

(دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي)
((دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين
في المديرية العامة للتربية / الرصافة الثانية))

م.م. لؤي راضي خليفة الربيعي
وزارة التربية - المديرية العامة للعلاقات الثقافية

(دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي)
((دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية / الرصافة الثانية))

م.م. لؤي راضي خليفة الربيعي

المستخلص:

يقدم البحث الحالي إطار نظري وتطبيقي يختبر العلاقة بين القيادة الرنانة وأثرها في النجاح المنظمي، فمن منظور القيادة الرنانة اختبر الباحث تأثير (اليقظة الذهنية، الأمل، والرحمة) على النجاح المنظمي عبر بعدين هما (الكفاءة والفاعلية)، وباعتماد على طريقة العينة القصدية تم توزيع (58) استبانة على مديري ومسؤولي مديرية التربية / الرصافة الثانية وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (٥٠) استبانة، واختبر الباحث فرضيات البحث باستعمل معامل الارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وأثبتت غالبية النتائج التطبيقية للبحث صحة الفرضيات التي أقرحت، والتي على أساسها تم صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تضمنت جملة من الأساليب الضرورية لنجاح عمل المديرية العامة للتربية.

المصطلحات الرئيسية للبحث: القيادة الرنانة، النجاح المنظمي.

Abstract:

The current research presents a theoretical and applied framework that examines the relationship between resonant leadership and its impact on organizational success, From the perspective of the resonant leadership, the researcher examined the effect of (mindfulness, hope, and compassion) on organizational success through two dimensions (efficiency and effectiveness), Depending on the method of intentionality sample was distributed (58) questionnaire managers and officials of the Second Education Rusafa Directorate, was the number of valid questionnaires for statistical analysis are (50) questionnaire, and researcher tested the hypotheses using the correlation coefficient (Spearman's) and analysis of simple linear regression, Most of the applied results of the research proved the validity of the hypotheses that were proposed, on the basis of which a set of conclusions and recommendations were formulated which included a number of methods necessary for the success of the work the Directorate General of Education.

Keywords: Resonant Leadership, Organizational Success.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

تُعَد القيادة الرنانة من القضايا المهمة التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كما أن الأساليب القيادية لها دور فاعل ومهم في توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، وتؤدي صفات القائد دوراً مهماً للتأثير على العاملين وعلى نتائج العمل، إذ فرضت التغيرات التكنولوجية المتسارعة على المنظمات اتباع أساليب حديثة لما لها من دور في نجاح عملها وتحقيق أهدافها، لذا ومن خلال الاطلاع على البحوث والطروحات الفكرية بصدد هذا الموضوع تبين ندرة الدراسات الأجنبية عامة والعراقية خاصة في جانب القيادة الرنانة على الرغم من الحاجة الماسة إليه، والتي تُعَد فرصة للمنظمات العراقية لتطبيقه في واقعها العملي، وعليه فإن هذا الجانب كان دافعاً للقيام بالدراسة الحالية لغرض معرفة دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح التنظيمي في نموذج فرضي واحد بهدف تقليص الفجوة المعرفية عبر تحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، فضلاً عن ذلك تأتي هذه الدراسة محاولة إيجاد آطار معرفي وتطبيقي يوضح هذه العلاقة بالكامل لتشكل بذلك اسهاماً معرفياً في مجال الدراسات الأكاديمية، ويبرز الغرض الرئيس من هذا البحث في قياس دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح التنظيمي، ويمكن تحقيق هذا الغرض من خلال الإجابة عن التساؤلين الآتيين:-

١- هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة الرنانة وأبعاد النجاح التنظيمي؟.

٢- هل يوجد تأثير لإبعاد القيادة الرنانة في النجاح التنظيمي؟.

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية :-

١- يسهم بتقديم آطار فكري ومعرفي يبين المفاهيم النظرية لمتغيرات البحث ليسهم في رفد المكتبة

العراقية بالموضوعات الحديثة وبنحو خاص القيادة الرنانة ويمثل مساهمة أكاديمية فيما يخص جوانبها النظرية والمعرفية.

٢- بعد المسح الذي أجراه الباحث للعديد من الدراسات والبحوث السابقة الأجنبية والعربية تبين عدم

وجود دراسة اهتمت بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي والتي تتمثل ب(القيادة الرنانة

والنجاح التنظيمي) في أنموذج فرضي واحد، فضلاً عن ندرة الدراسات الخاصة بالقيادة الرنانة،

لذا فإن أهمية البحث الحالي تتبع في تقديم أنموذج فرضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة العلاقة

بين هذه المتغيرات لغرض تقليص الفجوة المعرفية بينهما.

٣- إنَّ الدراسات التي اهتمت بالقيادة الرنانة في المنظمات العراقية نادرة جداً بنحو عام، لذلك سيتم

معرفة مدى اتباع هذا الأسلوب من القيادة وتأثيره على تلك المنظمات لتحقيق النجاح لها.

٤- الاستفادة من الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالدراسة لتطوير واقع المنظمات العراقية بنحو عام، والمديرية العامة للتربية / الرصافة الثانية بنحو خاص وتكوين إطار عمل لفهم ممارسات القيادة الرنانة للوصول إلى تحقيق النجاح المنظمي في عملها.

ثالثاً: أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث بالنقاط الآتية :-

١- تقديم إطار فكري موجز وشامل عن المتغيرات الرئيسة لموضوع البحث ممثلة بمفهوم القيادة الرنانة والنجاح المنظمي وأبعادها وعلى نحو يمكن الباحث من إبراز وعرض المفاهيم الاجرائية الخاصة بالبحث.

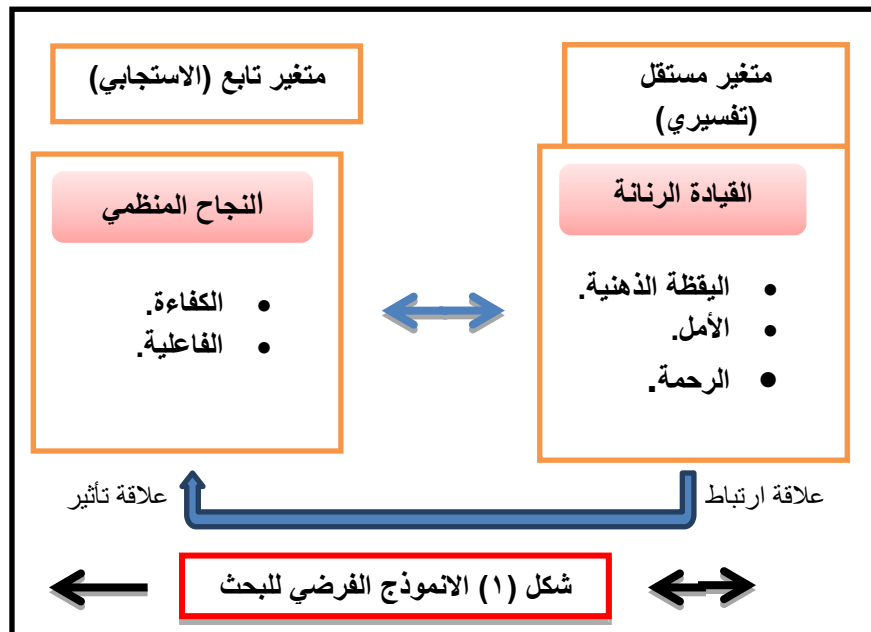
٢- تحديد الواقع الفعلي للخصائص القيادية في المنظمة المبحوثة وعلى أن يؤشر طبيعتها ويحدد أمكانية توافرها.

