

دور القيادة التحويلية في تعزيز النجاح المنظمي
دراسة تحليلية لرأء عينة من الأفراد العاملين في عدد من مصانع المواد الغذائية في مدينة أربيل

بريشان معروف جمیل¹، شفان محمود عبدالله²

^{1,2}قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: parishan.jameel@su.edu.krd¹, shivan.abdulla@su.edu.krd²

الملخص:

الإطار العام: استخدمت الدراسة عبر إطارها العام لتحديد مشكلة البحث عدة تساؤلات تتعلق بطبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة التحويلية والمتغير المعتمد والمتمثل في النجاح المنظمي، حيث تم وضع المخطط الفرضي للدراسة والتي تكونت من أربعة فرضيات رئيسية ولغرض التحقق من صحة الفرضيات خضعت جميعها لتحليلات إحصائية وإختبارات عديدة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V.26). وتم الاستعانة بالمحكمين والاساليب الاحصائية لغرض التحقق من صدق وثبات الاستبانة والانحدار الخطى البسيط والمتمدد وكذلك الارتباط.

الهدف: يهدف البحث الحالي إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز النجاح المنظمي. حيث شملت أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) فيما تمثلت أبعاد النجاح المنظمي (الفاءة، الفاعلية).

منهج البحث: يستخدم البحث المنهج الوصفي لغرض وصف المتغيرات الرئيسية، والاستعانة بالمنهج التحليلي لتحليل العلاقات والارتباط بين بين متغيرات الدراسة وأبعادها المستخدمة في البحث، وإقتصر مجتمع البحث على جميع العاملين في مصانع المواد الغذائية في مدينة أربيل، بينما بلغ عدد الأفراد المستجيبين للاجابة على إستماراة الاستبانة (168) فرداً وكانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي بواقع (142) فرداً.

الاستنتاجات والمقترنات: توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية وبمستويات عالية بين القيادة التحويلية والنجاح المنظمي بحسب المستويين الكلي والجزئي، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام مصانع المواد الغذائية المبحوثة للقيادة التحويلية كلما أدى ذلك إلى تعزيز اسلوبها في تعزيز النجاح المنظمي. مع وجود علاقة تأثير معنوية لمتغير القيادة التحويلية في متغير النجاح المنظمي، والذي يشير إلى أن اعتماد مصانع المواد الغذائية المبحوثة على القيادة التحويلية يؤثر في تعزيز مستوى عالي من النجاح المنظمي لديهم. ومن أهم المقترنات التي توصل إليها ضرورة تعزيز العلاقة الضعيفة وبالذات تأثير بعد الاستثارة الفكرية في النجاح المنظمي من خلال قيام مصانع المواد الغذائية المبحوثة بإستثارة جهود العاملين والانفصال من قدراتهم الكامنة ومعرفة مدى وعيهم في حل المشكلات والإبداع في العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، النجاح المنظمي، مصانع المواد الغذائية، مدينة أربيل.

پوخته:

چوارچیوهی گشتی: تویژینهوهکه له ریگهی چوارچیوه گشتیمهکمهوه بهکارهینرا بو دیاریکردنی کیشهی تویژینهوهکه له ریگای دانانی چهند پرسیاریکی پهیوهست به سروشی پهیوهندیمهکه و کاریگهربی نیوان گوراوه سمرههخوکه (سمرکردایهتی گورانکاری) و گوراوه وابهسته که (سمرکمتوتی ریکخراوهی)، و دانانی هیلکاری بو گریمانهکان و دانانی چوار گریمانه بهمههستی راستی و درووستی گریمانهکان خرانه ژیرشیکاری ئاماری به بهکارهینانی بەرنامهی شیکاری ئاماری (SPSS V.26). و مرگرتی رای پسپوران له بواری گارگیری و بهکارهینانی ئەلفا كرونباگ و پاشهکشهی هیلی ساده و فرهی، بو دلنيا بونون له راستی و درووستی بهشەكانی فورمی پرسیارنامەکه.

نامانچ: لیکۆلینهوهکانی تویژینهوهکه ئامانچيان زانینی رولی سمرکردایهتی گورانکاریبه له بههینزکردنی سمرکهوتتی ریکخراوهیدا، لیکۆلینهوهکی شیکاریبه له سمره بۆچونى نمونهیک له کریکارانی کارگەكانی خۆراک له شارى هەولێر. که

رەھەندەکانی گۆراوە سەرەخۆکە (سەرکردايەتی گۆرانکارى) بىرىتى بۇون لە (كارىگەری نموونىي) (كارىزما)، پالنەر، ھاندانى فيكىرى و رەچاۋىرىنى تاكەكەسى)، لە كاتىكدا رەھەندەکانى (سەرکەوتتى رېكخراوەي) بىرىتىن لە (چوستى، كارايى) بۇون.

شىوازى تۈزۈنەوەكە: تۈزۈنەوەكە شىوازى وەسقى بەكارەتىناوە بە مەبەستى و مەسەرەتتى گۆراوە سەرەخۆکە، ھەرۋەھا شىوازى شىكارى بەكارەتىناوە بۇ شىپۇندى نىوان گۆراوەكانى تۈزۈنەوەكە و رەھەندەکانى بەكارەتىراو لە تۈزۈنەوەكەدا. لە كاتىكدا زىمارەي وەلام دەرمەمەن (168) كەس بۇو، و ژمارەي فۇرمە رەواكان بۇ شىكارى ئامارى (142) قۇرم بۇو.

دەرنىجام و پېشىيارەكان: تۈزۈنەوەكە گەيىشىتە كۆمەلېك ئەنjam، دىيارتىنیان بۇونى پەيپەندىيەكى بەرچاو و راستەخۆيە لە نىوان سەرکردايەتى گۆرانکارى و سەرکەوتتى رېكخراوەي بە ئاستىكى بەرز، لەسەر ئاستى گشتى و بەشەكى، ئەمەش ئامازەي بۇ ئەمەنەي كە تا زىاترئەو كارگانە خۆراك كە لېكۈلەنەنەيان لەسەر كراوە سەرکردايەتى گۆرانکارى بەكاربەنن، زىاتر دەبىتە هوى بەھىزىكەنەي سەرکەوتتى رېكخراوەي. ھەرۋەھا پەيپەندىيەكى كارىگەری بەرچاوى گۆراوى سەرکردايەتى گۆرانکارى ھەمەن لەسەر گۆراوى سەرکەوتتى رېكخراوەي، كە ئامازەي بۇ ئەمەنەي كە پېشىمىستى كارگە خۆر اكىيەكانى تۈزۈنەوەكە بە سەرکردايەتى گۆرانکارى كارىگەری لەسەر بەھىزىكەنەي سەرکەوتتى رېكخراوەي بۇ ئەوان ھەمە. يەكىكى لە گەنگەنەرەن پېشىيارەكان كە پېشىتۇوه، بەھىزىكەنەي كارىگەرەي رەھەندى ھاندانى فيكىرى لەسەر سەرکەوتتى رېكخراوەي لە رېكگەي ھاندان و ھەمەنلىكى كاران و سود و مەرگەن لە توانا شار او مەكانيان و رادەي ھۇشىيارىيەن لە چار سەرکەدنى كىشە و داھىنەن لە شوينى كاردا.

كىلىلە وشە: سەرکردايەتى گۆرانکارى، سەرکەوتتى رېكخراوەي، كارگەكانى خۆراك، شارى ھەولىر.

Abstract:

The general framework: The study used, through its general framework, to define the research problem, several questions related to the nature of the relationship and the influence between the independent variable represented by transformational leadership and the dependent variable represented by organizational success, where the hypothetical scheme of the study was developed, which consisted of four main hypotheses, and for the purpose of verifying the validity of the hypotheses, all of them were subject to analyses. Statistics and many tests using the statistical analysis program (SPSS V.26). The arbitrators and statistical methods were used for the purpose of verifying the validity and stability of the questionnaire, the simple and multiple linear regression, as well as the correlation.

Objective: The current research aims to know the role of transformational leadership in promoting organizational success. Where the dimensions of the independent variable included transformational leadership (ideal influence (charisma), motivation, intellectual stimulation, and individual considerations), while the dimensions of organizational success were (efficiency, effectiveness).

Research methodology: The research used the descriptive approach for the purpose of describing the main variables, and using the analytical approach to analyze the relationships and correlation between the variables of the study and its dimensions used in the research. (168) individuals, and the number of questionnaires valid for statistical analysis was (142) individuals.

Conclusions and Suggestions: The study reached a number of conclusions, most notably the existence of a significant and direct correlation with high levels between transformational leadership and organizational success according to the macro and partial levels, which indicates that the more the studied food factories use transformational leadership, the more this leads to strengthening its method in promoting organizational success. With a significant impact relationship of the transformational leadership variable on the organizational success variable, which indicates that the dependence of the researched food factories on transformational leadership affects the promotion of

a high level of organizational success for them. One of the most important proposals that he reached is the need to strengthen the weak relationship, and in particular the impact of intellectual stimulation on organizational success through the researched food factories stimulating the efforts of workers and benefiting from their potential and knowing the extent of their awareness in problem-solving and creativity at work.

Keywords: transformational leadership, organizational success, food factories, the city of Erbil.

