

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط

- جيجل -

مذكرة مقدمة إكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. بلجازية عمر

إعداد الطالبين:

- بوخناف نسيم

- بوعجل مسعود

اللجنة المناقشة

جامعة جيجل	رئيسا	الأستاذ: د. شاطر شفيق
جامعة جيجل	مشرفا ومقررا	الأستاذ: بلجازية عمر
جامعة جيجل	مناقشا	الأستاذ: ادر مناد

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على النبي العربي الهاشمي الأمين

أما بعد

الحمد لله سبحانه الذي وفقنا على إعداد هذه المذكرة وأعاننا على إتمامها
ونتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الأفاضل في قسم علوم التسيير ونخص بالذكر الأستاذ
الكريم الدكتور "بلجازية عمر" الذي تفضل بالإشراف على مذكرتنا، والذي كان نعم الناصح
والمرشد، فلم يبخل علينا بعلم أو خبرة

كما نتوجه بعظيم الشكر والإمتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم

بقبول مناقشة هذه المذكرة

ونتوجه بالشكر والتقدير

إلى كل من أعطانا من وقته..... فقد وفر من وقتنا

إلى كل من صبر على الأذى وتحمل المعاناة من أجلنا..... فقد زاد ذلك من

صبرنا

إلى كل من حاول إيقافنا ووضع العراقيل أمامنا..... فقد زاد ذلك من إصرارنا

إلى كل من ساعدنا أو ساندنا..... فقد سهل ذلك علينا من إتمام مذكرتنا

الإهداء

إلى والدينا الكريمين أطال الله في عمرهما وجعلهما لنا سراجا منيرا

الذنان كان لدعائهما الأثر البالغ في مشوارنا الدراسي

إلى إخوتنا حفظهم الله

إلى كل العائلة الكريمة

إلى كل الأحباب والأصدقاء

نهدي هذا العمل المتواضع

نسيم * مسعود

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر والتقدير
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ- ذ	مقدمة
الفصل الأول : مدخل للقيادة التحويلية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية
03	المطلب الأول : مفهوم القيادة التحويلية
07	المطلب الثاني : إسهامات باحثين حول القيادة التحويلية
09	المطلب الثالث : تحديات القيادة التحويلية
11	المبحث الثاني : أبعاد القيادة التحويلية
11	المطلب الأول : التأثير المثالي
12	المطلب الثاني : الدفع الإلهامي
13	المطلب الثالث : الإستثارة الفكرية
15	المطلب الرابع : الإعتبارية الفكرية
16	المبحث الثالث : دور القائد التحويلي في المنظمة
16	المطلب الأول : مفهوم القائد التحويلي
18	المطلب الثاني : أنواع القادة التحويليين
19	المطلب الثالث : وظائف القائد التحويلي
20	المطلب الرابع : التحديات التي تواجه القائد التحويلي

23	خلاصة
الفصل الثاني : التميز التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية	
25	تمهيد
26	المبحث الأول : أساسيات حول التميز التنظيمي
26	المطلب الأول : مفهوم التميز التنظيمي
29	المطلب الثاني : مبادئ التميز التنظيمي
31	المطلب الثالث : متطلبات التميز التنظيمي
33	المطلب الرابع : معيقات التميز التنظيمي
36	المبحث الثاني : أبعاد التميز التنظيمي
36	المطلب الأول : التميز من خلال الموارد البشرية
37	المطلب الثاني : التميز من خلال الهيكل التنظيمي
39	المطلب الثالث : التميز من خلال الاستراتيجية
40	المطلب الرابع : التميز من خلال الثقافة التنظيمية
42	المبحث الثالث : علاقة القيادة التحويلية بالتميز التنظيمي
42	المطلب الأول : علاقة التأثير المثالي بالتميز التنظيمي
43	المطلب الثاني : علاقة التحفيز بالتميز التنظيمي
44	المطلب الثالث : علاقة الاستثارة الفكرية بالتميز التنظيمي
45	المطلب الرابع : علاقة الاعتبارية الفردية بالتميز التنظيمي
47	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط
50	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط
51	المطلب الثاني: وظائف وأهداف شركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

الفهرس المحتويات

52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط
55	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
55	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
56	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
57	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
63	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
63	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
66	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور القيادة التحويلية
71	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التميز التنظيمي
77	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة
86	الخاتمة
90	قائمة المراجع
125	الملخص باللغة العربية
126	الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة

الجدول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	محاور الإستمارة وعدد فقرات كل محور	01
58	درجات مقياس ليكرت الخماسي	02
58	فئات مقياس (Likert) الخماسي ودلالاتها	03
59	اختبار الصدق البنائي لعبارات القيادة التحويلية بأبعادها	04
60	اختبار الصدق البنائي لعبارات التميز التنظيمي بأبعادها	05
61	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان	06
62	معاملَي الالتواء والتقلطح	07
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
63	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
64	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10
65	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	11
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	12
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية	13
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التأثير المثالي	14
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الدفع الالهامي	15
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الإستثارة الفكرية	16
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاعتبارية الفردية	17
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التميز التنظيمي	18
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التميز من خلال الموارد البشرية	19
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التميز من خلال الهيكل التنظيمي	20
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التميز من خلال الإستراتيجية	21
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التميز من خلال الثقافة التنظيمية	22

قائمة الجداول

78	نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي	23
79	نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز من خلال الموارد البشرية	24
80	نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز من خلال الهيكل التنظيمي	25
81	نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز من خلال الإستراتيجية	26
82	نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز من خلال الثقافة التنظيمية	27

قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة	01
53	الهيكل التنظيمي لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط	02

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
99	قائمة الأساتذة المحكمين	01
100	إستبانة الدراسة	02
104	الصدق البنائي	03
113	ثبات الإستبانة	04
115	الإلتواء والتفلطح	05
116	البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	06
118	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ومتغيرات الدراسة	07
120	إختبار الفرضيات	08

حقك حقة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة في ظل بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية والتي من بين أهم ما تعنيه شمولية الأسواق، وتقلص الحواجز التجارية، هذا ما أدى إلى تنامي إحتياجات الزبائن وتنوعها، الأمر الذي حتم على المنظمات البحث عن أساليب علمية رائدة تتماشى والتكيف مع هذه الأوضاع، لأنه إذا لم تشرع في التجديد والتحديث والإبتكار لمنتجاتها وخدماتها وأساليبها، فإنها ستواجه العديد من التحديات والصعوبات التي تهدد بقاءها وإستمرارية نشاطها.

