

## الفصل الرابع

### المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات

#### 1.4 المقدمة :

يحتوى هذا الفصل على الخطوات التي تمت من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومن ثم خطوات جمع البيانات وتصميم الاستبانة وقياس مدى صدق وثبات الاستبانة والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي، والمتوسطات، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

#### 2.4 تمهيد

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي " اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة " حيث تم اعطاء الاوزان في عملية التحليل على النحو التالي: الرقم (1) يقابل اوافق بشدة، الرقم (2) يقابل اوافق، الرقم (3) يقابل محايد، الرقم (4) يقابل لا اوافق، الرقم (5) يقابل لا اوافق بشدة، و تم توزيع عدد (160) استبانة على العاملين في شركة زين وشركة سوداني بمساعدة مقدرة ومشكورة من العاملين و تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة .

#### 3.4 معدل الاستجابة:

الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين ، يلاحظ من الجدول انه تم توزيع عدد (160) استبانة عن طريق العينة عمدية من مجتمع الدراسة وهذه الفئات (مدير عام، نائب مدير عام، مدير ادارة، رئيس قسم، رئيس وحدة، وأخرى))، واستجاب (75) فرداً من شركة سودانيل، واستجاب (71) فرداً من شركة زين من المستهدفينو كما تم توزيع الاستبانات في الشركات عن طريق العينة العشوائية عن طريق اليد وكان يتم استلام الاستبانات بعد تعبئتها

مباشرة وكان عدد الاستبيانات المستردة يساوي (146) استبانة بنسبة (91.25%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم تسترد (14) استبانة بنسبة (8.75%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (0) استبانة بنسبة (0%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (146) استبانة بنسبة (91.25%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### جدول رقم ( 1.4 )

معدل استجابة المبحوثين ( حجم العينة = 600 )

النسبة %	العدد	البيانات
100%	160	الاستبيانات الموزعة
91.25%	146	الاستبيانات المستردة
8.75%	14	الاستبيانات التي لم تسترد
0%	0	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل
91.25%	146	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2016م.

#### 4.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (3.4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية حيث بلغت نسبة الذكور (54.1%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (45.2%) من العينة والذين لم يستجيبوا بنسبة (0.7%) والتي تعكسان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث، وكما اظهرتوزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة بنسبة بلغت

(33.6%) وهي اكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة من 30 - 40 سنة شكلت نسبة (22.6%)،  
والفئة من 50-60 سنة بلغت نسبة (19.20%)، وحيث بلغت نسبة الفئة العمرية اقل من 30  
سنة بنسبة (17.1%) والفئة اكبر من 60 سنة بنسبة (6.8%) ،والذين لم يستجيبوا بنسبة  
(0.7%)، ويشير الجدول رقم ( ) الي ترتيب العينة تحت الدراسة حسب الوظيفة حيث بلغت نسبة  
الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم (28.8%) وهي اكبر فئة يليها الذين يشغلون وظيفة مدير بنسبة  
(24.7%) يليها فئة الذين يشغلون وظيفة رئيس وحدة بنسبة (24%) والذين يشغلون وظائف  
اخرى بنسبة (19.2%) والذين يشغلون وظيفة نائب مدير عام بنسبة (2.7%) والذين يشغلون  
وظيفة مدير عام بنسبة (0.7%) ، أما المستوى التعليمي فيوضح أن حملة شهادات البكالوريوس  
يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (40.4%) من العينة، تليها نسبة حملة شهادات الماجستير بنسبة  
(31.5%)، ثم حملة شهادات الدبلوم العالي بنسبة (12.3%)، ثم حملة شهادات الدكتوراه بنسبة  
(8.9%) ثم حملة الدبلوم بعد الشهادة السودانية بنسبة (4.1%) وحملة الشهادة الثانوية العامة  
بنسبة (2.1%) واخيرا حملة الشهادات الاخرى بنسبة (0.7%)، اما سنوات الخبرة فقد أوضح  
التحليل ان الفئة من 8 سنوات الي 13 سنة بلغت نسبة (28.1%) وتشكل أكبر نسبة ، تليها  
الفئة من 13 الي 18 سنة حيث بلغت (24.7%)، ثم الفئة من 3 الي 8 سنة بلغت نسبة  
(21.9%)، و تليها الفئة من 18 الي 23 سنة بنسبة (11.6%) ثم الفئة اقل من 3 سنوات  
بنسبة (7.5%) اخيرا الفئة اكثر من 23 سنة بنسبة (6.2%).

اما سنوات الخبرة فقد أوضح التحليل ان الفئة من 8 سنوات الي 13 سنة بلغت نسبة (28.1%)  
وتشكل أكبر نسبة ، تليها الفئة من 13 الي 18 سنة حيث بلغت (24.7%)، ثم الفئة من 3 الي

8 سنة بلغت نسبة (21.9%)، و تليها الفئة من 18 الي 23 سنة بنسبة (11.6%) ثم الفئة اقل من 3 سنوات بنسبة (7.5%) اخيرا الفئة اكثر من 23 سنة بنسبة (6.2%) ، كما اظهر التحليل عدد الدورات الداخلية ان الفئة من 4-6 دورات والفئة 7 دورات فاكثر كانتا اكبر فيئتين حيث بلغت نسبة (41.1%) ، تليها الفئة من دورة الي ثلاثة دورات حيث بلغت (16.4%)، ثم الفئتين لاشي والذين لم يستجيبوا بلغت نسبة (0.7%)، اما عدد الدورات الخارجية نجد ان الفئة من 1-3 دورات بلغت نسبة (31.5%) اكبر فئة واما الفئة من 4-6 دورات بلغت نسبة (28.8%) ، تليها الفئة لاشي حيث بلغت (26%)، ثم الفئة اكثر من 7 دورات بلغت نسبة (13.7%)، كما هو موضح في الملحق رقم ( ) لقياس ثبات وصدق الدراسة وكانت نتائج الفا كرنباخ كما هو موضح بالجدول رقم ( ) التالي وبناء على نتيجة الاعتمادية (الفا كرنباخ) تم تعديل عبارات الاستبانة كما في الملحق رقم ( 1 ).

