

## فاعلية المؤسسة التنظيمية من خلال القيادة التحويلية

( مع دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة كويه )

أ. د. هوشيار معروف كاكه ملا

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والإقتصاد / الجامعة اللبنانية الفرنسية - أربيل

م. د. بروا سردار أحمد

قسم الإدارة والإقتصاد / فكلتي العلوم الانسانية و الاجتماعية / جامعة كويه

محاضر في المعهد التقني هيبث سلطان الاهلي

م.م. زانا مجيد صادق

قسم الإدارة والإقتصاد / فكلتي العلوم الانسانية و الاجتماعية / جامعة كوي

محاضر في الجامعة اللبنانية الفرنسية

### الملخص

يهدف البحث الى تحديد مستويات المؤسسة التنظيمية و القيادة التحويلية من خلال معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية و الأثر بين المؤسسة التنظيمية المتمثلة بـ (المسؤوليات و المواقع, تكامل و استقرار التشريعات, مرونة التنسيق و الإتصال, التفكير الإستراتيجي و مبادرات التغيير) و القيادة التحويلية المتمثلة بـ (المشاركة في صنع القرار, الخلفية الفكرية, شفافية المعلومات و مبادئ الإدارة الحديثة)مجتمعة و منفردة من خلال الإختبار الميداني لمتغيرات البحث و المستند على المنهج الوصفي التحليلي. و لأجل تحقيق أهداف البحث تم تصميم و تطوير إستمارة إستبيان اعدت لهذا الغرض وزعت على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كويه و بلغ عددهم (82) تدريسيا و ذلك للتحقق من الفرضيات التي تم إعتماها في البحث. توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط موجبة و تأثير معنوي بين تفعيل المؤسسة التنظيمية و القيادة التحويلية مجتمعة و منفردة و تم وضع عدة مقترحات و توصيات ذات علاقة بالجانب التطبيقي.

الكلمات الدالة: المؤسسة التنظيمية, المسؤوليات و المواقع, تكامل و استقرار التشريعات, مرونة التنسيق و الإتصال, التفكير الإستراتيجي, مبادرات التغيير, و القيادة التحويلية.

### معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠١٧/٤/٤

القبول: ٢٠١٧/٥/١

النشر: ٢٠١٧/٦/١٥

DOI:

10.25212/lfu.qzj.2.3.07

الكلمات المفتاحية:

Organizational structure; transformational leadership; integration and stability of legislation; integration and stability of legislation; strategic thinking and change initiatives.

## 1. المقدمة:

### المبحث الاول: الاطار العام للبحث

مدخل

التخلف الإداري من أبرز الظواهر المشتركة للبلدان النامية وهو في حقيقته من أشد عوائق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية أيضا . وإن شدة هذا العائق تظهر أكثر كلما تبنت البلدان المعنية برامج إستثمارية أوسع وازدادت طموحاتها في تبني تكنولوجيات أحدث. ومما زاد في تفاقم هذا التخلف إهمال المؤسسة التنظيمية بكامل أبعادها من جهة و غياب قيادة (مبادرات التغيير) التحولية من جهة اخرى.

# بعد

### مشكلة البحث:

يمكن تشخيص مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

1. كيف يتم تحديد مسؤوليات العمل والمواقع الإدارية في التنظيم؟
2. هل هناك تشريعات متكاملة ومستقرة تلتزم بها كافة أطراف التنظيم ؟
3. هل هناك قادة يتسمون بالتفكير الإستراتيجي وبمبادرات التغيير في التنظيم ؟
4. هل هناك مرونة في التنسيق والإتصال بين الوحدات المختلفة ؟
5. ماهي مستويات المشاركة في صنع القرارات؟
6. هل هناك خلفية فكرية تنموية إستراتيجية للمؤسسة وماهي درجة شفافية المعلومات فيها؟
7. هل تطبق مبادئ الإدارة ووظائفها وفق اصولها العلمية ؟

### أهمية الموضوع:

إن الوقائع الإدارية المتخلفة في البلدان النامية تؤكد أهمية الموضوع , حيث تسود حاليا الظواهر الآتية:

1. عدم وجود رؤيا ورسالة للتنظيم تقوم على فلسفة أو خلفية فكرية محددة.
2. الفوضى في الهياكل التنظيمية وفي كافة الإتجاهات العمودية والافقية مع إختلال العلاقة بين المسؤوليات والصلاحيات.
3. عدم إستقرار أو تكامل الاصول التشريعية من قوانين وأنظمة وتعليمات.
4. الفردية في إتخاذ القرارات.
5. تداخل المسؤوليات الوظيفية مع المصالح الشخصية.
6. غياب الاصول العلمية لوظائف الإدارة بل ويجهل أغلب المديرين المضامين الحقيقية لهذه الوظائف أو يهملونها كليا.
7. عدم تناسب المواصفات الوظيفية مع المؤهلات الشخصية.

وهنا تتجسد أهمية موضوع البحث في إرتباط المؤسسة التنظيمية بالقيادة التحولية, حيث يضمن هذا الإرتباط إستقرار العمل وتراكم الخبرات وتداول المعلومات فيتبع صنع القرارات الاصول التشريعية المعتمدة وعلى وفق تسلسل الإجراءات المحددة بصيغ المشاركة الجماعية في إطار المبادئ

والقيم الراسخة في التنظيم والتي في مقدمتها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتكريس الدقة والأمانة والجدية في العمل وكل ذلك بجانب إلتزام المديرين وفي كافة مستوياتهم بإعتماد أحدث الأساليب الإدارية وأكثرها تطورا مما يهيئ المؤسسة لتوفير القيادات البديلة في الأوقات المناسبة فيبرز دور القيادات التحويلية التي تمتلك رؤية ثابتة بعيدة المدى وتزرع الثقة في نفوس العاملين في المؤسسة والمتعاملين معها وذلك بما يخلق ويكرس التمكين الواسع فتستثير القيادات المعنية القدرات الفكرية للعاملين فيزيد هؤلاء من نشاطاتهم الإنتاجية الجماعية تجاه التحديات التي تواجهها المؤسسة أو أقسامها في مهماتها المختلفة من خلال الأفكار الإبتكارية للقيادات التحويلية والقيم الأخلاقية التي تتبناها هذه القيادات وتنظيماتها العاملة .

وبشكل ادق تبرز أكثر أهمية موضوع الدراسة في أن درجة الارتباط ما بين المؤسسة والقيادة التحويلية تكشف عن قدرة الجهاز الإداري في الانتقال من العفوية قصيرة المدى إلى التخطيط بعيد الأمد ومن الإنفرادية في القرار إلى الجماعية والديموقراطية ومن محدودية الموارد والنشاطات وإحتياطاتها الكامنة إلى تعددية الموارد والمنتجات وإحتياطاتها الفعلية ومن الغموض في العمليات الجارية للتنظيم إلى الوضوح والصدق في بيان المعلومات ومن التأثير الضيق إلى التأثير الواسع ومن الإستجابة الحرفية للوقائع المحيطة إلى التغيير المتفاعل مع البيئة.

