

النجاح التنظيمي في ظل السمات القيادية لمنظمات الاعمال

م . د . حميد علي احمد

الجامعة العراقية / كلية الإدارة والاقتصاد

**Organizational success under the leadership of
business organizations**

Hameed Ali Ahmed PhD. (Lecturer)

Economic and Administration college / The IRAQIA
University

هدف البحث الى تسليط الضوء على مفهوم وأبعاد السمات القيادية، وأهميتها ودورها في نجاح المنظمات الذي يأتي بوجود إدارة كفنة وفاعلة (ناجحة)، متمثلة بقيادة يمتلكون الرؤية الجيدة والثاقبة لمستقبل منظماتهم والقدرة العالية على التنبؤ والتحليل والربط والاستنتاج والثقة بالنفس ويحسنون توزيع واستخدام الموارد المتاحة لمنظماتهم، واتخاذ القرارات الحاسمة والتعامل مع المشاكل وحلها بموضوعية وعلمية وخبرة ومهنية عالية. فنجاح المنظمات يعني نجاح قادتها. وعلى هذا الأساس فقد اختيرت كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد التي يمكن أن تكون مناسبة لإجراء البحث فيها، إذ جرى جمع البيانات الخاصة من العينة المبحوثة في الكلية موضوعة البحث في مدينة بغداد، وقد استخدمت العينة القصدية إذ جرى اختيار عينة المدراء ورؤساء أقسام الكلية المبحوثة، من المراكز الوظيفية العاملة في بغداد من قبل البحث الحالية، وبلغ المجموع الكلي لعينة البحث (٣٤) فرداً. اما أدوات جمع المعلومات والتحليل الإحصائي، استعملت الاستبانة للحصول على أهم البيانات، وكانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات وجرى توظيف عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية اللامعلمية لغرض تحليل ومعالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي (Spss) متمثلة بنسبة الإجابة إلى مساحة المقياس، لتحديد أهمية إجابات المبحوثين لأبعاد البحث ولأسئلة المقياس، ومعامل الارتباط (Kendal) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث، وأسلوب تحليل المسار (Path Analyzes). وقد توصل البحث الى إثبات صحة الفرضية التي تشير الى وجود علاقة بين أبعاد السمات القيادية والنجاح التنظيمي لدى عينة المبحوثة في الكلية، كما توصل البحث الى جملة من الإستنتاجات والتوصيات.

الكلمات الرئيسية: القيادة، السمات القيادية، النجاح التنظيمي.

Abstract

The aim of the research is to shed light on the concept and dimensions of leadership traits, their importance and their role in the success of organizations, which comes in the presence of efficient and successful management, represented by leaders who have a good vision and insight into the future of their organizations, the ability to predict, Making critical decisions and dealing with problems and solving them objectively, scientifically, professionally and professionally. The success of organizations means the success of their leaders. On this basis, the College of Management and Economics - University of Baghdad, which could be suitable for research, was selected. The data were collected from the sample examined in the research college in the city of Baghdad. The sample was used as a sample, Of the functional centers operating in Baghdad by the current research, and the total number of the research sample (34) individuals. Data collection and statistical analysis tools were used to obtain the most important data and were the main tool for collecting data and information. A number of statistical methods were used to analyze and process data through the statistical program (Spss) And the correlation coefficient (Kendal) to measure the strength of the relationship between the search variables and the path analysis method (Path Analyzes). The research found the validity of the hypothesis that indicates a relationship between the dimensions of leadership qualities and organizational success in the sample of the researcher in the college, and the research reached a number of conclusions and recommendations.

Keywords: leadership, leadership traits, organizational success.

المقدمة

تسعى منظمات الأعمال عموماً على اختلاف أحجامها وأنواعها إلى أن تكون ناجحة في أعمالها من خلال كفاءتها في استغلال الموارد المتاحة لها الأستغلال الأمثل لتحقيق أهدافها بفاعلية عالية، فضلاً عن فلسفة وتوجهات إدارتها العليا. وتتمثل هذه الأهداف بتحقيق الأرباح العالية والحصة السوقية الكبيرة، والدخول في أسواق جديدة، والبقاء والتوسع والنمو. وينبغي توفير الأمكانيات والموارد المنظمة (المادية، المالية، البشرية، المعلوماتية) الكافية لأداء أنشطتها وأعمالها، والإدارة الكفوءة القادرة على تحقيق النجاح في مختلف الظروف. وتجدر الإشارة هنا إلى إن أهم موارد المنظمة هي الموارد البشرية لأنها المحرك أو المشغل لبقية الموارد الأخرى، والجزء المهم من بين هذه الموارد البشرية هم القادة الإداريين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية إنجاز الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة). الإدارة وهي العامل الثالث في عوامل نجاح المنظمات فهي أما أن تكون عامل نجاح في حال كفاءتها أو تكون عامل فشل في حالة العكس.

إذاً ما الذي يحدد أو يحسم نجاح المنظمة من فشلها؟ بمعنى آخر ما هو العامل الأهم الذي يحدد نجاح المنظمة؟ الجواب هو الإدارة، لأن نجاح المنظمات مرهون بوجود إدارة ناجحة قادرة على دراسة وتحليل وفهم واستيعاب وإدراك طبيعة البيئة الخارجية ومكونات العلاقات الموجودة بينها وإتجاهاتها وتحديد التهديدات والعمل على توظيف الموارد المتاحة باتجاه وتجنب الآثار السلبية ، وقراءة وإستشراف المستقبل

للارتقاء بالمنظمة إلى أعلى المستويات من التقدم والتوسع والنمو وتحقيق الأرباح العالية والمكانة المتميزة في السوق، وتتمثل بالقادة الإداريين الذين يتولون قيادة المنظمة وهم لا يكونون كذلك إلا إذا توافرت فيهم سمات القادة الناجحين. لذا نحاول من خلال هذا البحث أن نسلط الضوء على دور السمات القيادية للقادة في نجاح منظمات الاعمال وخلق نوع من المعرفة والوعي بأهميتها في سياق المنظمات والمجتمعات والأفراد.

المحور الأول- منهج البحث

أولاً : منهجية البحث

١ - مشكلة البحث برزت مجموعة من التساؤلات، منها فكرية عامة وأخرى تطبيقية، ومن خلال هذه التساؤلات يمكن التوصل معرفة مشكلة البحث الفكرية والعملية والاجابة عليها وكالاتي:

أ - تساؤلات البحث الفكرية العامة

(أولاً) : ما هو مفهوم السمات القيادية ، والنجاح التنظيمي ؟ وما هي العلاقة بينهما ؟ وكيف يتأثر النجاح التنظيمي بالسمات القيادية ؟

(ثانياً) : كيف تدرك المنظمة المعنية بالبحث أهمية السمات القيادية التي تتضمن السمات العقلية ، السمات الوظيفية ، السمات السلوكية

(ثالثاً) : كيف تدرك الإدارة العليا مفهوم النجاح .

