

دور القيادة المتسامية في المرونة التنظيمية - بحث ميداني**The role of transcendental leadership in organizational Flexibility
Field research**

م. مصطفى رعد صالح

Mostafa Raad Salih

معهد الادارة/ الرصافة/ الجامعة التقنية الوسطى

Middle Technical university/ Institute of Administration/ Al-Rusaffa

م. نور حسين فخري

Noor Hussien fakhri

تاريخ تقديم البحث: 2022/08/10

تاريخ قبول النشر: 2022/09/10

المستخلص

يهدف البحث الى اختبار دور القيادة المتسامية في المرونة التنظيمية في كل من كلية علوم الرياضيات/ جامعة بغداد، وكلية هندسة الاتصالات/ الجامعة التكنولوجية، وتمثلت مشكلة البحث بضعف قدرة الكليات المبحوثة على الوصول الى اعلى سمات القيادة المتمثلة بالقيادة المتسامية المتمثلة بمدى تحقيق الامل والروحانية في العمل والذي بدوره ينعكس سلبا على تحقيق المرونة التنظيمية، واستند البحث على فريضتين رئيسيتين لاكتشاف علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث من خلال تحليل اجابات العينة والتي شملت الكادر التدريسي الذين بلغ عددهم (36) تدريسي، وتم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة التي تضمنت (26) فقرة وتم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.22)، ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث اهتمام الكليات عينة البحث باساليب القيادة المتسامية التي تؤثر بشكل ايجابي على مدى تحقيق المرونة التنظيمية من خلال الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وعليه اوصى بزيادة الاهتمام بترسيخ قيم كل من الكليات المبحوثة واتجاهاتها لدى الكادر التدريسي فيها وتعزيز سلوكياتهم وتنمية الرؤيا والايان لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتسامية ، المرونة التنظيمية

Abstract

The research aims to test the role of transcendental leadership in organizational flexibility in both the College of Mathematical Sciences / University of Baghdad, and the College of Communications Engineering / University of Technology, and the research problem was represented by the weak ability of the researched colleges to reach the highest leadership traits represented by transcendental leadership represented in the extent to which hope and spirituality are achieved at work Which in turn negatively affects the achievement of organizational flexibility, and the research was based on two main hypotheses to discover the correlation and influence relationships between the research variables by analyzing the answers of the sample, which included the teaching staff, who numbered (36) teachers, and the data was collected based on the questionnaire that included (26) items It was analyzed using the statistical program (SPSS V.22), and one of the most prominent conclusions reached by the research is the interest of the faculties of the research sample in transcendental leadership styles that positively affect the extent to which organizational flexibility is achieved by responding to changes in the work environment, and accordingly He recommended increasing the interest in consolidating the values and tendencies of each of the colleges studied among the teaching staff, enhancing their behavior and developing their vision and faith.

key words: Transcendental Leadership, Organizational Flexibility.

المقدمة

تواجه المنظمات العديد من التحديات والتغيرات التي تتعلق بطبيعة القيادة والبحث عن نمط قيادي فعال يوجه طاقات العاملين ومهاراتهم باتجاه تحقيق أعلى مستويات الاداء، مما يتطلب وجود قيادة نوعية مختلفة لتحقيق متطلبات التكيف مع هذه التحديات وبذلك ظهر ما يسمى بالقيادة المتسامية التي تعد إحدى أشكال القيادة التي تجمع العديد من الأنماط القيادية كالتبادلية والتحويلية والخدمة والأخلاقية والتي بدورها تحقق المرونة التنظيمية من خلال الاستجابة للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل الديناميكية، استناداً إلى ما تقدم تبرز أهمية البحث في تقديم نموذج فرضي يوضح علاقة التأثير والارتباط بين القيادة المتسامية والمرونة التنظيمية ومعرفة طبيعة هذه العلاقة في كل من كلية علوم الرياضيات/ جامعة بغداد وكلية هندسة الاتصالات/ الجامعة التكنولوجية عينة البحث، إذ شملت 36 تدريسي فيها، تم توزيع الاستبانة وجمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث خصص الأول منها لمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، وتناول الثاني الجانب النظري، وناقش الثالث نتائج التحليل الميداني للبحث، واختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث الحالي حول ضعف قدرة الكليات المبحوثة على الوصول إلى أعلى سمات القيادة المتمثلة بالقيادة المتسامية المتمثلة بمدى تحقيق الأمل والروحانية في العمل والذي بدوره ينعكس سلباً على تحقيق المرونة التنظيمية، ويمكن تشخيص مشكلة البحث بالسؤالات الآتية:

أ. هل يوجد وعي وإدراك بأهمية القيادة المتسامية والمرونة التنظيمية لدى الكادر التدريسي في كلية علوم الرياضيات / جامعة بغداد وكلية هندسة الاتصالات / الجامعة التكنولوجية؟

ب. ما مستوى تطبيق القيادة المتسامية (القيم والاتجاهات، والسلوك، والروحانية) في الكليات المبحوثة؟

ج. ما مدى تطبيق مستويات المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية) في مكان العمل؟

د. هل تساهم القيادة المتسامية وابعادها في تحقيق المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية) في الكليات المبحوثة؟

2. أهمية البحث

أ. يسلط الضوء على القيادة المتسامية التي تعد أعلى مستويات القيادة التي توفر الشعور بالقوة والثقة للعاملين والقدرة على اتخاذ القرار والانجاز، مما يساهم في رفد المكتبات العراقية بالمعلومات عن متغيرات البحث في تخصص إدارة الأعمال.

ب. يسلط الضوء على مدى تركيز الكليات المبحوثة على الدور الذي تلعبه القيادة المتسامية في التأثير على المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المطلوب في العمل.

ج. تم تطبيق البحث في أحد القطاعات الفعالة التي تتميز بكافة المهارات والقدرات والكفاءات العلمية والمهنية المتمثلة بالقيادات الجامعية في كل من كلية علوم الرياضيات في جامعة بغداد وكلية هندسة الاتصالات في الجامعة التكنولوجية.

هـ. إمكانية تطبيق البحث الحالي في قطاعات مختلفة كالشركات، والوزارات... الخ.

3. أهداف البحث

أ. معرفة مدى توفر مستويات القيادة المتسامية (القيم والاتجاهات، والسلوك، والروحانية) ضمن قيادات كل من كلية علوم الرياضيات/ جامعة بغداد وكلية هندسة الاتصالات / الجامعة التكنولوجية.

ب. معرفة مدى تطبيق مستويات المرونة التنظيمية بأبعادها في كل من كلية علوم الرياضيات/ جامعة بغداد وكلية هندسة الاتصالات / الجامعة التكنولوجية.

ج. قياس تأثير القيادة المتسامية في تحقيق مستويات المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، والتشغيلية، والاستراتيجية) في الكليات المبحوثة.