وأمام تلك التحديات أصبحت القيادات الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة عن مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب، الأمر الذي حتم على المنظمات اليوم التوجه لإستخدام أنماط تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها. وفي هذا الإطار تأتي القيادة التحويلية كمنط قيادي حديث، أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية أدائهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، هذه القيادة التي تملك الرؤية الواضحة والقادرة على إستشراف أفاق المستقبل، والقادرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس بما يساعد على دفع المنظمة للتغيير الإيجابي، بما يجعلها قادرة على التميز والمنافسة، وبخاصة أنه أصبح السعي إلى التميز التنظيمي ضرورة حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، وإحدى السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها من خلال نشاطها سعيًا لأن تكون الأفضل بين المنافسين، باعتباره الأداة الأمثل والطريق الأنسب والأسرع لمواجهة التحديات المهددة لها.

وبناء على ما سبق فإن القيادة التحويلية تضمن تحقيق التميز بالأداء وتعزيز القدرات التنافسية، وتعد عنصرا بارزا في التحسين المستمر في الأداء والإرتقاء بمستوى الخدمة المقدمة وتساعد على الإستمرارية والبقاء.

أولاً: مشكلة الدراسة

تعتبر مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط كغيرها من المؤسسات الوطنية والعالمية التي تواجه تحديات كبيرة تتلخص في المنافسة الشديدة وعدم إستقرار الأسواق، هذا ما حتم عليها إيجاد قيادات ذات كفاءة عالية تتميز بمجموعة من الأبعاد (التأثير الإلهامي، الدفع الإلهامي، الإستثارة الفكرية والإعتبارية الفردية) تسمى القيادة التحويلية، تكون قادرة على أن تأخذ على عاتقها مهمة السعي إلى الوصول للتقدم المنشود والتميز التنظيمي، من هنا تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر القيادة التحويلية في التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط بولاية جيجل؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية لابد من طرح الأسئلة الفرعية التالية:

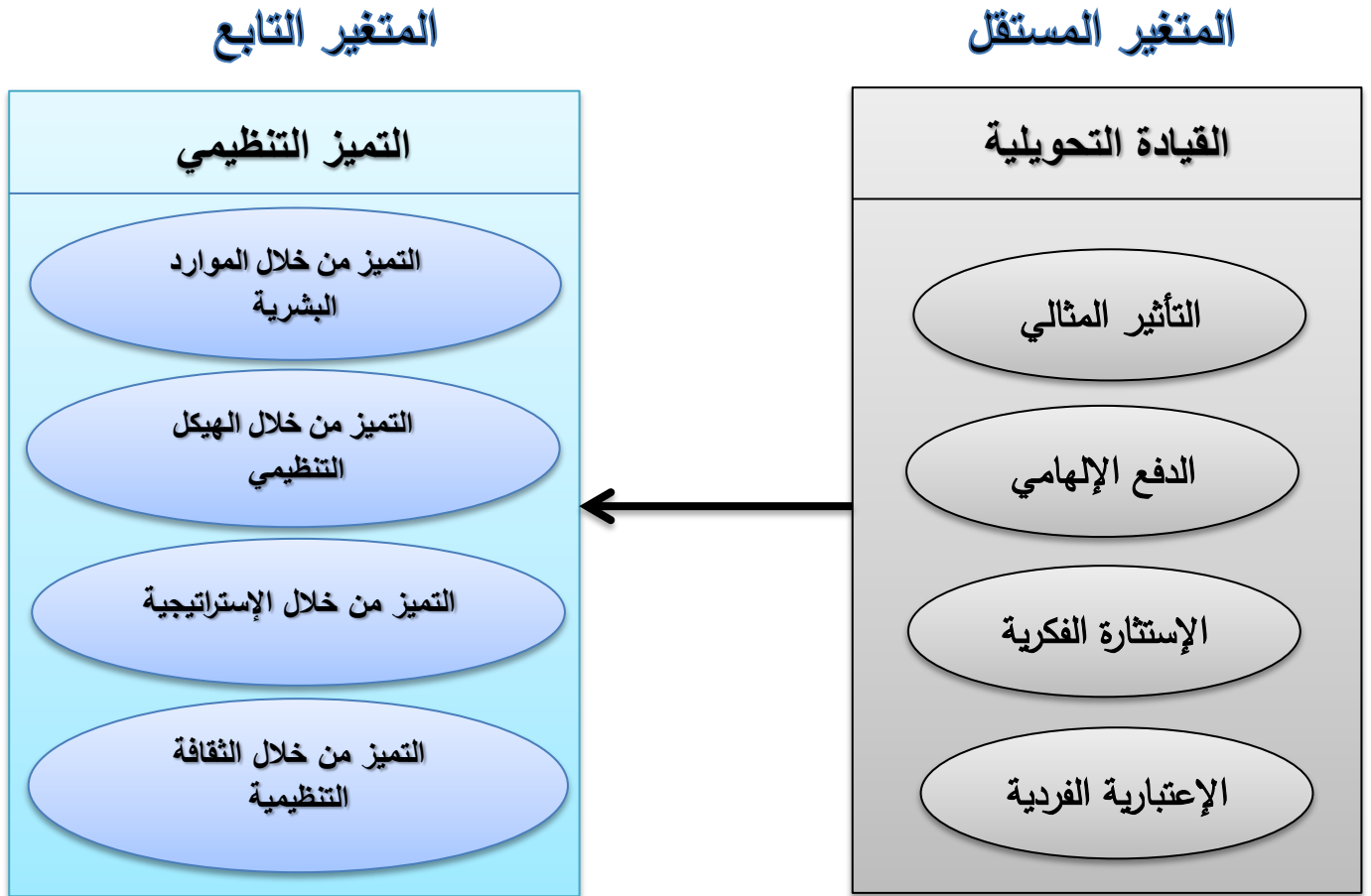
- 1- ما طبيعة القيادة التحويلية في مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط بولاية جيجل؟
- 2- ما مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط بولاية جيجل؟

3- ما أثر أبعاد القيادة التحويلية في التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط بولاية جيجل؟

ثانيا: نموذج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم إعداد وتطوير هذا النموذج إستنادا إلى الدراسات السابقة التي درست متغير القيادة التحويلية وأثرها على المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي ، وقد تم تقسيم المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إلى أربعة أبعاد تمثلت في: (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الإستثارة الفكرية، والإعتبارية الفردية)، والمتغير التابع (التميز التنظيمي) إلى أربعة أبعاد تمثلت في: (التميز من خلال الموارد البشرية، التميز من خلال الهيكل التنظيمي، التميز من خلال الإستراتيجية، والتميز من خلال الثقافة التنظيمية)، وعليه يمكن توضيح نموذج الدراسة كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على دراسة (ضيف وعلة، 2018)، (صياحي، 2019).