#### الأهداف الرئيسية للبحث:

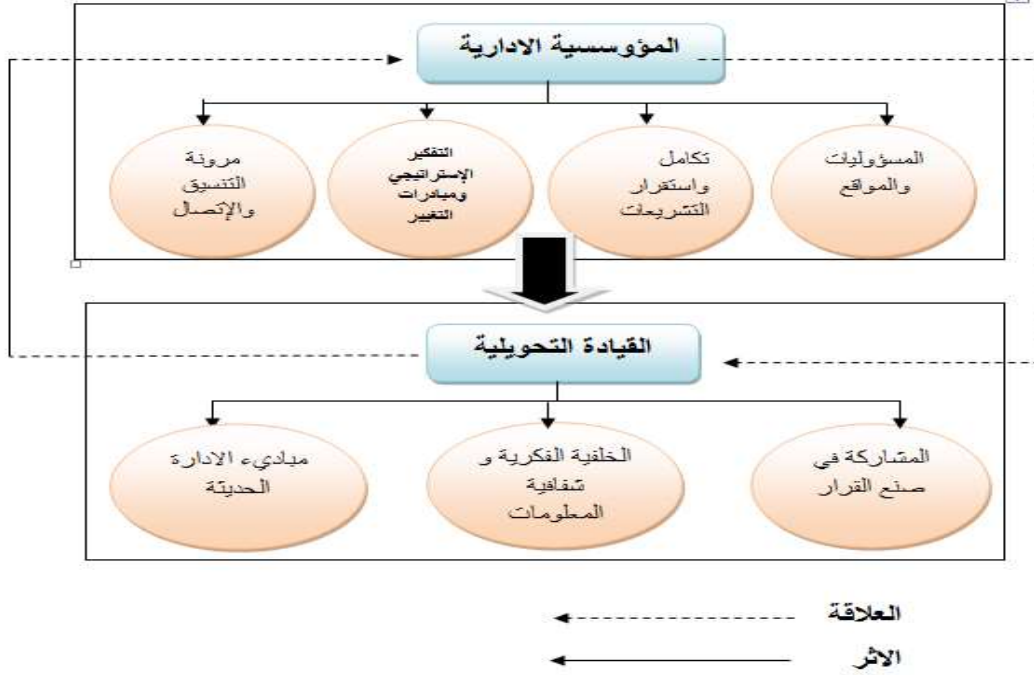
يهدف البحث إلى تسليط الضوء على كل من:

1. دور الارتباط الحقيقي بين المؤسسة التنظيمية والقيادة التحويلية في تشخيص مستوى التطور الإداري.
2. قيام علاقة جدلية متزامنة أو متناوبة بين بناء المؤسسة التنظيمية وتطورها من جانب ونشوء القيادة التحويلية وتكامل خصائصها من جانب آخر.
3. تمييز واقع الارتباط بين المؤسسة التنظيمية والقيادة التحويلية في جامعات الإقليم التي يفترض بها أن تكون أكثر المنظمات تطورا و أقربها الى شروط أو خصائص المؤسسة.
4. شمول التحليل لغالبية متغيرات الارتباط بين المؤسسة التنظيمية والقيادة التحويلية.
5. إعتداد التحليلين الكلي (لبناء فلسفة الدولة ولتشريع القوانين والأنظمة وإعداد الإستراتيجيات الضرورية لمتابعة مراحل بناء وتعزيز المؤسسة والقيادات التحويلية ....) والجزئي (للإستجابة على مستوى المنظمة ومن ثم لمبادرات التنظيمات المختلفة لتوجهات الدولة الكلية بعد التوافق على التفاصيل المعتمدة) .

#### طريقة البحث:

تعتمد الطريقة الوصفية: اللفظية والإحصائية لتحديد علاقات الارتباط بين واقع المؤسسة التنظيمية و القيادة التحويلية وبما يشخص أهم المتغيرات و اتجاهاتها المؤثرة مع تركيز الدراسة التطبيقية على الجامعة.

انموذج البحث الافتراضي:



فرضيات البحث:

يفصح انموذج البحث عن فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي :  
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية دالة إحصائياً بين المؤسسة التنظيمية و القيادة التحويلية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائياً للمؤسسة التنظيمية في القيادة التحويلية.  
معايير قياس الاستبانة:

تم الاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات, و التي تشمل التكرارات, المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع أبعاد البحث المستقلة و التابعة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) (غير موافق بشدة, غير موافق, محايد, موافق, موافق بشدة) وقد خصص لهذه البدائل الأوزان (5,4,3,2,1) على التوالي. و اعتماداً على ماتقدم فان قيم المتوسطات الحسابية التي توصل اليها البحث تم التعامل معها بالشكل الآتي:

منخفض = 2.49 و اقل و يعني ان تصورات عينة البحث للفقرات منخفضة.

متوسط = 2.5 - 3.49 و يعني ان تصورات عينة البحث للفقرات متوسطة.

مرتفع = 3.5 و فما فوق يعني ان تصورات عينة البحث للفقرات مرتفعة .

### مخطط البحث:

المبحث الأول- الإطار العام للبحث : أهمية الموضوع , أهداف رئيسة, مشكلة الدراسة , فرضيات أساسية , مناهج البحث و خطة الدراسة .  
المبحث الثاني- الإطار النظري و الذي يشمل:  
أولاً- المؤسسة التنظيمية وخصائصها وأبعادها.  
ثانياً- مفهوم القيادة التحولية وسماتها وأهميتها توجهاتها وأبعادها .  
المبحث الثالث- واقع المؤسسة التنظيمية في جامعات إقليم كوردستان العراق وتعزيز القيادة التحولية - دراسة تطبيقية.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### أولاً: المؤسسة التنظيمية

#### 1. مفهوم المؤسسة التنظيمية:

المؤسسة التنظيمية هي الخصائص التشريعية (بقوانين وأنظمة وتعليمات معتمدة) والتنفيذية (المتعلقة بتنفيذ المهام والواجبات وتحمل المسؤوليات وتقسيم الاختصاصات ضمن الهيكل الرسمي) والسلوكية (الخاصة بممارسات المديرين والعاملين وأساليب تعاملهم مع الآخرين والأجهزة والادوات والمواد والبنية التحتية والبيئتين الداخلية والخارجية) والتي يتسم بها تنظيم معين كمجموعة من الأشخاص تجمعهم أهداف وواجبات ومسؤوليات مشتركة ضمن كيان عام او خاص ربحي أو غير ربحي , محلي أو دولي (Scott, 2003,121) .

#### 2. خصائص العمل المؤسسي:

يمكن تلخيص أهم خصائص العمل المؤسسي في الآتي (عبدالله, 2002,174):

- أ- تبني منظومة من القيم والمبادئ والأفكار التي يتمحور حولها عمل المؤسسة وتضمن إستقرار العمل وتراكم الخبرات والمعلومات.
- ب- وجود إستراتيجية واضحة ومحددة للمؤسسة.
- ت- ضمان العمل المؤسسي لعدم تفرد القائد أو القيادة بإتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة.
- ث- تكامل وثبات قوانين المؤسسة ونظمها وتعليماتها وبما يكفل هيكل تنظيمي مستقر يتناسب مع طبيعة المؤسسة وإستراتيجيتها.
- ج- إعتداد نمط أو أسلوب إداري يتناسب مع رؤية المؤسسة.
- ح- وضع أنظمة عمل دقيقة ومرنة تتناسب مع عمل المؤسسة.
- خ- إستقطاب كوادر بشرية مطلوبة ومتميزة تتناسب مع مهمة المؤسسة.
- د- تنمية مستمرة للمهارات اللازمة لأداء عمل المؤسسة.

#### 3. أبعاد المؤسسة التنظيمية:

أ. المسؤوليات والمواقع: يتم الخلط دائماً ما بين المهام والمسؤوليات والواجبات, إذ ان المهام هي الأعمال الموكلة الى موظف ما في إدارة معينة يتم القيام بها في وقت محدد ووفق ضوابط معينة. أما الواجبات هي الأعمال الموكلة لشخص ما في إطار معين ولا يتم الخروج عن أصولها أو مضامينها

الأساسية لأي سبب كان والمسؤولية : فهي عاقبة الأفعال التي يفعلها الموظف سواء كانت ايجابا أو سلبا . او هو ما قد يقوم به آخرون ولكنه مسؤول عن نتائجه، وبالتالي فهو مسؤول عن مراقبته و محاسبته و توجيهه ثم قبوله وإعتماده كمرحلة أخيرة . (Whetten & Mackey, 2002, 398) وهكذا تنفذ الواجبات من قبل العاملين في التنظيم ومن ثم تأتي المسؤوليات عن نتائج الأعمال من خلال المراقبة والمحاسبة والتوجيه، ومن هذا نستنتج أن معظم المسؤوليات تقع على عاتق الرئيس أو المدير وأن غالبية الواجبات تنفذ من قبل المرؤوس أو الموظف. ولهذا سنجد بالفعل فرقا واضحا بين تلك المسميات بالوظيفة الواحدة ولكن اذا قام شخص بفهمها ومعرفة حدود عمله وطبيعية صلاحياته سيقوم بممارستها والتنقل بين المهام والواجبات والمسؤوليات بسلاسة ويسر والا سيحدث ما نراه دائما من خلط في المهام والهروب من المسؤوليات وهدر في الوقت والطاقة وعدم العدالة في توزيع العمل. (Van & Whetten, 2005, 400)

ب. تكامل واستقرار التشريعات: صدرت قوانين عديدة وفي مختلف المجالات والتي منها التعليم العالي والخدمة الجامعية ولكن لم تستكمل هذه القوانين غالبا بأنظمة تعطي تفاصيلها التوضيحية وتساعد على تنفيذها بتنظيمات ملائمة تضم تقسيماتها الهيكلية مع تحديد الوظائف والإرتباطات والصلاحيات والمسؤوليات كما لم يرفق الكثير من القوانين المعنية بتعليمات دقيقة تتعلق بشروط وإجراءات تنفيذها .