المحور الأول: الاطار العام للدراسة ومنهجيتها

اولاً: مشكلة الدراسة

تلجم المنظمات إلى العديد من الأساليب لتحقيق النجاح المنظمي في المدى البعيد نتيجة للتطور والتقدم التكنولوجي عبر استخدام تقنيات متقدمة بغية الوصول إلى النجاح على مستوى الصناعة وبمختلف المجالات في ظل شدة المنافسة في بيئه الاعمال وديناميكه التغيرات المتتسارعة ولهذا السبب تلجم المنظمة إلى تبني الريادة لغرض تعزيز النجاح المنظمي. في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة وبشكل خاص التحديات التي تواجه مصانع المواد الغذائية في مدينة اربيل والتي بدورها تسعى إلى تحقيق النجاح المنظمي في أدائها من خلال تقديم المنتجات، حيث يتطلب ذلك من أصحاب السلطة والقرار في مصانع المواد الغذائية أن يبذلوا جهود كبيرة بهدف التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئه الاعمال لغرض تعزيز النجاح المنظمي من خلال أبعاد القيادة التحويلية والتي يمثل الداعم الاساسي للنجاح المنظمي وعليه فإن الاعتماد على القيادة التحويلية يساهم تطوير المنتجات والعمل على تعزيز أداء العمل ومعالجة المشاكل التي تواجه المنظمات ومنها مصانع المواد الغذائية (كاظم، 2022:21) وتأسيساً على ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

- 1-ما مستويات كل من القيادة التحويلية ونجاح المنظمة في المصانع المبحوثة؟
- 2-هل تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيري الدراسة بإختلاف طبيعة الإعتماد عليهما من قبل المصانع المبحوثة؟
- 3-هل توجد علاقات إرتباط إيجابية بين كل من القيادة التحويلية ونجاح المنظمة؟
- 4-هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لقيادة التحويلية في نجاح المنظمة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تبثق أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة المتمثلة بالقيادة التحويلية والنجاح المنظمي، ومعرفياً تتجسد أهمية الدراسة في تأطير الأدباء والإسهامات البحثية في معرفة أهمية موضوعي القيادة التحويلية والنجاح المنظمي، وترزز أهمية الدراسة في جانبيين يمكن إستعراضهما كالتالي:

أ-الأهمية الأكاديمية

- 1-الجمع بين موضوعين مهمين في حقل الاعمال، وهما القيادة التحويلية ونجاح المنظمة، وردم الفجوة المعرفية الموجودة بين المتغيرين.
- 2-تقديم إطار نظري بإتجاه معاصر يربط متغيري الدراسة، وقد يمثل هذا الربط محاولة علمية متواضعة لإغناء المكتبة المعرفية حول تأكيد أو نفي العلاقات والتأثير بين متغيراتها الرئيسية والفرعية، وإستيعاب لما تناولته البحوث والدراسات حول الم الموضوعة في الإطار النظري لها، ثم الوقوف على آخر المستجدات لإثراء الدراسة الحالية عبر بناء إطار مفاهيمي فلسفى تقدم الأفكار الجوهرية حول المتغيرات وعلاقتها التبادلية.

ب- الأهمية الميدانية

تجلى أهمية الدراسة ميدانياً من خلال التطرق إلى موضوع حيوية حديثة تمس حياة المنظمات بشكل عام والمنظمات الصناعية بشكل خاص، وتتجسد الأهمية في الآتي:

- 1-تظهر أهمية الدراسة من أهمية القطاع المبحوث وهو القطاع الصناعي بشكل عام ومصانع المواد الغذائية على وجه الخصوص، حيث إن أهمية هذا القطاع الحيوي ودوره المؤثر واضح في حياة المجتمعات الإجتماعية والإقتصادية.

2-الإستفادة من طبيعة العلاقات والتأثير بين المتغيرات بالشكل الذي يساعد قادة المصانع المبحوثة، وتقديم مجموعة من المقترنات من خلال وضع اليات عمل ملائمة لغرض دعم القطاع المبحوث.

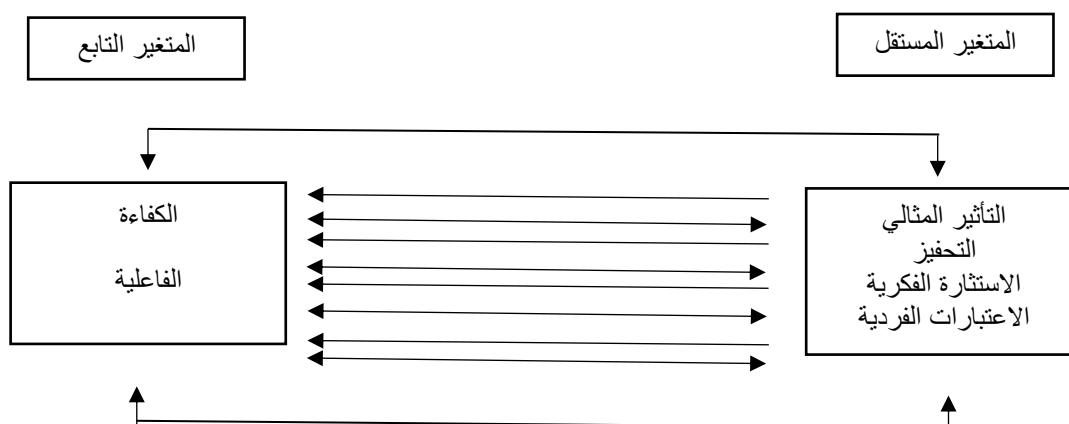
ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الدراسة تهدف إلى إيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية والنجاح المنظمي من خلال التركيز على أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز، الإستثارة الفكرية، والإعتبارات الفردية) وبعدي النجاح المنظمي المتمثلين في (الكفاءة، والفاعلية) من وجهة نظر العاملين في مصانع المواد الغذائية المبحوثة، وتجسدت أهداف الدراسة أيضاً في تحقيق مالي:

- الكشف عن نتائج اختبار مخطط الدراسة الفرضي وفرضيات الدراسة، ومدى إمكانية تعميم هذه النتائج على قطاع المصانع.
- التعرف على الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها في مصانع المواد الغذائية.
- تشخيص طبيعة العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها مبيان العلاقة بين متغيراتها، تم تصميم مخطط فرضي للدراسة والشكل (1) يوضح ذلك



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً: تم صياغة الفرضيات من قبل الباحثان لغرض تحقيق اهداف الدراسة وعلى النحو الاتي:

- *الفرضية الرئيسية الأولى: تختلف آراء الأفراد المستجيبين في مصانع المواد الغذائية تجاه وصف متغيرات الدراسة.
- *الفرضية الرئيسية الثانية: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة بإختلاف آراء الأفراد المستجيبين.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة إرتباط معنوية بين القيادة التحويلية والنجاح المنظمي مجتمعةً ومنفردة.
- *الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير معنوي لقيادة التحويلية في النجاح المنظمي مجتمعةً ومنفردة.

سادساً: حدود الدراسة: حددت الدراسة بعد من المحددات المكانية والزمانية والبشرية والعلمية وكما يلي:

- الحدود المكانية: تناولت الدراسة عدد من مصانع المواد الغذائية العاملة في محافظة أربيل ميدانياً لها.
- الحدود الزمانية: تمثلت مدة إعداد الدراسة بالكامل من 1/4/2022 ولغاية 14/3/2023، أما مدة إنجاز الجانب الميداني للدراسة فقد إمتدت من 7/10/2022 إلى 5/2/2023.
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بالأفراد العاملين في مصانع المواد الغذائية العاملة في مدينة أربيل بإقليم كورستان.
- الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز نجاح المنظمة.

سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي عبر وصف متغيرات الدراسة والكشف عن الإرتباط والتأثير والفرق بين هذه المتغيرات، حيث إنها ترتكز على تحليل آراء المستجيبين ووصف المتغيرات، ويتميز هذا الأسلوب بالشمولية، حيث يتم إقتران وصف الحالات بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات، ويتم التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنتبقة من إنموذج الدراسة الفرضي.

ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لغرض إكمال هذه الدراسة واختبار مخطط الدراسة وفرضياتها بهدف الوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الأدوات لغرض تغطية الإطار النظري والميداني كما يلي:

1. الإطارات النظري: من أجل تغطية الجانب النظري للدراسة اعتمد الباحثان على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة في بالأطارات والرسائل الجامعية فضلاً عن الدوريات العلمية والمؤتمرات والكتب.

2. الإطارات الميداني: لغرض الحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني اعتمد البحث على إداة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني وتم تصميم فقرات الاستبانة بإعتماد على المقاييس في الدراسات ذات الصلة والتي تم تعديلها بما ينسجم مع متطلبات الميدان المبحوث والجدول (1) يوضح ذلك.

أ-الزيارات الميدانية: حيث قام الباحثان بزيارات ميدانية لعدد من مصانع المواد الغذائية في محافظة مدينة أربيل لغرض الإطلاع عن كثب، والحصول على البيانات الأولية الضرورية لتشخيص مشكلة الدراسة وطبيعتها وأهدافها، ومدى إمكانية تطبيقها في تلك المصانع، بالإضافة إلى إعطائهم فكرة عن المواضيع التي تناولتها الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعيتها، وإلتقى الباحثان بمجموعة من الإداريين والعاملين لغرض إبراز مشكلة البحث من خلال توجيه الأسئلة التي جاءت بها مشكلة الدراسة.

ب-الاستبانة: وهي الأداة الرئيسية المعول عليها لجمع البيانات الأولية ذات العلاقة بالجانب التطبيقي في هذه الدراسة، وقد مرت عملية بناء الاستبانة بعدد من الاختبارات وعلى وفق خطوات المنهج العلمي في الدراسات الإنسانية، واعتماداً على إستطلاع الآراء في الحصول على البيانات، وذلك كي تصبح قابلة لفهم من جانب العينة، ومن ثم قررة الاستبانة على قياس المتغيرات التي تبنتها الدراسة الحالية، وضفت الاستبانة للدراسة الحالية على وفق خطوات البحث العلمي من مراحل ذات صلة بطريقة إعداد الاستبانة وخصوصها لبعض الاختبارات وذلك من أجل التأكيد من مصادقتها وثباتها في قياس أبعاد الظاهرة قيد الدراسة، حيث شملت مكوناتها الآتي:

الجدول (1) هيكل الاستبانة

المصدر	مجموع العبارات	تسلسل الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
من إعداد الباحثان	4	4 - 1	المعلومات الشخصية للمستجيبين، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، العنوان الوظيفي،	المعلومات الشخصية	المحور الأول
(الريبيعي، 2019) (الشلاكه، 2021)	5	X1-X5	التاثير المثالي (الكاريزما)	القيادة التحويلية	١
	5	X6-X10	التحفيز		٢
	5	X11-X15	الاستثارة الفكرية		٣
	5	X16-X20	الاعتبارات الفردية		٤
(الطاهر و محمد، 2014) (القيسي، 2016)	8	Y1-Y8	الكافأة	النجاح المنظمي	٥
	8	Y9-Y16	الفاعلية		٦
36		مجموع فقرات استمار الاستبانة			

المصدر: من إعداد الباحثان.

