق الصين .  |
| الاستنتاجات والتوصيات      | بينت النتائج بأن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في الأداء المستدام وبشكل غير مباشر، واوصت الدراسة من الضروري توسيع حجم العينة والصناعات والمناطق الجغرافية لحل مشكلة التعميم في البحوث المستقبلية، ويمكن أيضاً التحقيق في الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية، والتحقيق في البحوث المستقبلية لاستكشاف أدوار وسيطة أخرى وأدوار معتدلة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام، وتأكيد الحاجة إلى دراسة الدور الوسيط الذي يمكن من خلاله للقيادة التحويلية أن تساهم في تحسين الأداء المستدام للمنظمة . |
| مدى التشابه والاختلاف      | تشابهت في استخدام المنهج والمصادر العلمية واداة الاستبيان الكترونياً، وأستخدام أبعاد الأداء المستدام واختلفت في عدم استخدامها المقابلة والاستبانة ورقياً، والملاحظة، والوثائق، ونهج المسح الشامل كأدوات لجمع البيانات، عدم التحقق من نمط القيادة، وتشابهت في أبعاد الأداء المستدام، فضلاً عن اختلاف ميدان ومجتمع وعينة الدراسة، وعدم استخدام أبعاد للقيادة التحويلية.   |
| المساهمات و مجال الاستفادة | ساهمت الدراسة في إثراء الأدبيات حول الأداء المستدام، ونظرية الهوية الاجتماعية، وتوفر معلومات لأصحاب العمل الذين يرغبون في تحسين الأداء المستدام من خلال تنفيذ ممارسات القيادة التحويلية تجاه البيئة، كما تمكنهم من فهم أهمية سلوك المواطنة التنظيمي تجاه البيئة في تحسين الأداء المستدام.   |

٣- الجانب النظري: يتناول الجانب النظري الأفكار والمفاهيم والفلسفات الواردة في البحوث والدراسات لمتغيرات البحث مع الربط بين المتغيرات.

٣-١- القيادة التحويلية: تُعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وحظي باهتمام الباحثين والمفكرين في مجال القيادة في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي وأصبحت القلب النابض للإدارة الفاعلة، ومعياراً لنجاح المنظمات وتفوقها حيث ركزت أفكار الباحثين في بحوثهم العلمية على سلوكيات القادة وإن فاعلية القيادة تعتبر بمثابة قوة دفع للمنظمات نحو تحقيق مستوى أداء عالٍ في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة، ويُعد هذا النمط من القيادة الذي يركز على الأهداف طويلة المدى مع التأكيد على الرؤية الواضحة وتحفيز الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية (الربيعي، وحسين، ٢٠١٨: ٦)، إذ تجسد المهمة الأساسية للقيادة التحويلية وفق رأي (Horning,2001) بإيجاد رؤى جذابة بدل الرؤى القديمة ونقلها إلى الموظفين (داود،

. (٢٠١٢: ٢٣٥)

٣-١-١- مفهوم القيادة التحويلية: وسع (Bass,1999) مفهوم القيادة التحويلية لـ (Burns,1978) حيث أعتقد الأخير أن القادة التحويليين هم وكلاء التغيير إذ يحولون قيم الأفراد من خلال تحفيزهم إلى مستويات أعلى من الإنجاز، وهذا يزيد من الالتزام القائد التحويلي وتحفز الموظفين على الأداء بأقصى مستوى، وعمل على وصف أربع خصائص رئيسية للقائد التحويلي الفاعل وهي (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري و الاعتبارات الفردية).

وتعرف القيادة التحويلية: بأنها القيادة التي تتصف بالخصائص القيادية والتي تدرك حاجة التغيير وفق استراتيجيات ومنهجيات جديدة، تساعد على الاهتمام بالطاقات العقلية، وتلبية احتياجاتهم الفردية، ونقلهم نقله حضارية، من خلال تحفيزهم على المبادرات والافكار الإبداعية (بني عطا، ٢٠٢٢: ٣٧).

٣-١-٢- أهداف القيادة التحويلية: عن (عيس، ٢٠٠٨) حدد (Lethwood ,1992)، على ثلاثة أهداف جوهرية تم تحديدها للقيادة التحويلية، وحث القادة التحويليين على الالتزام بها، ويمكن توضيحها من خلال الآتي:- (العظامات، ٢٠٢١: ٢٦)

أ. مساعدة العاملين على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: ويكون عن طريق وضع أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والتقليل من عزلة المرؤوسين، واستخدام الآليات التي تحقق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات، والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك عن طريق تفويض السلطة للتابعين وجعلهم قادرين على تحسين وتطوير في المنظمة .

ب. مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: إذ إن المشاركة بين العاملين والمديرين تؤدي إلى تفسير المشكلة من خلال وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، والعمل على وضع مناقشات المجموعة، إضافةً إلى الاستماع للحلول البديلة بطريقة فعالة لأرائهم المختلفة، فضلاً عن توضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات .

ت. تعزيز تنمية العاملين: إذ إن دافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية، وذلك لغرض النمو المهني، والالتزام بها، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون بشكل قوي، وبهذا سوف يؤدي إلى تنمية وتعزيز العاملين، وإعطائهم دوراً إيجابياً في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق مصالح المؤسسة والتأكيد على تحقيق أهدافها ٣-١-٣- أهمية القيادة التحويلية: إن (Anderson,2001)، ومعظم الباحثين في مجال القيادة يتفقون على أهمية القيادة التحويلية التي تبرز من خلال رفع مستوى الأداء التنظيمي، والاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ العمل والتقلبات في متطلبات وحاجات العاملين ورغبات أصحاب المصالح مع المنظمة، وتعمل على رفع مستوى ثقة العاملين في المنظمة وخلق روح المواطنة والانتماء، فضلاً عن الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (حمدان، ٢٠١٦: ١٣).

٣-١-٤- أبعاد القيادة التحويلية: حدد كل من (Bass & Avolio, 1994) أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة بالخصائص الأربعة الآتية: (Louw & Radloff, 2018:3)

• التأثير المثالي: وهي قدرة القائد على النقاط الرؤية والرسالة وإيصالها، وإظهار الاحترام بنجاح، وبناء الثقة بين الموظفين وتشجيعهم على متابعة الأهداف الفردية أو الجماعية، ويظهر سلوكاً نموذجياً ملهم ومراعي قادر على تحفيز الذات والآخرين من حيث الإبداع والابتكار.

• الدافع الإلهامي: وتعني قدرة القائد على إلهام وتوجيه الآخرين وهي مهمة يتم تحقيقها من خلال مهارات الاتصال الجيدة والتوجيه والرؤية والإجراءات التصحيحية والمغامرة، وتمتع القائد بالثقة التي تبعث التفاؤل بين الموظفين، ويشجع على روح الفريق من أجل تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق الأداء العالي من حيث الإيرادات والنمو.

• الاستشارة الفكرية: هو قدرة القائد التحويلي على الإبداع والابتكار في تشجيع الموظفين على الإبداع من خلال توفير بيئة مواتية لاختبار الأفكار الجديدة وتطويرها.

• **الاعتبارات الفردية:** هو قدرة القائد التحويلي على تقييم وتشخيص وتقييم الاحتياجات الفردية للموظفين بدلاً من معاملتهم كمجموعة وتحديد احتياجات الأفراد ومعالجتها وتوفير الإرشاد لتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للتعامل مع الفرص والصعوبات، ويساهم في تطويرهم وتحقيقهم للأهداف.