د. تقديم تصور مقترح لتحقيق المرونة التنظيمية في الكليات المبحوثة من خلال تطبيق مستويات القيادة المتسامية.

4. فرضيات البحث

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتسامية والمرونة التنظيمية على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الكليات المبحوثة.

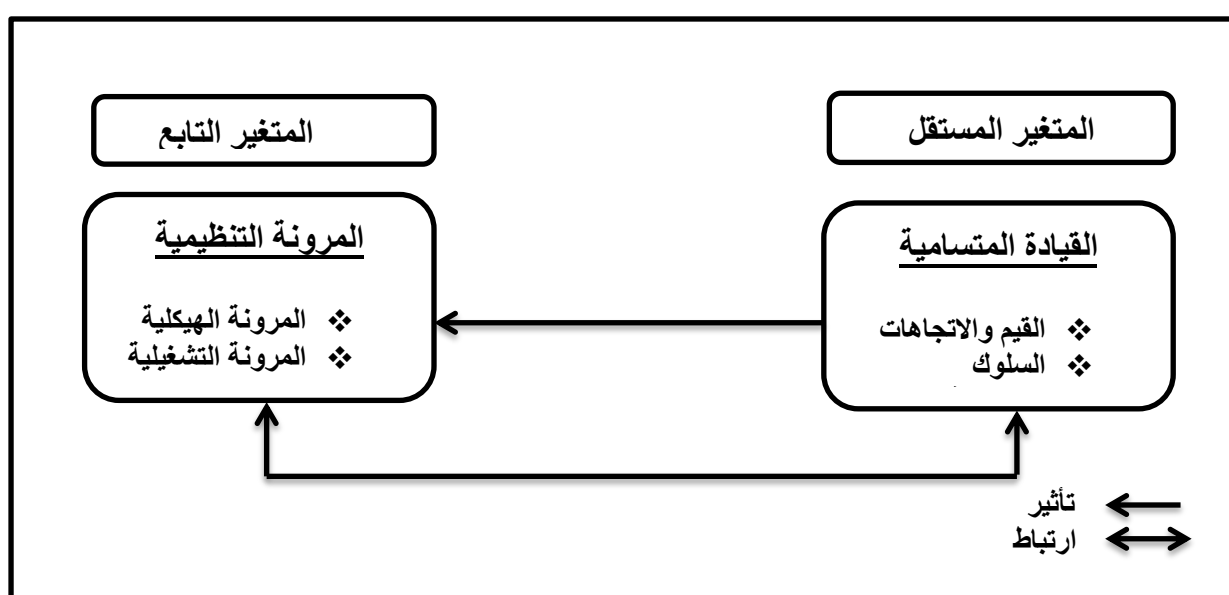
ب. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المتسامية في المرونة التنظيمية على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الكليات المبحوثة.

5. المخطط الفرضي للبحث

يقدم المخطط الفرضي للبحث صورة معبرة عن فكرة البحث، اذ يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وكما موضح في الشكل (1) وكالاتي:

أ. المتغير المستقل: القيادة المتسامية وابعادها (القيم والاتجاهات، والسلوك، والروحانية).

ب. المتغير التابع: المرونة التنظيمية وابعادها (المرونة الهيكلية، والتشغيلية، والاستراتيجية).



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث
المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات العلمية

6. حدود البحث

أ. الحدود المكانية: تم اجراء البحث في كل من كلية علوم الرياضيات/ جامعة بغداد، وكلية هندسة الاتصالات/ الجامعة التكنولوجية.

ب. الحدود الزمانية: تتمثل بمدة كتابة البحث وتوزيع الاستبانة على الكليات المبحوثة واجراء التحليل الاحصائي وكانت المدة من 2022/2/2 لغاية 2022/8/1.

ج. الحدود البشرية: شملت عينة البحث الكادر التدريسي في كل من كلية علوم الرياضيات/ جامعة بغداد، وكلية هندسة الاتصالات/ الجامعة التكنولوجية.

د. الحدود العلمية: القيادة المتسامية وتشمل (القيم والاتجاهات، والسلوك، والروحانية)، والمرونة التنظيمية وتتضمن (المرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية).

7. ادوات التحليل الاحصائي

اعتمد الباحثان في التحليل الاحصائي على كل من برنامج (SPSS) من اجل ادخال البيانات وتحليلها ولتحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية:

أ. التوزيع التكراري والنسب المئوية.

ب. الوسط الحسابي.

ج. الانحراف المعياري.

د. معامل الاختلاف.

هـ. الأهمية النسبية.

و. معامل الارتباط بيرسون.

ز. معامل الانحدار الخطي البسيط.

ل. معامل الانحدار المتعدد.

8. وسائل جمع البيانات

أ. الجانب النظري: اعتمد الباحثان على المصادر الأجنبية والعربية المختلفة شملت الكتب والبحوث المنشورة والاطاريح ذات العلاقة الوثيقة بمتغيرات البحث.

ب. الجانب العملي: اعتمد الباحثان على الاستبانة كونها المصدر الأساس لجمع البيانات، إذ تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقاييس جاهزة معتمدة بدراسات سابقة وتم اجراء بعض التعديلات عليها بما يتناسب مع واقع تطبيق البحث، ويمكن توضيح الابعاد الفرعية لكل متغير من متغيرات البحث، وأهم المقاييس العالمية المعتمد عليها من خلال الجدول الآتي:

جدول (1) المتغيرات الرئيسية للبحث وابعادها وأهم المقاييس العالمية المعتمد عليها

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
اولا	القيادة المتسامية	المتغير المستقل	القيم والاتجاهات	5	(الوعلائي والشمراي، 2022)
			السلوك	5	(خضير والعامري، 2022)
			الروحانية	5	
ثانيا	المرونة التنظيمية	المتغير المعتمد	المرونة الهيكلية	4	(عبدالله وابراهيم، 2022)
			المرونة التشغيلية	4	(عمير، 2019)
			المرونة الاستراتيجية	3	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات العلمية

9. مجتمع وعينة البحث

تمثل عينة البحث جزء من المجتمع الاصلي المتمثل بالكليات موضوع البحث (كلية علوم الرياضيات/ جامعة بغداد، وكلية هندسة الاتصالات/ الجامعة التكنولوجية) إذ تم اختيارها بطريقة عمدية يمكن من خلالها تعميم النتائج فكانت عينة البحث متمثلة بالكوادر التدريسية في كل من الكليات المبحوثة، وكما موضح في الجدول (2) ان عينة البحث بلغت (36) استمارة بنسبة (58%) من مجتمع البحث البالغ (60) إذ تم توزيعها على الكوادر التدريسية في الكليات المبحوثة وتم استرجاعها بالكامل، وكما موضح في الجدول الآتي:

جدول (2) مجتمع وعينة البحث ونسبة العينة من المجتمع

ت	الكلية	مجتمع البحث	عينة البحث	نسبة العينة من المجتمع
1	كلية علوم الرياضيات/جامعة بغداد/ التطبيقية	17	10	58%
2	كلية علوم الرياضيات/جامعة بغداد/ المصرفية	13	8	61%
3	كلية هندسة الاتصالات/ الجامعة التكنولوجية	30	18	60%
المجموع		60	36	58%

المصدر : من اعداد الباحثان

ثانيا: دراسات سابقة

أ. بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة المتسامية

1. دراسة (Isebor, 2018)

Transcendental Leadership For The 21st Century: A Narrative Inquiry on Effective Leadership And Workplace Spirituality	عنوان الدراسة
القيادة المتسامية للقرن الحادي والعشرين : دراسة حالة عن القيادة الفعالة وروحانية مكان العمل	هدف الدراسة
توضيح مفهوم القيادة المتسامية بما فيها روحانية مكان العمل ومعرفة التحديات والحوجز التي تقف عائقا امام تحقيق هذه القيادة.	مجال الاستفادة من الدراسة
زيادة معرفة الباحثان بمفهوم القيادة المتسامية وابعادها المتمثلة بالقيم والاتجاهات وروحانية مكان العمل المتمثلة بالسمو الاخلاقي للموظف.	عينة الدراسة
تم اجراء المقابلات الشخصية مع 10 مدراء تنفيذيين في اكااديمية الادارة.	نتائج الدراسة
يتمكن القادة من تشجيع الروحانية في العمل من خلال فهم العوائق والتحديات التي تعترض تنفيذ أبعاد القيادة المتسامية في مكان العمل والعمل على تحسين وزيادة الإنتاجية ورضا الموظفين.	

2. دراسة (Najarbashi & Aalikhani, 2014)

Transcendental leadership and organizational citizenship behavior: Investigating the role of spirituality in the workplace	عنوان الدراسة
القيادة المتسامية وسلوك المواطن التنظيمية : تحقيق دور روحانية مكان العمل	هدف الدراسة
دراسة العلاقة بين القيادة المتسامية وسلوك المواطن التنظيمية من خلال التحقق من دور الروحانية في مكان العمل كوسيط.	مجال الاستفادة من الدراسة
تعزيز الجانب النظري بالمعرفة عن روحانية مكان العمل والقيادة المتسامية بما فيها من قيم وسلوك واتجاهات العاملين في المنظمة.	عينة الدراسة
تم الاعتماد على الاستبانة في الوصول الى نتائج البحث اذ تم توزيع 122 استبانة على مجموعة من القادة في شركة التأمين الايرانية في طهران.	نتائج الدراسة
تشير النتائج إلى وجود بعض العلاقات الهادفة بين القيادة المتسامية وسلوك المواطن التنظيمية وبعد الروحانية في مكان العمل بالاضافة الى وجود علاقات إيجابية وذات مغزى بين الرؤية، الأمل، والإيمان والتقاليد الروحية، وبين القيادة المتسامية وسلوك المواطن التنظيمية.	

ب. بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير المرونة التنظيمية

1. دراسة (الزبيدي والخزرجي، 2016)

دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي : بحث ميداني في قطاع البلديات	عنوان الدراسة
قياس مدى تأثير المرونة التنظيمية في تحقيق الاستجابة لمتطلبات الاداء العالي.	هدف الدراسة
زيادة معرفة الباحثين بابعاد المرونة التنظيمية (الهيكليّة، التشغيلية والاستراتيجية)، اذ تم الاعتماد عليها في الجانب النظري.	مجال الاستفادة من الدراسة
تم توزيع الاستبانة على 88 مديرا ومسؤولا في مديرية البلديات العامة في وزارة البلديات والاشغال العامة.	عينة الدراسة
وجود ارتباط وتأثير معنوي للمرونة التنظيمية بابعادها (الهيكليّة، التشغيلية والاستراتيجية) على الاداء العالي.	نتائج الدراسة

2. دراسة (Bula & Ziębicki, 2011)

Organizational Flexibility as A Challenge of Contemporary Management: Determinants And Methods of Measurement	عنوان الدراسة
المرونة التنظيمية باعتبارها تحديا للادارة المعاصرة : محددات وطرق القياس	هدف الدراسة
تحديد محددات المرونة التنظيمية وطرق قياسها.	مجال الاستفادة من الدراسة
التعرف على مفهوم المرونة التنظيمية، واعتبارها احد الدراسات السابقة التي اعتمدها البحث الحالي.	عينة الدراسة
تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، والمقابلات الشخصية مع مجموعة افراد من قسم الدراسات التجارية جامعة البورج (الدنمارك) وجامعة فروتسواف للاقتصاد (بولندا).	نتائج الدراسة
لا توجد طرق محددة للمرونة التنظيمية يتم اعتمادها في جميع المنظمات، اذ يتطلب تطبيقها طرق مختلفة لانشاء نظام للمرونة التنظيمية لتسهيل وتحفيز سلوك العاملين.	

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولاً: القيادة المتسامية

1. مفهوم القيادة المتسامية

طبيعة العمل بدأت تتغير بشكل كبير اذ اصبح العمل هو المكان الذي يطور العاملين انفسهم فيه اذ تعالج القيادة المتسامية ضعف كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية من خلال تحقيق الانسجام والحب الايثاري والشعور بالرفاهية وانجاز العمل والثقة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرار، اذ ان القيادة المتسامية تلعب دوراً مهماً في تنمية شخصياتهم وعدم فقدان املهم في الاوقات الصعبة وبهذا ينعكس على ادائهم مهامهم بدقة عالية ونزاهة والالتزام باخلاقيات العمل وبما يمكنهم من اقامة علاقات افضل مع الزملاء والمشرفين (Tehubijuluw, 2014 :511)، وهناك عدة سمات للقيادة المتسامية حددها (Barneya et al, 2015:2):

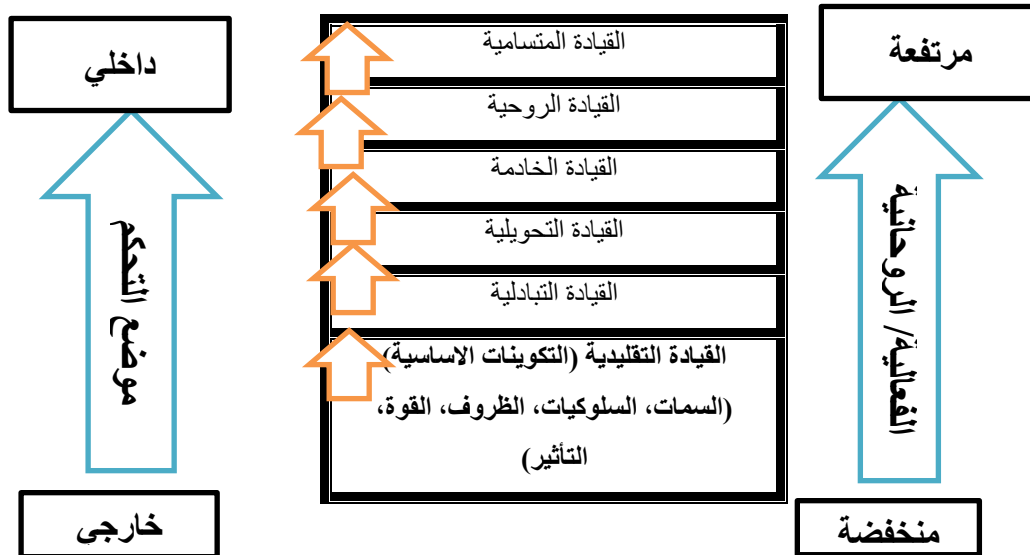
أ. الشعور بالمسؤوليات الاخلاقية والاجتماعية والبيئية داخل المنظمة.