ثالثا: فرضيات الدراسة

إنطلاقا من نموذج الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تساهم بطرح الأطر النظرية لمتغيراتها المتمثلة في القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.
- محاولة لفت إنتباه القائمين على المنظمات المختلفة حول أهمية نمط القيادة التحويلية وضرورة تبنيه داخل المنظمات، من أجل تحقيق التميز التنظيمي.
- تقديم منهجية واضحة للقيادة وجعلهم يمارسون هذا النمط من القيادة داخل منظماتهم.
- السعي لأن تكون هذه الدراسة منطلق نحو توجيه الإهتمام بشكل أكبر نحو متغيرين بمزيج جديد (القيادة التحويلية والتميز التنظيمي)، والتي تعد من الموضوعات التي لم تلق إهتماماً كبيراً بالبحث العلمي.
- أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة من أجل البقاء في المنافسة واستمرارية وجودها.
- تعد هذه الدراسة إمتداداً وتطويراً لدراسات سابقة حول موضوع الدراسة، فهي بذلك إثراء للرصيد المعرفي في هذا المجال ومرجع للقيام بدراسات أخرى.

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

- التعرف على مدى ممارسة نمط أو أسلوب القيادة التحويلية لدى مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط بجيجل.
- التعرف على واقع التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط بجيجل.

- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي وتحديد أي بعد من أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط بجيجل.
- تقديم الإقتراحات التي قد تفيد قيادة المؤسسة في تحسين مستوى ممارستهم لنمط القيادة التحويلية والذي يشجع ويدعم التميز التنظيمي.
- إضافة لبنة متواضعة إلى المكتبة وإثارة اهتمام الكتاب والباحثين لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال الهام.

- سادسا: أسباب إختيار الموضوع

- توجد العديد من الأسباب التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع لدراسته دون باقي المواضيع، وتبرز هذه الأسباب فيما يلي:
- تماشي موضوع الدراسة مع تخصص الموارد البشرية.
 - الحدائة النسبية لموضوع القيادة التحويلية والتميز التنظيمي وغياب الدراسات السابقة المتعلقة بهما عن مكتبة الجامعة.
 - الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالدراسة.
 - الإهتمام والرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع.

سابعا: منهج الدراسة

تماشياً مع الإشكالية والفرضيات المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تمت الإستعانة بعدة مصادر ومراجع من كتب سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية ومجلات علمية، رسالات ماجيستر، وأطروحات دكتوراه، وذلك بغية توضيح الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة التحويلية والتميز التنظيمي. أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة، أين وقع إختيارنا على مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط بولاية جيجل، وقد تم الإعتماد على المصادر الأولية والتي تمثلت في الإستبانة، وتم تحليل المعطيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ومعالجتها باستخدام برنامج "SPSS".

ثامنا: حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الإستثارة الفكرية والإعتبارية الفردية) في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة.
- 2- **الحدود المكانية:** تمس الدراسة إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط بولاية جيجل.
- 3- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر (فيفري - أوت) من السنة الجامعية

2020/2019.

تاسعا: الدراسات السابقة

• الدراسات باللغة العربية

- 1- دراسة عبد الباقي وكويد، (2020)¹، 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 الإحصائيين 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 تأثيرا في الأداء الوظيفي هو التأثير المثالي، وأقلها تأثيرا هو الحفز الإلهامي.
- 2- دراسة صياحي، (2019)²، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية_ دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم، وأثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي، وإختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث مسحا ميدانيا على أحد أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهي مؤسسة مجمع كوندور، 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.
 - 77% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية.
 - 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).

¹ حياة عبد الباقي، سفيان كويد، أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت، الجزائر، مجلة الإبتكار والتسويق، العدد 1، 2020.

² صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.

3- دراسة ضيف وعلة، (2018)¹، بعنوان: "تبنى 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 بوسالم، (2015)²، بعنوان: "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي" دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج الشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز الرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (340) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3 %) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج الشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة Alhefity Et Al، (2019)³، 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

¹ ضيف سعيدة، علة مراد، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2، 2018، ص ص 01-20.

² أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.

³ Alhefity,S,and Al, The Influence of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Organizational Excellence, *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, Vol 11, Special Issue, 2019.

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 PLS 3.0. وكشفت نتائج هذه الدراسة على:

- أن القيادة التحويلية والمعاملات كانت إيجابية وقد ثبت أيضاً أنها تنبئ بشكل كبير بالتميز التنظيمي.
2- دراسة Alqatawenh، (2018)¹، 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.

3- دراسة Ekradi, and Nia، (2015)²، بعنوان: "العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي للمكاتب التعليمية لمحافظة زنجان".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي للمكاتب التعليمية في محافظة زنجان. في هذه الدراسة ، تم اعتبار متغيري القيادة التحويلية والتميز التنظيمي كمتغير مستقل في خمسة أبعاد والمتغير التابع على التوالي، وكانت هذه الدراسة من حيث الغرض بحث تطبيقي ومن حيث المنهج كانت وصفية - مسح - إرتباطية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المكاتب التعليمية في محافظة زنجان مع شخص، وكانت العينة الإحصائية المختارة بناءً على صيغة كوكرين 270 شخصاً تم إختيارهم عن طريق أخذ العينات العشوائية الطبقيّة، تم إستخدام إستبيان معياري متعدد العوامل للقيادة و EFQM لقياس متغيرات البحث، وتم إستخدام إختبار الإنحدار متعدد المتغيرات لتحليل البيانات، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود دلالة إيجابية بين الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي، وكان دور القيادة التحويلية في تفسير التميز المؤسسي مبرراً.

4- دراسة Alnaweigah، (2013)¹، بعنوان: "أثر وظائف إدارة المعرفة على التميز التنظيمي من وجهة نظر موظفي جامعة الطائف".

¹ Alqatawenh ,A,S , Transformational leadership style and its relationship with change management, **Business: Theory and Practice**, Issue 19, 2018.

