



كلية التجارة

إدارة الدراسات العليا

**أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي
دراسة تطبيقية على وزارة التربية العراقية**

**The Impact of Transformational Leadership on Both
Employees Empowerment and Organizational
Commitment.**

An Applied Study on the Ministry of Iraqi Education.

**رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال**

الطالب

جابر وحيد حميدي النجم

إشراف

أ. د / عبد الرضا فرج بدراوي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة

أ.د. ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال

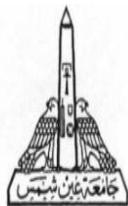
كلية التجارة - جامعة عين شمس

د. سوسن عبد الفتاح وهب

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

2014



Faculty of Commerce

Department of Business Administration

**The Impact of Transformational Leadership on Both
Employees Empowerment and Organizational
Commitment.**

An Applied Study on the Ministry of Iraqi Education.

A Thesis to Obtain Master Degree In Business Administration

by

Jaber Waheed Humaidy Alnajm

Supervision by

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Mamdouh Abd Alazez Refaiy

Abd Alreza Farj Bdrawi

Professor of Business Administration

Professor of Business Administration

Faculty of Commerce

Faculty of Management & Economic

Ain Shams University

Basrah University

Dr.

Sawsan Abdel Fattah Wahab

Lecturer of Business Administration

Faculty of Commerce

Ain Shams University

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(فِيمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ
كُنْتَ فَظَّاً غَلِيلَةَ الْقَلْبِ لَا نَفَضُّلُونَا مِنْ
حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَشَاءُرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَّمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ)

صدق الله العظيم

سورة آل عمران الآية 159

الإهداع

إلى مدينة العلم .. معلم الأمة الأول
الرسول الأعظم محمد (صلى الله عليه وآله
وصحبه وسلم)

إلى سندي ومخترتي وقدوتني في حياتي
والدي
إلى نبع المحبة والقلب الصافي
والدتي

إلى النور الذي ينور حياتي
أخوتي وأخواتي
إلى رفيقة دربي . زوجتي
(أم أيمن). اعتزازاً

وصغيري

أيمن و زين العابدين
أهدى ثمره جهدي هذا

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلوة والسلام على سيدنا ونبينا محمد سيد الانبياء والمرسلين وعلى آله الطيبين الطاهرين وأصحابه أجمعين . انه يسعدني وقد انتهيت من هذه الدراسة أن اتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى وطني العراق الذي نعيش في خيره وعطائه وهو حبنا الأكبر وأعترف حق الاعتراف بأنني كلي صنيع إحسانه ، وأيضا بالشكر والاحترام إلى جمهورية مصر العربية أرضاً وشعباً ، لما يقدموه من حسن الضيافة والإقامة في ارض الكنانة ذات الخير والعطاء الدائم ، وكذلك متقدماً في المقام الأول أن أرد الجزء القليل لصاحب الجميل العالم الجليل أ.د. ممدوح عبد العزيز رفاعي أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس بالشكر والتقدير كله ، الذي وقف إلى جانبي وقفه أخ وصديق ومعلم أملى على من علمه وخير معرفته وحسن توجيهاته ورقة إشرافه التي كان لها الأثر الكبير في إغناء الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود ، لذا ادعوا الله عز وجل أن يجعلها في ميزان حسناته إنه على ذلك قادر .

كما أتقدم بالشكر العظيم والثناء الجميل إلى أستاذى الفاضل الأستاذ الدكتور عبد الرضا فرج بدراوي ، أستاذ إدارة الأعمال - كلية الإدارة والأقتصاد - جامعة البصرة لجهوده الكبيرة وملحوظاته العلمية القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا البحث وتقويم مسيرته العلمية ، فله مني جزيل الشكر ووافر الاحترام سائلاً المولى القدير أن يزيد من عطائه العلمي ويمد في عمره متمنياً له دوام الصحة والتوفيق .

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي الجليلة الدكتورة سوسن عبد الفتاح - مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس وذلك لما قدمته من علم ونصح للباحث كان له أبلغ الأثر في إخراج هذه الرسالة في صورتها الحالية ، جزاها الله عنى خير الجزاء ونفع به .