٣- الوقوف على حقيقة النجاح المنظمي في المنظمة المبحوثة في ظل المؤشرات المعبرة عنه.

٤- الكشف عن درجة الارتباط والأثر بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: نموذج البحث الفرضي :

استناداً إلى الأطار الفكري والمعرفي للبحث ،وفي ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه الرئيسة، تم تصميم مخطط فرضي للبحث الموضح في شكل (١) والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الأساسية والفرعية:-



خامساً: فرضيات البحث :

تم صياغة فرضيات البحث في ضوء أنموذج البحث الفرضي، وستتم اختبارها عن طريق علاقات الارتباط والأثر لإثبات صحتها من خلفها، ويمكن تحديد أهم الفرضيات الأساسية وفروعها من خلال الآتي:-

١- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية معنوية بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي وتشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية معنوية بين اليقظة الذهنية والنجاح المنظمي وأبعاده.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية معنوية بين الأمل والنجاح المنظمي وأبعاده.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية معنوية بين الرحمة والنجاح المنظمي وأبعاده.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الرنانة في النجاح المنظمي وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ- توجد علاقة تأثير معنوية لليقظة الذهنية في النجاح المنظمي.

ب- توجد علاقة تأثير معنوية للأمل في النجاح المنظمي.

ج - توجد علاقة تأثير معنوية للرحمة في النجاح المنظمي.

سادساً: متغيرات ومقاييس البحث

استعملت أداة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات في هذا البحث، إذ صمم الباحث استبانة تضمنت (٢٤) فقرة عكست متغيرات البحث (القيادة الرنانة والنجاح المنظمي) ولغرض قياس متغيرات البحث اعتمد الباحث على مقاييس من مصادر أجنبية وعربية حديثة، وحرص الباحث أن يستعمل هذه المقاييس بالطريقة ذاتها التي عرضت بها من حيث مضمونها، مع إجراء بعض التعديلات وبتصرف من الباحث على الفقرات التي تضمنتها، كما تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) لغرض قياس متغيرات البحث وبتدرج (تطبق دائماً، تتطبق غالباً، تتطبق أحياناً، تتطبق نادراً، لا تتطبق ابداً) (Alhodhaibi&Barakat,2015:1٥) والجدول (١) يوضح مقياس البحث.

جدول (١) مقياس البحث

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
القيادة الرنانة	اليقظة الذهنية	٤	تم تطوير المقياس بالاعتماد على (McKee & Massimilian, 2006)
	الأمل	٤	
	الرحمة	٤	

و(Taner,2013)و (Bawafaa,2014)			
تم تطوير المقياس بالاعتماد على (الساعدي، ٢٠١٠) و(محمود، ٢٠١٧)	٦	الكفاءة الفاعلية	النجاح المنظمي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على عدد من الادبيات السابقة.

الفصل الثاني : الإطار الفكري للبحث

أولاً : القيادة الرنانة (Resonant Leadership):

١- مفهوم القيادة الرنانة (Concept of Resonant Leadership):

يُعد مفهوم القيادة الرنانة من المفاهيم الحديثة والحيوية في الفكر الإداري والمنظمي، إذ أن الجذور الأولى لهذا المفهوم يعود إلى تقديمه أول مرة من قبل العلماء (Daniel Goleman & Richard Boyatzis & Annie McKee) عام (2002) بكتابهم (*Primal Leadership*)، ثم توسع الاهتمام بهذا المفهوم بالتزامن مع تزايد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة حيث قدم أول كتاب في القيادة الرنانة من قبل (Boyatzis & McKee) عام ٢٠٠٥ (Boyatzis et.al., 2013:19).

وخلال تلك المدة قدم الكتاب والباحثين العديد من التعاريف بصدده والتي اختلفت باختلاف الميدان العلمي لصاحبها، لذا وقبل التطرق لمفهوم القيادة الرنانة لابد من الإشارة إلى مصطلح الرنانة، إذ بين (Goleman et.al., 2002:9) أن أصل كلمة الرنانة يعود إلى المصطلح اللاتيني (*Resonare*)، وحسب قاموس أوكسفورد أن الرنين يعني "أن تكون ذات صدى ورنه وتأثير مع الأفراد الآخرين في المنظمة". أما مصطلح القيادة فيعود إلى الفعل (قاد، يقود) وحسب قاموس أوكسفورد فالقيادة تعني السمات أو الصفات التي من الممكن أن يتحلى بها من يتخذ دور القائد وتأتي بمعنى (زعامة أو رئاسة) (الزبيدي والمولى، ٢٠١٦: ١٦٠). إذ عرف (Squires et al., 2010:916) القيادة الرنانة على أنها سلوك القادة الذين يهتمون بالمستوى العالي من الذكاء العاطفي والتي تتوافق مع مشاعر الأفراد من حولهم وإدارة عواطفهم بنحو فعال لبناء علاقات قوية بينهم وخلق مناخ يسوده الثقة والتعاون لغرض تحقيق الالتزام التنظيمي. ويعرفه (Bawafaa, 2014:15) بأنه: أسلوب يستعمل الذكاء العاطفي والمالي والبيئي والاجتماعي والثقافي لتحفيز وتشجيع العاملين وتلبية طموحاتهم واستخراج أفضل ما لديهم لتحقيق أفضل النتائج. ويرى (Laschinger, 2014:٧) أن القيادة الرنانة هو أحد أساليب القيادة المركزة علائقياً والتي تهدف إلى تحقيق بيئات عمل إيجابية والتي تعزز مشاركة الموظفين وتؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي وزيادة كفاءة العمل والإنتاجية.

كما يذكر (Bawafaa et.al.,2015:٣) أن القيادة الرنانة تمثل أحد أساليب القيادة التحويلية والقائمة أساساً على الذكاء العاطفي وقد ارتبطت بنتائج العمل الفعالة.

وتشير الأدبيات ذات الصلة بأن القيادة الرنانة تركز على جانبين أساسيين يمكن من خلالهما أن يؤثر القائد على الجماعة، إذ يركز الجانب الأول على الطاقة الإيجابية من العواطف من خلال تحريك مشاعر الأفراد والتأثير فيهم عبر السلوك الإيجابي ومن ثم تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة، في حين يؤكد الجانب الثاني على الطاقة السلبية من العواطف (Longhurst,2014:١٣).

٢- أهمية القيادة الرنانة : (The Importance of Resonant Leadership):

يبرز دور القيادة الرنانة في كل منظمة على اختلاف حجمها وانشطتها وفعاليتها وبحسب الغرض الذي تهدف إلى تحقيقه كالنمو والتقدم والاستمرار والاستدامة في عملها. إذ يؤكد (Bawafaa,2014:12) على أن القيادة الرنانة لها أهمية بالغة لأنها تعد نوع من نمط القيادة العلائقية المتجذرة في الذكاء العاطفي، ويعتمد هؤلاء القادة على خلق المشاعر الإيجابية وإشاعة الثقافة الإيجابية لتحفيز اتباعهم والتي تكون شعوراً ذات صدى ورنه في أذهان العاملين لتقديم أفضل ما لديهم في كل عمل ولتحقيق أهداف المنظمة. وبذات السياق يذكر (Boyatzis & McKee,2005:5) أن القيادة الرنانة يمكن أن تساعد على مزج رأس المال البشري والفكري إلى مجموعة فعالة لأداء متميز في المنظمات وذلك من أجل الوصول إلى أفضل النتائج والذي يتطلب معرفة القادة بالسوق والتكنولوجيا والأفراد والعديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على نجاح المنظمات.