تاسعاً: صدق و ثبات البحث

لعرض قياس ثبات إستماراء الاستبابة فقد تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا - كرونباخ (Alpha - Cronbach)، وبلغت قيمة مقياس الفا-كرونباخ لكافحة فقرات الاستبابة (0.924) وابعاد القيادة التحويلية (0.876)، وابعاد النجاح المنظمي (0.858)، كما هو موضح في الجدول (2). (عقيل، 2010:306).

الجدول (2) اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبابة

قيمة المعامل	عدد العبارات	أبعاد و متغيرات الدراسة
0.876	20	أبعاد القيادة التحويلية
0.858	16	أبعاد النجاح المنظمي
0.924	36	جميع عبارات الاستبابة

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

عاشرأً: وصف مجتمع الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة والتي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، بأعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في مصانع المواد الغذائية في مدينة اربيل بإقليم كوردستان وهي جزء من مجتمع الدراسة المكونة من (44) مصنعاً بينما اختبرت فرضيات الدراسة على العاملين والبالغ عددهم (142) فرداً في (13) من المصانع المبحوثة كونهم يمثلون الهيكل التنظيمي فيها. وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة التحويلية: Transformational Leadership

1. مفهوم وتعريف القيادة التحويلية: The Concept of Transformational Leadership

تعد القيادة التحويلية اليوم من أكثر أنماط القيادة التي تحتاجها المنظمات سعياً للتطور المتسارع والتي تعمل في بيئه ديناميكية متتسارعة التغيير لأنها تعمل على احداث تغييرات اساسية في قناعات وتوجهات المسؤولين باتجاه النظر لمديات تتجاوز حدود مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة وتعزيق مستويات فهمهم وتفاعلهم مع رؤية المنظمة واهدافها من خلال تأثير الشخصية القيادية والاهتمام الفردي وتشجيع الابداع (العامري، 2002:34). وقد تعددت وتتنوعت تعاريف القيادة التحويلية بحسب أراء الكتاب والباحثين في هذا المجال كما في الجدول (3).

الجدول رقم (3) مجموعة تعاريف القيادة التحويلية بحسب أراء عدد من الكتاب والباحثان

الباحث والسنة والصفحة	التعريف
(حسون، 2016: 32)	هي القيادة التي تمتلك في جوهرها القدرة على الملائمة بين الغايات والوسائل وإعادة تشكيل المنظمات بغية تحقيق أهدافها الإنسانية العظيمة وتطلعتها الأخلاقية.
(ابراهيم، 2018: 259)	هي قيادة الجهد المنظم والمخطط لتحقيق الهدف المنشود للتحفيز من خلال التوظيف السليم للموارد المادية والبشرية والفنية المتاحة المنظمة.
(فتيحة و زينب، 2020: 7)	هي القيادة التي تعمل على توسيع وتعاظم اهتمامات التابع وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لتحقيق مصلحة المنظمة.
(Becker at.el,2020:6)	هو توفير سلوكيات القيادة السوائية، الرئيسية للمساعدة من أجل الإبداعية والمبتكرة للعاملين.
الطuan و الزبيدي، 2021: 194:	هي عملية ابتكار رؤية عن الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، والقادرة على نقل تلك الرؤية لجميع اعضاء المنظمة، واقناعهم بتحويل الرؤية الى واقع ملموس والمحافظة عليه.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

تأسيساً على ماتم عرضه من تعاريف سابقة توصل الباحثان إلى تعريف إجرائي للقيادة التحويلية بأنها عملية تهدف إلى إحداث تغييرات ايجابية في سلوك العاملين وتحفيزهم لبذل قصارى جهودهم لغرض تحقيق النجاح المنظمي.

2. أهمية القيادة التحويلية: Importance of Transformational Leadership

ويرى كل من (المشهداني والزيبيدي، 2020: 223) بأن أهمية القيادة التحويلية للمنظمات تبرز في الآتي:

1. تعزيز درجة الرضا لدى التابع والزبائن وتقليل درجة الضغط النفسي لديهم.
2. رفع درجة ولاء التابع وإلتزامهم تجاه منظماتهم بالشكل الذي يزيد من درجة ثقة التابع بالإدارة العليا.
3. صناعة قادة مؤثرين ومتميزين وينعكس هذا دوره على زيادة أداء المنظمات.
4. ارتباطها الإيجابي بالإدارة الطويلة المدى بوصفها أداة للتغيير الإيجابي.

3. أبعاد القيادة التحويلية: Dimensions of Transformational Leadership

1. **التأثير المثالي (الكاريزما)** : يشير(فوزي: 2022: 88) إلى هذا البعد بحيث يكون القائد محل ثقة وإهتمام كبارين من قبل التابع تؤهله لتطوير رؤى وسلوكيات مشتركة وبناء علاقات تقوم على الثقة والتقدير، فهو قدوتهم الحسنة التي تمتلك رؤيا واضحة تعمق لدى التابع الاحساس بالرسالة العليا للمنظمة إلى الاقتداء بها. حيث تصنف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسيين، ويطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقدم احتياجات المرؤوسيين قبل الإحتياجات الشخصية له والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. (المعايطية: 2019: 7).

2. **التحفيز**: يرى (الطائي، 2010: 56) بأن هذا البعد يمثل قدرة القائد على إيجاد رؤية مستقبلية تحفز العاملين على الأداء بما هو أبعد من التوقعات، وأن خاصية الدافعية الإلهامية، إذ يسلك القائد التحويلي طرفةً لتحفيز العاملين، وتوليد الحماس والتحدي لديهم، فهو لاء القادة يتبنون اتصالات واضحة مع العاملين ويوضحون لهم عملياً كيفية الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة، فالقيادة التحويلية تتميز بالدفع المتبدال بين القائد والعاملين لأعلى مستويات الدافعية والمبادئ الأخلاقية. وحدد كل من (الجريبي والعبيدي، 2020: 524) بأن القائد يقوم بدفع مرؤوسيهم للمشاركة حول الرؤية المستقبلية للمنظمة، وأنه عند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة التودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحقون من خلال إهتمامهم الذاتي.

3. **الاستثارة الفكرية** : يشير(العبيدي: 2013: 68) لهذا البعد ويطلق عليه أيضاً التحفيز الثقافي وقد ذكر أرسسطو وبلاطون من شروط القيادة أن يكون واسع المعرفة والتفكير ويتمثل هذا البعد بسلوك القائد بإثارة الأنابع ببعض الأسئلة الفكرية التي تتطلب الإبداع والابتكار وتشجيع أرائهم ومقترناتهم لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة وجعلهم ينظرون إلى المشاكل من زوايا مختلفة أي البحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل، وتعني قدرة القائد على التحفيز ورغبتة في جعلهم يتتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل المتعدد والبحث عن الحلول المنطقية لها. إن القادة يتصرفون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة. ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليون يتبنون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ما، ويحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجرب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً (الديب: 2012: 66).

4. **الاعتبارات الفردية** : هنا يعطي القائد إهتمام خاص بحاجات كل فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه فيعمل كمدرب وناصح وصديق، يهتم بكل النواحي الشخصية لكل فرد وخلق فرص جديدة لتعليمهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم ويعثث الثقة والإطمئنان في نفوسهم، وتقويض المهام واستخدامها للتعرف على حاجة التابع للتوجيه والتقييم من خلال المراقبة (برباوي و فناشي: 2019: 562). حيث يحرص القائد على مراعاة رغبات واحتياجات التابع وتوفير المناخ المساند والإنصات إلى تلك الحاجات، ويأخذ بالاعتبار الفروق الفردية والفروقي في القدرات ويعمل على تناسب المهام الموكلة إليهم على وفق ذلك فالقائد هنا يعمل كمدرب ومستشار في محاولة لمساعدة التابع على تحقيق ذاتهم (فوزي: 2022: 89).

ثانياً: النجاح المنظمي

1. مفهوم وتعريف النجاح المنظمي

النجاح من أسمى الأهداف التي تسعى منظمات الاعمال إلى تحقيقها، وتعتمد المنظمات على أفرادها ووحداتها لتطبيق أساليب إدارية وتنظيمية متنوعة للوصول إلى هذا الهدف، إن لمفهوم النجاح المنظمي بعدان رئيساً وهمما يمثل الأول في نجاح المنظمة بتحقيق اهدافها والتكيف مع متغيرات البيئة وهي الفاعلية. بينما الثاني تتمثل في نجاح المنظمة في استخدامها الامثل لمواردها وهي الكفاءة (علي، 2017: 29). وقد تعددت تعاريف النجاح المنظمي بحسب أراء الكتاب والباحثان كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4) مجموعة تعاريف للنجاح المنظمي بحسب أراء عدد من الكتاب والباحثان

التعريف	الباحث والسنة والصفحة
هو قدرة المنظمة على الجمع بين الكفاءة والفاعلية.	(الدليمي، 2013: 92)
قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية مع قدرتها على إحداث تغييرات مستمرة، بالإعتماد على الإختيار الدقيق للعاملين وإشراكهم بعملية اتخاذ القرارات وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزها بشكل يبني رؤية تنظيمية بعيدة المدى.	(المعموري، 2014: 51)
يعني قدرة المنظمة على البقاء أكثراً وقتاً ممكناً والمنافسة مع الآخرين.	(الطائي، 2015: 61)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

تأسيساً على ماتم عرضه من تعاريف سابقة توصل الباحثان إلى تعريف إجرائي للنجاح المنظمي بأنها قدرة المنظمة على البقاء والتتوسيع والمنافسة في بيئة الاعمال وخلق قيمة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

2. أهمية النجاح المنظمي: The Importance of Organizational Success:

ويرى كل من (محمد وجاسم، 2008: 185) أن أهمية النجاح المنظمي يتضح من خلال النقاط الآتية:

- 1- يمثل نجاح المنظمة مؤشراً لقدرة المنظمة على الإستخدام مدخلاتها من موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية بطريقة خاصة يؤدي إلى إنتاج مخرجات سلعية وخدمة ترضي حاجات ورغبات زبائنها.
- 2- وسيلة لمحاباة المنافسة المحدثة ومؤشر للقدرة على التكيف في مجتمع المعلومات والمعرفة الذي فرض انماط جديدة للحياة والعمل، انعكس على اداء المنظمات وعملياتها الانتاجية مثل الإستخدام الحاسوب والانترنت والتسوق عن بعد.
- 3- يمثل مقياس يكشف مدى التزام المنظمة بمبادئ انظمة إدارة الجودة (ISO) وإن الإلتزام بهذه المبادئ يعني إنتقال المنظمة من منظمة محلية الى منظمة عالمية وبالتالي قدرتها على خرق الأسواق الدولية.