ب - تساؤلات البحث التطبيقية الخاصة

(أولاً) : التساؤل الأول : ما هو مستوى أهمية متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة ، وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيس ، التساؤلات الفرعية الآتية :

(ثانياً) : ما هو مستوى أهمية السمات القيادية في المنظمة المبحوثة ؟ وقد تفرع عن هذا التساؤل الفرعي التساؤلات الثانوية الآتية :

(١) ما هو مستوى أهمية السمات العقلية في المنظمة المبحوثة ؟

(٢) ما هو مستوى أهمية السمات الوظيفية في المنظمة المبحوثة ؟

(٣) ما هو مستوى أهمية السمات السلوكية في المنظمة المبحوثة ؟

(ثالثاً) : ما هو مستوى أهمية النجاح التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟ وقد تفرع عن هذا التساؤل الفرعي التساؤلات الثانوية الآتية :

(١) ما هو مستوى أهمية الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء في المنظمة المبحوثة ؟

(٢) ما هو مستوى أهمية التطوير في المنظمة المبحوثة ؟

(٣) ما هو مستوى أهمية اختيار الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة ؟

٢ . التساؤل الثالث : هل أن أبعاد السمات القيادية لها علاقة ارتباط بأبعاد نجاح المنظمات ؟

٣ . التساؤل الثاني : هل ان السمات العقلية أكثر تأثيراً من السمات الوظيفية بتأثيرها في نجاح المنظمات ؟بعد عرض هذه التساؤلات ، فأن البحث الحالي سيجيب عنها بعد اختبارها ميدانياً من خلال أدوات البحث ، سواء كانت تلك الأدوات المتخصصة بجمع البيانات والمعلومات ، أو المتخصصة بالتحليل والمعالجة الإحصائية ، للتحقق من مدى تقبل الميدان لواقع الفكري الذي أفرز هذه التساؤلات الفكرية العامة التي جاءت بها البحث ، ومدى قدرة مجتمع البحث وعينتها على التلاؤم مع هذا الواقع أو رفضه .

٢ - أهمية البحث تتمثل أهمية البحث في تسليط الضوء على مفهوم وأبعاد السمات القيادية، وأهميتها ودورها في نجاح المنظمات الذي يأتي بوجود إدارة كفئة وفاعلة (ناجحة)، متمثلة بقيادة يمتلكون الرؤية الجيدة والثاقبة لمستقبل منظماتهم والقدرة العالية على التنبؤ والتحليل والربط والاستنتاج والثقة بالنفس ويحسنون توزيع واستخدام الموارد المتاحة لمنظماتهم لخلق القوة من حالات الضعف والإمكانيات البسيطة والتحفيز والتأثير والتوجيه لمرؤوسهم لانجاز الأعمال والمهام والواجبات بكفاءة وحماس وتمتعهم بالقدرة على الابتكار والإبداع والتطوير، وقراءة متغيرات البيئة بشكل صحيح بهدف استغلال الفرص المتاحة فيها وتجنب التهديدات والإقدام على المخاطرة المحسوبة أحياناً واتخاذ القرارات الحاسمة والتعامل مع المشاكل وحلها بموضوعية وعلمية وخبرة ومهنية عالية. فنجاح المنظمات يعني نجاح قادتها. فمتى ما كان للمنظمات قادة بهذه السمات استطاعت تحقيق النجاح، فنجاح المنظمات يعني نجاح قادتها.

٣ - أهداف البحث سعى البحث الى تحديد ملامح تأثير السمات القيادية على نجاح المنظمات، فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية :

أ - إمكانية تطبيق معايير خاصة ومحددة (تحديد استراتيجية اختيار الأفراد الذين يتولون المناصب القيادية وسياستها والرجوع للمعايير الخاصة بالسمات القيادية لتحديد العناصر المطلوبة لمختلف المستويات الإدارية والالتزام بتطبيقها وتقييم الأداء) في المنظمة المبحوثة وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة .

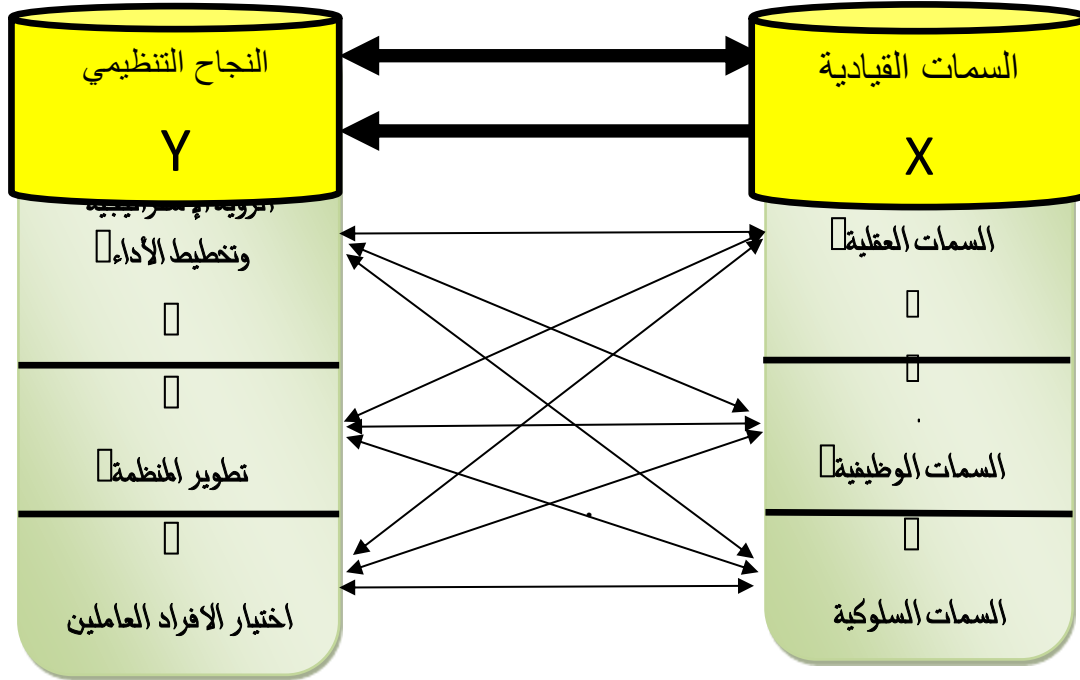
ب- تقييم كل من متغيري موضوع البحث وهما السمات القيادية والنجاح التنظيمي في ضوء استجابة العينة المبحوثة لفقرات الأسئلة والذي يعكس واقع المتغيرين في كلية الإدارة والاقتصاد.

ج- التحقق من قدرة المنظمة المبحوثة على أعداد وتوفير العناصر القيادية الناجحة، ووضعها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، لاتخاذ القرارات السليمة بما يعكس على أدائها وتنفيذ استراتيجياتها، وتحقيق أهدافها المرسومة والارتقاء بها لخدمة المجتمع .