جدول رقم ( )

يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة	العدد	بيان	النوع
54.1	79	ذكر	الجنس
45.2	66	أنثى	
.7	1	لم يستجيبوا	
100%	146		المجموع
17.1	25	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
22.6	33	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
33.6	49	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
19.2	28	من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة	
6.8	10	من 60 سنة فأكثر	
.7	1	لم يستجيبوا	
%100	146		المجموع
.7	1	مدير عام	الوظيفة
2.7	4	نائب مدير عام	
24.7	36	مدير إدارة	
28.8	42	رئيس قسم	
24.0	35	رئيس وحدة	
19.2	28	أخرى	
100%	146		
2.1	3	ثانوية عامة	المستوي التعليمي
4.1	6	دبلو مبعث الثانوية	
40.4	59	بكالوريوس	
12.3	18	دبلو معالي	
31.5	46	ماجستير	
8.9	13	دكتوراه	
.7	1	أخرى	
%100	146		

7.5	11	اقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة العلمية
21.9	32	من 3 الى اقل من 8 سنوات	
28.1	41	من 8 الى اقل من 13 سنة	
24.7	36	من 13 الى اقل من 18 سنة	
11.6	17	من 18 الى اقل من 23 سنة	
6.2	9	23 سنة فأكثر	
%100	146		المجموع
.7	1	لاشي	عدد الدورات الداخلية
16.4	24	مندورة الى 3 دورات	
41.1	60	من 4 الى 6 دورات	
41.1	60	7 دورات فأكثر	
%100	146		المجموع
26.0	38	لاشي	عدد الدورات الخارجية
31.5	46	مندورة الى 3 دورات	
28.8	42	من 4 الى 6 دورات	
13.7	20	7 دورات فأكثر	
%100	146		المجموع

#### 0.6.4 التحليل العاملي الاستكشافي :

تأتي أهمية هذا الاجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى . اي ان التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الاساسية يهدف الى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل ) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون او عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الاساسي، قليلة الترابط مع المكونات الاخرى .

وتحقق طريقة التباين الاقصى Varimax لتدوير المحاور عموديا ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على ان متغير ما ينتمى الى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الاحصائية .

و بمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979)<sup>1</sup> و(Hair et al,1998)<sup>2</sup> التي تتمثل في النقاط التالية:

- ان يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارته او متغير 0.60 او اكثر .
- ان يكون معامل ارتباط كل عبارة او متغير بالعامل اكبر من 0.2.
- ان يكون معامل تحميل العبارة او المتغير على العامل الواحد 0.5 او اكثر .
- ان لا تكون العبارة قد تم تحميلها على اكثر من عامل واحد في نفس الوقت .
- ان لا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح .

اي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.50%، تناسب العينة ، وان لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح ، وان تكون الاشتراكات الاولية communities للبنود اكثر من

0.50%، وان لا يقل تشبع العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الاخرى ، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد .

#### 1.6.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من محورين للقيادة الاستراتيجية وعدد عباراتها عشرون عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح ، وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل انه لم يحدث أي تغير في محاور المتغير المستقل، حيث تم التوصل الى مكونين اساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس القيادة الاستراتيجية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (70.051%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998)<sup>3</sup> .

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4.4) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (4-2).



#### جدول رقم (4.4)

##### التحليل العاملي للمتغير المستقل

2	1	العبارات	المتغيرات
-0.014	.933	تبادلية3	
.086	.921	تبادلية4	
.002	.793	تبادلية7	
-.241	.719	تبادلية9	
.802	-.143	تحويلية8	
.790	.019	تحويلية4	
.779	.172	تحويلية6	
.778	-.198	تحويلية2	
<b>0.748</b>		<b>KMO</b>	
<b>570.999</b>		<b>الجزر الكامن</b>	
<b>68.711</b>		<b>نسبة التباين</b>	

: ملاحظة ،\*\*p<0.01434N=

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

#### 2.6.4 التحليل العاملي للمتغير الوسيط المشاركة المعرفية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير الوسيط مع بعضها البعض والمكون من محور واحد، وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) و التشعبات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل حذف بعض العبارات حيث تم التوصل الى مكونين اساسيين (عوامل) من جميع العبارات في

مقياس المشاركة المعرفية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (63.314%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, et al, 1998)<sup>4</sup>.

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (6.4) ونتائج spss في الملحق رقم (4-4).

جدول رقم (5.4)

### التحليل العاملي للمشاركة المعرفية

2	1	العبارات	المتغيرات
-0.261	.766		ضمنية 8
.009	.734		ضمنية 7
-0.167	.705		ضمنية 9
.847	.117		ظاهرة 4
.804	.263		ظاهرة 1
<b>0.567</b>		<b>KMO</b>	
<b>85.154</b>		<b>الجذر الكامن</b>	
<b>63.314</b>		<b>نسبة التباين</b>	

=N0.01434p<0.01434, ملاحظة :

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

#### 3.6.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع تميز الأداء :

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير التابع تميز الأداء مع بعضها البعض والمكون من اربعة محاور لتمييز الأداء وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) و التثبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل حذف بعض المحاور و العبارات في مقياس تميز الأداء وتفسر تلك

المكونات مجتمعة (74.222%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998)<sup>5</sup> ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (5.4) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (3-4).

جدول رقم(6.4)التحليل العاملي للمتغير التابعالاداء المتميز

المتغيرات	العبارات	1	2
الفائدة المدركة	الزيتان2	.876	.063
	الزيتان4	.871	-.097
	المالي2	.136	.839
	المالي4	-.173	.823
KMO		0.506	
الجذر الكامن		79.743	
نسبة التباين		74.222	

=N0.01434p<0.01434\*\*، ملاحظة :

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

#### 4-8: الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور علنا لاتساق الاداء لبيانات تويترا وضمن ( 0 إلى 1) ، تماحتسابقيمة

(ألفا كرو نباخ) للعثور علنا لاتساق البيانات الداخلي، اذا كان تقييم معاملا ألفا كرو نباخ اقرب الي(1)

يعتبر الاتساق الاداء لبيانات التغير انكبير، ولا اتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو

نباخ المطلوبة يتوقف ذلك علنا الغرض من البحث وفي المراحل الأولى ولنا لبحوثنا الأساسية تشير

(Nunnally, 1967) إلأنا المصداقية من 0.60-0.50 تكفيو أن زيادة المصداقية لاكثر من 0.80 وريما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترحاً نقيمة ألفا كرو نباخي جبا تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009)، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي والشكل رقم (4-5) يوضح نموذج الدراسة المعدل .

