

**Transformational leadership and its role in organizational success
An analytical study of the views of a sample of employees at the Faculty of
Education, Samarra University**

القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينته من
التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء
م.م. اسحق يوسف حمدان / ماجستير ادارة اعمال / جامعة سامراء

24
19

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:16/1/2018

Accepted: 17/9/2018

المخلص:

يهدف هذا البحث الى معرفة دور القيادة التحويلية في النجاح التنظيمي لكلية التربية في جامعة سامراء وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة البحث، وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنهما اربعة فرضيات فرعية اخضعت لاختبارات إحصائية، وتم اختيار عينة مكونة من (54) موظفاً ادارياً ممن قلدوا منصبا اداريا حالياً او سابقاً في الكلية المبحوثة، وأستخدم الباحث الاستبانة اذ تعد أداة رئيسة لجمع البيانات و المعلومات ، وقد استخدم برنامج (SPSS V.24) لتحليل البيانات وتم الاستناد الى اختبار الانحدار الخطي البسيط و معامل الارتباط، و توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات ومن بين الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط و تأثير قوية ومعنوية بين القيادة التحويلية و النجاح التنظيمي على المستوى الاجمالي والفرعي، فضلاً عن تمتع القيادة الإدارية بخصائص القيادة التحويلية بمستوى جيد مع التزامها بزيادة الكفاءة و الفاعلية التنظيمية، أما ابرز التوصيات كانت ضرورة أن تركز إدارة الكلية المبحوثة على أهمية المراعاة الفردية والاستثارة الفكرية لكسب ثقة التدريسيين فيها للإبداع و الالتزام في عملهم والذي له اثر في زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية، و ضرورة الاهتمام بالكفاءة التنظيمية بشكل اكبر لأنها تُعد الأساس الجوهرى للنجاح التنظيمي و أن التركيز فقط على الفاعلية التنظيمية لا يمكن أن يصل بالكلية المبحوثة إلى مستويات عالية من النجاح التنظيمي.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ القيادة التحويلية ، النجاح التنظيمي.





المقدمة:

إن متطلبات العمل الإداري الحديث هي الانتقال من الأشكال التقليدية للقيادة الى القيادة الجديدة التي تعني استبدال الحذر والخوف بالفهم الواسع للأمور إذ إن اغلب التطورات لا تعالج بالانماط التقليدية، ومن أهم المواضيع التي شغلت مفكري الإدارة الحديثة التغيير وكيفية قيادته بنجاح لان التغيير يحدث في كل مكان، وان سرعته في ازدياد وتعقد، وان مستقبل و نجاح المنظمات يعتمد على القدرة على قيادة التغيير، والتعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أنموذج قيادي أطلق عليه (James McGregor Burns,1978) تسمية القائد التحويلي إذ أن هذا الأنموذج الجديد للقيادة ضروري في هذه الأوقات التي تتسم بالبيئة المضطربة، والذي يفرض على القادة دراسة البيئة، ودراسة الأطراف الرئيسية داخل المنظمة وخارجها بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية بما يصب في تحقيق النجاح التنظيمي الذي تصبوا اليه المنظمات بمختلف انواعها وتوجهاتها كونها تحدد اي المنظمات التي ستبقى في الاسواق وتلك التي تخرج منها.

ويهدف البحث إلى تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي في كلية التربية في جامعة سامراء، وجاء البحث في أربعة مباحث تجسد المبحث الأول في منهجية البحث، فيما ركز الثاني على الاطار النظري و تناول الثالث الجانب العملي، أما المبحث الرابع فتضمن الاستنتاجات و التوصيات.

المبحث الاول / منهجية المبحث

أولاً / مشكلة البحث:

لا يمكن الحكم على إن القيادات متساوية في تحديد إختياراتها، إذ أن القائد التحويلي معروف بمستوى عال من الكارزمية وتحفيز العاملين وأهتماماته الفردية والاستثارة الفكرية أكثر مما هو معروف عن أصناف القيادات الأخرى، والنجاح التنظيمي وهو ناتج لسلك القادة بما يقود المنظمة صوب الكفاءة أو الفاعلية أو اي النجاح التنظيمي، وقد يكون هذا محسوماً على الصعيد الفكري ومنذ أمداً طويلاً إلا إن حسمه على الصعيد التطبيقي مازال يعد مشكلة قائمة بحد ذاتها، ومن هنا تجسد مشكلة البحث في تشخيص مدى وجود القيادة التحويلية و النجاح التنظيمي في جامعة سامراء / كلية التربية وفي أطار هذا فإن المشكلة الرئيسية تتمثل في تحديد (ما دور القيادة التحويلية في النجاح التنظيمي؟) وينبع منها عدد من التساؤلات وكما يأتي:

- 1) ما مدى اهتمام الكلية المبحوثة بالقيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)؟
- 2) هل تتوافر لدى الكلية المبحوثة عوامل النجاح التنظيمي؟
- 3) ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و النجاح التنظيمي؟
- 4) هل توظف الكلية المبحوثة خصائص وسمات القيادة التحويلية في تحقيق النجاح التنظيمي؟

ثانياً/أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية على المستوى الفكري والعملي كما يأتي:

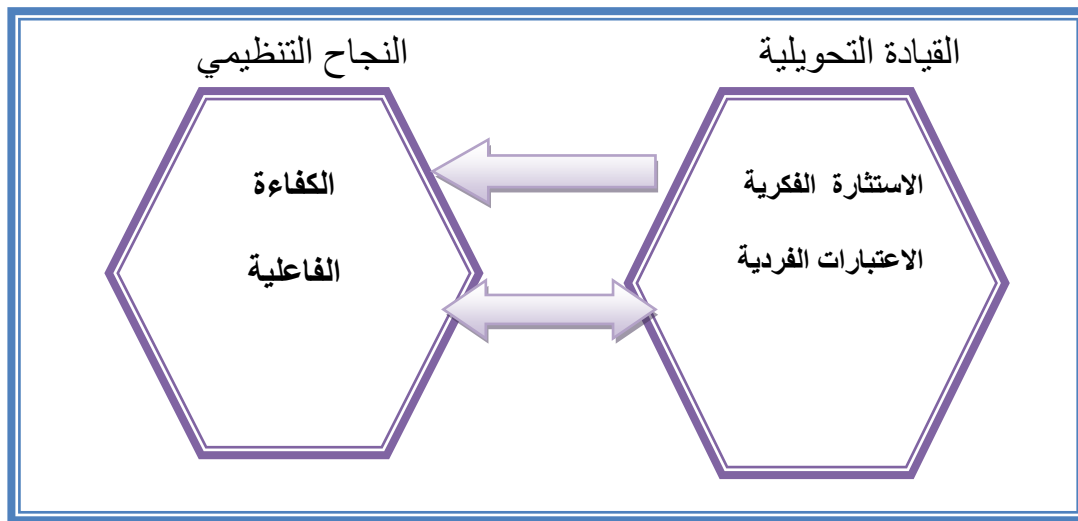
- 1) تنبثق من أهمية المتغيرات المدروسة (القيادة التحويلية ، والنجاح التنظيمي) بوصفهما الأساس في إمكانية تسريع خطوات نجاح و تطوير الجامعات العراقية والحقاق بركب التقدم العالمي الذي يبرز الحاجة له في ظل الظروف التي يواجهها العراق.
- 2) نتيجة التغييرات الواسعة في بيئة المنظمات الاكاديمية وتحديدات اتسام البيئة بالتنوع في طبيعة انماط القيادة المتبعة ، مما تطلب تشخيص طبيعة النمط المعتمد القيادي المعتمد في الجامعة المستهدفة في من الدراسة.
- 3) يقدم البحث الحالي اجابات و ايجاد تفسيرات ملائمة لتساؤلات المشكلة عبر جانبين يتمثل الاول بتأطير معرفي شامل لمتغير القيادة التحويلية عبر الاطلاع على مختلف المصادر العلمية المتعلقة بهذه الموضوعات ،اما الجانب الثاني يخص عرض على وفق طروحات متنوعة وترجيح الابعاد بغية الافادة منه في البحوث المستقبلية.

4) تتجلى اهمية الدراسة فكرياً و تطبيقياً من خلال تأكيدها على أهمية تسليط الضوء على القيادة التحويلية و عوامل النجاح التنظيمي الجامعة المستهدفة .

ثالثاً/مخطط البحث الفرضي

بغية توضيح مشكلة البحث وتحقيق الاهداف المتوخاة من أجرانه تم تطوير مخطط فرضي يتمثل بالشكل (1) بالاستناد الى مراجعة الجهود الفكرية السابقة اذ يتضمن المخطط سهم باتجاه وحد لقياس ارتباط المتغير المستقل بالمتغير المعتمد وسهم باتجاهين لقياس التأثير بينهما، وكما موضح في الشكل (1)

الشكل (1) المخطط الفرضي



رابعاً/ فرضيات البحث:

- 1) الفرضية الرئيسية الأولى: (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية و النجاح التنظيمي) ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية:
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية وابعاد النجاح التنظيمي مجتمعة .
 - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية و ابعاد النجاح التنظيمي مجتمعة.
- 2) الفرضية الرئيسية الثانية: (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في النجاح التنظيمي) ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية:
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في أبعاد النجاح التنظيمي مجتمعة.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاعتبارات الفردية في أبعاد النجاح التنظيمي مجتمعة.