وفضلا عن ذلك يلاحظ في بعض الحالات مواد تتسم بالتعارض ما بين القوانين والأنظمة والتعليمات وحتى ضمن كل منها. وقد سببت هذه الحالات في تعطيل فاعلية القوانين المعنية وهذا ما أدى بالتالي إلى عدم إستقرار هذه القوانين وتعدد التعليمات الصادرة بشأنها والتي تشوب بعضها الإجتهاادات الشخصية. وهنا يفترض الوصول إلى إطار تنسيقي متكامل لكافة القوانين والانظمة والتعليمات

ت. التفكير الإستراتيجي ومبادرة التغيير: يعد التفكير الإستراتيجي أكثر أساليب التفكير إبداعاً و ثراء وخاصة في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها (عبدالله، 2002، 127). ويشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة (اللوزي، 2003). ويقوم التفكير الإستراتيجي على مجموعة من الرؤى التي تم الاتفاق عليها وتقوم على إتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل، ويتمكن المفكر من خلاله من توجيه المنظمة بدءا من الأنتقال من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات ووصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بما يحقق في النهاية توجهاً فاعلاً بصورة أفضل للمنظمة (عبدالرحمن ، 2006، 175).

ث. مرونة التنسيق والاتصالات: وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تنظيم المؤسسات وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمؤسسات التنظيمية، أما بطوالات الاتصالات وعدم فعاليتها يعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المؤسسة التنظيمية

فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمؤسسة التنظيمية , لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مؤسسة تنظيمية (فليه و عبدالمجيد, 2005:297).

## ثانياً: القيادة التحويلية Transformational Leadership :

### 1. مفهوم القيادة التحويلية:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت القيادة التحويلية والتي منها "القدرة على تحفيز الناس ودفعهم لتحقيق أهداف مشتركة والحصول على أداء فوق العادة من أفراد عاديين وجعل الأشياء تحصل والنتائج تتحقق" ويمكن تعريفها بأنها (عملية التأثير في سلوك الآخرين ودفعهم باتجاه تحقيق هدف معين من خلال بث روح التعاون والإندفاع الذاتي)(محمد, 2006:124). و (الشاهين, 2003:264) (بلوط, 2005:416).

لقد تناول J.M.Burns أهمية كل من النفوذ الإداري و السياسي والاجتماعي في بناء ودعم القيادة التحويلية وكذلك ما يجري زرعه وتكريسه من قبل هذه القيادة من مبادئ وقيم ورؤيا من خلال التأثيرات السيكولوجية التي يمارسها القادة لتحقيق عملية التغيير في المؤسسة . كما وقد ميز هذا الكاتب ما بين القيادة الإجرائية أو التعاملية Transactional في التنظيم (لتسيير الأعمال الإدارية والتي تؤكد عادة على تنفيذ الاعمال الجارية والالتزام بها والتميز من حيث الثواب والعقاب على الكفاءة والإنجاز الأكثر) والقيادة التحويلية Transformational التي تعد أكثر تعقيدا وهي تعتمد على الكاريزما الشخصية للمديرين الذين يبحثون عن حاجات محتملة للتابعين فيحركون الحوافز الكامنة فيهم وبما يكفل تحولات أساسية في التنظيم وبذلك يكون القائد التحويلي صانع سياسات المؤسسة ومصدر تحولاتها الفكرية (Baron, 2004, 12)

وتعمل القيادة التحويلية على خلق روح الإندفاع الذاتي لدى جيع العاملين بغية تحقيق تغييرات جوهرية داخل المؤسسة وبما يكفل الوصول إلى الأهداف المحددة بكفاءة عالية ومن خلال تفاعلات هادفة تقوم على تبادل الآراء والخبرات وتكافل الجهود كعمل فريق وكل ذلك ضمن بيئة مناسبة لإنجاز أفضل وفي جو مفعم بالثقة (معروف, 1992, 43) .

وعليه فإن القيادة التحويلية تواجه بدورها المتميز معادلة صعبة تضم العديد من المتغيرات وهي لا تنحصر (عادة) في ظاهرة منفردة أو في بيئة خاصة بل تمتد حيث تستمر المنظمة وبالتالي فإن متطلبات القيادة لا بد وأن تكون موافقة لمتغيرات المعادلة التي تواجهها.

وهنا فإن القيادة التحويلية ليست صدفية كما وأنها لا تبرز في ظروف (وقتيية) معينة بالذات أو نتيجة لحالة طارئة أو خاصة أو موقفية بل وأنها تمثل وضعا ديناميكيا وذلك حيث أن هذه القيادة تواكب مسار التغيير الإستراتيجي وتسهم بدور فاعل في مبادرات التحول وهذا ما يعني إن القيادة التحويلية قيادة إستراتيجية بطبيعة دورها (المبادر) والمتكامل وخاصة وأنها تقوم بربط مخطط للخبرات الذهنية والاجتماعية اللازمة لخلق عملية الدفع التنموية في المؤسسة و إدامتها وتطويرها (معروف, 1992, 47) .

### 2. أهمية القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung & Wong, 2010, 657). وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيساً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مروؤسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani, 2012, 102). وقد عُرفت نظرية القيادة التحويلية الجديدة باسم (Full-Range Leadership Theory) والتي تعني نظرية قيادة المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية (Bass & Avolio, 2004, 18) وعبر عنها بالمختصر (FRLT) وهي تميز القادة الأنموذجيين .

وفي المقابل ميز Bass بين القيادة التحويلية الإيجابية والقيادة التحويلية السلبية أو الزائفة Pseudo وتعلق الأخيرة بالحالات التي يجري فيها التلاعب بعواطف التابعين ليسحبوهم نحو نشاطات تخريبية أو حتى كارثية كما قامت القيادة النازية ل(هتلر) في الحرب العالمية الثانية (Bass, 2004, 18-20).

### 3. سمات القائد التحويلي Transformational Leader Attributes

تعددت وتباينت وجهات نظر الكُتاب والباحثين حول سمات القائد التحويلي , إلا أن أغلبهم اتفقوا على خمس سمات مهمة وهي التأثير المثالي, الدافعية الإلهامية, الاستثارة الفكرية, الاعتبارية الفردية, والتمكين. و يقال "إذا كنت كقائد تستطيع أن تجعل مروؤسيك يرون حلم اليوم حقيقة الغد فإنهم سيختارون أن يتبعوك". ينطبق هذا الوصف للقائد على القائد التحويلي الذي يقود عملية التغيير لا البقاء ساكناً ويتميز بمجموعة قدرات تسمح له بأن يرى الحاجة إلى التغيير وأن يضع رؤى تقود هذا التغيير وتجزه بفاعلية, يعتمد في ذلك على قدرته على التأثير في الآخرين والتي تستند إلى الجاذبية الشخصية والقبول لدى الآخرين والقدرة على تحقيق الإلهام وإثارة العواطف والمشاعر (Mei Lee, 2014, 19-20) و(المرسى, 2001: 571).