كما أود أن أشكر ألاساتذه الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمون، الأستاذه الدكتوره عايده سيد خطاب، أستاذ إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة عين شمس والأستاذه الدكتوره نهى عبد الرحمن الخطيب ، أستاذ الإدراة العامه- كلية العلوم الإدارية- اكاديمية السادات وأكمل لهم كل التقدير والامتنان لما يبذلوه من أراء وملحوظات قيمه لإظهار العمل بأحسن وجه، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

كما أجد نفسي ملزماً أن أجزل الشكر والتقدير لأولئك الأخيار الذين آزروني في رحلتي العلمية هذه أصدقائي كل من الحاج احمد صاحب وفؤاد سلمان وباسم سلمان وصادق عبد الرضا الذين كان لتشجيعهم المستمر عظيم الأثر في طلب العلم والتقدم في المسيره العلمية.

وأخيراً أتقدم بآيات التقدير والعرفان لعائلي العزيزة التي صبرت وتحملت الكثير من جراء انصرافي في انجاز الدراسة خارج القطر ، كما أتقدم بالشكر الكبير إلى جميع زملائي وزميلاتي في دراسة الماجستير من الدول العربية (مصر- الكويت- اليمن- فلسطين)، وعذراً لكل من أغفلتهم ذاكرتي وكان لهم دور مساعد في انجاز هذه الدراسة.

ودائماً سيظل الكمال لله وحده وتلك عصمة لا يمتلكها بشر ، وإذا كانت هناك جانب ايجابية في هذا العمل فإنها ترد إلى صاحب الفضل أستاذتي ومشرفي ، أما جانب النقص والقصور فانا المسئول عنها.

وآخر دعواني أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

مقدمة :

بعد موضوع القيادة من المواضيع المهمة في الفكر الإداري وبين فترة وأخرى تظهر كتابات جديدة تشكل إضافة نوعية في هذا الحقل ولظروف العراق المعروفة ولوجود حاجة ملحة للتغيير من خلال الدور الفاعل للإدارات العليا في المنظمات فان الباحث يرى القيادة التحويلية أفضل الأنماط لإدارة الأزمات التي تتعرض لها هذه المنظمات لما تمثله من منهاجاً وتوجهاً فاعلاً للحد من التأثيرات السلبية التي تعرضت لها بيئة الأعمال العراقية ولكن هذه النمط من القيادة يجمع عدة أنواع من الأنماط وهو قد يشتمل على نظرية السمات والشخصية الكاريزمية وأنموذج الشبكة الإدارية الذي يعبر عن القيادة الإنسانية فالقيادة التحويلية تتحول حول أربع أبعاد تشكل الأساس في قدرة القائد على إثارة والهام التابعين لتحفيزهم لبذل أقصى طاقات ممكنة في ظل إطار الالتزام برؤيه ورسالة المنظمة وتحقيق أهدافها.

بالاتي :

1- التأثير المثالي أو الكاريزمي :

وتمثل قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية ، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص ، والتفاني ، والإحساس بالهدف المشترك ^١ ، وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه ، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة^٢.

وقد سماها رشيد المهابة أحد أساتذة الإدارة وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه ، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة ، وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تقضي إلى مقاومة كبيرة ، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه ، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم ، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ، ويواجهون المواقف الصعبة ، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً ، وثقة بالذات ، وعزيمة، وبعد نظر ^٣ ، ويسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه

^١ -بروس، أفولي،تنمية القيادة:بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع،2003،ص.90.

^٢ -الشرييني،الهلاي،استخدام نظرية القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية،مجلة مستقبل التربية العربية،الإسكندرية،العدد21،2001،ص.20.

^٣ -مازن فارس، رشيد، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية،مجلة 25،2003،ص.475.

الآخرون مع مرور الوقت فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة ، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصرفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية ، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين ، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع ، وأن يكونوا متواافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية ، وأن يتقادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية ، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم متى توفرت هذه الصفات المثالية ، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم وتتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم^١ .

2- الحافز الإلهامي :

إن القائد الذي يعتمد على الحافز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسيين إلى مستوى الأداء الأعلى ، فالقادة الممارسون للحفز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعون قادرين على قبولها وبناءً على ذلك من أجلها إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين ، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين^٢ .

ويعمل القادة التحويليين على الهمام وتحفيز المرؤوسيين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسيين وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلية التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة^٣ .

إن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستملون مرؤوسيهم ويشرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحثونهم على المستقبل بتفاول ، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تتجزء ، فهم يجعلون التابعين

^١ -بروس،أفولي، مرجع سبق ذكره،2003،ص.73.

