

جامعة عمار ثليجي _ الأغواط_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



الموضوع

مذكرة في إطار مقتضيات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط

تحت إشراف الأستاذ:

- د. سعيد علي نعاس

من إعداد الطالبة:

- شطة نجا

- بن عابر أم الخير

لجنة المناقشة:

رئيساً

د. بن برطال عبد القادر

- البروفيسور:

مشرفاً ومقرراً

د. سعيد علي نعاس

- الأستاذ:

عضواً ممتحنين

د. قندوز خالد ابن الوليد

- الأستاذ:

محضر رقم: 07 / أ.أ. / 2025 بتاريخ: 2025/06 / 29

السنة الجامعية: 2024 - 2025

كلمة شكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه نحمده ونشكره على أن أنعم علينا برعايته لنا على إنجاز

هذا العمل المتواضع وعلى توفيقه لنا طيلة مشوارنا الدراسي.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في هذا الإنجاز سواء من بعيد أو من قريب

كان.

ونخص بالذكر الاستاذ “سعيد علي نعاس” الذي ساعدنا ولم يبخل علينا بنصائحه

وتوجيهاته القيمة.

ولا ننسى أن نشكر اللجنة المشرفة علينا بجزيل الشكر والامتنان.

إهداء

إلى التي الشروق بطلتها والسرور في نضرتها والصفاء في لقاءها ونقاء في خطاها
والحنان في يديها وجنتي تحت قدميها وكلمات تحتار في وصفها والتي اسمها كلمة لا
أمل من تكرارها فهي رائعة بكل معانيها أدعو البارئ أن يحفظها ويرعاها

" أمي الحبية "

إلى من أحب الخير رباني وعلى حسن الأخلاق يوصني أدعو الله القدير أن يحفظك

لي

" أبي "

وإلى اخوتي وأخواتي

بن عابر أم الخير

إهداء

إلى والديّ العزيزين،

لكما كل الشكر والتقدير على ما بذلتماه من جهد وتضحيات،
دعائكما ودعمكما كانا النور الذي أنار طريقي.

إلى زوجي ،

شكرًا على صبرك ودعمك المتواصل،
كان لوقوفك بجانبني أثر كبير في وصولي إلى هذه اللحظة.

وإلى أولادي الأحباء آدم وعباس ،

أنتم الدافع الأكبر لكل إنجاز،

أنتم فرحتي وفخري، ومن أجلكم أطمح للأفضل دائمًا.

إلى والدي زوجي ووالديا الثانيين ممتنة لدعواتكما لي بالنجاح

إلى إخوتي وإخوة زوجي كل باسمه

أهديكم هذا العمل المتواضع بكل حب وامتنان.

شُطّة نِجاة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة مكونة من 60 موظفًا من العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شمل الاستبيان 34 فقرة موزعة على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) وأبعاد التميز التنظيمي. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية دالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التميز التنظيمي، وقد أرفقت النتائج بتوصيات عملية تعزز تبني هذا النمط القيادي داخل المؤسسات العمومية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التميز التنظيمي، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، التمكين، مديرية التجارة، الأغواط.

Abstract :

This study aimed to analyze the impact of transformational leadership on organizational excellence, through a field study conducted on a sample of 60 employees working at the Provincial Directorate of Trade and Export Promotion in Laghouat. The study relied on a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the primary tool for data collection. The questionnaire included 34 items distributed across the dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration, and empowerment) and dimensions of organizational excellence. The data were analyzed using the SPSS statistical program. The study found a statistically significant positive relationship between the dimensions of transformational leadership and the level of organizational excellence. The results were accompanied by practical recommendations to promote the adoption of this leadership style within public institutions.

Keywords : Transformational Leadership, Organizational Excellence, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individualized Consideration, Empowerment Directorate of Commerce, Laghouat.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
IV	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ط	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية
03	المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة التحويلية ومفهومها
06	المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية
07	المطلب الثالث: ابعاد وعناصر القيادة التحويلية
09	المطلب الرابع: معوقات ومتطلبات نجاح القيادة التحويلية
12	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتميز التنظيمي
12	المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي
15	المطلب الثاني: أهمية التميز التنظيمي ومبادئه
17	المطلب الثالث: ابعاد ونماذج التميز التنظيمي
24	المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات التميز التنظيمي
27	المبحث الثالث: القيادة التحويلية والتميز التنظيمي
27	المطلب الأول: التأثير المثالي والتميز التنظيمي
29	المطلب الثاني: التحفيز أو الدفع الإلهامي والتميز التنظيمي
30	المطلب الثالث: الاستشارة الفكرية والتميز التنظيمي
30	المطلب الرابع: الاعتبارية الفردية والتميز التنظيمي
31	المطلب الخامس: التمكين والتميز التنظيمي
33	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : الإطار الميداني	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: لمحة حول المديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات
39	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
44	المبحث الثاني: اختبار صلاحية أداة الدراسة
44	المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة
46	المطلب الثاني: تطبيق أداة الدراسة
47	المطلب الثالث: إتساق وثبات أداة الدراسة
51	المبحث الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة
51	المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
55	المطلب الثاني: تحليل الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة
59	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
59	المطلب الأول: اختبار مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين بالمؤسسة
74	المطلب الثاني: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
92	خلاصة الفصل الثاني
94	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر القيادة التحويلية	08
02	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	41
03	المتوسطات المرجحة والمستوى الموافق لها	42
04	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	43
05	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	48
06	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور التميز التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	49
07	معاملات الثبات لمحاور الدراسة	50
08	إختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام إختبار Kolmogorov Smirnov	51
09	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	52
10	توزيع عينة الدراسة حسب السن	53
11	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	54
12	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	56
13	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	57
14	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقود العمل	58
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية	60
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأثير المثالي	62
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الدفع الإلهامي (التحفيز)	64
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإستثارة الفكرية	65
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإعتبارية الفردية	67
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين	69
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التميز التنظيمي	71
22	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأبعاد القيادة التحويلية	75

23	تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير المثالي على التميز التنظيمي في مديرية التجارة بالأغواط	76
24	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التأثير المثالي على التميز التنظيمي	77
25	تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الدفع الإلهامي (التحفيز) على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط من وجهة نظر عينة من العاملين.	78
26	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الدفع الإلهامي (التحفيز) على التميز التنظيمي	79
27	تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاستشارة الفكرية على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط	80
28	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإستشارة الفكرية على التميز التنظيمي	81
29	تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط	82
30	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على التميز التنظيمي	83
31	تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط	84
32	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على التميز التنظيمي	85
33	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي	87
34	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي stepwise Multiple Regression ((Analysis للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة	89

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	النموذج الياباني للتميز المؤسسي	19
2.	النموذج الأمريكي لتمييز المؤسسي	22
3.	النموذج الأوروبي لتمييز المؤسسي	24
4.	الهيكل التنظيمي للمديرية	38
5.	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	52
6.	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	54
7.	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	55
8.	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	56
9.	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	58
10.	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقود العمل	59
11.	نسبة التأثير بين ابعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي	90
12.	أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي	91

مقدمة

مقدمة

شهدت المنظمات في العصر الحديث تحديات متزايدة في ظل بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغير والتطور التكنولوجي المتسارع، فضلاً عن تعقيد الأسواق وتزايد المنافسة العالمية. وفي ظل هذا السياق، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على إحداث تغيير إيجابي واستنهاض الطاقات الكامنة لدى الأفراد بما يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي. ومن بين تلك الأنماط، برز مفهوم القيادة التحويلية كمدخل حديث يسعى إلى إحداث تحولات جذرية داخل المنظمة من خلال تحفيز الأفراد، وتعزيز التزامهم، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميز والإبداع.

وتعد القيادة التحويلية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماماً واسعاً في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، نظراً لقدرتها على إحداث نقلة نوعية في أداء الأفراد والمؤسسات، عبر التركيز على القيم والرؤى المشتركة، وتمكين الموظفين، وتنمية روح الولاء والانتماء. ومن ناحية أخرى، أصبح التميز التنظيمي هدفاً تسعى إليه المؤسسات كافة، كونه مؤشراً على الكفاءة والفاعلية والقدرة على تحقيق نتائج تفوق التوقعات، وتلبي تطلعات أصحاب المصلحة.

وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز التميز التنظيمي، جاءت هذه الدراسة لتحليل دور النمط القيادي التحويلي في تحقيق التميز التنظيمي.

إشكالية الدراسة

رغم تزايد الاهتمام بالقيادة التحويلية كمدخل حديث لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن العلاقة بينها وبين التميز التنظيمي ما زالت محل نقاش في الأدبيات الإدارية، لا سيما في السياق العربي. وبالتالي، تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي لدى العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط؟

تساؤلات الدراسة

- ما مفهوم القيادة التحويلية وما هي أبعادها الرئيسية؟
- ما المقصود بالتميز التنظيمي وماهي أبعاده؟

- ما مستوى إدراك القيادة التحويلية في المديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى إدراك التميز التنظيمي في مديرية التجارة بالأغواط من وجهة نظر العاملين؟
- هل ثمة علاقة تأثير دالة احصائيا بين أبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل وبين التميز التنظيمي كمتغير تابع في مديرية التجارة بالأغواط من وجهة نظر العاملين؟
- ما أهم التوصيات التي يمكن الخروج بها لتعزيز القيادة التحويلية بما يدعم التميز التنظيمي؟

فرضيات الدراسة

انطلاقا من أسئلة الدراسة والنموذج الذي سيطبق فيها، قمنا بتبني ثلاث فرضيات، حيث سنحاول إختبار مدى صحتها إحصائيا، وهي كالآتي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** «يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة للقيادة التحويلية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة».
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** «يوجد مستوى إدراك مرتفع للتميز التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة».
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** «توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التمكين) على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة».

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي نظراً لأهميته المتزايدة في بيئات العمل الحديثة، حيث تواجه المؤسسات تحديات متسارعة تتطلب قيادة فعالة وقادرة على تحقيق التغيير والتميز، من الناحية الشخصية نجد هذا الموضوع ذا صلة مباشرة بتجاربنا المهنية واهتمامنا بتطوير مهارات القيادة والإدارة كما أن التميز التنظيمي يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى إليه معظم المؤسسات لتحقيق التنافسية والاستدامة، مما يبرر ضرورة دراسة العوامل المؤثرة فيه، ولا سيما دور القيادة التحويلية، إضافة إلى ذلك قلة الدراسات التطبيقية في هذا المجال تشكل دافعا قويا لتسليط الضوء على هذا الموضوع وتحليل أبعاده بشكل معمق.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب:

- **أكاديمية:** تسهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة الحديثة والتميز التنظيمي، وتقديم إطار نظري وتطبيقي حول العلاقة بينهما.
- **تطبيقية:** توفر نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية وصناع القرار في المؤسسات لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية.
- **مجتمعية:** تساعد على رفع كفاءة وفاعلية الأداء داخل المؤسسات مما ينعكس إيجاباً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين من خلال دراسة ميدانية في مديرية التجارة بولاية الأغواط، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية.
 - تحليل مفهوم التميز التنظيمي ومكوناته.
 - دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التميز التنظيمي.
 - تقديم مقترحات لتعزيز القيادة التحويلية داخل المؤسسات بما يخدم تحقيق التميز.

حدود الدراسة

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية البحث، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

- **المكانية:** تم تطبيق الدراسة في مديرية التجارة لولاية الأغواط.
- **الزمانية:** غطت الدراسة الفترة الممتدة من شهر ديسمبر 2024 إلى غاية شهر جوان 2025.
- **البشرية:** استهدفت الدراسة عينة من العاملين داخل المؤسسة موضوع البحث.

- **الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على تحليل دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث يمثل المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتمكين أما المتغير التابع فهو التميز التنظيمي ويتضمن أبعاده: القيادة الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، المورد البشري، الثقافة التنظيمية، كما تأخذ الدراسة في الحسبان بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل: الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري، والوظيفة الحالية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها لتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، أما في الجانب التطبيقي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية من أجل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية :

1- دراسة عبد الباقي وكوديد (2020) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت الجزائر، واستخدام الباحثان الإستبيان كأداة للدراسة والبرنامج الإحصائي (SPSS (25 لتحليل بيانات الاستبيان، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

وجود علاقة طردية موجبة بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وكانت هذه الأبعاد مرتبة في أثرها على الأداء الوظيفي على التوالي: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والحفز الإلهامي) بمعنى أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي هو التأثير المثالي، وأقلها تأثيراً هو الحفز الإلهامي.

2- دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور

ببرج بوعريج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم، واثّر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث مسحاً ميدانياً

على أحد أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهي مؤسسة مجمع كندور، من خلال تصميم استمارة، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسة وقد تم اختيار العينة التي بلغ عددها 173 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وأن 77% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، بإستثناء وجود فروق في إجابات المبحوثين حول متغير التميز التنظيمي تعزى إلى الخبرة في العمل ولصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة (من 3 إلى 5 سنوات)، وخلصت الدراسة في الأخير إلى اقتراح نموذج لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

3- دراسة ضيف وعلة (2018)، بعنوان: تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المحوري للقيادة التحويلية باعتبارها مصدرا غنيا وذو كفاءة رائدة في تحقيق التميز التنظيمي، وقد انطلق الباحثان من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفرعية، وبغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية إستخدم الباحثان إستبانة شملت (36) فقرة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث وزعت على (60) موظف من أصل (540) موظف من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أي ما يعادل (11.11 % تقريبا، تم اختيارهم بشكل عشوائي من المجتمع المدروس، وبعد المعالجة الإحصائية وباستخدام برنامج ال SPSS24 تم الوصول إلى النتيجة التالية:

وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

4- دراسة زروقي فاطمة (2021) بعنوان: التميز التنظيمي كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بقسنطينة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التميز التنظيمي كآلية لتفعيل الأداء داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، مع التركيز على مدى تبني هذه الأخيرة لنموذج التميز الأوروبي EFQM. وقد أظهرت نتائج الدراسة، التي أجريت

على مؤسسة عمومية بولاية قسنطينة، أن الإدارة على دراية بمفاهيم التميز وأبعاده، لكنها تواجه صعوبات في تجسيد ذلك ميدانياً، خصوصاً فيما يتعلق بمجالات القيادة والتحفيز الداخلي وتقييم الأداء. كما أوصت الباحثة بضرورة تعزيز التكوين، وتبني رؤية استراتيجية واضحة قائمة على معايير الجودة والابتكار التنظيمي.

5- دراسة بن عيسى نوال (2019): أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية على مؤسسة موبيليس

تتناول هذه الدراسة تطبيق أبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة موبيليس، من خلال استبيان وزّع على عينة من موظفي المؤسسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن موبيليس تطبق بعض الأبعاد بشكل جيد، لاسيما فيما يتعلق بالتركيز على الزبون والتحسين المستمر للخدمات، غير أن هناك ضعفاً واضحاً في مجال تمكين العاملين والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار. وأشارت الباحثة إلى غياب آليات تقييم دورية تُسهم في الكشف عن مواطن الضعف والمعوقات الداخلية، مما يحد من فرص التطوير المستدام.

6- دراسة رحمانى سارة و حمبابة ليديا 2024 بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، دراسة ميدانية بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود ، وقصد تحقيق هذه الدراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بتصميم استبانة شملت 24 عبارة وتم توزيعها على عينة من الاطارات العاملة بلغة عددها 32 فردا وتمت معالجة الاستمارات بواسطة برنامج Spss وذلك باستعمال العديد من الاساليب الاحصائية. حيث اظهرت نتائج الدراسة ، أن هناك مستوى مقبول و جيد للقيادة الاستراتيجية محل الدراسة ، ايضا وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي ، وان هناك اثر للقيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة .

7- دراسة سقاد شريفة وخوس وفاء 2022 بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة التوزيع الكهرباء و الغاز لولاية المنيعية.

تسعى هذه الدراسة إلى التعريف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمنيعية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (84) استبيان على عينة الدراسة ، وتم تحليل (74) استبيان المتمثلة في الاستبيانات الصالحة للتحليل باستخدام برنامج spss v25 وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أنه يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%،

وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات والمقترحات الضرورية للمؤسسة محل الدراسة من أجل أحد أسبقية التميز في مجال نشاطها ، ولعل أهمها ضرورة توفير مناخ عمل مناسب الممارسة أبعاد القيادة التحويلية بغية تحقيق التميز التنظيمي بشكل تام.

ثانيا : الدراسات باللغة الأجنبية

8- دراسة (2019) Alhefiti Et A ، بعنوان تأثير القيادة التحويلية وقيادة المعاملات على التميز المؤسسي".

تهدف الدراسة إلى تحديد قوة تأثير القيادة التحويلية والمعاملات على تميز المنظمة، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال الإتصال بـ 218 فرد في بلدية الفجيرة، وتم الحصول على العينة باستخدام أخذ العينات العشوائية، وتم تحليل الإستهبيانات التي تم جمعها باستخدام PLS المربعات الصغرى الجزئية (SEM VB - (على أساس نمذجة المعادلات الهيكلية - التباين من خلال إستخدام البرنامج Smart PLS3.0 وكشفت نتائج هذه الدراسة على:

أن القيادة التحويلية والمعاملات كانت إيجابية وقد ثبت أيضا أنها تنبئ بشكل كبير بالتميز لتنظيمي.

9 -دراسة (2018) Alqatawenh بعنوان: أسلوب القيادة التحويلية وعلاقته مع إدارة التغيير

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري والتمكين، وإدارة التغيير في شركات التأمين الأردنية، حيث تم تطوير إستبانة للتحقق من أبعاد الدراسة وتم تطبيقها على عينة مكونة من 500 مستجيب، تم إستخدام حزمة SPSS لتحليل البيانات الكمية.

خلصت الدراسة إلى ما يلي:

أن أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي ، الدافع الملهم ، التحفيز الفكري والتمكين وإدارة التغيير متوفرة في شركات التأمين الأردنية.

10- Shung Jae Shin , Jing hou القيادة التحويلية، والحفز والإبداع: أدلة من كوريا ، : 2 2003.

لقد حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة إبراز العلاقة بين القيادة التحويلية وعملية الإبداع، واختبار فيما إذا كان التحفيز يتوسط هذه العلاقة، وفيما إذا كانت قيم المرؤوسين تتوسط هذه العلاقة، وقد تم توزيع (333) استبانة على عينة الدراسة، تم تلقي (290) استبانة كاملة قابلة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (87%) من (46) شركة كورية تعمل في مجال الصناعة، كما تم قياس سلوك القيادة التحويلية باستخدام مقياس Bass (MLQ & Avolio , 1995 ،وقد توصلت النتائج لما يلي :

- تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع المرؤوسين في العمل .
- تتوسط عملية التحفيز وتساهم في العلاقة بين القيادة التحويلية والصيانة في العمل، وبشكل جزئي تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين في العمل.
- تبين أيضا أن لقيم المرؤوسين دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع في العمل.

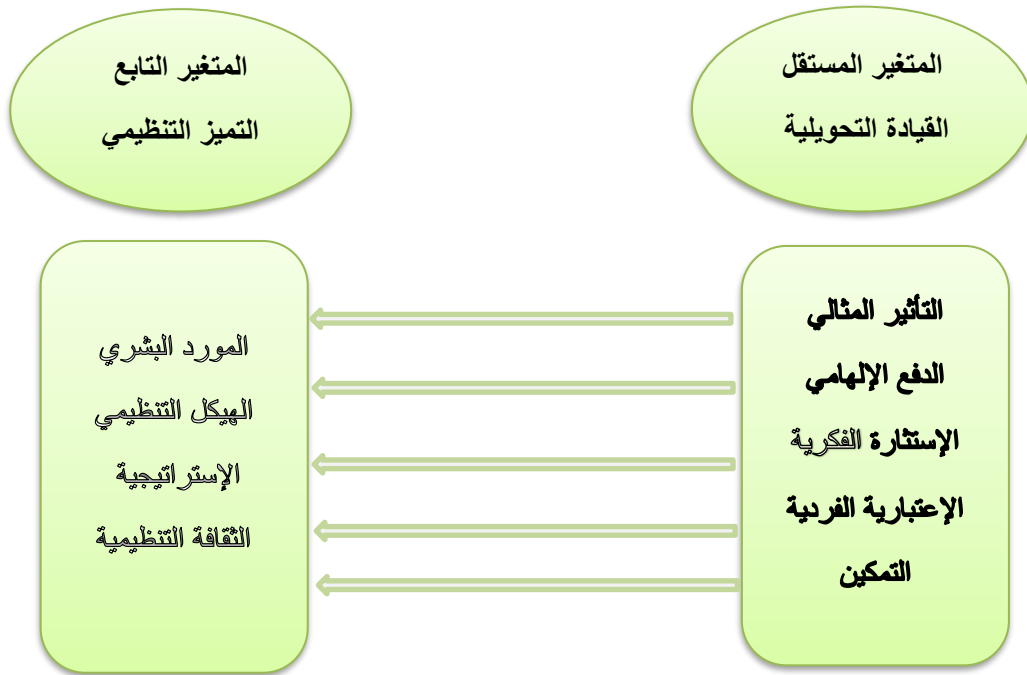
هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من مقدمة عامة تشمل مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأهميتها وأهدافها وحدودها ومنهجها العلمي، يتبعها فصل نظري رئيسي يتضمن ثلاثة مباحث أساسية تناول المبحث الأول ماهية القيادة التحويلية من خلال استعراض تطورها التاريخي، ومفهومها، وأهميتها، ومبادئها، وأنماطها، وأبعادها، بالإضافة إلى التحديات والمعوقات التي تواجه القائد التحويلي.

أما المبحث الثاني، فقد ركز على التميز التنظيمي، من حيث تعريفه وأهميته، والمبادئ والأسس التي يقوم عليها، ودوافعه ومتطلباته، وأبعاده والمعوقات التي تحول دون تحقيقه، بالإضافة إلى أبرز جوائز التميز التنظيمي المعروفة عالمياً وعربياً.

ثم جاء المبحث الثالث ليتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، من خلال تحليل أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية (كالتأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين) في تعزيز التميز التنظيمي داخل المؤسسات وقد خُتم الفصل النظري بخلاصة شاملة للنتائج النظرية المتوصل إليها، أما الفصل الثاني فسنتناول طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها من خلال أربع مباحث ، حيث تضمن المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية ،أما المبحث الثاني فكان عبارة عن اختبار صلاحية أداة الدراسة، أما المبحث الثالث تحليل خصائص عينة الدراسة وأخيرا المبحث الرابع اختبار فرضيات الدراسة وسنختم هذه الدراسة بخاتمة نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها والمقترحات.

نموذج الدراسة



الفصل النظري

تمهيد

تواجه المنظمات المعاصرة في ظل التغيرات المتسارعة تحديات متزايدة تفرض عليها تبني استراتيجيات قيادية فعالة تمكنها من التكيف مع بيئة العمل المتغيرة وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. ومن أبرز الاتجاهات الحديثة التي برزت في ميدان الفكر الإداري المعاصر هو مفهوم القيادة التحويلية، الذي يتمحور حول إحداث تغيير جذري في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد وتمكينهم، وتعزيز الالتزام الجماعي تجاه رؤية مستقبلية مشتركة.

وفي ذات السياق، أصبح التميز التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها كغاية استراتيجية تعكس جودة الأداء المؤسسي وفعالية العمليات الإدارية، وقدرتها على خلق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة. ويُعد التميز التنظيمي مؤشراً حيوياً على قدرة المنظمة في تحقيق مستويات عالية من الجودة، والابتكار، والمرونة، والاستدامة.

وقد أظهرت الأدبيات الحديثة تداخلاً واضحاً بين مفهومي القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تُمثل أحد العوامل الحاسمة في بناء ثقافة تنظيمية محفزة على الأداء المتفوق، وتدفع نحو تحقيق مستويات عالية من التميز، وانطلاقاً من هذا التلازم، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا الارتباط وتحليل مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال تناول المفهومين من منظور نظري وتحليلي.

وعلى هذا الطرح والترتيب، سيكون محتوى هذا الفصل المعنون بالأدبيات النظرية أهم العناصر في المباحث التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتميز التنظيمي

المبحث الثالث: القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والتي زاد الاهتمام بها في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، فقد كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية سنة (1973) من قبل "داوتون" (Downton) إلا أن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة كان على يد "بيرنز" (Burns 1978) من خلال كتابه الشهير "القيادة" (Leadership)، الذي أكد من خلاله أن الحاجات العالمية أصبحت ملحة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، لأن ذلك يعد شيئاً مفقوداً في نظريات القيادة الموجودة، ومن ثم عمل على تطوير نظرية يمكن من خلالها تحديد دور القيادة في تغيير العالم، كما أن أبحاث باس (Bass 1985) أسهمت كذلك في تطوير ووضع نظرية متكاملة للقيادة التحويلية معتمداً على ما قام به بيرنز (Burns)، وبعد ذلك أخذ الاهتمام يتزايد بهذا الموضوع خصوصاً في ظل ما يشهده العالم من تطور كبير في جميع مناحي الحياة، وزيادة حجم التحدي، وأصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يدفع المرؤوسين إلى تحقيق ما هو أبعد من المتوقع منهم، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة للمنظمة والمجتمع ككل.

المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة التحويلية ومفهومها

فهم التطور التاريخي للقيادة التحويلية ومفهومها هو خطوة أساسية لفهم طبيعة هذا النوع من القيادة وأهميته في الإدارة الحديثة فقد شهدت نظريات القيادة تحولات عدة عبر الزمن، حيث تطورت من التركيز على الصفات الفردية إلى الاهتمام بالعلاقات الديناميكية بين القائد والمرؤوسين في هذا المطلب، سنستعرض أبرز مراحل تطور مفهوم القيادة التحويلية وتعريفها، مما يساعد على توضيح خصائصها ودورها في تحقيق التميز التنظيمي¹.

أولاً: تطور التاريخي للقيادة التحويلية

نشأ مفهوم القيادة التحويلية كبديل مكمل ومتطور لنموذج القيادة التقليدية، حيث ظهر هذا المفهوم في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد العالم الأمريكي (Burns) سنة 1978 في كتابه القيادة، وأكد فيه على وجوب وجود قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، يسعى من خلالها القائد إلى الوصول إلى الدوافع

¹ عبد الكريم عبد الله، القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، 2018، ص 45.

الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين والتابعين له وتعد القيادة التحويلية من وجهة نظره من أكثر القيادات فعالية إذ يتم اللجوء فيها إلى الاهتمامات الذاتية والتركيز بشكل أكبر على النتائج النهائية¹.

ولقد شهد مفهوم القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات العديد من العلماء والباحثين حيث أضاف (Bass) إلى مفهوم القيادة التحويلية إضافة أكثر عمقا واعتبر أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم والمبادئ مثل الحرية والعدالة والمساواة، واعتبر أن سلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لذاته، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، وهذه القيم سماها بالقيم الداخلية².

بعد ذلك قام بتطوير مفهوم القيادة التحويلية من خلال إضافة أربعة أبعاد، واعتبرها المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية وهي الكاريزما أو التأثير المثالي التحفيز الإلهامي الإثارة الفكرية والاعتبارات الشخصية، ثم توالى الدراسات أكثر لقياس مدى تطبيق القادة في المنظمات المفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها، فقدم (Bass) مع (Avolio) سنة 1993 نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية ويتمثل في استبان لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، عرفت تلك الاستبانة باسم المقياس المتعدد الأبعاد للقادة MLQ ، واستخدم الكثير من الباحثين هذا المقياس في دراساتهم العلمية لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات.

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

تعددت تعريفات القيادة التحويلية بعدد آراء واتجاهات الباحثين وسنستعرض مجموعة من التعاريف كما يلي:

- يقول (Burns) بأن " القيادة التحويلية هم قادة يدفعون ويثيرون التابعين لفعل وإنجاز الأهداف، التي تحقق القيم والحوافز والرغبات والحاجات والطموحات والتوقعات لكل من القادة والتابعين".
- يصر (Burns) على أن للقادة تأثيراً فعالاً على التابعين، بحيث يحركون التابعين من خلال القيم المشتركة وتحقيق رضاهم بإشباع حاجاتهم ورغباتهم مثل الطموح والتوقعات، فهي عملية تحول ونقل وتبادل التأثير بين

¹ Warren G Bennis and Robert Townsend, Reinventing leadership strategies to empower organization, Harper Collins Publishers, New York, 2005, P91.

² Bernard bass, Leadership and Performance Beyond Expectations. New York : Free Press, P04.

- الطرفين (القائد والتابعين). كما عرفها بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".¹
- وعرف (Roger J. Givens) بأن القيادة التحويلية هي التي تدفع إلى بذل المزيد من الجهد أكثر مما هو متوقع، وهذا الدافع يمكن أن يتحقق من خلال رفع مستوى الوعي حول أهمية النتائج (الأهداف) وسبل الوصول إليها، كما أن القائد التحويلي يشجع على تجاوز المصالح الذاتية من أجل المصلحة العامة للمنظمة ككل.²
 - كما عرفها (Philip Sadler (2003) على أنها "العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار القيم والرؤية المشتركة".³
 - وقد عرفها طارق طه بأنها نمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية".⁴
 - في حين قدمت لها راوية حسن تعريفا مختصرا على أنها مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير، وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة.⁵
- ومن خلال كل هذه التعريفات نجد أن القيادة التحويلية هي طريقة قيادة تساعد القائد على تحفيز الأشخاص لبذل جهد أكبر مما هو متوقع، يقوم القائد بتحفيز فريقه عبر توضيح أهمية الأهداف والقيم التي يشترك فيها الجميع، كما يشجعهم على التفكير بطريقة جديدة وتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة ككل. بهذه الطريقة، يستطيع القائد إحداث تغييرات إيجابية تساعد الفريق والمنظمة على النجاح والتطور.

¹ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، 01، عمان الأردن، 2004، ص 29.

² Givens, Roger J, *Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. Emerging Leadership Journeys*, 1(1),2008 4-24.

³ Sadler, Philip. *Leadership in Organizations: Creating Shared Vision and Commitment. Journal of Management Studies*, 40(5),2023. 125-139.

⁴ سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، من الإدارة التبادلية إلى الإدارة التحويلية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط4، القاهرة - مصر ، 2006، ص 75

⁵ حسن، راوية. القيادة التحويلية: القدرات ودورها في تحقيق التغيير الفعال. *مجلة العلوم الإدارية*، 15(2)،2020، 45-60.

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية

تكتسب القيادة التحويلية أهمية كبيرة في عالم الأعمال والمؤسسات الحديثة، حيث تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الأداء وتحقيق التميز التنظيمي، فهي تركز على تحفيز الأفراد ودعم الابتكار والتغيير الإيجابي، مما يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية، في هذا المطلب، سنتناول أهم جوانب وأسباب أهمية القيادة التحويلية في تحقيق النجاح المؤسسي.

غالباً ما يرتبط هذا النوع من القيادة مع مجموعة من المزايا الايجابية داخل المنظمة مثل زيادة الالتزام والابداع والرفاهية إضافة الى تمكين الموظفين وإرساء الأداء الجيد الذي يتعدى مجرد تحقيق الأهداف البسيطة، ويتجلى تأثير القيادة التحويلية في تحفيز وتنمية الابداع لدى العاملين بالمنظمة من خلال:¹

- تساهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء التنظيمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها؛
- حسب وجهة نظر الباحث (Sergiovanni) لسنة 1996، فقد اعتبر القيادة التحويلية بأنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها وفقاً لنتائج دراسة Epitropaki لسنة 2001 فإنها تعمل على رفع مستوى الأداء التنظيمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم، وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع الثقة في العاملين بالمنظمة، كما تبعث فيهم الدافعية لتحقيق الأداء المتميز؛
- تشجيع الأفراد على بذل مجهودات استثنائية وغير عادية ومستويات أداء متميزة تتجاوز أهمية وحجم ما قد تنتجه الأنماط القيادية الأخرى؛
- اسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية؛
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية؛
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وازكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز؛
- ربط تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية وتشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الاساليب واشراك الأفراد في اتخاذ القرارات؛
- تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم عند الفشل؛

¹ صياحي لخضر، مرجع سابق، ص 57.

المطلب الثالث: ابعاد وعناصر القيادة التحويلية

سننظر في هذا المطلب الى كل من ابعاد وعناصر القيادة التحويلية.

أولاً: ابعاد القيادة التحويلية:

ترتكز القيادة التحويلية على أربعة الابعاد التي قدمها Bass & Avolio سنة 1993، والتي تعتبر الأكثر شهرة واستخداماً في الممارسات السلوكية للقيادة التحويلية وتمثلت فيما يلي:

أ- **التأثير المثالي:** يعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، الالتزام والاعتراف للقائد، تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته وكثيراً ما ترتبط القيادة الكارزمية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها ، كما يشير هذا البعد الى مدى امتلاك القائد للصفات الشخصية اللازمة التي تمكنه من التأثير الايجابي على مرؤوسيه، حيث أن هذه الصفات والخصائص التي يتمتع بها القائد تجعل منه محط أنظار وإعجاب من قبل مرؤوسيه وبالتالي تأثرهم به، ويتنامى هذا التصور لدى المرؤوسين حول قائدهم كلما قام بالتواصل والحوار معهم إضافة الى التصرفات المثالية التي تجعله قدوة بالنسبة لباقي العاملين.¹

ب- **الاستثارة الفكرية:** القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الابداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الاوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق ومن خلال قبوله الافكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع أفكاره، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على ايجاد حلول ابداعية لمشكلات المنظمة، فالاستثارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنها تعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً.²

ج- **التحفيز الإلهامي:** ويشير هذا المكون الى قدرة القائد على تحسين ومضاعفة الدافعية لدى مرؤوسيه ومشاركة الرؤية المستقبلية لهم، وإضافة معنى لما يقوم به المرؤوسين، ويعمل التحفيز الإلهامي على تشجيع الروح الفردية وروح الفريق كما يظهر القائد الإلهامي حماساً وتفاؤلاً، حيث يضع القادة معايير مرتفعة المستوى تصبح مرجعية لأداء المرؤوسين، ويقدمون تشجيعاً وجدانياً لزيادة وعيهم وفهمهم للأهداف المنشودة، ويتصرفون بطرق تضيق

¹ ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، ط 01، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2011، ص 72.

² الزعبي، محمد علي، القيادة التحويلية وأثرها على التحفيز الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، العدد 3، 2012، ص 45-66.

المعاني والتحديات كما يظهر القادة تصميمهم والتزامهم بتحقيق الأهداف وتقديم تصور متقائل يمكن تحقيقه مستقبلاً.¹

د- الاعتبار الفردي: وهنا يعامل القائد مرؤوسيه أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة، ويهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين، ويساعد المرؤوسين على دعم نقاط القوة لديهم ويقضي وقتاً في توجيههم وتدريبهم، فالهدف الأساسي للقائد من الأخذ بالجانب الانساني للمرؤوسين هو ضمان التطور المستمر الشخصي لهم من خلال التركيز على الجوانب الانسانية والنفسية للمرؤوسين إذ يشير هذا البعد الى درجة الاهتمام الشخصي للقادة التحويلين بالأفراد المرؤوسين والدعم الموجه والمخصص لكل فرد منهم.²

ثانياً: عناصر القيادة التحويلية

تتكون القيادة التحويلية من 4 عناصر رئيسية وهي صياغة الرؤية - الاتصال الفعال - التمكين - تنفيذ الرؤية)، والجدول الآتي يبين هذه العناصر التي يعترف بها الخبراء اليوم في المنظمات

الجدول رقم 01 : عناصر القيادة التحويلية

صياغة الرؤية	الاتصال الفعال	التمكين	تنفيذ الرؤية
- الإفصاح عن رؤية مستقبلية.	- إظهار الإشارة الشخصية.	- التمكين.	- التركيز الذهني.
- تعيين توقعات عالية.	- التعبير عن ثقة الشخصية.	- الدعم الشخصي والتعاطف.	- تركيز الجهود على تحقيق الأهداف.
- نمذجة سلوكيات متوافقة مع تلك التوقعات	- البحث عن وإيجاد واستخدام النماذج.	- التعبير عن الثقة بالناس.	

المصدر: ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، محلة الإدارة والاقتصاد العراق الجامعة المستنصرية، العدد (78)

2009، ص: 107

¹ ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، مرجع سابق، ص73.

² الحربي، صالح بن محمد، أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، العدد 4، 2019 ص. 120-

من الجدول أعلاه نستنتج أن مكونات القيادة التحويلية تتمثل في:¹

1. الرؤية: يتعين على القائد أن يكون قادراً على الإفصاح عن رؤيته حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات.
 2. أسلوب الاتصال الفعال وهي قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والاحترام، إذ أن أسلوب القادة التحويليين يجب أن يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً.
 3. التمكين ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادراً على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين.
 4. تنفيذ الرؤية على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.
- ويمكن القول أن القيادة التحويلية تتكون من عدة عناصر أهمها صياغة الرؤية، والاتصال الفعال وتنفيذ الرؤية بالإضافة على عنصر التمكين الذي يعد أحد أهم عناصرها، فإذا اجتمعت كل هذه العناصر ستحقق القيادة التحويلية أهدافها المنشودة.

المطلب الرابع: معوقات ومتطلبات نجاح القيادة التحويلية

للقائد التحويلي كما يرى تيشي وديفانا (Tichy & Devanna) أهمية كبيرة في بناء المنظمة، وإعادة إحيائها، من خلال إدراكه للحاجة إلى التغيير، وصناعة الرؤية الجديدة، وتحريك الالتزام لهذه الرؤية، فهو في النهاية يعمل على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي يضمن النجاح، لأنه يرى أن ما أدى إلى نجاح المنظمة في الوقت الماضي قد يؤدي إلى فشلها في الحاضر والمستقبل.

أولاً: معوقات نجاح القيادة التحويلية

قبل التطرق إلى معوقات نجاح القيادة التحويلية، سنشير إلى المعوقات التي تواجهها المنظمات على اختلاف توجهاتها حيث تعمل في عالم يتسم بعدم الاستقرار، والنتائج بالأساس من التطور التكنولوجي والعلمي، هذا يجعل من قيادة هذه المنظمات تواجه معوقات كبيرة في ظل هذه الظروف، والتي يجب عليها التكيف معها والتعامل معها بحنكة إذا أرادت البقاء والاستمرار، ويمكن إجمالها في:²

¹ ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، محملة الإدارة والاقتصاد العراق الجامعة المستنصرية، العدد (78) 2009، ص: 107

² ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، مرجع سابق، ص 75.

- **المنافسة:** في ظل ما يواجهه العالم من تغيرات متلاحقة مست كل المنظمات على اختلاف أنشطتها، وبروز المنافسة كحقيقة تحدد نجاح أو فشل المنظمات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المنظمات تواجه صعوبة في الاحتفاظ بموقعها في السوق، ومواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، لذلك تحتم على القائد التحويلي أن يجعل مخرجات منظّمته تكتسح الأسواق، وهذا من خلال اللجوء إلى البحث والتطوير الذي يؤدي إلى خفض التكلفة ومن ثم التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.
- **العولمة:** العولمة هي إضفاء الطابع العالمي على كل شيء، بما فيه الترابط بين البلدان، فهي ناتجة بالأساس عن التراكم الهائل للمعلومات والتكنولوجيات الرقمية، فقد أدت العولمة إلى أن يصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث المعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، أما على مستوى المنظمات فإن القائد التحويلي أصبح يواجه تحديات كبيرة من أجل التعايش والتوفيق بين ما هو متاح له في المنظمات وبين الحفاظ على الحضارة والتراث والهوية وعدم المساس بالقيم والأعراف الإيجابية الموروثة.
- **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** إن الموارد الاقتصادية مهما كثرت فهي تعتبر نادرة بالنسبة لحاجة المجتمع إليها فهي لا تلبّي كل رغبات المجتمع، لهذا تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام أمثل لهذه الموارد المتاحة، ففي ظل الندرة التي تواجهها المنظمات يتحتم على القائد التحويلي البحث عن الحلول المثلى للمشكلات، وعدم ترك أي فرصة لضياح وتبديد الموارد وعدم حدوث أي هدر في الوقت والمال والجهد، ومحاولة التعايش مع التحديات التي تواجهه من حيث ندرة الموارد ومنافسة المنظمات الأخرى بما هو متوفر منها.
- **الجودة الشاملة:** تواجه الكثير من المنظمات اليوم مجموعة من التحديات، ولعل أهمها هو تدني مستوى رضا زبائنّها، فأصبحت قيادة هذه المنظمات تعكف على تحسين منتجاتها، وتسخير جميع الإمكانيات من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، لهذا أصبحت الجودة الشاملة معياراً للتقدم وسلاحاً لغزو السوق والمفاضلة بين ما هو جيد وما هو غير جيد، ويظهر ذلك من خلال المفاوضات للانضمام لاتفاقيات العالمية، سعياً إلى أن تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية نحو الأسواق العالمية؛ ومن هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الإيزو في مختلف المجالات.
- **اتخاذ القرار في عالم متغير:** زادت أهمية عملية اتخاذ القرارات السليمة في ظل عالم غير مستقر يتسم بعدم الثبات، خاصة في ظل ما تشهده المنظمات الحديثة من مشكلة تعدد وتعدد أهدافها وتطورها، مما يجعل التحدي أمام القيادات التحويلية كبير ونجاحها متوقف على مدى قدرتها على التعامل بشكل أفضل مع ظروف عدم

التأكد، وكذا اتخاذ قرارات تتوافق مع توجهات القيادة، وكذا الخطط الاستراتيجية للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف.

بالرغم من أن الأزمات قد تهيئ الظروف لنجاح القيادة التحويلية، إلا أن بعض القادة يفشلون في الالتزام بسماتها الأساسية، فيتحولون إلى قادة مستبدين يفكرون إلى الاعتبار الفردي والشفافية، مما يضعف الثقة بينهم وبين مرؤوسهم،¹ يتجلى ذلك في تجربة هتلر الذي امتلك رؤية مؤثرة واغتنم الأزمة الاقتصادية لحشد الجماهير، لكنه افتقر إلى القيم الأخلاقية والقيادة الإنسانية، ما أدى إلى انهيار ثقته مع من حوله ونهايته المأساوية، وهذا يبرز خطورة القائد التحويلي الذي لا يتحلى بحسن النية والاحترام المتبادل لذا يجب على القائد التحويلي تجنب الاستبداد وتجاهل مشاعر الفريق، وضعف التواصل، وانعدام الثقة، لتحقيق قيادة فعالة ومستدامة.²

ويمكن تلخيص بعض المعوقات في النقاط الآتية:³

- إخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
- الميل إلى السيطرة والتسلط والتحكم في تفكير الأفراد، وكبح الإبداع والابتكار لديهم.
- الإساءة في إدارة الفريق وعدم المحافظة على عمل هذه الفرق.
- الافتقار إلى النزاهة والشفافية والشخصية القيادية.
- تجاهل العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وعدم التمتع بالذكاء الاجتماعي المنشود.
- التعامل مع المرؤوسين كأفراد منفصل كل منهم عن الآخر، مما يؤدي إلى غياب روح الفريق.
- احتكار السلطة في يده فلا يفوض السلطات والصلاحيات لمن يعمل معه، وعدم تمكينهم من اتخاذ القرار.
- افتقار القائد التحويلي إلى الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا غيرهم.

ثانياً: متطلبات نجاح القيادة التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات اللازمة والتي تتمثل في:⁴

¹ صياحي لخضر، مرجع سابق، ص 81.

² الجندي عبد الله محمد، القيادة وأثرها في الفشل التنظيمي: دراسات حالة. مجلة العلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد 12، 2016، ص 89.

³ العامري ناصر عبد الله، معوقات القيادة التحويلية في المنظمات الحديثة. المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 2، 2019، ص. 120-140.

⁴ طاهر محسن الغالي، أحمد على صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الإستراتيجية والعمليات - المناهج والتقنيات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010، ص: 163-164.

- تنمية إدراك المرؤوسين لأهمية الرؤية المستقبلية.
- تعليم المرؤوسين أهمية رؤية ومصالح وأهداف المجموعة والمنظمة وضرورة تقديمها على المصالح الشخصية.
- تحفيز المرؤوسين على التطوير والتحسين المستمر.
- تعليم المرؤوسين الالتزام وحفظ العهود.
- تشجيع المرؤوسين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.
- تنمية التقويم السليم والموضوعي عند المرؤوسين للبدائل المتاحة لمسارات الأفعال المختلفة بالفطنة القائمة على المنطق والمهارة وحسن التمييز في المقارنات المختلفة.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتميز التنظيمي

كانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف توم بيترز وروبرت ووترمان "كتابهما" البحث عن التميز" عام 1982م، والذي جاء كردة فعل لتمييز الشركات اليابانية على نظيرتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي، وقد أشار الكاتبان أنه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز، وعلى اعتبار أن التميز التنظيمي هو الغاية التي تنشدها كل المنظمات، سيتم في هذا المبحث التعرف على التميز التنظيمي من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي

التميز التنظيمي يعتبر أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمات الحديثة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية فهو لا يقتصر على تحسين الأداء فحسب، بل يشمل تحقيق نتائج استثنائية ومستدامة تتجاوز التوقعات من خلال الابتكار، وجودة العمليات، ورضا المستفيدين وفي هذا السياق، يعد فهم مفهوم التميز التنظيمي وأهميته خطوة أساسية لأي منظمة تطمح إلى الريادة والنجاح المستدام.

تعريف التميز التنظيمي

ليس من السهل إيجاد تعريف موحد للتميز التنظيمي بسبب حداثة المصطلح من جهة، ومن جهة أخرى بسبب اختلاف آراء الباحثين حول هذا المصطلح وهذا راجع إلى تعدد مشاربهم وخلفياتهم الفكرية، ولذلك لم يحض تعريفه بإجماع واتفاق الباحثين والكتاب، فلا زال يكتنف المصطلح بعض الغموض.

1. التميز في اللغة:

يرجع أصل كلمة التميز في اللغة العربية إلى الفعل تميز من يتميز، تميزاً، فهو مُتميز، ويقال تميز الشيء: امتاز، اختلف عن سواه بعلامات فارقة تميز بها وعرف بها. وقد ورد التميز في المعجم الوسيط وهو اسم مصدر من الفعل تميز، ويقال تميزت الجماعة أي انفردت، وقياساً على ذلك فإن المنظمة المتميزة هي المنظمة الممتازة والمتفردة على المنافسين.¹

أما في اللغة الإنجليزية فترجمة هذا المصطلح هي "Excellence"، وقد كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia"، والتي تتكون من مقطعين الأول (Ar) والتي تعني تدفق الضوء أو الخير، والثانية (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق.²

2. التميز التنظيمي اصطلاحاً

تناولت الكثير من الدراسات والبحوث مصطلح التميز التنظيمي وتعددت اجتهادات الباحثين والكتاب حوله، إلا أنه لم يتم الاتفاق حول تعريف موحد للمصطلح، ومن بين أهم هذه التعاريف نجد:

- بيتر و ووترمان عرفا التميز التنظيمي في كتابهما الشهير In Search of Excellence على أنه: "تحقيق الأداء الفائق من خلال الالتزام بقيم واضحة، والتركيز على العملاء، والقدرة على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيير، وتقدير رأس المال البشري".³
- جون أوكس (John O'Neill, 2006): يرى أن التميز التنظيمي هو "القدرة على تحقيق نتائج متميزة ومستدامة تفوق توقعات جميع المعنيين (الموظفين، العملاء، المساهمين، المجتمع)".⁴
- يعرف "علي السلمي" التميز التنظيمي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة.⁵

¹ هدي حسن يحيى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص 21، 22.

² الطحان، محمد عبد الكريم. التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص. 22.

³ Peter, T., & Waterman, R. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. Harper & Row Publishers, New York, 1989 p. 13.

⁴ O'Neill, J. **Organizational Excellence and Leadership**. McGraw-Hill, London, 2006 p. 47.

⁵ علي السلمي **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2001، ص 80.

- ويرى مكجرجور (Mcgregor) " أن التميز التنظيمي هو: كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة.¹
- ورأت "البوخ فاطمة " أن التميز التنظيمي هو: هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضراً ومستقبلاً، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم الجميع أصحاب المصلحة.²
- كما عرفت "فكرون" التميز التنظيمي على أنه: السعي والكد لبلوغ أرفع ما يمكن، وكذا تفوق المؤسسة بما يؤدي أن تكون الأفضل في كامل عناصرها وإضافة قيم الجميع الأطراف.³
- ويعرف عادل زايد" التميز التنظيمي على أنه: ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية.

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن التميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق ومستدام يفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة ويعكس مدى فاعلية المؤسسة في استخدام مواردها وتحسين عملياتها لتحقيق نتائج عالية الجودة يقوم على الابتكار، والتحسين المستمر، والالتزام بالجودة في جميع الجوانب الإدارية والإنتاجية، كما يشمل تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية ويعد التميز التنظيمي مؤشراً على القدرة التنافسية والنجاح طويل المدى للمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية التميز التنظيمي ومبادئه

لقد أصبح التميز التنظيمي ضرورة حتمية كونه عنصر حاسم لبقاء المؤسسة وتفوقها في بيئة تنافسية، نظراً لأهميته ومبادئه الواضحة إذا نظرنا لها بواقعية.

أولاً: أهمية التميز التنظيمي

من خلال تطرقنا للتعاريف السابقة يمكن حصر أهمية التميز التنظيمي في مايلي⁴:

¹ Megregor, B, The Excellence Agend, Public Service Status Review, Public Administration, 54 1994, P 297

² فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر - الجزائر ، 2008-2009 ، ص.19

³ نسرین فکرون، دور نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تميز المنظمة، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات (غير منشورة)، جامعة بسكرة - الجزائر، 2016-2017، ص 26

⁴ صباحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التغير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة في بوزياف بالمسيلة 2018/2019، ص99.

- تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويزيد من ولائهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمه.
 - زيادة القدرة على تحقيق محلات التغير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة إن المنظمات.
 - توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، مما يعنى تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.
 - زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بتحسين الأداء.
 - زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات.
 - خلق ثقافة الزبون على حق دائماً أي ينبغي معاملتهم بجدية وأن لا يشعروا بسوء المعاملة أو الخداع.
- تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

ثانياً: مبادئ التميز التنظيمي

يمثل التميز التنظيمي مسعى استراتيجياً تسعى إليه المنظمات الحديثة في ظل بيئات تنافسية متغيرة، ولتحقيق هذا التميز لا بد من الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تشكل القاعدة الأساسية لبناء أداء متميز ومستدام، وتعتبر هذه المبادئ بمثابة الإطار المرجعي الذي تستند إليه المؤسسات في تحقيق الجودة الشاملة، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتوجيه الجهود نحو رضا جميع الأطراف المعنية، سواء كانوا موظفين أو عملاء أو شركاء.