² Ekradi,E and Nia,Y,M, Relationship between Transformational Leadership and Organizational Excellence of Educational Offices of Zanjan Province, **Research on Educational Leadership and Management**, Vol 1, Issue 4, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة المعرفة في جامعة الطائف بالإضافة إلى إستكشاف أثرها في زيادة تميز موظفيها، وتضمنت عينة عشوائية من الكادر الإداري من مختلف التخصصات والمراتب الإدارية والوظيفية المختلفة مكونة من (126) موظفًا من مختلف الكليات والأقسام التابعة لفرع الجامعة بالجامعة، استخدم تحليل البيانات التحليل الوصفي للبيانات وتحليل الإنحدار المتعدد وتحليل التباين (ANOVA)، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي لدى منسوبي جامعة الطائف.
- هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات الأفراد في العينة لمستوى إدارة المعرفة يمكن أن يُعزى إلى خصائصهم الوظيفية والديموغرافية (العمر ، المؤهل والمستوى الوظيفي).

التعقيب عن الدراسات السابقة

- لقد ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تشكيل وبناء الخلفية النظرية للموضوع محل الدراسة، وبذلك فالدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في الإعداد والمنهجية والأساليب الإحصائية واستخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، فتتفق معها في مجموعة من النقاط المتوصل إليها والمتمثلة في:
- تناول معظم الدراسات لمتغير القيادة التحويلية من حيث الأبعاد الأكثر إتفاقاً من طرف الباحثين المتمثلة في: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية و الاعتبارية الفردية.
 - تأكيد الدراسات السابقة على ضرورة تبني القيادة التحويلية لدى القيادات في المنظمة.
 - القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة.
 - أما التميز التنظيمي فيتفق معظم الباحثين على أن أبعاده متمثلة في تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، و تميز الثقافة التنظيمية.
- وأخيراً أكدت دراسات وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي. أما هذه الدراسة فتختلف مع بقية الدراسات من حيث الإطار الزمني والبشري وكذلك بالنسبة لميدان الدراسة.

عاشراً: هيكل الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة عامة، وتليهم خاتمة. حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى مدخل للقيادة التحويلية للتعرف على ماهية القيادة التحويلية وكل ما يتعلق بها من أبعادها وغيرها، إضافة إلى دور القائد التحويلي في المنظمة، أما في الفصل الثاني فقد تم تناول أساسيات التميز التنظيمي من مفهوم ومتطلبات ومبادئ ومعوقات التميز التنظيمي وتم التطرق إلى أبعاد التميز التنظيمي، وفي المبحث الأخير من الفصل الثاني فتناولنا علاقة أبعاد القيادة التحويلية بالتميز التنظيمي.

¹ Alnawegah ,A,B, The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Busness**, VOL 5, Issue 3, 2013.

أما في الفصل الثالث والأخير فتمت دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط حيث قسم هو الآخر إلى ثلاثة مباحث خصص الأول لتقديم مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط، في حين تطرقنا في المبحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة ، وتناول المبحث الثالث عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، لنصل في الأخير إلى خاتمة تحوي ملخص عام حول الدراسة وأهم النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي بالإضافة إلى الخروج في النهاية لمجموعة من التوصيات.

الفصل الأول

مدخل للقيادة

التحويلية

تمهيد :

يعتبر كثير من الباحثين أن معيار النجاح في المنظمات اليوم هو قدرتها على الإستجابة للتغيير والتكيف معه، خاصة في ظل ما يعرفه العالم اليوم من تنافسية عالمية شديدة واتجاه العالم نحو الإندماج في سوق واحد، هذا جعل المنظمات اليوم تستجيب للتغيير وتتكيف معه، وإلا سوف تقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة، وحتى تحقق ذلك فهي بحاجة إلى قيادة قادرة على إحداث التغيير في المنظمة بما يحسن من وضعيتها وقدرتها التنافسية، حيث اكتشف الباحثون نمط قيادي له القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال أطلق عليه "القيادة التحويلية".

وعليه سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال محاولة الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بالقيادة التحويلية من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
- ✓ المبحث الثاني: أبعاد القيادة التحويلية
- ✓ المبحث الثالث: القائد التحويلي في المنظمة

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أحدث نظريات القيادة، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا العصر، ومن أكثرها قدرة على مواجهة تحدياته، في هذا المبحث سيتم التعرف على مفهوم القيادة التحويلية، وإسهامات بعض الباحثين فيها، ثم التطرق الى أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

سنتعرف في هذا المطلب على مفهوم القيادة التحويلية ولكن قبل التطرق إلى هذا المفهوم لابد من التعرف على طبيعة القيادة الإدارية أولاً، وبعده نتعرف على القيادة التحويلية وأهميتها بالنسبة للمنظمة.

أولاً: طبيعة القيادة الإدارية

1- تعريف القيادة الإدارية:

لقد حظي مصطلح القيادة بتعاريف متعددة، ولكن نجد أن كل تعريف منها ينفرد بجانب أو أكثر من جوانبها، فنتفق في بعض الجوانب وتختلف في جوانب أخرى.

حيث يرى غوردن (Gorden) أن القيادة هي: "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير حيث نجد أن هناك شخص واحد يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير"¹.

وتعرف القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعا وظيفياً على هرم رأسي - عادة ما يكون رسمياً - يتيح له الموارد اللازمة ليقود"².

أما كونتز (Koontz) وأودنيل (Odonnell) فعرفاها بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"³.

وعبر روبينز (Robbins) عن القيادة بأنها: "عملية التأثير على سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة"⁴.

وتعرف القيادة على أنها: "عملية يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا وتماسكا"⁵.

¹ مفيدة بوالقول ، "القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017، ص: 13.

² كيث جيرنت، ترجمة حسين التلاوي، "القيادة (مقدمة قصيرة جدا)"، الطبعة الأولى، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، 2013، ص: 12.

³ سهيل احمد عبيدات، "القيادة أساسيات نظريات مفاهيم"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 8.

⁴ حافظ عبد الكريم الغزالي، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن 2012، ص: 12.

⁵ Sharma, M, K and Jain, M, S, "Leadership Management : Principles, Models and Theories", **Globel Journal of Management and Business Studies**, Volume3, Number 3, 2013, p: 310.

أما ليكرت (Likert) فيرى أن القيادة هي: " قدرة الفرد على التأثير على الفرد أو الجماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"¹.
وتعرف القيادة بأنها: "عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد إقتصادي، وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل"².
وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تصدر من قبل الرئيس أو المدير بقصد التأثير على المرؤوسين للحصول على تعاونهم في تحقيق أهداف محددة"³.
من خلال التعاريف السابقة نلاحظ مدى اختلاف الباحثين على وضع تعريف ثابت للقيادة، وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريفها على أنها: عملية التأثير على المرؤوسين لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفعالية.