٤- **الأداء المستدام:** يُعد مصطلح الأداء المستدام من المفاهيم التي نالت الاهتمام في الوقت الحاضر، وأصبح موضع اهتمام الباحثين والكتاب، حيث انصب اهتمامهم نحو تحليل نظرتهم في موضوع الاستدامة إلى الأداء المستدام من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والمؤشرات الناجحة، خصوصاً بعد التغييرات التي صاحبت بيئة الأعمال الحديثة، بعد أن كانت المنظمات التقليدية تعاني من القصور في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية وذلك لاقصرها على المؤشرات المالية فقط التي لم تعد قادرة لوحدها على توجيه وتقييم أداء تلك الوحدات، وادى ذلك إلى بذل المزيد من الجهود لإيجاد تقنيات جديدة لتقييم تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، يرى (Kieso al.et., 2016) إن تقارير الاستدامة تدمج في التقرير السنوي التقليدي، مما دفع البعض إلى المطالبة بمعايير خاصة بالإبلاغ عن الاستدامة (اسامة & وفاء، ٢٠٢٠: ٦٦)

٤-١- **مفهوم الأداء المستدام:** يُعد مفهوم الأداء المستدام ترجمة لمفهوم التنمية المستدامة على مستوى الأعمال ، وفي إطار العلاقة أو الربط بين التنمية المستدامة والأداء المستدام يذكر (Jurgis et.al,2009) بأن التنمية المستدامة تُعتبر محصلة لتحسين مستوى أداء المنظمة المستمر في مجال الأداء البيئي والأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي، حيث تجتهد المنظمات لتحسين أدائها المستدام من خلال الامتثال للسياسات والأوامر التي تضعها الجهة التنظيمية، وتهدف إلى تحقيق الاستدامة التي تحقق أو تدعم القيم المستدامة نحو الأداء المستدام، الذي يُعد المحصلة لإدارة مجالات الاستدامة في المنظمة (الموسوي والكناني، ٢٠٢٢: ٧٤)، يتطلب مفهوم الأداء المستدام تغييرات في الهياكل التنظيمية وأساليب القيادة وممارسات العمل في المنظمات المعاصرة، ويشير (جبور، ٢٠١٣) إلى إن المنظمات تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال دعم النمو الاقتصادي وحماية البيئة وتعزيز التقدم الاجتماعي، ويتطلب الأداء المستدام التزاماً بالعمل المتواصل والمشاركة الجماعية التي تتبناها الإدارة العليا لتلبية متطلبات العملاء (Jasim, & Altaee, 2023:5)، ويعد الأداء المستدام من وجهة نظر (Degong, et.at.,2018) مؤشر عن أداء المنظمة يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستوى أداء متفوق من خلال قدرتها في الحفاظ على الفوائد قصيرة الاجل وكسبها (أبتهال&، سناء، ٢٠٢٤: ٥٢)، ويعرف بأنه الأداء الذي يستغرق وقتاً طويلاً لتحقيق أهدافها، والنتيجة هي تحقيق التوازن بين السياق والاستراتيجية وعمليات الإدارة والموارد والأصول غير الملموسة خاصة أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التنمية المستدامة (الخط السفلي الثلاثي TBL) المتمثلة بالأداء (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) (Farchi et al.,2021:124).

٤-٢- **أهمية الأداء المستدام:** يرى (جربي، ٢٠١٨) إن أهمية الأداء المستدام تكمن في مساعدة المنظمة على إعادة صياغة استراتيجيات المنظمة ككل، لتشمل الأبعاد الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وإعادة تصميم عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، لتصبح متلائمة مع الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية)، فضلاً عن إتاحة الفرصة في عقد الشراكات فضلاً عن تطوير وتنفيذ الاتفاقيات الدولية التي تتعلق بالتنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية)، وتعمل الاستدامة على تطوير المؤشرات التي تستخدم في تقييم أداء المنظمة، وذلك بالتشاور مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، ومقارنته بأداء المنظمات الأخرى، وتبني مفاهيم مختلفة تتعلق بالأداء المستدام كالتدقيق الاجتماعي، المحاسبة الاجتماعية، التسويق الأخضر، ومنتجات صديقة للبيئة... الخ، إضافة إلى الشفافية، من خلال الانفتاح والمساهمة الفاعلة في الحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة (علي، ٢٠٢٠: ٤٨).

٤-٣- **أهداف الأداء المستدام:** بين (عبد الرحمان، ٢٠١١) أهداف الأداء المستدام نحو: (قارة، ٢٠٢١ : ١٢٠)

أ. **زبائن المنظمة:** حيث تتبلور المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود وتوفير كل الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة الاشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة لهم

ب. **المالكين:** في حالة الملكية الخاصة يتبلور الهدف في بذل كل الجهود الكفيلة بتحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة، وضمن تدفقه لأطول فترة، أما في حالة الملكية العامة فيتبلور الهدف في بذل كل الجهود لتحقيق الاهداف المخططة للدولة .

ت. العاملين بالمنظمة: حيث تتبلور المسؤولية الإجتماعية نحو العاملين من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود والعمل على توفير كافة العوامل الممكنة لخلق وتعميق حالة الرضا والانتماء للمؤسسة وتحسين مستواهم الإجتماعي والمادي والنفسي.

ث. المجتمع: حيث تتبلور المسؤولية الإجتماعية في السعي الحثيث لإسعاد الإنسان ورفاهيته كالارتقاء بمستواه الأقتصادي والإجتماعي من خلال الالتزام ببذل كل الجهود اللازمة لتغطية كل الجوانب، مما سيؤدي قبول المنظمة من قبل المجتمع، ويرتبط مفهوم المسؤولية الإجتماعية بتنمية الموارد الاقتصادية والبشرية وهو التزام اخلاقي تجاه المجتمع المحلي لتحقيق التنمية المستدامة (شذى ومحمد، ٢٠٢٠: ٤٥٣).

٤-٤- أبعاد الأداء المستدام: تمثلت أبعاد الأداء المستدام (الأقتصادي، الإجتماعي، البيئي)، إن المنظمات التي تتبنى الأداء المستدام تجعل نشاطاتها تلبى احتياجاتها ومتطلباتها من خلال استراتيجيات بعيدة المي في حدود الاطر الاقتصادية والإجتماعية والبيئية (علي ومحمد، ٢٠٢٠: ٩٥)، وأشار (بودحوش ، ٢٠١٧) بأن هناك علاقة تفاعلية بين الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام ويمكن توضيحها كما يلي : (علي، ٢٠٢٠: ٥١-٥٥).

• **الأداء الأقتصادي:** وتعدّ الالتزامات مفتاح النجاح في تحقيق الأقتصادي، وتشمل الأصول الآلات والأدوات الجيدة والكوادر البشرية الماهرة، لأن معظم المنظمات تهتم بالتكاليف العامة (Hussein,, & Adnan, 2024:180)، وهومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التقليدية المتمثلة في تحقيق الأرباح والاستمرارية والبقاء في البيئة التي تنشط فيها، كما يُعرّف الأداء الأقتصادي بأنه "تلبية احتياجات العملاء المختلفة من خلال خلق قيم لهم من حيث التكلفة والوقت والجودة ( Ali, & Muhammad 2021:4418)، ويرى (Harris,2005) إن الأداء المستدام من وجهة النظر الاقتصادية تعني تحسين مستوى الرفاهية، وأن يكون النظام الأقتصادي مستدام قادراً على الإنتاجية على أساس مستمر ضمن مستويات انتاج يمكن التحكم فيها (العبودي، ٢٠١٨: ١٢١).

• **الأداء الإجتماعي:** تتمثل أهمية الأداء المستدام اجتماعياً في الحوكمة الرشيدة من حيث أنماط السياسات والقواعد التي تضعها منظمات الأعمال لتشكيل علاقتها مع (العمال والمجتمع)، (Ali, & Muhammad ,2021:4418)، وهو الحفاظ على استدامة السياسات التي تم تحديدها، باعتبارها الأخلاقيات والقيم التي يتم الالتزام بها، وتوفير الحماية للمجتمع من الصعوبات الناجمة عن التكاليف (Misbahul et al.,2022:281).

• **الأداء البيئي:** تتمثل أهمية الأداء المستدام بيئياً من خلال (إيجاد حلول قابلة للتطبيق وجعل النظام البيئي متفوقاً والاقتصاد معتمداً عليه)، والعيش ضمن القدرة الاستيعابية للنظام البيئي (الحدود المادية والنظامية)، أي الحفاظ على قدرته على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية (Ali, & Muhammad ,2021:4418)، ويتمثل بالجهود التي تبذلها المنظمات للحد من تلوث البيئة والمياه، وغازات الاحتباس الحراري، والتهديدات التي تشكلها النفايات المتولدة في البيئة (Emamisaleh et al.,2018:5).