تتمثل أهم مبادئ التميز التنظيمي في:¹

- التوجه نحو تحقيق النتائج: التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة.
- التركيز على العميل: التميز هو إيجاد قيمة مستدامة للعملاء بحيث يمثل العميل الحكم الأخير على جودة المنتجات والخدمات.
- القيادة وثبات التوجه سلوك القادة يخلق وحدة التوجه، ووضوحه في المنظمة ويهيئ بيئة تشجع على التميز.

¹ السيد رجب إبراهيم ، مرجع سابق، ص34.

- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة المترابطة والمشاركة، إضافة إلى الإدارة على أساس العمليات والحقائق / البيانات.
- تطوير العاملين ومشاركتهم: التميز هو مضاعفة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم.
- استمرارية التعلم والابتكار والتحسين: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام عملية التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- تطوير الشراكات: التميز هو تطوير شراكات ذات قيمة مضافة للمنظمة والمحافظة عليها.
- المسؤولية العامة: التميز هو تجاوز الحد الأدنى من الإطار التشغيلي الذي تسعى وتجتهد المنظمة من خلاله لفهم توقعات أصحاب المصلحة في المجتمع والاستجابة لهم.

المطلب الثالث: أبعاد ونماذج التميز التنظيمي

لقد شهد مفهوم التميز التنظيمي تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، مما أدى إلى ظهور عدة نماذج وأطر معيارية تسعى إلى ترسيخ مفاهيم الجودة والأداء الفعال داخل المؤسسات، وهذه النماذج هي أدوات إرشادية تساعد المنظمات في تقييم أدائها وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، من خلال أبعاد محددة تشمل القيادة، والاستراتيجية، وإدارة الموارد، والنتائج المحققة ومن أبرز هذه النماذج: نموذج التميز الأوروبي EFQM، والنموذج الياباني، وغيرها، حيث تهدف جميعها إلى تحقيق الأداء المؤسسي المتفوق والمستدام.

أولاً: أبعاد التميز التنظيمي

بعد تشخيص ما قدمته الدراسات والممارسات المتعلقة بأبعاد التميز، ولأغراض بلوغ غايات هذه الدراسة تم الاعتماد على دراسة Organ&Batman في تحديد الأبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي:

- أ. **تميز القيادة:** يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة المتعددة¹.

¹ الأسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 23.24

- ب. **تميز المرؤوسين:** يحمل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانية إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دونما أي تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة لتي تعزيز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة.¹
- ج. **تميز الاستراتيجية:** هو سعي المنظمات المعاصرة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركاتها وفق رؤية متكاملة وواضحة وفق قناعة بأنها الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة بما تحقق رضا عملائها، إذ يصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداء المهني الصحيح لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق أدائها المتميز على المدى الزمني طويل الأمد وقصير الأمد على حد سواء.²
- د. **تميز الهيكل التنظيمي:** ومعنى الاعتماد على هيكل تنظيمي جيد بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية وعدم التقيد بمواصفات معينة في انجاز العمل من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في الشركة.³
- هـ. **تميز الثقافة التنظيمية:** يضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية، تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ، وتشمل على عناصر الانفتاح، التعاون الثقة الأصالة، النشاط القبلي الاستقلالية ومواجهة المشكلات حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وانجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير.⁴

ثانيا نماذج التميز التنظيمي:

تُعد نماذج التميز التنظيمي أدوات فعالة لتقدير وتكريم المؤسسات التي تحقق أداءً متميزاً وتتبنى أفضل الممارسات في مجالات الإدارة والجودة والابتكار ومن هاته النماذج المعترف بها عالمياً وعربياً ما يلي:⁵

1. النموذج الياباني للتميز: (جائزة ديمنج).

¹ الكنجي ربي عزت، "مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيريتل". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد 6، 2020، ص. 35.

² الكنجي ربي عزت، مرجع سابق، ص. 36.

³ عاصي، وسيم، "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة الأهلية للإسمنت". مجلة جامعة البعث، المجلد 45، العدد 26، 2023، ص. 145.

⁴ عاصي، وسيم، نفس المرجع، ص. 145.

⁵ مثنى عبد الوهاب المولى، مرجع سابق، ص. 47.

ارتبط اسم ديمينج بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي، حيث وضعت أسس هذه الجائزة من طرف اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين سنة 1951، وذلك تقديرا واعترافا بمجهودات ديمينج وإسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، في بداية تأسيس الجائزة كانت تقدم للمؤسسات المتميزة اليابانية فقط، ثم بعد ذلك فتحت للمؤسسات الأجنبية، ويركز النموذج على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها .

هذا وتمنح جائزة ديمينج لثلاث فئات و هي:¹

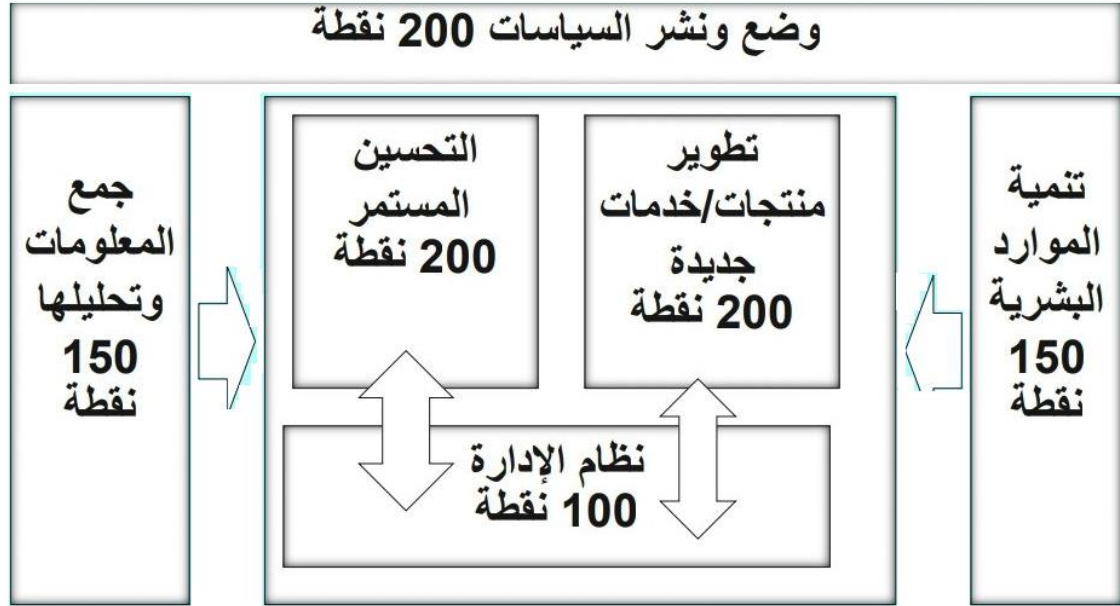
- جائزة ديمينج للأفراد تمنح للأفراد أو المجموعات الذين ساهموا في تطوير ونشر مفاهيم و تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- جائزة ديمينج للتطبيقات تمنح للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنويا من قبل هيئة الجائزة.
- جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات هي إحدى أقسام جائزة ديمينج وتمنح للأقسام أو الإدارات التابعة للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة أو الجهود الهادفة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و فيما يلي سنتطرق للمعايير التي تقوم عليها الجائزة و هذه المعايير يتم تنقيطها ليصل مجموعها إلى 100 نقطة موزعة كما يلي:

- سياسات الإدارة (20 نقطة)
- تطوير المنتجات و ابتكار طرق جديدة في العمل (20 نقطة)
- الصيانة وتحسين المنتجات والعمليات على المستوى التشغيلي (20 نقطة)
- نظم العمل (10 نقاط)
- تحليل المعلومات و استخدام تكنولوجيا المعلومات (15 نقطة)
- تطوير الموارد البشرية (15 نقطة)

الشكل رقم 01: النموذج الياباني للتميز المؤسسي

¹ مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي، دار حرير، 2007، ص 142



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، نماذج التميز المؤسسي 2020، ajmouss.com/public/ar/details/21/05/220225، نماذج التميز المؤسسي

2. النموذج الأمريكي للتميز : (جائزة مالكوم بالدريج).

تأسست هذه الجائزة عام 1987 والهدف من هذا النموذج هو تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تعمل على تميز المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، وكذا نقل تجارب المؤسسات التي نجحت في تحقيق مستويات التميز، وللإشارة سميت الجائزة بذلك نسبة إلى مالكوم بالدريج وزير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981 حتى وفاته سنة 1987، وذلك تقديراً لمساهماته وجهوده في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية طيلة فترة عمله.¹

وتقوم الجائزة على سبعة معايير أساسية وهي:

- القيادة: يتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة الشخصية في توجيه واستمرارية المؤسسة، وتلبية المتطلبات القانونية و الأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية.
- التخطيط الاستراتيجي: يغطي هذا المعيار المحاور التالية:
 - تحديد الأهداف الإستراتيجية.
 - إعداد خطط العمل.
 - مراجعة أداء المؤسسة.

¹ الدرايع سالم، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2015، ص42.

- التركيز على العملاء: يغطي هذا المعيار المحاور التالية:
 - تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم.
 - قياس مستوى الرضا لدى العملاء.
 - الحصول على التغذية العكسية.
 - بناء ثقافة تنظيمية مساندة.
 - القياس، التحليل و إدارة المعرفة يغطي هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بقياس و تحليل وتحسين أداء المؤسسة، وكذا كيفية قيامها بإدارة المعلومات والمعرفة وتعاملها مع تكنولوجيا المعلومات.
 - الاهتمام بالعاملين يرتبط بكيفية قيام المؤسسة بالتعامل مع الموارد البشرية و توفير لهم بيئة عمل ملائمة من خلال:
 - تعزيز رضا العاملين.
 - تدريب العاملين و تطوير القادة.
 - تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين.
 - تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
 - إدارة العمليات: يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم وتطوير نظم العمل لديها وكذلك كيفية قيامها بتصميم و تطوير و تبسيط عملياتها، بما يسهم في تحقيق أهدافها ونجاحها و استمراريتها.
 - النتائج: يغطي هذا المعيار المحاور التالية:
 - جودة المنتجات والخدمات.
 - نتائج العملاء.
 - الأداء المالي و الأسواق.
 - نتائج العاملين.
 - كفاءة العمليات.
 - الأداء المؤسسي.
- و للإشارة فالمعايير السابقة الذكر تم تنقيطها ليصل مجموع نقاط النموذج إلى 1000 نقطة حيث لكل معيار وزنه النسبي في التقييم و يمكن توضيح توزيع النقاط حسب هذا النموذج كما يلي:
- القيادة: 100 نقطة.

التخطيط الاستراتيجي: 85 نقطة.

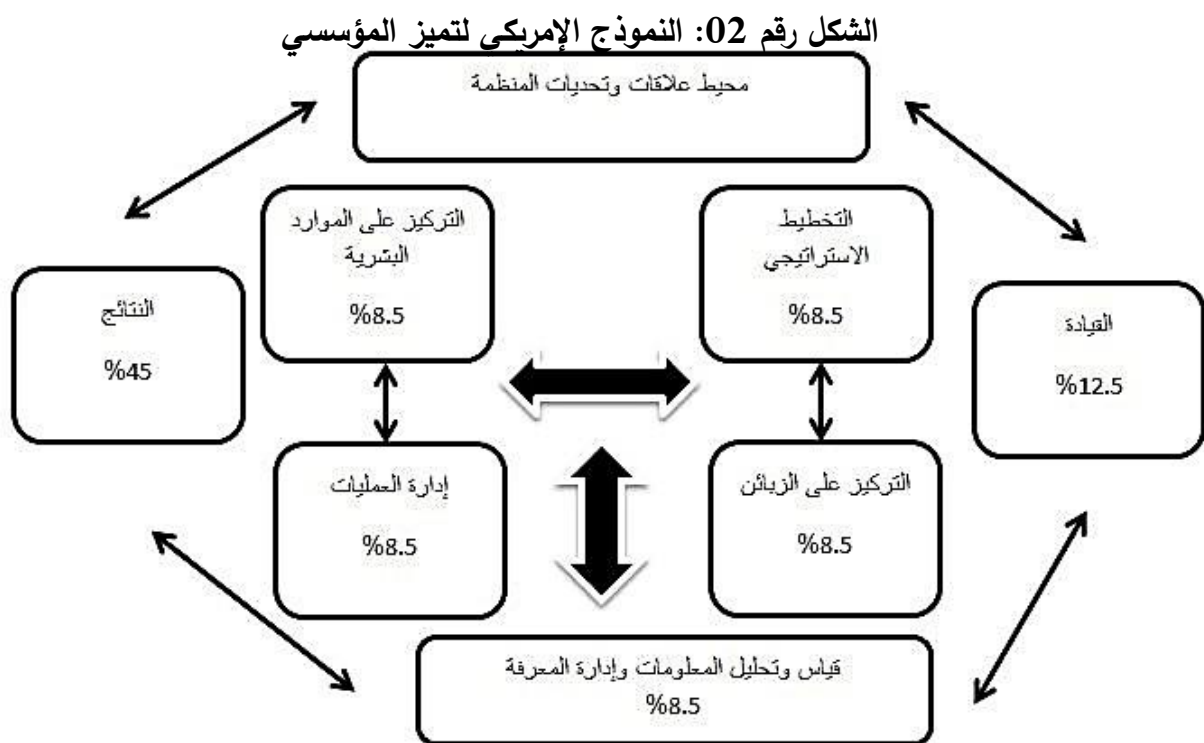
التركيز على العملاء : 85 نقطة.

القياس، التحليل و إدارة المعرفة: 90 نقطة.

الاهتمام بالعاملين: 85 نقطة.

إدارة العمليات : 85 نقطة.

النتائج: 450 نقطة.



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، نماذج التميز المؤسسي 2020، [ajmouss.com /public/ar/details](http://ajmouss.com/public/ar/details)

21/05/2025 نماذج التميز المؤسسي

3. النموذج الأوروبي للجودة: جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة)

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1988 كمؤسسة غير ربحية تقوم على أساس العضوية بمبادرة من 14 مؤسسة أوروبية رائدة في ذلك الوقت، باعتبارها القوة الرئيسية المحركة لإيجاد والمحافظة على تميز المؤسسات الأوروبية وتفوقها، و في بداية عام 2000 أصبح عدد أعضائها 800 عضو من معظم الدول الأوروبية و في أغلب قطاعات الأعمال.

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير، خمسة منها تتعلق بنظم العمل و المنهجيات التي تطبقها المؤسسة أو ما يمكن أن نطلق عليه الوسائل المساعدة أو المقومات، وأربعة منها تتعلق بالنتائج، حيث تغطي نظم العمل أو المقومات ما تقوم به المؤسسة في حين تغطي النتائج ما تحققه المؤسسة استنادا إلى تطبيق نظم المقومات و هذه الأخيرة تتحسن بالاستفادة من التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من النتائج.¹

معايير المقومات و هي المعايير الدافعة إلى تحقيق النتائج المتميزة و تتمثل في:²

القيادة: (10%) التي تتميز بالرؤية والتخطيط الاستراتيجي وترفع الروح المعنوية للعاملين و الولاء والانتماء.

مشاركة العاملين: (9%) أي تعظيم مشاركة و تمكين العاملين في المؤسسة و تدريبهم وتطويرهم.

السياسات و الاستراتيجيات (8%) تعبر عن الرؤية والخطط الإستراتيجية والتنفيذية و سياسات الجودة.

العلاقة مع الموردين والشركاء: (9%) و ذلك بتطوير علاقة دائمة ذات قيمة تقوم على الحرص على النجاح المشترك.

إدارة العمليات: (14%) و ذلك بالتركيز على سلسلة العمليات الإنتاجية والخدمية و التحسين المستمر.

معايير النتائج و هي أربعة معايير، وكما أشرنا إليه سابقا تمثل نتائج الأداء الملموسة بسبب التطبيق الفعال للمعايير المقومات و تتمثل في:

إرضاء العاملين: (9%) و شعورهم بالانتماء والولاء و المسؤولية نحو المؤسسة.

إرضاء العملاء: (20%) بالتعرف على متطلباتهم وتلبيةها و إرضاءهم و المحافظة عليهم.

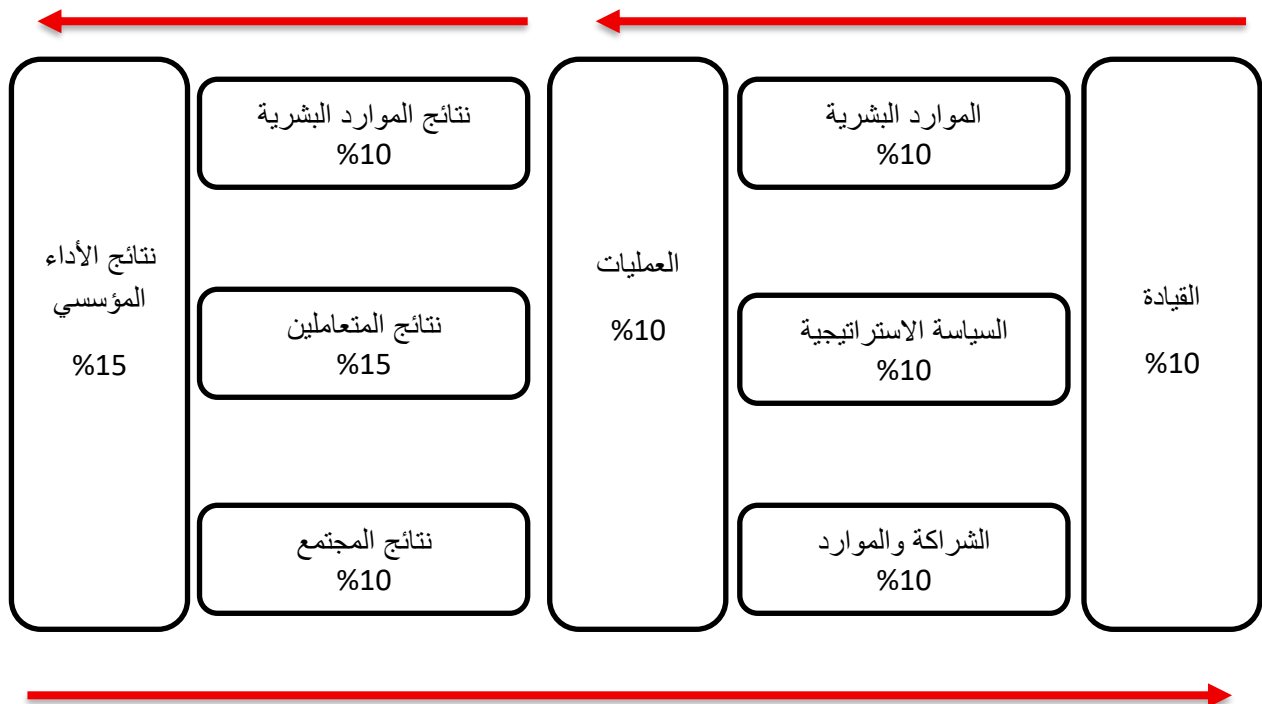
¹ إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري و علمي نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير التميز، دار زهران، عمان، 2009، ص94

² إياد عبد الله شعبان، نفس المرجع، ص 95.

الأثر على المجتمع: (6%) نتائج التقيد بمتطلبات المجتمع البيئية و مساهمات المؤسسة من تعليم، خدمات وغيرها.

نتائج الأداء المالية: (10%) أي الوصول إلى نتائج متميزة ترضي جميع المعنيين بنجاح المؤسسة من مساهمين وعملاء.

الشكل رقم 03: النموذج الأوروبي لتمييز المؤسسي



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، نماذج التميز المؤسسي 2020، ajmouss.com/public/ar/details، 21/05/2025 نماذج التميز المؤسسي

المطلب الرابع: متطلبات ومعيقات التميز التنظيمي

تحقيق التميز التنظيمي يعتبر هدفاً رئيسياً للمؤسسات الناجحة. ولتحقيق هذا الهدف، يجب أن تتبع المؤسسة استراتيجيات فعالة ومدرسة، فيما يلي نستعرض بعض الدوافع ومتطلبات يمكن اعتمادها لتحقيق التميز التنظيمي:

أولاً: متطلبات التميز التنظيمي

✓ **وضع رؤية واضحة:** تبدأ استراتيجية التميز التنظيمي بوضع رؤية واضحة للمؤسسة. يجب أن يكون لدى القادة الرؤية الواضحة للمستقبل والأهداف التي يرغبون في تحقيقها تحدد الرؤية الواضحة اتجاه المؤسسة وتوجه الجهود نحو تحقيق التميز¹.

¹ العنزي، أحمد عبد الله. إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي. دار صفاء عمان، 2022، ص45

- ✓ **التركيز على الجودة والابتكار:** تعتبر الجودة والابتكار عنصرين رئيسيين في تحقيق التميز التنظيمي يجب أن تكون المؤسسة ملتزمة بتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء كما يجب تشجيع الابتكار وتطوير المنتجات والعمليات لتحقيق التفوق والتميز.¹
- ✓ **تطوير الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في تحقيق التميز التنظيمي. يجب أن تهتم المؤسسة بتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتوفير بيئة عمل تحفزهم على تحقيق الأداء المتميز يمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب والتطوير المستمر، وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار.
- ✓ **اتباع أفضل الممارسات:** يجب على المؤسسة اتباع أفضل الممارسات في صناعتها لتحقيق التميز التنظيمي يجب أن تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل أفضل الشركات المنافسة واستخلاص الدروس والتعلم منها يمكن اعتماد معايير الجودة والأداء المتميز المتبعة في الصناعة وتطبيقها في المؤسسة.²
- ✓ **التحسين المستمر وإدارة التغيير:** تعتبر عمليات التحسين المستمر وإدارة التغيير أساسية في تحقيق التميز التنظيمي يجب أن تكون المؤسسة ملتزمة بمراجعة وتحسين العمليات بشكل مستمر، وتطبيق أساليب وأدوات إدارة الجودة وتحليل البيانات لتحديد نقاط الضعف وتحسينها كما يجب أن تكون قادرة على إدارة التغيير بفعالية لمواجهة التحديات والتطورات في السوق.
- ✓ **تعزيز التواصل والتعاون:** تعزيز التواصل والتعاون داخل المؤسسة وخارجها يعتبر استراتيجية أساسية لتحقيق التميز التنظيمي. يجب أن تساهم التواصل الجيد والتعاون في تبادل المعلومات والأفكار وتعزيز التفاهم وبناء العلاقات المثمرة يمكن استخدام التقنيات والأدوات المناسبة لتحسين التواصل وتعزيز التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة في المؤسسة.
- ✓ **تحفيز الابتكار والإبداع:** تعزيز الابتكار والإبداع في المؤسسة يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التميز التنظيمي يجب تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين العمليات وتطوير المنتجات أو الخدمات يمكن تنفيذ ذلك من خلال إنشاء بيئة داعمة للابتكار وتخصيص موارد وأدوات لدعم هذه العملية.³

¹ الشمري، فهد ناصر. إدارة الأداء والتميز التنظيمي. دار الفكر العربي، الرياض، 2020، ص52.

² الحسن عبد الله باشيو وآخرون، مرجع سابق، ص37.

³ حسين، نزار خالد. الابتكار المؤسسي والتميز الإداري. مؤسسة الوراق، بيروت، 2022، ص18.

- ✓ **تحليل البيانات واستخدام التكنولوجيا:** يمكن لتحليل البيانات واستخدام التكنولوجيا الحديثة أن يساهما في تحقيق التميز التنظيمي. يجب على المؤسسة استخدام البيانات المتاحة لتحليل الأداء وتحديد الفجوات والفرص للتحسين. كما يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وتسهيل التواصل والتعاون بين الفرق.
- ✓ **تطوير شراكات استراتيجية:** تطوير شراكات استراتيجية مع الشركات والمؤسسات الأخرى يمكن أن يساهم في تحقيق التميز التنظيمي يمكن لهذه الشراكات أن تساعد في تعزيز التواجد والتأثير في السوق، وتوفير فرص جديدة للتعلم والنمو، وتبادل الموارد والمعرفة.¹
- ✓ **رصد وتقييم الأداء:** يجب على المؤسسة رصد وتقييم أداءها بانتظام لضمان تحقيق التميز التنظيمي يتضمن ذلك تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية ومقارنتها بالمعايير المحددة.

ثانيا: معوقات التميز التنظيمي

- كذلك هنالك معوقات تعرقل التميز التنظيمي حيث نجد أن هناك عدة عوامل تعتبر بمثابة معوقات للتميز التنظيمي والتي تتضمن ما يلي:
- ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلبا على التميز في الأداء.
 - تقادم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها ، فضلا عن اعتمادها على أسس شخصية وتميزية بعيدة عن الموضوعية ، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات أخرى، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية.²
 - ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات.
 - مقاومة التغيير، والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.

¹ الحسن عبد الله باشيو وآخرون، مرجع سابق، ص40.

² مثنى عبد الوهاب المولى، أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة العراق. 2019، ص45.

- تعدد صور إهدار الموارد وأهمها عدم اختيار وتعيين العاملين ذوي الكفاءة في الأماكن المناسبة، وإهدار الوقت من خلال اختيار عمليات أطول.¹
- تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة.
- عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز.²

المبحث الثالث: القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

في ظل التنافسية الشديدة والمتسارعة والتي فرضتها التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية الخارجية للمنظمة، أصبحت القيادة التحويلية من خلال أبعادها التأثير المثالي الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، والتمكين تكتسي أهمية كبيرة في تميز المنظمات وبلوغها مستويات أداء عالية، ومن أجل فهم هذه العلاقة أكثر بين المتغيرين، يجب أولاً معرفة علاقة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وأثره على التميز التنظيمي.

