

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

بريشان معروف جميل<sup>1</sup>، شفان محمود عبدالله<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: [parishan.jameel@su.edu.krd](mailto:parishan.jameel@su.edu.krd)<sup>1</sup>, [shivan.abdulla@su.edu.krd](mailto:shivan.abdulla@su.edu.krd)<sup>2</sup>

### 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 المتمثل 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 الإحصائي (SPSS V.26). وتم الاستعانة بالمحكمين والاساليب الإحصائية لغرض التحقق من صدق وثبات الاستبانة والانحدار الخطي البسيط والمتعدد 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 (الكفاءة، الفاعلية).

**منهج البحث:** استخدم 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 الافراد المستجيبين للاستبانة (168) فرداً وكانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي بواقع (142) فرداً.

**الاستنتاجات والمقترحات:** 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 المقترحات 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 والانتفاع من قدراتهم الكامنة ومعرفة مدى وعيهم في حل المشكلات والابداع في العمل.

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

### پوخته:

**چوارچینوهی گشتی:** توێژینهوهکه له رێگهی چوارچینوه گشتیهکهیهوه بهکارهێنرا بۆ دیاریکردنی کێشهیهی توێژینهوهکه له رێگای دانانی چهند پرسیاریکیهی پهیهوهست به سروشتی پهیهوهندییهکه و کاریگهریهی نیوان گۆراوه سهربهخۆکه (سههکردایهتی گۆرانکاری) و گۆراوه وابهسته که (سههکهوتنی ریکخراوهیهی)، وه دانانی هیلکاری بۆ گریمانهکان و دانانی چوار گریمانه بهمههستی راستی و دروستی گریمانهکان خراوه ژیرشیکاری ئاماری به بهکارهێنانی بهرنامهی شیکاری ئاماری (SPSS V.26). وههگرتهی رای پسپۆران له بواریهی گارگیریهی و بهکارهێنانی ئههلهف کرونباغ و پاشهکشیهی هیلای ساده و فرهیهی، بۆ دانیابوون له راستی و دروستی بهشهکانی قۆرمی پرسیارنامهکه.

**ئامانج:** لیکۆلینهوهکانی توێژینهوهکه ئامانجیان زانیینی رۆلی سههکردایهتی گۆرانکارییه له بههیزکردنی سههکهوتنی ریکخراوهیهی، لیکۆلینهوهیهکی شیکارییه لهسهه بۆچوونی نمونهیهک له کریکارانی کارگهکانی خۆراک له شاریهی ههولێر. که

په همدې ځای کې د ګور او د سمر به خوک (سمر کر دایمې ګور انکاری) بریتي بوون له (کاریګمري نمونې (کاریزما)، پالمنس، هاندانی فیکري و د رچاګر دنی تاکه کمسي)، له کاتیکدا د همدې ځای (سمر کمونتي ریکخواوې) بریتین له (چوستي، کارایی) بوون.

**شينوای توڙينهو مکه:** توڙينهو مکه شينوای ولسي بهار هيناو به مېستې و مسگردني گور او ه سړمکيه کان، هر وها شينوای شيکارې بهار هيناو بو شيگردنهوې پيوه ندي نيوان گور او مکاني توڙينهو مکه و ږهه ندمکاني بهار هينراو له توڙينهو مکه دا لکه اکتيکا ژماره و ه لام دهر و مکان (168) کس بو، و ژماره و فورمه ر واکان بو شيکارې ئاماري (142) فورم بو.

**دەرەنجام و پېشنیاردەکان:** توژیژنەموکە گەیشتە کۆمەڵێک ئەنجام، دیارترینیان بوونی پەیموهندییەکی بەرچاو و راستەوخۆیە لە نێوان سەرکردایەتی گۆرانکاری و سەرکەوتنی رێکخراوەیی بە ئاستیکی بەرز، لەسەر ئاستی گشتی و بەشەکی، ئەمەش ئاماژەیە بۆ ئەوەی کە تا زیاتر ئەو کارگانهی خۆراک کە لێکۆڵینەویان لەسەر کراوە سەرکردایەتی گۆرانکاری بەکاربھێنن، زیاتر دەبیته ھۆی بەھیزکردنی سەرکەوتنی رێکخراوەیی. ھەروەھا پەیموهندییەکی کاریگەری بەرچاوی گۆراوی سەرکردایەتی گۆرانکاری ھەیە لەسەر گۆراوی سەرکەوتنی رێکخراوەیی، کە ئاماژەیە بۆ ئەوەی کە پشتبەستنی کارگە خۆراکییەکانی توژیژنەموکە بە سەرکردایەتی گۆرانکاری کاریگەری لەسەر بەھیزکردنی سەرکەوتنی رێکخراوەیی بۆ ئەوان ھەیە. یەکێک لە گرنگترین پېشنیاردەکان کە پێی گەیشتووە، بەھیزکردنی پەیموندی کاریگەریی رەھەندی ھاندانی فیکری لەسەر سەرکەوتنی رێکخراوەییە لە رینگە ھاندان و ھەولی کرێکاران و سود وەرگرتن لە توانا شارومەکانیان و رادەھێشتارییان لە چارەسەرکردنی کێشە و داھێنان لە شوێنی کاردا.