ثانياً : **مخطط البحث المقترح** يتطلب تحقيق أهداف البحث بناء مخطط يعتمد على تركيب متغيراته الأساسية السمات القيادية ونجاح المنظمات ويتضمن مخطط البحث الفرضي الذي يوضحه الشكل (١) على تقسيم متغيراته على نوعين هما :

١ - المتغير التفسيري: السمات القيادية الذي شمل ثلاث متغيرات فرعية أساسية وهي (السمات العقلية، السمات الوظيفية، السمات السلوكية)

٢ - المتغير الاستجابي: النجاح التنظيمي والذي يتمثل بـ (الرؤية الإستراتيجية وتخطيط الأداء ، تطوير المنظمة ، اختيار الأفراد العاملين توضح الأسهم التي تربط بين متغيرات البحث طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما ، فالأسهم ذات الاتجاهين تمثل علاقات ارتباط ، والأسهم ذات الاتجاه الواحد تمثل علاقات التأثير بين المتغيرات ، كما أن أرقام الأسهم تعبر عن الفرضيات التي سيجري ذكرها لاحقاً.



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

ثالثاً : فرضيات البحث

١. ترتبط السمات القيادية ومتغيراته الفرعية بعلاقة ايجابية معنوية مع المتغير الاستجابي نجاح المنظمات بأبعاده الثلاثة ، وتنتج منه الفرضيات الآتية:

- هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي السمات العقلية والمتغير الاستجابي نجاح المنظمات.
 - هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي السمات الوظيفية والمتغير الاستجابي نجاح المنظمات.
 - هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي السمات السلوكية والمتغير الاستجابي نجاح المنظمات.
٢. تتغلب السمات العقلية على السمات القيادية بتأثيرها في النجاح المنظمي.

رابعاً : مجتمع البحث ومبررات الاختيار يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث أمراً مهماً وضرورياً من اجل تحقيق الموضوعية والصدق والثبات التي تعد كلها شروطاً لازمة في الاستبانة التي ستخص العينة المبحوثة . وعلى هذا الأساس فقد جرى إجراء مسح أولي للمنظمات التي يمكن أن تكون مناسبة لإجراء البحث فيها . فكانت كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد وقد اختيرت للأسباب الآتية :

١- أهمية متغيري البحث (السمات القيادية والرؤية التنظيمية) في واقع الكلية.

٢- قدم الكلية قياساً بالجامعات الاخرى.

٣- تلاؤم الكلية مع فقرات المقياس المستخدم في البحث.

٤- تطوير الجامعة بما ينسجم مع التطورات الحاصلة في الجامعات المتقدمة.

٥- لأهمية الجامعة في تنمية وتطوير المجتمع.

٦- كونها من الجامعات العريقة في العراق ولأنها تابعت التوسع في مرافقها الاكاديمية باستمرار.

٧- كما ان موقع الكلية الجغرافي جعلها بصورة او بأخرى قريبة من مركز المواصلات إذ يضمن نقطة اتصال الطلبة والاساتذة معاً مما يسهل الكثير من الاجراءات وتنفيذ العديد من المتطلبات لأدائها العملي والاكاديمي.

خامساً : الحدود الزمانية والمكانية جرى جمع البيانات الخاصة من العينة المبحوثة في الكلية موضوعة البحث للمدة ما بين (١٠ - ٢ - ٢٠١٧ لغاية ٣٠ - ٦ - ٢٠١٧) في مدينة بغداد، وقد استخدمت العينة القصدية إذ جرى اختيار عينة المدراء ورؤساء أقسام الكلية المبحوثة، من المراكز الوظيفية العاملة في بغداد من قبل البحث الحالية، وبلغ المجموع الكلي لعينة البحث (٣٤) فرداً . فقد جرى توزيع (٣٨) استبانة ، بصورة مباشرة من قبل الباحث على هذه المراكز .

سادساً : أدوات جمع المعلومات والتحليل الإحصائي استعملت الاستبانة للحصول على أهم البيانات ، وكانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات وجرى توظيف عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية اللامعلمية لغرض تحليل ومعالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي (Spss) وكما يأتي :

١ - نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس : لتحديد أهمية إجابات المبحوثين لأبعاد البحث ولأسئلة المقياس .

١ - معامل الارتباط (Kendal) : لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث .

٢ - أسلوب تحليل المسار (Path Analyzes).

المحور الثاني- الإطار الفكري للبحث

أولاً : السمات القيادية أشارت (عزيز، ٢٠٠٨، ٦) لابد للباحث في موضوع القيادة الإدارية من الرجوع إلى النشأة التاريخية، وبيان دواعيها ومعرفة مراحلها الطبيعية وبالتالي معرفة أسباب قيام السلطة والأنماط القيادية فيها وتحديد أنشطتها ومضامينها النظرية والتطبيقية. إن المفهوم القيادي يرتبط في انطلاقاته المستقبلية مع الأسس التاريخية التي بنيت عليها حياة المجتمع وتبلورت فيها تعاليم نظمه في القيادة والإدارة والتنظيم نظراً لوجود صلة وثيقة تجمع ذلك المفهوم مع النظم المعرفية والتقاليد والأعراف الاجتماعية التي آمن بها الفرد عبر تاريخه ومعتقداته فضلاً عن ارتباطه بأساليب الحياة العامة. نلاحظ وجود القيادة منذ العصور القديمة عند بدايات الإنسان الأولى وتكوين الحضارات القديمة، فنجد في أولى الحضارات السومرية إذ عرفوا السومريون ألوان القيادة الإدارية فقد وجدوا في بعض الوثائق لكهنة المعابد نظام ضريبي محكم ونجد أيضاً شريعة حمورابي التي أشار إليها بأنها احد المعالم البارزة في التاريخ البشري، إذ تعد أقدم مدونة قانونية سطر فيها الصفات الواجب توافرها في القائد النموذجي والدور الذي يقوم به بتقديم المجتمع ونموه (الكبيسي، ١٩٩٩، ٢١). أما الحضارة المصرية فهي تميزت بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة وتعتبر تعدد الاهرامات أهم الشواهد على قدرات المصريين القدامى التنظيمية والادارية (نجم، ٢٠٠٠: ٤٧). الا انهم تميزوا بالقوة والجبروت إذ كان رئيس العمل يراقب العمل وهو ممسك بيده السوط وييده الاخرى الرمح، فإذا ما اظهر العامل التعب او التمرد كان مصيره الموت بالسوط او على سنان الرمح، الا ان نظرة واحدة للاهرامات والمعابد المصرية دليل قاطع على دقة وكفاءة قائدها شهيداً بنصيحة الملك الفرعوني لأبنيه (اذ كنت قائداً تدير شؤون الجماهير عليك ان تبحث وتتق بفسك عن كل عمل صالح، حتى يتحرر الامر عليك من كل عيب(كلودس، ٧٢: ٢٤). اما الحضارة الصينية فقد عرفوا بحكمتهم وفلسفتهم وعرفوا بعض المبادئ الادارية في مجالات

القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة وهناك دستور الامبراطور (شاو) الذي يعد اقدم دليل اداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية من ادناهم الى اعلاهم مرتبة. أيضاً تدلنا الحضارة الصينية عن مدى اهتمامهم بالقادة اذ تحدث القائد العسكري (تزو) ومنذ اكثر من الفي سنة ببحثه العسكري عن القادة وعن مهام القادة والذي لا يزال القادة العسكريون والمديرون العصريون يحرصون على دراسته واعتماده لحد الان، فضلاً عن اهتمامهم بصفات وخصائص القادة التي حددت بست عشرة ميزة ودعوا الناس للأقداء بها من هذه الصفات (العدل، الأستقامة، الأخلاص، الحكمة... الخ). اضافة الى اهتمامهم بكيفية اختيار القادة اذ اقاموا نظاماً إدارياً خاصاً سموه نظام الأختبارات إذ لا يعين في مناصب الحكومة الأ من يجتازه بنجاح. وبسبب الأوضاع العسكرية والتجارية التي كانت سائدة آنذاك اهتم قادتهم بتطوير أنظمة العمل وأجراءاته وخاصة في أمور التخطيط العسكري والدفاع عن البلاد (لبنان، ٢٠٠١: ٤٥). وفي الحضارة الإغريقية نجد انها أولى الحضارات التي عملت على تكوين دولة ديمقراطية وانهم عرفوا ما يسمى بروح الخدمة العامة التي تشمل في التأكيد على ان المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة. نجد ان الحضارة الإغريقية استقادت من أصول الحضارات السابقة فأن بحكائها السبعة وفلاسفتها الكبار كانت لها صرحاً حضارياً كبيراً من الافكار التي ركزت على القيادة، وتعكس جمهورية أفلاطون صورة القادة المطلوبين لبناء المجتمع الفاضل إذ وجد في الفلاسفة السياسيين الأهلية لتولي المناصب القيادية مجتمعه الذي تصوره بآدم يمثلون عقل الأمة المفكر ليأتي دور الجماهير في التنفيذ (الكبيسي، ١٩٩: ٢١). نستنتج مما تقدم في اعلاه بأن القيادة كانت محور أهتمام الإنسان منذ التاريخ القديم وحتى يومنا هذا لما لها من تأثير فعال في نمو وتطور المجتمعات. (عزيز، ٢٠٠٨: ٨)

مفهوم القيادة والسمات القيادية يعد (الشميري واخرون، ٢٠٠٤: ٢٢٠) ان القيادة علم منظم وهي فن عرفته البشرية منذ زمن طويل لذلك فالقيادة الادارية تقوم بدور اساس وجوهري في توجيه العمل الاداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الادارية، فالقيادة هي مفتاح الإدارة كما تمثل في جوهرها العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته. ويرى (رمضان وآخرون، ٢٠٠٣: ١٩٣) حتى تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق اهدافها وضمان استمرارها في الحياة فيجب ان توفر للعاملين فيها قيادة سليمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من اجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكولة اليهم. وان جوهر عمل القيادة يتمثل بالجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وكذلك التأثير الذي يمارسه فرد ما في سلوك أفراد آخزين ودفعهم للعمل باتجاه معين. ويرى (العلاق، ١٩٩٩: ٢٦٦) ان القائد يولد ولا يصنع. فليس كل مدير قائدا وإنما يمكن ان يكون القائد مديرا. ويفترض البعض ان هناك ارتباطا وثيقا بين القادة والأداء الفعال على أساس ان القائد الفعال هو الفرد الذي تتوافر فيه:

- أ. صفات ذاتية قيادية (موهبة).
 - ب. خبرة وظيفية عامة وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة.
 - ج. تكوين شخصي بسمات مميزة (ملكات خاصة).
 - د. مؤهلات تعليمية (سلاح).
 - هـ. طرائق وأساليب ومداخل في الإدارة العمل والناس (أدوات).
 - و. قدرات ورغبة تحقق له الأداء المتميز (فعالية). (التميمي، ٢٠٠٩: ٤٠)
- ثالثا: أهمية دراسة القيادة** يرى (الشماع وحمود، ١٩٨٩: ٢٤٣) بان القيادة تلعب دورا فاعلا وبارزا في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء. ولهذا فقد كرست جهود علمية كثيرة ومتنوعة للبحث والتقصي عن أهمية القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة. ويؤكد (سويدان وآخرون، ١٩٩٨: ٢٦٥) ان موضوع القيادة قد شغل تفكير الكتاب والباحثين منذ قديم الزمان وتبرز أهمية القيادة في المنظمات وذلك بسبب ما تشهده من تحديات ومتطلبات عديدة معقدة متمثلة بالمنافسة المفرطة والعولمة وتزايد المشكلات التنظيمية والادارية وان نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف على القيادة الناجحة. كذلك فان القائد الناجح هو الذي يستطيع من إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي للعمل لدى تابعيه. ويشير (المغربي، ١٩٩٥: ١٩٩) إلى أهمية القيادة بانها تعمل على تنمية القدرة في تفهم مشاكل المرؤوسين وتحفيزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكولة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية. وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي اخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع. (التميمي، ٢٠٠٩: ٤٢)

رابعاً: **مدخل السمات** اهتم الباحثون السايكولوجيون والاجتماعيون بدراسة أسباب بروز القيادة في المواقف الاجتماعية المختلفة ، وتوصلت الأبحاث في هذا المجال إلى اكتشاف العديد من السمات التي تجعل من أصحابها قادة ويعد هذا المدخل من المحاولات الأولى التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة. ويقوم هذا المدخل على افتراض إن القيادة سمة أو مجموعة سمات لفرد معين تميزه عن الآخرين وتجعل منه قائداً ناجحاً في جميع المواقف وقد تم حصر الخصائص والسمات القيادية عن طريق دراسة حياة وشخصيات عدد من القادة البارزين أو بملاحظة السلوك الفعلي لعدد من القادة أو بأجراء التجارب لتحديد الصفات الوراثية ومن نظرياتها وقد برز مدخلين في مدخل السمات وهما: (عزيز، ٢٠٠٨: ٢٢).

١- **نظرية الرجل العظيم** The Great Man Theory : يرى أصحاب النظرية إن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها.

تستند النظرية إلى الافتراضات التالية :

- يمتلك القادة العظام حرية الإرادة المطلقة

- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفائهم

- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات ما ينسجم مع رؤيتهم.

ركزت البحوث الحديثة لمدخل السمات على القادة الذين يتمتعون بمستوى من العظمة (Alerel Of Greatness) وسمي ذلك بنظرية الرجل العظيم ، فكرة النظرية إن القادة يولدون بسمات تجعل منهم قادة فالسمات تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم أي إن هناك شي ما في شخصية الفرد تجعله قادراً على إحداث التأثير في الآخرين بسبب ما يمتلكه من سمات قيادية تجعل منه قائداً. والقدرة القيادية صفة موروثه تخلق مع الفرد كغيرها من صفات اللون والجنس في طليعة الدعاة لهذه النظرية (Carlyer, 1841) (Calton, 1879) (Term An, 1954) (Wood, 1913) (Bales, 1954).