جدول رقم (4-13)

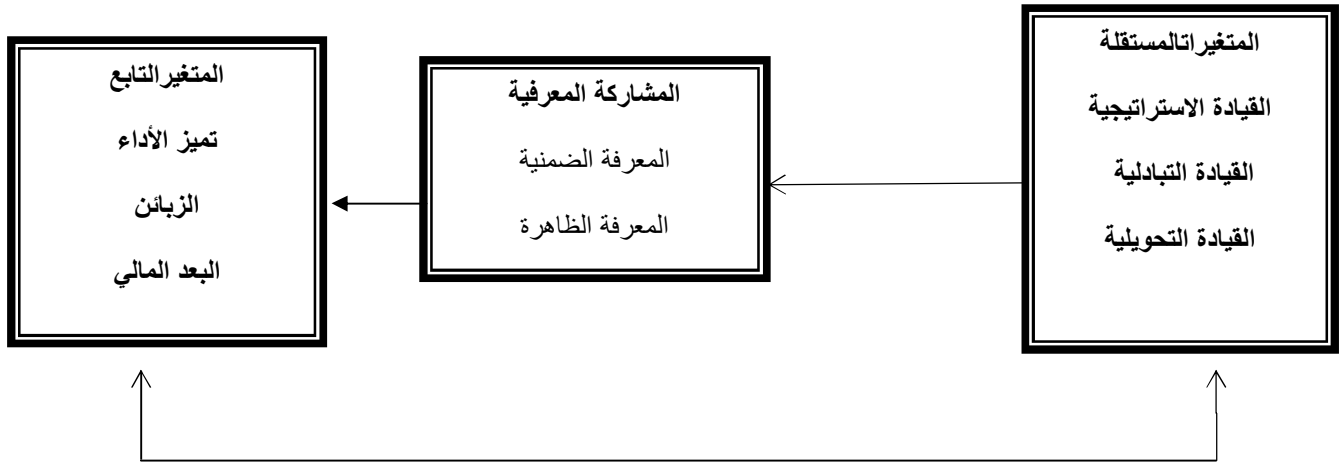
الاعتمادية (Cronbach's alpha)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.870	4	القيادة التبادلية	المتغيرات المستقلة
0.795	4	القيادة التحويلية	
0.611	3	المعرفة الضمنية	المتغيرات الوسيطة
0.622	2	المعرفة الظاهرة	
0.694	2	الزيائن	المتغير التابع
0.556	2	المالية	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

شكل (4-5)

نموذج الدراسة ( المعدل )



#### المصدر: إعداد الباحثة

بناء على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والاعتمادية بقيمتي محاور المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية و المتغير الوسيط المعرفة كما هي ، واما المتغير التابع تميز الأداء فقد تم حذف عدد من المحاور وتبقي محورين هما العملاء والبعد المادي مما حدا بالنتيجة لفرضيات الدراسة.

#### 9-4 : فرضيات الدراسة المعدلة:

الفرضية الرئيسية الأولى (أ): هناك علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء (محور العملاء).

الفرضيات الفرعية :

1-1 هناك علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية وتميز الأداء (العملاء) .

2-1 هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتميز الأداء (العملاء).

الفرضية الرئيسية الأولى (ب) : هناك علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء (المحور المالي).

## الفرضيات الفرعية :

3-1 هناك علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية وتميز الأداء (المحور المالي) .

4-1 هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتميز الأداء (المحور المالي).

الفرضية الرئيسية الثانية (أ): هناك علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والمشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية).

## الفرضيات الفرعية :

5-1 هناك علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والمشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية) .

6-1 هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والمشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية).

الفرضية الرئيسية الثانية (ب): هناك علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والمشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة).

## الفرضيات الفرعية :

7-1 هناك علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والمشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) .

8-1 هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والمشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة (أ): هناك علاقة إيجابية بين المشاركة المعرفية وتميز الأداء (الزبائن).

## الفرضيات الفرعية :

9-1 هناك علاقة إيجابية بين المعرفة الظاهرة وتميز الأداء (محور العملاء) .

10-1 هنالك علاقة إيجابية بين المعرفة الضمنية وتميز الأداء (محور العملاء).

الفرضية الرئيسية الثالثة (ب): هنالك علاقة إيجابية بين المشاركة المعرفية وتميز الأداء (المحور المالي).

الفرضيات الفرعية :

11-1 هنالك علاقة إيجابية بين المعرفة الظاهرة وتميز الأداء (المحور المالي) .

12-1 هنالك علاقة إيجابية بين المعرفة الضمنية وتميز الأداء (المحور المالي).

الفرضية الرئيسية الرابعة (أ): المشاركة المعرفية تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء.

الفرضيات الفرعية :

13-1 المشاركة المعرفية الظاهرية تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء (محور العملاء) .

14-1 المشاركة المعرفية الظاهرية تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء (المحور المالي) .

15-1 المشاركة المعرفية الضمنية تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء (محور العملاء) .

16-1 المشاركة المعرفية الضمنية تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء (المحور المالي) .



#### 10-4 : التحليل الوصفي للمتغيرات:

#### 10-4-1 : متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

- 4- تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (15) ان نتائج عينة الدراسة كانت ايجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة ويوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) أن الوسط الحسابي للقيادة التحويلية ووسط حسابي = (4.1524)، انحراف معياري = (0.88784) أكبر متوسط، يليها الوسط الحسابي للقيادة التبادلية ووسط حسابي = (3.5771)، انحراف معياري = (0.86581)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة المستقلة يساوي أو يزيد عن الوسط الفرضي المستخدم مقييرنا مجال التحليل الإحصائي ( والانحراف المعياري أقل من نصف المتوسط الحسابي) مما يشير إلى متوسط محاور القيادة الاستراتيجية تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (15.4) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتماماً أقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمحاور القيادة الاستراتيجية. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (15.4) أن المستقصين تحت الدراسة تركز بشكلاً أكبر على القيادة التحويلية مقارنة بالقيادة التبادلية من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانباً آخر يمكن ترتيب هذه المحاور أو الاهتمامات لعينة قيد الدراسة تتركز كما يلي: القيادة التحويلية ثم القيادة التبادلية.