**کلیلە وشە:** سەرکردایەتی گۆرانکاری، سەرکەوتنی رێکخراوەیی، کارگەکانی خۆراک، شاری ھەولێر.

### 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 الاول: الاطار العام للدراسة ومنهجيتها

#### اولاً: مشكلة الدراسة

تلجأ المنظمات إلى العديد من الاساليب لتحقيق النجاح المنظمي في المدى البعيد نتيجة للتطور والتقدم التكنولوجي عبر استخدام تقنيات متطورة بغية الوصول إلى النجاح على مستوى الصناعة وبمختلف المجالات في ظل شدة المنافسة في بيئة الاعمال وديناميكية التغييرات المتسارعة ولهذا السبب تلجأ المنظمة إلى تبني الريادة لغرض تعزيز النجاح المنظمي. في ظل التغييرات 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 اصحاب السلطة والقرار في مصانع المواد الغذائية أن يبذلوا جهود كبيرة بهدف التكيف مع التغييرات الحاصلة في بنية 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 باختلاف طبيعة الإعتدال 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 للقيادة التحويلية في نجاح المنظمة؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة المتمثلة بالقيادة التحويلية والنجاح المنظمي، ومعرفياً تتجسد أهمية الدراسة في تأطير الأدبيات والإسهامات البحثية في معرفة أهمية موضوعي القيادة التحويلية والنجاح المنظمي، وتبرز أهمية الدراسة في جانبين يمكن إستعراضهما كالآتي:

#### أ- الأهمية الأكاديمية

- 1- الجمع بين موضوعين مهمين في حقل الأعمال، 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 المواضيع المطروحة في الإطار النظري لها، ثم الوقوف على آخر المستجدات لإثراء الدراسة الحالية عبر بناء إطار مفاهيمي فلسفي تقدم الأفكار الجوهرية حول المتغيرات وعلاقاتها التبادلية.

#### ب- الأهمية الميدانية

تتجلى أهمية الدراسة ميدانياً من خلال التطرق إلى مواضيع 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- الاستفادة من طبيعة العلاقات والتأثير بين المتغيرات بالشكل الذي يساعد قادة المصانع المبحوثة، وتقديم مجموعة من المقترحات من خلال وضع اليات عمل ملائمة لغرض دعم القطاع المبحوث.

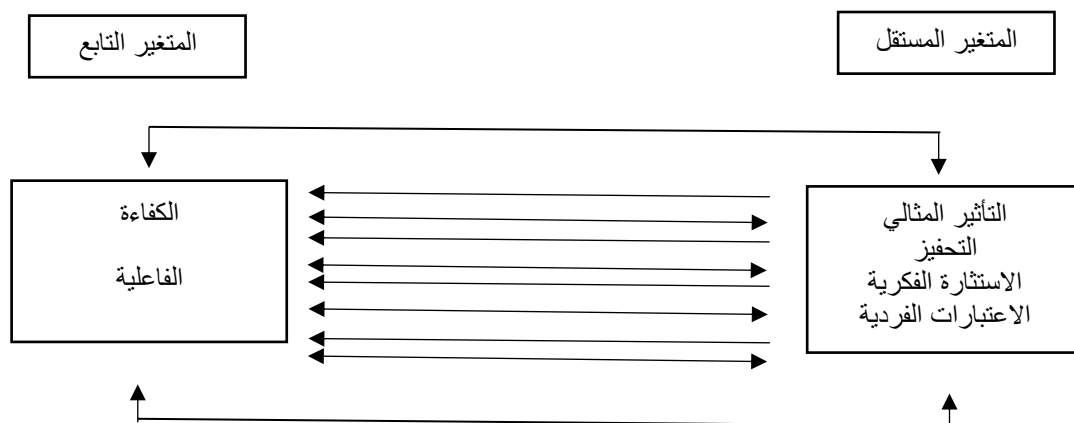
### ثالثاً: أهداف الدراسة

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

- 1- الكشف عن نتائج إختبار مخطط الدراسة الفرضي وفرضيات الدراسة، ومدى إمكانية تعميم هذه النتائج على قطاع المصانع.
- 2- التعرف على الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها في مصانع المواد الغذائية.
- 3- تشخيص طبيعة العلاقة الارتباطية 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 الرئيسة الأولى: تختلف آراء الافراد المستجيبين في مصانع المواد الغذائية تجاه وصف متغيرات الدراسة.
- \*الفرضية الرئيسة الثانية: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة بإختلاف آراء الأفراد المستجيبين.
- \*الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والنجاح المنظمي مجتمعةً ومنفردة.
- \*الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير معنوي القيادة التحويلية في النجاح المنظمي مجتمعةً ومنفردة

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

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

## سابعاً: منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة الحالية في إختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي عبر وصف متغيرات الدراسة والكشف عن الارتباط والتأثير والفروقات بين هذه المتغيرات، حيث إنها تركز على تحليل آراء المستجيبين ووصف المتغيرات، ويتميز هذا الأسلوب بالشمولية، حيث يتم إقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم إستخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات، ويتم التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من إنموذج الدراسة الفرضي.

### ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

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

1. **الإطار النظري:** من أجل تغطية الجانب النظري للدراسة اعتمد الباحثان على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة في الأطاريح والرسائل الجامعية فضلاً عن الدوريات العلمية والمؤتمرات والكتب.
2. **الإطار الميداني:** لغرض الحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني اعتمد البحث على اداة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني وتم تصميم فقرات الاسبانة بالاعتماد على المقاييس فيالدراسات 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 اللازمة لتشخيص مشكلة الدراسة وطبيعتها وأهدافها، ومدى إمكانية تطبيقها في تلك المصانع، بالإضافة الى إعطائهم فكرة عن المواضيع التي تناولتها الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وإلتقى الباحثان بمجموعة من الإداريين والعاملين لغرض ابراز مشكلة البحث من خلال توجيه الاسئلة التي جاءت بها مشكلة الدراسة.

**ب-الإستبانة:** وهي الأداة الرئيسية المعوّل عليها لجمع البيانات الأولية ذات العلاقة بالجانب التطبيقي في هذه الدراسة، وقد مرّت عملية بناء الإستبانة بعدد من الإختبارات وعلى وفق خطوات المنهج العلمي في الدراسات الإنسانية، وإعتماداً على إستطلاع الآراء في الحصول على البيانات، وذلك كي تصبح قابلة للفهم من جانب العينة، ومن ثم قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي تبنتها الدراسة الحالية، وضعت الإستبانة للدراسة الحالية على وفق خطوات البحث العلمي من مراحل ذات صلة بطريقة إعداد الإستبانة وخضوعها لبعض الإختبارات وذلك من أجل التأكد من مصداقيتها وثباتها في قياس أبعاد الظاهرة قيد الدراسة، حيث شملت مكوناتها الآتي:

الجدول (1) هيكل الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات	مجموع العبارات	المصدر
المحور الأول	المعلومات الشخصية	المعلومات الشخصية	1 - 4	4	من إعداد الباحثان
		للمستجيبين، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، العنوان الوظيفي،			
	القيادة التحويلية	التأثير المثالي (الكاريزما)	X1-X5	5	(الربيعي، 2019) (الشلاكة، 2021)
		التحفيز	X6-X10	5	
		الاستثارة الفكرية	X11-X15	5	
النجاح التنظيمي	النجاح التنظيمي	الاعتبارات الفردية	X16-X20	5	(الطاهر ومحمد، 2014) (القيسي، 2016)
		الكفاءة	Y1-Y8	8	
		الفاعلية	Y9-Y16	8	
مجموع فقرات استبانة				36	

المصدر: من إعداد الباحثان.

## تاسعاً: صدق و ثبات البحث

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

### الجدول (2) إختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

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

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

## عاشراً: وصف مجتمع الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة والتي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، بأعتبره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في مصانع المواد الغذائية في مدينة اربيل بإقليم كردستان وهي جزء من مجتمع الدراسة المكونة من (44) مصنعاً بينما إختبرت 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 سيما التي تتميز بالتطور المتسارع والتي تعمل في بيئة ديناميكية متسارعة التغيير لأنها تعمل على إحداث تغييرات أساسية في قنوات وتوجهات الرؤوسين باتجاه النظر لمديات تتجاوز حدود مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة وتعميق مستويات فهمهم وتفاعلهم مع رؤية المنظمة وأهدافها من خلال تأثير الشخصية القيادية والاهتمام الفردي وتشجيع الإبداع (العامي، 2002: 34). ولقد تعددت وتنوعت تعريف القيادة التحويلية بحسب آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال كما في الجدول (3).

#### الجدول رقم (3) مجموعة تعريف للقيادة التحويلية بحسب آراء 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 وتطلعاتها الإخلاقية.
(ابراهيم، 2018: 259)	هي قيادة الجهد المنظم والمخطط لتحقيق الاهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد المادية والبشرية والفنية والتقنية المتاحة للمنظمة.
(فتيحة و زينب، 2020: 7)	هي القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات التابع وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لتحقيق مصلحة المنظمة.
(Becker at.el, 2020: 6)	هو توفير سلوكيات القادة السوابق الرئيسية للمساعدة من اجل الإبداعية والمبتكرة للعاملين.
الطعان و الزبيدي، 2021: 194)	هي عملية ابتكار رؤية عن الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، والقادرة على نقل تلك الرؤية لجميع اعضاء المنظمة، وإقناعهم بتحويل الرؤية الى واقع ملموس والمحافظة عليه.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.