وتسهم القيادة الرنانة في زيادة الروحية في مكان العمل، كما أثبتت الدراسات والبحوث أن هؤلاء القادة لديهم القدرة على التصرف بنحو صحيح حتى في ظروف عدم التأكد (Taner,2013:٨). ويذكر (Goleman) أن القادة الأذكياء عاطفياً أكثر قدرة من غيرهم في حل النزاعات ومواجهة الصعوبات في بيئة العمل، إذ عدّ الذكاء العاطفي وسيلة فعالة لتحديد القدرات القيادية وتحقيق التفوق والتميز المنظمي (Mwangi et.al.,2011:31). ويصف (Wagner et.al.,2013:١١٠) الممارسات القيادية التي تسهم في تحقيق نتائج العمل الإيجابية مثل زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وزيادة معدلات التوظيف وتحسين صحة العاملين وانخفاض القلق، والإرهاق العاطفي، والإجهاد، وزيادة الإنتاجية. كما بين (Bawafaa,2014:6) أربع خصائص للقيادة الرنانة تسهم في تطوير كفاءة العاملين وتطوير امكانياتهم هي:-

١- البصيرة : تعني قدرة التأثير على الآخرين عبر المشاركة في تحقيق أحلامهم وزيادة معرفتهم.

٢- التدريب: تعني تطوير قابليات وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة.

٣- الانتماء: بناء علاقات إيجابية مع العاملين.

٤- القيادة الديمقراطية: تعني بها تركيز القائد على توافق الآراء بين العاملين من خلال تعزيز العمل الجماعي وتطوير قابليات الابتكار لديهم.

٣- أبعاد القيادة الرنانة: (*The Dimensions of the Resonant Leadership*):

تتكون القيادة الرنانة من مجموعة من الأبعاد التي يحددها كل من (Boyatzis & McKee, 2005: 12-14) و (McKee & Massimilian, 2006: ٢) و (Taner, 2013: ٥٩٦) و (Bawafaa, 2014: ١٥) و (Tiwari & Lenka, 2015: 118) وكما يأتي:-

١- اليقظة الذهنية: (*Mindfulness*):

لغويًا اقترن مفهوم اليقظة في اللغة العربية بتطابق حالة الوعي والانتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطه منه، وأن اليقظة اصطلاحاً تعد من أهم العمليات المعرفية التي تم دراستها في علم النفس المعرفي وتكمن هذه الأهمية من علاقتها باتصال الفرد في البيئة المحيطة به (الزبيدي والمولى، ٢٠١٦: ١٦٠). وتُعد اليقظة الذهنية من المفاهيم الحديثة في الحقل التنظيمي وجاء الاهتمام بها نظراً للدور الذي تؤديه في الحياة التنظيمية، إذ أنها تعبر عن درجة الوعي الحسي والمرونة العقلية التي يمتلكها الأفراد والتي تمكنه من تحليل الأحداث والمواقف من حوله وصقل توقعاته للمستقبل وتحسين الاستبصار والأداء الوظيفي للفرد في تعاملاته الاجتماعية (نوري، ٢٠١٢: ٢١٣). فقد عرفها (Longer, 1992) على أنها حالة الوعي الحسي التي تتصف بالتمييز النشط والفعال وتجعل الفرد منفتحاً على الأحداث الجديدة وحساساً لكل من السياق والمنظور (محمود، ٢٠١٧: ٢٤٥). وتمثل اليقظة الذهنية أعلى درجة من الوعي الذاتي للقادة، وذلك من خلال تطوير قدراتهم في فهم البيئة المحيطة بالعمل بوضوح والبقاء متيقظ بنحو دائم وإيلاء الاهتمام الكامل لما يحدث حول الأفراد، والمنظمة والبيئة (Boyatzis & McKee, 2005: ١٢).

٢- الأمل: (*Hope*):

يعني به حالة امتلاك قوة الإرادة والمسار لتحقيق أهداف الفرد (موسى وكرجي، ٢٠١٥: ٩٣). ويمثل الأمل حالة تحفيز إيجابية تعتمد على أحساس مستمد بنحو تفاعلي من القوة والمسارات، إذ تشير القوة إلى الهدف الذي يوجه الطاقة في حين تشير المسارات إلى التخطيط لمقابلة الأهداف (Cassar, 2010: 824). ويعرف الأمل بأنه: التفاؤل لغرض تحقيق الأهداف المخطط لها مستقبلاً (Tiwari & Lenka, 2015: ١١٨).

ويرى (الحسني، ٢٠١٣: ٦) الأمل بأنه: حالة الدافعية الإيجابية (Positive Motivation) التي يستمدّها الأفراد العاملين من خلال إدراكهم للنجاح فهو يتميز بالتداؤب (Agency) أي الطاقة الموجهة تجاه الهدف والمسار (Path Ways)، لذلك يمثل الأمل قوتين، الأولى قوة الإرادة (Will Power) أو

التصميم نحو تحقيق الأهداف، والثانية قوة المسار (Way Power) والذي يمثل التخطيط لمقابلة الأهداف.

فالأمل يمكننا من الاعتقاد بأن أهدافنا قابلة للتحقيق وتحفيز وإلهام الآخرين للوصول إلى تلك الأهداف، فضلاً عن ذلك أن القادة الذين يمتلكون مستوى عالي من الأمل يحققون زيادة في أدائهم الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين والذي ينعكس بدوره في كفاءة وفاعلية المنظمة (Taner,2013:596).

٣- الرحمة: (Compassion):

الرحمة يعني بها مساعدة الأفراد على تضمين مشاعرهم خلال عملية التفكير، واتخاذ القرار في فهم رغبات واحتياجات الآخرين ومدى تعاطفهم مع المواقف، وتعد الرحمة واحدة من أبعاد القيادة الرنانة الهامة التي تعزز المشاعر الإيجابية للعاملين وتوافر أجواء الود والتراحم بين جميع أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة (Boyatzis&McKee,2005:9). كما أن رحمة القيادة تسهم في تلبية احتياجات الأفراد في العمل مما يدل على مصداقية المنظمة ومن ثم يسهل التطور الإيجابي والسمعة الإيجابية للمنظمة، إذ أن النهج الفعال للرحمة يكون مؤشراً إيجابياً على فاعلية الإجراءات المتبعة، فضلاً عن ذلك أن رحمة القيادة تهتم في المشاعر الإيجابية وتعزز من مستويات الالتزام تجاه زملاء العمل والمنظمة ككل (العابدي، ٢٠١٧: ١٥٨).

ثانياً: النجاح المنظمي (Organizational Success):

١- مفهوم النجاح المنظمي (Concept of Organizational Success):

النجاح لغة واصطلاحاً يعني في اللغة العربية طبقاً لقاموس (مجمع اللغات) بلوغ النتيجة المطلوبة، إما في اللغة الإنكليزية وطبقاً لقاموس (Webster's) فيعني النهاية المفضلة أو الوصول إلى ما هو مفضل والسعي إلى السمو (Eminence)، وفي اللغة الفرنسية وطبقاً لقاموس (Robert) يعني النجاح (Reussite) الحصول أو الوصول إلى نتيجة جديدة (دهام، ٢٠٠٥: ٧١).