#### كما يتضح من الجدول رقم (15.4)

أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغيرات الوسيطة (المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية) نجد ان المعرفة الضمنية ووسط حسابي = 4.0822، انحراف معياري = 0.55407 ويشكل أكبر وسط، أما المعرفة الظاهرة ووسط حسابي = 3.8973، انحراف معياري = 0.82077 والجدير بالذكر أن هذا الاوساط الحسابية اكبر من الاوساط الفرضية المستخدمة في برنامج التحليل الإحصائي مما يشير بقوة بقوّة بعديا المشاركة المعرفة تحت الدراسة. كما يتضح أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتماماً أقل من المعتاد للمتغير الوسيط المشاركة الضمنية و من ثم المشاركة الظاهرة .

ومناحية أخرى يتضح من الجدول رقم (15.4) أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع

تميز الأداء نجد ان (محور العملاء) هو وسط حسابي = 4.2055، انحراف معياري = 0.80873 والجدير بالذكر أن هذا الوسط الحسابي أكبر من الاوساط الفرضية المستخدمة في برنامج التحليل الإحصائي مما يشير بقوة محاور الاداء المتميز تحت الدراسة.

#### جدول رقم (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.86581	3.5771	القيادة التبادلية
.88784	4.1524	القيادة التحويلية

المشاركة المعرفية الضمنية	3.8973	.82077
المشاركة المعرفية الظاهرة	4.0822	.55407
محور الزبائن	4.2055	.80873
المحور المالي	3.5240	1.10381

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

#### 4-11: الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

اجريت تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فاندك يعننا الارتباط قوي بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) والجدول رقم (16.4) أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

ويلاحظ من الجدول رقم (16.4) أن الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية فيما بينها أن بعد القيادة التبادلية يرتبط ارتباطاً سلبياً وبصورة معنوية ضعيفة مع بعد القيادة التحويلية حيث كانت قيمة الارتباط = (-0.020)، كما هارتباطاً إيجابياً معنوي ضعيف مع بعد المتغير الوسيط (المشاركة المعرفية الضمنية) قيمة الارتباط (0.163)، وارتباط معنوي متوسط مع بعد المشاركة الظاهرية الوسيط حيث بلغت قيمة الارتباط (0.326).

أما معامل المتغير التابع فكان الارتباط معنويًا ضعيف مع محور الزبائن حيث كانت قيمة الارتباط = (-0.180) وارتباط معنوي متوسط مع المحور المالي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.591) .

ومن الجدول رقم (16.4) نجد ان المتغير المستقل القيادة التحويلية يرتبط ارتباط معنوي إيجابي متوسط مع بعد المشاركة الضمنية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.414) كما نجد أن المتغير المستقل بعد القيادة التحويلية يرتبط ارتباطًا إيجابيًا معنويًا ضعيفًا مع بعد المشاركة الظاهرة حيث كانت قيمة الارتباط = (0.025)، كما يرتبط مع محور الزبائن ارتباطًا معنويًا متوسط وكان قيمة الارتباط = (0.482)، وارتباط ضعيف مع المحور المالي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.007)، كما نجد أن المتغير الوسيط بعد المشاركة المعرفية الضمنية يرتبط ارتباطًا معنويًا ضعيفًا مع بعد المتغير الوسيط المشاركة المعرفية الظاهرة حيث كانت قيمة الارتباط = (0.143)، وعلاقة عكسية سالبة مع المحور المالي حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.057)، أما علاقة المتغير الوسيط (المشاركة المعرفية الظاهرة) مع المتغير التابع (محور الزبائن ، المحور المالي) فكانت ضعيفة حيث كانت قيمة الارتباط = (0.131)، (0.079)، وعلاقة بعد محور الزبائن مع المتغير التابع المحور المالي أيضًا كانت ضعيفة حيث كانت قيمة الارتباط = (-0.044).

جدول رقم ( 4-16 )

الارتباطات بين متغيرات الدراسة: Person's Correlation Coefficient for All Variable:

6	5	4	3	2	1	المتغيرات
					1	القيادة التبادلية
				1	-.020	القيادة التحويلية
			1	.414**	.163*	المشاركة المعرفية الضمنية
		1	.077	.025	.326**	المشاركة المعرفية الظاهرة
	1	.131	.143	.482**	-.180*	محور الزبائن
1	-.044	.079	-.057	.007	.591**	المحور المالي

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

:

**اختبار الفرضيات:** تتناقضها الجزئية نتائجا اختبارا تفرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي لبياناتنا حيث تناول هذا الجزء اختبار عدد

(4) فرضية رئيسية

متعلقة بالعلاقة بين المتغير المتبقي بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغير المتبقي المستقلة على المتغير التابع وتأثير المتغير الوسيط على المعدل في العلاقات.

**1.12.4 اختبار الفرضية الأولى (أ) : هناك علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية والاداء المتميز (محور**

**الزبائن):**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على الاداء المتميز

(محور الزبائن) ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى أنه هناك علاقة ايجابية لمحاور المتغير المستقل القيادة

الاستراتيجية على الاداء المتميز (محور الزبائن) حيث كانت قيمة مستوي الدلالة اصغر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05)

فيهذه الدراسة. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (38.378)

بمستوي دلالة =0.000) (sig) وهما اصغر من مستوي الدلالة المعتمد في هذه الدراسة

(0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع محاور القيادة الاستراتيجية والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ )

فقد بلغت (0.349) مما يشير إلى أن 34% تقريبا من التغير في محور الزبائن تفسرها القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية

، القيادة التحويلية) أي كلما زادت القيادة الاستراتيجية زادت درجة (محور الزبائن) وتبقى 66%

تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى أخطاء العشوائية الناجمة عن عدم اختيار العينة بدقة وتوحيدها القياس وغير

ها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقات التفصيلية بين القيادة الاستراتيجية والاداء

المتميز (محور الزبائن) فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4) إلى التباين الأهمية النسبية من حيث تأثير مكونات القيادة

الزبائن وقد تبين هذا التأثير من مكونات الباخر، ومن خلال التحليل التوصل إلى أنها كالعلاقة إيجابية معنوية بين القيادة التبادلية ومحور الزبائن حيث بلغت قيمة بيتا (-0.171) و مستوى المعنوية (0.019) كما أنها كالعلاقة معنوية عكسية بين القيادة التحويلية ومحور الزبائن وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.478) ومستوى الدلالة (0.000)، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئياً كون محور القيادة التبادلية لم يحسب لصالح المحور الزبائن كما موضح في الجدول رقم (17.4) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات القيادة الاستراتيجية على محور الزبائن.