فالقائد التحويلي هو قائد المبادرات وتحفيز الآخرين على تحقيق إنجازات أداء غير عادية من خلال إثارتهم وخلق التحديات لهم وتشجيعهم على التطور وعلى إنجاز أهداف جماعية وتحقيق رؤى مشتركة ومهام غير اعتيادية, كما أنه يشجعهم على التطور وعلى إختبار الأمور والتجديد خاصة فيما يتعلق بتحقيق الطموحات والتوقعات المرافقة لإنجاز أعمالهم ضمن المجموعة ولمصلحتها وذلك من خلال ميزات خاصة يتمتع بها هؤلاء القادة ومنها (جينبرج, 2004: 590):

- الثقة الكبيرة بأنفسهم وبقدراتهم وبصحة أحكامهم التي يصدرونها.
- رؤية المستقبل: أي مدى قدرة القائد على القيام بأعمال تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي وعلى هذا القائد أن يحدد هذه الرؤية بوضوح وأن يكون مستعداً للتضحية بكل شيء حتى يراها حقيقة واقعة مع الإهتمام الشخصي بالمرؤوسين: فالقائد التحويلي ينصت بعناية لحاجات الأفراد الفردية ويتصرف كالمدرّب والمستشار أثناء محاولته مساعدة الأفراد في تحقيق ذواتهم ويقدم لهم دائماً الدعم والتشجيع الذي يحتاجونه.



- إثارة التفكير (الحفز الذهني): فالقائد التحويلي يشجع الأفراد دائماً لفكونوا مبدعفن ومبتكرفن وفساندهم فف محاولاتهم لتنمفة أسالفف وطرق جفدفة وفنمف تفكرهم للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي فواجهونها بأنفسهم.
  - الرمزية: أفر تشفدفد القائد على بطولة الأفراد وتقدم المكافآت وإقامة الحفلات التي تلفق بهذه الإنجازات.
  - التأثير المثالي (الكارفزما): أفر مدى تمتع القائد بالجابففة الشخصففة وقدرته على نزع إهتمام مرؤوسفه وشد إنتباههم.
  - تمثل تصرفات القائد التحولفف أوارا نموجفة لأتباعه وعادة ما فكون لدف هذا النوع من القادة معالفر عالفة للسلوك الأخلاقف مما فزفد من ثقة الأفراد بهم وبرغبتهم فف إتباع الرؤف التي فطرحونها.
- فقد فستخد القائد التحولفف القدرة الكارزفمفة لتحقق توجهاته وهذه إحدى الانتقادات التي تم توجيهها لهذا النمط من القفادة إذ قد فتم إساءة استغلالها , ففمف إنما تعنف بتغفر ففم الأفراد ونقلهم إلى رؤف جفدفة,لكن من فحدد ما إذا كانت هذه الرؤف والاتجاهات والقفم فف الأفضل؟ إضافة إلى ذلك فالبعض فعتبر أن القفادة التحولففة تنظر إلى القفادة على أنها سمات وبالتالي فصبح التدريب على هذا النمط من القفادة أكثر تعقيداً إذ فصعب تعلم الأفراد كفففة تغفر سماتهم بالرغم من أن أنصار هذا المدخل فؤكدون على أنه فركز على السلوكيات القفادفة مثل:كفففة مشاركة القائد للأتباع.
- 4. ممارسات القفادة التحولففة:**
- الرغبة فف التعلم المستمر: القفادة التحولففة تتبنى مواقف التعلم المستمر ففمف التي توفر فرص التعلم للأفراد والفرق و المنظمات والمجتمع وهي تخلق باستمرار الفرص لتعلم المرؤوسفن الذفن فشعرون بقدراتهم للتصدف للتحديات الكبفرفة التي ستواجههم ( McCormick, & Barnet, 2003: 55).
  - الرؤفوفف: ففقد القادة التحولففون برؤفة واضحة وشغف وفمكن من خلالها تحقيق أشفاء عظفمفة, والتحولففون فشعرون أن الطررفة لجعل الأشفاء فمكن أن تتحقق من خلال زرع الحماس والطاقة تجاه المرؤوسفن,وهم قادرون على جعل المرؤوسفن جرفففن ومبتكرفن وخلاقفن ولهم القدرة على توسع اهتمامهم ورفع خبراتهم (Tims,2011:121).
  - التمكفن: فعطف القادة التحولففون الثقة العالفة للمرؤوسفن والعمل على القفام بوظائفهم بشكل مستقل ومنحهم القوة والحرفة والمعلومات لصنع القفارات والمشاركة فف عملفة اتخاذ القفار(Jane& Thuraiya, 2013:101).
  - المخاطر: فخاطر القادة التحولففون فف أعمالهم وفتحملون المسؤلفة وتبعاتها دون إخفاءها وراء مرؤوسفهم وهم فعلمون أن إحداث التغفر فف تطوير مؤوسساتهم ستؤدف إلى ردود أفعال غفر سارة من قبل مرؤوسفهم. فهم فمتلكون الشجاعة الكاففة بالقفام بالمشارف والمهام الصعبة للغافة من أجل تحقيق التطور.( Jane& Thuraiya, 2013:102).

## 5. أبعاد القيادة التحويلية:

أ- المشاركة في صنع القرارات: تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائيتهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرارات داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والإرتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن كما تؤدي المشاركة في صنع القرار إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها. (بحرو أبو سويح، 2010:5) من خلالها يتم البحث في العديد من البدائل المتاحة مع الأخذ بنظر الإعتبار تكلفة كل بديل والعائد المتوقع منه وعلى ضوء ذلك يتم اختيار البديل المناسب وفي الوقت المناسب ويتطلب ذلك إيجاد حلول ابتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة المشاكل المختلفة. إن المشاركة في صنع القرارات تعني مدى إشراك العاملين في إدارة المنظمة (حمدي، 2009:50).

ب- الخلفية الفكرية وشفافية المعلومات: إن مجرد وضع لوائح وهياكل إدارية لا يكفيان لتحويل العمل الجماعي إلى وصف المؤسسة على الحقيقة؛ وإنما هي الممارسة العملية التي تستفيد فيها المؤسسة من القيمة المضافة لقادتها وأبنائها المؤثرين، ولا تكون ستاراً للفردية المقنعة التي لا تصمد غالباً أمام تحديات الواقع، ومن هذه التحديات إستمرار قناعة أعضاء المؤسسة بتحقيق مبدأ الشورى والموضوعية والاستعلاء على الشخصانية، وسريان هذه الروح الإيجابية داخل أي مؤسسة هو الذي يضمن ولاء العاملين وشعورهم بأن المؤسسة التي ينتمون إليها ملكا لهم مهما كان دورهم فيها محدوداً. ومن أهم ما يضمن هذه الموضوعية:

- شفافية طريقة اتخاذ القرار
- توفر المعلومات بما لا يضر بمصلحة المؤسسة
- التواصل الفعّال بالحوار البنّاء مع جميع مستويات العاملين، ودوام إطلاعهم على المستجدات الواقعية وتقارير أداء المؤسسة
- وجود آلية شفافة للمراجعة والمحاسبة
- وجود معايير موضوعية متفق عليها للتقييم وفق منظومة القيم الخاصة بالمؤسسة، والأهداف التي أنشأت من أجلها.
- إن عنصر الثقة في القيادة ضرورة لاستقرار العمل ودفعه للإنجاز، إلا أن عنصر الثقة وحده لا يكفي، خصوصاً مع ما يعترض العمل من عقبات متتالية، ومنها ما تتعرض له المؤسسات خصوصاً الدعوية من عمليات تشويه ممنهجة من خصومها.