ب. الاحساس بتحقيق الاهداف والتي تعود بالنفع للمنظمة والابتعاد عن المنفعة الشخصية.

ج. زيادة الوعي الذاتي حول الافكار والقيم والمعتقدات والاتجاهات والروحانية لتمكين العاملين من انجاز الاعمال المناطة بهم.

د. تشجيع فرق العمل داخل المنظمة.

وتعد القيادة المتسامية من النظريات الحديثة للقيادة العلائقية والتي شملت كل من القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية وليست بديلة عنها اذ لابد للقائد المتسامي ان يمتلك مهارات هذه القيادات، ولابد ان تكون له صفات النظريات الاخرى كالرجل العظيم والقيادة الخادمة والروحانية التي تتمثل بالجانب الاخلاقي والايماي للفائد، وتقع القيادة المتسامية في اعلى مستويات هرم القيادة وتتحدد العلاقة في تسلسل هرمي يبدأ بالقيادة التقليدية وينتهي بالقيادة المتسامية (Isebor, 2018: 22)، وكما موضح في الشكل الاتي:



شكل (2) التسلسل الهرمي لترابط القيادة المتسامية مع القيادات الاخرى

Source: Isebor, Joseph Emeka (2018), "Transcendental Leadership For The 21st Century: A Narrative Inquiry on Effective Leadership And Workplace Spirituality", A Dissertation Presented in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, University of Phoenix.

ويمكن تعريف القيادة المتسامية بأنها القيادة التي تركز على الرؤية والتحفيز والتحليل وادارة المهام الاساسية التي بدورها تحدد عدة ادوار للقائد المتسامي يتمكن من خلالها التنافس مع المنظمات الاخرى وتتمثل هذه الادوار بالمبتكر، والوسيط، والميسر للاعمال، والمدرب، والمنسق، والمراقب، والمنتج (Crossan & Mazutis, 2008 : 132)، وعرف (Swierczek, 2014:3) القيادة

المتسامية بأنها مفهوم القيادة الايجابية التي تسعى الى دمج الممارسة الفعلية للعاملين مع المتطلبات المتزايدة لادائهم من خلال تقديم المكافآت والحوافز الايجابية ومشاركتهم في اتخاذ القرار وبناء فرق لتمكين العاملين وتشجيع الادارة الذاتية. وفي ضوء التعاريف السابقة يرى الباحثان ان القيادة المتسامية هي اعلى مستوى في هرم القيادة التنظيمية والتي تسعى الى غرس الروحانية في العمل والقيم والاتجاهات لدى العاملين وتعزيز سلوكهم الايجابي مما يساعد على ارتباطهم وتعزيز ولائهم للمنظمة ويساهم في استمرارهم وبقائهم فيها.

2. ابعاد القيادة المتسامية

يحدد كل من (جدة، 2020: 40-43)، (الوعلاني والشمراي، 2022: 265)، (Liu, 2007 : 40) مجموعة من الابعاد والتي تتمثل بالاتي:

أ. **القيم والاتجاهات:** تعد القيم والاتجاهات المكون الاساسي للقيادة المتسامية وسلوكياتها، والتي تتمثل بالنزاهة، والمصادقية، والامتنان، والصبر، والعدالة، والتعاطف، والجمال، والتواضع، والدعم، والانجاز، واحترام وتقدير الآخرين، وهذه الصفات جميعها تمثل توجهات ايجابية في التعامل مع الذات ومع اصحاب المصلحة داخل المنظمة والبيئة الخارجية، وهذه التوجهات تظهر في العديد من الممارسات المستقبلية التي تركز على هذه القيم (Liu, 2007 : 40).

ب. **السلوك:** زاد الاهتمام بالسلوك التنظيمي في الوقت الحاضر اذ اصبح يتأثر سلوك القائد بحجم المنظمة اذ كلما زاد حجم المنظمة ادى الى انخفاض تأثير السلوك فيها كونه يلعب دور اساسي في مواجهة الصعوبات في بيئة العمل، وهناك عدة سلوكيات يقوم بها القائد من مكافآت وترقيات واعادة تعيين وتحديد معايير للاداء وتمكين العاملين وتحقيق التمييز وغيرها التي تعزز السلوك المرغوب في المنظمة (Najarbashi & Aalikhani, 2014 : 1386).

ج. **الروحانية:** تشير الروحانية الى اتصال الموظف بنفسه وادراكه لما يدور حوله، اذ ان البقاء الروحي للموظف يتحقق من خلال وجود بيئة عمل داعمة للإنتاج تمكن الموظف من الابداع وايراز مواهبه في العمل، وزيادة شعورهم بأن حياتهم اصبحت ذات معنى، وزيادة الثقافة القائمة على الحب والايثار والقيم والاحترام وتقدير الآخرين، وهناك ثلاث ابعاد للقيادة الروحية في العمل تتمثل بالرؤيا والامل/الايمان وحب الايثار (Fry, 2003 : 711).

3. خصائص القيادة المتسامية

وهناك مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها القائد المتسامي كالاتي (Srichaiwong et. al, 2020 : 599)، (جده، 2020: 25 - 31):

أ. **خصائص روح القيادة:** وتتمثل بالحفاظ على جودة الموظفين للبقاء مع المنظمة لأطول فترة ممكنة، ومنحهم الحوافز وإظهار إمكانات القيادة باستخدام تقنيات مختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتقييم الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال التحلي بالشجاعة على التفكير واتخاذ القرارات (Anderson, 2000 : 16).

ب. **خصائص الرؤية:** وتتمثل بالتوقع والرؤية الواسعة التي تقود الموظفين إلى التعاون لتحقيق أهدافهم للنجاح، وزيادة إمكانات الموظفين، ودعمهم ليصبحوا قادة جيدين في المستقبل (phongsriwat, 2012:17).

ج. **اخلاقيات القيادة:** وتتمثل بأداء القادة المتمكنين، والتي تشمل العدالة والصدق والتمتع بمبادئ الحوكمة الرشيدة، والالتزام بالدقة والإخلاص والمسؤولية والصبر (Srichaiwong et. al, 2020 : 599).