٢- **نظرية السمات** إن القائد بموجب هذه النظرية هو الفرد الذي يمتلك سمات معينة تؤهله للقيادة وهذه السمات هي المقياس الذي يميز القادة الناجحين من غير الناجحين والقادة عن سواهم. اعتمدت النظرية في أفكارها على نظرية الرجل العظيم وتأثرت أفكارها بالمدرسة السلوكية في علم النفس وإمكانية اكتساب السمات القيادية من خلال التعليم والتجربة إلا إن باحثيها اختلفوا في عدد وأنواع السمات القيادية إذ أكدت على ضرورة تمتع القائد الفعال بخصائص وسمات شخصية تؤهله للقيادة وتتميزه عن الآخرين وتمكنه من التأثير فيهم وتوجههم. وعليه ارتكزت أطروحات مفكرين هذا المدخل بشكل عام على تحديد نمط ثابت ومشارك من السمات القيادية الاجتماعية والسلوكية والفسولوجية اكتسبت تلك الطروحات شهرة واسعة في المجالين الأكاديمي والتطبيقي وساهمت بشكل كبير في بناء وتطوير تقنيات لقياس هذه السمات واغتنائها واعتمادها في اختيار القيادات الإدارية إذ يرى إننا إذ استطعنا أن نحدد هذه الصفات لأمكننا اختيار القائد الإداري.

تدور فلسفة النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم. من الانتقادات التي وجهت إلى النظرية :

- صعوبة وجود جميع السمات المذكورة في شخص واحد لكي يصبح قائداً نموذجياً (عدم الشمولية).

- اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية.

- عدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين.

- تجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة.

- عدم تحديد الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.

من كل هذه الانتقادات نجد انه جرى البحث عن نظريات قيادية أخرى جديدة وهي (عزيز، ٢٠٠٨: ٤٠):

أ- **السمات العقلية** اما السمات العقلية فقد تفرد بها مجموعة الكتاب فقد ركز الكاتب (Brown 1917) على سمات الذكاء، بعد النظر وسعة الافق، أصالة التفكير، قابلية التزود بالعلم والمعرفة، قابلية اصدار احكام صحيحة وتفرد الكاتب (Tead 1935) على سمات الذكاء، والحكمة، قابلية الحسم والبت في الامور وتفرد الكاتب (Barmard 1938) على سمات القدرة على تقييم الظواهر، قابلية الحسم والبت في الامور وتفرد الكاتب رايموند كاتل ١٩٤٥ على السمات الحس، طاقة ذهنية وفكرية عالية، نضج عقلي وتفرد الكاتب (Stogdill 1948) على السمات الذكاء، بعد النظر وسعة الافق، اليقظة، التفكير الاستراتيجي، قابلية الحسم والبت في الامور وتفرد الكاتب (Wald&Doty 1954) على السمات اليقظة، الموضوعية، طاقة ذهنية وفكرية عالية، قابلية التزود بالعلم والمعرفة وتفرد الكاتب (Vidyardhi) اسماعيل

(١٩٦٧) على سمة قدرة اكتشاف طاقات وقابليات الاخرين وتقررد الكاتب (Hampton 1973) على السمات الابداع، قابلية التزود بالعلم والمعرفة وتقررد الكاتب (Wriaht&Philip 1979) على سمة القدرة على مواجهة الغموض.

بـ **السمات الوظيفية** هناك سمات قد اشتركوا فيها كتاب وسمات تقرردوا بها كتاب آخرين فمثلاً نجد ان سمة المبادأة وقد اشترك فيها (Cowin 1918 – Bird 1940 – Ernest 1978 – Wrijght&Philips 1979 – Ross 1980 – Anuja 1993 – Pettinger) اما سمة الخبرة والتجارب فقد اشتركوا فيها الكتاب (– Downey,Et.Al 1977 – Mahoney,Et.Al 1965 – Winston 1937 – Wold&Doty) وسمة المستوى الدراسي اشترك فيها الكاتبين (Certo 1997 – Gupla&Covindarajon 1984) وسمة اهتمامات مهنية ووظيفية، والخبرة والتجارب اشترك فيها الكاتبين (Tarnopol 1958 – Mahoney&Ctall 1962) وسمة استجابة وظيفية اشترك فيها الكاتبين (Cattel 1965 – Rousseen 1978) وسمة القدرة على التحليل اشترك فيها الكاتبين ولف اوف فرواليه ١٩٨٠ – نواف كنعان ١٩٩٥) وسمة يخطط وينظم الأعمال بفاعلية جيدة اشترك فيها الكاتبين (Henry 1919 – Harrey) اما بقية السمات فقد تقررد بها كل كاتب على حدة، فقد تقررد (Tead 1935) بسمة التعليم وتقررد الكاتب (Pennington,Et.Al) (1988) بالسمات المبادأة، معرفة متعلقة بالعمل، استجابة وظيفية وركز الكاتب (رايموند كاتل ١٩٤٥) بسمة القدرة على الالتزام بالعمل وتقررد الكاتب (اوين سشل ١٩٤٦) بسمة الاتجاه العلمي للعمل، وتقررد الكاتب (Moors 1960) بسمة العمل الدؤوب ، وتقررد الكاتب (Miner) (1978) بالسمات تحويل المهام للاخرين، التأكيد، وتقررد الكاتب (Orilly 1982) بالسمات المستوى الدراسي، مدة الخدمة وتقررد الكاتب (Hatfield & Husemen 1982) بسمة مدة الخدمة وتقررد الكاتب (Abde-Halim 1983) بالسمات القدرة على اتخاذ القرارات، الخبرة والتجارب.

ج- **السمات السلوكية** نجد ان سمة الشجاعة قد نالت اهتمام ثلاثة كتاب (اوين سشل ١٩٤٦ – Tarnopol – Coates&Pellegrin 1957) (1958) وسمة الثقة بالنفس قد ركزوا عليها الكتاب (Vidyarthi ١٩٦٧) وسمة يميل للمثابرة والاصرار ركزوا عليها الكتاب (Certo 1992 – Cattel 1965). اما بالنسبة للسمات التي لم يشترك فيها عدد من الكتاب. فقد ركز الكاتب (Terman 1904) على السمات الشجاعة، واسع الاطلاع، طلاقة اللسان وحسن التعبير، وركز الكاتب (Brown 1917) على السمات الامانة، الثقة بالنفس، التفاؤل، يسيطر على أعصابه، القدرة على تحمل المسؤولية، طلاقة اللسان وحسن التعبير، يحسن التدبير .