تأسيساً على ماتم عرضه من تعاريف سابقة توصل اليها 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 و الزبيدي، 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 بدوره 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) الى هذا البعد بحيث يكون القائد محل ثقة وإهتمام كبيرين 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 الى الاقتداء بها. حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل الإحتياجات الشخصية له والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. (المعاينة: 2019: 7).
2. التحفيز: يرى (الطائي، 2010: 56) بأن هذا البعد يمثل قدرة القائد على إيجاد رؤية مستقبلية تحفز العاملين على الأداء بما هو ابعد من التوقعات، وأن خاصية الدافعية الإلهامية، إذ يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيز العاملين، وتوليد الحماس والتحمي لديهم، فهو لاء القادة يتبنون اتصالات واضحة مع العاملين ويوضحون لهم عملياً كيفية الإلتزام بالأهداف والرؤية المشتركة، فالقيادة التحويلية تتميز بالدفع المتبادل بين القائد والعاملين لأعلى مستويات الدافعية والمبادئ الأخلاقية. وحدد كل من (الجرجري والعبيدي، 2020: 524) بأن القائد يقوم بدفع مرؤوسيه للمشاركة حول الرؤية المستقبلية للمنظمة، وأنه عند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة التودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال إهتمامهم الذاتي.
3. الاستشارة الفكرية : يشير (العبيدي: 2013: 68) لهذا البعد ويطلق عليه ايضاً التحفيز الثقافي وقد ذكر أرسطو وبلاطو ان من شروط القيادة أن يكون واسع المعرفة والتفكير ويتمثل هذا البعد بسلوك القائد بإثارة الأنباع ببعض الأسئلة الفكرية التي تتطلب الإبداع والابتكار وتشجيع آرائهم ومقترحاتهم لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة وجعلهم ينظرون إلى المشاكل من زوايا مختلفة أي البحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل، وتعني قدرة القائد على التحفيز ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرائق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل المتجدد والبحث عن الحلول المنطقية لها. ان القادة يتصرفون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرائق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة. ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويلليون يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ما، ويحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب 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 كمدرّب وناصح وصديق، يهتم بكل النواحي الشخصية لكل فرد وخلق فرص جديدة لتعليمهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم ويبعث الثقة والإطمئنان في نفوسهم، وتفويض المهام واستخدامها للتعرف على حاجة التابع للتوجيه والتقييم من خلال المراقبة (برباوي وقناشي: 2019: 562). حيث يحرص القائد على مراعاة رغبات واحتياجات التابع وتوفير المناخ المساند والإنصات الى تلك الحاجات، ويأخذ بالاعتبار الفروق الفردية والفروق في القدرات ويعمل على تناسب المهام الموكلة اليهم على وفق ذلك فالقائد هنا يعمل كمدرّب ومستشار في محاولة لمساعدة التابع على تحقيق ذاتهم (فوزي: 2022: 89).

## ثانياً: النجاح المنظمي

### 1. مفهوم وتعريف النجاح المنظمي

النجاح من أسمى الاهداف التي تسعى منظمات الاعمال إلى تحقيقها، وتعتمد المنظمات على أفرادها و وحداتها لتطبيق أساليب إدارية وتنظيمية متنوعة للوصول إلى هذا الهدف، إن لمفهوم النجاح المنظمي بعدان رئيسيان وهما يمثل الاول في نجاح المنظمة بتحقيق اهدافها والتكيف مع متغيرات البيئة وهي الفاعلية. بينما الثاني تتمثل في نجاح المنظمة في إستخدامها الامثل لمواردها وهي الكفاءة

(علي، 2017: 29). ولقد تعددت تعاريف النجاح المنظمي بحسب آراء الكتاب والباحثان كما هو موضح في الجدول (4).

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

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

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 والتوسع والمنافسة في بيئة الاعمال وخلق قيمة لكافة الاطراف 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 سلبية وخدمية ترضي حاجات ورغبات زبائنها.
- 2- وسيلة لمجابهة المنافسة المحتدمة ومؤشر للقدرة على التكيف في مجتمع المعلومات والمعرفة الذي فرض انماط جديدة للحياة والعمل، انعكس على أداء المنظمات و عملياتها 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 إلى منظمة عالمية وبالتالي قدرتها على خرق الأسواق الدولية.

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

1. إيجاد بيئة عمل تسودها أجواء الثقة والتعاملات الأخلاقية التي تقلل من احتمالية زيادة الشكاوي التي يقدمها الموظفون ضد المنظمة.
2. زيادة مستوى أداء الموظفين وتنمية مقدراتهم وإستثمارها بما يساعدهم على التطور و تقديم الأفضل.
3. وضع برامج وسياسات لتقييم إدارة الموارد البشرية بشكل علمي وعلمي 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 لابد من التأكيد على حقيقة مفادها إن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين وهما:

أ. مدى توافر الكفاءات البشرية المادية والمالية والمعلومات المتاحة.



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

وبشير كل من (حمدي وابوالقاسم، 2022: 153) بأن الكفاءة ترتبط بإدارة المنظمة وبالتنظيم الإداري للمنظمة حيث تعين الكفاءة الإستخدام الموارد المتاحة في تحقيق الهدف وترشيد الانفاق العام، فما فائدة تحقيق هدف معين وقد تم هدر وانفاق أموال أكثر من قيمة الهدف المحقق، ويعرف الكفاءة بأنها مدي قدرة المنشآت علي 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 : يفنقر المؤشرات غير المباشر إلى قياس الكفاءة في بعض المنظمات لبعض الأسباب منها:

1. الموازنة بمتطلبات الوسائل لتحقيق الكفاءة المطلوبة للقياس، فهي تعاني من بيانات غير دقيقة تتعلق بالإدخال و الإخراج.
2. يمثل عدم دقة موازنة محور كفاءة القياس وصعوبة الموازنة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة (الشماح وحمود، 2009: 332).
3. **الفاعلية:** هي وسيلة تقويمية لقياس اداء المنظمة في جوانب مختلفة لتحديد مستوى نجاحها في تحقيق اهدافها (محمد وجاسم: 2008: 185). وترى (سعال، 2018: 81) أن استعداد و طاقة المنظمة في الإستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية"، 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 (الساعدي، 2010: 19) بأن نفاعلية المنظمة بانها مركب تنظيمي سلوكي عملياتي معقد ذو ابعاد مختلفة ومتعددة لها اهداف عديدة تتضمن الأداء العالي لنجاح المنظمة في بيئتها وتتطلب وجود إدارة إستراتيجية وقيادة ذات توجه ريادي. ومن خلال التعاريف أعلاه يتضح الأتي :

1- ان الفاعلية هي عملية تحقيق أهداف المنظمة.