ويختلف الباحثون في نظرتهم إلى مفهوم النجاح المنظمي (Organizational Success) فيعني البعض الربحية والعائد على الاستثمار، والبعض الآخر يعني قدرة المنظمة في تحقيق الرضا للعاملين والزبائن، وقد يعني الآخرين القدرة على التكيف السريع مع البيئة والبقاء بها، في حين يرى فريق رابع أنه يمثل الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة (البشرية، المادية، المالية، والمعلوماتية) (العنزي، ٢٠١٧: ٣٩٦). كما أن مفهوم النجاح المنظمي يتمثل في قدرة منظمات الأعمال على استغلال امكانياتها الداخلية لغرض تحقيق أهدافها، وذلك بالافادة والتعلم من التجارب والخبرات السابقة لها، والعمل على مواجهة الفشل وتطوير قدراتها الداخلية، وأن تعمل المنظمة على كشف عن امكانياتها وطاقاتها وقدراتها لمواجهة

التحديات والصعوبات وتطوير بيئة عملها لغرض الوصول إلى أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها (Vayyavur, 2015:2).

وقد عرف (الوندوي، ٢٠١٢: ٢٤) النجاح المنظمي على أنه قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. كما يرى (Kenny, 2001:10) النجاح المنظمي على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أغراضها بعيدة المدى وذلك عبر مواكبة التطورات وتبني قيم وفلسفة تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل على تحقيق أهداف العاملين والمنظمة.

وإن كان هدف النجاح يقتصر على المهام المنجزة وبذلك يكون التفوق هدف لإكمال تلك المهام مهما كانت طبيعتها وحتى مع تجاوز معيقات النجاح المحددة لها وقد يتداخل مفهوم النجاح مع مصطلحات أخرى من أهمها التفوق، إذ ميزت (Brian Harbout) بين النجاح (Success)، والتفوق (Excellence) (الطائي، ٢٠١٤: ٦٣). والجدول (٢) يوضح الفرق بين النجاح والتفوق.

جدول (٢) الفرق بين النجاح والتفوق

التفوق Excellence	النجاح Success
١- إنَّ تكون اليوم أفضل من الآخرين على مستوى المنظمة. الأمس.	١- إنَّ تكون أفضل من المنافسين.
٢- إنَّ تكون أفضل من نفسك.	٢- إنَّ تكون عدد من المحددات المثبتة مسبقاً.
٣- إنَّ تكون طموحاتك أكبر من قدراتك.	٣- تجاوز عدد من المحددات المثبتة مسبقاً.

المصدر: الطائي، قاسم علي محمد، تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي - بحث ميداني في وزارة النفط، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة بغداد، (٢٠١٤)، ص ٦٣.

٢- أبعاد النجاح المنظمي (The Dimensions of the Organizational Success):

عند الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بموضوع النجاح المنظمي، لوحظ قلة وجود توجه واضح من الباحثين يوضح أبعاد النجاح المنظمي، لذا سيتم الاعتماد على معياري الكفاءة والفاعلية لقياس النجاح المنظمي حسبما ورد في (التميمي، ٢٠٠٩: ٤٤) و(الساعدي، ٢٠١٠: ١٩) و(محمود، ٢٠١٧: ٢١٤) ويتبنى الباحث هذا المقياس لملائمته مع أهداف الدراسة الحالية:-

١- **الكفاءة (Efficiency):** تعني الدرجة التي يمكن بها للمنظمة أن تحقق غاياتها وأهدافها بأقل كلفة ممكنة (Robbins&Judge,2018:45). وتمثل الكفاءة التنظيمية نتيجة إيجابية للمقارنة بين المدخلات والنتائج التي تم الحصول عليها في المنظمة (Kozjek&Ferjan,2015:4-5). إذ عرفت الكفاءة بأنها: معيار قصير المدى يشير إلى قدرة المنظمة على إنتاج أعلى مخرجات مع الحد الأدنى من استخدام المدخلات (Konopaske et.al,2018:13). وعرفها (Stevenson,2018:62) بأنها الاستخدام الأفضل للموارد وتحقيق أقصى افادة من خلال مجموعة ثابتة من الموارد. وبذات الاتجاه يرى (Heizer&Render,2017:24) أن الكفاءة تعني القيام بالمهام بنحو أفضل مع الحد الأدنى من الموارد وهو ما يعني العمل بالشكل الصحيح.

وقد حدد (Bartuseviciene&Sakalyte,2013:49) الفرق بين كفاءة الأعمال والكفاءة التنظيمية، إذ أن كفاءة الأعمال تكشف عن أداء نسبة المدخلات والمخرجات، في حين أن الكفاءة التنظيمية تعكس تحسين العمليات الداخلية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والمجتمع ومن شأن تميز الكفاءة التنظيمية أن تحسن الأداء الكلي من حيث الإدارة والإنتاجية والجودة والربحية.

كما تتعلق الكفاءة التنظيمية بالكيفية التي يمكن بها للمنظمات أن تزيد من الناتج بأقل قدر ممكن من التكاليف، فالتدريب يولد فوائد للموظف وكذلك للمنظمة من خلال التأثير الإيجابي على أداء الموظفين عبر تطوير مهاراتهم وقدراتهم (Olubukunola,2015:20). وتصف الأدبيات ذات الصلة بالكفاءة التنظيمية إلى أن مقياسها يمكن تحديدها ب(معدل العائد على رأس المال أو الاصول، مؤشر تكلفة الوحدة، مؤشر المعيب(المخلفات)، وقت التوقف عن العمل، وقت التشغيل) (Ivancevich et.al.,2014:13). وبين (التميمي، ٢٠٠٩: ٩٨) أن الكفاءة على الرغم من الاختلاف المظهري في مفاهيمها فإن ذلك لاينفي ارتكازها على حقائق مشتركة تمثل مقاييس لها هي(الكلفة، رضا العاملين، الاقتصاد، الدور القيادي، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة الإدارية).

ويذكر(كرم، ٢٠١٤: ٤٨) بأن قياس الكفاءة يستند على مؤشرين أساسيين هما:-

أ - مدى توافر القدرات البشرية والمالية والمواد والمعلومات المتاحة.

ب . كيفية استعمال تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

٢- **الفاعلية (Effectiveness):** تُعدّ الفاعلية من المؤشرات الهامة لقياس مدى تحقيق المنظمات لأهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة لها (داود وعلي، ٢٠١٧: ١٣١). إذ أن الفعالية تشير إلى كفاءة المنظمة في الحصول على الموارد الأساسية وتمثل معياراً لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال استراتيجياتها

(Ashraf&Kadir,2012:80). وتعرف الفاعلية بأنها: مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Ibrahim,2016:8). ويرى (Daft,2010:20) أنها تعني مدى تلبية المنظمة لاحتياجات العملاء والعاملين. وعرفها (Jacobs&Chase,2008:٨) بأنها عمل الأشياء الصحيحة لخلق المزيد من القيمة للمنظمة. ويشير (Robbins&Coulter,2018:44) أن الفاعلية تعني تنفيذ أنشطة العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف. وبين (Gibson et.al.,2012:24) إلى أن هناك مفهومي للفاعلية ينبعان من نظريتين متنافستين للمنظمات، المفهوم الأول يستند إلى نظرية الهدف القائم على فكرة أن المنظمات هي كيانات عقلانية وهادفة تسعى إلى مهام وأهداف محددة فإن مدى حسن فعاليتها يحسب من حيث مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، في حين يعتمد المفهوم الآخر على نظرية النظم ويعني أن المنظمات هي كيانات اجتماعية موجودة كأجزاء من بيئة أكبر وأنها تعمل من أجل البقاء والنمو لتلبية متطلبات البيئة التي تعمل فيها.