كما حدد كل من (مهدي ومحمد، 2013: 268) أن أهمية النجاح المنظمي بالنقاط الآتية :

1. إيجاد بيئة عمل تسودها أجواء الثقة والمعاملات الأخلاقية التي تقلل من إحتمالية زيادة الشكوى التي يقدمها الموظفون ضد المنظمة.
2. زيادة مستوى أداء الموظفين وتنمية مقدراتهم وإمكانياتهم وإستثمارها بما يساعدهم على التطور وتقديم الأفضل.
3. وضع برامج وسياسات لتقدير إدارة الموارد البشرية بشكل علمي وعملي والإستخدام المؤشرات الدقيقة للحكم على كفاءة ودقة تلك السياسات.
4. يساعد المنظمة على وضع معدلات دقيقة ومعيارية للأداء الوظيفي.

3. أبعاد النجاح المنظمي: The Dimensions of Organizational Success:

1. الكفاءة: يشير (علوان، 2021: 56) بأنه لا بد من التوكيد على حقيقة مفادها إن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين اساسيين وهمما:

 - أ. مدى توافر الكفاءات البشرية المادية والمالية والمعلومات المتاحة.

ب. سبل الإستخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف وفي ضوء ذلك فإن مفهوم كفاءة الأداء يعتمد على درجة الرشد في الإستخدام المواد المتاحة بالشكل الذي تحقق اعلى المردودات منها وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم وإندفعهم للعمل.

ويشير كل من (حمدي وابوالقاسم،2022: 153) بأن الكفاءة ترتبط بإدارة المنظمة وبالتنظيم الإداري للمنظمة حيث تعين الكفاءة الإستخدام الموارد المتاحة في تحقيق الهدف وترشيد الإنفاق العام، فما فائدة تحقيق هدف معين وقد تم هدر وافاق أموال اكثرا من قيمة الهدف المحقق، ويعرف الكفاءة بأنها مدى قدرة المنشآت على الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادي المتاحة لها في التحقق من الأهداف المخطط انجازها.ويرى (صالح،2022: 348) لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات المستعملة في هذا الخصوص منها:

أ- مؤشرات مباشرة: تتضمن هذه المؤشرات قياس عمل المنظمة من خلال موازنة المخرجات و المدخلات في مدة زمنية محددة، بما في ذلك ما يلي:

1. مقاييس الكفاءة الكلية نسبة إلى إجمالي العمليات، مثل المخرجات بعض مقاييس الكفاءة مثل: الموازنة، عدد العاملين في المنظمة، النتائج المحققة.
2. مقاييس نوعي للكفاءة: على سبيل المثال (الإستخدام نفس الموارد لتحسين جودة المخرجات).

ب- مؤشرات غير مباشرة : يفتقر المؤشرات غير المباشرة إلى قياس الكفاءة في بعض المنظمات لبعض الأسباب منها:

1. الموازنة بمتطلبات الوسائل لتحقيق الكفاءة المطلوبة للفياس، فهي تعاني من بيانات غير دقيقة تتعلق بالإدخال والإخراج.
2. يمثل عدم دقة موازنة محور كفاءة القياس وصعوبة الموازنة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة (الشمام وحمود، 2009: 332).
3. الفاعلية: هي وسيلة تقويمية لقياس اداء المنظمة في جوانب مختلفة لتحديد مستوى نجاحها في تحقيق اهدافها (محمد و جاسم: 2008: 185). و ترى (سعال، 2018: 81) أن استعداد و طاقة المنظمة في الإستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنجذابية" ، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المنظمة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية.ويعرف (شلاكه، 2021: 253) الفاعلية بأنها تتمثل في قدرة المنظمة على استثمار الفرص البيئية للحصول على الموارد النادرة والقيمة للقيام بوظائفها. ويعرف (السعادي، 2010:19) بأن نفاعلية المنظمية بانها مركب تنظيمي سلوكى عملياتي معقد ذو ابعاد مختلفة ومتعددة لها اهداف عديدة تتضمن الأداء العالى لنجاح المنظمة في بيتها وتنطلب وجود إدارة إستراتيجية وقيادة ذات توجه رياضي. ومن خلال التعاريف أعلاه يتضح الآتى :

- 1- ان الفاعلية هي عملية تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- قدرة المنظمة على التكيف والنمو.
- 3- قدرة المنظمة على الإستمرار في مزاولة أعمالها وتلبية لمتطلبات واحتياجات زبائنها.

وان لأداء المنظمة الفاعل تأثير مباشر على رفاهية المجتمع من خلال تقديم السلع والخدمات وتوفير فرص العمل، وتتأتى اهمية الفاعلية المنظمة في قياس نجاحها وتتأثيرها في البيئة المحيطة بها.

المحور الثالث: الجانب الميداني

الوصف والتشخيص والأهمية التربوية وتحليل علاقات والارتباط والتأثير بين المتغيرات الدراسة

أولاً: وصف عينة الدراسة وخصائص الأفراد المستجيبين:

تمثل المجال المكاني للدراسة في مصانع المواد الغذائية في مدينة أربيل والذي تمثل عددها في (44) مصنع كونها تمتلك القدرة الانتاجية على إنتاج المنتجات واقتصرت الدراسة على عدد منها وبلغت (13) مصنع من المجموع الكلي، وتمثلت عينة الدراسة على الأفراد العاملين في مصانع المواد الغذائية، حيث قام الباحثان بتوزيع (168) استمارة استبيان وتم استعادة (142) استمارة صالحة للتحليل وان نسبة الاستجابة بلغت (84.5%) والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) عدد الاستمارات الموزعة والمعادة

الاسم المصنع	سنة التأسيس	نوع المنتوج	الموزعة	المعادة	الصالحة%	عدد استمارات	عدد استمارات	النسبة%
المصافي	2002	المياه المعنية	13	12	12	12	12	8.46
باندا	2009	إنتاج الایس كريم	19	17	17	17	17	11.97
شافي	2019	الزيت الطبيعي	10	8	8	8	8	5.64
Sweet Taste	2021	معجنات ومنتجات الالبان	15	10	10	10	10	7.05
RIOL	2022	إنتاج وتعليق الفطر	14	11	11	11	11	7.74
بتقام	2004	كرزات	12	10	10	10	10	7.05
ئارسو	2007	المشروبات الغازية	9	9	9	9	9	6.33
Golden Earth	2017	فينكر	12	11	11	11	11	7.74
Seemo Seeto	2016	منتجات الالبان	10	8	8	8	8	5.64
اوسكار	2017	جبس (الذرة)	12	10	10	10	10	7.05
Tatli Donar	2018	كص ودونر	18	16	16	16	16	11.26
عشتار	2000	منتجات الالبان	11	9	9	9	9	6.33
ئارداویز	2018	عصير الفواكه	13	11	11	11	11	7.74
المجموع			13	142	142	142	142	100

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثالثاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين:

تمثل الأفراد العاملين في مصانع المواد الغذائية في مدينة أربيل، وجاء اختيارهم يكون منسجماً مع طبيعة الدراسة التي تستلزم فهماً وادراًكاً للتعامل مع فقرات الاستبيان، ونستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، العنوان الوظيفي) وعلى النحو الآتي:

1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس: يشير الجدول (6) إلى أن نسبة الذكور في مصانع المواد الغذائية المبحوثة هي (90.8%)، أما نسبة الإناث هي (9.2%)، مما يشير إلى أن مشاركة كلا الجنسين بنسبة غير متقاربة في شغل المهام والمناصب الوظيفية لاسباب تتعلق بطبيعة العمل.

2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر: يتضح من الجدول (6) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 - 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (53.5%)، وتليها نسبة (30.3%) للفئة العمرية (21 - 30 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (41 - 50 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (13.4%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (51 فأكثر) وبنسبة بلغت (2.8%). مما يدل على أن غالبية الأفراد المستجيبين في مصانع المواد الغذائية المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي تمتلك القدرات الذهنية والجسدية والمؤهلات الالزامية للعمل.

3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل العلمي: يتوضّح من المعلومات في الجدول (6) أن توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل العلمي بأن أغلبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات علمية ومن حملة شهادة البكالوريوس والتي بلغت



(%) بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (28.8%) في المرتبة الثانية، وجاءت بالمرتبة الثالثة حملة شهادة إعدادية فما دون بنسبة (21.1%) و جاءت في المرتبة الأخيرة حملة شهادة الدبلوم العالي اذ بلغت (2.1%)، مما يدل على ان غالبية العاملين يمتلكون المؤهلات العلمية الكافية لاداء الاعمال الموكلة اليهم.

4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العنوان الوظيفي: وفيما يخص العنوان الوظيفي يتبع من المعلومات في الجدول (6) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب العنوان الوظيفي يتسم بالتنوع الكبير في المناصب الوظيفية للأفراد المستجيبين مما يدل على تحديد الأفراد المستجيبين بحسب انسجام التخصص مع المنصب الوظيفي.