2- قدرة المنظمة على التكيف والنمو.

3- قدرة المنظمة على الإستمرار في مزأولة أعمالها وتلبيتها لمتطلبات واحتياجات زبائنها.

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

### المحور الثالث: الجانب الميداني

#### الوصف والتشخيص والاهمية الترتيبية وتحليل علاقات والارتباط والتأثير بين المتغيرات الدراسة

#### أولاً: وصف عينة الدراسة وخصائص الافراد 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 الافراد العاملين في مصانع المواد الغذائية، حيث قام الباحثان بتوزيع (168) استمارة استبانة وتم استعادة (142) استمارة صالحة للتحليل وان نسبة الاستجابة بلغت (84.5%) والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) عدد الاستمارات الموزعة والمعادة

ت	اسم المصنع	سنة التأسيس	نوع المنتج	عدد الاستمارات	
				الموزعة	المعاداة
1	المصافي	2002	المياه المعدنية	13	12
2	باندا	2009	إنتاج الاليس كريم	19	17
3	شافي	2019	الزيت الطبيعي	10	8
4	Sweet Taste	2021	معجنات ومنتجات الالبان	15	10
5	RIOL	2022	إنتاج وتعليب الفطر	14	11
6	بكتام	2004	كرزات	12	10
7	نارسو	2007	المشروبات الغازية	9	9
8	Golden Earth	2017	فينكر	12	11
9	Seemo Seeto	2016	منتجات الالبان	10	8
10	اوسكار	2017	جبس (الذرة)	12	10
11	Tatli Donar	2018	كص ودونر	18	16
12	عشتار	2000	منتجات الالبان	11	9
13	نارداوز	2018	عصير الفواكه	13	11
	المجموع		13	168	142

المصدر: من إعداد الباحثان.

#### ثالثاً: وصف خصائص الافراد المستجيبين:

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

1. توزيع الافراد 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 لأسباب تتعلق بطبيعة العمل.

2. توزيع الافراد المستجيبين على وفق العمر: يتضح من الجدول (6) توزيع الافراد المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى 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 الافراد المستجيبين في مصانع المواد الغذائية المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي تمتلك القدرات الذهنية والجسدية والمؤهلات اللازمة للعمل.

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

(50%) بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (28.8%) في المرتبة الثانية، وجاءت بالمرتبة الثالثة حملة شهادة إعدادية فما دون بنسبة (21.1%) وجاءت 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 يتبين من المعلومات في الجدول (6) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب العنوان الوظيفي يتسم بالتنوع الكبير في المناصب الوظيفية للأفراد المستجيبين مما يدل على تحديد الافراد المستجيبين بحسب انسجام التخصص مع المنصب الوظيفي.

الجدول (6) وصف خصائص الافراد المستجيبين

السمات	الفئة	العدد	النسبة%	
الجنس	ذكور	129	90.8	
	اناث	13	9.2	
	مجموع	142	100	
العمر	21 - 30 سنة	43	30.3	
	31 - 40 سنة	76	53.5	
	41 - 50 سنة	19	13.4	
	51 سنة فأكثر	4	2.8	
	مجموع	142	100	
التحصيل العلمي	دبلوم عالي	3	2.1	
	بكالوريوس	71	50	
	دبلوم	38	26.8	
	أعدادية فمادون	30	21.1	
	مجموع	142	100	
العنوان الوظيفي	مدير المصنع	8	5.6	
	معاون مدير المصنع	5	3.5	
	قسم الموارد البشرية	7	4.9	
	قسم الانتاج	مدير	8	28.9
		عاملين	33	
	قسم التسويق	مدير	6	12
		عاملين	11	
	قسم الحسابات	مدير	6	9.9
		محاسب	8	
	قسم المخزن	مدير	9	14.1
		عاملين	11	
	قسم الصيانة	مدير	6	11.3
		كادر صيانة	10	
	قسم التجهيز	مدير	5	9.9
		عاملين	9	
المجموع		142	%100	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

## ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

### 1. وصف متغير القيادة التحويلية:

أ. وصف بعد التأثير المثالي (الكاريزما): تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X1 – X5) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد وصف بعد التأثير المثالي (الكاريزما)، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة جداً، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (87.3%) من الأفراد المستجيبين متفقين على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.0%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ 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) وانحراف معياري بلغ (0.653) والتي تشير برهنة إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة عملياً إلى الثقة المتبادلة تساعدهم في التغلب على الصعاب. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التأثير المثالي (الكاريزما). كان للعبارة (X5) والتي بلغت (83.36%)، وبوسط حسابي بلغ (4.17)، والتي تنص إلى أخذ إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة بالحسبان العواقب الأدبية والأخلاقية لقراراتها..