كما تسهم الفاعلية بتحقيق النتائج على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة، ومن ثم تهدف إلى تعزيز فاعلية ورضا الأفراد الذين يعملون في المنظمة وتسهم في انخفاض مستوى الصراع بين الأفراد فيها (Griffin&Moorhead,2014:21). وبين (Mullins,2010:٤٧٥) أن الفاعلية أكثر أهمية من الكفاءة وذلك لأنه من المهم عمل الأشياء بالشكل الصحيح. وقد وضح كل من (الشهربلي والوائل، ٢٠١٤: ٤٠) العلاقة بين الفاعلية والكفاءة، إذ أن الفاعلية هي قياس لمدى جودة المخرجات، بينما تُعد الكفاءة مقياساً لقياس كمية الموارد المطلوبة لتحقيق المخرجات. ويرى (العنزي، ٢٠١٧: ٤٠٣) أن الفاعلية والكفاءة هما مؤشران لظاهرة تنظيمية واحدة وهي النجاح المنظمي ويختلفان في المدة الزمنية لكل منهما، إذ تُعد الكفاءة مؤشراً للنجاح في الأمد القريب من خلال الربحية المتحققة، بينما تعتبر الفاعلية مؤشراً للنجاح في الأمد البعيد من خلال إمكانياتها في البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها.

الفصل الثالث: عرض نتائج البحث

أولاً: وصف خصائص عينة البحث :

اعتمد البحث العينة القصدية (العمدية) بما يتلاءم مع أهداف البحث ،وقد تضمنت العينة القيادات العليا في مختلف المستويات الإدارية في المديرية العامة للتربية /الرصافة الثانية، إذ جرى اختيار (المديرون، معاون المدير، ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب) في المديرية وقد وزعت (٥٨) استبانة بصورة مباشرة من قبل الباحث لعينة البحث. وتم استبعاد (٨) استمارات لم يتم الإجابة عنها، والجدول (٣) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.

جدول (٣) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

الخصائص	فئة أفراد العينة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٣٠	٦٠%
	أنثى	٢٠	٤٠%
	إعدادية	٣	٦%
المؤهل العلمي	دبلوم	٩	١٨%
	بكالوريوس	٣٧	٧٤%
	دكتوراه	١	٢%
المنصب الوظيفي	مسؤول شعبة	٣٨	٧٦%
	مدير قسم	١١	٢٢%
	معاون مدير عام	١	٢%

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج برنامج (SPSS V.22).

ويظهر الجدول السابق امتلاك المستجيبين عدد من الخصائص الديموغرافية التي يتمتعون بها والتي تعكس مدى أدراكهم بواقع عمل مديريتهم والذي سيعطي مصداقية أكبر للنتائج.

ثانياً: صدق المقياس وثباته

لقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات وكالاتي:-

١- صدق الاستبانة (Validity of Questionnaire):

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويُعد من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، وتم اعتماد الصدق الظاهري والذي يستهدف الكشف عن مدى تعلق الفقرة بالهدف التي وضعت من أجله أو المجال الذي تنتمي اليه، إذ أجري توزيع استمارات الاستبانة على الخبراء في مجال إدارة الأعمال كما موضح في الملحق رقم (١) الذي يبين قائمة السادة المحكمين، وفي ضوء آراء وملاحظات السادة الخبراء جرت إعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات.

٢- ثبات الاستبانة (Reliability of Questionnaire):

يُعد قياس الثبات من الشروط الهامة الواجب توافرها في المقياس للتحقق من دقة المقياس في الملاحظة أو القياس والحصول على النتائج نفسها فيما لو تم تطبيقه على العينة نفسها مرة أخرى بعد مدة من الزمن، وقد تم اعتماد طريقتين لقياس ثبات المقياس هما:-

أ- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half): هي إحدى الطرائق الإحصائية المعتمدة لقياس ثبات المقياس التي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman -Brown) ، فإذا كان معامل الثبات (٠.٦٧) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٥)، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (٠.٩٣)، وذلك يعني أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة وللأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها.

ب- طريقة (ألفا-كرونباخ) (Alpha-Cronbach): وهو مقياس يبين مدى دقة الدراسة فعندما يكون معامل ألفا-كرونباخ يزيد عن (٦٠%) فإن هذا مؤشر قبولاً ويعكس اتساقاً وترابطاً بين عبارات الاستبانة، ولقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (٠.٩٥) وهذا يشير وبوضوح على درجة جيدة من ثبات الاستبانة ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في أوقات مختلفة.

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

يوضح الجدول (٤) قيم الوسط الحسابي وهو واحد من أهم المقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى الإجابات حول الفقرات. والانحراف المعياري لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي. إذ كلما قلت قيمته زادت درجه تركيز الاجابات حول الوسط الحسابي.

جدول (٤) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الرنانة والنجاح المنظمي

ت	المتغيرات وأبعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١-	اليقظة الذهنية	٣.٥	٠.٩٣
٢-	الأمل	٣.٦	٠.٩٤
٣-	الرحمة	٣.٥	٠.٩٨
٤-	القيادة الرنانة	٣.٥	٠.٨٧
٥-	النجاح المنظمي	٣.٥	٠.٧٧

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج (SPSS V.22).

ويتضح من الجدول السابق الآتي:-

١- بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعده اليقظة الذهنية (٣.٥) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وهذا يعني بان إجابات العينة لهذا البعد متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (٠.٩٣)، والذي يشير إلى مدى تجانس في إجابات عينة البحث بشأن هذا البعد.

٢- إنَّ قيمة الوسط الحسابي للأمل هو (٣.٦) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وهذا يعني بأن إجابات العينة لهذا البعد متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (٠.٩٤)، والذي يشير إلى مدى تجانس في إجابات العينة.

٣- بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد الرحمة (٣.٥) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وهذا يدل على أن إجابات العينة لهذا البعد تتجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (٠.٩٨)، والذي يشير إلى تجانس في إجابات عينة البحث.

٤- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي القيادة الرنانة (٣.٥) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وهذا يعني بأن إجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (٠.٨٧)، والذي يشير إلى مدى تجانس في إجابات عينة البحث.

٥- بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير النجاح المنظمي وابعاده (٣.٥) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وهذا يعني بأن إجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (٠.٧٧)، والذي يشير إلى تجانس في إجابات عينة البحث.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث :

١- اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث: لأختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل المتمثل بأبعاد القيادة الرنانة والتي تشمل (اليقظة الذهنية، الأمل، والرحمة) والمتغير التابع المتمثل بالنجاح المنظمي تم استعمال معامل ارتباط الرتب البسيط (Spearman) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي) وكما موضح بالجدول (٥) أدناه:-

جدول (٥) قيم الارتباط لمعامل الارتباط (Spearman) بين ابعاد القيادة الرنانة وابعاد النجاح المنظمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيم معامل الارتباط سبيرمان	(P.Value)
اليقظة الذهنية الأمل الرحمة	النجاح المنظمي	٠.٦٩	٠.٠٠٠
		٠.٦٧	٠.٠٠٠
		٠.٧٩	٠.٠٠٠
أجمالي ابعاد العلاقة بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي		٠.٨٢	٠.٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج (SPSS V.22).

ويشير الجدول السابق إلى الآتي:-

١- هناك علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الذهنية والنجاح المنظمي، إذ يبلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٦٩) وهو معامل ارتباط طردي قوي والذي يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين اليقظة الذهنية والنجاح المنظمي وأبعاده).

٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الأمل والنجاح المنظمي، إذ يبلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٦٧) وهو معامل ارتباط طردي قوي والذي يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الأمل والنجاح المنظمي وأبعاده).