تحتاج مؤسساتنا إلى زيادة عنصر الثقة، ومن أهم عوامل نجاح ذلك هو شعور جميع العاملين بتجرّد القائمين على العمل وموضوعيتهم، وتساميهم عن حظوظ نفوسهم ورغبتهم الفطرية في صبغ المؤسسة بصبغتهم الخاصة (عبد الحميد، 2016، 191)

ت- مبادئ الإدارة الحديثة: تعد الإدارة عملية إجتماعية مستمرة بقصد إستغلال الموارد إستغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول الى الهدف بكفاية وفعالية. و إذا اردنا توضيحاً أكثر لعناصر تعريف الإدارة فإن:

- الإدارة عملفة: أى تعبفر عن تفاعل النظام الإدارف مع البفئفن الأارفة و الأارلفة و الموارء البشرفة و المارفة و بكل وظائف هذه العملفة و اللف هف الأطفط و الأنظفم و الأوفف و الرقابة.
- الإدارة عملفة مسأمرة: آاف صفة الاسأمرار لان الإدارة تعمل على أشباع آاآاف الأفراف من السلع و الآماراف و لان هذه الآاآاف فف آغفر مسأمر، فلذلك ففصآ عمل الإدارة مسأمراف طوال آفة المؤسسة. فلا فقوم المأفر بالأطفط فف بءافة آفة المؤسسة ثم فأوقف بعء ذلك، و لكن فقوم بكل اعمال الإدارة مءى آفة المؤسسة.
- الإدارة عملفة آآماعفة: اف مآموعة من الناس فعملون معا لأآقفق هءف و اءء مآأرك.
- الموارء اللف فآعامل معا الإدارة: الموارء البشرفة و المارفة و المارفة.
- الأطفط: الأنبؤ بالمسأقبل و الاسأآءاف له.
- الأنظفم: آففة أوزفص المسؤولفاف و المهام على الأفراف العاملفن فف المؤسسة.
- الأوفف: إرشاف انشأة الأفراف فف الإآآاهاف المناسبة لأآقفق الأهاف المألوبة.
- الرقابة: الأآءف من ان الأنفذ ففسفر على أساس الآطة الموضوعة، و اذا وءف إنآراف ففآب آعءفه.
- الهءف: الآفة المألوب الوصول ففها.
- الكفافة: الوصول الى الهءف بأقل آهء و أقل آكلفة و اسرع و آف.
- الفاعلفة: الوصول الى أفضل نوعفة من المآآ سواء كانت سلعة او آءمة.

### المبآء الأالف: الآاب المفءاف

فأضمف هذا المبآء وصف و آشآفص لأهم مآغفراف البآء و ذلك من آبل الأعرف على الأآآلاف فف آراء عفة البآء و قفاس علاقات الارتباط و الأأفر بفن مآغفراف البآء اللف فأمأناها الفرضفاف، و آءفء الأكراراف الآصة بمؤشراف كل مآغفر فف الاسأباف، و قء أم آساب الوسل الآسابف و الانآراف المعفارف و الأهمفة النسبفة لكل مؤشرف و لآمفص الفقراف.

### اولاف: وصف الآصاف الءفمواآراففة لعفة البآء

1. أوزفص أفراف عفة البآء آسب العمر:  
فأبفن من نأافآ آءول (1) أن معظم أفراف عفة البآء اعمارهم فقع بفن الفأفن (31-40) سنة و (41-50) سنة و بنسبة (43.9%) و (42.7%) على الأوالف.
2. أوزفص أفراف عفة البآء آسب الأآصفل الأراسف:  
فأبفن من نأافآ آءول (1) ان الأرفسفن عفة البآء من آاملف لقب الماآسأفر بلغت نسبأهم (52.4%)، و آاملف شهافة الأآأورا بلغت نسبأهم (47.6%).
3. أوزفص أفراف عفة البآء آسب اللقب العلمف:  
فأبفن من نأافآ الآءول (1) ان آالبفة الأرفسفن ( عفة البآء ) فف آامعة كوفه هم من آاملف لقب مأسف مساعء آفآ بلغت النسبة (62.2%)، و بعءها من آاملف لقب مأسف اذا بلغت النسبة (36.6%)، فف آفن بلغت نسبة آاملف لقب اسأاف مساعء (1.2%).
4. أوزفص أفراف عفة البآء آسب سنواف الآبرة:

تم توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة الاجمالية ضمن أربع فئات, ويلاحظ في الجدول (1) ان نسبة معدل أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة من الفئة (اقل من 10 سنوات)، والتي بلغت نسبتها (42.7%) وهي أعلى معدل مقارنة بالفئات الاخرى, والفئة (10-20 سنة) جاءت بالمرتبة الثانية من المجموع الكلي لأفراد عينة البحث بنسبة (40.2%)، وان الفئة (20-30 سنة) تأتي في المرتبة الثالثة وبنسبة (9.8%).

5. توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس:

يوضح الجدول (1) وصف أفراد عينة البحث من حيث الجنس, اذ ان الذكور يشكلون نسبة (61.0%) من المجموع الكلي لأفراد العينة, في حين شكلت الاناث (39.0%) من المجموع الكلي لأفراد العينة.

جدول (1) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

النسبة	التكرار	الخصائص الديموغرافية	
3.7	3	18-30 سنة	العمر
43.9	36	31-40 سنة	
42.7	35	41-50 سنة	
9.8	8	51-60 سنة	
100.0	82	المجموع	
52.4	43	ماجستير	التحصيل الدراسي
47.6	39	دكتورا	
100.0	82	المجموع	
62.2	51	مدرس مساعد	اللقب العلمي
36.6	30	مدرس	
1.2	1	استاذ مساعد	
0.0	0	استاذ	
100.0	82	المجموع	
42.7	35	اقل من 10 سنة	سنوات الخدمة
40.2	33	10-20 سنوات	
9.8	8	20-30 سنة	
7.3	6	اكثر من 30 سنة	
100.0	82	المجموع	
61.0	50	ذكر	الجنس
39.0	32	مؤنث	
100.0	82	المجموع	

ثانياً: ثبات الاستبانة

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق استخدام برنامج SPSS وذلك لحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Coefficient، وكانت القيمة الكلية لمعامل ألفا العامة للاستبانة كاملة تساوي (988)، وهو معامل ثبات مرتفع، ويشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات. كما تم حساب معامل ألفا للثبات لكل محور من محاور الاستبانة، يوضحها الجدول (2) الاتي:

## جدول (2) قيم الفا كرونباخ

قيم معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	
.978	16	المؤسسية التنظيمية
.978	12	القيادة التحويلية
.988	28	جميع فقرات الاستبانة

## ثالثاً: وصف متغيرات وأبعاد البحث .

يتم هنا عرض نتائج إستجابات أفراد عينة البحث الخاصة بفقرات المؤسسة التنظيمية حيث تشير الجداول إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونسب التوافق لهذه الفقرات و كما يأتي:

## 1. المسؤوليات والمواقع:

تبين نتائج الجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المسؤوليات والمواقع و التي استخدمت العبارات (X1 - X4) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى ان الوسط الحسابي العام بلغ (3.25) وانحراف معياري عام (1.134) مما يدل بان تصورات افراد عينة البحث حول تطبيق هذا البعد من ابعاد المؤسسة التنظيمية هي ما دون المتوسط. وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو X1 الذي يتضمن (تختلف مسؤوليات العمل حسب المراكز الوظيفية) حيث كان الإتفاق عليها بنسبة (66.8%) وبوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.136). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X2 التي تتضمن (توازن مسؤوليات العمل مع مستويات الصلاحيات الإدارية) حيث كانت شدة الإجابة (62.6%) وبوسط حسابي (3.13) و انحراف معياري (1.097).

## 2. تكامل وإستقرار التشريعات

تبين نتائج الجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات تكامل واستقرار التشريعات و التي استخدمت العبارات (X5 - X8) لقياس هذا البعد، إذ تشير نتائج الجدول (3) إلى ان الوسط الحسابي العام بلغ (2.99) وانحراف معياري عام (1.239). مما يدل بان تصورات أفراد عينة البحث حول تطبيق هذا البعد من أبعاد المؤسسة التنظيمية هي ما دون المتوسط. وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو X5 الذي يتضمن (لايوجد تعارض مابين القوانين والأنظمة ومخططات إجراءات العمل الصادرة رسمياً) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (60.8%) وبوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.201). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X6 التي تتضمن (تعتمد التشريعات على اسس ثابتة ولفترات طويلة نسبياً) حيث كانت شدة الإجابة (58.2%) وبوسط حسابي (2.91) و إنحراف معياري (1.259).