خامساً : النجاح التنظيمي يعني النجاح لغة واصطلاح في اللغة العربية وطبقا لقاموس مجمع اللغات ل(السابق 1985:941) بلوغ النتيجة المطلوبة، كذلك هو يعني (الظفر بالحوائح) طبقا لقاموس مختار الصحاح (الرازي، 1981:646) ويعني في اللغة الانكليزية (Success) طبقا لقاموس المورد (البلعكي ، 1971:925) المنزلة الرفيعة (Succeed) تعني نجح او افلح و(Successful) شخص ناجح او عمل ناجح وإحراز المنزلة الرفيعة (Successful) تعني النهاية المفضلة او الوصول الى السمو على وفق قاموس (Websters; 1974: 1163) وفي اللغة الفرنسية يؤشر الى تحقيق نتيجة جديدة او البلوغ والارتفاع طبقا لقاموس (Robert, 1983: 946) وترى (العزاوي، ٢٠٠٨: ١٢٤) ان المنظمة الناجحة تتسم بجملة خصائص وذلك على خلفية ايمانها بان هذا النجاح قد ينتج عن سمة واحدة (المرونة العالية، والحرص على راحة الزبائن او عن التزامها بخطوات النجاح التي حددها (Gish, 2002: 1-6) في الآتي :

- ١- التأكد من وضوح أهدافها وتعريف العاملين والشركاء بها.
- ٢- تحليل عمليات المنظمة والتأكد من كفاءة الأنشطة المنظمة.
- ٣- التأكد من توافق المنتج او الخدمة مع توقعات المستفيدين.
- ٤- توفير القيمة عبر تطوير خطة تكنولوجية تركز على أهدافها، يليها تحديد النتائج المرغوب بها مع شركاء الأعمال، وتخطيط التدريب اللازم للعاملين. لذا من ذلك نستنتج ان مفهوم النجاح التنظيمي الذي تم التطرق اليه يتفق مع ما جاءت به الاستبانة التي أعدها الباحث واخذ عاملي الكفاءة والفاعلية معيارا لقياسه.

ثانياً : مقاييس النجاح التنظي يعرف (Paris, 2000:3) مقاييس النجاح بانها تلك المقاييس التي نعتقد بأنها تبين لنا اثر إعمالنا، وهي قد تكون معايير كمية او ادراكية قابلة للقياس بطريقة معينة بحيث تعكس غرض ورسالة المنظمة، مشيرا الى اهمية مقاييس النجاح كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الاساسية فيما اذا كانت تتلائم مع الملاحظات الحالية او تحتاج الى اجراء تغييرات وهذا مااطلق عليه

(Kaplan And Norton, 1996) تعلم الحلقة المزدوجة، وان تحديد المقاييس للنجاح يخلق له رؤية وتفكير مشترك لدى مجموعات العمل، وليبان مقاييس النجاح التنظيمي وقد اعتمدت المنظمات عدد من المعايير لقياس النجاح التنظيمي، والجدول الاتي يبين ما طرحه الكتاب والباحثين من هذه المقاييس.

جدول رقم (١) معايير قياس النجاح التنظيمي			
المقياس	السنة	الكاتب	ت
الفاعلية (درجة تحقيق الاهداف، التكيف) الكفاءة (رضا العاملين، درجة تقبل الجمهور للرسالة التي تقدمها الادارة، الكلفة)	٤٧:١٩٨٩	الركابي	١
تطوير اعمال المنظمة	١٩٢:١٩٩٤	Brown And Laverick	٢
الفاعلية (درجة تحقيق الاهداف مجسدة في خدمة المجتمع، التعليم العالي والبحث العلمي).	٥٢:١٩٩٦	الرحيم	٣
الفاعلية والكفاءة	١٩٨٩	الشماع وحمود	٤
مشاركة الزبون، والفجوة بين رغبة الزبون وماتقدمه المنظمة	١:١٩٩٥	Pinell	٥
الكفاءة والفاعلية	٥٢:١٩٩٧	العقيدى	٦
الكفاءة لقياس المنظمات الغير هادفة للربح	٢١:١٩٩٩	Heuer	٧
النجاح الاستراتيجي من خلال التكيف ، النمو، البقاء	١٩٩٩	الركابي	٨
المدخل الشمولي(تدريب، تطوير، مكافآت، رواتب، تخطيط، التعاقب، ادارة الموارد، التخطيط ، الاستثمار الفعلي، والمتوقع)	٢٠٠٠	Stringer	٩
السوق ، الزبون، العمليات المالية، الافراد، البيئة، الشركاء	٢٠٠٤	Phillips	١٠
المرونة، راس المال الفكري، محفظة المهارات، الكفاءات الجوهرية	٢٠٠٣	Hitt	١١
الزبون، العمليات، التطوير الداخلي	٢٠٠٥	Orion	١٢
الرؤية الاستراتيجية، تخطيط الأداء، النشاط العملي، تطوير المنظمة، اختيار الأفراد، ثقافة المنظمة، القيادة والإدارة، التطوير الشخصي، التقييم والمراجعة	٢٠٠٥	Impact	١٣

المصدر : (التميمي، ٢٠٠٩: ٩٧)

المحور الثالث - الجانب التطبيقي

يوضح الجدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة على مساحة المقياس للسمات القيادية وابعادها المتمثلة في (السمات العقلية، السمات الوظيفية، السمات السلوكية)، وكما يأتي:

جدول (٢): الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة على مساحة المقياس للسمات القيادية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
السمات العقلية	٣,٦	٠,٨٣	٠,٧٢
السمات الوظيفية	٣,٦٣	٠,٧٧	٠,٧٢
السمات السلوكية	٣,٦	٠,٩٢	٠,٧٢
أجمالي السمات	٣,٦١	٠,٧٩	٠,٧٢

حقق متغير السمات العقلية وسطاً حسابياً بلغ (٣.٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٣)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى السمات العقلية لدى القادة في المنظمة المبحوثة. وبلغ مستوى أهمية السمات العقلية ٠.٧٢٪، وهو مستوى جيد يشير الى ارتفاع وجود السمات العقلية في المنظمة المبحوثة. حقق متغير السمات الوظيفية وسط حسابي بلغ (٣.٦٣) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٧)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى السمات الوظيفية لدى القادة في المنظمة المبحوثة. وبلغ مستوى أهمية السمات الوظيفية (٠.٧٢٪)، وهو مستوى جيد يشير الى ارتفاع وجود السمات الوظيفية في المنظمة المبحوثة. حقق متغير السمات السلوكية وسط حسابي بلغ (٣.٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٢)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى السمات السلوكية لدى القادة في المنظمة المبحوثة. وبلغ مستوى السمات السلوكية لدى القادة في المنظمة المبحوثة. وبلغ مستوى أهمية السمات السلوكية (٠.٧٢٪)، وهو مستوى جيد يشير الى ارتفاع وجود السمات السلوكية في المنظمة المبحوثة. حقق متغير السمات السلوكية وسط حسابي بلغ (٣.٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٢)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى إجمالي السمات القيادية لدى القادة في المنظمة المبحوثة. وبلغ مستوى أهمية السمات العقلية (٠.٧٢٪)، وهو مستوى جيد يشير الى ارتفاع وجود إجمالي السمات القيادية في المنظمة المبحوثة.