²- Barnett, R. & McCormick, J. Vision relationships and teacher motivation: A case study; Journal of Educational Administration, Vol.41, No.1,2003.,p.84.

³- Tejeda, M. Scandura, T. & Pillia, R. The QLM revisited Psychometric properties and recommendation ; Leadership Quarterly; 2001,p31.

يشعرون بالقيمة والثقة و يجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدتهم تجاوز العقبات والصعوبات ، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة^١ .

3- الإثارة الفكرية :

وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة ، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل ، والبحث عن حلول منطقية لها ^٢ ، وفيما يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل ، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح ، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين^٣ .

وقد سماها رشيد الحفز الفكري ، فالقادة التحويليين يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع من خلال تشجيعهم على مساعدة المسلمين في العمل ، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة ، والنظر إليها من زوايا عديدة ، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة ، وتوسيع الأفق ، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع^٤ .

4- الإعتبار الفردي :

تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسه ، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم ، والعمل على تدريبهم ، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور^٥ ، وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن بعدلة^٦ .

وقد سماها رشيد الاهتمام الفردي ، بحيث ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتباً بها ، دون يشعرهم أنهم موضع للملاحظة ، ومن ثم يوكل

^١- Aldag, J. & Kunzuhara, W. Organizational Behavior and Management;2003.p,321.

^٢- احمد بن سالم العامري،السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنـة التنظيمـية في الأجهـزة الحـكومـية السـعـودـية،المـجلـةـ العـربـيـةـ لـلـلـعـوـمـ الـإـدـارـيـةـ،الـسـعـودـيـةـ مـ 9 (1)،2002،ص22.

^٣-- الشربيني الهلالي ،استخدام نظرية القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية،مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية،العدد(21)،2001،ص20.

^٤- مازن فارس ،رشيد ،مـرجع سـبق ذـكرـهـ،2003، ص476.

^٥- بروس،أفوليو مـرجع سـبق ذـكرـهـ،2003،ص90.

^٦- الشربيني،الهلالي ،مـرجع سـبق ذـكرـهـ،2001،ص20.

المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية ، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم^١ .

وما تحتاج إليه وزارة التربية بتشكيلاتها المختلفة ولما تعرضت له من دمار وتآخر بناء وتشييد مدارس جديدة بالمواصفات العلمية لفترات طويلة بفعل ظروف الحروب والحصار وما صاحبها من احتلال وتخبط في السياسات والإجراءات وقلة الإمكانيات مما جعل من عمل إدارات وزارة التربية تتسم بالبيروقراطية ومعالجات بطيئة حتى وصل الأمر إلى دوام ثلات مدارس في بناية واحدة مع وجود حالات الفساد الإداري والمالي . مما يستلزم أن يكون تمكين العاملين محوراً ونشاطاً وتوجهاً تسعى إليه القيادة التحويلية بمنح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها .

والممكن أيضاً يعني إعطاء العاملين الصالحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسب وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة منهم^٢ ، وان تمكين العاملين يعني شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيراً الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه ويساعده على النمو والتطور الشخصي مما ينعكس إيجاباً على أدائه في العمل .

وهذا هو ما تحتاج إليه وزارة التربية العراقية كعامل مهم باعتباره يؤدي بالنتيجة إلى كفاءة وفاعلية الأداء المنظمي لهذه الوزارة .

أما أبعاد التمكين فيمكن تحديدها بالاتي :

1- حرية الاختيار:

وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ويتكمel هذا العنصر مع المفاهيم الإدارية الإيجابية التأثير على الرضا الوظيفي ، الأداء ، الانتماء التنظيمي ، وتخفيض معدلات الفاقد ، ومعدلات الغياب مثل المشاركة

^١ مازن فارس، رشيد، نفس المرجع. ص 476.

² W.Bennis & R. Town send, Reinventing Leadership; New York, William Morrow.1995.p.187.

والسيطرة الذاتية^١ ، وترجع أهمية هذا العنصر في مدى تأثيره على الأفراد من حيث أنه عنصر محفز لهم فيزيد المرونة ، الابتكار ، المبادأة ، مقاومة الضغوط وضبط النفس والعكس يؤدي إلى آثار سلبية على العمل والفرد^٢ .