المطلب الأول: التأثير المثالي والتميز التنظيمي

يسعى القادة التحويليين من خلال سلوكهم إلى إيجاد رؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، من خلال سعيهم إلى تحقيق هدف مثالي في المستقبل وتنمية روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين وتحقيق الثقة والاحترام بين جميع العاملين بالمنظمة، لذلك فهم يسلكون طرقاً تؤدي بهم إلى مستوى يكونون به قدوة طيبة للتابعين ورمزا للإعجاب يفوق الوصف، فالتحلي بالعزم الراسخ والعزيمة الصادقة والإيمان بالأمثلة العليا والأخلاق الرفيعة، والسيرة العطرة بين أتباعه ومنهاج حياته الفاضلة، يولد لدى المرؤوسين الحماس والرغبة في العمل والإتباع.³

إن القيادة التحويلية من خلال بعدها التأثير المثالي تسعى إلى امتلاك مهارة التأثير في المرؤوسين وتحفزهم على تحقيق الريادة والتميز في الأداء من أجل بلوغ الرؤية والرسالة المنشودتين، وبما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها ويرفع كفاءات وقدرات المرؤوسين، فتنمية إحساس المورد البشري تجاه كل ما هو ايجابي يغرس في

¹ نورة عبد الله حزام الشهري، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير قسم الإدارة والإشراف التربوي كلية التربية المملكة العربية السعودية، 2017، ص 45-46

² ياسر عبد طه الشرفا، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين. 2017، ص31.

³ الكبيسي، محمد صبري عبد المجيد، والجناي، أحمد حسن عبد، أثر أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م23، ع2، 2021، ص. 248.

نفوسهم روح الفخر والاعتزاز ويشيرهم نحو تحقيق النجاح والتميز باستخدام أساليب غير تقليدية للتحرك نحو تحقيق الرؤية، فهو يصور الوضع الراهن بأنه لا يطاق، وأن رؤيته الخاصة هي بديل ناجح وقابل للتطبيق.¹

كما يرى الكثير من الباحثين أن أهداف المرؤوسين مليئة غالباً بمفاهيم ذاتية وشخصية لذلك فهم يسعون لإثبات أنفسهم ومستعدون لبذل جهد إضافي ويتقبلون كل التغيرات التي ينشدها القائد التحويلي، خاصة إذا شعر المرؤوسون أن قادتهم يعتبرون أن حاجات الأتباع أعلى وقبل مصلحتهم وحاجتهم الشخصية ومستعدون للتضحية بمصالحهم الشخصية في سبيل الآخرين، ويشاطرونهم آلامهم ويتحملون معهم المخاطر والشدائد التي يكابدونها في عملهم، وتكون هذه الصفة ثابتة فيهم لا تزعزعها الأحداث ولا الظروف التي تمر بها المنظمة.²

يوجد الكثير من السلوكيات التي ينتهجها القادة التحويليون والتي تلخص القدوة الحسنة وتزيد ثقة المرؤوسين، وتجعل من أعضاء المنظمة يقبلون التغييرات ويتصرفون كقادة ذو كاريزما، وبدون هذه الثقة فإن الاقتناع بآراء القادة يكون أكثر صعوبة، لذلك فإن على القادة أن يكونوا أكثر انسجاماً بين القول والفعل، وأن يظهروا أنهم يعيشون ما يقولون، فالقيادة التحويلية ملزمة بأن تظهر الانسجام بين الأفكار المطروحة والسلوكيات، ومن سلوكيات القادة التحويلية التي توضح بعض مظاهر تأثير القدوة والتي تساعد القادة التحويليين في بلوغ مستويات كبيرة من التميز لمنظمتهم نذكر:³

- إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والفضيلة.
- المشاركة مع المرؤوسين في المخاطر ووضع وتحقيق الأهداف.
- اعتبار احتياجات الأفراد قبل احتياجاتهم الخاصة.
- استخدام قوة الشخصية لتحريك المرؤوسين باتجاه تحقيق مهامهم.
- تحقيق فهم للآخرين عن رؤية المنظمة وسببها، دون أن يكون ذلك لهدف شخصي.

المطلب الثاني: التحفيز أو الدفع الإلهامي والتميز التنظيمي

¹ Dayan Hava & Chan Kwok-bun, **Charismatic Leadership in Singapore- Three Extraordinary People**, USA, 2012, P4,5

² الكبيسي، محمد صبري عبد المجيد، والجنابي، أحمد حسن عبد، مرجع سابق، ص 249.

³ حسين محمد المراد، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير - دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس - مصر، 2005، ص 65، 66.

يعمل القادة التحويليون وفق هذا البعد من أجل البحث عن الطرق التي تحفز المرؤوسين، وتدفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، فسلوك القائد التحويلي هو مثال على التحفيز الذي يولد في نفوس المرؤوسين روح الفريق والرغبة في تحقيق النجاح والتميز في الأداء، من خلال خلق التحدي ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وإعطاء معنى لما يقومون به وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة¹.

يرتبط تحقيق التميز التنظيمي بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية، من خلال السلوك التحفيزي الذي يخلق ثقافة التسامح في حالات الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة للتعليم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم، من أجل الرفع من مستويات الأداء. فإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة يخلق مرونة كبيرة في التواصل بين أجزاء التنظيم وسرعة كبيرة في تنفيذ الاستراتيجيات، وذلك باستخدام لغة واضحة تؤثر على العلاقة بين القادة والمرؤوسين، بالإضافة إلى الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، والرفع من سقف الطموح وتوقعات المرؤوسين إلى أعلى المستويات².

لقد قسم الباحثون الحوافز باعتبارها كدافع للإنجاز إلى قسمين حوافز مادية وهي الحوافز الملموسة والتي عادة ما تنحصر في الشق المادي كالمكافئات التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية، أما الحوافز المعنوية فهي حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في فعاليات الاجتماعات³.

ويرى الباحثون أن الحوافز مادية كانت أو معنوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتميز التنظيمي، حيث يرى "جون فيشر" أنه ليس هناك تميز تنظيمي دون حوافز، وليس هناك حافز دون الاعتراف بالتميز التنظيمي، ففي الحالة الأولى قد تضيق المنظمة على نفسها فرص عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين، وفي الحالة الثانية ليس من

¹ العنزي، فايز محمد، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية، العدد 58، 2021، ص. 121.

² أحمد بن سالم العامري القيادة التحويلية في المؤسسات العامة - دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية، 2001-2002، ص. 8.

³ عبد الله حمد محمد الحسائي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي 2010/2011، ص. 17.16.

المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته، فمن الخطأ أن ينظر العاملون أن تميزهم في الأداء ليس إلا عملية عبثية زهيدة الثمن.¹

المطلب الثالث: الاستشارة الفكرية والتميز التنظيمي

يسعى القادة التحويليون من خلال إشرافهم على منظماتهم إلى تحسين وتطوير الأوضاع فيها، وذلك من خلال إيجاد حلول للمشكلات التي تعترضهم وبطرق غير تقليدية، لكن القيام بهذه العملية بشكل انفرادي لن يؤدي إلى نتيجة مهما كانت قدراتهم ومستوياتهم العلمية، لذا من الضروري أن يكون هناك عمل جماعي بين القادة والمؤوسين، لإنتاج وتوليد أكبر قدر من الأفكار والحلول حول المشكلة أو الموضوع المطروح، عن طريق استثارة التابعين ليعملوا جاهدين ليكونوا مبدعين في أفكارهم وأن يفجروا طاقاتهم في تحديد المشاكل والصعوبات، وإيجاد الحلول المناسبة للأوضاع القديمة والحالات المزمنة وبطرق حديثة، لأن الوصول إلى النجاح والتميز لا يكون إلا من خلال تشجيع الطاقات الإبداعية دون اللجوء إلى النقد العلني على ما قد يقع من هفوات وأخطاء، ودون مبادرتهم بمناهضة آرائهم أو التقليل من شأنها إذا كانت هذه الآراء مخالفة لآراء القادة أو غير متطابقة مع وجهات نظرهم.²

إن الاستشارة الفكرية للتابعين تتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومتأصلة داخل المنظمة، جوهرها الثقة الكبيرة بين القيادة والمؤوسين، وكذا التواصل المفتوح سواء داخل المنظمة أو مع الجهات الخارجية، من أجل قبول التغيير الهادف والمساهمة فيه عبر تشجيع تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن المستويات الإدارية المقدمة لهذه الأفكار. كما أن استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل نظم المقترحات، وجلسات العصف الذهني، مع توافر الحد الأدنى من الخوف من ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة، يساهم بشكل كبير في خلق ثقافة داخل المنظمة تساهم بشكل كبير في وصولها إلى التميز التنظيمي.³

المطلب الرابع: الاعتبارية الفردية والتميز التنظيمي

يولي القائد التحويلي اهتماما خاصا لبعد الاعتبارية الفردية، حيث يرى أن المؤوسين يسيرون بقواهم الكامنة تجاه مستويات الإنجاز العالية وبشكل يتوافق مع الاعتبارات الفردية لكل منهم، لذلك فالدور الذي يجب أن يلعبه القائد التحويلي يتعدى من كونه مجرد سلطة رقابية على هؤلاء المؤوسين إلى المدرب والناصح لموظفيه ومؤوسيه

¹ فيشر، جون. المكافآت والتقدير الاستراتيجي: تحسين أداء الموظفين من خلال الحوافز غير النقدية. لندن: كوجان بيج، 2016، ص 13.

² ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، 01، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2011، ص 110.

³ نفس المرجع، ص 112.

داخل المنظمة، وملتزما وبشكل دائم بتنميتهم وتطويرهم، ويراعي مشاعر وحقوق الآخرين ويميز كلا منهم حسب شخصيته وذاتيته الفردية، ويحسن الاستماع إليهم ويتفهم أوضاعهم بصورة ايجابية مجدية، وبذلك فهو يحاول جاهدا أن ينقل إليهم حس الالتزام والولاء، لتحقيق تطلعاتهم المنشودة والوصول إلى التميز التنظيمي.¹

إن القادة التحويليين ملزمون بمعرفة الفروق الفردية بين المرؤوسين وتقبلها، فهي ضرورية للتنبؤ بتصرفاتهم وسلوكياتهم مع الآخرين، فيشجع القادة المرؤوسين الذين هم بحاجة إلى التشجيع أكثر من غيرهم، ويمنحون حرية أكبر لمن عنده نزعة الحكم الذاتي أو الاستقلال، وأن يفهموا من لديه الرغبة في العمل تحت قواعد ومستويات محددة وثابتة، أو مساعدة من لا يزال بحاجة إلى خبرة عملية لبناء قدراته وإمكانياته الوظيفية.²

يحتم الواقع على القادة التحويليين تطبيق سياسة تبادلية في العلاقات والاتصالات مع الأفراد وبشكل شامل وفعال، وهي سياسة الأخذ والعطاء مع العاملين والتي تبنى على أساس التكامل والتأثير المتبادل بصورة شخصية تواصلية تقرب المرؤوسين من قادتهم من ناحيتي الفكر والعاطفة، فعلى القائد أن يكون على دراية كاملة باهتمامات المرؤوسين وشؤونهم العامة وأن ينظر إليهم نظرة إنسانية متكاملة، لا أن ينظر إليهم ويعاملهم على أنه عمال في المنظمة لا غير، فالمرؤوسون يعرفون ما إذا كان القائد مهتما ملتزما بالتزاما حقيقيا بشؤونهم، وبغض النظر عما يقول القائد لموظفيه ومرؤوسيه، فهم بحاجة لمشاركة القائد أكثر من حاجتهم لأقواله.³

المطلب الخامس: التمكين والتميز التنظيمي

يعد تمكين المورد البشري في المنظمة من الأساليب القيادية الحديثة وأحد أهم أبعاد القيادة التحويلية والتي تزيد من فاعلية المنظمة، فهو يتضمن منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، ويركز على تفويض هذه الصلاحيات من القيادة إلى المرؤوسين، فالهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عاملة وممكنة ولديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العملاء ورغباتهم، وأن إدراكهم لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم لتكريس أنفسهم للاهتمام بالآخرين وتعزيز الرضا لديهم، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار

¹ سيد الهواري، ، مرجع سبق ذكره، ص 96-104

² ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص 110

³ العتاي رائد عبد المجيد. "التحول الرقمي وإدارة المنظمات الذكية". دار صفاء، عمان، 2023. ص. 69.

لديهم، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة وغير المرنة، فالتمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها.¹

ينسجم التمكين مع التغيرات التي تمس الهيكل التنظيمي يعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء ويعزز الشعور بالمسؤولية، ذلك لأن توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية ذات التنظيم المنبسط الذي يتضمن عدد قليل من المستويات الإدارية بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية يسهل عمليات انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين. فالمنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة المرؤوسين إلى القادة نسبة عالية بالقياس إلى تلك المؤسسات التقليدية، فالاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الفرد وتحقق القيمة المضافة للمنظمة، وتعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء والوصول إلى التميز التنظيمي، نتيجة تعاون أعضاء الفريق ومساهمة كل واحد منهم مساهمة تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على القرار أو الرأي الفردي الذي قد يكون عرضة أكثر إلى القصور والخطأ.²

¹ الحسن عبد الله باشيوة، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، دار الوراق، ط1، عمان الأردن، 2015، ص 237.

² العتايي، رائد عبد المجيد، مرجع سابق، ص69.

خلاصة الفصل الأول

بعد أن تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال التطرق إلى مفهومي القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، والتعرف على أهم الأبعاد التي تقوم عليها كل منهما، والعلاقة النظرية التي تربط بينهما، تبين لنا أن القيادة التحويلية تُعد من الأساليب القيادية الحديثة التي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء وتحقيق التميز داخل المؤسسات، لما تتضمنه من خصائص تتعلق بالتأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والتمكين. كما أن التميز التنظيمي لا يمكن بلوغه إلا من خلال اعتماد نماذج قيادية فعالة وقادرة على إحداث تغيير إيجابي مستدام.

وانطلاقًا من هذا الإطار النظري، سنخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى المديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط، بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من مدى وجود علاقة تأثير بين القيادة التحويلية وأبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين بالمؤسسة.

الفصل التطبيقي

تمهيد:

يُعد الجانب الميداني من أهم محاور البحث العلمي، حيث يترجم المعطيات النظرية إلى بيانات واقعية قابلة للقياس والتحليل. وانطلاقاً من الطرح النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، والذي أبرز أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، جاء هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي من الدراسة من خلال إجراء بحث ميداني بمدينة التجارة وترقية الصادرات لولاية الأغواط.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية، من تحديد لمجتمع الدراسة وعينتها، وتوصيف للأداة المستخدمة لجمع البيانات، مروراً باختبار صلاحية الاستبيان من حيث الصدق والثبات، وتحليل خصائص العينة، وصولاً إلى اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويهدف هذا الفصل إلى الوقوف على مدى تجسيد أبعاد القيادة التحويلية داخل المؤسسة محل الدراسة، وتحليل تأثيرها في مختلف أبعاد التميز التنظيمي، في ضوء إجابات أفراد العينة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: اختبار صلاحية أداة الدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

لطالما لعبت مديرية التجارة دور جوهري في التنظيمات التشريعية التي لها علاقة بالمستهلك كونها حلقة وصلت بين المواطن وجهات الوصية (الدولة) وعملت منذ نشأتها على التكفل والحرص على تطبيق القوانين والتنظيمات التشريعية بجميع تعديلاتها منذ لاستقلال الى وقتنا الحالي .

المطلب الأول: لمحة حول مديرية التجارة لولاية الأغواط

أولاً: نشأتها

مرت مديرية التجارة بعدة مراحل تأسيسية من التسمية وكذا المهام والوظائف حيث في 1975 كانت آنذاك مديرية التجارة وبعدها في 1987 كانت تندرج ضمن اقسام التنظيم الاقتصادي التجاري

- التخطيط المالي

- مصلحة التسويق و التخطيط العمراني

وفي سنة 2021 تحول اسمها الى وزارة التجارة وترقية الصادرات. اما بالنسبة للمقر فقد انتقلت بين عدة مراكز الى استقرت في مركزها الحالي المتواجد في حي الوئام. ففي 1998 كان مقرها ضمن أحد مصالح الولاية المتواجد في شارع رزوق البشير. وفي أواخر سنة 2001 انتقلت الى مقر الدائرة القديم بساحة بن كريو في حي المعمورة. حتى انشاء مقرها الحالي بحي الوئام 2017 حيث يشغل بها حيث حوالي 200 موظف بما فيها المفتشية الإقليمية بدائرة افلو.

ثانياً: الموارد البشرية والمادية

تشغل المديرية حوالي 200 موظفا بما فيهم مقاطعة افلو اما بالنسبة للعتاد المادي فيتواجد بها حوالي 17 مكتب 68 أجهزة اعلام الي.

- 8 سيارات للدوريات التقنية.

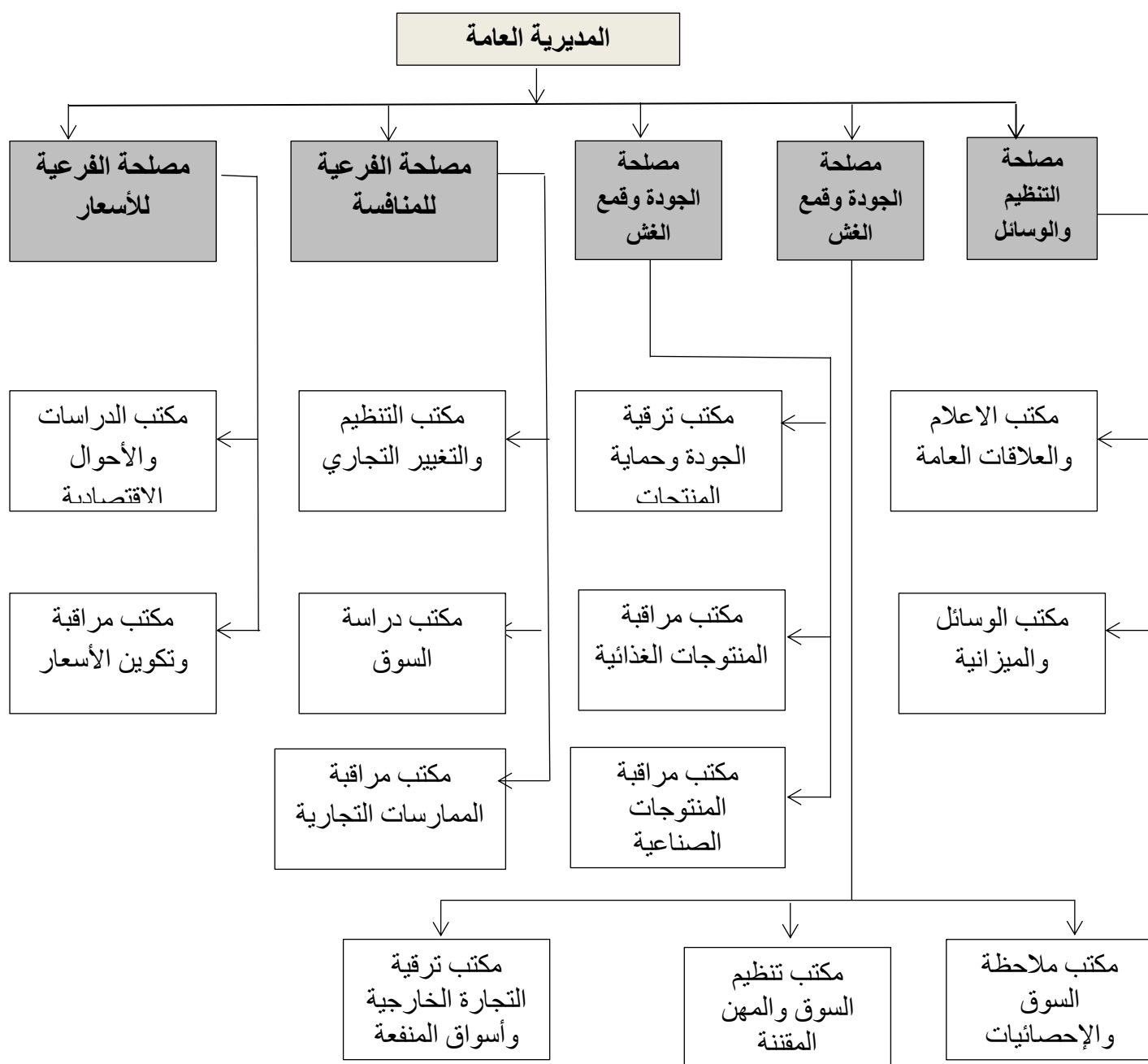
- وتم تزويدها بأحدث برامج مكتبية وعتاد اعلام الي من اجل تسهيل عمل الاعوان.

ثالثاً: أهداف المؤسسة

تتجسد مهام المديرية الولائية لتجارة في الإمتثال لمقررات سياسية في مجالات التجارة خارجية كانت او داخلية وكذا السعي لتحسين الجودة ومنافسة. بالإضافة الى تنظيم النشاطات التجارية وقمع كل ممارسات لا أخلاقية كالغش الاحتكار. وتتكفل المديرية بالقيام بتنفيذ الاتي:

- السعي وراء وتجسيد النصوص التشريعية التنظيمية التي لها صلة بالتعاملات تجارية.

- مراعاة الأعوان لكل القوانين المتعلقة بالمنافسة النزيهة والشرعية.
 - أخذ على عاتقها مهمة تطوير الانتاج من ناحية خدمات وجودة السلع وكذا التسعيرة.
 - بناء جسر تواصل بين المتعاملين الاقتصاديين وجهات معنية .
 - السهر على متابعة السوق من ناحية الاسعار والجودة والغش .
 - تأطير كل التجاوزات بشكل قانوني وردع أي مخالفة قانونية أو مهنية.
 - حماية المستهلك من أي تضليل باعتباره ابرز اركان الحركة الاقتصادية.
 - توعية المواطن بحقوقه وكذا الاعوان الاقتصاديين بواجباتهم تجنباً لأي خلل وذلك بتكثيف النشاط الإعلامي وزيادة الوعي الثقافي لدى المستهلك
 - السعي على تأطير العمل للمتعاملين الاقتصاديين ضمن نظام جمعي وذلك من اجل ضمان التنوع ووفرة المنتج بأسعار مناسبة.
 - الحرص على تكوين وتأطير مستخدمي التجارة وذلك لأجل ضمان احسن النتائج المرجوة.
 - الهدف الاسمي لهذه المنظومة هي تعزيز الاقتصاد الوطني والمحلي والجر بالعجلة الاقتصادية الى مستويات وتطلعات خارجية ومواكبة النظم التجارية العلمية.
 - التنسيق بين رؤساء الأقسام والتبليغ بكافة المراسلات المتعلقة بالوضع التجاري والاقتصادي للولاية.
- رابعاً: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة بولاية الأغواط**
- انشى الهيكل التنظيمي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 409/03 الصادر في 15 نوفمبر 2003 الذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية لوزارة التجارة وصلاحياتها ويتكون من أربع مصالح لآتية :
- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي
 - مصلحة مراقبة الممارسات التجارية
 - مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش
 - مصلحة المنازعات والشؤون القانونية
 - مصلحة الإدارة والوسائل
- كما هو موضح بشكل مفصل في الهيكل التنظيمي المبين في الشكل ادناه:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على المعلومات الصادرة من إدارة الموارد البشرية

خامسا- تبرير اختيار مؤسسة مديرية التجارة لولاية الأغواط لإجراء الدراسة الميدانية

إن السبب الرئيسي لاختيارنا مديرية التجارة لولاية الأغواط كمؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية يرجع أساسا كونها مؤسسة حيوية لها دور كبير في تنظيم النشاط التجاري ما يجعلها متميزة من خلال حماية المستهلك من الغش، ونظرا لأنها تحتوي على عدة مصالح وبالتالي مجموعة من القادة فبدت لنا أنها توائم موضوع الدراسة كذلك كون أحد الطالبتين تشتغل بها فهذا يساعد في جمع معلومات دقيقة من الموظفين والزعماء بالمديرية.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار أنموذج وأداة مناسبين مع هدف البحث وظروف الطالبتين، ويشترط في اختيارهما الابتعاد عن العشوائية والذاتية، بل يجب أن يبنى ذلك على أسس متينة، للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

تتجه معظم الدراسات في العلوم الإدارية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات ومعلومات ذات علاقة، وبالتالي تساعد على التحليل واستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم توصيات وحلول أكثر نجاعة وفعالية، وقد اعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

أولا: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث استخدمنا إصداره الثاني والعشرين، الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistique Masures: تختص بجمع البيانات وتبويبها وعرضها، حيث تلخص البيانات إلى معلومة أو أكثر في شكل جداول تكرارية ورسومات بيانية مع حساب

بعض المقاييس الإحصائية (المتوسطات، النسب، الانحرافات المعيارية) وذلك لمعرفة طبيعة الاتجاهات وتقدير مستويات تحقق الأبعاد والمتغيرات التي تشكل منها الدراسة.¹

اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من أن البيانات تتبع أو لا تتبع التوزيع الطبيعي.

معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وتضع أوما سيكران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:² إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة؛

إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.6-0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛

إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛

إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

معامل الارتباط لسبيرمان Spearman Correlation Coefficient، والذي يتوافق مع الاختبارات اللام عليمية، وذلك للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات.