خامساً/ منهج البحث:

أعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة متغيرات البحث عبر استخدام الأسلوب التطبيقي والبحث الاستطلاعي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع البحث.



القيادة التحولية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء

سادسا/ مجتمع وعينة البحث:

تم اعتماد كلية التربية في جامعة سامراء كمجال لتطبيق البحث واستحصل البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، أما عينة البحث فهي عينة قصدية (الموظفون المكلفون بمهام ادارية سابقاً او حالياً) في الكلية المبحوثة ولهذا تم استخدام العينة القصدية، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على عينة البحث (63) استبانة، وقد تم استرجاع (59) منها، وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الاحصائي، تم استبعاد (5) استبانات وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الاحصائي (54) استبانة، و الجدول (1) يصف عينة البحث كما موضح فيما يأتي:

جدول (1) خصائص عينة البحث

ت	المعلومات	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	42	%72
		انثى	17	%28
المجموع				
2	الحالة الاجتماعية	متزوج	48	%82
		اعزب	9	%15
		مطلق	2	%3
		المجموع	59	%100
3	العمر	30 فأقل - 40 سنة	13	%22
		41 - 50 سنة	20	%33
		51 - 60 سنة	22	%37
		60 سنة فأكثر	4	%6
		المجموع	59	%100
4	مدة الخدمة	-5 - 10 سنوات	4	%6
		11 - 15 سنة	8	%13
		16 - 20 سنة	12	%20
		21 - 25 سنة	19	%32
		25 سنة فأكثر	16	%27
		المجموع	59	%100
5	المؤهل العلمي	دبلوم	3	%3
		بكالوريوس	15	%25
		دبلوم عال	7	%11
		ماجستير	18	%30
		دكتوراه	16	%27
المجموع	59	%100		

المصدر : الباحث بالاستناد الى بيانات الاستبانة



القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة ساها

سابعا/ ادوات جمع البيانات والمعلومات:

(1) المراجع والمصادر العلمية: بالاطلاع على مجموعة من الادبيات العربية والاجنبية من كتب ودوريات ورسائل وأطاريح جامعية وبحوث ذات العلاقة بطبيعة البحث فضلا عن استعمال شبكة الانترنت في الحصول على المعلومات التي تفيد البحث وكما مثبتته في قائمة المصادر

(2) الاستبانة: تم اعتمادها كأداة رئيسة في جمع البيانات، إذ تم عرض استبانة اولية على اساتذة محكمي استمارة الاستبيان، وتم الحصول على استبانة معدلة في صورتها النهائية بعد اجراء التعديلات عليها، حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Five-Likert Scale) في طرح أسئلة الاستبانة وقياس درجات الإجابة، ومصدر الاستبانة موضح في الجدول (2) فيما يأتي

الجدول (2) مصدر الاستبانة

ت	المتغير	المصدر
1	القيادة التحويلية	(Rowold,&Schlotz,2009)
2	النجاح التنظيمي	(Al-Swidi & Mahmood,2011)

المصدر : من اعداد الباحث

المبحث الثاني/ الاطار النظري

يتناول هذا المبحث الأطار النظري للبحث لكل من المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة التحويلية في مما يتعلق بالمفهوم والخصائص و الابعاد المستند إليها للقياس ، و المتغير المعتمد و المتجسد في المفهوم والابعاد واخيراً العلاقة التي تربط بين كلا المتغيرين وكما موضح فيما يأتي :

اولا/ القيادة التحويلية (Transformational leadership)

1) مفهوم القيادة التحويلية:

حاز (نموذج القيادة التحويلية) على اهتمام واسع وملحوظ من قبل الباحثين كونها من أهم النماذج الفاعلة في المنظمات فالقائد التحويلي يدفع العاملين إلى انجاز أعمال تفوق التوقعات وذلك بإثارة دافعيتهم وزيادة وعيهم بأهمية الانجازات المتحققة وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها مما يدفعهم إلى تجاوز مصالحهم الشخصية والسعي لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة (العرايضة، 2012، 19) ، إذ وردت الكثير من التعريفات للقيادة التحويلية والجدول (3) يعرض بعض التعاريف التي توضح معنى القيادة التحويلية وبحسب التسلسل الزمني.

جدول (3) مفهوم القيادة التحويلية وفق اراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
1	Daft & Noe	402: 2001	هي التي تحفز العاملين نحو التغيير من خلال التركيز على الرؤية والقيم والأفكار المشتركة.
2	Simon &Thompson	90: 1998	عملية يتم من خلالها قيام القائد بتعزيز الالتزام الفعال لأعضاء المنظمة عن طريق توجيههم نحو تغيير مواقفهم وافتراساتهم بخصوص العمل.
3	Robbins	20: 3003	القيادة التي تقوم بإرشاد وتحفيز العاملين باتجاه تحقيق الأهداف ومن خلال تحديد الأدوار والمستلزمات اللازمة لانجازها.
4	Daft	411: 2004	هي القيادة التي تعمل على ايجاد رؤية مستقبلية جديدة مرغوبة للمنظمة بدلاً من القديمة وتشجيع العاملين على المشاركة والاندماج فيها.
5	العازمي	34: 2006	هي القيادة التي ترفع من مستوى العاملين معها وتقوم باحداث تغييرات جذرية في اساليب ونظم العمل من اجل انجاز العمل وتطوره
6	العازمي ،الغالبى	35 :2007	قيادة ايحانية لها قدرة فائقة على التأثير في العاملين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بمستوى اداء الاعمال على احسن وجه ممكن .



القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة ساها

7	العاني، جواد	2008: 115	نمط قيادي جديد يمتلك قدرات تكيفية وتجديدية وابتكارية عالية قادرة على التأثير في المروسين وتحقيق البقاء والديمومة للمنظمة.
8	&Schlotz Rowold,	76: 2009	هي تطوير للأفراد واثارة حوافزهم من خلال ايجاد رؤية ملهمة للمستقبل.
9	جواد	2010: 217	هي القيادة التي تدعو العملية الإدارية إلى التغيير والتطوير الدائم في المنظمة لمواجهة التغييرات المستقبلية.
10	القيسي والطاني	2013: 762	هي قيادة استراتيجية، وتعتبر اهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلانم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة بابعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة
11	السوداني	2014: 43	ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المروسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم واهداف المنظمة
12	الساعاتي و المساري	6: 2015	القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المروسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة اهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم والهامهم وتحفيزهم لطرح الافكار الايجابية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات

المصدر/ من أعداد الباحث بالاستناد الى المصادر اعلاه.

وبناءً على ما تقدم يستنتج الباحث إن القيادة التحويلية هي توليف للأراء المذكورة في الجدول (3) إذ لا يمكن ان توجد قيادة تحويلية بدون توجيه وادارة العملية الادارية بما يحدث ديناميكية التغيير داخل المنظمة عبر توافر اشتراطات ضرورية مثل إمكانيات ومهارات عالية و الخيال الواسع والرؤى المستقبلية بعيدة الأمد والايحاء مع القدرة على سماع اراء الآخرين وارشادهم والتضحية وتحمل النتائج واتقان العمل بما ينسجم واهداف المنظمة.

(2) خصائص القيادة التحويلية:

ان سلوك القادة على وفق نموذج القيادة التحويلية يشتمل على ثلاثة جوانب رئيسة هي الرؤية، والتصوّر، وادارة الانطباع، وان السلوك الأكثر أهمية الذي يُنميه القادة التحويليون، هو قابليتهم على ابتكار الرؤى، التي من شأنها أن تؤدي إلى تماسك العاملين مع بعضهم وهؤلاء القادة لا يحتاجون إلى الرؤية بحد ذاتها فقط، بل يجب أن يمتلكوا خارطة طريق لإيصالها، فضلاً عن خطة تحت العاملين لبلوغها، وهذا وتأكيداً على ذلك يشير (Johannsen, 2004: 8) الى ان خصائص القيادة التحويلية تتمثل بالرؤية و التحفيز الثقافي و الالهام والكاريزما ، ويؤكد (خضر و الباشقالي ، 2011 : 14) انها تتمثل في القدرة على أوصول الرؤية الى التابعين وتحفيزهم على الالتزام بها وتقديم الدعم الفردي والقدرة على احداث التغيير في البناء العظيم والتشجيع الابداعي، فيما ذكر (Hellriegel, 2001: 470) الصياغة أو التصور فنعني بها انه عندما تكون التغييرات في البيئة بطيئة، فإن العديد من القادة يفشلون في إدراكها بوصفها تهديدات تواجه منظماتهم ولجعل أعضاء المنظمة والعاملين يفهموا التغييرات البيئية فإن القادة التحويليين غالباً ما يقوموا بصياغة رؤيتهم، بإعطاء العاملين تصميم جديد للعمل وعملية الصياغة هي العملية التي وفقاً لها يعرف القادة الغرض من حركتهم بتعابير ذات معنى واضح لمرووسيهم ونعني بإدارة الانطباع محاولة القادة مراقبة انطباعات الآخرين التي يشكلونها بخصوص القائد، وذلك من خلال ممارسة القائد لسلوكيات تجعله جذاباً عند الآخرين ، ويشير (العجمي، 2008: 90) ان القيادة التحويلية وظيفتها حضارية تنقل الناس نقلة حضارية وتتصف بالديمقراطية والقائد التحويلي يمتلك بصورة عامة معايير اخلاقية عالية كالتضحية بالنفس من اجل مصلحة العاملين والمنظمة والتواضع والايثار والتي تعد مصدر لاستحقاق الثقة والاهتمام بالاحتياجات الخاصة والتأكيد على الانصاف بدلاً من المساواة لان القادة التحويليين يدركون ان ليس كل الأشخاص متساوين بالمهارات والخبرة والاحتياجات والرغبات لذلك يخصص وقت لكل فرد لفهمه شخصياً ومساعدته فالمرعاة الفردية تخلق مناخاً داعماً للثقة والتعلم، ويضيف (القيسي والطاني، 2013: 766) القادة التحويليون يتميزون بالمبادرة ولا تكون افعالهم على شكل ردود افعال ويكونون اكثر ابداعاً وتجديداً في افكارهم واكثر اصالة وتفاعل مع الآخرين



القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عمية من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء

(3) أبعاد القيادة التحويلية:

يجد المتتبع للجهود الفكرية السابقة في هذا المجال وجود تباين بين معظم الكتاب والباحثين حول ابعاد القيادة التحويلية ، اذ يختلف التعبير عنها وتسميتها و ان ذلك يرجع الى التوجه الفكري للباحثين في تلك الابعاد وكما موضح في الجدول (4)

لغرض التعرف على أهم الأبعاد تم اقتناء عدد من التصنيفات يوضحها جدول (4)

جدول (4) ابعاد القيادة التحويلية وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	الابعاد		السنة والصفحة	التأثير المثالي	الاستشارة الفكرية	الدافعية الالهامية	الاعتبارات	التعدين	سلوك التأثير	الاهداف	الاستقامة	الرؤية	الاتصال	بناء علاقات قيمة	رسم خارطة	تحدي العملية	تعزيز درجة	انشاء نموذج	ارتقاء توقعات	بناء الثقة	المكافآت	التوقعات العالية	تمنحة النور	تحفيز المشاعر	
	الكاتب	الابعد																							
1	Rafferty & Griffin	2004:329	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2	المرسي & ادريس	2005:571	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	Yolk	2006:263	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4	المسعودي	2007:14	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
5	Petran	2008:20	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
6	التميمي	2009:9	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
7	الزبيدي	2010:6	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
8	Lin,et,al	2011:293	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
9	Rokhman & Hassan	2012:164	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
10	Dr.s.s Khanka.	2013:369	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
11	السوداني	2014:47	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
12	الساعاتي والساري	2015:7	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
المجموع																									

المصدر/ من أعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات المذكورة انفا

ويمكن ملاحظة اختلاف الراي للكتاب والباحثين فيما تتضمنه القيادة التحويلية من ابعاد فنجد أن بعضهم صنفها إلى اربعة ابعاد بينما صنفها آخرون لتشمل أكثر او اقل من ذلك، وفيما يأتي بيان لابعاد القيادة التحويلية المعتمدة في البحث الحالي وهي التي حصلت على اعلى تكررات كما في مبيّن في الجدول (4) .

A. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

ويطلق عليه ايضاً التحفيز الثقافي وقد ذكر ارسطو وبلاتو ان من شروط القيادة ان يكون واسع المعرفة والتفكير ويتمثل هذا البعد بسلوك القائد باثارة الاتباع ببعض الأسئلة الفكرية التي تتطلب الإبداع والابتكار وتشجيع أرائهم ومقترحاتهم لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة وجعلهم ينظرون إلى المشاكل من زوايا مختلفة أي البحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل، وتعني قدرة القائد على التحفيز ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرائق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل المتجدد والبحث عن الحلول المنطقية لها(Bass, 1994: 29).



القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء

إن الاستثارة الفكرية تعد ضرورة ولاسيما إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولانهم للمنظمة (الغزالي، 2012: 10)، كما تمثل قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق ابداعية ودعم النماذج الجديدة في طرائق العمل ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرائق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط ايجابياً مع مواقف القادة (AL – swidi et.al,2012:136-137) وتهدف الاستثارة الفكرية الى جعل القائد التحويلي يبحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطرق ابداعية من قبل التابعين ويقوم كذلك بحث التابعين وتشجيعهم على البحث عن طرائق وافكار جديدة مبدعة لتحسين اداء العمل في المنظمة وتحقيق اهدافها (Northouse,2004:27).

ومن هنا يمكن القول ان التفكير يعني مجموعة المهارات التي تساعد الانسان في مجال عمله ، ونظراً للدور الرئيسي للفكر لا بد ان يحصل الانقلاب في بناء النظام العقلي الجديد، اذ ان التفكير ليس مجرد مهارات تركز على هذا النشاط او ذلك بل انه مجال لا بد من تنشيطه واستثارته وان عمليات التفكير تبدأ بمشكلات لم تحل او حاجة ما او قرار لم يتخذ، وهنا تهتمش لدور التفكير وعندما يقال اننا نفكر من اجل حل مشاكلنا لكن ماذا لو وفر التطور المتسارع حياة بلا مشاكل؟ في هذه الحالة سنصل الى مجتمع بشري آلي لا يفكر، اذن ان مهمة التفكير هي دفع الحياة الى الامام ليس بتطوير الموجود والبناء عليه بل بتغييره احياناً وايجاد البدائل.

B. الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration):

يضع القائد اهتمامه بتلبية الحاجات والرغبات الشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم في تطوير قدراتهم وقابليتهم على انجاز المهام من خلال إرشادهم وتعلمهم وان عملية الاهتمام والتركيز على الأفراد والعاملين من خلال بناء العلاقات وأوامر التفاهم بين القادة والمرؤوسين، وإن هؤلاء القادة يدركون ويقبلون بالفروقات الفردية في مجال الحاجات والقيم ويعاملون المرؤوسين كل منهم على حدة بشكل يختلف ضمن إطار العدالة (الطائي، 2013:37). والاهتمام بالعاملين في المنظمات يكون ذو أهمية كبيرة كونه يعطي دافعا كبيرا لهم ويكون ذلك من خلال

- ✓ يعمل القادة ناصحين ويوجهون مخزون حاجات الأفراد من اجل الانجاز والنمو.
- ✓ يحدد القادة مشاريع مهمة ذات معنى وتحدي بحيث يتطور المرؤوسين من الناحية الشخصية.
- ✓ تخويل المرؤوسين وأعطائهم الصلاحيات اللازمة لممارسة دورهم.
- ✓ يوفر القادة التحويلين، التدريب والتعلم والدعم والتشجيع للمرؤوسين ضمن منظماتهم أو فرقهم (الزبيدي، 2007: 128).

وتتضمن الاعتبارات الفردية اهتمام القائد التحويلي بأهداف ورغبات العاملين الشخصية وحاجاتهم للانجاز والنمو المهني وكذلك يولي القائد أهمية كبيرة الى شكاوي العاملين ومشاكلهم ويحاول تقديم العون والمساعدة ويستمع بهدوء الى وجهات نظرهم ومحاولة الوصول الى حلول فيها نوع من الوسطية بين اهداف المنظمة واهم العاملين ليحوز القائد في النهاية على رضا العاملين والذي يؤدي الى الحماس والاندفاع نحو العمل بروح ايجابية ويقوم القائد التحويلي بتفويض بعض مهامه الى المرؤوسين لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون انهم تحت الرقابة (الحربي، 2008: 27)، وتشير هذه السمة الى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاية الدائمة للمرؤوسين وان يكون موجهاً لاعضاء الفريق اذ ان الاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالاهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر اليها على انها ذات دلالة وتحدي للاعمال وللاهداف الشخصية ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق اهداف المنظمة (Ismail, 2010: 96).



القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة ساها

ويرى الباحث ان القادة التحويلين او القيادة التحويلية قد أعطت الفرص للمؤوسين والتي من خلالها يكون إبداع المؤوسين وتقديم عطائهم المنهمر للمنظمة وهذا ما يخلق فيهم قياديين في المستقبل إذ تأخذ كل الصفات الايجابية من القادة الجدد والفريدة وذات التميز الكبير.

ثانيا/ النجاح التنظيمي Organizational Successful

(1) مفهوم النجاح التنظيمي:

ينظر الفرد اليوم الى المنظمة من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى ان هذه المنظمة ذات سمعة جيدة من خلال ماتقدمه من خدمات في مجال اختصاصها ومنهم من يرى ان المنظمة لاتحظى بسمعة جيدة وهذا يفسر ان الخدمات التي تقدمها غير جيدة، وهذا يقود الى التساؤل هل ان المنظمة الاولى منظمة فاعلة بحيث تقدم خدمات ذات كفاءة وفاعلية جيدة؟ والمنظمة الثانية هل ان خدماتها ليست بنفس الكفاءة والفاعلية التي تقدمها الاولى؟ وهذا خلق جدلية فكرية بشأن النجاح التنظيمي .