## 3. التفكير الإستراتيجي ومبادرات التغيير:

تبين نتائج الجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي ومبادرات التغيير و التي استخدمت العبارات (X9 - X12) لقياس هذا البعد، إذ تشير نتائج الجدول (3) إلى ان الوسط الحسابي العام بلغ (2.995) وانحراف معياري عام

(1.229). مما فءل بان تصورات أفرء عفة البءء ءول تطبفء هءا البءء من أبعاء المؤوسفة التنظيمفة هف ما ءون المءوسط. وأن أبرز الفقرات الةف أسهمت فف إغناء هءا المءفر هو X11 الءف فءضم (هناك رؤف إستراةففة مءقاربة لءى القاءة والعاملفن بشأن مباءرات المءفر) ءفء كان الإءفاق علفها بنسبة (60.4%) وبوسط ءسابف (3.02) وإنءراف معفارف (1.237). بفنما كانت أقل نسبة فف هءا المءفر للفقرة X10 الةف ءءضم (ءءامل الخطط أو البرامء بفءراتها ومواقعها وأقسامها المءءلفة فف إطار إستراةففى واءء) ءفء كانت شءة الإءابة (59.6%) وبوسط ءسابف (2.98) و إنءراف معفارف (1.227).

4. مرونة ءءسفق والإءصال:

ءبفن نءائء ءءول (3) ءءوزفءاء ءءرارة وقم الأوساط ءسابفة والإنءراف المعفارف لفقرات مرونة ءءسفق والإءصال و الةف اسءءءمء العباراء (X16 - X13) لقفاس هءا البءء، إء ءشفر نءائء ءءول (3) إلى ان الوسط ءابف العام بلء (3.015) وبانءراف معفارف عام (1.206). مما فءل بان تصورات أفرء عفة البءء ءول تطبفء هءا البءء من أبعاء المؤوسفة التنظيمفة هف ما ءون المءوسط. وأن أبرز الفقرات الةف أسهمت فف إغناء هءا المءفر هو X16 الءف فءضم (ءسءءم ءاسباء الإلكءرونة لءفظ وءوئفء المءلوماء بءلا من الأضابفر الورقفة ءقلفءفة) ءفء كان الإءفاق علفها بنسبة (64) وبوسط ءسابف (3.13) وإنءراف معفارف (1.284). بفنما كانت أقل نسبة فف هءا المءفر للفقرة X13 الةف ءءضم (ءنفء إءاءاء العمل بسلاسة وسرعة ءون ءقفءاء بفروقراطفة) ءفء كانت شءة الإءابة (58%) وبوسط ءسابف (2.90) و إنءراف معفارف (1.223).

الجدول (3) التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الاوساط الحسابية لابعاد المؤسسة التنظيمية

الابعاد	الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الاحتراف المعياري	الاهمية النسبية	نسبة التوافق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
المسؤوليات والمواقع	X1	7	8.5	43	52.4	10	12.2	15	18.3	7	8.5	1.136	66.8	33.01
	X2	4	4.9	39	47.6	17	20.7	15	18.3	7	8.5	1.066	64	32.31
	X3	2	2.4	41	50.0	13	15.9	18	22.0	8	9.8	1.097	62.6	34.04
	X4	13	15.9	33	40.2	12	14.6	16	19.5	8	9.8	1.238	66.6	36.14
<b>المعدل العام لفقرات المسؤوليات و المواقع</b>														
		7	8.5	43	52.4	10	12.2	15	18.3	7	8.5	1.134	65	33.89
تكامل واستقرار التشريعات	X5	5	6.1	34	41.5	13	15.9	19	23.2	11	13.4	1.201	60.8	38.50
	X6	7	8.5	27	32.9	13	15.9	22	26.8	13	15.9	1.259	58.2	42.26
	X7	9	11.0	29	35.4	11	13.4	20	24.4	13	15.9	1.300	60.2	42.18
	X8	6	7.3	31	37.8	11	13.4	25	30.5	9	11.0	1.197	60	38.9
<b>المعدل العام لفقرات تكامل و استقرار التشريعات</b>														
		6	7.3	31	37.8	11	13.4	25	30.5	9	11.0	1.239	59.8	40.43
التفكير الإستراتيجي ومبادرات التغيير	X9	6	7.3	31	37.8	9	11.0	28	34.1	8	9.8	1.191	59.8	38.83
	X10	7	8.5	27	32.9	17	20.7	19	23.2	12	14.6	1.227	59.6	40.17
	X11	8	9.8	29	35.4	12	14.6	23	28.0	10	12.2	1.237	60.4	39.96
	X12	8	9.8	29	35.4	10	12.2	24	29.3	11	13.4	1.262	59.8	41.20
<b>المعدل العام لفقرات لتفكير الإستراتيجي ومبادرات التغيير</b>														
		8	9.8	29	35.4	10	12.2	24	29.3	11	13.4	1.229	59.9	40.03
مرونة التنسيق والإتصال	X13	6	7.3	27	32.9	14	17.1	23	28.0	12	14.6	1.223	58	41.17
	X14	7	8.5	24	29.3	22	26.8	18	22.0	11	13.4	1.186	59.6	38.79
	X15	3	3.7	35	42.7	17	20.7	17	20.7	10	12.2	1.132	61	36.11
	X16	12	14.6	26	31.7	16	19.5	17	20.7	11	13.4	1.284	62.6	40.02
<b>المعدل العام لفقرات مرونة التنسيق والإتصال</b>														
		12	14.6	26	31.7	16	19.5	17	20.7	11	13.4	1.206	60.3	39.00

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب متغيرات المؤسسة التنظيمية حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

جدول (4) ترتيب متغيرات المؤسسة التنظيمية

الترتيب	نسبة التوافق	الاهمية النسبية	الاحتراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات المؤسسة الادارية
1	33.89	65	1.134	3.25	المعدل العام لفقرات المسؤوليات و المواقع
4	40.43	59.8	1.239	2.99	المعدل العام لفقرات تكامل و استقرار التشريعات
3	40.03	59.9	1.229	2.995	المعدل العام لفقرات التفكير الإستراتيجي ومبادرات التغيير
2	39.00	60.3	1.206	3.015	المعدل العام لفقرات مرونة التنسيق والإتصال

وصف ابعاد القيادة التحويلية

يتم في هذه الفقرة عرض نتائج إستجابات أفراد عينة البحث الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية حيث تشير الجداول إلى التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الأوساط الحسابية و الانحرافات

المعيارية و الإهمية النسبية ونسب التوافق لهذه الفقرات، وقد تم قياس هذا المتغير بعدد من الأبعاد الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

### 1. المشاركة في صنع القرار:

تبين نتائج الجدول (5) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات مؤشر المشاركة في صنع القرار و التي استخدمت العبارات (Y4 - Y1) لقياس هذا البعد، وقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.0275) وانحراف معياري عام (1.161). مما يدل بان تصورات أفراد عينة البحث حول تطبيق هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية هي ما دون المتوسط. وإن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو Y1 الذي يتضمن (لا تصدر القرارات بشكل فردي بل يشارك فيها العاملون بطرق مختلفة) وبوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.060). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y4 التي تتضمن (تتابع القادة آراء وتوجهات ومشكلات العاملين والتي تناقش وتعرض باهتمام وجدية) وبوسط حسابي (3.00) و انحراف معياري (1.186).