٢- تحديد أهمية النجاح التنظيمي ومتغيراته الفرعية يوضح الجدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة على مساحة المقياس للنجاح التنظيمي وابعادها المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الاداء، تطوير المنظمة، اختيار الافراد العاملين)، وكما يأتي:

جدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة على مساحة المقياس للنجاح التنظيمي وابعاد

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الاداء	٣,٤٦	٠,٨٢	٠,٦٩
تطوير المنظمة	٣,٣٨	٠,٨٥	٠,٦٧
اختيار الافراد العاملين	٢,٨٦	١,١٢٣	٠,٥٧
إجمالي النجاح التنظيمي	٣,٢٣	٠,٨٢	٠,٦٤

حقق متغير الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء وسط حسابي بلغ (٣.٤٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٢)، وبلغ مستوى أهمية الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء (٠.٦٩٪)، وهو مستوى متوسط يشير الى وجود الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء بمستوى متوسط في المنظمة المبحوثة. حقق متغير تطوير المنظمة وسطاً حسابياً بلغ (٣.٣٨) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٥)، وبلغ مستوى أهمية تطوير المنظمة (٠.٦٧٪)، وهو مستوى متوسط يشير الى وجود تطوير المنظمة بمستوى متوسط في المنظمة المبحوثة. حقق متغير اختيار الافراد العاملين وسط حسابي بلغ (٢.٨٦) وهو أدنى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري بلغ (١.١٢٣)، وبلغ مستوى أهمية اختيار الافراد العاملين (٠.٥٧٪) وهو مستوى متوسط يشير الى وجود اختيار الافراد العاملين بمستوى متوسط في المنظمة المبحوثة. حقق إجمالي النجاح التنظيمي وسط حسابي بلغ (٣.٢٣) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)،

وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٢). وبلغ مستوى أهمية إجمالي النجاح التنظيمي (٠.٦٤٪)، وهو مستوى متوسط يشير الى وجود نجاح تنظيمي بمستوى متوسط في المنظمة المبحوثة.

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

١- علاقات الارتباط

يعرض هذا المبحث علاقات الارتباط بين متغيرات البحث السمات القيادية بإبعاده والنجاح التنظيمي بأبعاده، ومن الجدول (٤) توضح النتائج علاقات الارتباط وكما يأتي:

جدول (٤): معامل الارتباط بين السمات القيادية وأبعاده والنجاح التنظيمي وأبعاده

إجمالي السمات القيادية	السمات السلوكية	السمات الوظيفية	السمات العقلية	
٠,٢٤٣	٠,١٦٦	٠,٢٦	٠,٢٧	الرؤية الاستراتيجية
*٠,٣٦٧	٠,٢٦٦	٠,٣٣٧	**٠,٤٦	تطوير المنظمة
**٠,٥٧١	*٠,٤٣٣	**٠,٥٣٣	**٠,٥٦	اختيار الأفراد العاملين
**٠,٥١١	*٠,٣٩	**٠,٤٧٥	**٠,٥٧٦	إجمالي النجاح التنظيمي
مستوى المعنوية عند دلالة ٠,٠٥			** مستوى المعنوية عند دلالة ٠,٠١	

أ. العلاقة بين السمات العقلية والنجاح المنظمي: لم يحقق متغير السمات العقلية للقادة اي ارتباط مع متغير الرؤية الاستراتيجية ، بينما حقق ارتباط مع متغير تطوير المنظمة إذ بلغ معامل الارتباط مقدار (٠.٤٦) وبمستوى دلالة (٠.٠١) اما الارتباط مع متغير الافراد العاملين فقد بلغ (٠.٥٦) وبمستوى دلالة (٠.٠١) وبلغ معامل الارتباط مع إجمالي النجاح التنظيمي فقد بلغ (٠.٥٧٦) وبمستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتائج تؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي السمات العقلية والمتغير الاستجابي نجاح المنظمات).

ب. العلاقة بين السمات الوظيفية والنجاح التنظيمي: لم يحقق متغير السمات الوظيفية للقادة اي ارتباط مع متغير الرؤية الاستراتيجية ، بينما لم يحقق ارتباط مع متغير تطوير المنظمة . اما الارتباط مع متغير الافراد العاملين فقد بلغ (٠.٥٣) وبمستوى دلالة (٠.٠١). وبلغ معامل الارتباط مع إجمالي النجاح التنظيمي فقد بلغ (٠.٤٧٥) وبمستوى دلالة (٠.٠١) . وهذه النتائج تؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها, هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي السمات الوظيفية والمتغير الاستجابي نجاح المنظمات..

ج. العلاقة بين السمات السلوكية والنجاح التنظيمي: لم يحقق متغير السمات السلوكية للقادة اي ارتباط مع متغير الرؤية الاستراتيجية ، بينما لم يحقق ارتباط مع متغير تطوير المنظمة . اما الارتباط مع متغير اختيار الافراد العاملين فقد بلغ (٠.٤٣) وبمستوى دلالة (٠.٠٥). وبلغ معامل الارتباط مع إجمالي النجاح التنظيمي فقد بلغ (٠.٣٩) وبمستوى دلالة (٠.٠٥) . وهذه النتائج تؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها, هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي السمات السلوكية والمتغير الاستجابي نجاح المنظمات..

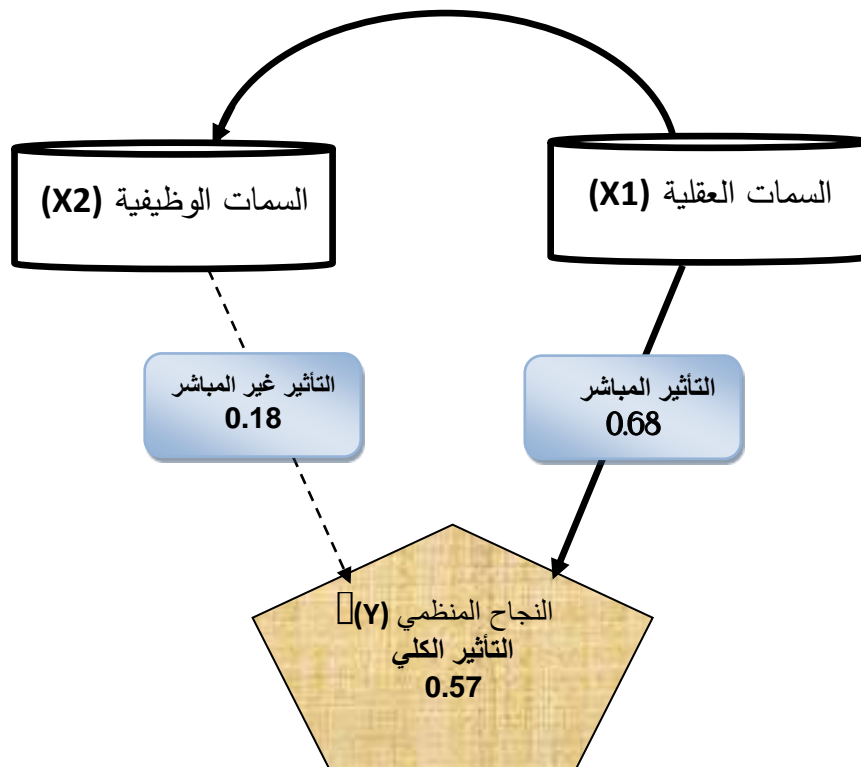
د. العلاقة بين إجمالي السمات القيادية والنجاح التنظيمي: لم يحقق متغير إجمالي السمات القيادية اي ارتباط مع متغير الرؤية الاستراتيجية ، بينما حقق ارتباط مع متغير تطوير المنظمة إذ بلغ معامل الارتباط مقدار (٠.٣٦٧) وبمستوى دلالة (٠.٠٥). أما الارتباط مع متغير الافراد العاملين فقد بلغ (٠.٥٧) وبمستوى دلالة (٠.٠١). وبلغ معامل الارتباط مع إجمالي النجاح التنظيمي فقد بلغ (٠.٥١١) وبمستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتائج تؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها هناك ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المتغير التفسيري السمات القيادية ومتغيراته الفرعية وبين المتغير الاستجابي نجاح المنظمات .