د. **خصائص متابعة الخدمة:** وتتمثل بالتركيز على الموظفين، وتقديم المساعدة والدعم لهم لتحقيق هدف الكفاءة في العمل، والعلاقات العامة ومساعدة الزملاء، والتطوير المستمر (lavery, 2012:38).

هـ. **خصائص كفاءة القائد:** وتتمثل بالقدرة على صياغة استراتيجيات المنظمة لتطوير الموظفين على الصعيد الشخصي والتنظيمي، والقدرة على ادارة الذات، وقيادة الآخرين لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة (Srichaiwong et. al, 2020 : 599).

ثانيا: المرونة التنظيمية

1. مفهوم المرونة التنظيمية

تواجه المنظمات العديد من التحديات والعوامل البيئية المتغيرة التي تتطلب التكيف معها من خلال دمج درجة عالية من المرونة في وظائفها، إذ أصبحت المرونة تمثل القدرات الادارية والتصميم التنظيمي الذي يعكس قدرة المنظمة على التغيير السريع لاتجاهاتها ومدى تكيفها مع البيئة الديناميكية، ويمكن تفسير هذا الاضطراب (التغيير) من خلال ثلاث عوامل اساسية تتمثل بالازمة الاقتصادية، والمتغيرات الاجتماعية، والتطورات التكنولوجية المتمثلة بالتغيرات المتسارعة (Dias & Escoval, 2014: 2)، إذ أصبحت المنظمات لا تعتمد على المنافسة من خلال كفاءة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها وإنما بالاعتماد على القدرات الابتكارية وتقليل الأنشطة الروتينية واستبدالها بالعمليات المتطورة التي تواكب التغيرات الخارجية وبذلك تعد المرونة أكثر أهمية في ظل البيئات التنافسية التي يكون من الصعب التنبؤ بها (Saeed et. al, 2021:1).

ويمكن تعريف المرونة التنظيمية بأنها مستوى القدرات الادارية التي تتمتع بها المنظمة والسرعة التي يتم من خلالها الاستجابة للتغيرات البيئية المفاجئة والتحكم بالظروف الخارجية وخلق الاجواء الملائمة للمنافسة (Dubey et. al, 2019:8)، في حين عرفها (Shukor et. al, 2020:6) بأنها أحد الأبعاد الاستراتيجية للمنظمة المتميزة بقدرتها للتكيف مع التغيرات البيئية دون فقدان هويتها من خلال امتلاكها مرونة استباقية تعكس قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية. ويعرف الباحثان المرونة التنظيمية بأنها قدرة القيادات في المنظمة على السرعة في اتخاذ القرارات استجابة للتغيرات البيئية لتحقيق النمو والتطور والتكيف مع مختلف الاضطرابات البيئية واستمرارية المنافسة في بيئة العمل.

2. انواع المرونة التنظيمية

أ. المرونة الهيكلية

تختص المرونة الهيكلية بمرونة البيئة الداخلية والتي تشير الى قدرة الادارة على تكيف عملية اتخاذ القرار والاتصال داخل الهيكل التنظيمي بطريقة متطورة تتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية المتغيرة، وتتضمن المرونة الهيكلية اربعة انواع من المرونة هي مرونة نظام العمل التي تسمح بتنوع الادوار الوظيفية، والثانية هي المرونة العددية التي تهتم بتنوع اعداد العاملين، اما الثالثة فهي المرونة المؤقتة التي تسمح بالتنوع في ساعات العمل، واخيرا الرابعة المرونة المكانية التي تتيح للقيادات باستخدام العاملين خارج نطاق العمل المعتاد (عمير، 2019: 137).

ب. المرونة التشغيلية

تتمثل المرونة التشغيلية في المنظمة بالقابليات الديناميكية للتكيف مع الاضطرابات المتزايدة في البيئة الخارجية، إذ تعتمد المرونة التشغيلية على سلاسل التوريد التي تريد من قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في مواجهة التغيرات البيئية المضطربة من خلال سرعة عودتها الى الحالة الاصلية او الانتقال الى حالة جديدة مرغوبة، إذ تسمح مرونة سلسلة التوريد للمنظمات بتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء، وتتكون المرونة التشغيلية من اتجاهات موجهة نحو الأنشطة التنفيذية وتتمثل بمواجهة التغيير في حجم الانتاج وبناء المحزون والحد من مخاطر التعطيل وتحسين وقت الاستجابة وبناء فرص عمل جديدة وبالتالي الحفاظ على الطاقة الفائضة (Dubey et. al, 2019:9).

ج. المرونة الاستراتيجية

ترتبط المرونة الاستراتيجية بين التوجهات الإستراتيجية المتعددة وابتكار منتجات المنظمة، إذ تمثل قدرة المنظمة على ادارة المخاطر استجابة لاضطرابات البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات، إذ لابد من ابتكار منتجات جديدة والتي تعد فرصة جيدة لنمو المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها كونها تؤدي الى خلق نوع من التوازن التنظيمي بين الاضطراب والاستقرار، وهناك نوعين من المرونة الإستراتيجية هما مرونة الموارد البشرية ومرونة التنسيق والتوظيف (Han & Zhang, 2021:1).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

اولاً: وصف وتشخيص واقع متغير القيادة المتسامية وابعادها

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاث ابعاد فرعية بواقع (5) فقرات لكل بعد، اذ يظهر من خلال الجدول (3) ان متغير القيادة المتسامية حقق وسط حسابي مقداره (4.1) ويمارس بشكل جيد في كل من كلية علوم الرياضيات/ جامعة بغداد وكلية هندسة الاتصالات/ الجامعة التكنولوجية، وبانحراف معياري (0.602) وعليه يمكن القول ان القيادة المتسامية موجودة وبدرجة جيدة في الكليات المبحوثة، ولكن هذه النتيجة غير كافية اذ لابد من التركيز بالدرجة الاولى على خصائص الرؤية لكل من الكليات المبحوثة والتنبؤ بالمستقبل لانها تعد من اخطر الامور التي قد تسبب الفشل لها، اذ حاز بعد (القيم والاتجاهات) على الترتيب الاولى بوسط حسابي بلغ (4.3) ومستوى اهتمام (14%) وهذا يشير الى ان القائد يكسب الكادر التدريسي لديه قيم واتجاهات ايجابية في مكان عملهم، فيما كانت ادنى الاوساط الحسابية لبعده السلوكيات بوسط حسابي مقداره (3.8) وبمستوى اهمية (16%) وهذه النتائج تشير الى اهتمام الكليات المبحوثة بتتمة وتطوير الكادر التدريسي لديها.