### 2. الخلفية الفكرية و شفافية المعلومات:

تبين نتائج الجدول (5) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات مؤشر الخلفية الفكرية و شفافية المعلومات و التي استخدمت العبارات (Y8 - Y5) لقياس هذا البعد، وقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.105) وانحراف معياري عام (1.236). مما يدل بان تصورات افراد عينة البحث حول تطبيق هذا البعد من ابعاد القيادة التحويلية هي ما دون المتوسط. وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو Y5 الذي يتضمن (تسود التنظيم والبيئة المحيطة فلسفة فكرية تتبنى التنمية الإستراتيجية المخططة) وبوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.252). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y7 التي تتضمن (يعمق القادة توجهاتها الفكرية في نفوس العاملين من خلال شفافية وإستقرار سياساتها التنموية الهادفة) وبوسط حسابي (3.02) و انحراف معياري (1.227).

### 3. مبادئ الإدارة الحديثة:

تبين نتائج الجدول (5) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات مؤشر مبادئ الإدارة الحديثة و التي استخدمت العبارات (Y12 - Y9) لقياس هذا البعد، وقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.147) وانحراف معياري عام (1.223). مما يدل بان تصورات أفراد عينة البحث حول تطبيق هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية هي ما دون المتوسط. وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو Y10 الذي يتضمن (يتسم الهيكل التنظيمي بالإستقرار النسبي والتوافق مع خطط التنمية الأستراتيجية) وبوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.179). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y9 التي تتضمن (تحدد الوظائف ومواقعها على وفق مواصفات دقيقة مسبقا تتطابق معها المؤهلات الشخصية لمنتسبيها) وبوسط حسابي (3.09) و انحراف معياري (1.326).



الجدول (5) التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الاوساط الحسابية لابعاد القيادة التحويلية

تسمية التوافق	الاهمية التسمية	الاحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		لغزرات	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
34.21	60.2	1.060	3.01	7.3	6	29.3	24	22.0	18	37.8	31	3.7	3	Y1	المشاركة في صنع القرار
37.44	61.8	1.188	3.09	8.5	7	28.0	23	22.0	18	29.3	24	12.2	10	Y2	
39.26	60.2	1.212	3.01	12.2	10	25.6	21	20.7	17	31.7	26	9.8	8	Y3	
38.53	60	1.186	3.00	11.0	9	28.0	23	19.5	16	32.9	27	8.5	7	Y4	
<b>37.34</b>	<b>60.55</b>	<b>1.161</b>	<b>3.0275</b>	المعدل العام لغزرات المشاركة في صنع القرار											
38.62	63.2	1.252	3.16	11.0	9	23.2	19	19.5	16	31.7	26	14.6	12	Y5	الخلفية الفكرية و شفافية المعلومات
38.93	63	1.258	3.15	11.0	9	25.6	21	14.6	12	35.4	29	13.4	11	Y6	
39.62	60.4	1.227	3.02	12.2	10	25.6	21	20.7	17	30.5	25	11.0	9	Y7	
38.12	61.8	1.209	3.09	9.8	8	28.0	23	17.1	14	34.1	28	11.0	9	Y8	
<b>38.80</b>	<b>62.1</b>	<b>1.236</b>	<b>3.105</b>	المعدل العام لغزرات الخلفية الفكرية و شفافية المعلومات											
41.91	61.8	1.326	3.09	14.6	12	26.8	22	6.1	5	40.2	33	12.2	10	Y9	مبادئ الإدارة الحديثة
35.50	64.6	1.179	3.23	8.5	7	24.4	20	12.2	10	45.1	37	9.8	8	Y10	
36.46	62.4	1.169	3.12	8.5	7	28.0	23	14.6	12	40.2	33	8.5	7	Y11	
37.66	63	1.218	3.15	9.8	8	26.8	22	13.4	11	39.0	32	11.0	9	Y12	
<b>37.86</b>	<b>62.95</b>	<b>1.223</b>	<b>3.147</b>	المعدل العام لغزرات مبادئ الإدارة الحديثة											

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب مؤشرات القيادة التحويلية حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

جدول (6) ترتيب مؤشرات القيادة التحويلية

الترتيب	تسمية التوافق	الاهمية التسمية	الاحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد القيادة التحويلية
3	37.34	60.55	1.161	3.0275	المعدل العام لغزرات المشاركة في صنع القرار
2	38.80	62.1	1.236	3.105	المعدل العام لغزرات الخلفية الفكرية و شفافية المعلومات
1	37.86	62.95	1.223	3.147	المعدل العام لغزرات مبادئ الإدارة الحديثة

رابعاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

يشير الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة و عالية بين المتغيرين (المؤسسية الادارية و القيادة التحويلية) على المستوى الكلي و يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط الكلية و البالغة (0.930). و بلغت القيمة الاحتمالية (0.000). اما على مستوى الأبعاد فتشير نفس الجدول الى وجود علاقات ارتباط بين أبعاد المؤسسة التنظيمية (المسؤوليات و المواقع، تكامل و استقرار التشريعات، التفكير الإستراتيجي و مبادرات التغيير، و مرونة التنسيق و الإتصال) و القيادة التحويلية. اذ بلغت قيم معامل الارتباط (0.751)، (0.875)، (0.910)، و (0.899) على التوالي و عند القيمة الاحتمالية (0.000). لجميع الأبعاد. و إن العلاقة الارتباطية بين التفكير الإستراتيجي و مبادرات التغيير و القيادة التحويلية تعتبر

من أقوى العلاقات الارتباطية. في حين العلاقة الارتباطية بين المسؤوليات والمواقع و القيادة التحويلية تعتبر من أضعف العلاقات الارتباطية. وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المؤسسة التنظيمية و القيادة التحويلية.

جدول (7) معامل الارتباط بين المؤسسة التنظيمية و القيادة التحويلية

المتغير التابع		القيادة التحويلية
المتغير المستقل		
القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة معامل الارتباط	
.000	.930**	المؤسسية التنظيمية
.000	.751**	المسؤوليات والمواقع
.000	.875**	تكامل واستقرار التشريعات
.000	.910**	التفكير الإستراتيجي ومبادرات التغيير
.000	.899**	مرونة التنسيق والإتصال

#### خامسا: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث :

يمثل مضمون الجدول (8) إختباراً للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير دال إحصائياً للمؤسسية التنظيمية في القيادة التحويلية)، إذ تبين عند تحليل البيانات وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمؤسسية التنظيمية في القيادة التحويلية، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (515.086) و التي هي اكبر من قيمتها الجدولية (4.001) وهي قيمة معنوية اذ بلغت مستوى المعنوية \*\* (0.000). وفسرت قيمة المؤسسية التنظيمية التي بلغت (86.6%) من التباين الحاصل في القيادة التحويلية، وهذا ما اوضحته قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). اما على مستوى الأبعاد فيشير الجدول الى وجود تأثير لجميع أبعاد المؤسسة التنظيمية (المسؤوليات والمواقع، تكامل وإستقرار التشريعات و التفكير الإستراتيجي ومبادرات التغيير و مرونة التنسيق والإتصال) في القيادة التحويلية. و تدعم ذلك قيم (F) المحسوبة على (103.722)، (260.380)، (383.436)، و (336.014) التوالي و التي هي أكبر من قيمها الجدولية (4.001). و قد كان تأثير التفكير الإستراتيجي ومبادرات التغيير في القيادة التحويلية من أقوى الأبعاد تأثيراً، وهذا ما اوضحته قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) و التي بلغت (82.7%). في حين كان تأثير المسؤوليات والمواقع من أضعف الأبعاد تأثيراً في القيادة التحويلية، وهذا ما اوضحته قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) و التي بلغت (56.5%). وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الثانية، وبدل ذلك على أن هناك تأثيراً للمؤسسية التنظيمية في القيادة التحويلية.