لذا مازال النجاح التنظيمي يكتنفه الغموض، وعدم وضوح الاطر التنظيمية والاجرائية، إذ ان المفاهيم التي وردت في ادبيات الباحثين كنجاح المنظمة، والنجاح التنافسي، والنجاح الاستراتيجي، والنجاح الطويل الامد، والنجاح التشغيلي كلها تصب في مفهوم النجاح التنظيمي بوصفه مفهوما شاملا، اما الاختلاف في المسميات فيعود الى الاختلاف في المداخل وفي النظر الى النجاح من منظور داخلي او خارجي او مرحلي (دهام، 2005، 10) ، إذ وردت الكثير من التعريفات حول هذا الموضوع والجدول (5) يعرض بعض التعريف التي توضح معنى النجاح التنظيمي وبحسب التسلسل الزمني.

جدول (5) مفهوم النجاح وفق اراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
2	Dell and Kramer	2003: 1	النجاح من خلال التوافق الاستراتيجي يصفه بأنه مفتاح النجاح ويتمثل بقدرة المنظمة على تنسيق انشطتها في جميع مكوناتها وربطها بروية مشتركة لكافة اصحاب المصلحة لتحقيقها اهدافها الاستراتيجية
3	Phillips	2004: 14	ان النجاح التنظيمي ينظر له من خلال نظرة شمولية تحقق التلائم بين المعايير طويلة الامد وقصيرة الامد، وبين المعايير الداخلية والخارجية، وبيبين معايير النتائج والعمليات وربط ذلك بالروية الاستراتيجية التي تحقق التوقعات لجميع اصحاب المصالح فيسمى بنجاح طويل الامد، او نجاح تنافسي ونجاح منظمي استراتيجي وهذا مايناسب بيئة الاعمال الحالية وذلك للتغيير البيئي الكبير
4	Roger	2005: 19	ان النظر الى نجاح المنظمة من خلال الاداء المالي ، والكفاءة التشغيلية ، والانتاجية او تحقيق ربح او عائد مستهدف او اجراء بعض برامج التحسين في اطار الجودة الشاملة واعادة الهندسة والمقارنة المرجعية يعد نظرة ضيقة لاتجدد النجاح طويل الامد في الاسواق التنافسية لان هذه جميعها يمكن تقليدها او استنساخها بسهولة
5	العزاوي	2008: 122	ان نجاح المنظمة يشتمل من الكفاءة والفاعلية، بالرغم من كونهما مؤشرين اساسيين في تحديد درجة هذا النجاح، وان المنظمة الكفوءة والفاعلة ستنتج بقدرتها على البقاء، وتبني الاهداف التي تدعم رسالتها وترضي زبائنها
6	الشماع وحمود	2009:333	الفاعلية والكفاءة معاً معايير لقياس نجاح المنظمة، من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها. والنجاح التنظيمي مقياس مركب يجمع بينهما، وبالتالي، فهو أشمل وأوسع من أي منهما.
7	Al-Swidi & Mahmood	2011:270	إن النجاح التنظيمي يتم تحديده من قبل الموارد الداخلية. ويمكن لهذه الموارد أن تكون إما أصول ملموسة أو غير ملموسة، أو قدرات مثل المعارف والمهارات المتراكمة. وتعد الموارد غير الملموسة أكثر أهمية من الموارد الملموسة لفاعلية ونجاح المنظمات
8	Smart	:2012 103	موازنة احتياجاتها وتطلعاتها، والقيود ضد المصالح الكبيرة للمجتمعات التي تعمل فيها
9	Daft	2013:33	هو حصول المنظمة على الموارد اللازمة، وتفسير التهديدات والفرص البيئية والعمل عليها، وتوزيع المنتجات والخدمات، ومراقبة وتنسيق الأنشطة الداخلية في مواجهة التغيرات الخارجية وعدم اليقين

المصدر/ من أعداد الباحث.

ويرى الباحث ان النجاح التنظيمي وهو دالة لقدرة وكفاءة واستعداد، و رغبة المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل يركز على امتلاك افراد من ذوي التعلم والخبرة العالية، و النظر الى الاحتياجات المهنية للموظفين، وكيف تؤثر بعض العوامل على الأفراد في حياتهم المهنية، والتي ينبغي أن تؤدي إلى تعزيز نجاح وفعالية الموظفين بما يضمن النجاح التنظيمي.



القيادة التحولية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء

(2) ابعاد النجاح التنظيمي

يعرف (Paris, 2000: 3) ابعاد النجاح بانها تلك المقاييس التي نعتقد بانها تبين لنا اثر اعمالنا، وهي قد تكون معايير كمية او ادراكية قابلة للقياس بطريقة معينة بحيث تعكس غرض ورسالة المنظمة، مشيراً الى اهمية ابعاد النجاح كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الاساسية فيما اذا كانت تتلائم مع الملاحظات الحالية او تحتاج الى اجراء تغييرات وهذا ما اطلق عليه (Kaplan and Norton, 1996) تعلم الحلقة المزدوجة، وان تحديد ابعاد للنجاح يخلق له رؤية وتفكير مشترك لدى مجموعات العمل، وليبيان ابعاد النجاح التنظيمي الجدول (6) يبين ماطرحه الكتاب والباحثين من هذه الابعاد.

جدول (6) ابعاد النجاح التنظيمي وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	الكتاب	السنة	المقياس
6	العقدي	1997	الكفاءة والفاعلية
7	Heuer	1999	الكفاءة لقياس المنظمات الغير هادفة للربح
8	Stringer	2000	المدخل الشمولي(تدريب، تطوير، مكافآت، رواتب، تخطيط، التعاقب، ادارة الموارد، التخطيط، الاستثمار الفعلي، والمتوقع)
9	Hitt	2003	المرونة، راس المال الفكري، محفظة المهارات، الكفاءات الجوهرية
10	Phillips	2004	السوق، الزبون، العمليات المالية، الافراد، البيئة، الشركاء
11	Impact	2005	الرؤية الاستراتيجية، تخطيط الاداء، النشاط العملي، تطوير المنظمة، اختيار الافراد، ثقافة المنظمة، القيادة والادارة، التطوير الشخصي، التقييم والمراجعة
12	الغزوي	2008	الكفاءة والفاعلية
13	الشماع وحمود	2009	الكفاءة والفاعلية
14	Tim	2010	الفاعلية
15	Al-Swidi & Mahmood	2011	الفاعلية (موارد المنظمة غير الملموسة) والكفاءة
16	Daft	2013	الكفاءة والفاعلية

المصدر/من أعداد الباحث.

ومما تقدم من آراء حول ابعاد النجاح التنظيمي يرى الباحث ان هناك تداخلاً بين هذه المعايير لقياس النجاح ووفق التعريف نجد ان هناك معايير ادراكية او كمية قابلة للقياس في تلمس نجاح المنظمات ومنها المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح من خلال الكفاءة ووجدنا ان معياري الكفاءة والفاعلية هما الاكثر شيوعاً وتكراراً في رأي الباحثين في قياس نجاح المنظمات وان هذه لها الاثر الكبير في توجيه المنظمات لفهم النجاح بشكله الصحيح ويرى الباحث ان الاختيار سيكون على معياري الكفاءة والفاعلية حيث ان التعدد في المعايير سيعطي دقة اكبر ومؤشرات جيدة عن النجاح التنظيمي اكثر من التركيز على معيار واحد لقياس مدى نجاح المنظمة وهذا ما اختاره الباحث.

(أ) الكفاءة Efficiency

الكفاءة هي الاداء السليم للشيء بواسطة الات جيدة وافراد مهرة (المصري، 1985، 76) كذلك هي عمل الاشياء بشكل صحيح (Robbins and Kotz, 1986: 118)، وعدها باحثين على انها معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية، والمعلومات المتاحة (الشماع وحمود، 1989: 344)، وان المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي اكبر المردودات (Carzo and Yanouzas, 1971: 9) وقد ركز (Daft, 1992: 46) على انها الاستخدام الافضل للموارد الاقتصادية المتاحة، أي ركز على الجانب المادي، اما (Keith and Gabellini, 1984: 73)، فقد نظروا الى ان الكفاءة هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال انجاز الكثير باقل ما يمكن والمقصود هنا باقل ما يمكن من تكاليف وموارد فكلما انخفضت كلفة انتاج المدخلات في توليد المخرجات، ادى ذلك الى تقليل الطاقات المستخدمة كمدخلات سواء كانت بشرية ام مادية في خلق تلك المخرجات بشرط ان لا يؤثر ذلك في نوعية وكمية المخرجات من السلع والخدمات، وهذا يعني ان مصطلح الكفاءة يهدف الى تقليل الضياع في موارد المنظمة.



القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء

ويحدد (الركابي، 1999: 116) ان الكفاءة هي النسبة بين المخرجات والمدخلات، ومؤشراتها في هذه الحالة تكون كمية، على الرغم من الاختلاف المظهري في مفاهيم الكفاءة فان ذلك لاينفي ارتكازها على حقائق مشتركة وان اهم مقاييس الكفاءة هي:

- ✓ الكلفة ودورها في رفع كفاءة المنظمة او انخفاضها وعلاقتها بالعائد المتحقق عنها (السلمي، 1970: 17).
- ✓ رضا العاملين: ان رضا العاملين وولائهم مؤشرات مهمة لكفاءة الاداء، ومما يوجب تعزيزهما لضمان استثمار الطاقات المنظمية بالشكل الامثل في الاجل البعيد.
- ✓ الاقتصاد: الكيفية التي تنجز بها الانشطة المتعلقة بالاهداف، وهذه تتمثل بنسبة المدخلات الى المخرجات، لاجل تحديد قدرة المنظمة على بلوغ اهدافها في اطار الموارد المتاحة.
- ✓ الدور القيادي: هو ان قيادة المنظمة تؤمن برسالة المنظمة ورويتها، وتحفز العاملين على تنفيذها مما يضمن للمنظمة التوازن في ادائها (8: 1991, Knauft et al).
- ✓ الكفاءة التشغيلية: حيث يرى (الخليلية، 2000: 108) ان الكفاءة التشغيلية للمنظمة تعد العامل الرئيسي في تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الارباح والتدفقات النقدية المجزية والاستمرار في المستقبل (Rose, 1999: 176).
- ✓ الكفاءة الادارية: يعرفها (ملاوي و عداسي، 1988: 92) بانها نسبت التكاليف الى الإيرادات و كلما كانت نسبة التكاليف الى الإيرادات أقل كانت الإدارة كفاءة، ونظرا لما تم ذكره من مفاهيم ومقاييس للكفاءة يرى (Narayan, 1995: 471) ان الكفاءة مفهوم ضيق وهي تشير الى العمل الداخلي للمنظمة وانها تشير الى كمية الموارد المستخدمة لانتاج وحدة واحدة من المخرجات كما انها تشير الى الطريقة الاقتصادية التي بموجبها تتم العمليات، وتهتم بالعمل على وفق الموارد المحدودة والتي بموجبها يجب ان تصل الى هدفها (Chmiel, 1999: 217).

(ب) الفاعلية Effectiveness

اختلف العلماء والباحثون في تحديد مفهوم الفاعلية وشكلها الذي يلائم كل المنظمات، وذلك بسبب اختلاف المعايير التي تعتمد عليها المنظمة، ونتيجة لهذا التباين في وجهات النظر للبعض منهم من بسط تحديد الفاعلية وعدها قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، ومنهم من عدها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها، والاتي وجهات نظر العلماء والباحثين في تعريفهم للفاعلية.

ان مفهوم الفاعلية معقد ومتعدد الابعاد (Cameron, 1984: 235-286) ويصفها كل من (Ivancevich and Mattoson, 2002, 21) بانها نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الاهداف التنظيمية، وبالتركيز على الجوانب الانسانية يرى انها الحكم الانساني على مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض (Narayanan & Nath, 1993: 157) في حين عرفها اخرون بانها مؤشرات لنتائج حققتها المنظمة واسهم فيها الفرد جزئيا، كارباح وكمية الانتاج المتحققة والمبيعات فالفاعلية هي محصلة العوامل الاخرى التي قد تكون خارج سيطرة الفرد كنوعية المواد الاولية المستخدمة والسلوك القيادي لرئيس المنظمة والعطلات الفجائية (السالم وصالح، 1991: 35) ويرى البعض الاخر على ان الفاعلية هي وضوح الاهداف والقدرة على انجازها (Benton, 1973, 21) اما الكاتبان (Steers & ungson & mansday 1985: 72) فيرون ان الفاعلية هي امكانية المنظمة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق اهدافها ويذهب في الاتجاه ذاته علماء اخرون حيث يرون ان فاعلية المنظمة هي قدرتها على استخدام موارد محددة، لتحقيق هدف محدد قابل للقياس (Hodge & Anthony, 1988: 278) وعرفها (Robbins, 1990: 49) قابلية وقدرة المنظمة في الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الاهداف. كذلك عرفت على انها نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها، وقدرتها على التكيف مع البيئية الخارجية والحصول على المدخلات وتحويلها الى مخرجات، وتحقيق الاستقرار والنجاح في تحديد زبائنها وتلمس حاجاتهم (Robbins, 1998: 483) وعرفها (Hall, 1992: 250) ان الفاعلية هي قدرة وقابلية المنظمة على استثمار بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها وعرفها (آل ياسين، 1998: 127) هي التركيز على الجوانب الانسانية، وافاد (Gibson, 2003: 15) ان مصطلح الفاعلية يشتق من مصطلح التأثير ويستخدم المصطلح في اطار علاقات السبب والتاثير، وأشار الى وجود ثلاثة مستويات للفاعلية، وهي فاعلية الافراد، فاعلية الجماعة، فاعلية المنظمة.



القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء

ومن هنا يرى الباحث ان مفهوم فاعلية المنظمة تتباين من ناحية وجهات النظر الفكرية فيما يتعلق بالمعنى الدقيق والشامل ، اذ يمكن وصفها بأنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة الوصول لاهدافها وتحقيقها و الناتج من مدى قدرة المنظمة على البقاء و النمو والتكيف ، اذ ان المنظمة تتعامل ضمن اطار الوصول الى اهدافها في اوساط بيئية غير مستقرة عبر محاولة ايجاد التوازن المتحرك مع التكيف البيئي كونه احد مستلزمات وجودها .

ثالثا/ العلاقة بين القيادة التحويلية و النجاح التنظيمي

ان العلاقة بين القيادة التحويلية و النجاح التنظيمي مهم جدا كونها تشير الى قدرة القائد في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة، فالقادة هم مصدر النجاح في المنظمات، فلقد أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية أهمية ودور القيادة التحويلية للمنظمة من حيث تأثيرها الواسع في العديد من المتغيرات التنظيمية مثل (الكفاءة ، الفاعلية، الالتزام التنظيمي، الإبداع، تخفيض حالات الصراع، وتقليل معدلات دوران أو غياب العمال، والقدرة على التعامل مع التغيير) (Krishnan, 2005: 16)، وهذه المتغيرات تُعد أمراً حاسماً للنجاح التنظيمي، وتتميز القيادة التحويلية بكونها تنقل المنظمة من واقع حالي الى واقع جديد متميز بجميع المعايير فضلاً عن مساهمتها بتحقيق الإبداع من خلال استخدام طرائق جديدة لحل المشاكل القائمة (منصور & الخفاجي، 2010: 93)، وهذا يساهم بشكل مباشر في النجاح التنظيمي.

وقد عرف (Cullen & parboteeah, 2008: 130) القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد للتأثير والتحفيز وتمكين الآخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح، وقد ركز كل من (Peter & Waterman, 1982) في كتابهم (البحث عن التميز) على ادوار القيادة التحويلية في بناء المنظمات الناجحة والتميزة من خلال اسهامها بالاتي (تطوير القيم والمعتقدات المشتركة، اضافة قيمة للعمل، جعل العمل مرضي للفرد وتحفيزه عاطفياً، تمكين الافراد) (Griffin, 1999: 535).

ان القيادة الادارية السليمة والناجحة من العوامل ذات التأثير المباشر في رفع الروح المعنوية للأفراد فهي تشعرهم بان هناك من يهتم بهم ويوجههم الوجهة الصحيحة ويشرف عليهم ويدفعهم للامام لانجاز الاعمال الموكلة اليهم بكفاءة عالية، كما تحرص على مساعدتهم في حل مشكلاتهم وتطوير ادائهم للأفضل ومن ثم تحقيق اهداف الطرفين (المنظمة والعاملين فيها) كوحدة عمل متكاملة ومتازرة (عقيلي، 2013: 286).

وتتميز القيادة التحويلية بكونها تنقل المنظمة من واقع حالي الى واقع جديد متميز بجميع المعايير فضلاً عن مساهمتها بتحقيق الإبداع من خلال تنظيم حاجات المروسيين واهتماماتهم ومساعدتهم في استخدام طرائق جديدة لحل المشاكل القائمة من خلال التواصل والحوار (منصور & الخفاجي، 2010: 93).

المبحث الثالث/ الاطار الميداني

اولا/ ميدان البحث ومسوغات الاختيار:

- لغرض استيفاء الخصائص المميزة للكلية المبحوثة سيتم عرض أهم خصائصها وهي كما موضحة في الجدول في الجدول (7)، اما أسباب اختيار ميدان البحث فهي كالآتي:
- 1) أهمية الدور الذي تؤديه الجامعات في بناء المجتمع بشكل عام و الجامعة المستهدفة من البحث والمتمثلة بجامعة سامراء على وجه الخصوص.
 - 2) تعدد من المجتمعات المتميزة والمتعاونة والمنفهمة للأعمال الدراسية.
 - 3) تعمل هذه المنظمات في ظل ظروف الازمات وفي الظروف الاعتيادية دون توقف.



القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء

الجدول (7) خصائص الكلية المبحوثة

عدد الطلبة	عدد الموظفين	عدد التدريسيين	عدد الاقسام	سنة التأسيس	الخصائص
2399	86	163	9	2000	الكلية كلية التربية جامعة سامراء

المصدر: شعبة التسجيل في كلية التربية/ جامعة سامراء 2016-2017.