معامل الانحدار الخطي البسيط Sipmle Regression Analysis، وذلك لدراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر.

معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis، وذلك لاختبار صلاحية أنموذج الدراسة، وتحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

اختبار Mann - Whitney، للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين.³

اختبار Kruskal Wallis، للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية التي تقسم إلى أكثر من فئتين.⁴

¹ İstem KÖYMEN KESER, İpek DEVECİ KOKAÇOÇ, and Ali Kemal ŞEHİRLİOĞLU, A New Descriptive Statistic for Functional Data: Functional Coefficient of Variation, *Alphanumeric Journal*, Vol 4, No 2, 2016, p: 1, <https://doi.org/10.17093/aj.2016.4.2.5000185408>.

² Uma Sekaran and Roger Bougie, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 7th ed, Chichester, West Sussex, United Kingdom, 2016.p: 450.

³ Ostertagová Eva, Ostertag Oskar, and Kováč Jozef, Methodology and Application of the Kruskal-Wallis Test, *Applied Mechanics and Materials*, Vol 61, No. 6, 2014, p: 115, <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/amm.611>.

⁴ Ibid, p :.117

ثالثاً: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات:

اعتمدت الدراسة الحالية مقياس ليكرث (*Likert Scale*) إذ يؤكد هذا المقياس على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة إلى علاقة قوية سالبة، ويعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداماً ويمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجدول التالي:

جدول رقم (2): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مدى الموافقة على العبارة
1	2	3	4	5	الأوزان

Source:.. Sekaran, op.cit.p : 451.

لاستخدام مقياس ليكرث ولمقارنة النتائج يجب أولاً حساب المدى وطول كل فئة.

✓ إيجاد المدى *The Range* :

عرف المدى على أنه الفرق المطلق أي بغض النظر عن الإشارة الجبرية بين أعلى قيمة وأصغر قيمة في البيانات الإحصائية، ويعتمد بشكل كامل على القيمتين المتطرفتين، ويتم حساب المدى كما يلي:

المدى = القيمة العظمى - القيمة الصغرى

$$\text{والدراسة الحالية المدى} = 5 - 1 = 4$$

✓ إيجاد طول الفئة *Class Interval* :

يتم إيجاد طول الفئة عن طريق قسمة المدى على عدد الفئات، وفي الدراسة الحالية المدى يساوي 4 وعدد الفئات 5، فنجد طول الفئة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$\text{أي: طول الفئة} = \frac{5}{4}$$

$$\text{إذن: طول الفئة} = 0.8$$

نقوم بإضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد، ونستمر بالإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): المتوسطات المرجحة والمستوى الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
أبداً	(1.79 - 1)
نادراً	(2.59 - 1.8)
أحياناً	(3.39 - 2.6)
غالباً	(4.19 - 3.4)
دائماً	(5 - 4.2)

المصدر: عبد الفتاح عزيز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام *Spss*،

السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص: 540.

من خلال الجدول رقم (3)، يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقاً للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1-1.79)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: أبداً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.8-2.59)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: نادراً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.6-3.39)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: أحياناً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.4-4.19)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: غالباً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.2-5)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: دائماً.

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فأننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل بعد وكل متغير، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، متوسط، منخفض.

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى كما أشرنا اليه سابقا، لكن عدد الفئات يختلف من خمس فئات إلى ثلاث فئات، ويمكن الحصول على طول الفئة من خلال العملية التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

أي: طول الفئة = $3/5$.

إذن: طول الفئة = 1.33 .

نقوم بإضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد، ونستمر بالإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (4) المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض	(2 - 1.33)
متوسط	(3.67 - 2.34)
مرتفع	(5 - 3.68)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول رقم (4) يمكن أن نستنتج أن تحديد مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة سيكون وفقا للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1-2.33)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: **منخفضا**؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.34-3.67)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: **متوسطا**؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.68-5)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: **مرتفعا**.

المبحث الثاني: اختبار صلاحية أداة الدراسة

انطلاقاً من أنموذج الدراسة المعتمد قمنا بتطوير أداة الدراسة وتطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها لابد من اختبار صلاحيتها وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة.

المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي المقابلة الموجهة وذلك باستخدام الاستبانة التي هي عبارة عن "أداة فعالة للحصول على البيانات أو الحقائق المرتبطة بموضوع بحث معين وتقوم على تحديد عدد من الأسئلة يطلب من الأفراد المعنيين الإجابة عنها".¹

وقد مر تطوير الاستبانة بمراحل عديدة، وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحيتها على تحقيق الهدف المنشود منها، وفيما يلي سنقدم إيضاحاً لما قمنا به في كل مرحلة.

أولاً: بناء أداة الدراسة:

انطلاقاً من أنموذج الدراسة المعتمد، واعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال تمحيص الكتب والمقالات ذات العلاقة، قمنا بتصميم استبانة خاصة، وكان الهدف الأساسي منها أن تكون شاملة لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن تكون ذات دلالة لتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث حاولنا أثناء تطويرها الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل، ومن أجل ذلك قمنا بالعديد من المقابلات الشخصية مع العاملين في مديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط بمختلف تصنيفاتهم، بالإضافة إلى الملاحظة

وبعد استكمال الاستبانة في شكلها الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواها عن طريق عرضها للتحكيم.

ثانياً-صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق المقياس أو الأداة "يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه". ويعرف أيضاً على أنه "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة".

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 129.

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، حيث قمنا بعرضها أولاً على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليها قمنا بعرضها على عدد من المحكمين، ونظراً لتعدد مجالات الموضوع فقد حرصنا على تنويع تخصصاتهم لتشمل: إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، منهجية البحث العلمي، وقد طلبنا منهم إبداء آراءهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبانة، بالإضافة إلى مدى انتمائها إلى البعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل في صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة.

ولأجل تسهيل العملية عليهم قمنا بتصميم نموذج استبانة خاص بهم، حيث رتبنا من خلاله العبارات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها.

ويمكن القول إن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين اتفقت على ما يلي:

الاستبانة جيدة وصالحة لقياس ما أعدت من أجله، حيث لم نلتق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكننا إرجاع سبب ذلك إلى اعتمادنا في بناء الأبعاد والعبارات الخاصة بها على تحليل الجانب النظري والدراسات السابقة؛

تلقينا بعض التصحيحات اللغوية، وإعادة ترتيب بعض العبارات وحذف أخرى لتشابهها مع عبارات أخرى في المعنى.

ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها في الجزأين التاليين:

الجزء الأول- اختبار صدق البيانات الشخصية: لم نسجل اختلاف كبير في أهمية العناصر الممثلة للبيانات الشخصية من حيث النوع الاجتماعي، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل، طبيعة عقود العمل، لذا قمنا بتعديلها قليلاً.

الجزء الثاني- اختبار صدق العبارات: سجلنا بعض العبارات الغير الواضحة وتم استبدالها من أجل سهولة فهمها من طرف المستجوبين.

ثالثاً- الاستبانة في شكلها النهائي:

انطلاقاً مما سبق، وبعد محاولة الالتزام بأجراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبانة حيث جاءت في شكلها النهائي مكونة من أربعة أجزاء رئيسية كالآتي:

الجزء الأول: عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة.

الجزء الثاني: يضم المعلومات الشخصية ممثلة في الجنس، السن، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل، طبيعة العقود.

الجزء الثالث: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس القيادة التحويلية، والتي كانت عبارة عن خمس أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:

التأثير المثالي: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (1، 2، 3، 4، 5)؛

الدفع الإلهامي (التحفيز): وقد خصصنا له الفقرات التالية: (6، 7، 8، 9)؛

الاستثارة الفكرية: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (10، 11، 12، 13)؛

الاعتبارية الفردية: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (14، 15، 16، 17)؛

التمكين: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (18، 19، 20، 21، 22)؛

الجزء الرابع: وشملت أبعاد التميز التنظيمي، والتي كانت عبارة عن أربع أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:

تميز الموارد البشرية: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (23، 24، 25، 26)؛

تميز الهيكل التنظيمي: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (27، 28، 29، 30)؛

تميز الإستراتيجية: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (31، 32، 33، 34)؛

تميز الثقافة التنظيمية: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (35، 36، 37)؛

المطلب الثاني: تطبيق أداة الدراسة

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

أولاً-مجتمع وعينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، وبالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع البحث هو عبارة عن جميع العاملين بمدينة التجارة لولاية الأغواط على اختلاف تصنيفهم الوظيفي، ويبلغ عددهم 170 عامل، ونظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قمنا، بإجراء الدراسة بأسلوب العينة العشوائية.

وفي حالتنا تم توزيع حوالي (100) استبانة على موظفي مديرية التجارة لولاية الأغواط بطريقة عشوائية، فتم استرجاع (86) استبانة منها (73) صالحة للقياس، والتي تمثل نسبة (42.94%) من حجم المجتمع، وهي نسبة لا تقل عن 10% وتعتبر ملائمة لتمثيل مجتمع الدراسة.

ثانيا-توزيع الاستبانة: بعد الضبط النهائي للاستبانة، قمنا بتطبيقها ميدانيا على عينة الدراسة وفقا للخطوات الآتية:

✓ قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين؛

✓ قمنا بالاتصال المباشر بالمؤسسة محل الدراسة وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة الأولية لتوزيع الاستبانة داخلها، وقد قمنا بأجراء مقابلات مباشرة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية عرضنا من خلالها فكرة الموضوع وقدمنا له نموذج من أداة الدراسة، وقد تحصلنا على الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية؛

تم البدء في تطبيق الدراسة الميدانية ابتداء من ديسمبر 2024، حيث اتصلنا بالمؤسسة المعنية لتوزيع الاستمارات داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اتساق وثبات أداة الدراسة

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق التحكيم، لا بد من اختبار صدقها البنائي، ويرى كير لنجر أن من أهم الطرق لتحقيق ذلك هي حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الذي تنتمي إليه، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول الآتية:

الجدول (5): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.5690**	06	0.633**	10	0.759**
02	0.3330**	07	0.784**	11	0.873**
03	0.5410**	08	0.647**	12	0.795**
04	0.7240**	09	0.800**	13	0.858**
05	0.6340**				
البعد الرابع		البعد الخامس			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط		
14	0.593**	18	0.300**		
15	0.772**	19	0.570**		
16	0.789**	20	0.682**		
17	0.868**	21	0.775**		
		22	0.826**		
** - دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه رقم (5) نلاحظ أن مستوى الدلالة ($\alpha = 0.000 < 0.01$)، إذن يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل بعد، وبالتالي يمكن القول إن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هنالك علاقة طردية بين جميع فقرات القيادة التحويلية لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث تراوحت بين (0.873) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (11)، وبين (0.300) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (18).

الجدول (6): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور التميز التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
23	0.568**	27	0.607**	31	0.742**
24	0.769**	28	0.580**	32	0.621**
25	0.504**	29	0.611**	33	0.604**
26	0.773**	30	0.330**	34	0.745**
البعد الرابع					
رقم العبارة	معامل الارتباط				
35	0.821**				
36	0.906**				
37	0.820**				
** - دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه رقم (6)، نلاحظ أن مستوى الدلالة ($\alpha = 0.000 < 0.01$)، إذن يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل بعد، وبالتالي يمكن القول إن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هنالك علاقة طردية بين جميع فقرات محور التميز التنظيمي لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث تراوحت بين (0.906)، في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (36)، وبين (0.330)، في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (30)، إذن فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، نمر الآن إلى ثبات أداة الدراسة الذي يقيس مدى استقرارها وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الاستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة.

ولتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الذي يعتبر من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل، وللمحورين المشكلين لها، وهذا ما يبرزه الجدول الآتي:

الجدول (7): معاملات الثبات لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد الفقرات	Cronbach's α
القيادة التحويلية	22	0.896
التميز التنظيمي	15	0.757
الدراسة ككل	37	0.891

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول (7)، أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية كانت قيمته (0.896)، وهي قيمة ممتازة، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بالتميز التنظيمي فقد كانت قيمته (0.757)، وهي قيمة جيدة، أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.891)، وهي قيمة ممتازة تدل على ثبات عال جدا تتمتع به الدراسة ككل، أي يوجد اتساق وثبات في الإجابات من فرد لآخر بدرجة ممتازة، وهذا ما يعني أننا متأكدون بنسبة (89.1%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التأكد من البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، قمنا بأجراء اختبار One Sample Smirnov Test (K-S) لأن حجم العينة يفوق ال (50)، وقد لخصنا أهم النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام اختبار Kolmogorov Smirnov

Kolmogorov– Smirnov		عدد الفقرات	المتغيرات
قيمة Sig	قيمة الاختبار Z		
0.017	0.144	22	القيادة التحويلية
0.001	0.149	15	التميز التنظيمي
0.000	0.160	37	الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق رقم (8) نتائج اختبار Kolmogorov Smirnov، أن القيمة الاحتمالية لجميع متغيرات الدراسة أقل من مستوى الدلالة، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفة لعينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص التي يتميز بها المستجوبون في عينة الدراسة، حيث سنقوم بتحليلها وتفسيرها انطلاقاً من بعدين هما: الخصائص الشخصية، والخصائص الوظيفية.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

سنتناول الخصائص الشخصية للعاملين في عينة الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي الجنس، السن، المستوى الدراسي، حيث بعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

أولاً : توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

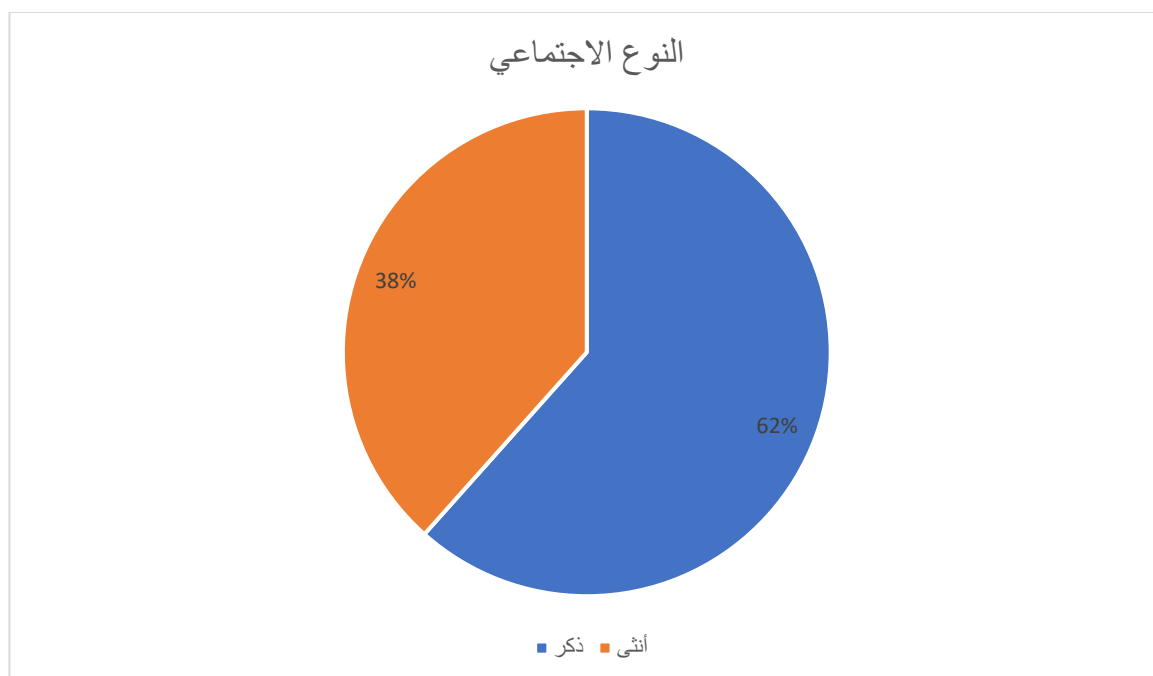
الجدول (9): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	45	61.6%
أنثى	28	38.4%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (9) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس، حيث تبين أن نسبة الذكور بلغت 61.6% (أي ما يعادل 45 مبحوثاً)، بينما شكّلت الإناث نسبة 38.4% (بواقع 28 مبحوث) من إجمالي العينة البالغ عددها 73 مفردة. يشير هذا التوزيع إلى أن تمثيل الذكور في العينة كان أعلى من تمثيل الإناث، وهو ما قد يعكس الطبيعة الديمغرافية لعمال مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية الأغواط أو توزيع المناصب داخله كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات (spss).

ثانيا : توزيع عينة الدراسة حسب السن:

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب السن

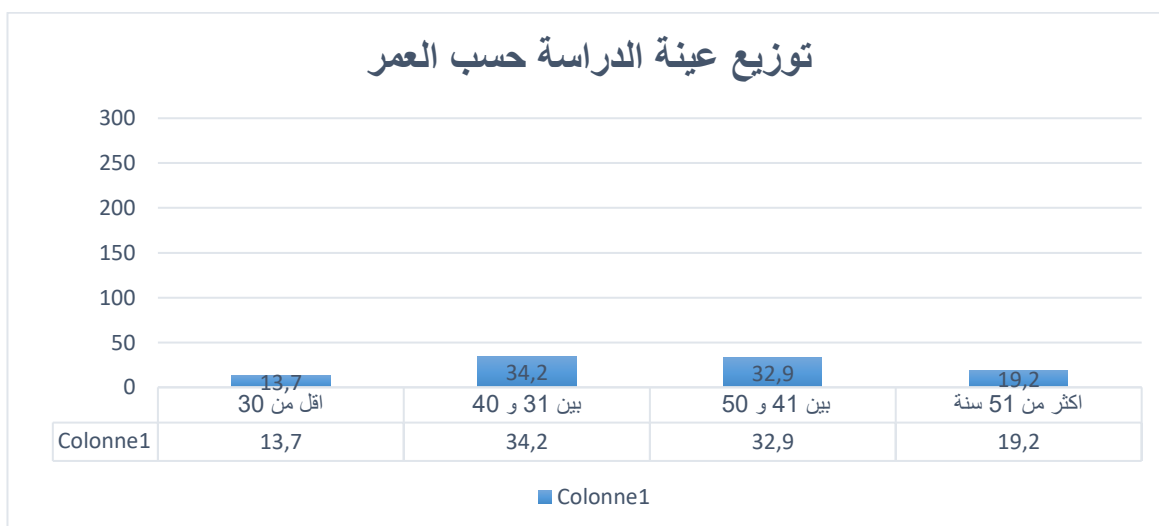
البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	13.7%
ما بين 31 و 40 سنة	25	34.2%
ما بين 41 و 50 سنة	24	32.9%
أكثر من 51 سنة	14	19.2%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من المبحوثين تتركز في الفئة ما بين (31 و 40 سنة) بنسبة (34.2%)، تليها فئة (41 إلى 50 سنة) بنسبة (32.9%)، ثم فئة من هم أكبر من (51 سنة) بنسبة (19.2%)، في حين جاءت فئة من هم أقل من (30 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (13.7%). يدل هذا التوزيع على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية متوسطة، وهي الفئات التي غالباً ما تتمتع بخبرة مهنية مستقرة وتولّى فعلياً للمهام الإدارية والتنظيمية. هذا التمثيل العمري المتوازن يعزز من مصداقية النتائج، خاصة في دراسة تتناول موضوع القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، لما لهذه الفئات من وعي تنظيمي وتجربة مهنية تؤهلها لتقديم تصورات دقيقة حول ممارسات القيادة داخل المديرية..

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات (spss).

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
20.5%	15	تقني
16.4%	12	تقني سامي
20.5%	15	ليسانس
39.7%	29	ماستر/مهندس
2.7%	2	دكتوراه
100%	73	المجموع

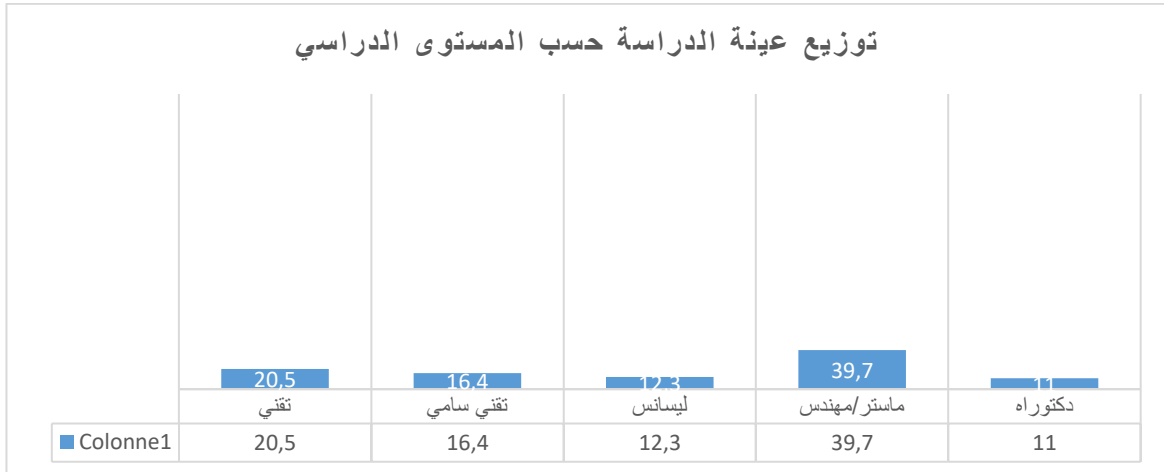
المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث تبين أن الفئة الغالبة من المبحوثين هم من حاملي شهادة الماستر أو مهندس دولة بنسبة بلغت 39.7% (29 مبحوثاً)، تليها فئة التقنيين بنسبة 20.5%، ثم التقنيين السامين بنسبة 16.4%، في حين بلغت نسبة حملة شهادة الليسانس 20.5%، أما حملة شهادة الدكتوراه فقد شكّلوا نسبة 2.7% فقط. يشير هذا التوزيع إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي عالٍ نسبياً، وهو ما يُعدّ عاملاً إيجابياً في دراسة تهدف إلى تحليل مفاهيم قيادية وتنظيمية كـ “القيادة

التحويلية" و"التميز التنظيمي"، نظراً لما يُتَوَقَّع من هذه الفئات من وعي تنظيمي وإدراك لأدوار القادة في تطوير الأداء المؤسسي.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات (spss).

المطلب الثاني: تحليل الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

سنتناول الخصائص الوظيفية للعاملين في عينة الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة، طبيعة العقود حيث وبعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

أولاً : توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

الجدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
16.4%	12	إطار سامي
20.5%	15	عون تحكم

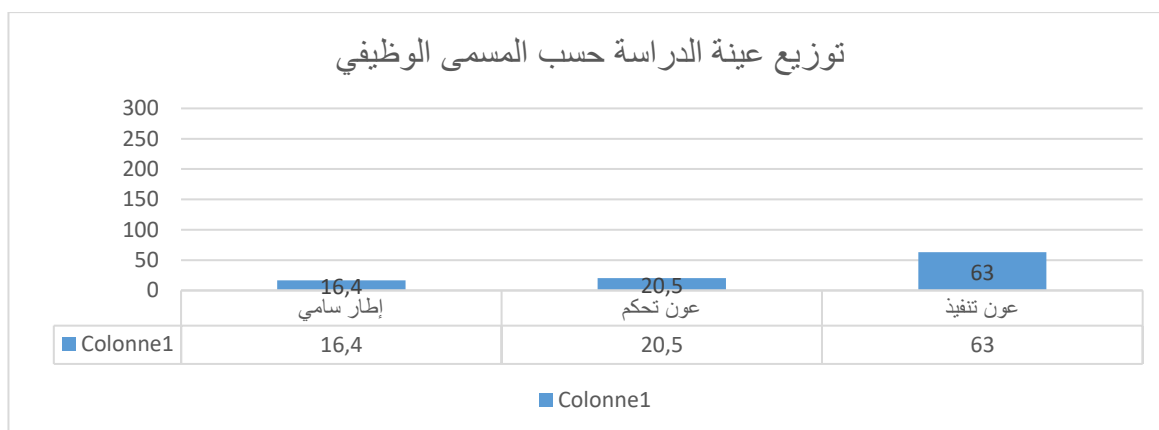
عون تنفيذ	46	63%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات

يبين الجدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي، حيث تمثل غالبية المبحوثين في فئة أعوان التنفيذ بنسبة 63% (46 مبحوثاً)، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 20.5%، في حين جاءت فئة الإطارات السامية في المرتبة الأخيرة بنسبة 16.4%. يُشير هذا التوزيع إلى أن معظم أفراد العينة يشغلون مناصب تنفيذية، ما يعكس طبيعة الهرم الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تشكّل الوظائف التنفيذية القاعدة العريضة للهيكل التنظيمي. ومن شأن هذا التوزيع أن يوفر رؤية واقعية حول مدى تأثير القيادة التحويلية على مختلف المستويات الوظيفية، خاصة من زاوية تطبيق التعليمات، تبني الرؤية التنظيمية، والاستجابة لأساليب التحفيز القيادي.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات (spss).