جدول رقم (4-17)

نتائج تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و الاداء المتميز (محور الزبائن)

المتغير المستقل	محور الزبائن	Sig
القيادة التبادلية	-.171	.019
القيادة التحويلية	.478	.000
$R^2$	0.261	
$Ajusted R^2$	0.251	
$R^2 \Delta$	0.261	
$F change$	25.301	

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $**p < 0.05$ ,  $***p < 0$

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

1.12.4 اختبار الفرضية الأولى (ب) : هناك علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية والاداء المتميز (المحور

المالي) :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الاداء المتميز

(المحور المالي) ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه هناك علاقة ايجابية لمحاور المتغير المستقل القيادة

الاستراتيجية على الاداء المتميز (المحور المالي) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)



في هذا الدراسة. وقد اشار اختبار F الي أنموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (38.378) بمستوى دلالة =0.000) (sig) وهما صغر من مستوى دلالة المعتمد في هذا الدراسة

(0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار ل جميع محاور القيادة الاستراتيجية والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ )

فقد بلغت (0.591) مما يشير بأن 60% تقريبا من التغيرات في المحور المالي تفسرها القيادة الاستراتيجية (القيادة

التبادلية ، القيادة التحويلية) أي كلما زادت القيادة الاستراتيجية زاد درجة التغير (المحور المالي) وتبقى 40%

تفسرها عوامل خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغير

ها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما علم مستوى العلاقات التفصيلية بين القيادة الاستراتيجية والاداء

التميز (المحور المالي) فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4)

إلتيبنا لأهمية النسبية من حيث تأثير مكونات القيادة الاستراتيجية علنا المحور

المالي وقد تبين هذا التأثير من مكونات الأخر، ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين القيادة

والمحور المالي حيث بلغت قيمة بيتا (0.591) و مستوى المعنوية (0.000) كما أن لا توجد هناك علاقة معنوية إيجابية

بين القيادة التحويلية والمحور المالي وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.019) ومستوى الدلالة (0.780)،

، وهذا النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئيا كون محور القيادة التحويلية لم يحسب لصالح المحور

المالي كما موضح في الجدول رقم (17.4) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات القيادة الاستراتيجية علي المحور المالي .

#### جدول رقم (4-17)

نتائج تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و الاداء المتميز (المحور المالي)

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

Sig	المحور المالي	المتغير المستقل
.000	.591	القيادة التبادلية
.780	.019	القيادة التحويلية
<b>0.349</b>		<b><math>R^2</math></b>
<b>0.340</b>		<b>Ajusted <math>R^2</math></b>
<b>0.349</b>		<b><math>R^2 \Delta</math></b>
<b>38.378</b>		<b>F change</b>

1.12.4 اختبار الفرضية الثانية (أ) : هناك علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية والمشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية) :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على المشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية) ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه هناك علاقة ايجابية لمحاور المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية على المشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (17.938) بمستوى دلالة (sig = 0.000) وهما صغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع محاور

القيادة الاستراتيجية والمتمثلة في معاملات التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.448) مما يشير إلى أن 45% تقريباً من التغييرات في المشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية) تفسرها القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) أي كلما زادت القيادة الاستراتيجية زادت درجة التغيير في المشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية) وتبقى 55% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع إلى الصدفة وغير جوهرية. أما علم مستوى العلاقات التفصيلية بين القيادة الاستراتيجية والمشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية) فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4) إلى أن أهمية النسبية من حيث تأثير مكونات القيادة الاستراتيجية على المشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية) وقد تبين هذا التأثير من مكوناتها الآخر، ومن خلال التحليل المتواصل إلى أنها العلاقة إيجابية معنوية بين القيادة التبادلية والمشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.172) و مستوى المعنوية (0.023) كما أنه توجد هنا علاقة معنوية إيجابية بين القيادة التحويلية والمشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية) وقد بلغت قيمة بيتا (0.417) ومستوى الدلالة (0.000)، وهذا النتيجة تجعل العلاقة مدعومة كلياً كون محاور القيادة الاستراتيجية حسب اتصالها بالمشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية) كما موضح في الجدول رقم (17.4) التالي الذي يوضح انحدر لمكونات القيادة الاستراتيجية على المعرفة الضمنية.

#### جدول رقم (4-17)

## نتائج تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و المشاركة المعرفية (المعرفة الضمنية )

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$  \*,  $p < 0.05$  \*\*,  $p < 0.001$  \*\*\*

المتغير المستقل	المعرفة الضمنية	Sig
القيادة التبادلية	.172	.023
القيادة التحويلية	.417	.000
$R^2$	0.201	
$Ajusted R^2$	0.189	
$R^2 \Delta$	0.201	
$F$ change	17.938	

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

### 1.12.4 اختبار الفرضية الثانية (ب) : هناك علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية و المشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على المشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه هناك علاقة ايجابية لمحاور المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية على المشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) حيث كانت قيمة مستوى دلالة الصغر من مستوى دلالة المعتمد (0.05) في هذا الدراسة. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (8.614) بمستوى دلالة (sig = 0.000) وهما صغر من مستوى دلالة المعتمد في هذا الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع محاور

القيادة الاستراتيجية والمتمثلة في معاملات التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.328) مما يشير إلى أن 33% تقريباً من التغييرات في المشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) تفسرها القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية ، القيادة التحويلية) أي كلما زادت القيادة الاستراتيجية زادت درجة التغيير في المشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) وتبقى 67% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى أخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة ووحدة القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع إلى الصدفة وغير جوهرية. أما علم مستوى العلاقات التفصيلية بين القيادة الاستراتيجية والمشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4) إلى أن أهمية النسبية من حيث تأثير مكونات القيادة الاستراتيجية على المشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) وقد تبين هذا التأثير من مكوناتها الآخر، ومن خلال التحليل المتواصل أنها لا تزال لها علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التبادلية والمشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) حيث بلغت قيمة بيتا (0.327) و مستوى المعنوية (0.000) كما أنها لا توجد هنا علاقة معنوية إيجابية بين القيادة التحويلية والمشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.032) ومستوى الدلالة (0.687)، وهذا النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئياً كون محور القيادة التحويلية لم يحسب لصالح المشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) كما موضح في الجدول رقم (17.4) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات القيادة الاستراتيجية على المعرفة الظاهرة .