2- أهمية القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولاشك أن المهارة القيادية تؤثر على المستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي " نابليون": « جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب»، وعليه تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية⁴:

- تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة العناصر الإنتاجية لفاعلية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- دون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة الأهداف المرسومة.

وتظهر أهمية القيادة أيضا في العناصر التالية⁵:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، ص: 138.

² عبد الشافي محمد أبو الفضل، "القيادة الإدارية في الإسلام"، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، 1996، ص: 29.

³ موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 150.

⁴ حسن محمود حسن ناصر، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 12.

⁵ بشير العلاق، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص: 53.

كما تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية¹:

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القادة قدوة لهم.
- تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

ثانياً: تعريف القيادة التحويلية

حظيت القيادة التحويلية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين لما تقوم عليه من فلسفة جديدة تدفع العمال لتحقيق أهداف المنظمات، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد للقيادة التحويلية وذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها، حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، ولكنهم اتفقوا جميعاً على أنها عنصر أساسي في كل النشاطات الإنسانية في المنظمات، ومن بين أهم هذه التعريفات ما يلي:

تعرف القيادة التحويلية بأنها "تلك العملية التي تغير الأفراد والمنظمات وتحولهم من واقع الثبات والجمود والإمعة، إلى واقع ديناميكي متنام يرمي إلى تحقيق فعال لمتطلبات الأدوار عبر توسيع هامش حرية حركة المستخدمين، آخذين بعين النظر النسق القيمي والأخلاقي والمعايير والأهداف والغايات التي تتعايش معها النظم للأبد"².

وعرفها Bass على أنها: "القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة"³.

وعرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"⁴.

يعرفها كوجر (Conger) أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة"⁵.

وتعرف أيضاً: " تلك القيادة التي تعمل على تغيير وضع المنظمة، والعاملين فيها عبر رؤية مستقبلية للمنظمة، والتوظيف الفاعل للموارد البشرية والمادية المتاحة لها، وتطوير قدرات العاملين، بالرفع من معارفهم

¹ بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص: 21.

² انتصار طالب جبر العواودة، "درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 6، 2017، ص: 66.

³ الغامدي، جمعان بن خلف جمعان؛ "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص: 34.

⁴ Marshall, E, S, "Transformational Leadership in Nursing, Springer Publishing Company", United States of America, 2011, p: 03.

⁵ الشنطي، محمود عبد الرحمن، "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، 2016، ص: 37.

ومهاراتهم، وتحفيزهم على العمل لصالح المنظمة، ولتحقيق أهدافها، وتحويل اهتمامهم من العمل لمصالحهم الشخصية، إلى العمل للمصلحة الجماعية¹.

عرفها أيضا خاني (Khani) على أنها: "القيادة التحويلية التي يمكن أن تعزز أداء أتباعها من خلال الكاريزما التشجيع الفكري، الاهتمام الفردي والإلهام"².

وعليه يمكن القول أن القيادة التحويلية هي عبارة عن: عملية يتم من خلالها النهوض بالمنظمة وتغيير وضعها، والعاملين فيها من الوضع الحالي الى واقع أفضل، وذلك بتحويل اهتمام المرؤوسين بمصالحهم الشخصية الى ما هو أبعد وهو العمل لمصلحة الكل.

ثالثا: أهمية القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة أن القادة التحويليين هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، وتكمن أهمية القيادة التحويلية في النقاط التالية³:

1- أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

2- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدة يمكن أن تحسن فعالية المديرين، فيقول "باص" أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري... وغيرها ، ويقول أيضا "لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة".

3- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

4- إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

¹ ناصر بن أحمد بن ناصر الحمد، "القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية، 2010، ص: 42.

² Gulluce, A, C, "The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment : Astudy on The bebk Employees", **Journal of Service xience and Management**, 2016, p: 264.

³ صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص: 30.

مما سبق يمكن القول أن القيادة التحويلية تعد من بين أحدث نظريات القيادة، والتي يتم من خلالها النهوض بالمنظمة وتغيير وضعها، والعاملين فيها من الوضع الحالي إلى واقع أفضل، حيث أن للقيادة التحويلية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

المطلب الثاني: إسهامات باحثين حول القيادة التحويلية

تعرضت القيادة التحويلية لمجموعة من التطورات والإسهامات من قبل الكتاب والباحثين والتي ساهمت في إثرائها، وفي هذا المطلب سنحاول إبراز أهم إسهامات الباحثين في القيادة التحويلية والتي سنعرضها فيما يلي:

1- إسهامات "أليسود" (Alicewood) في القيادة التحويلية :

يعد "أليسود" من أكثر الباحثين إسهاما في الأدب المتعلق بنظرية القيادة التحويلية في مجال التعليم، حيث نشر في هذا المجال ما يزيد على عشرة كتب وبحث، وتشير البحوث المتأنية لأعماله إلى أنه كان يعتمد في أعماله المبكرة على نموذج "باس" المتعدد العناصر، لكنه استطاع من خلال معظم أعماله الحديثة أن يقدم تفسيرات أكثر نضجا للقيادة التحويلية في مجال التعليم بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة ذلك لأن القيادة التحويلية تستلزم تغييرا ليس فقط في المصادر والأهداف المتضمنة في علاقة القائد بالأتباع، ولكن تغييره يكون له بعد أخلاقي يؤدي إلى إعلاء وتعزيز كل طرف للآخر ويؤكدون أن الجهد الذي قدمه "بيرنز" يمثل الأساس الذي يتم الانطلاق من خلاله التمييز بين أنماط القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية¹.

2- إسهامات "باس" (Bass) في القيادة التحويلية:

لقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات "باس Bass" عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل الذي تضمن في البداية، عام 1985م، ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي: الكاريزما (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (التحفيز الإلهامي) والاهتمام الفردي، ثم أضاف باس في عام 1990 م مكونا رابعا أطلق عليه الإستنارة الفكرية أو الدافعية المستوحاة ، وفي عام 1993م، وضع كل من "باس" و"أفوليو" نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية و التبادلية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية وهو ما يعرف بنموذج القيادة كامل المدى².