الجدول (6) وصف خصائص الأفراد المستجيبين

السمات	الفئة	العدد	النسبة%
الجنس	ذكور	129	90.8
	إناث	13	9.2
	مجموع	142	100
العمر	30 - 21 سنة	43	30.3
	31 - 40 سنة	76	53.5
	41 - 50 سنة	19	13.4
	51 فأكثر	4	2.8
التحصيل العلمي	مجموع	142	100
	دبلوم عالي	3	2.1
	بكالوريوس	71	50
	دبلوم	38	26.8
	أعدادية فمادون	30	21.1
العنوان الوظيفي	مجموع	142	100
	مدير المصنع	8	5.6
	معاون مدير المصنع	5	3.5
	قسم الموارد البشرية	7	4.9
	مدير	8	28.9
	عاملين	33	12
	مدير	6	9.9
المجموع	عاملين	11	14.1
	مدير	9	11.3
	عاملين	11	9.9
	مدير	6	%100
المجموع			142

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

١. وصف متغير القيادة التحويلية:

أ. **وصف بعد التأثير المثالي (الكاريزما):** تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X1 – X5) وخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد وصف بعد التأثير المثالي (الكاريزما)، والتي تميل إلى الاتفاق ومستويات جيدة جداً، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (87.3%) من الأفراد المستجيبين متتفقين على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.0%) غير متتفقين مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (84.99%)، وجاء هذا بوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.74) ومعامل اختلاف بلغ (17.50%). مما يعطي دلالة أولية على توفر بعد التأثير المثالي (الكاريزما) في مصانع المواد الغذائية المبحوثة.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (X2) والتي بلغت (86.90%)، وبوسط حسابي بلغ (4.35) وبانحراف معياري بلغ (0.653) والتي تشير برهنة إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة عملياً إن الثقة المتبادلة تساعدهم في التغلب على الصعاب. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التأثير المثالى (الكاريزما). كان للعبارة (X5) والتي بلغت (83.36%)، وبوسط حسابي بلغ (4.17)، والتي تنص إلىأخذ إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة بالحسبان العاقد الأدبية والأخلاقية لقراراتها..

الجدول (7) وصف بعد التأثير المثالي (الكاريزما)

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محайд		اتفاق		اتفاق بشدة		أبعاد القيادة التحوילية	أبعاد القيادة التحويلية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
86.06	17.06	0.734	4.30	0.0	0	1.4	2	12.0	17	41.5	59	45.1	64	X1	أبعاد القيادة التحويلية
86.90	15.03	0.653	4.35	0.0	0	1.4	2	5.6	8	50.0	71	43.0	61	X2	أبعاد القيادة التحويلية
83.38	16.14	0.673	4.19	0.0	0	1.4	2	11.3	16	56.3	80	31.0	44	X3	أبعاد القيادة التحويلية
85.21	19.50	0.831	4.26	0.0	0	6.3	9	5.6	8	43.7	62	44.4	63	X4	أبعاد القيادة التحويلية
83.36	19.79	0.825	4.17	0.0	0	4.2	6	14.1	20	42.3	60	39.4	56	X5	أبعاد القيادة التحويلية
84.99	17.50	0.74	4.25	0.0		3.0		9.7		46.8		40.6		المعدل	المعدل
						3.0						87.3			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي $N = 142$

ب. وصف بعد التحفيز: تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X6–X10) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه بعد التحفيز والتي تمثل إلى الانفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (77.5%) من المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.4%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعض، وبلغت نسبة الانفاق (80.06%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.95)، ومعامل اختلاف بلغ (23.65%). وهذا يمثل نتيجة أولية على توفر مؤشرات بعد التحفيز لدى مصانع المواد الغذائية المحوسبة.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X8) والتي بلغت (80.56%)، وبوسط حسابي بلغ (4.03)، والتي تشير وضعي إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة رؤية جذابة ومقبولة عن المستقبل المرغوب. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التحفيز هي للعبارة (X7) والتي بلغت (79.58%)، وبوسط حسابي بلغ (3.98)، والتي تنص على تشجيع إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة على تحدي المشكلات التي تواجهها في العمل. في حين أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (22.29%) والتي تقل عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكّد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.

الجدول (8) وصف بعد التحفيز

النسبة الاتفاقية %	النسبة العمل	النسبة النحو	النسبة المحاد	النسبة الاتفاق بشدة	لا اتفاق		محайд		اتفاق		اتفاق بشدة		النسبة الاتفاق %	النسبة النحو	النسبة القيادة التحويلية	
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
80.54	21.92	0.883	4.01	0.0	0	7.7	11	14.1	20	45.8	65	32.4	46	x6	نحو النحو النحو النحو النحو النحو النحو النحو النحو المعدل	
79.58	22.29	0.887	3.98	0.7	1	9.2	13	8.5	12	54.9	78	26.8	38	x7		
80.56	23.63	0.952	4.03	0.0	0	9.2	13	16.2	23	37.3	53	37.3	53	x8		
79.86	27.25	1.088	3.99	1.4	2	13.4	19	10.6	15	33.8	48	40.8	58	x9		
79.72	23.13	0.922	3.99	0.0	0	10.6	15	11.3	16	47.2	67	31.0	44	x10		
80.06	23.65	0.95	4.00	0.4		10.0		12.1		43.8		33.7				
				10.4						77.5						

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 142

ج. وصف بعد الاستثارة الفكرية: تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X11 - X15) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه بعد الاستثارة الفكرية والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (83.7%) من المستجيبين متقدون على مضمون هذه العبارات بنسبة (7.0%) غير متقدون مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (82.79%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.87)، ومعامل اختلاف بلغ (21.09%). وهذا يمثل نتيجة أولية على توفر مؤشرات وصف بعد الاستثارة الفكرية لدى مصانع المواد الغذائية المبحوثة.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X15) والتي بلغت (84.79%) وبوسط حسابي بلغ (4.24)، والتي تشير إلى بحث إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة عن أساليب جديدة لكيفية أداء العمل. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الاستثارة الفكرية هي للعبارة (X14) والتي بلغت (81.13%)، وبوسط حسابي بلغ (4.06)، والتي تنص على تشجيع إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة على تفكير بأسلوب إبداعي للتعامل مع المشكلات.

الجدول (9) وصف بعد الاستثارة الفكرية

النسبة الاتفاقية %	النسبة العمل	النسبة النحو	النسبة المحاد	النسبة الاتفاق بشدة	لا اتفاق		محайд		اتفاق		اتفاق بشدة		النسبة الاتفاق %	النسبة النحو	النسبة القيادة التحويلية	
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
81.97	21.62	0.886	4.10	0.0	0	7.7	11	11.3	16	44.4	63	36.6	52	x11	نحو النحو النحو النحو النحو النحو النحو النحو النحو المعدل	
82.54	22.51	0.929	4.13	1.4	2	4.9	7	14.1	20	38.7	55	40.8	58	x12		
83.52	21.77	0.909	4.18	0.7	1	8.5	12	4.2	6	45.8	65	40.8	58	x13		
81.13	20.29	0.823	4.06	0.0	0	7.0	10	9.9	14	53.5	76	29.6	42	x14		
84.79	19.25	0.816	4.24	0.7	1	4.2	6	7.0	10	46.5	66	41.5	59	x15		
82.79	21.09	0.87	4.14	0.6		6.5		9.3		45.8		37.9				
						7.0						83.7				

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 142

د. وصف بعد الاعتبارات الفردية: تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (X16 - X20) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه وصف بعد الاعتبارات الفردية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، حيث تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (87.3%) من الأفراد المستجيبين متقدون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.1%) وغير متقدون مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (84.56%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.76)، ومعامل اختلاف بلغ (17.94%). وهذا يمثل نتيجة أولية على توفر مؤشرات وصف بعد الاعتبارات الفردية في مصانع المواد الغذائية المبحوثة.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X16) والتي بلغت (87.75%)، وبوسط حسابي بلغ (4.39)، والتي تشير إلى تعزيز إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة ثقتهن بأنفسهم.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X20) والتي بلغت (41.41%)، وبوسط حسابي بلغ (4.07)، والتي تشير إلى إهتمام إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة بالمتقاعدسين والمهمليين ومحاولة مساعدتهم.

الجدول (10) وصف بعد الاعتبارات الفردية

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسبي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		اعلا رات	ابعاد القيادة التحويلية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
87.75	13.81	0.606	4.39	0.0	0	0.0	0	6.3	9	48.6	69	45.1	64	x16	متحف الفنون الاسلام
85.77	15.37	0.659	4.29	0.0	0	0.7	1	9.2	13	50.7	72	39.4	56	x17	
84.51	16.78	0.709	4.23	0.0	0	2.1	3	9.9	14	51.4	73	36.6	52	x18	متحف الفنون الاسلام
83.38	22.31	0.930	4.17	0.0	0	10.6	15	4.2	6	43.0	61	42.3	60	x19	
81.41	21.42	0.872	4.07	0.0	0	7.0	10	13.4	19	45.1	64	34.5	49	x20	المتحف الوطني
84.56	17.94	0.76	4.23	0.0		4.1		8.6	47.7		39.6		المعدل	المتحف الوطني	
									4.1						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي $N = 142$

2. وصف متغير النجاح المنظمى

أ. وصف بعد الكفاءة: تشير إجابات المستجيبين في الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمجموع العبارات (Y1 - Y8) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه وصف بعد الكفاءة والتي تميل إلى الافق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.07%) من الأفراد المستجيبين متتفقين على مجموع هذه العبارات مقابل نسبة (8.2%) غير متتفقين مع هذا البعض، وبلغ نسبة الافق (82.66%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.91)، ومعامل اختلاف بلغ (22.03%). وهذا نتيجة أولية على توفر مؤشرات بعد الكفاءة لدى مصانع المواد الغذائية المحمولة.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y1) بنسبة (85.21%)، وبوسط حسابي بلغ (4.26)، والتي تنص على متابعة إدارة مصانع المواد الغذائية بإستمرار كمية ونوعية الأعمال المنجزة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y2) والتي بلغت (79.72%)، وبوسط حسابي بلغ (3.99)، والتي تشير مطالبة إدارة مصانع المواد الغذائية الأقسام والشعب بتحفيض كلفة المنتج وأداء الأعمال.