٥- **علاقة القيادة التحويلية في الأداء المستدام:** تعد القيادة فاعلة عندما تكون قيادة مؤثرة، وتعمل مع العاملين على تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة، وتساعد في تحفيز ودعم الآخرين - داخل منظماتهم وخارجها - لتحقيق هذه الرؤية، فضلاً عن التشجيع لتحقيق الأداء العالي، وإن القادة ذوي الفاعلية يتعرفون على القوى الدافعة في البيئات السياسية والاقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التي يعملون فيها وتحليلها وفهم تأثير هذه القوى على استراتيجياتهم الحالية، والقادة الفاعلون يسعون لتحقيق نتائج افضل ورفع مستوى الأداء باستمرار (Kotter , 1990:38)، والقيادة التي تؤكد على التنبؤ والفهم والتحكم في الديناميكيات الشخصية وكيفية التفاعل مع العاملين تحقق أهداف مشتركة، وهذا يعد مؤشراً جيداً للأداء المستدام، ومن بين العديد من أنواع القيادة، إذ تعد القيادة التحويلية واحدة من أكثر أنواع القيادة فاعلية، حيث يكون القادة التحويليين قادرين على تحفيز العاملين لإظهار سلوكيات جيدة تتجاوز التوقعات ، وهذا يكون من خلال أربعة عناصر، وهي (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري)، ( Lin et al.,2022 : 1)، حيث يلعب قادة المنظمة دوراً حاسماً في إطار عمل أصحاب المصلحة لأنهم يتحملون مسؤولية تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة، وتهدف إلى استقطاب الموارد البشرية المناسبة، وتحفيزهم على العمل نحو تحقيق الأهداف المستدامة، وهذا يتطلب من قادة المنظمة إظهار أفكار مستدامة لتفعيل النوايا السلوكية للموظفين في تحسين الأداء المستدام، ومن

أجل تعزيز القدرة التنظيمية في تحقيق أداء (بيئي واقتصادي واجتماعي) مستدام على مستوى المنظمة ( Althnayan et al., 2022: 1-2)، واقترح (Kouzes & Posner, 2002) لوضع توقعات قابلة لتحقيق أقصى قدر من الأداء، وعلى القادة الفاعلين أن يتعرفوا على أفعال ونشاطات الموظفين، وأن يبحثوا عن تفاعلات إيجابية مع الموظفين بدلاً من التركيز على المشاكل، وأن يدرك جهود الموظفين، والحفاظ على حافز مرتفع لأداء المنظمة، (Weaver, 2008: 69).

٦- الجانب العملي للبحث: حدود الاختبارات الاحصائية: قبل البدء بالاختبارات ينبغي إيضاح مديات الاختبارات التي ستخضع لها الأستبانة، ويؤدي استخدام مؤشرات جودة ملائمة النموذج في البحث دوراً مهماً في النمذجة الإحصائية للبيانات للتأكد من كفاءة ومصداقية النموذج الإحصائي للبيانات، والتي تم الحصول عليها عن طريق الأستبانة، ويؤدي استخدام مثل هذه المؤشرات في الأبحاث إلى زيادة مصداقية النتائج وشفافيتها، إذ يتم استخدامها كمقاييس إحصائية لتقييم ملاءمة النموذج ( Hair et al., 2020)، استناداً لذلك سيتم تقديم المؤشرات العلمية التي تم استخدامها في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية والاستراتيجية بما يساهم في تقديم صورة كافية عن مدى ملائمة البيانات بالنسبة للنموذج الفرضي والاحصائي.

٦-١- التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk): تم إجراء تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات بهدف التحقق من اعتدالية توزيع البيانات، فضلاً عن قابليتها لاستكمال التحليل الاحصائية ونوع الاختبارات الواجب استخدامها، وقد تم الاعتماد على استخدام مقاييس إحصائية متنوعة مثل الوسط الحسابي، حدود الثقة له، والوسيط، والانحراف المعياري، وقيم الالتواء والتفرطح، وذلك لأجل تقييم مدى انطباق توزيع هذه المتغيرات مع التوزيع الطبيعي للبيانات، وهو أمر ضروري لفهم طبيعة البيانات واتخاذ القرارات الإحصائية بناءً على ذلك، وأستخدمت الباحثين اختبارات Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk) لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذ تلخص نتائج الاختبارين لكل من المتغيرات الثلاثة اتباعها للتوزيع الطبيعي اعتماداً على مستوى المعنوية الذي يتوجب أن يزيد عن (0,05) (Sekaran & Bougie, 2016)، ويلخص الجدولين رقم (1) ورقم (2) نتائج التوزيع الاعتدالي الكلي على مستوى المتغيرات الثلاثة، فيما يُظهر الشكل رقم (2) منحني توزيع البيانات ومماثلتها للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (1) النتائج الوصفية لاختبار التوزيع الطبيعي

| ت        | المتغير           | المعايير          | القيم الاحصائية | الخطأ المعياري |       |
|----------|-------------------|-------------------|-----------------|----------------|-------|
| 1        | القيادة التحويلية | الوسط             | 4.435           | 0.039          |       |
|          |                   | حدود الثقة        | الأدنى          |                | 4.354 |
|          |                   |                   | الأعلى          |                | 4.515 |
|          |                   | الوسيط            | 4.515           |                |       |
|          |                   | الانحراف المعياري | 0.288           |                |       |
| الالتواء | -0.166            |                   |                 |                |       |
| 2        | الأداء المستدام   | الوسط             | 4.497           | 0.045          |       |
|          |                   | حدود الثقة        | الأدنى          |                | 4.405 |
|          |                   |                   | الأعلى          |                | 4.589 |
|          |                   | الوسيط            | 4.533           |                |       |
|          |                   | الانحراف المعياري | 0.328           |                |       |
|          |                   | الالتواء          | -0.412          |                |       |
|          |                   | التفرطح           | -0.382          |                |       |
| 0.330    |                   |                   |                 |                |       |
| 0.650    |                   |                   |                 |                |       |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS (Version 24)

يتبين من نتائج الجدول رقم (1) إن عناصر القيادة التحويلية أظهرت إن متوسط تقييمها بلغ (4,435) مع انحراف معياري (0,288) مما يشير إلى تباين معتدل في استجابات العينة، فيما كانت قيم الالتواء (-0,166) والتفرطح (-0,870) تقع ضمن الحدود المقبولة، مما يعكس توزيعاً قريباً من الطبيعي دون انحياز أو تفرطح كبير، أي أنها ضمن حدود التوزيع البالغة (±1,96)، وأما في الأداء المستدام فقد بلغ الوسط الحسابي حوالي (4,497) مع قيمة انحراف معياري تساوي تقريباً

(0,328)، مما يعكس مرة أخرى تبايناً معتدلاً أيضاً، وكانت قيم الالتواء (-0,412) والتفرطح (-0,382) وهي تقع ضمن الحدود الطبيعية، مما يشير إلى أن البيانات تتبع نمط توزيع طبيعي دون وجود أي تشوهات ملحوظة.