٣- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الرحمة والنجاح المنظمي، إذ يبلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٧٩) وهو معامل ارتباط طردي قوي جداً والذي يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الرحمة والنجاح المنظمي وأبعاده).

٤- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٨٢) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي جداً بينهما والذي يدل على تحقق الفرضية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي).

٢- اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث: تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الرنانة في النجاح المنظمي) عبر استعمال الانحدار الخطي البسيط والموضح في الجدول (٦) ادناه:-

جدول (٦) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير ابعاد القيادة الرنانة في النجاح المنظمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل التصحيح (R2) %	قيمة (F) المحسوبة	(P.Value)	التفسير
اليقظة الذهنية	النجاح المنظمي	٠.٥٨	٦٥.٦٦	٠.٠٠٠	يوجد تأثير معنوي لليقظة الذهنية في النجاح المنظمي.
الأمل		٠.٥٩	٦٨.١٦	٠.٠٠٠	يوجد تأثير معنوي للأمل في النجاح المنظمي.
الرحمة		٠.٧٢	١٢٣.٢٨	٠.٠٠٠	يوجد تأثير معنوي للرحمة في النجاح المنظمي.
أجمالي القيادة الرنانة في النجاح المنظمي		٠.٧٥	١٤٣.٥٩	٠.٠٠٠	يوجد تأثير معنوي للقيادة الرنانة في النجاح المنظمي.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج (SPSS V.22).

يتبين من الجدول السابق الآتي:-

- ١- إنَّ هناك أثر معنوي لليقظة الذهنية في النجاح المنظمي، إذ بلغت قيمة (P.Value) المرافقة لقيمة (F) (٠.٠٠٠) ويشير معامل التصحيح (R2) إلى أن اليقظة الذهنية تؤثر في النجاح المنظمي بمقدار (٠.٥٨) ما يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: (توجد علاقة تأثير معنوية لليقظة الذهنية في النجاح المنظمي).
- ٢- إنَّ هناك أثر معنوي للأمل في النجاح المنظمي، إذ بلغت قيمة (P.Value) المرافقة لقيمة (F) (0.000) ويشير معامل التصحيح (R2) إلى أن الأمل تؤثر في النجاح المنظمي بمقدار (٠.٥٩) ما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: (توجد علاقة تأثير معنوية للأمل في النجاح المنظمي).
- ٣- إنَّ هناك أثر معنوي للرحمة في النجاح المنظمي، إذ بلغت قيمة (P.Value) المرافقة لقيمة (F) (٠.٠٠٠) ويشير معامل التصحيح (R2) إلى أن الرحمة تؤثر في النجاح المنظمي بمقدار (٠.٧٢) ما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: (توجد علاقة تأثير معنوية للرحمة في النجاح المنظمي).
- ٤- إنَّ هناك أثر معنوي للقيادة الرنانة في النجاح المنظمي، إذ بلغت قيمة (P.Value) المرافقة لقيمة (F) (٠.٠٠٠) ويشير معامل التصحيح (R2) إلى أن القيادة الرنانة تؤثر في النجاح المنظمي بمقدار (٠.٧٥) ما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الرنانة في النجاح المنظمي).

خامساً: الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية في تقديم الوصف والتحليل الإحصائي لنتائج البحث واختبار الفرضيات وقد تمثلت هذه الوسائل بالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط (Spearman) وتحليل الانحدار الخطي البسيط وطريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

إنَّ أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هي:-

- ١- أوضحت النتائج إن النسبة الغالبة التي شكلت عينة البحث هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (٦٠%) بينما نسبة الإناث فكانت (٤٠%) وهذا ما يدل على كثرة عدد الذكور في المواقع القيادية في المديرية، كما بينت النتائج بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب المؤهل العلمي

كانت من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (٧٤%) ومن ثم شهادة الدبلوم وبنسبة (١٨%)، وهذا ما يدل على وجود تنوع جيد من أصحاب الشهادات بما يسهم بنجاح عمل الإدارة العليا في المديرية العامة للتربية/ الرصافة الثانية.

٢- إن القيادة الرنانة تُعدّ احد الأساليب الحديثة التي تسهم بتحقيق النجاح للمنظمات بما يعزز القيم والمشاعر الايجابية التي تدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة.

٣- أظهرت نتائج البحث توافر لدى المديرية قيادات إدارية بمستوى اهتمام جيد وتحرص على حصول التطوير لغرض تحقيق النجاح في عملها بنحو مستمر.

٤- بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي في المديرية العامة للتربية / الرصافة الثانية.

٥- إن نتائج البحث أظهرت أن جميع فرضيات التأثير تشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الرنانة بإبعادها (اليقظة الذهنية والأمل والرحمة) في النجاح المنظمي.

ثانياً: التوصيات:

إن توصيات البحث الحالي تتضمن الآتي:-

١- ضرورة قيام المديرية بزيادة الاهتمام بتنمية وتطوير القيادات العليا بنحو دائم بما ينسجم مع التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال الحديثة.

٢- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري بوصفه أحد الأركان الأساسية في قيادة المديرية نحو النجاح المنظمي.

٣- زيادة الاهتمام بنمط القيادة الرنانة والافادة من أبعاده (اليقظة الذهنية، الأمل، والرحمة) لتطوير قابليات وقدرات الإدارة العليا في المديرية.

٤- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية الاستمرار بزيادة الاهتمام في عناصر النجاح المنظمي (الكفاءة والفاعلية) لتحقيق أهدافها المنشودة.

٥- ضرورة الاهتمام بإجراء قياس لنسبة النجاح المنظمي في المديرية بالاستعانة بمؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية لقياس كفاءة وفاعلية العاملين في المديرية لغرض تجنب الأخطاء التي قد تقع بها وقبل وقوعها خلال العمل.

ثالثاً: المقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية:

في ضوء ما جاء به البحث يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:-

١- أثر القيادة الرنانة في تحقيق التفوق المنظمي.

٢- دور رحمة القيادة في تعزيز عملية الابداع في المنظمة.

٣- استعمال القيادة الرنانة لتعزيز الأداء التنظيمي.

٤- دور رأس المال النفسي في تعزيز فاعلية المنظمات.

٥- أثر المناخ الأبداعي في تحسين كفاءة المنظمة.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

- ١- التميمي، محمد ياسين طه رحيم، (٢٠٠٩)، "العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي- دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشد"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- ٢- الحسني، كمال طاهر كاظم، (٢٠١٣)، "رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي- دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية /جامعة المثنى"، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العدد(٦)، ص: ٢٤-١.
- ٣- دهم، عبد الستار ابراهيم، (٢٠٠٥)، "التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات- دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- ٤- داود، فضيلة سلمان وعلي، أسرار عبد الزهرة، (٢٠١٧)، "الأداء الريادي للمنظمة على وفق الادارة الخضراء للموارد البشرية- بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد(١٠٠)، المجلد(٢٣)، ص: ١١٨-١٤٧.
- ٥- الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان، (٢٠٠٧)، "العلاقة بين سلوك المواطننة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات- دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- ٦- الزبيدي، لمياء سلمان والمولى، سماح مؤيد، (٢٠١٦)، "تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية- دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد(١٠٧)، ص: ١٥٧-١٨٩.
- ٧- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠١٠)، "الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة"، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد(١)، ص: ٤٠-٨.