#### جدول رقم (4-17)

## نتائج تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و المشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة )

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

Sig	المعرفة الظاهرة	المتغير المستقل
.000	.327	القيادة التبادلية
.687	.032	القيادة التحويلية
<b>0.108</b>		<b><math>R^2</math></b>
<b>0.095</b>		<b>Ajusted <math>R^2</math></b>
<b>0.108</b>		<b><math>R^2 \Delta</math></b>
<b>8.614</b>		<b>F change</b>

المصدر اعداد الباحثين بيانات الدراسة الميدانية (2016)

### 1.12.4 اختبار الفرضية الثالثة (أ) : هناك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية الاداء المتميز (محور

الاهتمام بالزبائن):

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر المشاركة المعرفية على الاداء المتميز (محور الزبائن)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه هناك علاقة ايجابية لمحاور المتغير المستقل المشاركة المعرفية على الاداء المتميز (محور الزبائن) حيث كانت قيمة  $F$  المستوية بالدلالة المعتمد (0.05) في هذا الدراسة. وقد اشار اختبار  $F$  الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (6.624) بمستوى دلالة  $(\text{sig}) = 0.002$  وهذا صغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا الدراسة

(0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع محاور المتغير المستقل المشاركة المعرفية

والمتمثلة في معاملات التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.295) مما يشير إلى أن 30% تقريبا من التغيرات في الاداء المتميز (محور الزبائن) تفسرها المشاركة المعرفية أي كلما زادت المشاركة المعرفية زادت درجة الاداء المتميز (الاهتمام بالزبائن) وتبقى 70%

تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة توحيد القياس وغير ها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما علم مستو بالعلاقات التفصيلية بين المشاركة المعرفية الاداء المتميز (محور الاهتمام بالزبائن) فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4)

إلى أن الأهمية النسبية من حيث تأثير مكونات المشاركة المعرفية على (محور الاهتمام بالزبائن) وقد تبين هذا التأثير من مكونات الأخر، ومن خلال التحليل التوصل إلى أنها كالعلاقة إيجابية معنوية بين المشاركة المعرفية

(المعرفة ضمنية) على الاداء المتميز محور الزبائن حيث بلغت قيمة بيتا (0.162) و مستو بالمعنوية (0.048) كما أنه توجد هنا علاقة معنوية ايجابية بين المشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) والاداء المتميز محور الاهتمام بالزبائن وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.233) ومستو بالدلالة (0.005)،

وهذا النتيجة تجعل العلاقة مدعومة كلياً كون محاور المشاركة المعرفية حسب تلصاح الاداء المتميز (الاهتمام بالزبائن) كما موضح في الجدول رقم (17.4) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات المشاركة المعرفية .

#### جدول رقم (4-17)

## نتائج تحليل العلاقة بين المشاركة المعرفية الاداء المتميز (محور الزبائن)

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

Sig	محور الزبائن	المتغير المستقل
.048	.162	القيادة التبادلية
.005	.233	القيادة التحويلية
<b>0.087</b>		<b><math>R^2</math></b>
<b>0.074</b>		<b>Ajusted <math>R^2</math></b>
<b>0.087</b>		<b><math>R^2 \Delta</math></b>
<b>6.624</b>		<b>F change</b>

المصدر اعداد الباحثين بيانات الدراسة الميدانية (2016)

### 1.12.4 اختبار الفرضية الثالثة (أ) : هناك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية الاداء المتميز (محور

الاهتمام بالزبائن) :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر المشاركة المعرفية على الاداء المتميز (محور الزبائن)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه هناك علاقة ايجابية لمحاور المتغير المستقل المشاركة المعرفية على الاداء المتميز (محور الزبائن) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذا الدراسة. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6.624) بمستوى دلالة (0.002) = sig) وهما صغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا الدراسة

(0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع محاور المتغير المستقل المشاركة المعرفية



والمتمثلة في معاملات التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.295) مما يشير إلى أن 30% تقريبا من التغيرات في الاداء المتميز (محور الزبائن) تفسرها المشاركة المعرفية أي كلما زادت المشاركة المعرفية زادت درجة الاداء المتميز (الاهتمام بالزبائن) وتبقى 70%

تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة توحيد القياس وغير ها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما علم مستو بالعلاقات التفصيلية بين المشاركة المعرفية الاداء المتميز (محور الاهتمام بالزبائن) فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4) إلى أن أهمية النسبية من حيث تأثير مكونات المشاركة المعرفية علي (محور الاهتمام بالزبائن) وقد تبين هذا التأثير من مكونات الأخر، ومن خلال التحليل التوصل إلى أنها كالعلاقة إيجابية معنوية بين المشاركة المعرفية (المعرفة ضمنية) علي الاداء المتميز محور الزبائن حيث تبلغ قيمة بيتا (0.162) و مستو بالمعنوية (0.048) كما أنه توجد هنا كالعلاقة معنوية ايجابية بين المشاركة المعرفية (المعرفة الظاهرة) والاداء المتميز محور الاهتمام بالزبائن وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.233) ومستو بالدلالة (0.005)، وهذا النتيجة تجعل للعلاقة مدعومة كلياً كون محاور المشاركة المعرفية حسب تلصالح الاداء المتميز (الاهتمام بالزبائن) كما موضح في الجدول رقم (17.4) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات المشاركة المعرفية .