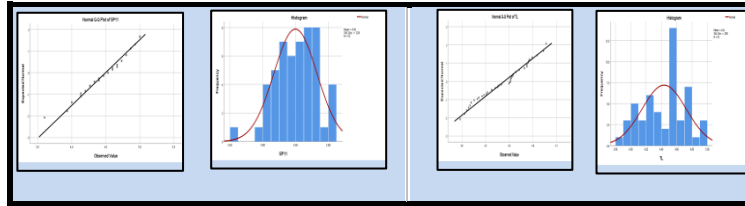
### الجدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk)

| Shapiro-Wilk |             |                | Kolmogorov-Smirnov |             |                | نوع الاختبار      |   |
|--------------|-------------|----------------|--------------------|-------------|----------------|-------------------|---|
| المعنوية     | درجة الحرية | إحصاء الاختبار | المعنوية           | درجة الحرية | إحصاء الاختبار | المتغير           | ت |
| 0,133        | 52          | 0,965          | 0,1500             | 52          | 0,141          | القيادة التحويلية | 1 |
| 0,108        | 52          | 0,963          | 0,205              | 52          | 0,100          | الأداء المستدام   | 2 |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS (Version 24)

تبين نتائج الجدول رقم (2) والمتعلقة بعناصر القيادة التحويلية في اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام طريقتي (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) إلى إن البيانات الخاصة بهذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي، وقد أظهرت القيمة المعنوية (Sig.) في كلا الاختبارين أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية المقبول (0,05)، إذ بلغت (0,150) و (0,133) على التوالي، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تفترض وجود توزيع طبيعي للبيانات، إما في الأداء المستدام فقد بينت النتائج إن البيانات المتعلقة بالأداء المستدام تتبع التوزيع الطبيعي أيضاً، إذ بلغت القيمة المعنوية (0,205) لاختبار Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) (0,108)، وهذه القيم تفوق مستوى الدلالة (0,05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي المفترض.

### الشكل رقم (2) منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (Version 24)

٦-٢-٢- صدق المحتوى الظاهري وثبات الأداة (الأستبانة): قسمت الباحثين صدق ثبات المقياس إلى محاور أساسية بهدف التأكد من مدى الصدق، إلى مدى صدق المحتوى الظاهري، والثبات بين مكونات المقياس عبر (Alpha Cronbach-test)، والتجزئة النصفية (Split-half)، كما تم اختبار كفاية حجم العينة عبر (KMO)Kaiser-Meyer-Olkin، موضح ادناه:

٦-٢-١- الصدق الظاهري: تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة البحث، المتمثلة بالاستبانة التي تتألف من متغيرات رئيسية، وبعد عرضها على مجموعة من الخبراء والاختصاصات المتنوعة، ولاسيما في مجال الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، والبالغ عددهم (16) محكماً لغرض بيان آراءهم بمدى وضوح صياغة الفقرات وملاءمتها ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات البحث المستهدفة، حيث قدم الخبراء ملاحظاتهم حول تحسين الصياغة اللغوية وضمان تغطية الجوانب الأساسية للمتغيرات، وبناءً على هذه الملاحظات، تم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز شمولية الأداة ودقتها، مما يضمن تمثيلاً دقيقاً للموضوع البحثي وارتباط الفقرات بالمتغيرات المراد قياسها، لذلك وجد المحكمون ضرورة إعادة صياغة بعض فقراتها لتكون أكثر تناسقاً وضوحاً، وكانت النتائج النهائية لفقرات الأستبانة على نسبة اتفاق زادت عن (81%)، ومن ثم تحقق الصدق الظاهري، ويوضح الجدول رقم (3) صدق المحتوى الظاهري لأداة البحث.

### جدول رقم (3) صدق المحتوى الظاهري لأداة البحث (الأستبانة)

| عدد الفقرات بعد التعديل | التعديل المتخذ     | النسبة | غير متفق | النسبة | متفق | عدد الفقرات قبل التعديل | متغيرات البحث      |
|-------------------------|--------------------|--------|----------|--------|------|-------------------------|--------------------|
| 4                       | تكييف وإعادة صياغة | %5,2   | 1        | %93,7  | 15   | 4                       | التأثير المثالي    |
| 4                       | تكييف وإعادة صياغة | %5,2   | 1        | %93,7  | 15   | 4                       | الدافع الملهم      |
| 4                       | تكييف وإعادة صياغة | %5,2   | 1        | %93,7  | 15   | 4                       | التحفيز الفكري     |
| 4                       | تكييف وإعادة صياغة | %5,2   | 1        | %93,7  | 15   | 4                       | الاعتبارات الفردية |
| 5                       | تكييف وإعادة صياغة | %10,5  | 2        | %87,5  | 14   | 5                       | الأداء الإقتصادي   |
| 5                       | تكييف وإعادة صياغة | %10,5  | 2        | %87,5  | 14   | 5                       | الأداء الإجتماعي   |
| 5                       | تكييف وإعادة صياغة | %10,5  | 2        | %87,5  | 14   | 5                       | الأداء البيئي      |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS (Version 24)

وبناءً على ذلك، يمكن أن نستنتج بأن الأستبانة قد حققت مستوى مقبول عالي من الصدق الظاهري، نظراً لاتفاق المحكمين في الغالب على الفقرات الواردة فيها.

٦-٢-٢- اختبار الثبات: أن الثبات يدل على مدى الأتساق الداخلي للمقياس من خلال استخدام (Cronbach's Alpha) و (Split-half Reliability Tests)، وكما يأتي:

أ. معامل كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): يؤكد هذا المقياس على إن الأسئلة جميعها تركز لغرض عام يراد معرفة قياسه، وإن احتمال الحصول على نفس النتائج إذ ما تم تكرار المقياس نفسه مرة أخرى (Oppenheim, 1992)، ويتم استخدام الثبات لمعرفة إلى أي مدى يمكن أن يكرر استخدام المقياس على أن تبقى النتائج دون تغيير، مع استقرار المقياس بمرور الوقت، إذ إن نتائج المقياس تتشابه بفترة أو مدة زمنية مختلفة، ويتم استخدام معامل (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس مدى الأتساق الداخلي لفقرات المتغير وأبعاده ككل (De Vaus, 2002)، وأن قيمة Cronbach's Alpha تتراوح بين (0-1) ولا بد أن تصبح مساوية أو أعلى من (0,70) لتكون بأتساق داخلي مقبول على وفق (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2022)، ويمكن توضيح اختبار ثبات المقياس (الأستبانة) كما في الجدول رقم (4).

ب. اختبار التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية) (Split-half Reliability Tests): يُعد الثبات الداخلي بالتجزئة النصفية مؤشر لمدى تجانس فقرات كل محور من محاور الأستبانة، أي أن تكون الاسئلة مترابطة فيما بينها كمجموعة لقياس مفهوم معين، وتوضح الاسئلة المعنى الاجمالي من المقياس (Sekaran, 2009:294)، ويمكن التعرف على ذلك عن طريق التعرف على الاسئلة المكونة من خلال اختبارات الثقة في نصفي المقياس (Split-half Reliability Tests)، والذي يتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية ودرجات الاسئلة الزوجية في الأستبانة.

تُشير نتائج اختبار ثبات أتساق أداة البحث إلى مستويات مقبولة من الموثوقية للمتغيرات المدروسة، إذ حققت قيم الاتساق الداخلي بأستخدام معامل ألفا كرونباخ مستويات أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70) مما يعكس أتساقاً داخلياً جيداً للعناصر المكونة لكل متغير، فيما أظهرت نتائج الثبات بالتجزئة النصفية تبايناً بسيطاً بين النصفين، إلا إن قيم (Guttman Split-Half) تؤكد مقبولية الأستبانة وثباتيتها بشكل عام، وقد أظهرت قيم (Cronbach's Alpha) لمتغيرات البحث مستويات مرتفعة، حيث بلغت (0,846) للقيادة التحويلية، و(0,827) للأداء المستدام، مما يعكس أتساقاً داخلياً ممتازاً بين بنود كل متغير، أما بالنسبة لاختبار الثبات بالتجزئة النصفية، فقد أظهرت القيم المستخرجة من (Guttman) توافقاً جيداً، وأظهرت نتائج (Alpha) في التحليل التفصيلي للنصفين لكل متغير كانت مرتفعة، مما يعزز موثوقية الأداة على مستوى الشرائح الجزئية، وهذا يعني إن الأستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة ولأفراد أنفسهم لتعطي نفس النتائج، وهذا يعكس قوة تصميم الأداة واختيار البنود بما يتناسب مع أهداف البحث، مما يجعلها صالحة للاستخدام في القياس الدقيق للمتغيرات محل البحث، ويلخص الجدول رقم (4) نتائج اختبار ثبات وأتساق أداة البحث.