ويعتبر مقياس القيادة المتعدد العوامل، المقياس الأكثر استخداما لقياس القيادة التحويلية، وقد طور "باس Bass" نسخته الأولى سنة (1985)، استنادا إلى سلسلة من المقابلات الشخصية التي أجراها هو وشركاؤه مع 70 من كبار المديرين التنفيذيين في جنوب إفريقيا، وقد طلب من هؤلاء المديرين - من خلال خبرتهم - تذكر القادة الذين ساهموا في تبصيرهم بأهداف لها صفة الشمولية، أو نقلهم إلى مرحلة تحفيزية أعلى، أو إلهامهم بأن يضعوا اهتمامات الآخرين قبل اهتماماتهم الذاتية، ثم طلب وصف تصرف هؤلاء القادة منهم، وما الذي قاموا به

¹ عزام محمد حسن العثماني، "دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص: 30.

² الطاهر بن عبد الرحمن، "القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، 2011، ص: 160.

لإحداث التغيير، ومن خلال هذا الوصف والمقابلات الشخصية العديدة مع صغار وكبار المديرين التنفيذيين، قام "باس Bass" ببناء الأسئلة التي تشكل مقياس القيادة متعدد الأبعاد (العوامل) وقد شهد هذا المقياس مراجعات عديدة، واستمر تنقيحه من أجل تعزيز ثباته ومصداقيته¹.

3- إسهامات "بيرنز" (Burns) في القيادة التحويلية:

وقد سعى "بيرنز" إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها أن يربط بين أدوار القيادة والتابعين، فهو يعتقد أن القادة هم الأشخاص الذين يستطيعون الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين لهم لتحقيق أهداف القادة والمرؤوسين جميعاً.

كما أكد بيرنز على ضرورة التميز بين القيادة التحويلية (Transformational Leadership) وبين القيادة التبادلية (Transactional Leadership) والتي تقوم على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد، حيث أن هذا النمط من القيادة يركز على تبادل المنافع ومحاولة التوفيق بين رغبات القادة وحاجات المرؤوسين فهذا النمط يقاوض ويتفاوض ويدنو من التابعين بعين المقايض الذي يبادل شيء بشيء آخر، هذه العلاقة غير ثابتة ولا تستمر طويلاً وإنما تنتهي بانتهاء عملية التبادل حيث لا يوجد أهداف عليا تجمع بين القائد والمرؤوسين.

في دراسة قام بها "بيرنز" تضمنها كتابه " تحويل القادة: مسعى جديد للسعادة" الصادر عام (2003) أكد من خلاله أن القادة التبادليين يمكن أن يصبحوا تحويليين عن طريق التعلم، فالتعلم والتركيز على الجانب النفسي وضرورة فهم الاحتياجات النفسية والتغيير الاجتماعي داخل المنظمة يساعد القائد التبادلي أن يصبح تحويلياً ويزيد من التزامه الأخلاقي ويستجيب للاحتياجات الإنسانية بما يتناسب مع القيم الإنسانية².

4- إسهامات "ليثوود وجانتزي" (Leithwood & Jantzi) في القيادة التحويلية:

نتيجة لحصيلة الخبرات والممارسات الإدارية والقيادية، وللنتائج التي توصلت إليها البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت حول طبيعة القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية فقد طور ليثوود وجانتزي (1996)، Leithwood & Jantzi مستنديين إلى نموذج القيادة المتكامل ل "باس ورفاقه" (1993)، Bass & Avolio نموذجاً يتلاءم و السياق المدرسي يدعى نموذج القيادة المدرسية التحويلي، وتعرف القيادة التحويلية في هذا النموذج إجرائية بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يتصف فيه مدير المدرسة باندماجه والمعلمين في علاقات تستحثهم إلى تجاوز اهتماماتهم الفردية والسعي نحو تحقيق أهداف مدرسية عليا تقاد بالقيم، ويتكون نموذج القيادة المدرسية التحويلي من أبعاد ستة هي³:

- **تحديد الرؤية وتوضيحها:** ويهدف إلى تحديد المدير لفرص جديدة له ولمدرسته، وتنمية وحفز الآخرين برؤية مستقبلية.

¹ الطاهر بن عبد الرحمن، نفس المرجع، ص: 161.

² صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

³ علي يوسف ابو هويدي، "واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في اقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الاردن، 2013، ص: 36، 37.

- توفير النموذج الملائم: والذي يعلي وضع نماذج وأمثلة للمعلمين ليتبعوها تنتسق والقيم التي يعتنقها المدير، فتهدف إلى تعزيز معتقدات المعلمين لقدراتهم وثقتهم بأنفسهم.
- رعاية إنترام جماعي بأهداف المجموعة: ويهدف المدير من تشجيع المعلمين ومساعدتهم على العمل معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
- توفير الدعم الفردي: يهدف إلى إظهار الاحترام للمعلمين والاهتمام بمشاعرهم الشخصية وحاجاتهم.
- توفير الإستشارة الفكرية: ويهدف إلى تحدي المعلمين والمعلمات لإعادة اختبار بعض مسلماتهم حول عملهم وإعادة التفكير في كيفية القيام بذلك العمل، وقد تجذب مثل هذه الإثارة إنتباه المعلمين إلى الفجوة بين ممارساتهم الحالية والمرغوبة، وفهم طبيعة التحدي الحقيقي لأهداف التغيير في المدرسة.
- إدامة توقع مستويات الأداء العالي: ويهدف إلى إظهار توقعات قادة المدرسة العالية من معلميه من مثل التميز والجودة والأداء المرتفع، وقد يساعد هذا النوع من التوقعات المعلمين على إدراك طبيعة التحدي في الأهداف المراد تحقيقها في المدرسة، وشحن إدراكهم للفجوة بين ما تطمح المدرسة إلى تحقيقه وما يتم تحقيقه فعليا، ولا تعتبر أبعاد القيادة التحويلية مستقلة عن بعضها بعضا، بل تتداخل معا لتشكل بمجموعها الملامح البارزة للقائد التحويلي التربوي، باعتباره يمتلك رؤية مستقبلية لمؤسسته التربوية، ويعطي إحساسا بالهدف والمعنى لمن يشاركون في بناء هذه الرؤية و تبنيها، كما يرسخ الالتزام، و يزرع الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية.

مما سبق يمكن القول أن العديد من الباحثين ساهموا في إثراء مجال القيادة التحويلية في مختلف المؤسسات والمجالات، حيث شهدت القيادة التحويلية تطورا كبيرا وانتشارا واسعا، نتيجة لحصيلة الخبرات والممارسات الإدارية والقيادية التي توصلت إليها البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت حول طبيعة القيادة التحويلية في المؤسسات من طرف هؤلاء الباحثين.