الجدول (11) وصف بعد الكفاءة

العينة النوعية %	معامل النافذ %	العينة النوعية %	معامل النافذ %	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		البعاد النجاح المنظمي :
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85.21	20.68	0.881	4.26	0.7	1	6.3	9	5.6	8	40.8	58	46.5	66	Y1
79.72	22.15	0.883	3.99	0.0	0	9.9	14	9.9	14	52.1	74	28.2	40	Y2
81.69	23.41	0.956	4.08	0.7	1	11.3	16	3.5	5	47.9	68	36.6	52	Y3
83.38	21.76	0.907	4.17	0.0	0	8.5	12	8.5	12	40.8	58	42.3	60	Y4
81.83	24.86	1.017	4.09	2.1	3	7.7	11	11.3	16	36.6	52	42.3	60	y5
82.68	21.22	0.877	4.13	0.7	1	7.0	10	7.0	10	48.6	69	36.6	52	y6
83.80	19.26	0.807	4.19	0.0	0	4.2	6	12.0	17	44.4	63	39.4	56	y7
82.96	22.95	0.952	4.15	1.4	2	4.9	7	15.5	22	33.8	48	44.4	63	y8
82.66	22.03	0.91	4.13	0.7		7.5		9.2		43.1		39.5		المعدل
						8.2				82.7				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 142

ب. وصف بعد الفاعلية: تشير معطيات الجدول (12) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y9 – Y16) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه وصف بعد الفاعلية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.0%) من الأفراد المستجيبين متتفقين على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.2%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (83.19%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.90)، ومعامل اختلاف بلغ (21.67%). وهذا يشير إلى أن مصانع المواد الغذائية المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد الفاعلية.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y11) والتي بلغت قيمتها بنسبة (86.34%)، وبوسط حسابي (4.32)، وهذا يشير إلى أخذ إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة بنظر الإعتبار إستيعاب جميع العوامل الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية التي تؤثر في إمكانية تنفيذ أهدافهم. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y16) والتي بلغت قيمتها (79.86%)، وبوسط حسابي بلغ قيمته (3.99)، والتي تشير إستشارة إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة العاملين عند إتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات.

الجدول (12) وصف بعد الفاعلية

العينة النوعية %	معامل النافذ %	العينة النوعية %	معامل النافذ %	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		البعاد النجاح المنظمي :
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85.92	18.34	0.788	4.30	0.0	0	4.9	7	5.6	8	44.4	63	45.1	64	Y9
82.68	18.72	0.774	4.13	0.0	0	3.5	5	13.4	19	49.3	70	33.8	48	Y10
86.34	18.37	0.793	4.32	0.7	1	4.2	6	3.5	5	45.8	65	45.8	65	Y11
82.39	22.48	0.926	4.12	1.4	2	6.3	9	9.9	14	43.7	62	38.7	55	Y12
81.83	22.34	0.914	4.09	0.0	0	9.2	13	9.9	14	43.7	62	37.3	53	y13
81.41	24.59	1.001	4.07	1.4	2	10.6	15	6.3	9	43.0	61	38.7	55	y14
85.07	19.49	0.829	4.25	0.0	0	4.2	6	12.0	17	38.0	54	45.8	65	y15
79.86	29.00	1.158	3.99	7.7	11	3.5	5	9.9	14	39.4	56	39.4	56	y16
83.19	21.67	0.90	4.16	1.4		5.8		8.8		43.4		40.6		المعدل
						7.2				84.0				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 142

و هذه المعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة تشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه ("يختلف آراء الأفراد المستجيبين في مصانع المواد الغذائية تجاه وصف متغيرات الدراسة").

ثالثاً: الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة

1- أبعاد القيادة التحويلية

يشير الجدول (13) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد القيادة التحويلية حيث إحتل أبعاد التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية أهمية مختلفة، إذ جاء بعد التأثير المثالي (الكاريزما) بالمرتبة الأولى بنسبة اتفاق (84.99%) وبوسط حسابي (4.25) وبمعامل اختلاف (17.50)، في حين جاء بعد الاعتبارات الفردية بالمرتبة الثانية بنسبة اتفاق (84.56%) وبوسط حسابي (4.23) وبمعامل اختلاف (17.94%).

الجدول (13) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير القيادة التحويلية

الترتيب حسب الأهمية	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الوسط الحسابي	المتغير	ت
الأول	84.99	17.50	4.25	التأثير المثالي (الكاريزما)	1
الرابع	80.06	23.65	4.00	التحفيز	2
الثالث	82.79	21.09	4.14	الاستثارة الفكرية	3
الثاني	84.56	17.94	4.23	الاعتبارات الفردية	4
-	83.1	20.045	4.155	المؤشر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

في حين جاء بعد الاستثارة الفكرية بالمرتبة الثالثة بنسبة اتفاق (82.79%) وبوسط حسابي بلغت (4.14) وبمعامل الاختلاف (21.09%)، في حين جاء بعد التحفيز بالمرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق (80.06%) وبوسط حسابي بلغت (4.00) وبمعامل الاختلاف (23.65%)، مما يمكن الاستنتاج معه أن مصانع المواد الغذائية المبحوثة تعتمد على أبعاد القيادة التحويلية بمستويات ترتيبية مختلفة وعلى وفق رؤية الأفراد المستجيبين.

2.أبعاد النجاح المنظمي

يشير الجدول (14) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد النجاح المنظمي حيث إحتل أبعاد الكفاءة، الفاعلية، أهمية مختلفة. وجاء بعد الفاعلية بالمرتبة الأولى بنسبة اتفاق (83.19%) وبوسط حسابي (4.16) وبمعامل اختلاف (21.66%).

الجدول (14) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير النجاح المنظمي

الترتيب حسب الأهمية	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الوسط الحسابي	المتغير	ت
الثاني	82.66	22.03	4.13	الكفاءة	1
الأول	83.19	21.66	4.16	الفاعلية	2
-	82.925	21.845	4.145	المؤشر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل

في حين جاء بعد الكفاءة بالمرتبة الثانية بنسبة اتفاق (82.66%) وبوسط حسابي (4.13) وبمعامل اختلاف (22.03%)، مما يمكن الاستنتاج معه أن مصانع المواد الغذائية المبحوثة تعتمد على أبعاد النجاح المنظمي بمستويات ترتيبية مختلفة وعلى وفق رؤية الأفراد المستجيبين.

و هذه المعطيات الإحصائية تقود إلى صحة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على انه " تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة بإختلاف آراء الأفراد المستجيبين ".

رابعاً: اختبار فرضية العلاقات

1. العلاقة حسب المؤشر الكلي

بيّنت نتائج تحليل الارتباط الموضحة في الجدول (15)، ظهور ارتباط معنوي وطريدي وبمستويات عالية بين تلك المتغيرات على مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة التحويلية ومتغير النجاح المنظمي بقيمة (0.780**)، وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكّد هذه النتيجة أنّ هناك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأنّ زيادة اعتماد مصانع المواد الغذائية المبحوثة على القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز النجاح المنظمي لديها.

وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحث الاستنتاج بأنّ هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين القيادة التحويلية والنجاح المنظمي في مصانع المواد الغذائية المبحوثة، وهذا دليل يشير إلى أنه كلما زاد استخدام مصانع المواد الغذائية المبحوثة للقيادة التحويلية كلما أدى ذلك إلى تعزيز النجاح المنظمي.

2. العلاقة حسب المؤشر الجزئي

من أجل فهم أوسع للعلاقات بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجتمعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (15) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية ومحبطة بين أبعاد متغير القيادة التحويلية وبعدي متغير النجاح المنظمي منفردة ومجتمعة، إذ كانت أقوى علاقة منفردة بين بعد التأثير المثالي (الكاريزما) وبعد الكفاءة والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (0.702**) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل علاقة معنوية منفردة كانت بين بعد الاستشارة الفكرية وبعد الكفاءة وبقيمة بلغت (0.339**) وبمستوى معنوية (0.01). أما العلاقات بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وبين متغير النجاح المنظمي فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد التأثير المثالي (الكاريزما) ومتغير النجاح المنظمي والتي بلغت (0.737**) وبمستوى معنوية (0.01)، وسجل بعد الاعتبارات الفردية قيمة معامل ارتباط بلغت (0.654**) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير النجاح المنظمي، وسجل بعد التحفيز قيمة معامل ارتباط بلغت (0.602**) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير النجاح المنظمي، في حيث أن أقل علاقة معنوية كانت بين بعد الاستشارة الفكرية مع متغير النجاح المنظمي وبقيمة بلغت (0.395**) وبمستوى معنوية (0.01). وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشر الجزئي، وأنه كلما زاد توجّه مصانع المواد الغذائية المبحوثة على استخدام أبعاد القيادة التحويلية أدى ذلك إلى تعزيز قدرتها على النجاح المنظمي.

الجدول (15) العلاقة بين متغيرات الدراسة منفردة ومجتمعة

المؤشر الكلي	النجاح المنظمي (Y)		المتغير المستقل
	الفاعلية	الكفاءة	
0.737**	0.666**	0.702**	القيادة التحويلية (X)
0.602**	0.587**	0.531**	
0.395**	0.394**	0.339**	
0.654**	0.576**	0.639**	
0.780**	0.728**	0.721**	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية ($Sig. \leq 0.01$)

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية ($Sig. \leq 0.05$)

N= 142

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه ("توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والنجاح المنظمي مجتمعةً ومنفردة").