**الجدول رقم (4) نتائج اختبار ثبات وأتساق أداة البحث**

| الثبات بالجزئية النصفية |       |    |        | الاتساق الداخلي                 |  | نوع الاختبار      |   |
|-------------------------|-------|----|--------|---------------------------------|--|-------------------|---|
| Guttman P               | Ap    | N  | Part   | Cronbach's Alpha ( $\alpha_P$ ) |  | المتغير           | ت |
| 0.911                   | 0.911 | 23 | Part 1 | 0.846                           |  | القيادة التحويلية | 1 |
|                         | 0.886 | 23 | Part 2 |                                 |  |                   |   |
| 0.742                   | 0.810 | 8  | Part 1 | 0.827                           |  | الأداء المستدام   | 3 |
|                         | 0.822 | 7  | Part 2 |                                 |  |                   |   |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS (Version 24)

٦-٣- تشخيص وتحليل الواقع الحالي للبحث وأبعادها الفرعية وفق إستجابة عينة البحث في البنك المركزي العراقي: يتناول هذا الجانب الاختبارات الخاصة بالتحليل الوصفي للمتغيرين (القيادة التحويلية، الأداء المستدام) اعتماداً على الاجابات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة وعددهم (52) قائداً، وتم استخراج معامل الاختلاف، الذي يبين نسبة منخفضة إلى تجانس الإجابات، بينما يُظهر الانحراف المعياري مدى التباعد عن المتوسط، وبما أن الباحثين قد استخدمت مقياس ليكرت الخماسي (1= لا اتفق بشدة، 2= لا اتفق، 3= محايد، 4= اتفق، 5= اتفق بشدة)، وتم تحديد طول الفئة بـ(0.8)، بناءً على المعادلة: (5-1= 0.8)، وتم تصنيف مستويات الموافقة كما في الجدول رقم (5) الذي يعكس الفئات للأوساط الحسابية:

**الجدول رقم (5) فئات الأوساط الحسابية**

| 5 - 4.21    | 4.20 - 3.41 | 3.40 - 2.61 | 1.81 - 2.60 | 1 - 1.80    |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| مرتفعة جداً | مرتفعة      | متوسطة      | منخفضة      | منخفضة جداً |

Source: Saunders, M., Lewis, Ph., and Thornhill, A., (2016), "Research Methods for Business Students", 7<sup>th</sup> ed., Pearson Education, England, P.545.

أولاً-الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث: تم الاعتماد على هذه التصنيفات إلى جانب معاملات الاختلاف والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحليل اجابات عينة البحث، وقد تم عرض النتائج على أساس المراجعة الشاملة لجميع عينة البحث المتمثلة بقيادة البنك المركزي العراقي البالغة (52) قائداً.

٦-٣-١- الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة التحويلية: يظهر الجدول رقم (6) التحليل الوصفي للقيادة التحويلية.

**الجدول رقم (6) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة التحويلية**

| 52    | العينة (N)        |  |
|-------|-------------------|--|
| 4,434 | الوسط الحسابي     |  |
| 0,528 | الانحراف المعياري |  |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS (Version 24)

ويتبين من الجدول أعلاه إن القيادة التحويلية على المستوى الاجمالي حصلت على وسط حسابي بنسبة بلغت قيمتها (4.434) وهي نسبة مرتفعة جداً، وهذا ما أكدته قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.528)، ويظهر الجدول رقم (7) التحليل الوصفي للقيادة التحويلية بأبعادها.

**الجدول رقم (7) التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية**

| ت | الأبعاد            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | اتجاه المراقبة |
|---|--------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1 | التأثير المثالي    | 4.470           | 0.482             | 12.308         | مرتفع جداً     |
| 2 | الدافع الملهم      | 4.422           | 0.558             | 12.617         | مرتفع جداً     |
| 3 | التحفيز الفكري     | 4.441           | 0.520             | 11.718         | مرتفع جداً     |
| 4 | الاعتبارات الفردية | 4.422           | 0.538             | 12.170         | مرتفع جداً     |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS (Version 24)

يظهر الجدول رقم (7) نتائج الإحصاءات الوصفية للقيادة التحويلية ويبين بُعد التأثير المثالي، إذ تشير النتائج إلى إن القادة التحويلين قادرين على التأثير بشكل واسع في موظفي البنك المركزي، ويظهر ذلك في المعدلات العالية التي تتراوح بين (4.326 و4.576) لمتوسطات الإجابات، إذ حصل البُعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.470)، وهو وسط حسابي عالي جداً، وهذا يدل على إن القادة يعملون على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف البنك، وإن مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما، وبينت قيمة الانحراف المعياري (0.482)، وهذا يدل على انسجام جيد في مستوى الإجابات للعينة، وأكد ذلك معامل الاختلاف البالغ (12.308%)، أما نتائج الإحصاءات الوصفية لبُعد (الدافع الملهم) فتشير إلى إن القادة التحويلين يعملون على تحفيز الموظفين لإنجاز الأهداف المحددة واستراتيجيات البنك المركزي، ويظهر هذا من خلال المعدلات التي تتراوح ما بين (4.384 و4.519) لمتوسطات الإجابات، وحصل البُعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.422)، وهو وسط حسابي عالي جداً دل على إن قيادة في البنك لديهم القدرة على الثبات أمام التحديات، ويعملون من خلال استخدام أساليب تُلهم الموظفين من أجل الأهتمام بأدائهم، وإن مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما، إذ كانت قيمة الانحراف المعياري (0.558)، وهذا يُشير على انسجام جيد في مستوى الإجابات للعينة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (12.617%)، وبينت نتائج الإحصاءات الوصفية لبُعد التحفيز الفكري إن القادة التحويلين يحفزون الموظفين نحو التفكير بشكل إيجابي، ويظهر ذلك في المعدلات التي تتراوح بين (4.346 و4.576) لمتوسطات الإجابات، فقد حصل البُعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.441) وهو وسط حسابي عالي جداً، ويدل على إن القيادة في البنك المركزي يسعون إلى أن يكون الموظفين مبدعين ومبتكرين، وإن مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما، إذ كانت قيمة الانحراف المعياري (0.520)، ويشير ذلك على انسجام جيد في مستوى الإجابات للعينة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (11.718%)، وفيما يخص نتائج الإحصاءات الوصفية لبُعد الاعتبارات الفردية تبين أن القادة التحويلين يأخذون بنظر الاعتبار الاحتياجات الفردية وتحديد أولوياتهم وفق ما يتم طرحه من أفكار وآراء مختلفة، ويظهر ذلك في المعدلات العالية التي تتراوح بين (4.211 و4.557) لمتوسطات الإجابات، فقد حصل البُعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.422)، وهو وسط حسابي عالي جداً يدل على إن قادة البنك المركزي يسعون من خلال جهودهم الانسانية في توجيه الموظفين، وفقاً لقدراتهم ومعرفتهم الفردية، وإن مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما فقد كانت قيمة الانحراف المعياري (0.538)، ويشير على انسجام جيد في مستوى إجابات العينة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (12.170%).

٦-٣-٢- الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء المستدام: يُظهر الجدول رقم (8) إجمالي نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء المستدام، وكما يأتي:

#### الجدول رقم (8) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء المستدام

| البيانات        | الوسط الحسابي     | 4.496 |
|-----------------|-------------------|-------|
| الأداء المستدام | الانحراف المعياري | 0.499 |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS (Version 24)

ويتبين من الجدول أعلاه إن الأداء المستدام حصل على نسبة بلغت (4.496)، وهي نسبة مرتفعة جداً، وهذا ما أكدته قيمة الانحراف معياري التي بلغت (0.499)، يظهر الجدول رقم (9) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الأداء المستدام).