المطلب الثالث: تحديات القيادة التحويلية

في ظل النمو المعرفي السريع والتطور التقني الهائل، وجد القائد التحويلي نفسه أمام تحديات عديدة، ووجب عليه التعامل معها بحكمة وبعد نظر وفي هذا المطلب سيتم ذكر بعض من هذه التحديات والمتمثلة فيما يلي¹:

- المنافسة: يعتبر عنصر المنافسة أهم التحديات التي أصبحت تواجه قادة المؤسسات، حيث أصبح اليوم هدف المنظمة ليس الإنتاج وإنما تسويق منتجاتها، كونها تواجه منافسة شديدة من قبل المؤسسات الأخرى، فأصبحت المؤسسات تسعى بشتى الطرق والوسائل لتعزيز مكانتها في السوق وذلك من خلال تقديم منتوجاتها في أحسن صورة وبأقل التكاليف، وبالتالي من أهم التحديات التي تواجه القادة التحويليين هو كيفية الحفاظ على

¹ لمين وادي، "مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها: دراسة ميدانية بجامعة عنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف2، الجزائر، 2014، ص ص: 64، 65.

المكانة في السوق وتنميتها وذلك من خلال البحث والتطوير الذي يؤدي للتميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

- **العولمة:** إن الحقيقة الوحيدة التي لن تتغير في القرن الواحد والعشرين هي التغيير السريع في شتى مناحي الحياة، وفي هذا السياق فإن التطورات العالمية في العلوم وتكنولوجيا الاتصالات أدت لتحرير أسواق العمل والاستثمارات الدولية وعولمة الإقتصاد وزيادة حدة المنافسة، إن القادة الإداريين اليوم أصبحوا ملزمين مع التعامل مع إفرازات العولمة، حيث أصبح العالم كيان صغير وخير دليل على ذلك الأزمة المالية الإقتصادية العالمية الحالية التي منشئها العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية وأصبحت آثارها تواجه كل العالم، لذا فالقيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن وتخفيض التكاليف الأدنى حد ممكن واستثمار الأموال المعطلة.

- **القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد:** فالمنافسة الشديدة وعدم الإستقرار هما العاملان اللذان يميزان الوضع الحالي للمؤسسات، لذا أصبحت المؤسسات في حاجة ماسة للإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فالتحدي الأكبر اليوم الذي يواجهه القائد التحويلي هو أنه أصبح يبحث عن الحلول المثلى وليس المناسبة للمشكلات.

- **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والإزدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للإلتزام إلى الإتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

- **التحديات التكنولوجية:** تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير و التطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والإستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيف الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة و إحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات و المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقي التحديات التكنولوجية من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، و على معايير التقييم، وعلى الإستراتيجية المتبعة في المنظمة وكذلك إدارة الموارد البشرية¹.

مما سبق يمكن القول للقيادة التحويلية العديد من التحديات التي تواجهها، خاصة في ظل ما يعرفه العالم اليوم من تنافسية عالمية شديدة واتجاه العالم نحو الإندماج في سوق واحد، وأبرز هذه التحديات (العولمة، التطور التكنولوجي، المنافسة الشديدة وعدم الإستقرار، وأخيرا الجودة الشاملة).

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص: 22.

المبحث الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية أربعة أبعاد رئيسة تتمثل في: التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الإستثارة الفكرية والإعتبارية الفردية، سنحاول التعرف عليها فيما يلي:

المطلب الأول: التأثير المثالي

في هذا المطلب سنحاول التعرف على مفهوم التأثير المثالي وسلوك القائد مع المرؤوسين من خلال ما يلي:
التأثير المثالي: هو قدرة القائد على كسب ثقة واحترام وتقدير التابعين واعتباره كنموذج وقدوة حسنة، بحيث يقوم الأتباع بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه، ويظهرون سلوكا اخلاقيا رفيعا معتمدين على المعايير الأخلاقية والقيم العليا ويمتلكون الثقة بالنفس والقوة والكفاءة العالية ويستبعدون استخدام القوة لتحقيق مكاسب شخصية¹.

إذ يحدث التأثير المثالي عندما يحظى القائد بإعجاب التابعين واحترامهم وتقديرهم، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، و تقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية له، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، والقائد الذي يظهر صفات التأثير المثالي، يمثل أعلى مستويات القيادة التحويلية، لأنه ينال ثقة أتباعه، و كثيرا ما يتبع القادة التحويلين أسلوب القصص والرمز كوسيلة فعالة ومؤثرة لنقل رؤيتهم ورسالتهم للتابعين².

وفقا لهذه الخاصية يسلك القادة طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإحترام والثقة³، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية تحقيق الايمان الراسخ بالمرؤوسين، وتأكيد الثقة والإحترام لديهم، والأخذ بعين الإعتبار حاجاتهم، والإستعداد للتضحية بمكاسبهم الشخصية لصالح الجماعة، ومشاركهم المخاطر وتأكيدهم على أهمية رسالة المنظمة والإلتزام بتنفيذها، ويعرف التأثير المثالي أيضا باسم "الكاريزما"، وبالرغم من إعتبار التأثير المثالي أهم عنصر في القيادة التحويلية إلا أنه لا يكفي لقياس مدى وفرة القيادة التحويلية في المنظمة⁴.

ويستمر علماء علم الإجتماع أمثال (Beyer & Trice) بإعطاء مفهوم الكاريزما على المستوى الإجتماعي يتضمن تفاعل عدة عناصر تتضمن⁵:

■ شخص موهوب بشكل إستثنائي.

¹ محمود عبد الرحمن الشنطي، "أثر ممارسة اساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد12، العدد1، 2016، ص: 37.

² سعد بن مرزوق لعنبي، "أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، المجلد 36، العدد1، 2016، ص: 216.

³ صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

⁴ نور حسين فخري، "القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي- بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد118، 2019، ص: 186.

⁵ سعيدة ضيف، "القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة: دراسة حالة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، ص: 77.

- أزمة أو موقف إجتماعي معين بسبب اليأس.
- مجموعة أفكار تقدم حل جذري للأزمة.
- مجموعة المرؤوسين الذين ينجذبون للشخص استثنائي ويصلون إلى الاعتقاد بأنه مرتبط مباشرة بالقوى الفائقة.
- صدق الموهبة الاستثنائية أو فوق العادية لذلك الشخص وتحقيق الأمور الفائقة عن طريق تحقيق نجاحات متكررة.
- مما سبق يمكن القول أن القائد الذي يؤثر على مرؤوسيه ويكسب ثقتهم واحترامهم وتقديرهم، ويقدر على جعلهم يتبعونه ويقلدونه، هو القائد الذي يتصف بالكاريزما، ويمتلك صفة التأثير المثالي.