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	----------------

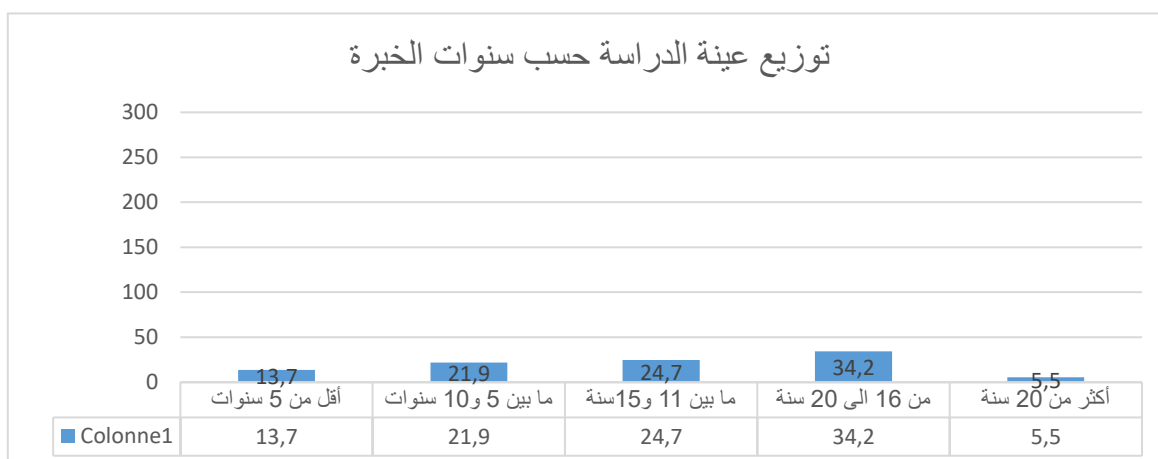
أقل من 5 سنوات	10	13.7%
ما بين 5 و 10 سنوات	16	21.9%
ما بين 11 و 15 سنة	18	24.7%
من 16 الى 20 سنة	25	34.2%
أكثر من 20 سنة	4	5.5%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS .

يُبرز الجدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المبحوثين تتدرج ضمن فئة ذوي الخبرة التي تتراوح بين 16 و 20 سنة، وذلك بنسبة 34.2% (25 مبحوثاً)، تليها فئة من لديهم خبرة ما بين 11 و 15 سنة بنسبة 24.7%، ثم فئة من تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات بنسبة 21.9%. أما فئة أقل من 5 سنوات فقد شكّلت نسبة 13.7%، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 5.5% فقط. تعكس هذه النتائج أن أغلب المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى عالية، وهو ما يُضفي مزيداً من المصداقية على آرائهم المتعلقة بالقيادة التحويلية والتميز التنظيمي، نظراً لاحتكاكهم المباشر والمطول بسير العمل وأساليب الإدارة داخل المديرية.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات (spss).

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقود العمل:

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل:

الجدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقود العمل

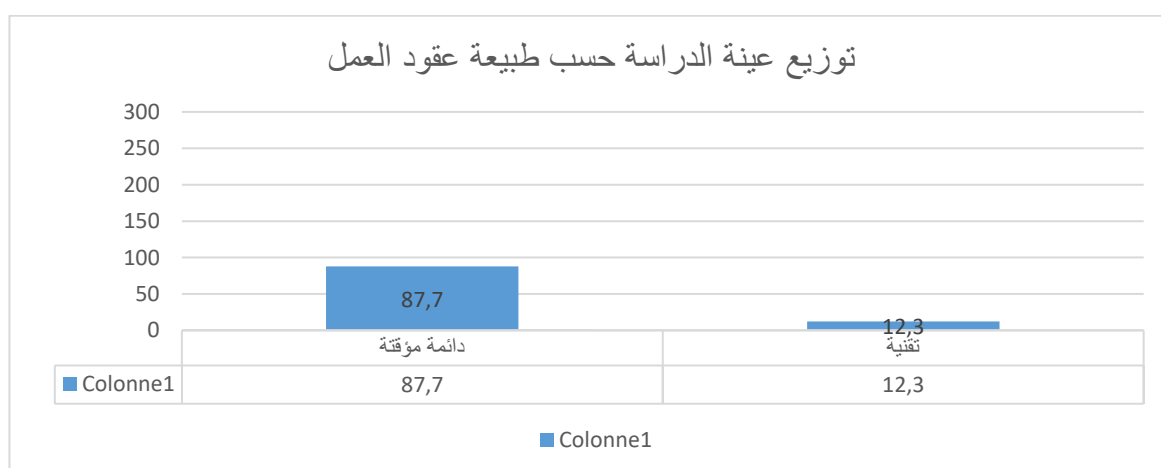
النسبة المئوية	التكرار	البيان
87.7%	64	دائمة
12.5%	9	مؤقتة
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة عقود العمل، حيث تمثلت الغالبية الساحقة من المبحوثين ضمن فئة ذوي العقود الدائمة أو المؤقتة الكلاسيكية بنسبة بلغت 87.7% (64 مبحوثاً)، في حين شكّلت الفئة المتبقية، والتي يُرجّح أنها تخضع لأنماط تشغيل مختلفة أو غير نمطية، نسبة 12.3% (9 مبحوثين). ويُشير هذا التوزيع إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بنوع من الاستقرار الوظيفي، مما يمنحهم فرصة أكبر للاحتكاك المباشر والدائم بأساليب القيادة الممارسة داخل المديرية، وبالتالي يُمكن اعتبار آرائهم مرجعاً موثقاً في تقييم مدى تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقود العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات (spss).

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تعرفنا على طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، نمر الآن إلى عرض نتائجها واختبار فرضياتها، حيث سنحاول في البداية دراسة مستوى إدراك القيادة التحويلية والتميز التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة، بناء على نتائج عينة الدراسة.

المطلب الأول: اختبار مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط

انطلاقاً من أنموذج الدراسة المعتمد سنقوم بتحليل مستوى متغيرات الدراسة بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط من خلال محورين أساسيين، وهما: القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.

الفرع الأول: مستوى إدراك القيادة التحويلية لدى العاملين

تقسم دراستنا القيادة التحويلية إلى ستة أبعاد أساسية، وهي: التأثير المثالي، الدفع الإلهامي (التحفيز)، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشر مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري باعتباره أهم مؤشر نزعة التشتت، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

المتغير	القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
الأبعاد	التأثير المثالي	3.7644	0.47533	3	مرتفع
	الدفع الإلهامي (التحفيز)	3.5342	0.6295	4	متوسط
	الاستثارة الفكرية	3.8904	0.7441	2	مرتفع
	الاعتبارية الفردية	3.9692	0.6613	1	مرتفع
	التمكين	3.476	0.5940	5	متوسط
		3.717	0.4954	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (15) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية كما يدركها أفراد عينة الدراسة بمدينة التجارة وترقية الصادرات بولاية الأغواط. وقد بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 3.717، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً نسبياً لممارسة القيادة التحويلية، وفقاً لمقياس التقدير

المعتمد. كما يشير الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.4954) إلى وجود تجانس كبير في استجابات المبحوثين.

وبتحليل الأبعاد المكونة لهذا النمط القيادي نجد أن بُعد الاعتبارية الفردية تصدر الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.969 وانحراف معياري قدره 0.6613، مما يشير إلى أن القادة يظهرون اهتماماً شخصياً باحتياجات العاملين، ويقدرّون الفروق الفردية بينهم بدرجة مرتفعة

تلاه في المرتبة الثانية بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط قدره 3.890 وانحراف معياري 0.744، وهو ما يدل على أن القادة داخل المؤسسة يُشجعون بدرجة مرتفعة على التفكير النقدي والابتكار، ويحثّون الموظفين على إعادة النظر في الطرق التقليدية لإنجاز المهام.

أما بُعد التأثير المثالي، فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.7644 وانحراف معياري 0.47533، وهو ما يدل على إدراك مرتفعاً لمدى نزاهة القادة وقدرتهم على تقديم نموذج يُحتذى به أخلاقياً وسلوكياً.

وفي المرتبة الرابعة حلّ بُعد الدافع الإلهامي بمتوسط 3.5342 وانحراف معياري 0.6295، ما يعكس مستوى متوسطاً من قدرة القادة على إلهام الموظفين وتحفيزهم من خلال بث الحماس ونقل رؤية واضحة نحو المستقبل.

أما البُعد الذي جاء في المرتبة الأخيرة فهو التمكين، بمتوسط حسابي قدره 3.476 وانحراف معياري 0.5940، ما يشير إلى أن هذا البعد هو الأقل ممارسة ضمن أبعاد القيادة التحويلية داخل المديرية. ويُحتمل أن يكون ذلك راجعاً إلى محدودية تفويض الصلاحيات أو ضعف مشاركة الموظفين في صنع القرار، مما يستدعي من القادة تعزيز هذا الجانب لضمان خلق بيئة أكثر شمولاً وتمكيناً للعاملين.

وبصورة عامة، تُبيّن هذه النتائج أن ممارسات القيادة التحويلية موجودة على نحو إيجابي داخل المؤسسة، إلا أن تباين الأبعاد يدعو إلى الانتباه لجوانب الضعف النسبي - وعلى رأسها التمكين والتأثير المثالي - قصد تطويرها بما ينسجم مع متطلبات التميز التنظيمي وتحفيز الموارد البشرية على الانخراط بفعالية أكبر.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل فقرات كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية.

أولاً- التأثير المثالي:

يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (05،04،03،02.01)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأثير المثالي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يملك القائد ثقة عالية في نفسه	3.7534	.829670	3	غالبا
02	يتحلى القائد في العمل بالسلوك الأخلاقي	4.2877	.539530	1	دائما
03	تصرف القائد بسلوك نموذجي يدفع المرؤوسين إلى محاكاته (تقليده).	3.9315	.855190	2	غالبا
04	يهتم القائد بحاجات المرؤوسين	3.7260	.931850	4	غالبا
05	يضحي القائد بمكاسبه الشخصية لصالح الجماعة في بعض الحالات	3.1233	.927140	5	أحيانا
	المستوى العام	3.7644	.475330	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التأثير المثالي، الذي يُعد أحد المكونات الأساسية للقيادة التحويلية. وقد بلغ المتوسط العام لهذا البُعد 3.7644 بانحراف معياري قدره 0.47533، وهو ما يُشير إلى مستوى مرتفع في إدراك أفراد العينة لممارسات القادة التي تعبر عن التأثير المثالي داخل المديرية محل الدراسة.

وبالرجوع إلى ترتيب الفقرات، نجد أن الفقرة الثانية: "يتحلى القائد في العمل بالسلوك الأخلاقي" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.287 وانحراف معياري 0.5390، مما يعكس إدراكاً إيجابياً نسبياً لأخلاقيات القائد وسلوكه المهني، وهو مؤشر على وجود نموذج أخلاقي يمكن الاحتذاء به. تلتها الفقرة الثالثة: "تصرف القائد بسلوك نموذجي يدفع المرؤوسين إلى محاكاته (تقليده)" في المرتبة الثانية بمتوسط 3.9315، ما يُشير إلى توفر حد معقول من السلوك القيادي الملهم الذي يُمثل قدوة داخل المؤسسة.

اما الفقرة الأولى: "يمتلك القائد ثقة عالية في نفسه", فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي **3.7534** وانحراف معياري **0.82967**, ما قد يُظهر أن هذا الجانب من الشخصية القيادية غالبا ما يدرك لدى الموظفين. تليها الفقرة الرابعة: "يهتم القائد بحاجات المرؤوسين" بمتوسط حسابي **3.7260**, وهو ما قد يشير إلى اهتمام نسبي من القادة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للمرؤوسين، دون أن يكون ذلك بالقدر المطلوب لتعزيز التأثير العاطفي والمهني.

أما الفقرة الخامسة: "يُضحى القائد بمكاسبه الشخصية لصالح الجماعة في بعض الحالات", فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط **3.1233**, وهو ما يعكس إدراكًا متوسطًا لتجليات الإيثار القيادي، رغم ارتباط هذا السلوك ارتباطًا وثيقًا بالقدرة على إلهام المرؤوسين وتعزيز ولائهم.

بوجه عام، تُظهر نتائج هذا البعد أن مستوى التأثير المثالي الذي يمارسه القادة يُصنف على أنه مرتفع، مما يعني أن هناك مجالًا لتحسين الصورة النمذجية للقائد، سواء من خلال تعزيز الاتساق الأخلاقي، أو رفع مستوى الإيثار، أو تكريس نموذج القدوة الفعّالة، بما يسهم في تعزيز الالتزام والاقتناع بأهداف المؤسسة لدى الموظفين.

ثانيا - الدفع الإلهامي (التحفيز)

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: **(09,08,07,06)**، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الدفع الإلهامي (التحفيز)

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
06	يعبر القائد عن تقديره لأداء المرؤوسين في المؤسسة	3.7671	.717260	1	غالبًا
07	يدعم القائد روح الفريق لدى المرؤوسين	3.5205	1.08153	2	غالبًا
08	يمنح القائد للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة	3.4932	.694620	3	غالبًا
09	يشجع القائد مرؤوسيه للحصول على الترقّيات في العمل	3.3562	.959210	4	غالبًا
	المستوى العام	3.5342	.629590	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (17) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الدفع الإلهامي (التحفيز)، والذي يعكس قدرة القائد على إلهام وتحفيز المرؤوسين نحو الأهداف التنظيمية العليا. وقد بلغ المتوسط العام لهذا البُعد 3.5342، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع نسبيًا في إدراك أفراد العينة لممارسات التحفيز والإلهام من طرف القادة داخل المؤسسة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.629590، بما يعكس تباينًا محدودًا في استجابات المبحوثين.

تصدرت الفقرة السادسة: "يعبر القائد عن تقديره لأداء المرؤوسين في المؤسسة" الترتيب بمتوسط حسابي 3.7671، ما يعكس ممارسة متكررة نسبيًا لسلوك التقدير والاعتراف بجهود الموظفين، وهو أحد العوامل المهمة في تعزيز الدافعية والانتماء المهني. تلتها الفقرة السابعة: "يدعم القائد روح الفريق لدى المرؤوسين" في المرتبة الثانية بمتوسط 3.5205، وهو ما يدل على حرص القادة على تعزيز التماسك الجماعي والعمل بروح الفريق، كإحدى آليات التحفيز غير المادي.

أما الفقرة الثامنة: "يمنح القائد للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة"، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.4932، ما يشير إلى وجود مستوى مقبول من إشراك الموظفين في

العمليات الإدارية، رغم أن هذا المؤشر قد يتطلب مزيداً من تفعيل لضمان تحفيز أعمق. وأخيراً، جاءت الفقرة التاسعة: "يشجع القائد مرؤوسيه للحصول على الترقية في العمل" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط 3.3562، وهو ما قد يشير إلى أن التحفيز المرتبط بالحوافز المهنية والترقيات لا يحظى بنفس المستوى من الاهتمام مقارنة بباقي ممارسات هذا البعد.

بصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن القادة في المديرية يُمارسون بعد الدفع الإلهامي بدرجة مرتفعة نسبياً، خاصة فيما يتعلق بالتقدير المعنوي وتعزيز التعاون الجماعي، غير أن بعض الجوانب كتشجيع الترقية والمشاركة في صنع القرار تحتاج إلى مزيد من التفعيل لتحقيق تحفيز أكثر شمولاً واستدامة.

ثالثاً: الاستشارة الفكرية

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (10، 11، 12، 13)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
10	يثير القائد مرؤوسيه للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات	4.2466	.878460	1	دائماً
11	يحث القائد مرؤوسيه على الإبداع في العمل	4.0137	.857860	2	غالباً
12	يرحب القائد بالنقد البناء من طرف المرؤوسين	3.5205	1.04229	4	غالباً
13	يشجع القائد مرؤوسيه على التعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل	3.7808	.853860	3	غالباً
	المستوى العام	3.8904	.744170	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستثارة الفكرية، والذي يمثل أحد أبرز أبعاد القيادة التحويلية، ويُشير إلى قدرة القائد على تحفيز التفكير الإبداعي والنقدي لدى المرؤوسين. وقد بلغ المتوسط العام لهذا البُعد 3.8904 بانحراف معياري قدره 0.74417، وهو ما يدل على مستوى مرتفع من إدراك المبحوثين لسلوك القادة في هذا الجانب داخل المديرية محل الدراسة.

احتلت الفقرة العاشرة: "يشير القائد مرؤوسيه للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات" فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 4.2466، ما يدل على اهتمام القادة بتنمية مهارات التفكير غير التقليدي وتشجيع الموظفين على البحث عن حلول إبداعية. تليها الفقرة الحادية عشر: "يحث القائد مرؤوسيه على الإبداع في العمل" بمتوسط 4.0137، وهو ما يشير إلى أنه غالباً ما يحث القادة مرؤوسيه على العمل الإبداعي.

ما يظل ضمن المستوى المرتفع، وإن أشار إلى أن التحفيز المباشر نحو الإبداع قد لا يكون بالزخم نفسه مقارنة ببقية الفقرات.

كما احتلت الفقرة الثالثة عشر: "يشجع القائد مرؤوسيه على التعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.7808، ما يعكس انفتاح القادة على مساهمات الموظفين الفكرية وحرصهم على توفير بيئة عمل تسمح بالتعبير الحر عن الآراء. تلتها الفقرة الثانية عشرة: "يرحب القائد بالنقد البناء من طرف المرؤوسين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.5205، وهو ما يشير إلى استعداد القادة لتقبل وجهات النظر المختلفة وتوظيف النقد البناء كأداة تطويرية.

بصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن ممارسات القادة في مجال الاستثارة الفكرية تُمارس بدرجة مرتفعة، بما يُشير إلى بيئة عمل تُشجع على التفكير الحر، والانفتاح على النقد، وتقدير المبادرة الفكرية، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً في سياق بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميز والابتكار.

رابعاً: الاعتبارية الفردية

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (14، 15، 16، 17)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتبارية الفردية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
14	يحترم القائد خصوصيات المرؤوسين في المؤسسة	3.8630	.732480	4	غالبا
15	يقوم القائد بتقييم وتشخيص أداء مرؤوسيه	4.0137	.905130	2	غالبا
16	يهتم القائد بالمرؤوسين ذوي القدرات المتميزة	4.0411	.840610	1	غالبا
17	يهتم القائد بتنمية كفاءة المرؤوسين في المؤسسة	3.9589	.978070	3	غالبا
	المستوى العام	3.9692	.661370	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يُبرز الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتبارية الفردية، الذي يُجسّد مدى اهتمام القائد بالجوانب الشخصية والمهنية للمرؤوسين من خلال مراعاة الفروق الفردية والعمل على تمثيتهم. وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد **3.9692**، وهو ما يُصنّف ضمن المستوى المرتفع، بينما بلغ الانحراف المعياري **0.6613**، مشيراً إلى وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة بشأن إدراكهم لهذا البعد في بيئة العمل.

وقد احتلت الفقرة السادسة عشر: "يهتم القائد بالمرؤوسين ذوي القدرات المتميزة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **4.0411**، مما يدل على تركيز القادة على دعم وتحفيز العناصر ذات الأداء العالي والاهتمام بتميزهم. تلتها الفقرة الخامسة عشر "يقوم القائد بتقييم وتشخيص أداء مرؤوسيه" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط **4.0137**، ما يشير إلى ممارسة هذا السلوك بدرجة مرتفعة، وقد يُفهم من ذلك وجود اهتمام نسبي بتغذية راجعة موضوعية للأداء لكنها تحتاج إلى مزيد من تفعيل المنتظم. تلتها الفقرة السابعة عشر: "يهتم القائد بتنمية كفاءة المرؤوسين في المؤسسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط **3.9589**، وهو ما يشير الى انه غالبا ما يتم الاهتمام بتطوير المهارات وتنمية القدرات داخل المؤسسة، وهو جانب جوهري لتحفيز العاملين وتحقيق استمرارية الأداء الفعّال.

وفي الأخير جاءت الفقرة الرابعة عشر: "يحترم القائد خصوصيات المرؤوسين في المؤسسة" بمتوسط 3.8630، وهو ما يعكس مستوى جيداً من مراعاة القادة للجوانب الإنسانية والشخصية، الأمر الذي يعزز بيئة العمل الداعمة.

بصورة عامة، تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة الاعتبارية الفردية من قبل القادة يُعد مرتفعاً، مع وجود تركيز نسبي على الفئات المتميزة دون إغفال الجوانب الإنسانية، لكن ذلك لا يرقى بعد إلى مستوى عالٍ من الاهتمام الشامل بتنمية جميع الأفراد ومرافقتهم مهنيًا، وهو ما يُمثل نقطة تستحق التحسين في سبيل تحقيق تميز تنظيمي أكثر شمولاً وعدالة.

خامساً: التمكين

يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (18،19،20،21،22)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
18	يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية	3.8356	.726750	2	غالبًا
19	يفوض المدير بعض من صلاحياته للعاملين	3.1233	.832420	4	غالبًا
20	يدعم المدير ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	3.8767	.599660	1	غالبًا
21	لدي الفرصة في اتخاذ إجراءات تضمن جودة عالية في عملي	3.1918	1.14710	5	غالبًا
22	لدي الحرية في التعامل مع المشاكل التي توجهنني في عملي	3.3562	1.18624	3	غالبًا
	المستوى العام	3.4767	.594070	//	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يستعرض الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُد التمكين، الذي يُعبّر عن مدى قدرة القائد على تفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين على تحمل المسؤولية وممارسة دور فاعل داخل المؤسسة. وقد بلغ المتوسط العام لهذا البُعد 3.4767 بانحراف معياري قدره 0.594070، ما يُشير إلى مستوى متوسط في إدراك أفراد العينة لممارسات التمكين داخل المديرية محل الدراسة.

وقد جاءت الفقرة العشرون: "يدعم المدير ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.8767، ما يعكس توقّر قدر مقبول من الدعم الإداري لتمكين الموظفين من استخدام صلاحياتهم في نطاق مهامهم الوظيفية. تلتها الفقرة الثامنة عشر: "يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية" بمتوسط 3.8356، ما يدل على وجود ممارسات قيادية تُحفز على تحمّل المسؤولية الفردية، كأحد أركان التمكين المهني.

أما الفقرة الثانية والعشرون: "الدي الحرية في التعامل مع المشاكل التي تواجهني في عملي" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط 3.3562، وهي تشير إلى مساحة متاحة نسبياً من الاستقلالية في أداء المهام اليومية. أما الفقرة التاسعة عشر: "يفوض المدير بعض من صلاحياته للعاملين"، فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.1233، ما يدل على أن تفويض الصلاحيات يُمارَس بدرجة محدودة، وربما يعكس بعض التحفظ القيادي في نقل السلطة أو إشراك الموظفين في القرارات العليا.

أما أدنى المتوسطات فقد سُجلت في الفقرة الحادية والعشرين: "الدي الفرصة في اتخاذ إجراءات تضمن جودة عالية في عملي"، والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.1918، ما قد يعكس محدودية في منح الموظفين الصلاحيات الكافية لتحسين جودة الأداء أو اتخاذ قرارات مستقلة ذات أثر مباشر.

بوجه عام، تُظهر هذه النتائج أن بُعد التمكين يُمارَس بدرجة متوسطة داخل المديرية، مع تباين في تطبيق جوانبه المختلفة. ورغم وجود مؤشرات إيجابية فيما يخص التشجيع والدعم، إلا أن بعض الجوانب الجوهرية مثل تفويض الصلاحيات والاستقلالية في اتخاذ القرار ما تزال تحتاج إلى تعزيز لضمان ترسيخ ثقافة تمكينية تساهم بفعالية في تحقيق التميز التنظيمي.

وبالنسبة لمحور القيادة التحويلية ككل بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.68)، مما يدل على أن المستوى العام لمحور القيادة التحويلية مرتفع في المديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط من وجهة نظر عينة الدراسة.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الأولى والتي تنص على أنه «يوجد مستوى إدراك مرتفع للقيادة التحويلية بأبعادها لدى الأفراد العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط»

الفرع الثاني: مستوى إدراك التميز التنظيمي لدى العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط

بعد ما تطرقنا في الفرع الأول إلى محور القيادة التحويلية ووجدنا اتجاهه مرتفع، سنتطرق في هذا الفرع إلى محور التميز التنظيمي، ولتقدير مستواها علينا حساب المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشر مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري باعتباره أهم مؤشر نزعة التشتت، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التميز التنظيمي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
23	يملك المرؤوسين الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية	3.7534	.702790	6	غالبًا
24	يملك المرؤوسين القدرة على التفكير الابداعي في العمل	3.6164	.757010	12	غالبًا
25	يتحلى المرؤوسين بالمرونة في التعامل مع مواقف العمل	3.5890	.813700	14	غالبًا
26	يسعى المرؤوسين ان تكون طريقة عملهم دائما مميزة	4.0959	.900070	1	غالبًا
27	توجد أهداف واضحة لكل قسم في المؤسسة	3.6712	.688290	9	غالبًا
28	يتم تشجيع المرؤوسين على العمل بشكل منسق	3.7123	.676580	8	غالبًا
29	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة	3.6438	.561990	10	غالبًا
30	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي الى تفادي التداخل بين الوظائف	3.8082	.638090	4	غالبًا
31	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة	3.8219	.887290	3	غالبًا
32	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات مميزة	3.7945	.815800	5	غالبًا
33	تشمل استراتيجية المؤسسة على خطط بديلة لمواجهة التغيرات المفاجئة	3.3288	.688290	15	غالبًا

34	تدعم استراتيجية المؤسسة مناخ العمل الذي يعزز السلوكيات المرغوبة لدى المرؤوسين	3.7260	.786350	7	غالبًا
35	تعكس ثقافة المؤسسة مبدأ الاحترام المتبادل بين المرؤوسين والقادة	3.8356	.799540	2	غالبًا
36	توازن ثقافة المؤسسة بين معتقدات وقيم العاملين	3.6027	.861840	13	غالبًا
37	تشجع ثقافة المؤسسة المنافسة بين المرؤوسين لدفعهم نحو الأفضل	003.64	.752220	11	غالبًا
	المستوى العام	3.7096	.362500	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يعرض الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التميز التنظيمي كما يدركها أفراد العينة. وقد بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 3.7096 بانحراف معياري قدره 0.3625، وهو ما يُشير إلى مستوى مرتفع في إدراك العاملين لمظاهر التميز داخل المؤسسة. وتدل هذه القيمة على وجود جوانب تنظيمية تعكس عناصر من الجودة والتحسين.