#### الجدول رقم (9) التحليل الوصفي لمتغير الأداء المستدام

| ت | الأبعاد                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | المؤلفة اتجاه |
|---|---------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1 | البُعد كاملاً: الأداء الاقتصادي | 4.588           | 0.563             | 12.288         | مرتفع جداً    |
| 2 | البُعد كاملاً: الأداء الاجتماعي | 4.376           | 0.530             | 12.109         | مرتفع جداً    |
| 3 | البُعد كاملاً: الأداء البيئي    | 4.526           | 0.537             | 11.876         | مرتفع جداً    |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS (Version 24)

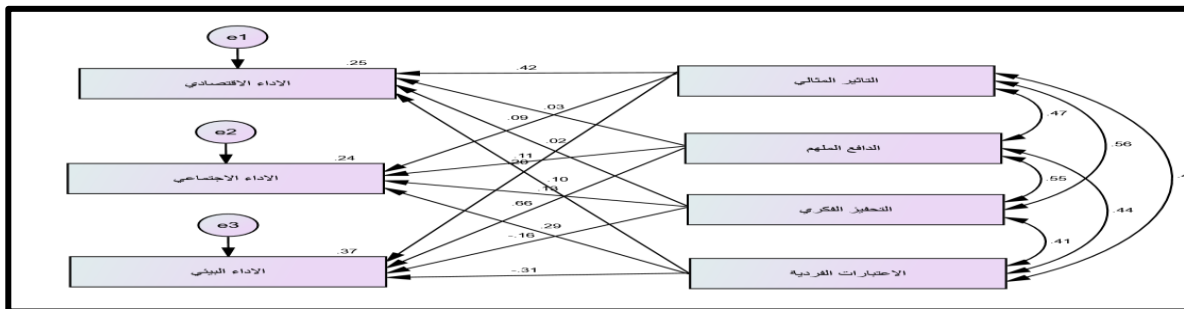
يظهر الجدول رقم (9) نتائج الإحصاءات الوصفية للأداء المستدام وبين بُعد (الأداء الاقتصادي) إن القادة لديهم الاندفاع نحو تعزيز الوضع الاقتصادي من خلال ممارسات البنك والحفاظ على ديمومة الاستقرار الاقتصادي، ويظهر ذلك في المعدلات العالية التي تتراوح بين (4.711 و 4.423) لمتوسطات الإجابات، إذ حصل البُعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.588)، وهو وسط حسابي عالي جداً، مما يدل على إن القادة لديهم القدرة على تطوير وصقل المهارات والقدرات بصورة هادفة تؤدي إلى استخدام الموارد بشكل كفوء ورشيد، ويتبعون نظام اقتصادي يعمل على تلبية الاحتياجات الفردية والإجتماعية بشكل عادل ومتوازن، وإن مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.563)، مما يشير على انسجام جيد في مستوى الإجابات للعينة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (12.288%)، أما نتائج بُعد (الأداء الاجتماعي) فتشير إلى إن القادة لديهم حافز نحو تطوير استراتيجيات اجتماعية تحافظ على الاستقرار المجتمعي، ويظهر ذلك في المعدلات العالية التي تتراوح بين (4.442 و 4.269) لمتوسطات الإجابات، فقد حصل البُعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.376)، وهو وسط حسابي عالي جداً، وهذا يدل على إن القادة لديهم القدرة على تطوير عمل البنك الذي يضمن الحفاظ على توليد قيمة في الخدمة المقدمة للمجتمع، وبما يحقق الجودة العالية، وسعر صرف ملائم لكافة الطبقات الإجتماعية، وإن مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.530)، مما يشير ذلك على انسجام جيد في مستوى الإجابات للعينة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (12.109%)، وكانت نتائج بُعد (الأداء البيئي) إن القادة يشجعون على تطوير استراتيجيات تساهم في الحفاظ على البيئة وديمومتها وعدم تلوثها، ويظهر ذلك في المعدلات العالية التي تتراوح بين (4.596 و 4.442) لمتوسطات الإجابات، فقد حصل البُعد بشكل عام على وسط حسابي مقداره (4.526)، وهو وسط حسابي عالي جداً، مما يدل على إن القادة لديهم اهتمامات هوثقيق الكفاية البيئية للبنك بأساليب كفؤة تحافظ على الموارد، من خلال التغطية التأمينية، والإدارة البيئية، والإفصاح البيئي وغيرها، إذ كان مستوى الإجابات منسجم إلى حد ما، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.537)، ويشير ذلك على انسجام جيد في مستوى الإجابات للعينة، وها ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (11.876%).

ثانياً- اختبار وتحليل فرضيات البحث: استخدمت الباحثتين تحليل الانحدار المتعدد لتحليل فرضيات البحث، وكما في الآتي:

الفرضية الرئيسية: (تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها تأثيراً معنوياً في الأداء المستدام بأبعاده في البنك المركزي العراقي)، وقد تم تحليل هذه الفرضية عبر الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز، والاعتبارات الفردية) تأثيراً معنوياً في الأداء الاقتصادي.
  - الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز، والاعتبارات الفردية) تأثيراً معنوياً في الأداء الاجتماعي.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز، والاعتبارات الفردية) تأثيراً معنوياً في الأداء البيئي.
- ويصور الشكل رقم (3) نتائج تحليل الفرضيات الفرعية، فيما يشتمل الجدول رقم (10) على النتائج المفصلة وكما في الآتي:

الشكل رقم (3) نتائج تحليل الفرضيات الفرعية من الرئيسية الأولى



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج (SPSS (V. 24) & (AMOS V.23)

الجدول رقم (10) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى

| النموذج  | P value | C.R.   | $\beta$ | الاتجاه                                | الفرضية |
|--|---------|--------|---------|--|---------|
| $R^2 = 0.251$<br>$Adj-R^2 = 0.188$<br>$F = 3.945$<br>$Sig = 0.005$ | 0.011   | 2.644  | 0.423   | التأثير المثالي << الأداء الاقتصادي    | الأولى  |
|  | 0.872   | 0.161  | 0.026   | الدافع الملهم << الأداء الاقتصادي      |         |
|  | 0.921   | 0.099  | 0.017   | التحفيز الفكري << الأداء الاقتصادي     |         |
|  | 0.480   | 0.712  | 0.105   | الاعتبارات الفردية << الأداء الاقتصادي |         |
| $R^2 = 0.244$<br>$Adj-R^2 = 0.180$<br>$F = 3.801$<br>$Sig = 0.007$ | 0.600   | 0.529  | 0.085   | التأثير المثالي << الأداء الاجتماعي    |         |
|  | 0.481   | 0.711  | 0.114   | الدافع الملهم << الأداء الاجتماعي      |         |
|  | 0.436   | 0.785  | 0.132   | التحفيز الفكري << الأداء الاجتماعي     |         |
|  | 0.041   | 2.112  | 0.293   | الاعتبارات الفردية << الأداء الاجتماعي |         |
| $R^2 = 0.374$<br>$Adj-R^2 = 0.320$<br>$F = 7.007$<br>$Sig = 0.000$ | 0.188   | 1.336  | 0.196   | التأثير المثالي << الأداء البيئي       |         |
|  | 0.000   | 4.512  | 0.662   | الدافع الملهم << الأداء البيئي         |         |
|  | 0.293   | -1.064 | -0.163  | التحفيز الفكري << الأداء البيئي        |         |
|  | 0.027   | -2.282 | -0.307  | الاعتبارات الفردية << الأداء البيئي    |         |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج (SPSS (V. 24) & (AMOS V.23)

يوضح الجدول رقم (10) والشكل (3) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى، إذ تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية (كمتغير مستقل)، ومستوى الأداء المستدام (كمتغير تابع)، حيث تم قياس خصائص القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية)، والأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، والأداء البيئي)، ويعكس النموذج الشامل قوة تفسيرية جيدة، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بين القيادة التحويلية و(الأداء الاقتصادي) من (0.251) إلى (0.188)، مما يعني أن الخصائص تفسر (25%) من التباين في (الأداء الاقتصادي)، فضلاً عن إن اختبار الأنموذج كان معنوي، إذ بلغت نسبة المعنوية (0.005)، وبمستوى دلالة أقل من (0.05)، وأشارت أيضاً إلى إن دور (التأثير المثالي) جيد ومعنوي في تعزيز (الأداء الاقتصادي)، وتبين أن لهذه الخاصية التأثير الأقوى لمتعتها بقيمة (معامل الانحدار  $\beta$ ) بلغت (0.423)، وهذا يؤكد إن نسبة تغير (التأثير المثالي) وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير (الأداء الاقتصادي) بنسبة (42%)، ويدل على إن التأثير المثالي لقيادات البنك المركزي لها تأثير كبير في الموظفين لتحقيق أهداف البنك الاقتصادية مما ينعكس إيجابياً على الأداء الاقتصادي المستدام، وكذلك يشير إلى إن قدرة القادة في البنك المركزي على استثمار تأثيرهم في الموظفين لتعزيز توجهات البنك الاقتصادي.