#### جدول رقم (4-17)

## نتائج تحليل العلاقة بين المشاركة المعرفية الاداء المتميز (محور الزبائن)

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

Sig	محور الزبائن	المتغير المستقل
.048	.162	القيادة التبادلية
.005	.233	القيادة التحويلية
<b>0.087</b>		<b><math>R^2</math></b>
<b>0.074</b>		<b>Ajusted <math>R^2</math></b>
<b>0.087</b>		<b><math>R^2 \Delta</math></b>
<b>6.624</b>		<b>F change</b>

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

### 1.12.4 اختبار الفرضية الثالثة (ب) : هناك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية الاداء المتميز (المحور

المالي) :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر المشاركة المعرفية على الاداء المتميز (المحور المالي)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه هناك علاقة ايجابية لمحاور المتغير المستقل المشاركة المعرفية على الاداء المتميز (المحور المالي) حيث كانت قيمة  $F$  المستوية بالدلالة المعتمد (0.05) في هذا الدراسة. وقد اشار اختبار  $F$  الي أن نموذج الانحدار ليس ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (0.733) بمستوى دلالة (0.482) = sig) وهناك أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا الدراسة

(0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع محاور المتغير المستقل المشاركة المعرفية

والمتمثلة في معاملات التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.101) مما يشير إلى أن 10% تقريبا من التغيرات في الاداء المتميز (المحور المالي) تفسرها المشاركة المعرفية أي كلما زادت المشاركة المعرفية زادت درجة الاداء المتميز (المحور المالي) وتبقى 90%

تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة توحيد القياس وغير ها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما علم مستو العلاقات التفصيلية بين المشاركة المعرفية الاداء المتميز (المحور المالي) فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4)

إلنتباينا لأهمية النسبية منح حيث تأثير مكونات المشاركة المعرفية علي (المحور المالي) وقد تبين هذا التأثير من مكونات الأخر، ومن خلال التحليل المتوصل إلى أن لا توجد هنا علاقة إيجابية معنوية بين المشاركة المعرفية (المعرفة ضمنية) علي الاداء المتميز المحور المالي حيث بلغت قيمة بيتا (-0.63) و مستو المعنوية (0.449) كما أنه لا توجد هنا علاقة معنوية ايجابية بين المشاركة المعرفية والاداء المتميز المحور المالي وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.083) ومستو الدلالة (0.319)، وهذا النتيجة تجعل العلاقة غير مدعومة كليا كون محاور المشاركة المعرفية لم تحسب لصالح الاداء المتميز (المحور المالي) كما موضحة في الجدول رقم (17.4) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات المشاركة المعرفية .

#### جدول رقم (4-17)

نتائج تحليل العلاقة بين المشاركة المعرفية الاداء المتميز (المحور المالي)

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

Sig	محور الزبائن	المتغير المستقل
.449	-.063	المشاركة المعرفية الضمنية
.319	.083	المشاركة المعرفية الظاهرة
<b>0.010</b>		<b><math>R^2</math></b>
<b>-0.004</b>		<b>Ajusted <math>R^2</math></b>
<b>0.010</b>		<b><math>R^2 \Delta</math></b>
<b>0.733</b>		<b>F change</b>

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

## 7.11.4 اختبار الرابعة (أ): أنالمشاركة المعرفية الضمنيةتتوسطالعلاقةبينالقيادة

### الاستراتيجيةوالاداء المتميز (محور الزبائن) .

الجدولأدناه رقم (4-28) يوضحنتائجاختبارالانحدارالمتعدد لأثرالدورالوسيطللمشاركة المعرفية الضمنية فيالعلاقةبينأبعادالقيادة الاستراتيجيةوالاداء المتميز محور الزبائنحيثظهرفالنموذجالأول أنه جاءتنتائجاختبارالعلاقةبينالقيادة الاستراتيجية (التبادلية، التحويلية) تؤثرعلىالاداء المتميز محور الزبائنعلىالقياد التبادلية، وجاءتقيمةبيتا للعنصر (0.171- $\beta$ )، علناالتوالي، أمافالنموذجالثانيفقدحددتغيرفقيمةالتباينالعنصر (حيث لـ  $\beta=0.478$ )، كماهو ملاحظفقيمةبيتا (-0.165 $\beta$ )، علناالتواليولمعرفةأثرالمتغيرالوسيطعلىالعلاقةبين (القيادة الاستراتيجية) ومحور الزبائن نجدأنالقيمفالنموذجالثانيلم تتخفصوهذايشيرلأنهلا توجد هناالعلاقةتتوسطالمشاركة المعرفية الضمنيةفيالعلاقةبينالقيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) والاداء المتميز (محور الزبائن) وذلك لان المشاركة المعرفية الضمنية لم تتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والاداء المتميز محور الزبائن، كما في الجدول رقم (4-38) الذي يوضح نتائج الانحدار .

جدول رقم (4-31)

قياس الدور الوسيط للمشاركة المعرفية الضمنية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاداء المتميز (محور الزبائن)

الاداء المتميز (محور الزبائن)		القيادة الاستراتيجية
النموذج 2	النموذج 1	
-.165*	*-0.171	القيادة التبادلية
.493*	*0.478	القيادة التحويلية
.114*		المشاركة المعرفية الضمنية
<b>0.262</b>	<b>0.261</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>0.247</b>	<b>0.251</b>	<b>Ajusted R<sup>2</sup></b>
<b>0.001</b>	<b>0.261</b>	<b>R<sup>2</sup> Δ</b>
<b>0.178</b>	<b>25.301</b>	<b>F change</b>

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.05, \*p<0.10. Note: Level of significant: \*p<0.10

#### 1.12.4 اختبار الفرضية الرابعة (ب) : أن المشاركة المعرفية الضمنية تتوسط العلاقة بين القيادة

#### الاستراتيجية والاداء المتميز (المحور المالي) .

الجدول أدناه رقم (4-28) يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للمشاركة المعرفية الضمنية في العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والاداء المتميز المحور المالي حيث ظهر في النموذج الأول أنه جاءت نتائج اختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (التبادلية، التحويلية) تؤثر على الاداء المتميز المحور المالي عداً قيماً القيادة التبادلية، وجاءت قيمة بيتا للعناصر (0.591- $\beta$ )، علنا لتوالي، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيمة التباين للعناصر (حيث لم تتخفص كما هو ملاحظ في قيم بيتا (-0.626) $\beta$ )، علنا لتوالي لمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (القيادة الاستراتيجية) والمحور المالي نجد أن القيم في النموذج الثاني لم تتخفص وهذا يشير إلى أنها لا توجد هنا علاقة تتوسط للمشاركة المعرفية الضمنية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) والاداء المتميز (المحور المالي) وذلك لان المشاركة المعرفية الضمنية لم تتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والاداء المتميز المحور المالي، كما في الجدول رقم (4-38) الذي يوضح نتائج الانحدار .