خامساً: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة

1. تحليل الإنحدار البسيط

تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير المعتمد (النجاح المنظمي) وعلى المستوى الكلي لثلاث المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (16) إلى الآتي:

وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير المعتمد (النجاح المنظمي) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.046)، وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الأفتراضي والذي اعتمدته الدراسة (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (217.787) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.655) وبدرجات حرية (1,140) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود علاقة تأثير لمتغير القيادة التحويلية في متغير النجاح المنظمي والذي يشير إلى أن اعتماد مصانع المواد الغذائية المبحوثة على القيادة التحويلية يؤثر في تعزيز مستوى عالي من النجاح المنظمي لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

- ❖ في ضوء معادلة الإنحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (0.500) أن هناك ظهوراً للنجاح المنظمي من خلال أبعادها وبمقدار (0.500) وذلك عندما تكون قيمة القيادة التحويلية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن النجاح المنظمي يستمد خصائصه وبمستويات عالية من القيادة التحويلية التي تعتمد لها مصانع المواد الغذائية المبحوثة.
- ❖ أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.878) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير القيادة التحويلية يؤدي إلى تغير مقداره (0.878) في النجاح المنظمي، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية لمتغير المستقل القيادة التحويلية في المتغير المعتمد النجاح المنظمي.
- ❖ أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.609) والتي تشير إلى أن ما نسبته (60.9%) من التغير الذي يحدث في النجاح المنظمي يعود إلى القيادة التحويلية، أي أن القيمة التفسيرية لمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المعتمد بلغت (60.9%)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (39.1%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنماذج الأفتراضي الذي أعتمد في الدراسة الحالية.

الجدول (16) تأثير القيادة التحويلية في النجاح المنظمي على المستوى الكلي

النجاح المنظمي				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت- B0	المتغير المستقل
%60.9	217.787 Sig.(0.000)	0.878 t(14.758) Sig.(0.000)	0.500 t(2.012) Sig.(0.046)	القيادة التحويلية

N= 142 df=(1,140) F=1.655

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية ($Sig. \leq 0.05$)
 المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

2. تحليل الإنحدار المتعدد

1- **التأثير المثالي (الكاريزما):** تشير معلومات الجدول (17) إلى أن هناك تأثيراً معنويًّاً بعد التأثير المثالي (الكاريزما) في النجاح المنظمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (166.433) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (54.3%) من التباين الحاصل في النجاح المنظمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (45.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.739) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التأثير المثالي (الكاريزما) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في النجاح المنظمي بمقدار (0.739)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (12.901) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود النجاح المنظمي بمقدار (1.007) حتى لو كانت قيمة التأثير المثالي (الكاريزما) صفرًا.

2- **التحفيز:** تشير معلومات الجدول (17) إلى أن هناك تأثيراً معنويًّاً بعد التحفيز في النجاح المنظمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (79.643) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (36.3%) من التباين الحاصل في النجاح المنظمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (63.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت

DOI: <http://dx.doi.org/10.25098/9.1.12>

(0.434) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التحفيز بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في النجاح المنظمي بمقدار (0.434)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (8.924) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود النجاح المنظمي بمقدار (2.410) حتى لو كانت قيمة التحفيز صفرًا.

3- الاستشارة الفكرية: تشير معطيات الجدول (17) إلى أن هناك تأثيراً معنويًا بعد الاستشارة الفكرية في النجاح المنظمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (25.850) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (%) 15.6 من التباين الحاصل في النجاح المنظمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (%) 84.4 فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.373) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الاستشارة الفكرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في النجاح المنظمي بمقدار (0.373)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (5.084) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود النجاح المنظمي بمقدار (2.571) حتى لو كانت قيمة الاستشارة الفكرية صفرًا.

4- الاعتبارات الفردية: تشير معطيات الجدول (17) إلى أن هناك تأثيراً معنويًا بعد الاعتبارات الفردية في النجاح المنظمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (104.673) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (%) 42.8 من التباين الحاصل في النجاح المنظمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (%) 57.2 فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.545) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الاستشارة الفكرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في النجاح المنظمي بمقدار (0.545)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (10.231) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود النجاح المنظمي بمقدار (1.891) حتى لو كانت قيمة الاعتبارات الفردية صفرًا.

الجدول (17) تأثير ابعاد القيادة التحويلية في النجاح المنظمي

النجاح المنظمي (Y)					المتغير المستقل
F	R2	β_1	الثابت-C		
166.433 Sig.=0.000	%54.3	0.739 T(12.901) Sig.=0.000	1.007 T(4.107) Sig.=0.000	التأثير المثالي (الكاريزما)	(X) بـ: جـ: هـ: بـ: جـ: هـ:
79.643 Sig.=0.000	%36.3	0.434 T(8.924) Sig.=0.000	2.410 T(12.194) Sig.=0.000	التحفيز	
25.850 Sig.=0.000	%15.6	0.373 T(5.084) Sig.=0.000	2.571 T(8.228) Sig.=0.000	الاستشارة الفكرية	
104.673 Sig.=0.000	%42.8	0.545 T(10.231) Sig.=0.000	1.891 T(8.486) Sig.=0.000	الاعتبارات الفردية	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإحصائي 142 N= SPSS 14

كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R2) لكل من ابعاد التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، قد بلغ (54.3)، (42.8)، (36.3)، (15.6)، وعلى التوالي حيث تشير هذه القيم بأن بعد التأثير المثالي (الكاريزما) من أكثر ابعاد القيادة التحويلية في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير النجاح المنظمي وبنسبة بلغت (54.3) وجاء بعد الاعتبارات الفكرية في قيمة التفسيرية المؤثرة في متغير النجاح المنظمي وبنسبة بلغت (42.8)، وجاء ابعاد التحفيز، الاستشارة الفردية بحسب تفسيرية أقل وعلى التوالي. وعليه يمكن للباحث الاستنتاج بأن مصانع المواد الغذائية المبحوثة تستند في تقديم منتجاتها على بعد التأثير المثالي (الكاريزما)، بقيمة التفسيرية المؤثرة في متغير النجاح المنظمي و جاءت بعدها الابعاد، الاعتبارات الفردية، التحفيز، الاستشارة الفكرية، وعلى التوالي بحسب تفسيرية متباعدة وبمستويات أقل.

وتأسياً على نتائج تحليل الإنحدار فإنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه (" يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في النجاح المنظمي مجتمعةً ومنفردةً").

المحور الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. أفصحت نتائج الدراسة على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين بأن النسبة الكبرى من المستجيبين في مصانع المواد الغذائية المبحوثة هم من الذكور، مما يشير إلى أن مشاركة كلا الجنسين بنسبة غير متقاربة في شغل المهام والمناصب الوظيفية لاسباب تتعلق بطبيعة العمل.
2. أفرزت نتائج الدراسة على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين بأن الأغلبية الكبرى من الأفراد المستجيبين هم من الفئة العمرية الناضجة والتي تمتلك القدرات الذهنية والجسدية والمؤهلات اللازمة للعمل.
3. كشفت نتائج الدراسة على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين بأن الأغلبية الكبيرة من الأفراد المستجيبين هم من حملة شهادة البكالوريوس، مما يدل على أن غالبية العاملين يمتلكون المؤهلات العلمية الكافية لاداء الاعمال الموكلة اليهم.
4. ابرزت نتائج التحليل الوصفي عن وجود اتفاق بمستويات جيدة جداً لدى العينة المستجيبة تجاه بعد التأثير المثالي (الكاريزما) والتي تشير الى برهنة إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة عملياً إن الثقة المتبادلة تساعدهم في التغلب على الصعاب.
5. كشفت نتائج التحليل الوصفي عن وجود اتفاق بمستويات جيدة لدى العينة المستجيبة تجاه بعد التحفيز والتي تشير الى وضع إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة رؤية جذابة ومقبولة عن المستقبل المرغوب.
6. تبين نتائج التحليل الوصفي عن وجود اتفاق بمستويات جيدة جداً لدى العينة المستجيبة تجاه بعد الاستشارة الفكرية والتي تشير الى بحث إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة عن أساليب جديدة لكيفية أداء العمل.
7. بينت نتائج التحليل الوصفي عن وجود اتفاق بمستويات جيدة جداً لدى العينة المستجيبة تجاه بعد الاعتبار الفردية والتي تشير الى تعزيز إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة ثقفهم بأنفسهم.
8. تشير نتائج التحليل الوصفي عن وجود اتفاق بمستويات جيدة جداً لدى العينة المستجيبة تجاه بعد الكفاءة والتي تنص على متابعة إدارة مصانع المواد الغذائية باستمرار كمية ونوعية الأعمال المنجزة.
9. اشارت نتائج التحليل الوصفي عن وجود اتفاق بمستويات جيدة جداً لدى العينة المستجيبة تجاه بعد الفاعلية والتي تشير الى أخذ إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة بنظر الاعتبار إستيعاب جميع العوامل الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية التي تؤثر في إمكانية تنفيذ أهدافهم.
10. أحتل متغير القيادة التحويلية المركز الأول من حيث الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وحلّ بعد التأثير المثالي (الكاريزما) المرتبة الأولى على مستوى أبعاد هذا المتغير، وتلتها بعد الاعتبارات الفردية، ثم بعد الاستشارة الفكرية ومن ثم بعد التحفيز على التوالي، مما يدل على اعتماد مصانع المواد الغذائية المبحوثة على أبعاد القيادة التحويلية وبمستويات ترتيبية مختلفة وفق رؤية الأفراد المستجيبين.
11. أحتل متغير النجاح المنظمي المركز الثاني من حيث الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة حيث حلّ بعد الفاعلية بالمرتبة الأولى على مستوى بعدي هذا المتغير، وتلها بعد الكفاءة، مما يدل على اعتماد مصانع المواد الغذائية المبحوثة على أبعاد النجاح المنظمي وبمستويات ترتيبية مختلفة وفق رؤية الأفراد المستجيبين.
12. كشفت نتائج تحليل الارتباط عن ظهور ارتباط معنوي وطريدي وبمستويات عالية بين القيادة التحويلية والنجاح المنظمي على المستوى الكلي، وهذا دليل يشير إلى أنه كلما زاد استخدام مصانع المواد الغذائية المبحوثة للقيادة التحويلية كلما أدى ذلك إلى تعزيز النجاح المنظمي.
13. كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية وطردية على المستوى الجزئي حيث كانت أقوى علاقة بين بعد التأثير المثالي (الكاريزما) ومتغير النجاح المنظمي، ثم جاءت العلاقة بين بعد الاعتبارات الفردية ومتغير النجاح المنظمي، ثم تلتها العلاقة بين بعد التحفيز ومتغير النجاح المنظمي، ومن ثم تلتها أخيراً العلاقة بين بعد الاستشارة الفكرية ومتغير النجاح المنظمي.
14. تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط على المستوى الكلي وجود علاقة تأثير معنوية لمتغير القيادة التحويلية في متغير النجاح المنظمي، والذي يشير إلى أن اعتماد مصانع المواد الغذائية المبحوثة على القيادة التحويلية يؤثر في تعزيز مستوى عالي من النجاح المنظمي لديهم.
15. أكدت نتائج تحليل الاحصائي المتعلقة بالانحدار المتعدد على المستوى الجزئي بأن مصانع المواد الغذائية المبحوثة تستند في تقديم منتجاتها على بعد التأثير المثالي (الكاريزما)، بقيمة القسيمة المؤثرة في متغير النجاح المنظمي وجاءت بعدها الابعاد، الاعتبارات الفردية، التحفيز، الاستشارة الفكرية، وعلى التوالي بنسب قيسيرية متباينة وبمستويات أقل.