## جدول (8) تأثير المؤسسة التنظيمية في القيادة التحويلية

القيادة التحويلية			المتغير التابع
R <sup>2</sup>	F	T	المتغير المستقل
.866	515.086 (.000)**	22.695 (.000)**	المؤسسية التنظيمية
.565	103.722 (.000)**	10.184 (.000)**	المسؤوليات والمواقع
.765	260.380 (.000)**	16.136 (.000)**	تكامل واستقرار التشريعات
.827	383.436 (.000)**	19.582 (.000)**	التفكير الإستراتيجي ومبادرات التغيير
.808	336.014 (.000)**	18.331 (.000)**	مرونة التنسيق والإتصال

## المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

## اولا: الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات أسئلة الاستبانة تصورات ما دون الوسط لجميع فقرات المؤسسة التنظيمية.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات أسئلة الاستبانة تصورات ما دون الوسط لجميع فقرات القيادة التحويلية.
3. بينت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط بين المؤسسة التنظيمية و القيادة التحويلية على المستوى الكلي و على مستوى الأبعاد, و قد كانت العلاقة الارتباطية بين التفكير الإستراتيجي ومبادرات التغيير و القيادة التحويلية من أقوى العلاقات الارتباطية. في حين كانت العلاقة الارتباطية بين المسؤوليات والمواقع و القيادة التحويلية من أضعف العلاقات الارتباطية.
4. دلت نتائج التحليل الاحصائي بوجود أثر معنوي للمؤسسية التنظيمية في القيادة التحويلية على المستوى الكلي و على مستوى الأبعاد, و قد كان تأثير التفكير الإستراتيجي ومبادرات التغيير في القيادة التحويلية من أقوى الأبعاد تأثيرا, في حين كان تأثير المسؤوليات والمواقع من أضعف الأبعاد تأثيرا في القيادة التحويلية.

## ثانيا: التوصيات:

1. دراسة معمقة وتفصيلية لكافة القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بشكل خاص وذلك لتحديد:  
أ. حالات التعارض ضمن ومابين القوانين والأنظمة والتعليمات.

- ب. النواقص الموجودة كلياً أو جزئياً في الحزمة التشريعية وتجاه نشاطات الجامعات الحكومية والأهلية والمراكز البحثية وتطوير آفاقها المستقبلية.
2. توفير كل مقومات إستقلالية مؤسسات التعليم العالي (جامعات ومراكز البحث العلمي) من كافة النواحي الإدارية والمالية.
3. تحول مركز وزارة التعليم إلى جهة تنسيقية إستشارية لنشاطات التعليم العالي في مجلس الوزراء.
4. وضع خطط تفصيلية دقيقة للموارد البشرية وبما يضمن وفق دورات مكثفة تهيئة كوادر قيادية.
5. وضع الحوافز المادية والمعنوية لمشاركة العاملين في صنع القرارات وتحسينهم من التصرفات الإنتقامية للمسؤولين الإداريين.

#### المصادر:

- بلوط، حسن إبراهيم (2005) "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- جرينبرج & بارون، جيرالد؛ روبرت (2004) "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ، الرياض.
- دادي، ناصر عدون (1998)، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- الركابي، كاظم نزار (2004)، "الإدارة الإستراتيجية و المنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- شاهين، مازن (2003) "القيادة الإدارية"، الطبعة الاولى، دار صائب للنشر والتوزيع، سوريا.
- عبد الرحمن & الشروق، محمد، محمد، (2006)، "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات"، دار حامد للنشر، الأردن.
- عبدالله، خالد، (2002)، "إدارة هندسة النظم"، دار المريخ للنشر، الرياض.
- اللوزي، موسى، (2003)، "التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، الأردن.
- محمد، عبد المقصود (2006) "القيادة الإدارية"، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المرسي و إدريس، جمال الدين محمد؛ ثابت عبد الرحمن (2001) "السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- معروف، هوشيار: القيادة والتظيم، دار الشؤون الثقافية، بغداد، 1992.
- Baron, J. N. (2004). Employing identities in organizational ecology. Industrial and Corporate Change, 13, 3-32.
- Bass B.M. (2014) Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, International Journal of Management and Applied Research, Vol. 1, No. 1



- 
- Barnett, K. McCormick, J. and Connors, R. (2003), "Transformation leadership in schools panacea placebo or problem". Journal of Educational Administration.
  - Bass, B. M. (1998) Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact). Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum and Associates.
  - Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc. behavior", New York Oxford university Press.
  - Cheung M. and Wong, C. (2010) Transformational leadership, leader support and employee creativity, leadership and Organization Development Journal, 32(1).
  - Jane, T. Y., Thuraiya, Z. & Suzyanty, M. S. (2013) "The Relationship between the Best Practices of Transformational Leadership and Quality of Good Teachers, Faculty of Management & Economics", University Pendidikan Sultan Idris, Malaysia .
  - Mei Lee; (2014) Transformational Leadership: is It Time for a Recall? International Journal of Management and Applied Research, Vol. 1, No. 1
  - Sani, A. & Maharani, V. (2012), the impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic maulanamalik Ibrahimmalang university: the mediating effects of Organizational Citizenship Behavior, International, Journal of Academic Research, Vol. 4. No.4.
  - Scott, W. R. (2001). Institutions and organizations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
  - Tim, M, Bakker, A, B.; Xanthopoulou, D, (2011)," Do transformational leaders enhance their followers daily work engagement? The Leadership Quarterly.
  - Timothy A., Judge, M. and Ronald F. P. (2004) Transformational and Transactional Leadership, a Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology Copyright 2004 by the American Psychological Association, Vol. 89, No. 5,



- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414

### پوخته:

ئەم توێژینە وەبە ئامانجی دیاریکردنی ئاستەکانی رێکخراوەیی رێکخستن و سەرکردایەتی تەحویلی لە رێگای زانیی سروشتی پەيوەندی و کاریگەری لەنیوان رێکخراوەیی رێکخستن کە رەهەندەکانی پیکدیت لە (بەرپرسیاریەتی و پلە، تەواوەتی و جیگیری رێنماییهکان، نەرمی هاریکاری و پەيوەندی، وە بیرکردنەوی ئیستراتیجی و پێشکەشکردنی گۆرانکاریهکان) وە سەرکردایەتی تەحویلی کە رەهەندەکانی پیکدیت لە (بەشداریکردن لە دەرکردنی بریارهکان، باکگراوەندی فیکری و روونی زانیاریهکان، و بنەماکانی بەرپۆهبردنی هاوچەرخ) بە شیوەی تاک وە بەشیوەی کۆ لە رێگای تاقیکردنەوه پراکتیکی بۆ گۆراوەکانی توێژینە وە کە پشتی بەستو بە پرگرامی شیکردنەوهی، وە بەمەبەستی بەدەست هێنانی ئامانجی توێژینە وە هەلساین بە دیزاینکردن وە بەرپیدانی فۆرمی راپرسی کە بۆ ئەو مەبەستە ئامادەکرا بوو وە دابەشکرا بەسەر هەندیک لە ئەندامانی دەستە وە وەبەبێژان لە زانکۆی کۆبە کە ژمارهیان (82) وە وەبەبێژوو، وە بۆ بەدەست هێنانی ئەو گریمانانە کە لە توێژینە وە کەدا پشتی پێ بەستراو، وە ئەم توێژینە وەبە گەشت بەو ئەنجامی کە پەيوەندی راستەوانە وە کاریگەری هەیه لەنیوان رێکخراوەیی رێکخستن و سەرکردایەتی تەحویلی بەشیوەی گشتی وە بەتەنها، وە کۆمەلێک پێشنیار خرایه پوو کە پەيوەندی هەیه بە لایەنی پراکتیکی.

### Abstract

This study aims to specify the levels of organizational structure, and transformational leadership by determine the nature of correlation and the impact between organizational structure that represented by (Responsibilities and locations, integration and stability of legislation, flexibility of coordination and communication, and strategic thinking and change initiatives) and transformational leadership represented by (Participation in decision-making, intellectual background and transparency of information, principles of modern management) collectively and individually through applied field to testing study variables along with depend on analytical descriptive approach. In order to achieve the study

---

objectives a questionnaire has been designed and developed distributed to a sample of lecturers at Koya University that numbered (82) lecturers in order to verify the hypotheses that have been adopted in the present study. The study found that there is a positive correlation and significant impact between organizational structure, and transformational collectively and individually. Based on the results, a number of suggestions and recommendations have been presented.