## جدول رقم (4-31)

قياس الدور الوسيط للمشاركة المعرفية الضمنية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاداء المتميز (المحور

(المالي)

الاداء المتميز (المحور المالي)		القيادة الاستراتيجية
النموذج 2	النموذج 1	
.626*	*0.591	القيادة التبادلية
.103*	*0.019	القيادة التحولية
- .202*		المشاركة المعرفية الضمنية
<b>0.383</b>	<b>0.349</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>0.369</b>	<b>0.251</b>	<b>Ajusted R<sup>2</sup></b>
<b>0.033</b>	<b>0.349</b>	<b>R<sup>2</sup>Δ</b>
<b>7.466</b>	<b>38.466</b>	<b>F change</b>

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

Note: Level of significant: \*p<0.10، \*\*p<0.05، \*\*\*p<0.001

### 7.11.4 اختبار الرابعة (ج): أن المشاركة المعرفية الظاهرة تتوسط العلاقة بين القيادة

الاستراتيجية والاداء المتميز (محور الزبائن) .

الجدول أدناه رقم (4-28) يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للمشاركة المعرفية

الظاهرة في العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والاداء المتميز محور الزبائن حيث ظهر في النموذج الأول أنه



جاءت نتائج اختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (التبادلية، التحويلية) تؤثر على الاداء المتميز محور الزبائن  $\beta = 0.478$ ، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيمة التباين للعناصر  $\beta = -0.171$  - تتخفص  $\beta = -0.235$ ، كما هو ملاحظ في قيم بيتا  $\beta = 0.472$ ، علنا التوالي لمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (القيادة الاستراتيجية) ومحور الزبائن نجد أن القيمة في النموذج الثاني انخفضت وهذا يشير إلى أنه توجد هنا علاقة تتوسط للمشراكة المعرفية الظاهرة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) والاداء المتميز (محور الزبائن) وذلك لان المشاركة المعرفية الظاهرة تتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والاداء المتميز محور الزبائن ، كما في الجدول رقم (4-38) الذي يوضح نتائج الانحدار .

#### جدول رقم (4-31)

قياس الدور الوسيط للمشاركة المعرفية الظاهرة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاداء المتميز (محور الزبائن)

الاداء المتميز (محور الزبائن)		القيادة الاستراتيجية
النموذج 2	النموذج 1	
-.235*	*-0.171	القيادة التبادلية
.472*	*0.478	القيادة التحويلية
.196*		المشاركة المعرفية الضمنية
<b>0.296</b>	<b>0.261</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>0.281</b>	<b>0.251</b>	<b>Ajusted R<sup>2</sup></b>
<b>0.034</b>	<b>0.261</b>	<b>R<sup>2</sup>Δ</b>
<b>6.916</b>	<b>25.301</b>	<b>F change</b>

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

1.12.4 اختبار الفرضية الرابعة (د) : أن المشاركة المعرفية الضمنية تتوسط العلاقة بين القيادة

الاستراتيجية والاداء المتميز (المحور المالي) .

الجدول أدناه رقم (4-28) يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للمشاركة المعرفية الظاهرة في العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والاداء المتميز المحور المالي حيث ظهر في النموذج الأول أنه جاءت نتائج اختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (التبادلية، التحويلية) تؤثر على الاداء المتميز المحور المالي عدا قيما القيادة التبادلية، وجاءت قيمة بيتا للعنصر  $\beta = -0.591$  كما هو ملاحظ في قيم بيتا  $\beta = 0.019$ ،  $\beta = -0.633$ ،  $\beta = 0.023$ ، علنا التوالي، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر حيث لم تتخفص كما هو ملاحظ في قيم بيتا  $\beta = -0.633$ ، علنا التوالي لمعرفة أثر المتغير الوسيط علنا بالعلاقة بين (القيادة الاستراتيجية) والمحور المالي نجد أن القيم في النموذج الثاني لم تتخفص وهذا يشير إلى أنها لا توجد هناك علاقة تتوسط للمشاركة المعرفية الظاهرة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) والاداء المتميز (المحور المالي) وذلك لان المشاركة المعرفية الظاهرة لم تتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والاداء المتميز المحور المالي، كما في الجدول رقم (4-38) الذي يوضح نتائج الانحدار .

#### جدول رقم (4-31)

قياس الدور الوسيط للمشاركة المعرفية الظاهرة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاداء المتميز (المحور المالي)

الإداء المتميز (المحور المالي)		القيادة الاستراتيجية
النموذج 2	النموذج 1	
.633*	*0.591	القيادة التبادلية
.023	0.019	القيادة التحويلية
-.129*		المشاركة المعرفية الظاهرة
<b>0.364</b>	<b>0.349</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>0.351</b>	<b>0.340</b>	<b>AjustedR<sup>2</sup></b>
<b>0.015</b>	<b>0.349</b>	<b>R<sup>2</sup>Δ</b>
<b>3.301</b>	<b>38.378</b>	<b>F change</b>

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

\*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05. Note: Level of significant: \*p<0.10

<sup>1</sup>Churchill, G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal of Marketing Research, Vol.16.No. 2, pp.64-73

<sup>2</sup>hair, J. f., Anderson, R.E, Tatham, R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis" 5<sup>th</sup>ed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10

<sup>3</sup>hair, J. f., Anderson, R.E, Tatham, R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis" 5<sup>th</sup>ed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10

<sup>4</sup>hair, J. f., Anderson, R.E, Tatham, R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis" 5<sup>th</sup>ed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10

<sup>5</sup>hair, J. f., Anderson, R.E, Tatham, R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis" 5<sup>th</sup>ed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10