ومن حيث ترتيب الفقرات، احتلت الفقرة السادسة والعشرون: "يسعى المرؤوسين أن تكون طريقة عملهم دائماً مميزة" المرتبة الأولى بمتوسط 4.0959، ما يدل على وجود رغبة داخلية لدى الموظفين لتقديم أداء احترافي. تليها الفقرة الخامسة والثلاثون "تعكس ثقافة المؤسسة مبدأ الاحترام المتبادل بين المرؤوسين والقادة" بمتوسط 3.8356 وهذا يشير إلى أن ثقافة المؤسسة تحرص على الاحترام المتبادل بين مختلف الفئات العاملة. تليها الفقرة الواحد والثلاثون "تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة" بمتوسط 3.8219. تليها الفقرة الثالثة والثلاثون: "تشمل استراتيجية المؤسسة على خطط بديلة لمواجهة التغيرات المفاجئة" بمتوسط 3.8082، ما يعكس وعياً استراتيجياً نسبياً لدى المؤسسة تجاه التطوير والتعامل مع الطوارئ.

كما جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة الثانية والثلاثون: "تحرص المؤسسة على تقديم خدمات مميزة" بمتوسط 3.7945، تليها الفقرة الثالثة والعشرين "يمتلك المرؤوسين الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية" بمتوسط 3.7534 وهذا يفسر غالبية المرؤوسين يمتلكون الكفاءات المطلوبة لتأدية مختلف مهامهم. تليها

الفقرة الرابعة والثلاثون "تدعم استراتيجية المؤسسة مناخ العمل الذي يعزز السلوكيات المرغوبة لدى المرؤوسين" بمتوسط 3.7260.

كما جاءت في الفقرة السابعة والعشرون: "توجد أهداف واضحة لكل قسم" في المرتبة التاسعة بمتوسط 3.6712 كذلك، مما يدل على وجود ضبابية نسبية في تحديد الأهداف على مستوى الوحدات التنظيمية. تليها الفقرة التاسعة والعشرون: "يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة" بمتوسط 3.6438، مما يُبرز قابلية المؤسسة للتكيف مع المتغيرات وتخفيف القيود البيروقراطية. تليها الفقرة الرابعة والعشرون: "يملك المرؤوسون القدرة على التفكير الإبداعي" بمتوسط 3.6164، ما يشير إلى أن الإبداع الفردي لا يُستثمر بما يكفي.

كما جاءت الفقرة السادسة والثلاثون: "توازن ثقافة المؤسسة بين معتقدات وقيم العاملين" في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3.6027، وهو ما يُشير إلى أن ثقافة المؤسسة تُراعي خصوصية الأفراد وقيمهم، مما يعكس مناخًا تنظيميًا إيجابيًا قائمًا على التفاهم والتقدير المتبادل. تليها الفقرتين 25 و 33 في المرتبتين الأخيرتين.

عمومًا، تُظهر النتائج أن عناصر التميز التنظيمي موجودة بدرجة مرتفعة داخل المديرية، وتتجلى بشكل أوضح في الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري، بينما تظل بعض الجوانب الاستراتيجية والفنية مثل وضوح الأهداف، تطوير الإبداع، والرؤية المستقبلية بحاجة إلى دعم أقوى، من أجل بلوغ مستوى أعلى من الأداء المتميز والتمايز المؤسسي الفعال.

وبالنسبة لمحور التميز التنظيمي ككل بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.7096)، مما يدل على أن المستوى العام لمحور التميز التنظيمي مرتفعًا بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط من وجهة نظر عينة الدراسة.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الثانية والتي تنص على أنه «يوجد مستوى إدراك مرتفع للتميز التنظيمي بأبعاده لدى الأفراد العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط»

المطلب الثاني: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

نسعى هنا إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة، بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين، إذ سنحاول في البداية عرض الفرضية بصفة كلية، ثم نتعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات فرعية.

تضمنت الفرضية الرئيسية الثالثة ما يلي:

«لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

لاختبار هذه الفرضية، فرعت إلى خمس فرضيات فرعية تخص كلا منها قياس وجود أثر من عدمه لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي وهي كالاتي:

الفرضية الفرعية الأولى: «لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

الفرضية الفرعية الثانية: «لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

الفرضية الفرعية الثالثة: «لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

الفرضية الفرعية الرابعة: «لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارية الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

الفرضية الفرعية الخامسة: «لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية سنعتمد على تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من الأثر المحتمل لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط ، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (Multicollinearly)، بين أبعاد القيادة التحويلية، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Inflation Factory Variance – VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، والقاعدة العامة تقول أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

والجدول التالي يبين هذه الاختبارات:

الجدول رقم (22): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأبعاد

القيادة التحويلية

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance))
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	2.353	0.425
	الدفع الإلهامي(التحفيز)	3.236	0.309
	الاستشارة الفكرية	3.089	0.324
	الاعتبارية الفردية	1.483	0.675
	التمكين	1.761	0.568

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (22)، أن قيم معامل تضخم التباين (VIF)، لجميع الابعاد تقل عن (10)، وتتراوح بين (1.483-3.236)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance)، تراوحت بين (0.309-0.675)، وهي أعلى من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الاولى ما يلي:

«لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لاختبار أثر التأثير المثالي على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (23): تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير المثالي على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	0.585	1	0.585	4.680	0.034
الخطأ	8.876	71	0.125	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)	
المجموع	9.461	72			

أ

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (4.680) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (24): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التأثير المثالي على التميز التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.996	0.333		9.007	0.000	
التأثير المثالي	0.190	0.088	0.249	2.163	0.034	يوجد أثر
معامل التحديد (R ²)	0.062	نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.996 + 0.190 X_1 + e_i$				
معامل الارتباط (R)	0.249					

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لبُعد التأثير المثالي على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (9.007)، وبقيمة احتمالية (Sig.) بلغت (0.034)، وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتضح من نفس الجدول أن هناك تأثيراً طردياً لبُعد التأثير المثالي على التميز التنظيمي، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل الانحدار Beta الموجبة التي بلغت (0.190)، مما يدل على أن زيادة مستوى التأثير المثالي لدى القادة ينعكس بشكل مباشر في تعزيز التميز التنظيمي.

وبالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.062)، ما يعني أن التأثير المثالي يفسّر ما نسبته (6.2%) من التغير في مستوى التميز التنظيمي، وهي نسبة ضعيفة، في حين تبقى نسبة (93.8%) تُعزى إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

وبناءً عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

«توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي:

«لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الدفع الإلهامي(التحفيز) كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لاختبار أثر الدفع الإلهامي(التحفيز) على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (25): تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الدفع الإلهامي(التحفيز) على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط من وجهة نظر عينة من العاملين.

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	1.950	1	1.950	18.429	*0.000
الخطأ	7.551	71	0.106	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)	
المجموع	9.461	72			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (18.429) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (26): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الدفع الإلهامي (التحفيز) على التميز التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.786	0.219		12.748	0.000	
الدفع الإلهامي (التحفيز)	0.261	0.061	0.454	4.293	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R ²)	0.206	نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.786 + 0.261 X_1 + e_i$				
معامل الارتباط (R)	0.454					

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لبُعد الدفع الإلهامي (التحفيز) على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط، وذلك استنادًا إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (12.748)، وبقيمة احتمالية (Sig.) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي.

كما يتضح من نفس الجدول أن هناك علاقة طردية بين الدفع الإلهامي والتميز التنظيمي، وذلك بناءً على قيمة معامل الانحدار Beta الموجبة والتي بلغت (2.786)، ما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى التحفيز والدافع الإلهامي من قبل القائد، انعكس ذلك إيجابيًا في تعزيز ممارسات التميز التنظيمي داخل المؤسسة.

وبالإضافة إلى ذلك، أظهر النموذج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.206)، ما يعني أن الدفع الإلهامي يفسر ما نسبته (20.6%) من التغير الحاصل في التميز التنظيمي، وهي نسبة ضعيفة، في حين تبقى نسبة (79.4%) فقط تفسرها متغيرات أخرى خارجة عن النموذج.

وبناءً عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

«توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الدفع الإلهامي (التحفيز) كأحد أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي:

«لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لاختبار الاستثارة الفكرية على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (27): تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاستثارة الفكرية على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	2.700	1	2.700	28.360	*0.000
الخطأ	6.761	71	0.095	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)	
المجموع	9.461	72			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (28.360) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (28): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستثارة الفكرية على التميز التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.697	0.194		13.938	0.000	
الاستثارة الفكرية	0.260	0.049	0.534	5.325	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R ²)	0.285	نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.697 + 0.260 X_1 + e_i$				
معامل الارتباط (R)	0.534					

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لبُعد الاستثارة الفكرية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (13.938)، وبقيمة احتمالية (Sig.) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية للنموذج.

كما يتضح من نفس الجدول أن العلاقة بين الاستثارة الفكرية والتميز التنظيمي هي علاقة طردية، وذلك اعتماداً على قيمة معامل الانحدار Beta الموجبة والتي بلغت (0.260)، ما يشير إلى أن زيادة مستوى الاستثارة الفكرية لدى القائد تسهم في رفع مستوى التميز التنظيمي داخل المؤسسة.

وبالإضافة إلى ذلك، بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.285)، مما يعني أن الاستثارة الفكرية تفسر ما نسبته (28.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى التميز التنظيمي، بينما تبقى نسبة (71.5%) فقط تعزى إلى عوامل أخرى خارجة عن النموذج.

وبناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

«توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط»

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي:

«لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارية الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (29): تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	0.902	1	0.902	7.483	0.008
الخطأ	8.559	71	0.121	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)	
المجموع	9.461	72			

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (7.483) وبقيمة احتمالية بلغت (0.008) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (30): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاعتبارية الفردية على التميز التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.038	0.249		12.205	0.000	
الاعتبارية الفردية	0.169	0.062	0.309	2.735	0.008	يوجد أثر
معامل التحديد (R ²)	0.095	نموذج الانحدار البسيط: $Y = 3.038 + 0.169 X_4 + e_i$				
معامل الارتباط (R)	0.309					

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لبُعد الاعتبارية الفردية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (12.205)، وبقيمة احتمالية (Sig.) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن هذا التأثير معنوي إحصائياً.

كما يُظهر الجدول أن العلاقة بين الاعتبارية الفردية والتميز التنظيمي هي علاقة طردية، بالنظر إلى أن قيمة معامل الانحدار Beta الموجبة بلغت (0.169)، ما يدل على أن تزايد اهتمام القائد بالفروق الفردية واحتياجات الموظفين يسهم بفعالية في تحسين مستوى التميز التنظيمي بالمؤسسة.

أما فيما يخص معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.095)، وهو ما يُشير إلى أن الاعتبارية الفردية تفسر ما نسبته (9.5%) من التغير الحاصل في التميز التنظيمي، وهي نسبة مرتفعة جداً، في حين تبقى نسبة (90.5%) فقط تعزى إلى عوامل أخرى خارج إطار النموذج.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

«توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الخامسة ما يلي:

«لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين ف بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لاختبار أثر التمكين على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (31): تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار أثر التمكين على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	0.874	1	7960.	6.742	1800.
الخطأ	8.421	71	0.133	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)	
المجموع	9.461	72			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (6.742) وقيمة احتمالية بلغت (0.018) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (32): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على التميز التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.873	0.231		12.203	0.000	
التمكين	0.964	0.074	0.351	2.721	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R ²)	0.210	نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.873 + 0.169 X_5 + e_i$				
معامل الارتباط (R)	0.356					

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لبُعد التمكين على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (12.203)، وبقيمة احتمالية (Sig.) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج وقدرته على تفسير الأثر.

كما تُظهر النتائج وجود علاقة طردية قوية جداً بين التمكين والتميز التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار Beta التي بلغت (0.351)، ما يشير إلى أن تمكين العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يُسهم بدرجة كبيرة في تعزيز التميز داخل المؤسسة.

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.210)، ما يعني أن التمكين يفسر ما نسبته (21%) من التغير في التميز التنظيمي، وهي نسبة مرتفعة للغاية، بينما تبقى فقط (79%) تُعزى إلى متغيرات أخرى خارجة عن النموذج.

وبناءً عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

« توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التمكين كأحد أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط

».

ولمعرفة تأثيراً أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بمدينة التجارة وترقية الصادرات لولاية الأغواط من وجهة نظر العاملين استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity)، بين أبعاد القيادة التحويلية، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Inflation Factory Variance – VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، وبما أنه تم اختبارها سابقاً فإنه لا داعي لاختبارها مرة أخرى.

ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على التميز التنظيمي، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على التميز

التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.129	.2980		10.505	.0000	/
التأثير المثالي	-0.125	.1090	-.1640	-1.146	.2560	غير دال
الدفع الإلهامي (التحفيز)	0.220	.0960	.3810	2.278	.0260	دال إحصائيا
الاستثارة الفكرية	0.264	.0800	.5410	3.309	.0020	دال إحصائيا
الاعتبارية الفردية	0.029	.0620	.0520	.4590	.6480	غير دال
التمكين	-0.249	.0750	-.4080	3.300	.0020	دال إحصائيا
معامل الارتباط (R)	0.648					
معامل التحديد (R ²)	0.420					
قيمة (F) المحسوبة	9.704					
مستوى المعنوية	0.000					

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.704)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05). كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.420$)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (42%) من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي.

ويتضح من نفس الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من:

الدافع الإلهامي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.278)، بمستوى معنوية (0.026)، وهي أقل من 0.05.

الاستثارة الفكرية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.309)، بمستوى معنوية (0.002).

التمكين، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.300)، وبمستوى معنوية (0.002).

وهي جميعها دالة إحصائية وتشير إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة تؤثر بشكل معنوي على التميز التنظيمي.

في المقابل، يُظهر الجدول عدم وجود أثر دال إحصائي لكل من:

التأثير المثالي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (-1.146)، وبمستوى معنوية (0.256).

الاعتبارية الفردية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.459)، وبمستوى معنوية (0.648).

وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، ما يدل على أن هذين البعدين لا يُحدثان أثرًا معنويًا على التميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.

ولمعرفة أهمية كل بعد مستقل على حدا في المساهمة في التميز التنظيمي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise Multiple Regression Analysis)، والجدول التالي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي stepwise Multiple Regression

(Analysis) للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل الانحدار	قيمة معامل الارتباط (R)	قيمة معامل التحديد (R ²)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الثابت	2.995			13.624	*0.000
الاستثارة الفكرية	0.259	0.534	0.285	3.610	0.001*
التمكين	-0.267	0.610	0.373	3.690	0.000*
الدافع الالهامي	0.180	0.638	0.407	1.997	0.050*
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05)					

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن بعد الدفع الإلهامي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (40%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التمكين في المرتبة الثانية حيث فسر ما مقداره (37.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاستثارة الفكرية في المرتبة الثالثة حيث فسر ما مقداره (28.5%) من التباين في المتغير التابع.

وكنتيجة جوهرية يمكن القول إن كل من (الاستثارة الفكرية، التمكين، الدافع الإلهامي) تعتبر أبعاد مهمة في تحديد وتفسير التميز التنظيمي بمؤسسة.

كما يثبت دخول بعد الاستثارة الفكرية أولاً في معادلة التنبؤ، وبعد التمكين الذي حل ثانياً في معادلة التنبؤ، وبعد الدفع الإلهامي (التحفيز) الذي حل ثالثاً في معادلة التنبؤ، وتكتب على الشكل الآتي:

$$Y = 2.995 + 0.259x_2 - 0.267x_5 + 0.180x_3 + \varepsilon$$

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة الصفرية في جزئية معينة، حيث نستنتج بأنه: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي والاعتبارية الفردية) على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

كما نرفضها في جزئية معينة، ونقبل بالفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (الدفع الإلهامي) (التحفيز)، التمكين، الاستثارة الفكرية) على التميز التنظيمي بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط».

ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل الآتي:

الشكل رقم: (11) نسبة التأثير بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.

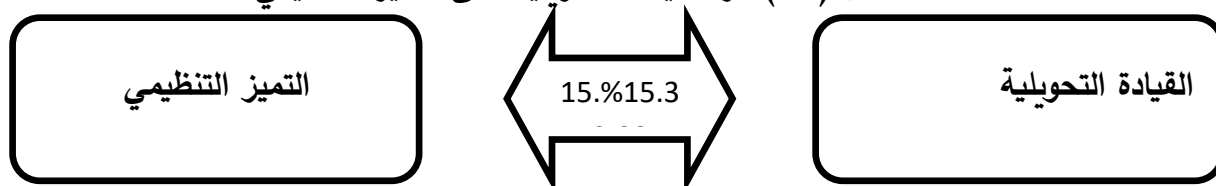


المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا ان بعد الدفع الإلهامي (التحفيز) هو الأكثر تأثيرا على التميز التنظيمي بنسبة (40.7%)، يليه في المرتبة الثانية بعد التمكين بنسبة (37.3%)، يليه في المرتبة الأخيرة بعد الاستثارة الفكرية بنسبة (28.5%).

ويمكن توضيح أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من خلال الشكل الآتي:

الشكل (12) أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن تأثير القيادة التحويلية على التميز التنظيمي كانت بنسبة (15.3%)، وهذه القيمة ضعيفة إلى حد ما، كما لا ننسى أن التميز التنظيمي مفهوم سلوكي معقد تتداخل في تحديده العديد من المتغيرات الأخرى.

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل، تناولنا تفاصيل الدراسة الميدانية التي أُجريت بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط، حيث قمنا بتعريف المؤسسة وتحليل الإطار المنهجي للدراسة، وتطوير أداة البحث المتمثلة في الاستبانة من خلال إعدادها وتحكيمها وتوزيعها على عينة عشوائية من الموظفين. أظهرت النتائج أن الاستبانة ذات صدق وثبات عالي (معامل كرونباخ ألفا = 0.891)، وأن أغلب أفراد العينة ذكور تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، بمستويات تعليمية وخبرات مهنية متنوعة.

أثبتت النتائج وجود مستوى مرتفع لكل من القيادة التحويلية والتميز التنظيمي لدى العاملين، مع وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي. كما تبين أن القيادة التحويلية تفسر 15.3% من التباين في مستوى التميز التنظيمي، مما يبرز أهمية دعم هذا النوع من القيادة لتعزيز الأداء داخل المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

بعد استعراض مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال تحليل مفهومي القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، ثم الانتقال إلى الدراسة الميدانية على مستوى المديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط، نصل في هذا القسم إلى عرض الخاتمة العامة التي تتضمن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومدى تحقق الفرضيات المطروحة، إضافة إلى مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات التي من شأنها الإسهام في تعزيز القيادة التحويلية داخل المؤسسات العمومية، بما يخدم مسعى تحقيق التميز في الأداء التنظيمي.

وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج، إضافة إلى بعض الاقتراحات وأفاق الدراسة في ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة:

1) النتائج النظرية:

- أن القيادة تعد من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل كبير على الجماعة وعلى المنظمة ككل؛
- تعتبر القيادة التحويلية في ظل البيئة الحالية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال؛
- تعد القيادة التحويلية إحدى الأنماط القيادية التي ظهرت حديثاً والتي تكتسي أهمية كبيرة من خلال مساهمتها في الوصول بالمنظمات للتميز؛
- يعبر التميز التنظيمي عن قدرة المنظمات على التفوق في أدائها وحل مشكلاتها مهما كانت برفع مستوى النمو والتحسينات في أداء مواردها البشرية واستراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية لتحقيق أهدافها بصورة فعالة للوصول إلى مكانة مرموقة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى؛
- تحقيق التميز التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده.

2/ النتائج التطبيقية:

- 1- إنطلاقاً من تحليل الدراسات السابقة قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في القيادة التحويلية توصلنا إلى أنه يمكن أن يقاس انطلاقاً من خمسة أبعاد أساسية وهي: (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، أما بالنسبة للمتغير التابع التميز التنظيمي قد اعتمدنا على الأبعاد التالية والمتمثلة في كل من: المورد البشري، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية؛

2- نظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قمنا بإجراء الدراسة بأسلوب العينة العشوائية.

3- ووفقاً لهذا الأسلوب فقد تم اختيار حجم عينة الموظفين لإجراء الدراسة الميدانية هو (73) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (200) موظف، حيث وزعنا انطلاقاً من ذلك (100) إستمارة إستبانة عشوائياً على مختلف العاملين بمؤسسة مديرية التجارة لولاية الاغواط، ويتم استرجاع (73) استبانة صالحة للقياس؛

4- كانت جميع فقرات الإستبانة على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس المصادقية العالية لأداة الدراسة وصلاحياتها الكبيرة للتطبيق الميداني، وهذا ما دعمه معامل كرونباخ ألفا **Cronbach's Alpha** للدراسة ككل والذي بلغ (0.891) وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات عال جداً تتمتع به، حيث تعني بأننا متأكدون بنسبة (89.1%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع البحث؛

5- كتحليل لأهم الخصائص الشخصية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن الغالب عليها هم الذكور بما نسبته (61.6%) أما بالنسبة للعمر فقد كانت نسبة (81.8%) من العاملين في عينة الدراسة ممن لا يتجاوز سنهم (50 سنة)، أما بالنسبة للمستوى التعليمي يمكننا القول بأن المستجوبين بمستوى ليسانس وماستر يشكلون النسبة الغالبة وتقدر ب (60.2%) من عينة الدراسة، والبقية كانت بشهادات ومستويات متنوعة؛

6- كتحليل لأهم الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن أعوان التنفيذ كانوا هم الغالبون على عينة الدراسة بنسبة بلغت (63%) أما بالنسبة للخبرة فقد جاءت الفئة الغالبة (من 16 الى 20 سنة) بنسبة بلغت (34.2%)، أما بالنسبة لطبيعة عقود العمل فقد كان توزيع العمال بنسبة (87.7%) وظيفة دائمة في عينة الدراسة؛

7- بصفة عامة كان مستوى القيادة التحويلية لدى العاملين بمؤسسة مديرية التجارة لولاية الاغواط مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.717)، وهذا يثبت صحة الفرضية الاولى حيث أنه يوجد مستوى إدراك مرتفع للقيادة التحويلية لدى العاملين بمؤسسة مديرية التجارة لولاية الاغواط، أما من منظور الأبعاد المشكلة لها (التأثير المثالي، الدافع الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) فقد كان مستوى كل منهم مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي (3.764، 3.532، 3.890، 3.691، 3.969)؛

8- بصفة عامة كان مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة مديرية التجارة لولاية الاغواط مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.7096)، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية حيث أنه يوجد مستوى إدراك مرتفع لالتميز التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة مديرية التجارة لولاية الاغواط ؛

9- كما خالصنا إلى أن هنالك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي لدى العاملين في المديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط

10- كما توصلنا إلى أن هنالك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية، التمكين، الدفع الإلهامي) بصفة مجتمعة والتميز التنظيمي لدى العاملين في المديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط

11- كما أن القيادة التحويلية بصفة عامة تفسر ما مقداره (15.3%) من قيمة التباين في التميز التنظيمي في المديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات بالأغواط

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات:

تبين لنا من خلال اجراء الدراسة الميدانية وتقصي المعلومات، والتأمل في نتائج الدراسة، بعض الأفكار التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات التي قد تقيد المؤسسة المبحوثة، والاكاديميين الطالبين في هذا الموضوع، ويمكننا تلخيصها على الشكل الاتي:

1/ التوصيات الموجهة للجهات الاكاديمية:

1. ضرورة توجيه اهتمام الطالبين والدارسين لدراسة وتحليل موضوع القيادة التحويلية والتميز التنظيمي خصوصا في بيئة الأعمال الجزائرية، من خلال دراسة وتحليل أهم المتغيرات التنظيمية والشخصية المحدد له، وتتبع أهم العوامل المؤثرة في ظهوره، وتوضيح سبل تنميته، لاسيما ان له علاقة مباشرة بنجاح المنظمات وتحقيق مزايا تنافسية على المدى الطويل.

2. العمل على اعداد اليات جديدة للاستفادة من نتائج الدراسات العلمية وإعادة تطبيقها على المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وهذا من خلال إقامة المؤتمرات والندوات العلمية؛

2/ التوصيات الموجهة للمؤسسة المبحوثة:

من خلال النتائج التي قد تحصلنا عليها من الدراسة نختتمها بمجموعة من التوصيات والمقترحات لادارة مؤسسة مديرية التجارة لولاية الاغواط والمتملة في مايلي:

- توعية القيادات بمفهوم القيادة التحويلية من خلال برامج التدريب ورشات العمل؛
- ضرورة تضحية القائد بمكاسبه الشخصية لصالح الجماعة، وذلك لتعزيز سلوك التأثير المثالي لدى المرؤوس في المؤسسة؛
- على القائد منح فرصة المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة للمرؤوسين، وذلك من أجل تحفيزهم ودفعهم لتقديم أداء العمل؛
- على القائد تشجيع العمال وتحفيزهم للحصول على الترقيات في العمل
- اهتمام قادة المنظمة بالقدرات الفردية للموظفين وحاجاتهم الاجتماعية والنفسية كسبل للوصول بالمنظمات للتميز.
- ينبغي على القادة أن يجسّدوا القيم المؤسسية بسلوكهم اليومي، ويُظهروا التزامًا حقيقيًا بالأخلاق والعدالة، ليكونوا قدوة ملهمة تعزز ثقة الموظفين وتسهم في تحقيق التميز التنظيمي.