2- الفعالية الذاتية :

وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته ، وترجع أهمية هذا البعد إلى أن مفهومه يوضح تزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا كان واثقا من قدراته على النجاح في تحمل المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف ، وتحويل الأفراد من مجرد أدوات يحركها المديرون طبقا للقواعد والسياسات التنظيمية التي تعتمد على المدير الذي يعطي الأوامر والمرؤوس الذي ينفذها^٣ .

3- معنى العمل :

أن المعنى المدرك من العمل لدى الفرد يتتأثر بالعوامل التالية (تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة، إكمال العمل، أهمية الوظيفة)، وأن الأفراد الذين يتصنفون بمعرفة دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة والشعور بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمنظمة والمجتمع واستخدامهم للعديد من المهارات في العمل ، ينمو لديهم الوعي والإدراك بأن وظائفهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم ، وغير ذلك يولد لدى الفرد شعور بعدم أهمية العمل وينعكس على الأداء والتركيز والرغبة في المشاركة^٤ .

4- التأثير :

ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله^٥ .

¹– Bass, B.M & Bass, Stogdill, Handbook of Leadership; Theory, Research and Managerial Application; New York: Free press,1990.

²– E.L.Deci, et al Self Determination in Work Organization; Journal of Applied Psychology, Vol.74,1989,pp.580-592.

³– E.L.Deci, et al. Op Cit,

⁴– Hackman, J.R.& Oldham, G.R. Motivation Through The Design of Work, Test of A theory ;Organizational Behavior and Human Performance, 1996,pp.55-56.

⁵– Op.Cit. Hackman, J.R.& Oldham, G.R.

وتؤثر القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي والذي يمثل مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي يعتقها الأفراد عن منظماتهم كل وقد تراوح مستويات الالتزام مابين كونها عالية أو ضعيفة^١.

أما أبعاد الالتزام التنظيمي فأنها تتمثل بالاتي:

١-الالتزام العاطفي(Affective Commitment)

يتأثر هذا البعد بدرجة أدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة^٢.

٢-الالتزام المعياري (Normative commitment):

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها ، والسماح لهم بالمشاركة ، والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم^٣ .

٣-الالتزام المستمر (Continuance Commitment):

درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يتحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن وطول العمر الوظيفي^٤ .

أولاً : مشكلة البحث:

تجسدت مشكلة البحث بما لمسه الباحث من واقع المعايشة اليومية للبيئة العراقية من معاناة قطاع كبير ومهم يتولى مسؤولية بناء الإنسان فكريًا وأخلاقيًا ووطنيًا متمثلًا بقطاع التربية الذي تعرض بفعل الحروب والحصار والممارسات الخاطئة إلى تدمير في بناء التحتية والكثير من المفردات التي يفترض أن يعتني هذا القطاع بها . وهذا هو

^١- George, Jennifer M. and Jones, Gareth R. Understanding and Managing Organizational Behavior. New Jersey: Person Prentice Hall,2008,p.78.

^٢- سعود محمد، العتيبي، السواد، طلاق عوض، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، معهد الإدارة العامة، مسقط، السنة ١٩، العدد ٧، ١٤١٨هـ، ص ١١-٥.

^٣- العتيبي ،السواد ، مرجع سابق ذكره.

^٤- نفس المرجع السابق.

وأع حال عدد كبير من مدارس العراق بمستوياتها المختلفة حتى وصل الأمر في بناية واحدة دوام لثلاث مدارس مما جعل من الساعات المخصصة لدروس الطلبة لا تتجاوز الثلاث ساعات وهذا اثر على مستوى التحصيل العلمي للطلبة وصاحب ذلك انهيار عدد من البناءيات وبطئ في السياسات والإجراءات وقلة الإمكانيات وضعف اندماج المدرسين في إعطاء معلومات تعبر عن جهد واضح وهم بنفس الوقت غير راضين عن مستوى الأجر والرواتب الممنوحة لهم وهذا افقد نسبة منهم حافز التواصل والإبداع في مجال العمل .

ويمكن تلخيص المشكلة من الظواهر السابقة في:

ضعف وجود نمط القيادة التحويلية في العاملين بوزارة التربية العراقية الأمر الذي قد يؤثر على درجة تمكين العاملين من جانب وكذا درجة الالتزام التنظيمي من جانب آخر.