الجدول (7) وصف بعد التأثير المثالي (الكاريزما)

البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	لا اتفاق		لا اتفاق بشدة		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		البيانات	البيانات
				%	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	المعدل
86.90	15.03	0.653	4.35	0.0	0	1.4	2	5.6	8	50.0	71	43.0	61	X2	
83.38	16.14	0.673	4.19	0.0	0	1.4	2	11.3	16	56.3	80	31.0	44	X3	
85.21	19.50	0.831	4.26	0.0	0	6.3	9	5.6	8	43.7	62	44.4	63	X4	
83.36	19.79	0.825	4.17	0.0	0	4.2	6	14.1	20	42.3	60	39.4	56	X5	
84.99	17.50	0.74	4.25	0.0		3.0		9.7	46.8		40.6				
						3.0			87.3						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي 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 تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (77.5%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.4%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (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 المبحوثة.

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 وضع 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 يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.

الجدول (8) وصف بعد التحفيز

الابتعاد القيادية التحويلية	الدرجة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	المعيار المعياري	الاختلاف معامل	الاتفاق % نسبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
القيادية	x6	32.4	46	45.8	65	14.1	20	7.7	11	0.0	0	4.01	0.883	21.92	80.54
	x7	26.8	38	54.9	78	8.5	12	9.2	13	0.7	1	3.98	0.887	22.29	79.58
	x8	37.3	53	37.3	53	16.2	23	9.2	13	0.0	0	4.03	0.952	23.63	80.56
	x9	40.8	58	33.8	48	10.6	15	13.4	19	1.4	2	3.99	1.088	27.25	79.86
	x10	31.0	44	47.2	67	11.3	16	10.6	15	0.0	0	3.99	0.922	23.13	79.72
المعدل		33.7		43.8		12.1		10.0		0.4		4.00	0.95	23.65	80.06
		77.5						10.4							

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

ج. وصف بعد الاستثارة الفكرية: تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات 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 متفقون على مضمون هذه العبارات بنسبة (7.0%) غير متفقين 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

الابتعاد القيادية التحويلية	الدرجة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	المعيار المعياري	الاختلاف معامل	الاتفاق % نسبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
الاستثارة الفكرية	x11	36.6	52	44.4	63	11.3	16	7.7	11	0.0	0	4.10	0.886	21.62	81.97
	x12	40.8	58	38.7	55	14.1	20	4.9	7	1.4	2	4.13	0.929	22.51	82.54
	x13	40.8	58	45.8	65	4.2	6	8.5	12	0.7	1	4.18	0.909	21.77	83.52
	x14	29.6	42	53.5	76	9.9	14	7.0	10	0.0	0	4.06	0.823	20.29	81.13
	x15	41.5	59	46.5	66	7.0	10	4.2	6	0.7	1	4.24	0.816	19.25	84.79
المعدل		37.9		45.8		9.3		6.5		0.6		4.14	0.87	21.09	82.79
		83.7						7.0							

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

د. وصف بعد الاعتبارات الفردية: تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (X16 - X20) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه وصف بعد الاعتبارات الفردية والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، حيث تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (87.3%) من الأفراد المستجيبين متفقين على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.1%) وغير متفقين 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 الى تعزيز إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة ثقتهم بأنفسهم.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X20) والتي بلغت (81.41%)، وبوسط حسابي بلغ (4.07)، والتي تشير الى إهتمام إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة بالمتقاعسين والمهملين ومحاولة مساعدتهم.

الجدول (10) وصف بعد الاعتبارات الفردية

الاعتبارات الفردية	البيانات	اتفاق بشدة		اتفاق		محايد		لا اتفاق		لا اتفاق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
الاعتبارات الفردية	x16	64	45.1	69	48.6	9	6.3	0	0.0	0	0.0	4.39	0.606	13.81	87.75
	x17	56	39.4	72	50.7	13	9.2	1	0.7	0	0.0	4.29	0.659	15.37	85.77
	x18	52	36.6	73	51.4	14	9.9	3	2.1	0	0.0	4.23	0.709	16.78	84.51
	x19	60	42.3	61	43.0	6	4.2	15	10.6	0	0.0	4.17	0.930	22.31	83.38
	x20	49	34.5	64	45.1	19	13.4	10	7.0	0	0.0	4.07	0.872	21.42	81.41
المعدل		39.6	47.7	8.6	4.1	0.0	4.1	4.1	0.0	4.23	0.76	17.94	84.56		
		87.3													

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

## 2. وصف متغير النجاح المنظمي

أ. وصف بعد الكفاءة: تشير إجابات المستجيبين في الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1 - Y8) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه وصف بعد الكفاءة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.07%) من الأفراد المستجيبين متفقين على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.2%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (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 المبحوثة.

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 بتخفيض كلفة المنتج وأداء الأعمال.



الجدول (11) وصف بعد الكفاءة

البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات	البيانات
				%	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	المعدل
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 الإحصائي N = 142

ب. وصف بعد الفاعلية: تشير معطيات الجدول (12) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات 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 متفقين على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.2%) غير متفقين 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 الاعتبار إستيعاب جميع العوامل الاقتصادية والاجتماعية 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 يساهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات.

الجدول (12) وصف بعد الفاعلية

البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات	البيانات
				%	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	البيانات
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 الإحصائي N = 142

وهذه المعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة تُشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه ("تختلف 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 احتل أبعاد التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز، الاستشارة 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

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

في حين جاء بعد الاستشارة 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 احتل 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

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

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.