الجدول (3) يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير القيادة المتسامية

المتغير المستقل (القيادة المتسامية)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف Cv	نسبة الاهمية
القيم والاتجاهات	4.3	0.623	0.14 %	1
السلوكيات	3.8	0.625	0.16 %	2
الروحانية	4.0	0.662	0.17 %	3
القيادة المتسامية	4.1	0.602	-----	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج (SPSS V.22)

ثانياً: وصف وتشخيص واقع متغير المرونة التنظيمية وابعادها

قيس متغير المرونة التنظيمية من خلال ثلاث ابعاد فرعية بواقع (11) فقرة موزعة عليها، اذ يلاحظ من الجدول (4) ان متغير المرونة التنظيمية حقق وسط حسابي مقداره (3.8) وبانحراف معياري بلغ (0.723) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث، وهذا يعني ان الكليات المبحوثة تمارس المرونة في عملها من خلال الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية المحيطة بها، اذ حصل بعد المرونة الهيكلية على وسط حسابي بلغ (3.8) وبمستوى اهمية (20%) مما يدل على تركيز الكليات المبحوثة على هذا البعد وبانه يمارس بشكل جيد وبتوافق افراد عينة البحث، اما ادنى الاوساط الحسابية فتتمثل ببعده المرونة التشغيلية وبمستوى اهمية (22%)، وبانحراف معياري (0.767) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث.

جدول (4) يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير المرونة التنظيمية

المتغير المعتمد (المرونة التنظيمية)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف Cv	نسبة الاهمية
المرونة الهيكلية	3.8	0.775	0.20	1
المرونة التشغيلية	3.7	0.767	0.22	3
المرونة الاستراتيجية	3.8	0.789	0.21	2
المرونة التنظيمية	3.8	0.723	-----	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج (SPSS V.22)

ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط بين متغير القيادة المتسامية وابعادها مع المرونة التنظيمية وابعادها

توضح هذه الفقرة علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة المتسامية) والمتغير التابع (المرونة التنظيمية) في عينة من كلية علوم الرياضيات/ جامعة بغداد وكلية هندسة الاتصالات/ الجامعة التكنولوجية، من خلال توظيف الاسلوب الاحصائي المتمثل بمعامل الارتباط بيرسون، اذ يتضح من خلال نتائج الجدول (6) ان بعد القيادة المتسامية قد حقق (16) علاقة ارتباط مع المرونة

التنظيمية وابعادها وبنسبة (100%)، اذ كانت قيمة معامل الارتباط على المستوى العام (0.761^{**}) علاقة ايجابية قوية وبمستوى معنوية (0.000) مما يدل على ان اي زيادة اهتمام من قبل الكليات عينة البحث بالقيادة المتسامية سيولد اهتماما تلقائيا من قبل هذه الكليات بالمرونة التنظيمية والاستجابة لكافة التغيرات البيئية المفاجئة.

اما على مستوى الابعاد الفرعية اذ كانت قيمة معامل ارتباط بعد السلوكيات مع بعد المرونة الهيكلية (0.815^{**}) ايجابية قوية وهي اقوى علاقة ارتباط مما يدل على ان الكليات المبحوثة تركز على سلوكيات الكادر التدريسي التي بدورها تسهل من اجراءات تفويض الصلاحيات ونقل المعلومات داخل الكليات والتي تعتبر من سمات المرونة التنظيمية، اما ادنى علاقة ارتباط على مستوى الابعاد الفرعية كانت بين بعد القيم والاتجاهات وبعد المرونة التشغيلية اذ بلغت (0.456^{**}) وهي علاقة طردية وايجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.005)، ومن كل ما سبق عرضه من نتائج تبرر قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتسامية والمرونة التنظيمية على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية).

جدول (5) قيم معامل الارتباط بين القيادة المتسامية وابعادها مع المرونة التنظيمية وابعادها

العلاقات المعنوية	العدد	المرونة التنظيمية	المرونة الاستراتيجية	المرونة التشغيلية	المرونة الهيكلية	معامل الارتباط	المتغير التابع
							المتغير المستقل
0.25	4	0.595**	0.566**	0.456**	0.643**	R	القيم والاتجاهات
		0.000	0.000	0.005	0.000	Sig.	
0.25	4	0.732**	0.659**	0.567**	0.815**	R	السلوكيات
		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
0.25	4	0.822**	0.780**	0.743**	0.777**	R	الروحانية
		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
0.25	4	0.761**	0.710**	0.626**	0.786**	R	القيادة المتسامية
		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
%100	4	4	4	4	4	العدد	العلاقات المعنوية
		0.25	0.25	0.25	0.25	النسبة	

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

رابعا: تحليل اثر القيادة المتسامية وابعادها في المرونة التنظيمية

يوضح الجدول (6) ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اصغر من (0.05) بينما كانت قيمة F المحسوبة (26.570) وهي اكبر من قيمتها الجدولة (2.27) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على ان القيادة المتسامية وابعادها تؤثر في المرونة التنظيمية تأثيرا ايجابيا، في حين بلغ معامل التفسير (0.714) مما يدل على ان القيادة المتسامية وابعادها تفسر 71% من المرونة التنظيمية، في حين بلغ معامل الانحدار (0.160، 0.135، 0.107، 0.134) على التوالي مما يدل على ان زيادة اهتمام الكليات عينة البحث بالقيادة المتسامية وابعادها بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائيا الى الاهتمام بالمرونة التنظيمية بمقدار القيمة نفسها لمعامل الانحدار، وهذا ما يبرر قبول الفرضية.

جدول رقم (6) تأثير القيادة المتسامية وابعادها في المرونة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل التحديد R ²	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	المرونة التنظيمية	
					مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية البديلة
القيم والاتجاهات	السلوكيات	0.714	26.570	0.160	0.000	قبول الفرضية
				0.135	0.000	قبول الفرضية
				0.107	0.000	قبول الفرضية
				0.134	0.000	قبول الفرضية

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

قيمة f الجدولية (2.27)

خامسا: تحليل اثر القيادة المتسامية وابعادها في المرونة الهيكلية

يوضح الجدول (7) ان قيمة F المحسوبة (23.754) وهي اكبر من قيمتها المجدولة (2.27) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على ان القيادة المتسامية وابعادها تؤثر في المرونة الهيكلية تأثيرا ايجابيا، اما معامل التفسير بلغ (0.690) مما يدل على ان القيادة المتسامية وابعادها تفسر 69% من المرونة الهيكلية، اذ ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اصغر من (0.05)، في حين بلغ معامل الانحدار (0.163، 0.123، 0.126، 0.136) على التوالي مما يدل على ان زيادة اهتمام الكليات عينة البحث بالقيادة المتسامية وابعادها بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائيا الى الاهتمام بالمرونة الهيكلية بمقدار القيمة نفسها لمعامل الانحدار، وهذا ما يبرر قبول الفرضية.

جدول رقم (7) تأثير القيادة المتسامية وابعادها في المرونة الهيكلية

المتغير التابع	المتغير المستقل	المرونة الهيكلية			
		معامل التحديد R^2	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	نتيجة الفرضية البديلة
القيم والاتجاهات السلوكيات الروحانية القيادة المتسامية		0.690	23.754	0.163	قبول الفرضية
				0.123	قبول الفرضية
				0.126	قبول الفرضية
				0.136	قبول الفرضية

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 .