مما تقدم صاغ الباحث مشكلته بالتساؤلات الآتية :

- ١ - ما هو نمط القيادة الإدارية السائد في قطاع وزارة التربية العراقية ؟
- ٢ - ما هي معاناة المدرسين والإداريين في قطاع التربية العراقية ؟
- ٣ - هل هناك التزام تنظيمي واضح من العاملين في هذا القطاع ؟
- ٤ - أي الأنماط أكثر مناسبة لقطاع التربية العراقية ؟
- ٥ - هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتمكين والالتزام التنظيمي ؟
- ٦ - هل يمكن توفير بيئة عمل تساعد على تمكين العاملين ؟
- ٧ - هل تؤثر القيادة التحويلية في كل من التمكين والالتزام التنظيمي ؟

ثانياً : أهداف البحث :

يهدف البحث إلى ما يأتي :

- ١ - التعرف على القيادة الإدارية ونظرياتها والأنماط القيادية.
- ٢ - التركيز على نمط القيادة التحويلية .
- ٣ - التعريف بالتمكين وأهميته لقطاع وزارة التربية العراقية .
- ٤ - التأكيد على دور الالتزام التنظيمي لنجاح قطاع التربية العراقية .
- ٥ - محاولة اكتشاف تأثير القيادة التحويلية في كل من التمكين والالتزام التنظيمي.
- ٦ - اختيار قيادات إدارية بعيداً عن الأطر الطائفية والسياسة وباعتماد القيادة التحويلية .

ثالثاً : فروض البحث:

١- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على تمكين العاملين لقطاع التربية العراقية .

يتقى من الفرض الرئيس الأول أربعة فروض فرعية هي كالتالي:

أ - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير الكاريزمي على تمكين العاملين لقطاع التربية العراقي.

ب - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على تمكين العاملين لقطاع التربية العراقي.

ت - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للآثار الفكرية على تمكين العاملين لقطاع التربية العراقي.

ث - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاعتبار الفردي على تمكين العاملين لقطاع التربية العراقي.

٢ - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي بمؤشراته منفردة و مجتمعة في قطاع التربية العراقية .

يتقى من الفرض الرئيس الثاني أربعة فروض فرعية هي كالتالي:

أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير الكاريزمي على الالتزام التنظيمي بقطاع التربية العراقي.

ب- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الالتزام التنظيمي بقطاع التربية العراقي.

ت- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للآثار الفكرية على الالتزام التنظيمي بقطاع التربية العراقي.

ث- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي بقطاع التربية العراقي.

٣ - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده والالتزام التنظيمي في قطاع التربية العراقي.

رابعاً : متغيرات البحث:

بناءً على فرضيات البحث فإن متغيراته تمثل ما يلي :

١- المتغير المستقل:

القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة التأثير المثالي أو الكاريزمي ، والحافز الإلهامي ، والإثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي .

٢- المتغير التابع :

أ. التمكين بأبعاده حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير.

ب. الالتزام التنظيمي بمؤشراته الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر .

خامساً : أهمية البحث:

تعتمد المنظمات المعاصرة على مواردها البشرية في تحقيق مزايا تنافسية ولبقائها واستمرارها بأداء مسؤوليتها بنجاح وصولاً لتحقيق الأهداف المتواخدة.

وللنمط القيادي دوراً مؤثراً في هذا النجاح والتميز وخاصة القيادة التحويلية التي تتناسب ظروف البيئة العراقية التي عانت ما عانت ومن خلال تعزيز دور العاملين في عملية الاشتراك وتوفير ظروف عمل ملائمة من خلال تمكينهم .

وعليه فإن أهمية البحث تأتي من دور القيادة التحويلية لما تشتمل عليه من أبعاد مهمة تعتمد التأثير المثالي أو الكاريزمي والحافز الإلهامي والإثارة الفكرية والاعتبارات الفردية لنقل مستوى الأداء والالتزام التنظيمي من تردي ملحوظ إلى حالة أفضل وعليه فإن دور القيادة التحويلية يدعم التوجهات الداعية للنهوض بواقع المنظمات في العراق ومنها وزارة التربية العراقية لأهميتها في إعداد الموارد البشرية في المراحل العمرية المختلفة ويهيئ متطلبات التنمية البشرية بشكل خاص والتنمية الاقتصادية بشكل عام .

سادساً : منهجية البحث:

اعتمد الباحث في بحثه المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج الاستباطي بما يضمن استيفاء متطلبات البحث العلمي في جانبية النظري والميداني ومقترنات تساعد في تعزيز واقع عمل الإدارات في وزارة التربية وقسم البحث إلى الأتي :