ثانيا/ عرض واقع ابعاد القيادة التحويلية و تحليل إجابات المبحوثين:

(1) الاستشارة الفكرية

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد الاستشارة الفكرية بوصفها أحد أبعاد القيادة التحويلية، إذ يظهر الجدول (8) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و الوسيط و شدة الإجابة المتعلقة باستجابة أفراد العينة المبحوثة، لقد حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً مقداره (3.97) بدرجة بانحراف معياري (1.12) مما يدل على مستوى التثنت في اراء عينة البحث وبما أن الوسيط الحسابي أعلى من الوسيط الفرضي فان هذا يشير إلى تمتع القيادات الادارية في الكلية المبحوثة بسمات القيادة التحويلية بمستوى عال وفق اراء عينة البحث وهذا ما يدل عليه شدة الإجابة فإنها بلغت (0.78)، وهو أيضا مستوى عال نسبيا، و أما الفقرة (5) (يجعني مسؤولي المباشر ادرس المشكلات من زوايا مختلفة)، فقد حققت وسطاً حسابياً مقداره (4.11) درجة للمقياس المؤلف من (5) درجات، بينما الفقرة (2) والتي تبين حرص القيادة في طرح الاسئلة المحفزة للتفاعل بين المروسين فإنها جاءت بأقل وسط حسابي إذ بلغ (3.73) درجات، و فيما يتعلق بالتثنت فان اقل تثنت جاء في الفقرة (1) إذ كان قيمة الانحراف المعياري (0.907)، و أعلى قيمة للتثنت فقد جاءت في الفقرة الثالثة إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري لها (1.07).

الجدول (8) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة لأفراد العينة لمتغير القيادة التحويلية

البعد	الفقرات	تكرارات الاجابات					الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
		دائماً	غالباً	احياتاً	نادراً	اطلاقاً			
الاستشارة الفكرية	X1	18	22	8	4	2	4.09	0.907	0.81
	X2	20	19	9	4	2	3.73	1.04	0.74
	X3	10	26	10	5	3	3.81	1.07	0.76
	X4	12	10	19	9	4	4.09	1.05	0.81
	X5	16	28	8	2	0	4.11	1	0.82
	المعدل						3.97	1.12	0.78
الاعتبارات الفردية	X6	16	24	9	4	2	4.31	0.88	0.86
	X7	15	25	10	3	1	4.00	0.91	0.80
	X8	13	26	12	3	0	3.83	0.96	0.76
	X9	8	12	18	10	6	4.08	0.89	0.81
	X10	13	22	16	3	0	4.09	0.90	0.81
	المعدل						4.06	0.908	0.808

النتائج مستخرجة من تطبيق برنامج SPSS



القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة اسراء

(2) الاعتبارات الفردية

جاءت الإجابات بشأن هذا البعد، كما في الجدول (8) إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي متوسط المتوسطات (4.06) درجات و بانحراف معياري بلغ (0.908) مما يدل على مستوى التشتت في اراء العينة المبحوثة، وقد جاء أعلى وسط حسابي متمثلاً بالفقرة (6) والمتعلقة بتعامل الرؤساء مع المرؤوسين كاشخاص وليس مجرد اعضاء في مجموعة كان مقداره (4.31)، بانحراف معياري قدره (0.88) وهو أقل نسبة تشتت و بلغت قيمة شدة الإجابة على مساحة المقياس (0.808) وهذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة بان القيادات في كليتهم يتمتعون بالاعتبارات الفردية، و فيما يخص أقل متوسط حسابي فقد تمثلت بالفقرة (8) والتي نصت على (يعني بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتمامات المنتسبين)، إذ جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.83) درجات، و بانحراف معياري (0.96) وهذا يعني أن درجة التشتت أعلى، إلا أن هذا المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط الفرضي و الذي قدره (3) ويمكن تفسير هذه النتائج بان القيادات في الكليات المبحوثة تركز على الاعتبارات الفردية.

ثالثاً/ عرض واقع ابعاد النجاح التنظيمي و تحليل إجابات المبحوثين:

(1) الكفاءة

حققت الفقرة (11) والتي تدور حول تحسين الاداء الخدمي للكلية في السنوات الاخيرة أعلى متوسط حسابي وكما في الجدول (9) إذ بلغت قيمة المتوسط لهذه الفقرة (4.01) درجة، وهو بمستوى عال جداً، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1) بينما بلغت شدة الإجابة على مساحة المقياس لها (0.82)، وهذا يؤكد على سعي الكليات المبحوثة، و قد جاءت الفقرة (15) والتي تدور حول خلق شبكات اتصال مُحوسبة فعالة بين العاملين في الكليات بأقل متوسط حسابي فقد بلغ (3.5) و بانحراف معياري قدره (1.2)، وبلغت شدة الإجابة على مساحة المقياس لهذه الفقرة (0.7)، ووفقاً لجدول (7) فإنه قيمة هذه الفقرة تعد عالية لكونها جاءت أعلى من المتوسط الفرضي، بينما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذه البعد وفقاً لاستجابة العينة (3.68)، و بانحراف معياري الإجمالي (1.06)، بينما كانت قيمة شدة الإجابة على المساحة المقياس الإجمالية (0.74) و يمكن تفسير هذه النتيجة على انه متوسط معياري يوصف بحسب الجدول (15) بأنه عال، ويشير ذلك إلى اهتمام الكلية المبحوثة بتعزيز الكفاءة إلا أن هذا لا يعفي من السعي إلى لتحقيق نتائج أفضل في هذا النطاق لتعزيز مكانة و قدرة الكلية على الاتجاه نحو تحقيق النجاح التنظيمي فيها، على اساس هذا البعد هو احد أبعاد النجاح التنظيمي الذي تم الإشارة لهم من قبل.

جدول (9) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة لأفراد العينة لمتغير النجاح التنظيمي

البعد	الفقرات	تكرارات الاجابات					الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
		دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	اطلاقاً			
البعد الثاني	X11	14	21	12	5	2	4.01	1	0.82
	X12	20	18	12	3	1	3.95	0.92	0.78
	X13	13	23	11	4	3	3.78	1.2	0.75
	X14	11	10	19	9	5	3.63	1.1	0.72
	X15	14	24	12	3	1	3.5	1.2	0.70
	المعدل						3.68	1.06	0.74
البعد الثالث	X16	11	22	8	9	4	4.00	1.04	0.80
	X17	10	24	11	5	4	3.9	1.06	0.78
	X18	12	24	12	5	1	3.93	0.92	0.78
	X19	8	7	20	11	8	3.75	1.1	0.75
	X20	12	21	12	7	3	4.01	1.08	0.82
	المعدل						3.74	1.02	0.78

النتائج مستخرجة من تطبيق برنامج SPSS

2) الفاعلية

نرى في هذا البعد أن الفقرة (20) والتي توضح اعتراف ادارة الكلية بانجازات ملاكاتها الخدمية عبر نظم مناسبة للحوافز والمكافآت، وبحسب الجدول (9) حققت أعلى متوسط حسابي وبلغت قيمته (4.01) درجة وبانحراف معياري قدره (1.08) وبلغت شدة الإجابة على مساحة المقياس (0.82)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي بدرجة عالية جدا، بينما توضح الفقرة (19) والتي تدور حول سعي ادارة الكلية إلى اعتماد خطط تدريبية في توفير كوادر ادارية ناجحة، حققت أدنى متوسط حسابي ببلغه قيمته (3.75) و بانحراف معياري قدره (1.1)، و بلغت شدة الإجابة على مساحة المقياس (0.75)، وهذا متوسط عال، ويفسر ذلك أن الكلية المبحوثة تسعى إلى إشراك العاملين بدورات تخصصية تتلاءم مع طبيعة عملهم ألا أنها مطالبة بزيادة هذه الدورات من اجل تحقيق نتائج أفضل، وبالنسبة للمتوسط الإجمالي للفاعلية فقد بلغ (3.74) درجة وهي تُعد عالية لمقياس، وبانحراف معياري إجمالي قدره (1.02)، وشدة الإجابة عن مساحة المقياس الإجمالية (0.78)، وهذا يعني أن الكلية المبحوثة تسعى إلى زيادة الفاعلية التنظيمية.

رابعاً/ علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

سيتم من خلال هذه الفقرة التحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة و التي تم صياغتها استنادا إلى مشكلة البحث، ويتضح من الجدول (10) نتائج قيم معامل الارتباط (Spearman) بين القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية و الاعتبارات الفردية) وبين ابعاد النجاح التنظيمي (الكفاءة و الفاعلية)، حيث بلغ معامل الارتباط (Spearman) للعلاقة بين مجمل ابعاد القيادة التحويلية وابعاد النجاح التنظيمي (0.942) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ارتباط قوي و دال معنويا و ايجابي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية و الفاعلية (0.909)، عند مستوى دلالة (0.01) وهي تمثل أعلى قيمة لمعاملات الارتباط كما هو مبين في الجدول (10)، بينما حققت العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة (0.825) عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة ايجابية معنوية قوية جدا، وتشير النتائج الى وجود علاقة ايجابية معنوية بين النجاح التنظيمي وبعدي القيادة التحويلية حيث بلغت عند مستوى دلالة (0.01) مع الاستثارة الفكرية (0.77) ومع الاعتبارات الفكرية بلغت (0.836). اما علاقات الارتباط على مستوى المتغيرات الفرعية للبحث اشارت النتائج بشكل عام إلى وجود موائمة وتفاعل بمستوى عال بينها، حيث كانت جميع العلاقات ايجابية معنوية، و هنا يجب الإشارة إلى اثبات الفرضية الرئيسية الاولى للبحث و جميع الفرضيات الفرعية المشتقة منها.