وبينت نتائج الجدول أيضاً إن خصائص القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر في تعزيز (الأداء الاجتماعي) المستدام من خلال (الاعتبارات الفردية)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد للأنموذج ( $R^2$ ) من (0.244) إلى (0.180)، مما يعني أن الخصائص تفسر (24%) من التباين في (الأداء الاجتماعي)، فضلاً عن إن اختبار الأنموذج كان معنوي، إذ بلغت نسبة المعنوية (0.007)، وبمستوى دلالة أقل من (0.05)، وتبين أن خاصية (الاعتبارات الفردية) لها التأثير الأقوى لمتعتها بقيمة (معامل الانحدار  $\beta$ ) بلغت (0.293)، وهذا يؤكد إن نسبة تغير (الاعتبارات الفردية) وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير (الأداء الاجتماعي) بنسبة (29%)، وذلك يعني إن قيادات البنك تتمتع بلمسة إنسانية، وتتعامل مع الموظفين بشكل مختلف وفقاً لقدراتهم ومعرفتهم الفردية، مما يمكن القادة من اتخاذ قرارات أكثر دقة في النمو الوظيفي وبناءً على توجهات البنك المركزي، مما يؤثر بشكل جيد ومباشر في تعزيز التوجهات المجتمعية المستدامة للبنك المركزي.

وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية و(الأداء البيئي)، وبينت نتائج النموذج قوة تفسيرية جيدة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بين خصائص القيادة التحويلية وبين (الأداء البيئي) حوالي (0.374) إلى (0.320)، مما يعني أن خصائص القيادة التحويلية تفسر (37%) من التباين في (الأداء البيئي)، فضلاً عن إن اختبار الأنموذج كان معنوي، إذ بلغت نسبة المعنوية (0.000)، وبمستوى دلالة أقل من (0.05)، وتبين إن خاصية (الدافع الملهم

والاعتبارات الفردية) لها التأثير الأقوى بقيمة معامل انحدار ( $\beta$ ) يبلغ (0.662، و0.307) على التوالي، فضلاً عن إن اختبار الأنموذج كان معنوي إذ بلغت نسبة المعنوية (0.000 و 0.027) على التوالي، وبمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يؤكد إن نسبة تغير التأثير الاعتبارات الفردية وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير الأداء الإجتماعي بنسبة (66% وحوالي 31%) على التوالي، مما يشير إلى دور (الدافع الملهم والاعتبارات الفردية) في تعزيز (الأداء البيئي) بشكل جيد ومعنوي، فضلاً عن إن خاصية (الدافع الملهم والاعتبارات الفردية) تؤثران بشكل واضح في (الأداء البيئي)، وهذا يعني إن نمط القيادة التحويلية يلهم الموظفين ودفعمهم إلى تقديم مستوى أداء أعلى باتجاه القضايا البيئية، وكذلك تبين اهتمام القادة بتنفيذ طرق حديثة لزيادة الكفاءة وتعزيز الأداء البيئي، وبالتالي تعظيم مستوى الأداء المستدام، مما يدل أيضاً على التزام البنك المركزي بمعايير الجودة الخاصة بنظام الايزو للبيئية.

تفسير الفرضية الرئيسية: أن قيادات البنك المركزي تستثمر قدراتها ونمطها التحويلي الفاعل في تعزيز استدامة البنك المركزي منعكساً بشكل كلي في مجال إداؤها (البيئي والإجتماعي والاقتصادي)، من خلال تمتعها بخصائص القيادة التحويلية.

وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى: (تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها تأثيراً معنوياً في الأداء المستدام بأبعاده في البنك المركزي العراقي).

٧-الاستنتاجات والتوصيات: بإتباع المنهج واستخدام الأدوات الاحصائية في عرض ومراجعة أدبيات البحث، وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها، التي ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة على تساؤلاتها وفرضية البحث، إذ تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

٧-١-الاستنتاجات: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي التي بينت الإجابة في معالجة إشكالية البحث المتمثلة ب(هل هناك تأثير للقيادة التحويلية والمتمثلة ب(الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي والتأثير المثالي) في الأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادي، الإجتماعي، البيئي)؟)، وكالاتي:

أ. تبين إن الإدارة العليا في البنك المركزي العراقي لديهم اهتمام في تبني نمط القيادة التحويلية، وإن القادة يميلون إلى التمتع بخصائص نمط القائد التحويلي الفاعل مما ساهم في تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع موظفيهم، وإن التأثير المثالي لها خاصية ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة بالإضافة إلى تقديم معايير أخلاقية ومعنوية عالية، حيث يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين، والذين يحظون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، مما يجعل العاملين يتأثرون بها، ويتحمسون معه على تحقيق أهداف البنك المركزي، وهذا النوع من القادة يجسد الحرص على المصالح العامة، ويجعل الموظفين يقدمون جهوداً إضافية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات.

ب. هناك صورة واضحة لقيادات البنك المركزي في تحفيز والهام الموظفين من أجل العثور على المعنى والهدف في عملهم، وتزويدهم برؤية واضحة ومثيرة عن المستقبل، بالإضافة إلى مشاركتهم في تصوّر جذّاب عن القضايا المستقبلية، وينقل لهم بوضوح توقعاته، ويظهر لهم ثقته في تحقيقها، ويلتزم القادة شخصياً بالأهداف والرؤية المشتركة، مما يزيد من الحماس والتعاون لدى الأفراد في تحقيق إنجازات متفوقة.

ج. لوحظ إن القائد التحويلين في البنك المركزي العراقي يُحفّزون جهود الموظفين نحو التفكير الإبداعي، ويحثّونهم أن يكونوا مبتكرين ومبدعين، من خلال التشكيك في الافتراضات، وإعادة صياغة المشكلات، والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة، ويسعون إلى إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وتحرص على المشاركة والمساهمة الفاعلة في حل المشكلات التي يعاني منها البنك المركزي العراقي، فمشاركة العاملين ومساهماتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولاءهم بالبنك المركزي العراقي.

د. تبين النتائج إن هناك اهتمام لقيادات البنك المركزي بتلبية احتياجات كل فرد، من خلال التعرف على الاختلافات الفردية للموظفين، فعمل القائد كمدرّب ومرشد، وهذا يساعد على تطوير الموظفين ورفعهم إلى مستويات أعلى من الإمكانيات، مما

يساهم في نموهم وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى إن توزيع المهام يطور من مواهبهم وشغفهم، مما وفر فرصاً تعليمية جديدة ضمن بيئة عمل داعمة.

هـ. تبين إن الإدارة العليا في البنك المركزي العراقي لديهم وعي واهتمام في تحقيق الأداء المستدام، والسعي إلى توظيف خصائص القادة التحويلين في تحقيق الأداء المستدام، من خلال تأثير خاصة (التأثير المثالي والاعتبار الفردي والدافع الملهم) في تعزيز استدامة البنك المركزي، منعكساً بشكل كلي في مجال الأداء (البيئي والاجتماعي والاقتصادي) المستدام.

٧-٢- التوصيات: استناداً إلى الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، والتي تساهم في إرشاد قيادة البنك المركزي، فضلاً عن استثمار ودعم نقاط القوة وإنتهاز الفرص لتعزيز نقاط القوة، ووضع الآليات والسياسات المناسبة لمعالجة نقاط الضعف في مواجهة التحديات، وكالاتي:

أ. تعزيز الأداء الاقتصادي المستدام في البنك المركزي العراقي، والسعي إلى تنوع نشاطاته الاقتصادية غير النفطية من خلال تفعيل الموارد الزراعية والصناعية والتكنولوجيا اسوة بالبنوك العالمية الأخرى، مما يمثل توازناً مالياً على المستوى العالمي، وانعكاسه على نمو البنك إقتصادياً وفق معايير البنك الدولي وتحقيق الرفاهية الاقتصادية.