- ٨- الشربلي، انعام توفيق والوائل، زينب عبد الواحد، (٢٠١٤)، " جودة الاداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية"، **المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات**، العدد(٣)، ص: ٣٢-٤٩.
- ٩- الطائي، قاسم علي محمد، (٢٠١٤)، "تقييم أداء ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي- بحث ميداني في وزارة النفط"، **رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة**، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- ١٠- العابدي، علي رزاق جواد، (٢٠١٧)، "المرح في مكان العمل كتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي- دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد(٩٧)، ص: ١٥٣-١٧٣.
- ١١- العنزي، سعد علي، (٢٠١٧)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٢- كرم، حامد عبد الرضا، (٢٠١٤)، "تطبيق معايير الإنتاجية الخضراء لتعزيز نجاح الأداء الصناعي في مصرفى الدورة"، **رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة الصناعية**، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- ١٣- موسى، صباح محمد وكرجي، سحر احمد، (٢٠١٥)، "أثر رأس المال النفسي الايجابي في الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعة المستنصرية / كلية الهندسة"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد(١٠٥)، ص: ٨٥-١٠٦.
- ١٤- محمود، زيد خوام، (٢٠١٧)، "اليقظة الاستراتيجية وانتيرها في النجاح المنظمي- بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد(٩٦)، ص: ٢٠٣-٢٢٥.
- ١٥- نوري، اسماء طه، (٢٠١٢)، "اثر ابعاد اليقظة الذهنية في الابداع التنظيمي- دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد(٦٨)، ص: ٢٠٦-٢٣٦.
- ١٦- الوندائي، اوس بهجت رشيد، (٢٠١٢)، "اثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة- دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الهاشمية الاردنية"، **رسالة ماجستير منشورة في إدارة الاعمال**، كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط.

ثانياً : المصادر الأجنبية :

- 1-Ashraf, Giti & Abd, Kadir.,(2012).," A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education", **Vol. 5**, No. 2 ,PP:80-87 .
- 2-Alhodhaibi, Ibrahim&Abdullah Barakat.,(2015)," The Impact of Organizational Knowledge Strategies in Deliberating of Organizational Success among Managers in Saudi Arabian Industrial Companies", **Arab Economics and Business Journal**,pp:9-21.
- 3-Boyatzis, Richard& Anne Mckee.,(2005)"**Resonant Leadership**", Albert Enistein Healthcare Foundtion., Harvard,Boston
- 4-Bawafaa, Eunice.,(2014) .," The Influence of Resonant Leadership and Structural Empowerment on the Job Satisfaction of Registered Nurses",**A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Nursing**, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- 5-Boyatzis, Richard& Melvin L. Smith& Ellen Van Oosten& Lauris Woolfor.,(2013), "Developing Resonant Leaders through Emotional Intelligence, vision and coaching", **Organizational Dynamics**.,Volume 42,, PP:17- 24
- 6-Bawafaa, Eunice& Carol Awong& Heather Laschinger.,(2015).," The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses", **Journal of Research in Nursing** ., PP:1-13
- 7-Bartuseviciene, Ilona& Evelina Sakalyte.,(2013).," Organizational Assessment : Effectiveness VS. Efficiency ",**Social Transformations in Contemporary Society**, Vol:1,PP:45-53 .
- 8-Cassar, G., (2010)," Are Individuals Entering Self-employment very Optimistic An Empirical Test of Plans and Projections on Nascent Entrepreneur Expectations", **Strategic Management Journal**, 39,PP:822-830
- 9-Daft, Richard.,(2010).," **Organization- Theory and Design**",10th Edition, engage Learning, Canada
- 10-Goleman, Daniel& Boyatzis, Richard& Anne Mckee., (2002), "**Primal Leadership**", Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton, U.S.A
- 11- Gibson ,James L. & Ivancevich, John M& James H. Donnelly, Jr& Robert Konopaske.,(2012).,"Organization: Behavior, Structure, Process"., 14th Edition., McGraw-Hill Education, New York, U.S.A
- 12-Griffin, Ricky W& Moorhead, Gregory.,(2014).," **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**",11th Edition,Gengage Learning, Canada.

- 13- Heizer , Jay & Render, Barry& Chuck, Munson,(2017),"**Operations Management- Sustainability and Supply Chain Management**", 12th edition., Pearson Education , New Jersey, U.S.A .
- 14-Ivancevich, John& Robert, Konopaske& Michael T. Matteson.,(2014). "**Organizational behavior and management**".,10th Edition., McGraw-Hill Education, New York, U.S.A
- 15-Ibrahim, Rahma, Abdul kadir.,(2016). " The Effect of organizational culture on organizational effectiveness with special reference to Ethiopian Revenues and Customs Authority"., **A Thesis submitted to Addis Ababa University**, School of Commerce in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of Masters of Arts Degree in Human Resource Management, Addis Ababa University., Addis Ababa, Ethiopia.
- 16- Jacobs,F.Robert&Chase,Richard B. ,(2008),. "**Operations and Supply Management**" The Core, Published by Mc Graw-Hill/Irwin, New York, U.S.A
- 17- Kozjek ,Tatjana& Ferjan ,Marko.,,(2015). " Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency – a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations", **Organizacija**, Volume 48,PP:3-21
- 18-Konopaske, Robert, & Ivanceivich, John M& Matteson, Michael.,(2018),. "**Organizational behavior and management**"., 11th Edition McGraw-Hill Education, New York, U.S.A
- 19-Kenny, G., (2001), "Strategic Factors: Developing & Measure Winning Strategy", **1st Published, President Press**, National Library of Australia
- 20-Laschinger, H. K., Wong& Cummings, G. G., & Grau, A. L.,(2014).," Resonant leadership and workplace empowerment: the value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. Nursing economic", **Nursing Economic**, Vol. 32/No. 1 ,PP:5-15
- 21-Longhurst, Terri.,(2014).," Emotional Leadership: Phenomenological Examination of Emotions for Leadership Academy Alumni"., **In partial fulfillment of the requirements For the Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins**, Colorado
- 22-Mullins, Laurie J.,(2010)" **Management and Organizational Behavior**",9th Edition., Pearson Education, England
- 23- McKee, Annie & Frances, Johnston & Massimilian Richard.,(2006). " Mindfulness, Hope and Compassion: A Leader's Road Map to Renewal"., **Ivey Business Journal**,PP:1-5
- 24-Mwangi,Caroline &Mukulu, Elegwa &Kabare,Karanja.(2011),"The significance of emotional intelligence in transformational leadership for

- Kenyan Public Universities" , **International Jornal of Humanities and Social Science**,vol 1,no 7, PP:25-37
- 25-McKee Annie & Dick Massimilian.,(2006).,"Resonant leadership: a new kind of leadership for the digital age"., **Journal of Business Strategy** , VOL. 27 NO. 5 2006, PP. 45-49
- 26- Olubukunola ,Shodeinde, ,(2015)" Personnel training and development as a tool For organizational efficiency", **Thesis in International Business**, Lahti University of Applied Sciences
- 27- Robbins ,Stephen P. & Timothy A. Judge., (2018)., "**Essentials of Organizational Behavior**", 14th Edition, Pearson Education, England
- 28- Robbins,Stephen P. & Marry Coulter.,(2018)" **Management**", 14th Edition, Pearson Education, England
- 29-Stevenson, William J ,(2018),"**Operations Management**" ,13th edition, McGraw-Hill Companies, New York, U.S.A
- 30-Squires, M., Tourangeau& A., Lachinger, H.K., & Doran, D., (2010).," The link between leadership and safety outcomes in hospital". **Journal of Nursing Management**,PP:914-925
- 31-Taner, Bahar.,(2013).," The Role of Resonant Leadership in Organizational"., **Mersin University**, Turkey
- 32-Tiwari, Binita & Usha Lenka.,(2015)" Role of Resonant Leaders in Engaging Employees of Firms Facing Economic Crisis", **International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management**, Singapore,PP:117-121
- 33-Vayyavur, Rajeshwar.,(2015),"ERP Implementation Challenges & Critical Organizational Success Factors", **International Journal of Current Engineering and Technology**, Vol.5,No,4,PP:1-12
- 34-Wagner, Joan I.J. & Sharon Warren& Greta Cummings.,(2013)" Resonant leadership, the power to act in the workplace and the spirit at work their effect on job satisfaction and degree of attachment to the organization of nurses", **CJNR 2013**, Vol. 45 No 4, PP:108–128