وهذه المعطيات الإحصائية تقود إلى صحة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة باختلاف آراء الأفراد المستجيبين".

## رابعاً: اختبار فرضية العلاقات

### 1. العلاقة حسب المؤشر الكلي

بينت نتائج تحليل الارتباط الموضحة في الجدول (15)، ظهور ارتباط معنوي وطردي 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 تؤكد هذه النتيجة أن هناك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد مصانع المواد الغذائية المبحوثة على القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز النجاح المنظمي لديها.

وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحث الاستنتاج بأن 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 ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (15) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير القيادة التحويلية وبعدي متغير النجاح المنظمي منفردة ومجموعة، 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 الاستثارة 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 حين أن أقل علاقة معنوية كانت بين بعد الاستثارة 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 توجه مصانع المواد الغذائية المبحوثة على استخدام أبعاد القيادة التحويلية أدى ذلك إلى تعزيز قدرتها على النجاح المنظمي.

الجدول (15) العلاقة بين متغيرات الدراسة منفردة ومجموعة

المؤشر الكلي	النجاح المنظمي (Y)		المتغير المعتمد المتغير المستقل	
	الفاعلية	الكفاءة	التأثير المثالي (الكاريزما)	القيادة التحويلية (X)
0.737**	0.666**	0.702**	التأثير المثالي (الكاريزما)	
0.602**	0.587**	0.531**	التحفيز	
0.395**	0.394**	0.339**	الاستثارة الفكرية	
0.654**	0.576**	0.639**	الاعتبارات الفردية	المؤشر الكلي
0.780**	0.728**	0.721**		

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 بقوة 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 ومنفردةً").

## خامساً: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة

### 1. تحليل الانحدار البسيط

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير المعتمد (النجاح المنظمي) وعلى المستوى الكلي لتلك 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 (0.000)، (0.046) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي 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 الانحدار 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 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 للمتغير 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 للمتغير 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 الأنموذج الافتراضي الذي أعتمد في الدراسة الحالية.

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

R2	F	B1	B0 - الثابت	المتغير المعتمد
				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. ≤ 0.05)  
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### 2. تحليل الانحدار المتعدد

1- **التأثير المثالي (الكاريزما):** تشير معطيات الجدول (17) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد 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 (β1) 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) صفراً.

2- **التحفيز:** تشير معطيات الجدول (17) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد 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 (β1) قد بلغت

(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 صفراً.

**3-الاستثارة الفكرية:** تشير معطيات الجدول (17) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعده الاستثارة الفكرية في النجاح المنظمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (25.850) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ما نسبته (15.6%) من التباين الحاصل في النجاح المنظمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (84.4%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β<sub>1</sub>) قد بلغت (0.373) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الاستثارة 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 الاستثارة الفكرية صفراً.

**4-الاعتبارات الفردية:** تشير معطيات الجدول (17) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعده الاعتبارات الفردية في النجاح المنظمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (104.673) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ما نسبته (42.8%) من التباين الحاصل في النجاح المنظمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (57.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β<sub>1</sub>) قد بلغت (0.545) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الاستثارة 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 صفراً.

الجدول (17) تأثير ابعاد القيادة التحويلية في النجاح المنظمي

النجاح المنظمي (Y)				المتغير المستقل	
F	R <sup>2</sup>	β <sub>1</sub>	الثابت-C	المتغير المستقل	
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)	القيادة التحويلية (X)
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	الاستثارة 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 SPSS 142 N=

كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R<sup>2</sup>) لكل من ابعاد التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، قد بلغ (54.3)، (36.3)، (15.6)، (42.8) وعلى التوالي حيث تشير هذه القيم بأن بعد التأثير المثالي (الكاريزما) من أكثر ابعاد القيادة التحويلية في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير النجاح المنظمي ونسبة بلغت (54.3) وجاء بعد الاعتبارات الفكرية في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير النجاح المنظمي ونسبة بلغت (42.8)، وجاء ابعاد التحفيز، الاعتبارات الفردية بنسب تفسيرية أقل وعلى التوالي. وعليه يمكن للباحث الاستنتاج بأن مصانع المواد الغذائية المبحوثة تستند في تقديم منتجاتها على بعد التأثير المثالي (الكاريزما)، بقيمته التفسيرية المؤثرة في متغير النجاح المنظمي و جاءت بعدها الابعاد، الاعتبارات الفردية، التحفيز، الاستثارة الفكرية، وعلى التوالي بنسب تفسيرية متباينة وبمستويات أقل.