3/ آفاق الدراسة:

- نظرا لشساعة الموضوع واتساعه وثرائه الفكري فإن الإلمام بكل جوانبه يحتاج لدراسة أعمق ووقت أطول، لذلك أقترح على من يهمله البحث في الموضوع مايلي:
- اجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليها؛
 - اجراء دراسة مقارنة بين واقع القيادة التحويلية في القطاع العام والخاص؛
 - دراسة أثر القيادة التحويلية على الابداع الاداري؛
 - دراسة أثر القيادة التبادلية على التميز التنظيمي

قائمة المراجع

• الكتب:

1. إياد عبد الله شعبان. إدارة الجودة الشاملة، دار وهران، عمان، 2009.
2. الأسامة خيرى. التميز التنظيمي، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
3. الطحان، محمد عبد الكريم. التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
4. العنزي، أحمد عبد الله. إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، دار صفاء، عمان، 2022.
5. العتايي، رائد عبد المجيد. التحول الرقمي وإدارة المنظمات الذكية، دار صفاء، عمان، 2023.
6. الشمري، فهد ناصر. إدارة الأداء والتميز التنظيمي، دار الفكر العربي، الرياض، 2020.
7. الطاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح. التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. فيشر، جون. المكافآت والتقدير الاستراتيجي، كوجان بيچ، لندن، 2016.
9. ماجدة بنت إبراهيم الجارودي. قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، 2011.
10. مهدي السمرائي. إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي، دار حرير، الأردن، 2007.
11. نزار خالد حسين. الابتكار المؤسسي والتميز الإداري، مؤسسة الوراق، بيروت، 2022.
12. علي السلمي. خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
13. سيد الهواري. ملامح مدير المستقبل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط4، القاهرة، 2006.
14. سهيلة عباس. القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
15. عبد الرحمان الجاموس، نماذج التميز المؤسسي 2020، ajmouss .com
public/ar/details نماذج التميز المؤسسي

• الأطروحات والمذكرات:

16. Alhefiti Et A، بعنوان تأثير القيادة التحويلية وقيادة المعاملات على التميز المؤسسي". 2019.
17. Shung Jae Shin , Jing hou القيادة التحويلية، والحفز والإبداع: أدلة من كوريا، 2003.
18. بن عيسى نوال، أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية على مؤسسة موبيليس 2019.

19. حسين محمد المراد. تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2005.
20. دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريرج
21. رحمانى سارة و حمادة ليديا، أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، دراسة ميدانية بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود، 2024.
22. زروقي فاطمة، التميز التنظيمي كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بقسنطينة، 2021.
23. سقادر شريفة وخوس وفاء، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة التوزيع الكهرباء و الغاز لولاية المنية، 2022.
24. صباحي الأخضر. القيادة التحويلية في تحقيق التغير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2019/2018.
25. ضيف ويلة، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. 2018
26. عبد الباقي وكويد، أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين". 2020.
27. فاطمة لبوخ. إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
28. القطاوين، أسلوب القيادة التحويلية وعلاقته مع إدارة التغيير، 2018.
29. مثنى عبد الوهاب المولى. أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، رسالة ماجستير، العراق، 2019.
30. نسرين فكرون. دور نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تميز المنظمة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016-2017.
31. نورة عبد الله حزام الشهراني. دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، 2017.
32. ياسر عبد طه الشرفا. أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

• المجالات والدوريات:

33. الجندي، عبد الله محمد. (2016). القيادة وأثرها في الفشل التنظيمي: دراسات حالة. مجلة العلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد 12.
34. الحربي، صالح بن محمد. (2019). أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، العدد 4.
35. الزعبي، محمد علي. (2012). القيادة التحويلية وأثرها على التحفيز الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، العدد 3.
36. العامري، ناصر عبد الله. (2019). معوقات القيادة التحويلية في المنظمات الحديثة. المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 2.
37. العنزي، فايز محمد. (2021). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 58.
38. الكنجي، ربي عزت. (2020). مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي. مجلة جامعة تشرين، المجلد 42، العدد 6.
39. الكبسي، محمد صبري عبد المجيد، والجنابي، أحمد حسن عبد. (2021). أثر أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة القادسية، م23، ع2.
40. حسن، راوية. (2020). القيادة التحويلية: القدرات ودورها في تحقيق التغيير الفعّال. مجلة العلوم الإدارية، 15. (2).
41. عاصي، وسيم. (2023). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة جامعة البعث، المجلد 45، العدد 26.

• مراجع باللغة الأجنبية:

42. O'Neill, J. Organizational Excellence and Leadership, McGraw-Hill, London, 2006.
43. Peter, T., & Waterman, R. In Search of Excellence, Harper & Row Publishers, New York, 1982.
44. Warren G Bennis and Robert Townsend, Reinventing Leadership Strategies to Empower Organization, HarperCollins Publishers, New York, 2005.

45. Givens, Roger J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1).
46. Sadler, Philip. (2003). Leadership in Organizations: Creating Shared Vision and Commitment. *Journal of Management Studies*, 40(5).
47. İstem KÖYMEN KESER, İpek DEVECİ KOCAKOÇ, and Ali Kemal ŞEHİRLİOĞLU, A New Descriptive Statistic for Functional Data: Functional Coefficient of Variation, *Alphanumeric Journal*, Vol 4, No 2, 2016, p: 1, <https://doi.org/10.17093/aj.2016.4.2.5000185408>.
49. Uma Sekaran and Roger Bougie, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 7th ed, Chichester, West Sussex, United Kingdom, 2016.p: 450.
50. Ostertagová Eva, Ostertag Oskar, and Kováč Jozef, Methodology and Application of the Kruskal-Wallis Test, *Applied Mechanics and Materials*, Vol 61, No. 6, 2014, p: 115, <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/amm.611>.

الملاحق

استبيان:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الطور الثاني ماستر

تخصص: ادارة الأعمال

استمارة مقدمة لدراسة موضوع

" دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي "

سيدي /سيدتي:

تحية طيبة أما بعد:

يطيب لي أن اضع بين أيديكم الاستمارة في تصميمها لأغراض البحث العلمي في اطار أغراض بحثية والموسومة " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي" في علم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، نتمنى منكم قراءة فقرات الاستمارة بعناية ووضع علامة في الخانة المناسبة ونشكر لكم تعاونكم

تحت اشراف

من اعداد:

د.سعيد علي النعاس

شطة نجاة

-بن عابر أم الخير

السنة 2025/2024

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 الى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3-المؤهل العلمي بكالوريا ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنة ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5-المسمى الوظيفي إطار سامي ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

6-طبيعة العمل: إدارية ☐ تقنية ☐ مختلطة ☐

7- طبيعة عقود العمل: دائمة ☐ مؤقتة ☐

الملاحق

رقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
					يمتلك القائد ثقة عالية في نفسه
					يتحلى القائد في العمل بالسلوك الأخلاقي
					تصرف القائد بسلوك نموذجي يدفع المرؤوسين إلى محاكاته (تقليده).
					يهتم القائد بحاجات المرؤوسين
					يمتلك القائد القدرة على الإقناع لزيادة حماس المرؤوسين
					يضحي القائد بمكاسبه الشخصية لصالح الجماعة في بعض الحالات
					يعبر القائد عن تقديره لأداء المرؤوسين في المؤسسة
					يدعم القائد روح الفريق لدى المرؤوسين
					يمنح القائد للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة
1					يشجع القائد مرؤوسيه للحصول على الترقيات في العمل
1					يثير القائد مرؤوسيه للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات
1					يحث القائد مرؤوسيه على الإبداع في العمل
1					يرحب القائد بالنقد البناء من طرف المرؤوسين
1					يشجع القائد مرؤوسيه على التعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل
1					يتقبل القائد الأفكار الجديدة المتعارضة مع أفكاره في العمل
1					يحترم القائد خصوصيات المرؤوسين في المؤسسة
1					يقوم القائد بالتقييم الجيد لأداء مرؤوسيه (نقاط القوة والضعف)
1					يهتم القائد بالمرؤوسين من ذوي القدرات المتميزة
1					يوفر القائد الوسائل اللازمة لدعم الاتصال الفعال داخل المؤسسة
2					يهتم القائد بتنمية كفاءة المرؤوسين في المؤسسة
2					يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية
2					تتوفر لي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي
2					يناقش المدير مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.
2					يدعم المدير ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له
2					يفوض المدير بعض من صلاحياته للعاملين على أسس علمية
2					يمتلك المرؤوسين الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية
2					يمتلك المرؤوسين القدرة على التفكير الإبداعي في العمل
2					يتحلى المرؤوسين بالمرونة في التعامل مع مواقف العمل
2					يتم توجيه كفاءة المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة
3					يدرك المرؤوسين متطلبات عملهم جيدا
3					توجد أهداف واضحة لكل قسم في المؤسسة
3					يتم التنسيق في توزيع المهام بين المرؤوسين
3					يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة
3					يتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية في المؤسسة
3					تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة
3					تحرص المؤسسة على تقديم منتجات أفضل من المنافسين
3					تشمل استراتيجية المؤسسة على خطط بديلة لمواجهة التغيرات المفاجئة
3					تدعم استراتيجية المؤسسة مناخ العمل الذي يعزز السلوكيات المرغوبة لدى المرؤوسين
3					تصميم استراتيجيات المؤسسة مع مراعاة تطلعات جميع الأطراف بها
4					تعكس ثقافة المؤسسة مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والقادة الإداريين
4					توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتعليمية للعاملين
4					تجشع ثقافة المؤسسة المنافسة بين العاملين لدفعهم نحو الأفضل
4					تتميز ثقافة بدعم كفاءات المرؤوسين
4					تدعم ثقافة المؤسسة قيم التميز بين العاملين في المؤسسة

وشكرا

مخرجات برنامج التحليل الاحصائي spss

الصدق البنائي
المتغير الأول

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	X1
Q1	Pearson Correlation	1	.068	.211	.127	.203	.569**
	Sig. (2-tailed)		.570	.073	.284	.086	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Q2	Pearson Correlation	.068	1	-.137	.159	.178	.333**
	Sig. (2-tailed)	.570		.247	.179	.132	.004
	N	73	73	73	73	73	73
Q3	Pearson Correlation	.211	-.137	1	.342**	.011	.541**
	Sig. (2-tailed)	.073	.247		.003	.928	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Q4	Pearson Correlation	.127	.159	.342**	1	.329**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.284	.179	.003		.004	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Q5	Pearson Correlation	.203	.178	.011	.329**	1	.634**
	Sig. (2-tailed)	.086	.132	.928	.004		.000
	N	73	73	73	73	73	73
X1	Pearson Correlation	.569**	.333**	.541**	.724**	.634**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد الثاني

Correlations

		Q6	Q7	Q8	Q9	X2
Q6	Pearson Correlation	1	.427**	.113	.351**	.633**
	Sig. (2-tailed)		.000	.341	.002	.000
	N	73	73	73	73	73
Q7	Pearson Correlation	.427**	1	.304**	.392**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.001	.000
	N	73	73	73	73	73
Q8	Pearson Correlation	.113	.304**	1	.546**	.647**
	Sig. (2-tailed)					
	N	73	73	73	73	73

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	.341	.009		.000	.000
	N	73	73	73	73	73
Q9	Pearson Correlation	.351**	.392**	.546**	1	.800**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000		.000
	N	73	73	73	73	73
X2	Pearson Correlation	.633**	.784**	.647**	.800**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد الثالث

Correlations

		Q10	Q11	Q12	Q13	X3
Q10	Pearson Correlation	1	.714**	.313**	.517**	.759**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
Q11	Pearson Correlation	.714**	1	.551**	.630**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
Q12	Pearson Correlation	.313**	.551**	1	.676**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73	73
Q13	Pearson Correlation	.517**	.630**	.676**	1	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73	73
X3	Pearson Correlation	.759**	.873**	.795**	.858**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد الرابع

Correlations

		Q14	Q15	Q16	Q17	X4
Q14	Pearson Correlation	1	.170	.551**	.225	.593**
	Sig. (2-tailed)		.149	.000	.056	.000
	N	73	73	73	73	73
Q15	Pearson Correlation	.170	1	.328**	.754**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.149		.005	.000	.000

الملاحق

	N	73	73	73	73	73
Q16	Pearson Correlation	.551**	.328**	1	.560**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005		.000	.000
	N	73	73	73	73	73
Q17	Pearson Correlation	.225	.754**	.560**	1	.868**
	Sig. (2-tailed)	.056	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73	73
X4	Pearson Correlation	.593**	.772**	.789**	.868**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد الخامس

Correlations

		Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	X5
Q18	Pearson Correlation	1	.309**	.240*	-.062	-.140	.300**
	Sig. (2-tailed)		.008	.041	.602	.237	.010
	N	73	73	73	73	73	73
Q19	Pearson Correlation	.309**	1	.615**	.041	.187	.570**
	Sig. (2-tailed)	.008		.000	.733	.114	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Q20	Pearson Correlation	.240*	.615**	1	.246*	.385**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.041	.000		.036	.001	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Q21	Pearson Correlation	-.062	.041	.246*	1	.858**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.602	.733	.036		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Q22	Pearson Correlation	-.140	.187	.385**	.858**	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.237	.114	.001	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73
X5	Pearson Correlation	.300**	.570**	.682**	.775**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المتغير الثاني البعد الأول

Correlations

الملاحق

		Q23	Q24	Q25	Q26	Y1
Q23	Pearson Correlation	1	.446**	-.107	.257*	.568**
	Sig. (2-tailed)		.000	.368	.028	.000
	N	73	73	73	73	73
Q24	Pearson Correlation	.446**	1	.146	.462**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000		.216	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
Q25	Pearson Correlation	-.107	.146	1	.225	.504**
	Sig. (2-tailed)	.368	.216		.055	.000
	N	73	73	73	73	73
Q26	Pearson Correlation	.257*	.462**	.225	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.028	.000	.055		.000
	N	73	73	73	73	73
Y1	Pearson Correlation	.568**	.769**	.504**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

البعد الثاني

Correlations

Correlations

		Q27	Q28	Q29	Q30	Y2
Q27	Pearson Correlation	1	.510**	.016	-.335**	.607**
	Sig. (2-tailed)		.000	.892	.004	.000
	N	73	73	73	73	73
Q28	Pearson Correlation	.510**	1	-.054	-.323**	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000		.650	.005	.000
	N	73	73	73	73	73
Q29	Pearson Correlation	.016	-.054	1	.465**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.892	.650		.000	.000
	N	73	73	73	73	73
Q30	Pearson Correlation	-.335**	-.323**	.465**	1	.330**
	Sig. (2-tailed)	.004	.005	.000		.004
	N	73	73	73	73	73
Y2	Pearson Correlation	.607**	.580**	.611**	.330**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	
	N	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البعد الثالث

Correlations

		Q31	Q32	Q33	Q34	Y3
Q31	Pearson Correlation	1	.467**	.234*	.228	.742**
	Sig. (2-tailed)		.000	.047	.053	.000
	N	73	73	73	73	73
Q32	Pearson Correlation	.467**	1	-.101	.236*	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000		.397	.045	.000
	N	73	73	73	73	73
Q33	Pearson Correlation	.234*	-.101	1	.631**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.047	.397		.000	.000
	N	73	73	73	73	73
Q34	Pearson Correlation	.228	.236*	.631**	1	.745**
	Sig. (2-tailed)	.053	.045	.000		.000
	N	73	73	73	73	73
Y3	Pearson Correlation	.742**	.621**	.604**	.745**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

البعد الرابع

Correlations

		Q35	Q36	Q37	Y4
Q35	Pearson Correlation	1	.630**	.456**	.821**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	73	73	73	73
Q36	Pearson Correlation	.630**	1	.657**	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73
Q37	Pearson Correlation	.456**	.657**	1	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73
Y4	Pearson Correlation	.821**	.906**	.820**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الثبات لمحاور الدراسة المتغير الاول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	22

المتغير الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	15

الدراسة ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.891	37
------	----

اختبار التوزيع الطبيعي

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
X	73	100.0%	0	0.0%	73	100.0%
Y	73	100.0%	0	0.0%	73	100.0%
TOTAL	73	100.0%	0	0.0%	73	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X	.144	73	.001	.958	73	.017
Y	.149	73	.000	.933	73	.001
TOTAL	.160	73	.000	.924	73	.000

a. Lilliefors Significance Correction

توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع_الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	45	61.6	61.6	61.6
	انثى	28	38.4	38.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	10	13.7	13.7	13.7
	من 30 إلى 40 سنة	25	34.2	34.2	47.9
	من 41 إلى 50 سنة	24	32.9	32.9	80.8
	أكثر من 50 سنة	14	19.2	19.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى_دراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني	15	20.5	20.5	20.5
	تقني سامي	12	16.4	16.4	37.0
	ليسانس	15	20.5	20.5	57.5
	مهندس/ ماستر	29	39.7	39.7	97.3
	دكتوراه	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار سامي	12	16.4	16.4	16.4
	عون تحكم	15	20.5	20.5	37.0
	عون تنفيذ	46	63.0	63.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	13.7	13.7	13.7
	من 5 إلى 10 سنوات	16	21.9	21.9	35.6
	من 11 إلى 15 سنة	18	24.7	24.7	60.3
	من 16 إلى 20 سنة	25	34.2	34.2	94.5
	أكثر من 21 سنة	4	5.5	5.5	100.0

الملاحق

Total	73	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقود العمل:

طبيعة عقود العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائمة	64	87.7	87.7	87.7
	مؤقتة	9	12.3	12.3	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

مستوى إدراك القيادة التحويلية لدى العاملين

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	73	2.80	4.60	3.7644	.47533
X2	73	2.25	4.50	3.5342	.62959
X3	73	2.25	5.00	3.8904	.74417
X4	73	2.50	5.00	3.9692	.66137
X5	73	2.40	4.60	3.4767	.59407
X	73	2.55	4.55	3.7173	.49546
Valid N (listwise)	73				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأثير المثالي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	73	1.00	5.00	3.7534	.82967
Q2	73	3.00	5.00	4.2877	.53953
Q3	73	3.00	5.00	3.9315	.85519
Q4	73	2.00	5.00	3.7260	.93185
Q5	73	2.00	5.00	3.1233	.92714
X1	73	2.80	4.60	3.7644	.47533
Valid N (listwise)	73				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الدفع الإلهامي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q6	73	3.00	5.00	3.7671	.71726
Q7	73	1.00	5.00	3.5205	1.08153

الملاحق

Q8	73	2.00	5.00	3.3562	.69462
Q9	73	1.00	5.00	3.4932	.95921
X2	73	2.25	4.50	3.5342	.62959
Valid N (listwise)	73				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستثارة الفكرية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q10	73	2.00	5.00	4.2466	.87846
Q11	73	2.00	5.00	4.0137	.85786
Q12	73	1.00	5.00	3.5205	1.04229
Q13	73	2.00	5.00	3.7808	.85386
X3	73	2.25	5.00	3.8904	.74417
Valid N (listwise)	73				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتبارية الفردية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q14	73	2.00	5.00	3.8630	.73248
Q15	73	2.00	5.00	4.0137	.90513
Q16	73	2.00	5.00	4.0411	.84061
Q17	73	2.00	5.00	3.9589	.97807
X4	73	2.50	5.00	3.9692	.66137
Valid N (listwise)	73				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكن

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q18	73	2.00	5.00	3.8356	.72675
Q19	73	2.00	5.00	3.1233	.83242
Q20	73	3.00	5.00	3.8767	.59966
Q21	73	1.00	5.00	3.3562	1.14710
Q22	73	1.00	5.00	3.1918	1.18624
X5	73	2.40	4.60	3.4767	.59407
Valid N (listwise)	73				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التميز التنظيمي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q23	73	2.00	5.00	3.7534	.70279
Q24	73	2.00	5.00	3.6164	.75701
Q25	73	2.00	5.00	3.5890	.81370
Q26	73	3.00	5.00	4.0959	.90007
Q27	73	2.00	5.00	3.6712	.68829
Q28	73	3.00	5.00	3.7123	.67658
Q29	73	3.00	5.00	3.6438	.56199
Q30	73	3.00	5.00	3.8082	.63809
Q31	73	2.00	5.00	3.8219	.88729
Q32	73	2.00	5.00	3.7945	.81580
Q33	73	2.00	5.00	3.3288	.68829
Q34	73	2.00	5.00	3.7260	.78635
Q35	73	3.00	5.00	3.8356	.79954
Q36	73	2.00	5.00	3.6027	.86184
Q37	73	2.00	5.00	3.6438	.75222
Y	73	2.87	4.27	3.7096	.36250
Valid N (listwise)	73				

فرضية الأثر
معامل التباين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.392 ^a	.153	.141	.33588

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.451	1	1.451	12.864	.001 ^b
	Residual	8.010	71	.113		
	Total	9.461	72			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.644	.300		8.827	.000		
	X	.287	.080	.392	3.587	.001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X
1	1	1.991	1.000	.00	.00
	2	.009	15.175	1.00	1.00

a. Dependent Variable: Y

فرضية الاثر

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.392 ^a	.153	.141	.33588

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.451	1	1.451	12.864	.001 ^b
	Residual	8.010	71	.113		
	Total	9.461	72			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.644	.300		8.827	.000

الملاحق

X	.287	.080	.392	3.587	.001
---	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Y

الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.249 ^a	.062	.049	.35357

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.585	1	.585	4.680	.034 ^b
	Residual	8.876	71	.125		
	Total	9.461	72			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.996	.333		9.007	.000
	X1	.190	.088	.249	2.163	.034

a. Dependent Variable: Y

الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 ^a	.206	.195	.32526

a. Predictors: (Constant), X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.950	1	1.950	18.429	.000 ^b
	Residual	7.511	71	.106		
	Total	9.461	72			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.786	.219		12.748	.000
	X2	.261	.061	.454	4.293	.000

a. Dependent Variable: Y

الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.534 ^a	.285	.275	.30858

a. Predictors: (Constant), X3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.700	1	2.700	28.360	.000 ^b
	Residual	6.761	71	.095		
	Total	9.461	72			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

Coefficients^a

الملاحق

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.697	.194		13.938	.000
	X3	.260	.049	.534	5.325	.000

a. Dependent Variable: Y

الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.309 ^a	.095	.083	.34720

a. Predictors: (Constant), X4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.902	1	.902	7.483	.008 ^b
	Residual	8.559	71	.121		
	Total	9.461	72			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.038	.249		12.205	.000
	X4	.169	.062	.309	2.735	.008

a. Dependent Variable: Y

الفرضية الفرعية السادسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.648 ^a	.420	.377	.28618

a. Predictors: (Constant), X5, X4, X1, X3, X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.974	5	.795	9.704	.000 ^b
	Residual	5.487	67	.082		
	Total	9.461	72			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X5, X4, X1, X3, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.129	.298		10.505	.000
	X1	-.125	.109	-.164	-1.146	.256
	X2	.220	.096	.381	2.278	.026
	X3	.264	.080	.541	3.309	.002
	X4	.029	.062	.052	.459	.648
	X5	-.249	.075	-.408	-3.300	.002

a. Dependent Variable: Y

ال

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

2	X5	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	X2	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.534 ^a	.285	.275	.30858
2	.610 ^b	.373	.355	.29122
3	.638 ^c	.407	.381	.28520

a. Predictors: (Constant), X3

b. Predictors: (Constant), X3, X5

c. Predictors: (Constant), X3, X5, X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.700	1	2.700	28.360	.000 ^b
	Residual	6.761	71	.095		
	Total	9.461	72			
2	Regression	3.524	2	1.762	20.778	.000 ^c
	Residual	5.937	70	.085		
	Total	9.461	72			
3	Regression	3.849	3	1.283	15.772	.000 ^d
	Residual	5.612	69	.081		
	Total	9.461	72			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

c. Predictors: (Constant), X3, X5

d. Predictors: (Constant), X3, X5, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.697	.194		13.938	.000
	X3	.260	.049	.534	5.325	.000
2	(Constant)	3.081	.220		13.989	.000
	X3	.353	.055	.726	6.430	.000
	X5	-.215	.069	-.352	-3.117	.003
3	(Constant)	2.995	.220		13.624	.000
	X3	.259	.072	.531	3.610	.001
	X5	-.267	.072	-.437	-3.690	.000
	X2	.180	.090	.312	1.997	.050

a. Dependent Variable: Y

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	X1	-.190 ^b	-1.426	.158	-.168	.559
	X2	.103 ^b	.652	.516	.078	.405
	X4	.011 ^b	.086	.932	.010	.681
	X5	-.352 ^b	-3.117	.003	-.349	.704
2	X1	-.052 ^c	-.377	.707	-.045	.483
	X2	.312 ^c	1.997	.050	.234	.352
	X4	.044 ^c	.384	.702	.046	.675
3	X1	-.164 ^d	-1.155	.252	-.139	.425
	X4	.052 ^d	.462	.646	.056	.675

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors in the Model: (Constant), X3

c. Predictors in the Model: (Constant), X3, X5

d. Predictors in the Model: (Constant), X3, X5, X2