ب. ضرورة استثمار قادة البنك لخصائصهم التحويلية في دعم وتعزيز المسؤولية المجتمعية، إذ يتحمل البنك المركزي نصيباً من المسؤولية الاجتماعية، وبما ينعكس على جميع نشاطاته البنكية، من خلال تبني استراتيجيات مستدامة مناسبة في تحسين مستوى الأداء الاجتماعي المستدام، فضلاً عن دعم الإنصاف، وتكافؤ الفرص، والصحة، والسلامة، وكل ما من شأنه أن يخدم المصلحة العامة اجتماعياً داخل وخارج البنك، مما ينعكس على الأداء الاجتماعي في البنك المركزي العراقي.

ج. دعم أهداف الاستدامة ولاسيما المشاريع الصديقة للبيئة، ومشاركة قادة البنك المركزي في الأنشطة البيئية (داخل وخارج) البنك المركزي، كونه دافع أخلاقي يدعم الأسس والمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع والبيئة، إذ لا ينشأ التركيز من أجل الجوانب الاقتصادية فقط، ولا بد من تحفيز واستثارة أفكار الموظفين وجعلهم يمارسون سلوكيات خضراء تدعم المشاريع الصديقة للبيئة، وتشجيعهم على تقديم أفكار تساهم في ترشيد استخدام الموارد بالشكل الأمثل، وبما ينعكس إيجاباً على الأداء البيئي المستدام في البنك المركزي العراقي، وتلبية متطلبات التنمية المستدامة.

## REFERENCES:

١. ابتهاج صالح عبد الرحمن & بسناء عبد الرحيم سعيد العبادي. (٢٠٢٤). تأثير زيادة الاعمال في الأداء التنافسي المستدام: بحث ميداني في عينة من الكليات الاهلية. *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, 19(66), 44-66.
٢. اسامة طارق عباس & وفاء عبد الامير الدباس. (٢٠٢٠). دور مراقب الحسابات في قياس مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي في ظل تطبيق معايير مبادرة التقارير العالمية (GRI): بحث تطبيقي في الشركة العامة للسمت العراقية. *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, 15(51), 59-76.
٣. بني عطا، مفيد محمد جمال. (٢٠٢٢). درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*, 6(6), 33-47.
٤. حسين نجم. والربيعي، خلود هادي. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري-بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية. *Journal of Al-Rafidain University College For Sciences (Print ISSN: 1681-6870, Online ISSN: 2790-2293)*, (1), 112-135.
٥. حمدان حيان. (2016). أثر القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمات العامة (دراسة مسحية على المصرف التجاري فرع ٤ بمدينة حماة). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3638918>.
٦. داود، فضيلة سلمتن . (٢٠١٢). النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية: دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب. *Journal of Accounting and Financial Studies ( JAFS )* 7(21). <https://jpagiafs.uobaghdad.edu.iq/index.php/JAFS/article/view/706>
٧. شذى اكرم احمد & محمد عبد الله ابراهيم. (٢٠٢٠). قياس تأثير اليات حوكمة الشركات على تقارير المسؤولية الاجتماعية لعينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(121), 444-488.

٨. العبودي، خولة حسين حمدان جاسم. (٢٠١٨). برنامج تدقيق مقترح لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية، مج. ١٠، ع. ١، ص ص. ٦٤-٩٠. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-832318>
٩. العظامات، ابتسام عواد. (٢٠٢١). واقع القيادة التحولية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة. مجلة العلوم التربوية و النفسية. 22-5,36(43).
١٠. علي، رحاب علي ابراهيم. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للقرارات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام: الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية، دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية - ولاية الخرطوم ، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال منشورة، مكتبة الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
١١. علي، رحاب علي ابراهيم. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للقرارات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام: الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية، دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية - ولاية الخرطوم ، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال منشورة، مكتبة الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
١٢. علي، فراس مهدي،، ومحمد، نسرين جاسم. (٢٠٢١). تأثير الزخم المعرفي على الأداء المستدام من خلال التوسط في السلوك الاستباقي. مجلة القضايا المعاصرة في الأعمال والحكومة، (3) 27 ، 2542-2550. تم الاسترجاع من-<https://cibgp.com/au/index.php/1323> 6903/article/view/1863
١٣. قارة، عبد الحفيظ، (٢٠٢١). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر . رسالة دكتوراه منشورة، الجزائر : جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش.
١٤. الموسوي، حيدر عطا زبين والكتاني، ضياء محسن فارس راضي. (٢٠٢٢). تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية. مجلة الريادة للمال و الأعمال، مج. ٣، ع. ١، ص ص. ٦٧-٨٢. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1408132>
15. Afiani, R., Surachim, A., & Masharyono, M. (2019). Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan employee engagement dan dampaknya pada kinerja pegawai. *Journal of Business Management Education (JBME)*, Vol 4, No 1,2-3. Retrieved from <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1503941>.
16. Ali, F. M., & Muhammad, N. J. (2021). Impact of proactive behavior on sustainable performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(12), 4416-4423.
17. Althnayan, S., Alarifi, A., Bajaba, S., & Alsabban, A. (2022). Linking environmental transformational leadership, environmental organizational citizenship behavior, and organizational sustainability performance: A moderated mediation model. *Sustainability*, 14(14), 8779.
18. Anwar, K. (2016). The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil. *International Journal of Science Technology & Management*, 5(2), 250-156.
19. Emamisaleh, K., Rahmani, K., & Iranzadeh, S. (2018). Sustainable supply chain management practices and sustainability performance in the food industry. *The South East Asian Journal of Management*, 12(1), 1-19.
20. Farchi, C., Touzi, B., Farchi, F., & Mousrij, A. (2021). Sustainable performance assessment: A systematic literature review. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, 6(2), 124-142.
21. Hussein Ali Ibrahim\*, A., & Adnan Hasan , A. (2024). The Role of Ethical Leadership in Sustainable Performance: An Analytical Research from the Perspective of Al-Muqadadiya Hospital Employees. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(143), 176-188. <https://doi.org/10.33095/3kwj806>
22. Jasim, W. T., & Altaee, A. H. (2023). The Effect of Green Training and Development on Sustainable Performance: An Analytical Research in the Ministry of Environment. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 29(138), 1-21.
23. Staniškis, J. K., Arbačiauskas, V., & Miliūtė, J. (2009). *Sustainable Consumption and Production: European and Lithuanian Perspectives*. Kaunas University of Technology. [1, 2]
24. Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2016). *Intermediate Accounting* (16th ed.). John Wiley & Sons.
25. Kotter, J. (1990), "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, 68(3): 103-112.
26. Lin, M., Effendi, A. A., & Iqbal, Q. (2022). The mechanism underlying the sustainable performance of transformational leadership: Organizational identification as moderator. *Sustainability*, 14(23), 15568.
27. Louw, L., Muriithi, S. M., & Radloff, S. (2018). The relationship between transformational leadership and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks.
28. Misbahul Munir, M. Arief, Sri Bramantoro Abidinagoro, Asnan Furinto. (2022). Building Sustainable Collaboration Through Effective Leadership Sustainability Mediated by Innovation Capability and Moderated by External Stakeholder Interest: Case Study in Indonesia Social Security Administration Agency. *Italienisch ISSN: 0171-4996, Vol. 12, No. 1, 2022, pp 279-294* .
29. Staupoulou, A., & Sardianou, E. (2019, November). Understanding and measuring sustainability performance in the banking sector. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 362, No. 1, p. 012128). IOP Publishing.



30. Weaver, P. Q. (2008). Relationships between leadership practices of founders and successors and economic performance of select family businesses (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
31. Zavodna, Lucie. (2011). SUSTAINABILITY AS THE CRUCIAL FACTOR IN COMPANY'S PERFORMANCE. EMI. Univerzita Tomas Bative Zline, Fakulta management uaeconomiky, ustav podnikove ekonomiky zavodna@fame.utb.