جدول (10) قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين القيادة التحويلية و النجاح التنظيمي

المتغيرات	ابعاد النجاح التنظيمي	الكفاءة	الفاعلية
ابعاد القيادة التحويلية	**0.942 P(0.00)	**0.875 P(0.00)	**0.909 P(0.00)
الاستثارة الفكرية	**0.77 P(0.00)	**0.702 P(0.00)	**0.765 P(0.00)
الاعتبارات الفردية	**0.836 P(0.00)	**0.812 P(0.00)	**0.810 P(0.00)

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01 وعند درجة حرية (60)

(*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

خامسا/ اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

أستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (11) لإظهار النتائج وكانت كالآتي:
1) اختبار فرضية التأثير الرئيسية: (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية في النجاح التنظيمي)، وتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار البسيط $(a = Y BX +)$ ، و كالآتي:
ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (180) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.89) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من ابعاد القيادة التحويلية يؤثر في النجاح التنظيمي بمقدار (0.89)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناء على ذلك تكون القيادة التحويلية ذات تأثير ذي دلالة معنوية في النجاح التنظيمي، اما قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.75)، وهذا يوضح ان ابعاد القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (75%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي، اما النسبة المتبقية تعود الى مساهمة متغيرات اخرى خارج البحث الحالي، وهذا يدل على قبول فرضية التأثير الرئيسية.

2) اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في النجاح التنظيمي).
يتضح من الجدول (11)، أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (79.54) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية في النجاح عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.574) يتضح بان بُعد الاستثارة الفكرية قادر على تفسير ما نسبته (57.4%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي، أما النسبة البالغة (42.3%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى، و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.79) بان زيادة بُعد الاستثارة الفكرية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (79%) و بناء عليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

3) اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاعتبارات الفردية في النجاح التنظيمي)
يتضح من الجدول (11)، أن (F) المحسوبة بلغت قيمتها (99.8) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبارات الفردية في النجاح التنظيمي عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، اما قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.63) أي أن بُعد الاعتبارات الفردية يفسر ما نسبته (63%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي، والنسبة الباقية (37%) فيساهم بها متغيرات أخرى، و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.94)، بان زيادة بُعد الاعتبارات الفردية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (94%) و نتيجة هذا الاختبار يتضح قبول الفرضية الثانية.

جدول (11) قيم (F - P-2R- β) لنماذج الانحدار لتأثير القيادة التحويلية في النجاح التنظيمي (ن = 54)

اجمالي الابعاد				الاعتبارات الفردية				الاستثارة الفكرية				الابعاد التحويلية القيادة
β	R^2	P	F	β	R^2	P	F	β	R^2	P	F	الابعاد التنظيمي
1.1	0.77	0.01	**195	1.01	0.61	0.46	**90	0.78	0.5	0.1	**52	الكفاءة
1.14	0.83	0.1	**283.3	0.99	0.63	0.78	**100.3	0.85	0.6	0.14	**88.3	الفاعلية
0.89	0.75	0.74	**180	0.94	0.63	0.92	**99.8	0.79	0.48	0.05	*79.54	اجمالي الابعاد

(* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 3.34$)

(** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية $0.01 = 7.08$)

و هنا يجب الإشارة إلى أن جميع فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية المشتقة منها قد تم إثباتها، وتشير الأرقام إلى أن أمكانية الموانمة بين متغيرات البحث مما يعطي دافع قوي إلى ضرورة استثمار خصائص وسمات القيادة التحويلية في الكلية المبحوثة لتحقيق النجاح التنظيمي.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً / الاستنتاجات:

- (1) وجد أن العينة المبحوثة يمتلكون وبمستوى جيد سمات القيادة التحويلية ونستنتج من ذلك ان هناك محفظة ذات تشكيلة متنوعة من تلك السمات وبشكل بارز وهذا ما اكدته نتائج الوصف والتشخيص عبر ارتفاع الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي لابعاد القيادة التحويلية ، اذ ان الاعتبارا الفردية للاستشارة الفكرية للعينة المبحوثة يؤكد ان مستوى الاخذ بالاراء و المقترحات ومحاولة حثهم على التفكير بمستوى جيد كما ان الفروقات الفردية قد تؤدي الى الوصول الى افكار متنوعة تدعم القيادة التحويلية.
- (2) اتضح ان العينة المبحوثة يمتلكون اهتمام بمستوى جيد للاعتبارات الفردية ونستنتج من ذلك ان التعامل بينن القادة و المرؤسين يتم استناداً الى السمات الفردية و يأخذ بنظر الاهتمام الفروقات الفردية ، اذ ان تعامل القائد يتباين استناداً الى الفروقات بالمؤهلات والسمات والخصائص التي يمتلكها الافراد.
- (3) اتضح أن الاعتبارات الفردية ذات اهتمام عالٍ مقارنة بالاستشارة الفكرية مع الاشارة ان كلاهما تجاوزا الوسط الفرضيالا ان الاولى اعلى ويستنتج من ذلك ان الاخذ بأراء المرؤسين اقل اهتماماً من الاعتبارات الفردية والذي يركز على الفروقات الفردية في العينة المبحوثة .
- (4) تبين ان واقع النجاح التنظيمي في الكلية المبحوثة جيد نتيجة امتلاك الفاعلية والكفاءة بمستوى مقارب وهذا يدل على امتلاك الكلية المبحوثة مستوى جيد من النجاح التنظيمي.
- (5) وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي، وهذا يعني إن ابعاد القيادة التحويلية التي جرى اعتمادها وهي (والاستشارة الفكرية و الاعتبارات الفردية) تساعد على النجاح التنظيمي عبر اسناد كل من كفاءة الكلية وفاعليتها.
- (6) وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية في النجاح التنظيمي، اي إن ابعاد القيادة التحويلية التي جرى اعتمادها تؤثر في الكفاءة والفاعلية التنظيمية وهذا ما يدل على أهمية ابعاد القيادة التحويلية في تحقيق النجاح التنظيمي.

ثانياً / التوصيات

- (1) ضرورة قيام إدارة الكلية المبحوثة بالاهتمام بالاستشارة الفكرية لكسب ثقة الموظفين فيها ولتحفيز الإبداع والالتزام في عملهم والذي له اثر في زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية ، و العمل على تعزيز الاهتمام بالاعتبارات الفردية بغية استدامة المستوى العال الذي حققته الكلية المبحوثة.
- (2) ضرورة أن تعزز القيادات الإدارية في الكلية المبحوثة امتلاكها لمستوى جيد من القيادة التحويلية عبر اختيار اشخاص يمتلكون سمات القيادة التحويلية بما يعكس ايجابياً على العلاقة بين إدارة الكلية والموظفين لينصب في تحقيق النجاح التنظيمي.
- (3) على الإدارة الاهتمام بتعيين مهام ومسؤوليات تتفق مع قدرات ومهارات الموظفين، وربطها كذلك بنظام حوافز يتفق مع الحاجات الفعلية لهم، وتعيين أهداف واضحة وواقعية للأداء، مع التأكيد على توفير معلومات مرتدة عن التقدم في تحقيق النجاح التنظيمي.
- (4) ضرورة الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين والإدارة، واستغلالها وتعزيزها من خلال تظافر الجهود، والعمل بروح الفريق، وسهولة الاتصال، والانسجام بين أهداف الفرد والإدارة، لتقديم إسهامات تصب بمصلحة الكلية.
- (5) ضرورة اهتمام الكلية المبحوثة بالكفاءة التنظيمية بشكل اكبر لأنها تُعد الأساس الجوهري للنجاح التنظيمي وأن التركيز فقط على الفاعلية التنظيمية لا يمكن أن يصل بالكلية المبحوثة إلى مستويات عالية من النجاح التنظيمي.
- (6) ينبغي تزويد القيادات الادارية بالمعرفة اللازمة بغية زيادة الوعي في ما يتعلق بالقيادة التحويلية والنجاح التنظيمي مع بيان معوقات تحقيقهما عبر دورات تطويرية للقيادات الإدارية في الكلية المبحوثة بما يخدم الكلية و يزيد قدرتها في مواجهة التغيرات البيئية المستمرة.



القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء

المصادر:

- 1) ألكاظم نزار عطية ، (1999) ، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية " ، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة.
- 2) الزبيدي، ناظم جواد، (2007) ، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و القيادة التحويلية و أثرهما في تفوق المنظمات " ، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، غير منشورة
- 3) الساعاتي حسن هادي و المساري محمود عايد حسن (2015)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد (3)، المجلد (23)
- 4) السلمي، علي، (1975)، تطور الفكر تنظيمي، دار غريب للطباعة، القاهرة.
- 5) السوداني، محمد رحمة فنجان، (2014)، " تمكين وابداع المرووسين في اطار نموذج القيادة التحويلية" رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- 6) الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (2009)، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 7) العامري ، صالح مهدي ، الغالبي ، طاهر محسن (2008) " رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي " المؤتمر الدولي العلمي الثامن ، جامعة الزيتون ، عمان
- 8) العجمي ،محمد حسنين، (2008) القيادة الادارية والتنمية البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن.
- 9) العرايضة، راندة هاني، (2012) مستوى القيادة الاخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- 10) العميان، محمود سلمان، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11) الغزالي، حافظ عبدالكريم (2012) ، " اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار " ، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط .
- 12) القيسي، فاضل حمد والطاني، علي حسون، (2013) الادارة الاستراتيجية (نظريات-مداخل-امثلة وقضايا معاصرة) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 13) المرسي ،جمال الدين محمد وادريس، ثابت عبد الرحمن، (2005)، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة، طبع ونشر وتوزيع الدار الجامعية ،الاسكندرية.
- 14) المسعودي، محمد أصبع بكال، (2007)، العلاقة بين مقدرات الابداع الستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية و أثرهما في الميزة التنافسية المستدامة. دراسة تشخيصية تحليلية لأداء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية العراقية. كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
- 15) العازمي ، محمد بزيح حامد بن تويلى، (2006)، القيادة الحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري ، دراسة مقدمة كجزء من متطلبا الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 16) العامري ، صالح مهدي و الغالبي ، طاهر حسن ، (2007) ، الادارة والاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان .
- 17) العاني ، مزهر سلمان و جواد ، شوقي ناجي ، (2008) ، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات " دار الثراء للنشر و التوزيع ، مكتبة الجامعة ، الشارقة ، مكتبة النهضة المصرية ، المعهد القومي للإدارة.
- 18) التميمي ، محمد ياسين (2009) ، " العلاقة بابين الخيارات الاستراتيجية و القيادة التحويلية و اثيرهما في نجاح المنظمة " ، دراسة لآراء عينة من المدراء ادارة مصرف الرافدين والرشيد ، رسالة ماجستير في علوم ادارة عامة كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد .
- 19) العزاوي ، بشرة هاشم محمد (2008)، اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، مجلد 8 العدد 1 .