ثانياً: المقترنات

1. تقترح الدراسة بأنه يجب على مصانع المواد الغذائية المبحوثة تشجيع الإناث وتكييفهن لشغل المناصب الوظيفية لغرض تحقيق التنويع في القوى العاملة، وتقليل القيود الاجتماعية في العمل بهدف الاستفادة من قدراتهن في مجال العمل.
 2. أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام مصانع المواد الغذائية المبحوثة بشكل أكبر على بعد التأثير المثالي (الكاريزما) من خلال اخذ ادارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة بالحسبان العوائق الادبية والاخلاقية لقراراتها.
 3. أقترحت الدراسة بضرورة تشجيع ادارة مصانع المواد الغذائية على تحدي المشكلات التي تواجهها في العمل عبر وضع البيانات وخطط مناسبة لاياد الحلول.
 4. توصي الدراسة بضرورة تشجيع ادارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة على التفكير بإسلوب ابداعي للتعامل مع المشكلات من خلال اعتماد اساليب علمية في اتخاذ القرارات مثل العصف الذهني.
 5. تقترح الدراسة بزيادة اهتمام مصانع المواد الغذائية المبحوثة بالمتقاعسين والمهملين ومحاوله مساعدتهم من خلال ادخالهم في دورات تدريبية لتعزيز قدراتهم في العمل ومنح المكافآت للعاملين بحسب نسب المشاركة في انجاز العمل.
 6. أوصت الدراسة بضرورة قيام ادارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة بمطالبة الاقسام والشعب بتخفيض كلفة المنتج واداء الاعمال عن طريق تخفيض الكلفة الفعلية للانتاج وزيادة الانتاجية.
 7. أوصت الدراسة بزيادة اهتمام ادارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة باستشارة العاملين عند إتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات والعنصري.
 8. ضرورة إستثمار العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية على المستويين الكلي والجزئي وتوجيهها نحو خدمة مصانع المواد الغذائية المبحوثة عبر الاهتمام بتعزيز العلاقة بين بعد الاستشارة الفكرية مع متغير النجاح المنظمي.
 9. تقترح الدراسة بتعزيز العلاقة الضعيفة وبالذات تأثير بعد الاستشارة الفكرية في النجاح المنظمي عن طريق قيام مصانع المواد الغذائية المبحوثة باستشارة جهود العاملين والانتفاع من قدراتهم الكامنة وعمرفة مدى وعيهم في حل المشكلات والابداع في العمل.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. ابراهيم، صديق بل.(2018). الدور المفسر للقيادة التحويلية في العلاقة بين متغيرات البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة، بحث منشور، مجلة جامعة السودان للعلوم والكنولوجيا. مجلة 19- عدد 2
 2. برباوي كمال، فناشي امنة. (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد الثالث 2
 3. الجرجري، احمد حسين حسن والعبيدي، نور علي العبود. (2020). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16 عدد خاص 1.
 4. حمدي، سمير صلاح الدين و أبو القاسم،ليلي عيسى.(2022). " فاعلية وكفاءة الاجراءات الترشييعية في الظروف الاستثنائية" بحث منشور، جامعة جيهان، اربيل، المجلد 6 عدد 2.
 5. الدليمي، ريم كامل (2013)، "سلوك المعرفة التشاركية ودورها في العلاقة بين متطلبات شبكات الاتصالات العالمية وفاعلية مجتمع الممارسة"، دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الاردني، رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
 6. الديب، سامر كمال حامد (2012). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تمتيتها، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة
 7. الذهبي، جاسم محمد، العزاوي، نجم عبد الله، (2005)."مبادئ الادارة العامة، منظور استراتيжи شامل، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة للتجهيز الطباعي والاستنساخ -العراق.
 8. الريبيعي، محمود داود وآخرون، (2018)، علم الإدارة وفن القيادة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان،الأردن.
 9. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2010)، "الدور التفاعل لإدارة المعرفة عبر ادارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي" ، هيئة التعليم التقني / المعهد التقني في المسبب، مجلة الفادسية، المجلد 12- العدد 1.
 10. سعال، د.سومية.(2018). "الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة" مركز البحث في العلوم الاسلامية و الحضارة الاغاطيـ الحـ ائـ ، مجلـةـ الـ باـحـاثـانـ عـدـدـ 35



11. شلاكة، طارق كاظم.(2021). تأثير التشارك المعرفي في تحقيق النجاح المنظمي "بحث تحليلي في جامعة سومر، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 2 عدد 4
12. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضرير كاظم، (2009)،"نظريّة المنظمة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان _الأردن.
13. صالح، د.محمد احمد.(2022). " الكفاءة الإدارية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام" بحث منشور، مجلة الأداب، جامعة بغداد عدد 140.
14. طاهر، فاضل جميل ومحمد، قاسم علي، (2018)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي،بحث منشور ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)،العدد(104).
15. الطائي، احمد ضياء الدين صلاح الدين، (2015) "نجاح منظمات الاعمال على وفق التوجيه الريادي لـ تكنولوجيا المعلومات " رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد .
16. الطعان، د.حاتم و الزبيدي. (2021). دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية، بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مجلة 13 ، عدد 2
17. العامري، احمد سالم، (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطننة التنظيمية في الاجهزه احکومیة السعوڈیة، بحث منشور ، المجلة العربية للعلوم الادارية،المجلد(9)،العدد(1).
18. العبيدي، ميسون علي حسين،(2013)، "دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية " رسالة ماجستير، جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد.
19. عقيل، حسين عقيل، (2010)، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة الى تفسري النتيجة، دار ابن الكثیر، بيروت، لبنان.
20. علوان، سهام أحمد محمد (2021)، "القيادة المهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية" ، دراسة ميدانية لاراء اعضاء الهيئة التدريسية، بحث منشور، مجلة كلية التربية، مجلد 4،العدد 45.
21. علي، عالية جواد محمد.(2017). تأثيري إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي،بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24 عدد 106.
22. فتيحة، بقدار و زينب، علالي. (2020). أثر مقومات القيادة التحويلية على نجاح الاستراتيجي للمنظمة.رسالة الماجستير، دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس ادرار، جامعة احمد دراية-الجزائر.
23. فوزي، علي فاضل.(2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع امنظمي، دراسة تحليلية في احدى شركات القطاع الصناعي. مجلة العلوم الاقتصادية جامعة بغداد ع 68
24. القيسى، فاضل حمد سلمان وصفا محمد إبراهيم. 2016. دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،مج. 22، ع. 92.
25. كاظم، نماء جواد، (2022)، العلاقة بين الخصائص الريادية واثرها في النجاح المنظمي، بحث منشور ، مجلة المنصور، المجلد (2)، العدد(38)، (1990)، العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنة، إطروحة دكتوراه غير منشورة،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد.
26. محمد حسون. 2016. دور القيادة التحويلية في سلوك المواطننة التنظيمية : دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق .مجلة جامعة تشرين للدراسات و للبحوث العلمية : سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية،مج. 38، ع. 4.
27. محمد، خولة عبدالحميد، وجاسم، ذكرى طالب.(2008). "أثر تقويم اداء الموارد البشرية في نجاح المنظمة" دراسة تطبيقية في معهد تقنية/بابل. بحث منشور، مجلة جامعة بابل، المجلد 15 عدد 4.
28. المشهداني، سناء حميد عيدان و الزبيدي، غني دحام. (2020). دور ممارسات القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي، بحث منشور ، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد16 ع 52
29. المعايطة، ختام. (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديرى مدارس تربية قصبة الزرقاء. بحث منشور مجلة الازهر – المجلد 21 ع 1
30. مهدي، جوان فاضل ومحمد، اقبال غني، (2013)، " علاقة التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظمة "، وقائع المؤتمر العلمي الاول،معهد الادارة – الرصافة.
31. الونداوي، اوس بهجت رشيد (2012)، "أثر القدرات التكنولوجية على النجاح المنظمي" ، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الشرق الاوسط،الأردن.



ثانياً: المصادر الانكليزية

1. Becker, L, Coussement, K, Buttgen, M, & Weber, E. (2020) Leadership in innovation communities: the impact of transformational leadership language on member participation. *Journal of product innovation management*. Vol,(39).No,(8).