قيمة f الجدولية (2.27)

سادسا: تحليل اثر القيادة المتسامية وابعادها في المرونة التشغيلية

يوضح الجدول (8) ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اصغر من (0.05) بينما كانت قيمة F المحسوبة (20.765) وهي اكبر من قيمتها المجدولة (2.27) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على ان القيادة المتسامية وابعادها تؤثر في المرونة التشغيلية تأثيرا ايجابيا، في حين بلغ معامل التفسير (0.661) مما يدل على ان القيادة المتسامية وابعادها تفسر 66% من المرونة التشغيلية، في حين بلغ معامل الانحدار (0.188، 0.173، 0.133، 0.170) على التوالي مما يدل على ان زيادة اهتمام الكليات عينة البحث بالقيادة المتسامية وابعادها بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائيا الى الاهتمام بالمرونة التشغيلية بمقدار القيمة نفسها لمعامل الانحدار، وهذا ما يبرر قبول الفرضية.

جدول رقم (8) تأثير القيادة المتسامية وابعادها في المرونة التشغيلية

المتغير التابع	المتغير المستقل	المرونة التشغيلية			
		معامل التحديد R^2	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	نتيجة الفرضية البديلة
القيم والاتجاهات السلوكيات الروحانية القيادة المتسامية		0.661	20.765	0.188	قبول الفرضية
				0.173	قبول الفرضية
				0.133	قبول الفرضية
				0.170	قبول الفرضية

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 .

قيمة f الجدولية (2.27)

سابعاً: تحليل اثر القيادة المتسامية وابعادها في المرونة الاستراتيجية

يوضح الجدول (9) ان معامل التحديد بلغ (0.637) مما يدل على ان القيادة المتسامية وابعادها تفسر 64% من المرونة الاستراتيجية، وان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اصغر من (0.05) بينما كانت قيمة F المحسوبة (18.720) وهي اكبر من قيمتها الجدولة (2.27) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على ان القيادة المتسامية وابعادها تؤثر في المرونة الاستراتيجية تأثيراً ايجابياً، ، في حين بلغ معامل الانحدار (0.179، 0.163، 0.128، 0.158) على التوالي مما يدل على ان زيادة اهتمام الكليات عينة البحث بالقيادة المتسامية وابعادها بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائياً الى الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية بمقدار القيمة نفسها لمعامل الانحدار، وهذا ما يبرر قبول الفرضية.

جدول رقم (9) تأثير القيادة المتسامية وابعادها في المرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية					المتغير التابع
نتيجة الفرضية البديلة	مستوى المعنوية		معامل الانحدار B	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد R ²
قبول الفرضية	دال معنوي	0.000	0.179	18.720	0.637
قبول الفرضية	دال معنوي	0.000	0.163		
قبول الفرضية	دال معنوي	0.000	0.128		
قبول الفرضية	دال معنوي	0.000	0.158		

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 .

قيمة f الجدولية (2.27)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. اظهرت نتائج البحث توافق اجاباتها حول متغيرات البحث على الرغم من تباين اختصاصات عينة البحث مما يشير الى تبني الكليات المبحوثة للقيادة المتسامية والمرونة التنظيمية.
2. تمتلك الكليات عينة البحث اساليب القيادة المتسامية المتمثلة بالقيم والاتجاهات، والسلوكيات، والروحانية التي تؤثر بشكل ايجابي على مدى تحقيق المرونة التنظيمية من خلال الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.
3. استطاعت الكلية المبحوثة من استثمار المرونة التنظيمية عبر ابعادها المتمثلة بالمرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية استجابة للتغيرات البيئية المفاجأة.
4. اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة المتسامية وابعادها مع المرونة التنظيمية وابعادها في الكليات المبحوثة فأن اي تغير في الاهتمام من قبل الكليات بالمتغير الاول سيؤدي الى التغير في المتغير الثاني بنفس قيمة معامل الارتباط.
5. تمتلك الكليات عينة البحث قيادة متسامية ذات مستوى جيد نتيجة لاهتمامها ببعده السلوكيات بالدرجة الاولى والذي حقق اعلى علاقة ارتباط مع بعد المرونة الهيكلية المتمثلة بقدرة القائد المتسامي على توفير قاعدة بيانات تسهل الحصول على المعلومات بداخل الكلية.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة استثمار العلاقة بين القيادة المتسامية والمرونة التنظيمية من خلال تعزيز وتطوير الرؤيا لدى القادة والتي تنعكس بشكل ايجابي على سلوكياتهم وبالتالي على تحقيق المرونة التنظيمية من خلال تحسين نظام الاتصالات الذي يربط الكليات بالبيئة الخارجية.
2. زيادة الاهتمام بترسيخ قيم كل من الكليات المبحوثة واتجاهاتها لدى الكادر التدريسي فيها وتعزيز سلوكياتهم وتنمية الرؤيا والايمان لديهم.

3. ضرورة تأكيد القادة على استخدام ساعات الدوام الإضافي وتبني أنظمة مستحدثة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية للتدريسي ومتطلبات العمل مما ينعكس ذلك على زيادة فاعلية كل من المرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية والمرونة الاستراتيجية.

4. ينبغي على الكليات المبحوثة زيادة اهتمامها بمستويات القيادة المتسامية وبما ينسجم مع اهتمامها بالمرونة التنظيمية.

5. ضرورة تركيز الكليات عينة البحث على الأبعاد الأخرى للقيادة المتسامية المتمثلة بالقيم والاتجاهات، والروحانية وإعطائهم أهمية أكبر لتتمكن من جعل أعمالها وإجراءاتها واضحة للكادر التدريسي، وتعديل خططها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية.

المصادر

البحوث والمقالات

1. خضير، ليلي عبدالله، و العامري، فراس محمد (2020)، "تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الاداء الجامعي (بحث ميداني)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 121، الصفحات 156-175.
2. جذة، علي بن ناصر يحيى (2020)، "القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية- تصور مقترح"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التربية تخصص الإدارة والإشراف التربوي.
3. الزبيدي، ناظم جواد، و الخزرجي، قصي اسماعيل مدب (2016)، "دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي- بحث ميداني في قطاع البلديات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، الصفحات 50-83.
4. عبدالله، هند ثامر، و ابراهيم، نور خليل (2022)، "تقييم واقع المرونة التنظيمية في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة- دراسة حالة"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 51، الصفحات 51-61.
5. عمير، عراك عبود (2019)، "دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / جامعة بغداد، المجلد 25، العدد 114، الصفحات 130-151.
6. الوعلاني، عبدالله حسن، و الشمراني، حامد محمد (2022)، "القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد 143، المجلد 2، الصفحات 257-268.