القيادة التحولية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء

- (20) العقدي، ابراهيم جهاد ابراهيم ، (1997)، تحليل واقع وابعاد استراتيجية العمليات واثرها في الاداء : دراسة تطبيقية في معامل المنشأة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالتركيز على معملتي بغداد والنجف ، اطروحة دكتوراة فلسفة في ادارة الاعمال ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد.
- (21) الخلايلة، حسن ظاهر خالد (2000) اثر برنامج تحسين أداء المعلم على التدريس من حيث المنهج والتقنية والتقويم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أوهايو.
- (22) المصري ، حسن احمد (1985) ، الكفاءة الداخلية الكمية للتعليم ، مجلة المعلم ، العدد 2 ، مجلد 36 ، عمان.
- (23) دهام ، عبد الستار ، (2005)، التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- (24) حريم، حسين محمد، (2010)، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (25) جواد، شوقي ناجي، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- (26) عقيلي ، عمر وصفي (2013) " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " دار وائل للنشر ، عمان.
- (27) ملكاوي احمد ، حسن عداسي ، (1988)، قياس مدى تأثير كفاءة البنوك في الأردن بمواقم هيكلها التنظيمية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد (115) العدد (2) ، الجامعة الأردنية .
- (28) حريم، حسين محمد، (2010)، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (29) جواد، شوقي ناجي، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- (30) ياسين ، سعد غالب (1998) الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى
- 31) AL-Swidi, A., & Mahmoud, Khalid (2011). " development and Organizational Success:A Survey of Officers in Liberal College " . European Journal of Social Sciences, Vol. 20, No. 1, pp.26-48.
- 32) Bass, B .M, & Avolio ,B .J.(1994) Introduction.In.B.M.Bass&B.J. Avolio (Eds),Improving-organizational-effectiveness-through-transformational-leadership (pp1-9) Thousand -Oaks, CASage –publication.
- 33) Cullen,J.B. and parboteeah, K.P.(2008),Multinational management: strategic-approach, Fourth-Edition Thompson, South Western. U.S.A
- 34) Conference Record, 21st IEEE Photovoltaic Specialists Conference , Kissimimee, May 1.
- 35) Dell, D. and Kramer, R ,(2003)Management" South – Western college Publishing, USA. (2003) "Forging Strategic Business Alignment" The conference Board, <http://www.conferenceboard.org>
- 36) Daft, R.L., (1992) "Organization : and Design" 4th ed., USA :West Publishing co.
- 37) Daft, Richard L. (2013). Organization Theory & Design. Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada.
- 38) Daft, Richard L. , (2004) , Organization Theory and Design , Eighth Edition , Acid Free paper in the U.S.A.



- 39) Daft, Richard L. , (2004) , Organization Theory and Design , Eighth Edition , Acid Free paper in the U.S.A.
- 40) Hellyigel, D. and Slocam, J.,W. GR-Wood Man Rechard (2001). "Organization Behavior" Ninthead ., Publish by south western college.
- 41) Heuer,M. (1999),"Nonprofit Organizational Effectiveness: A Literature Review" ,The Learning Circles Project, Prepared For Fannie Mae Foundation ,45http://www.knowledgeplex.org, pp. (1-16).
- 42) Hill , Charles W. L. & Jones , Gareth R. ,(2001) , Strategic Management Theory , Fifth Edition , Hovghton Mifflin Company , Boston.
- 43) Hellriegel. D. Slocum, J.W. (1996). Management-. South. Westen- College-Publishing- New Yor.
- 44) Hitt , M. , et al , (2003) ,Strategic Management Competitiveness and Globalization , 4th Ed. , South – College Pub.
- 45) Hodge and Anthony. (1988). "Organization Theoy" 3td Ed. Allynand Bacon, Inc. Boston
- 46) Gibson, J, Ivancevich, J.m, Donnelly ,J .H,and -Konopask,R,(2003) Organization: Behavior Structure Process, McGraw Hill Company, Inc., New York.
- 47) Griffin R.W.(1999), (Management),6thEd. Boston, Houghton Mifflin.
- 48) Kaplan, R.S., and D.P.Norton, (1996). "Balanced Scorecard Measures that drive Performance." Harvard Business Review, January-February. [www.maaw.info/art/sumaplan Norton 92.htm](http://www.maaw.info/art/sumaplan/Norton92.htm) .
- 49) Knauft, E.B., Renee, A.B. and Sandra T.G., (1991) "The Profiles of Excellence" Francisco: Jossey – Bass Publishers
- 50) Keith CJ, Haven VE, Vernon SM. Emitter (1991)struc- tures in MOCVD InP solar cells.
- 51) Ivancevich, John & Matteson, Michael (2002), "Organizational Behavior and Management", McGraw-Hill Co. USA
- 52) Impact Consulting business, Manchester, Success@ impactconsulting.co. UK.
- 53) Narayanan, V. & Nath, R., (1993), "Organizational Theory: A Strategic Approach", 1st ed., (Boston: Richard D. Irwin, Inc
- 54) Naroyanan. V.K, (1995) "Organization theory" : Strategic approach Publish by Purr Rudy" Irwin, INC
- 55) Phillips,Will(2004), "Strategic Measurement", Qm2.com.
- 56) Paris,Kathleen(2000), "Creating Measures of Success for your Plan", <http://www.wise.edu/improve>.
- 57) Robbins. S . &Kotz, R., (1986), Management: Concepts of Practices", 1st ed ., (Canada: Prentice- Hall, Inc.)
- 58) Roos, G. and Roos, J. (1997) "Measuring your company's intellectual performance", Long Range Planning, Vol. 30, No
- 59) Robbins,s,p,(2003) Organazational Behavior, Tenth-Edition,prentic - Hall,Upper Saddle River.



- 60) Roger (2005) "Sustainable success : Seven pates" roger@sevenpaths.com, <http://sevepaths.htm>
- 61) Rafferty A. and Griffin M. (2004). Dimension of transformational Leadership : conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, (15): 329-354
- 62) Steers, Richard. M. an Ungson Gerardo. R. and Mowday, Richard . T., (1985) "Managing Effectiveness organization" Kent Publishing co.
- 63) Rowold, J. and Schlotz, W. 2009. Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 9: 35-48.
- 64) TIM , E., (2010), *The Impact of Motivation on Job Satisfaction Amongst an Employee of a National Broadcaster*, Master in Business Management, Faculty of Management, University of Johannesburg.
- 65) Smart, Jessica. (2012). *Success: Perceptions of New Zealand Expatriates in Singapore* Master of Business in Management, University of Otago, Dunedin, New Zealand.
- 66) Simon, H.A. and Thompson, B.M. (1998), Strategic determinants: the context of management decision making, *Journal Of Managerial Psychology*, vol. 13, no. 2.
- 67) Stringer ,R. A., (2000) *Motivation and Organizational Climate*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University., Boston.



**Transformational leadership and its role in organizational success
An analytical study of the views of a sample of employees at the Faculty of
Education, Samarra University**

Abstract

This research aims to know the role of transformational leadership in the organizational success of the College of Education at Samarra University. The researcher adopted the analytical descriptive method in analyzing the research problem. The research included two main hypotheses that resulted in four hypotheses that were subjected to statistical tests. A sample of (54) The researcher used the survey method as a main tool for collecting data and information as well as visits and structured interviews that took place during the period of application. The research reached a set of conclusions and recommendations among the conclusions that there is an art relationship There is a strong and moral impact between transformational leadership and organizational success at the macro and sub-level, as well as the managerial leadership with the qualities of transformational leadership at a good level with its commitment to increasing efficiency and organizational effectiveness. The most prominent recommendations were the need for the management of the faculty to be aware of the importance of individual consideration and intellectual To gain their employees' confidence in creativity and commitment in their work, which has an impact on increasing efficiency and organizational effectiveness, and the need to pay more attention to organizational efficiency as it is the fundamental basis for organizational success and that the focus on organizational effectiveness can not To reach the college in question to high levels of organizational success .

Keyword: Transformational Leadership, Organizational Success.