ملحق (١)

قائمة بأسماء المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
١	أ.د. محمد حسين منهل	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة البصرة
٢	أ.د. غني دحام تناي	إدارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد
٣	أ.م.د. ناظم جواد عبد	إدارة المنظمة	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد

٤	أ.م.د. عبد الرحمن مصطفى الملا	إدارة المنظمة	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد
٥	أ.م.د. احمد فهمي البرزنجي	ادارة التسويق	كلية الرافدين الجامعة – قسم إدارة الأعمال
٦	أ.م.د. حميد سالم الكعبي	سلوك تنظيمي	كلية الرافدين الجامعة – قسم إدارة الأعمال
٧	أ.م.د. سلمان صدام	إدارة موارد بشرية	كلية الرافدين الجامعة – قسم إدارة الأعمال

الملحق (٢)

استبانة

السادة المديرون المحترمون:

تحية طيبة....

بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات البحث الموسوم (دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي - دراسة تطبيقية) وبما إنكم المعنيون بالأمر ولانكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الاجابة عن فقراتها بكل دقة وموضوعية.

التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:-

١. إن أجابتم سوف تستعمل لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر اسمك أو توقيعك فيها.
 ٢. رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب، والرجاء الإجابة عن جميع الفقرات وعدم ترك أي منها.
 ٣. ستجدون أمام كل فقرة بدائل تتراوح بين (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق ابداً) ارجو منكم وضع علامة (٧) أمام كل فقرة التي تعبر عن وجهة نظركم.
 ٤. الباحث على استعداد تام للإجابة عن الاستفسارات حول عبارات الإستبانة، وسيكون بينكم وقت ما تشاؤون مع العلم أن المتغيرات الرئيسة معرفة في استمارة الاستبانة.
- مع خالص الشكر والامتنان لتعاونكم متمنين لكم دوام التوفيق والتألق والنجاح.

الباحث

م.م. لؤي راضي خليفة الربيعي

المديرية العامة للعلاقات الثقافية

معلومات عامة:

١. اسم الدائرة:

الفرع:

٢. الجنس: ذكر

انثى

٣. العمر: سنة٤. الشهادة الحاصل عليها: الاختصاص ٥. عدد سنوات الخدمة الوظيفية: سنة٦. المنصب الوظيفي الحالي: ٧. مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: سنة٨. مدة الخدمة في هذا الدائرة: سنة**أولاً: القيادة الرنانة:**

يعني به سلوك القادة الذين يظهرون مستوى عالي من الذكاء العاطفي، والتي تتماشى مع مشاعر الافراد من حولهم، وإدارة عواطفهم بنحو فعال لبناء علاقات قوية بينهم وخلق مناخ يسوده الثقة والتعاون لغرض تحقيق الالتزام التنظيمي والوصول الى أكبر قدر من الرضا الوظيفي وزيادة كفاءة العمل والإنتاجية. وابعاد القيادة الرنانة هي (اليقظة الذهنية والامل والرحمة).

أ.

ت	الفقرات الخاصة باليقظة الذهنية	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق احياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق ابداً
١	تسعى الإدارة العليا الى التفكير بالطرائق الحديثة لتطوير العمل وانجازه.					
٢	تسعى المديرية الى مراقبة البيئة المحيطة بها والتكيف معها من الناحية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والقانونية.					
٣	تهتم الإدارة العليا بتقديم دراسات جديدة عن كيفية أداء العمل.					
٤	تهتم الإدارة العليا بأفكار الموظفين مسؤولين كانوا ام مرؤوسين حتى ولو كانت بسيطة.					

ت	الفقرات الخاصة بالأمل	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق ابداً
٥	تسعى الإدارة العليا الى تحفيز والهام العاملين وجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة.					
٦	تعتمد المديرية على إجراءات عمل واضحة تضمن لها النجاح في أداء الأعمال الموكلة اليها.					
٧	تسعى الإدارة العليا الى تعزيز نقاط القوة للمرؤوسين وتطويرها.					
٨	يتصرف المدير بحزم باتجاه حل المشكلات التي تعترض سبيل انجاز العمل.					

ت	الفقرات الخاصة بالرحمة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق ابداً
٩	تعمل الإدارة العليا على الاهتمام والالتزام بالقيم الانسانية التي تخدم وتحقق أهداف المديرية والعاملين.					
١٠	تهتم الإدارة بتوافر أجواء التراحم والتعاون بين المديرية والعاملين.					
١١	لدى الإدارة الكثير من الاهتمام والرعاية بالأفراد العاملين في المديرية.					
١٢	تسعى الإدارة الى تعزيز المشاعر الايجابية والتي بدورها تعزز من مستويات الالتزام تجاه زملاء العمل في المديرية.					

ثانياً: النجاح المنظمي:

يعني به قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى وذلك عبر مواكبة التطورات وتبني قيم وفلسفة وغايات تمكنها من تحقيق أغراضها الاستراتيجية والعمل على تحقيق أهداف العاملين والمنظمة، ويكون من خلال بعدي الكفاءة والفاعلية.

ت	الفقرات	تتطبق دائماً	تتطبق غالباً	تتطبق أحياناً	تتطبق نادراً	لا تتطبق أبداً
١٣	تتابع الإدارة العليا كمية الأعمال المنجزة ونوعيتها.					
١٤	تعتمد الإدارة مؤشرات واضحة لقياس الأداء.					
١٥	تستخدم المديرية تقنيات حديثة من أجل تقديم أفضل خدمة.					
١٦	تسعى الإدارة الى تقديم خدمات كفؤة وجيدة مقارنة بالمديرية الأخرى.					
١٧	عدد الأفراد العاملين في المديرية كافياً للقيام بالعمليات التشغيلية بكفاءة عالية.					
١٨	تشكل مهارات العاملين مصدراً مهماً لنجاح المديرية وتحقيق أهدافها.					
١٩	تعترف الإدارة بإنجازات ملاكاتها الخدمية والإدارية عبر نظم مناسبة للحوافز والمكافآت.					
٢٠	تمتلك المديرية متخصصين ذو مهارات عالية في استعمال تقنيات العمل.					
٢١	تهتم الإدارة في توافر تقنيات ذات تأثير في فاعلية الأنشطة داخل المديرية.					
٢٢	تسعى الإدارة الى اعتماد خطط تدريبية تسهم في تطوير كوادر إدارية ناجحة.					
٢٣	تسعى المديرية الى كسب رضا الافراد وولائهم وهذا يقع ضمن أوليات أهدافها وللاستجابة لمتغيرات بيئة العمل.					
٢٤	تعتمد المديرية إدارة لغة الحوار البناء مع العاملين لتحفيزهم على التفكير وتطوير قدراتهم.					