المصادر الأجنبية

Article & Research

7. Anderson, P., (2000), **"This place hurts my spirit"**, Journal for Quality and Participation, pp 16-17.
8. Barney, J. B., & Wicks, J., & Otto Scharmer, C., & Pavlovich, K. (2015), **"Exploring transcendental leadership: a conversation"**, Journal of Management, Spirituality & Religion, V. 12, N.4, pp. 290-304.
9. Buła, Piotr, & Ziębicki, Bernard (2011), **"Organizational Flexibility as A Challenge of Contemporary Management: Determinants And Methods of Measurement"**, Acta Commercii, pp 171-180.
10. Crossan, Mary, & Mazutis, Daina (2008), **"Transcendent leadership"**, Kelley School of Business, Indiana University, V. 151, pp 131-139.
11. Dias, Casimiro, & Escoval, Ana (2014), **"Organizational flexibility as a strategic option: fostering dynamic capabilities of hospitals"**, Healthcare Quarterly Vol.17 No.2, pp 38-43.
12. Dubey, Rameshwar, & Gunasekaran, Angappa, & Childe, Stephen J., & Samuel Fosso Wamba, & Roubaud, David, & Foropon, Cyril (2019), **"Empirical Investigation of Data Analytics Capability and Organizational Flexibility as Complements to Supply Chain Resilience"**, International Journal of Production Research, pp 1-40.
13. Fry, Louis W. (2003), **"Toward a theory of spiritual leadership"**, The Leadership Quarterly, V. 14, pp 693 – 727.

14. Han, Chen, & Zhang, Shuman (2021), **“Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation”**, European Research on Management and Business Economics, V. 27, pp 1-9.
15. Lavery, S. D. (2012), **“The Catholic school principal: A transcendent leader”**, Journal of Catholic school studies, V. 84, N.1.
16. Najarbashi, Iman Fatollah, & Aalikhani, Ali (2014), **“Transcendental leadership and organizational citizenship behavior: Investigating the role of spirituality in the workplace”**, Management Science Letters, V. (4), N. (6), pp 1385–1390.
17. Phongsriwat, S. (2012), **“Transcendental Leadership”**, International Journal of Trade Economics and Finance, Vol. 5, No. 6.
18. Saeed, Muhammad Aamir, & Tabassum, Humaira, & Zahid, Muhammad Mohsin, & Jiao, Yuanyuan, & Nauman, Shazia (2021), **“Organizational Flexibility and Project Portfolio Performance: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Capability”**, Engineering Management Journal, V. 00, N.0, pp 1-17.
19. Shukor, Ahmad Azwan Ahmad, & Newaz, Md. Shah, & Rahman, Muhammad Khalilur, & Taha, Azni Zarina (2020), **“Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing firms”**, International Journal of Emerging Market, pp 1-25.
20. Srichaiwong, P., & Jedaman. P., & Teemueangsa. S. , & Wongsard. K., & Jongmuanwai. B., & Darae. P. (2021), **“Characteristics of Transcendental Leadership in Managing Educational Organization to Sustainable”**, International Journal of Innovative Science and Research Technology, V. 5, Issue 6, pp 597-601.
21. Tehubijuluw, Florentina K.(2014), **“The Role of Transcendental Leadership to Increase Organization Performance through Workers Job Satisfaction”**, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 5, No. 6, pp 511-515.

thesis

22. Isebor, Joseph Emeka (2018), **“Transcendental Leadership For The 21st Century: A Narrative Inquiry on Effective Leadership And Workplace Spirituality”**, A Dissertation Presented in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, University of Phoenix.
23. Liu, C.(2007), **“Transactional, Transformational, Transcendental Leadership: Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership”**, School of Policy, Planning, and Development University of Southern California Los Angeles, California USA.
24. Swierczek, Fredric William (2014), **“Transcendental Leadership in the Great World Disorder”**, Leadership and Management in Higher Education for Sustainable Development, Asian Institute of Technology Vietnam.

الملحق: الاستبانة

المتغير الاول: القيادة المتسامية
القيادة المتسامية:

ت	الفقرات	التكرارات			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	ارفض
ارفض تماما					
أ. القيم والاتجاهات					
1	يكسب القائد الاساتذة اتجاهات ايجابية نحو الكلية				
2	يشجع الصراحة في مناقشة وحل المشكلات التي تواجه العمل				
3	يعزز التعاون والمشاركة في انجاز العمل				
4	يؤكد دائما المصادقية العالية في العمل				
5	يشجع الابداع والابتكار لدى الاساتذة				
ب. السلوك					
6	يكافئ الاساتذة بما يتناسب مع مستوى ادائهم في العمل				
7	يفوض الصلاحيات للاساتذة بما يتناسب مع امكانياتهم				
8	يظهر شجاعة في تحمل اخطائه وتبعات الاخفاق في العمل				
9	يظهر اهتماما حقيقيا بتنمية وتطوير الاساتذة في الكلية				
10	يتقبل النقد والاقتراحات التي تسهم في تطوير العمل				
ج. الروحانية (السمو الاخلاقي)					
11	يشعر الاساتذة بالامان والانسجام بالعمل تحت قيادته				
12	يظهر امتنانا لجهود القادة الذين سبقوه في قيادة العمل				
13	يظهر ثقة قوية بقدرات ومواهب الاساتذة في الكلية وينمي الدوافع الذاتية لديهم لأنجاز العمل				
14	يتحلى باستقرارا انفعاليا ونفسيا وعقليا في تعاملاته داخل الكلية				
15	يحرص على توحيد الاساتذة الدائم وتضامنهم داخل الكلية				

المتغير الثاني: المرونة التنظيمية

ت	الفقرات	التكرارات				
		اتفق تماما	اتفق	محايد	ارفض	ارفض تماما
أ. المرونة الهيكلية						
1	يمتاز هيكل الكلية بأمكانية ادخال تغييرات مستمرة عليه					
2	يمتاز الهيكل التنظيمي بسهولة نقل المعلومات داخل الكلية					
3	يمتاز الهيكل التنظيمي داخل الكلية بسهولة اجراءات تفويض الصلاحيات					
4	يسهم الهيكل التنظيمي للكلية بسهولة المشاركة في اتخاذ القرار					
ب. المرونة التشغيلية						
5	تسعى الكلية الى جعل كافة اعمالها واجراءاتها واضحة للكادر التدريسي					
6	يوجد دليل عمل واضح لكافة الاعمال داخل الكلية					
7	تعمل الكلية على تعديل الاعمال المتعلقة بتقديم الخدمات للكادر التدريسي باستمرار					
8	تقوم الكلية بمراجعة كافة الاعمال المتعلقة بأداء العمل بشكل مستمر					
ج. المرونة الاستراتيجية						
9	تتمتع استراتيجية الكلية بقدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية					
10	تقوم القيادات في الكلية بتعديل الاستراتيجيات وفقا لمتطلبات البيئة					
11	توضع أنشطة الكلية ضمن خطة استراتيجية متكاملة الابعاد					