٢- علاقات التأثير أشارت الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (تتغلب السمات الوظيفية على السمات العقلية بتأثيرها في النجاح المنظمي). تحليل المسار الذي يوصف بأنه احد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات. يوضح الجداول (٥)، اتجاهات التأثير لمعامل المسار المباشر وغير المباشر للمتغيرات السمات العقلية (X1) والسمات الوظيفية (X2) في المتغير الاستجابي النجاح المنظمي (Y).

ت	نوع التأثير	قيمة التأثير
١	التأثير المباشر لـ (X1) في (Y)	0.68
٢	التأثير المباشر لـ (X2) في (Y)	0.39
٣	التأثير غير المباشر لـ (X1) في (Y)	0.39
٤	التأثير غير المباشر لـ (X2) في (Y)	0.18
٦	التأثير الكلي لـ (X1) في (Y) (التأثير المباشر + التأثير غير المباشر لـ (X1))	١,٠٧٣
٧	التأثير الكلي لـ (X2) في (Y) (التأثير المباشر + التأثير غير المباشر لـ (X2))	0.57

أ- اتجاهات التأثير لمتغير السمات العقلية (X1)

حقق متغير السمات العقلية (X1) تأثيراً مباشراً في المتغير الاستجابي النجاح المنظمي (Y) بقيمة مقدارها (0.68)، فيما حقق ذات المتغير تأثيراً غير مباشراً مقداره (0.39) في المتغير الاستجابي النجاح المنظمي. ومن خلال التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرات أنفة الذكر سيكون التأثير الكلي للسمات العقلية مقدارها (1.07)، والشكل (٢) يوضح هذه التأثيرات.



شكل (٢) التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير السمات الوظيفية (X2) عبر السمات العقلية (X1) في النجاح المنظمي

ب- اتجاهات التأثير لمتغير السمات الوظيفية (X2)

حقق السمات الوظيفية (X2) تأثيراً مباشراً في المتغير الاستجابي النجاح المنظمي (Y) بقيمة مقدارها (0.39) فيما حقق ذات المتغير تأثيراً غير مباشراً مقداره (0.18) في المتغير الاستجابي النجاح المنظمي، ومن خلال التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرات أنفة الذكر سيكون التأثير الكلي للسمات الوظيفية مقدارها (0.57).

وتشير هذه القراءة إن متغير السمات العقلية أكثر تأثيراً من متغير السمات الوظيفية في النجاح المنظمي. وبهذا ترفض الفرضية الثانية التي مفادها (تتغلب السمات الوظيفية على السمات العقلية بتأثيرها في النجاح المنظمي). وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (تتغلب السمات العقلية على السمات الوظيفية بتأثيرها في النجاح المنظمي)

المحور الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ظهور مستوى عالي من السمات العقلية، من خلال قدرة الادارة العليا في المنظمة المبحوثة على تمييز طاقات وقابليات الآخرين، وتوفير الظروف المناسبة للعمل .
2. ظهور مستوى عالي من السمات الوظيفية، من خلال توجيه الجهود نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة وقدرة الادارة العليا في المنظمة المبحوثة على تحليل المعلومات من خلال التغذية العكسية .
3. ظهور مستوى عالي من السمات السلوكية في المنظمة المبحوثة ، لان المنظمة تعمل على إشاعة الإحساس لدى العاملين بالثقة بالنفس .
4. ظهور مستوى عالي من السمات القيادية في المنظمة المبحوثة.
5. توجد علاقة وثيقة بين المتغير الفرعي السمات العقلية والمتغير الاستجابي نجاح المنظمات في المنظمة المبحوثة.
6. توجد علاقة وثيقة بين المتغير الفرعي السمات الوظيفية والمتغير الاستجابي نجاح المنظمات في المنظمة المبحوثة.
7. توجد علاقة وثيقة بين المتغير الفرعي السمات السلوكية والمتغير الاستجابي نجاح المنظمات في المنظمة المبحوثة.
8. توجد علاقة وثيقة بين المتغير التفسيري السمات القيادية والمتغير الاستجابي نجاح المنظمات في المنظمة المبحوثة
9. ظهور مستوى متوسط من النجاح المنظمي في المنظمة المبحوثة.
10. لم تستند المنظمة من وجود مستويات عالية من السمات القيادية في تحقيق النجاح المنظمي بشكل عالي.
11. لم تستند المنظمة من وجود السمات القيادية في صياغة الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الاداء.
12. هناك تأثير للسمات الوظيفية أكثر من السمات العقلية في نجاح المنظمة .

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة استغلال السمات القيادية في المنظمة المبحوثة في صياغة الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء.
2. ضرورة استغلال السمات القيادية في تطوير المنظمة.
3. ضرورة استغلال السمات الوظيفية في تحقيق النجاح التنظيمي للمنظمة المبحوثة.



١. الكبيسي، حامد جهاد دايمي ، ١٩٩٩، السلوك القيادي وعلاقته ببعض المتغيرات، أطروحة دكتوراه/ مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٢. نجم، عبود نجم، ٢٠٠٠، اخلاقيات الادارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط١، القاهرة
٣. كلودس. جورج الابن، ١٩٧٢، تاريخ الفكر الاداري، ترجمة احمد عودة، مكتبة الوعي العربي
٤. لبنان، هاتف الشامي وماركو ابراهيم نينو، ٢٠٠١، الادارة المبادئ والاسس، المركز القومي للنشر، ط١، عمان
٥. العميان، محمد سلمان، ٢٠٠٤ "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" ط١ ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
٦. الشماع ، خليل محمد حسن ، ١٩٩٩ . مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال . ط١ ، دار السيرة للنشر والتوزيع - الأردن .
٧. الركابي ، كاظم نزار ، ٢٠٠٤ . الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، ط١، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .
٨. العلاق، بشير، "اسس الادارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)"، دار اليازوني العلمية، ط١، عمان، ١٩٩٩.
٩. جواد، شوقي ناجي، "إدارة الاعمال منضوركلي"، دارالحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
١٠. المغربي ، كامل محمد ، ١٩٩٥ . السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . ط٢ ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع .
١١. الصالحي، سميرة، ٢٠٠٨: "أسلوب القيادة واثرة على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العوم الاقتصادية، جامعة الحاج الخضر - بتانة، الجزائر.
١٢. التميمي، محمد ياسين، ٢٠٠٩، "العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٣. عزيز، شيرين نوري، ٢٠٠٨، "اثر السمات القيادية في الرؤية التنظيمية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.