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار 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 الى 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 الاغلبية الكبرى من الافراد المستجيبين هم من الفئة العمرية الناضجة والتي تمتلك القدرات الذهنية والجسدية والمؤهلات اللازمة للعمل.
3. كشفت نتائج الدراسة على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين بأن الاغلبية الكبرى من الافراد المستجيبين هم من حملة شهادة البكالوريوس، مما يدل على ان 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 الاستثارة 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 الاعتبارات الفردية والتي تشير الى تعزيز إدارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة ثققتهم 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 بإستمرار 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. أحلت متغير القيادة التحويلية المركز الأول من حيث الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وحلّ بعد التأثير المثالي (الكاريزما) المرتبة الأولى على مستوى أبعاد هذا المتغير، وتلاها بعد الاعتبارات الفردية، ثم بعد الاستثارة الفكرية ومن ثم بعد التحفيز على التوالي، مما يدل على اعتماد مصانع المواد الغذائية المبحوثة على أبعاد القيادة التحويلية وبمستويات ترتيبية مختلفة وفق رؤية الافراد المستجيبين.
11. أحلت متغير النجاح المنظمي المركز الثاني من حيث الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة حيث حلّ بعد الفاعلية بالمرتبة الأولى على مستوى بعدي هذا المتغير، وتلاها بعد الكفاءة، مما يدل على اعتماد مصانع المواد الغذائية المبحوثة على أبعاد النجاح المنظمي وبمستويات ترتيبية مختلفة وفق رؤية الافراد المستجيبين.
12. كشفت نتائج تحليل الارتباط عن ظهور ارتباط معنوي وطردى 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 الاستثارة 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 المثالية (الكاريزما)، بقيمته التفسيرية المؤثرة في متغير النجاح المنظمي وجاءت بعدها الابعاد، الاعتبارات الفردية، التحفيز، الاستثارة الفكرية، وعلى التوالي بنسب تفسيرية متباينة وبمستويات أقل.



### ثانياً: المقترحات

1. تقترح الدراسة بأنه يجب على مصانع المواد الغذائية المبحوثة تشجيع الاناث وتكليفهن لشغل المناصب الوظيفية لغرض تحقيق التنوع في القوى العاملة، وتقليص القيود الاجتماعية في العمل بهدف الاستفادة من قدرتهن 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 العواقب الادبية والاخلاقية لقراراتها.
3. أقترحت الدراسة بضرورة تشجيع ادارة مصانع المواد الغذائية على تحدي المشكلات التي تواجهها في العمل عبر وضع اليات وخطط مناسبة لايجاد الحلول.
4. توصي الدراسة بضرورة تشجيع ادارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة على التفكير بإسلوب ابداعي للتعامل مع المشكلات من خلال إعتداد اساليب علمية في اتخاذ القرارات مثل العصف الذهني.
5. تقترح الدراسة بزيادة اهتمام مصانع المواد الغذائية المبحوثة بالمثاقسين والمهملين ومحاولة مساعدتهم من خلال ادخالهم في دورات تدريبية لتعزيز قدراتهم في العمل ومنح المكافآت للعاملين بحسب نسب المشاركة في انجاز العمل.
6. اوصت 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 إهتمام ادارة مصانع المواد الغذائية المبحوثة بإستشارة العاملين عند إتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات والعصف الذهني.
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 الاستثارة الفكرية مع متغير النجاح المنظمي.
9. تقترح الدراسة بتعزيز العلاقة الضعيفة وبالذات تأثير بعد الاستثارة الفكرية في النجاح المنظمي عن طريق قيام مصانع المواد الغذائية المبحوثة بإستثارة جهود العاملين والانتفاع من قدراتهم الكامنة ومعرفة مدى وعيهم في حل المشكلات والابداع في العمل.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

1. ابراهيم، صديق بلل. (2018). الدور المفسر للقيادة التحويلية في العلاقة بين متغيرات البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة، بحث منشور، مجلة جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا. مجلة 19- عدد 2
2. برباوي كمال، قناشي 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 والبيدي، 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 التشريعية 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 باجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تميمتها، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة
7. الذهبي، جاسم محمد، العزاوي، نجم عبد الله، (2005). "مبادئ الادارة العامة، منظور استراتيجي شامل، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة للتجهيز الطباعي والاستنساخ -العراق.
8. الربيعي، 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 المسيب، مجلة القادسية، المجلد 12- العدد 1.
10. سعال، د.سومية. (2018). "الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة" مركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة الاغواط- الجزائر، مجلة الباحثان عدد 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، خضير كاظم، (2009)، "نظرية المنظمة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان \_ الاردن.
13. صالح، د. محمد احمد. (2022). " الكفاءة الادارية 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 والادارية، المجلد (24)، العدد(104).
15. الطائي، احمد ضياء الدين صلاح الدين، (2015) " نجاح منظمات الاعمال على وفق التوجيه الريادي لتكنولوجيا 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 المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية، 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 الكثير، بيروت، لبنان.
20. علوان، سهام أحمد محمد (2021)، "القيادة المهملة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية"، دراسة ميدانية لآراء أعضاء 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 والادارية، المجلد 24 عدد 106.
22. فتيحة، بقادر وزينب، علالى. (2020). أثر مقومات القيادة التحويلية على نجاح الاستراتيجية للمنظمة. رسالة الماجستير، دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس ادرار، جامعة احمد دراية- الجزائر.
23. فوزي، علي فاضل. (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع المنظمي، دراسة تحليلية في احدى شركات القطاع الصناعي. مجلة العلوم الاقتصادية جامعة بغداد ع 68
24. القيسي، 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 المواطنة 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 عدد4.
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/ المجلد 16 ع 52
29. المعاينة، ختام. (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قسبة 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. الوندائي، اوس بهجت رشيد (2012)، "أثر القدرات التكنولوجية على النجاح المنظمي"، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

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).