المطلب الثاني: الدفع الإلهامي

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم هذا البعد وتوضيحه من خلال ما يلي:

يعبر هذا البعد عن قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين واستخدام الرموز التركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، إذ أن القائد التحويلي يكون متفائلا ومتحمسا حول المستقبل، مع امتلاكه القدرة على إلهام العاملين للتفكير بشأن حل المشاكل بطريقة جديدة، فالعاملون يشعرون بالثقة والإعجاب تجاه هؤلاء القادة ويبدون الولاء والاحترام لهم وبالتالي يتحفزون لأداء أكثر مما يعتقدون أنهم قادرون عليه أو يتمنون فعله، فيكون سلوك القائد في هذا البعد تحفيز وتوعية وإرشاد العاملين لما تتعرض له المنظمة من تحديات وتغيرات، والعمل على تقوية وتعزيز الثقة بالنفس والثبات على الرأي والعمل على مواصلة النجاح لذا يعمل القائد وفق هذا البعد على إيجاد وخلق أفكار مستقبلية ويعزز دور العاملين في أداء أعمالهم¹.

كما يثير بالمرؤوسين حب التحدي وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ويغرس فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته المالية من تابعيه².

ويوضح "العامري" هذا العنصر بقوله: " أنه تصرف القائد بطريقة تدفع وتلهم من حوله من خلال جعل أعمال ومسؤوليات مرؤوسيه أكثر تحديا، وذات معنى وقيمة، وهذا يترتب عليه بالغالب روح معنوية عالية وحماس وتفاؤل عند العاملين، بل أكثر من ذلك، حيث أن القائد يسعى دائما لجعل مرؤوسيه يسهمون في بناء الرؤية المستقبلية ويوضح لهم ما هو متوقع منهم أداءه، كما أنه يظهر دوما الولاء والتفاني في تحقيق الأهداف المشتركة³.

¹ نسرين عبد الله بدوي، "دور أبعاد القيادة التحولية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز: دراسة مقارنة للأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2018، ص: 94.

² مريم عبد القادر محمد الزياغي، "واقع ممارسة إجراءات القيادة التحولية ودرجة أهميتها لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة الرياض التعليمية في وجهة نظرهن"، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2009، ص: 15.

³ نوف بنت صالح بن محمد الثنيان، "القيادة التحولية لدى مشرفات الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض، 2012، ص: 20.

والدفع الإلهامي هو الذي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تعمل على رسم توقعات عالية وواضحة في أداء التابعين، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، وتثير روح الفريق من خلال الحوافز المتميزة كما ونوعاً¹.

إن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستميلون مرؤوسيههم ويشيرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثوهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون الأتباع يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة. هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي وذلك خلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين وهي :

أ. اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

ب. الرموز: وهي الأفكار والمشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.

ج. الصور الذهنية: وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.

من هنا يمكن القول بأنه هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، إن مجموعة أهداف المجموعة التي يتبناها القائد التحويلي هي سر إنجذاب التابعين له، وهذا يعني بالضرورة ثقة التابعين في قائدهم نابعة من المعنى الذي يعطيه القائد الحاجات العاملين، فهو يدير بالمعاني ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني ويطلق مجموعة من الشعارات والمصطلحات الجديدة ويستخدم لغة جديدة ولهجات جديدة ومعبرة².

مما سبق يمكن القول أن القادة الذين يتمتعون بمواهب سلوكية من شأنها إثارة روح التحدي في نفوس التابعين، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ويغرس فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، هم القادرين على دفع تابعيهم وإلهامهم من أجل إعطاء أداء أفضل.

المطلب الثالث: الإستثارة الفكرية

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الإستثارة الفكرية وأهميتها وخصائصها.

الإستثارة الفكرية: وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي ممارسة أو تصرف، كما ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية ، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط ايجابية مع مواقف القادة³.

¹ رؤيا محمود محمد كنعان، "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014، ص: 19.

² لمين وادي، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

³ محمود عبد الرحمن الشنطي، صابرين سعيد أبو عمرة، " دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسطي بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 2، 2019، ص: 06.

ويقوم القائد التحويلي بالبحث عن الأفكار الجديدة، فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة و الخلاقة لأداء العمل. فالقادة التحويليون يحددون الغرض والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة وتوليد التعبير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلول عالية الجودة وتتفد بالالتزام الكامل من قبل التابعين¹.

في هذه الحالة يتصف القادة بالطريقة التي تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ويحثونهم على التجديد والإبتكار وتوعيتهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق طرق ومداخل جديدة لحل المشكلات، وحسب هذه الخاصية يتجنب القادة التحويليين النقد العلني لأي عضو في المجموعة في حالة وقوع خطأ أو في حالة طرح أفكار جديدة، وفي نفس الوقت ينشط التابعين القادة على إعادة التفكير حول آرائهم وإفتراساتهم ومبادراتهم فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره أو الاستغناء عنه أو حتى إزالته².

إن الإستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد و معلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق إلتزامهم وولائهم للمنظمة³.

ويمكن تلخيص خصائص النشاط الفكري التأثيري للقائد التحويلي بالنقاط التالية:

- قادر على أن يوضح الرؤية بطريقة جاذبة.
- يعمل بثقة وتفاؤل.
- يستخدم الطرق الدراماتيكية للتأكيد على القيم.
- يقود الأتباع بالتأثير المثالي.
- يمكن الأفراد من إنجاز الرؤية.

وعليه يمكن القول أن الإستشارة الفكرية تعني مدى قدرة القادة التحويليين على حث وتحفيز العاملين معهم لتكون جهودهم دوم إبتكارية تجديدية، ويشجعونهم على ديمومة إعادة تبصر الأمور التي يتعاملون معها والبحث عن أفكار ووسائل جديدة لإنجاز العمل بهمة ونشاط.

مما سبق يمكن القول أن القائد التحويلي يعمل على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطرق إبداعية من قبل المرؤوسين، ويقوم كذلك بحثهم وتشجيعهم على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين أداء العمال في المنظمة وتحديد أهدافها.

¹ خولة مساعد يوسف عبد العال، "درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الادارة التربوية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2016، ص: 22.

² برباوي كمال، فناشي أمينة، "علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بشار"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص: 562.

³ حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

المطلب الرابع: الإعتبارية الفردية

في هذا المطلب سنحاول التعرف على مفهوم الإعتبارية الفردية ومؤشراتها. الإعتبارية الفردية: يتعامل القائد هنا مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الإعتبارات الفردية ولكن بعدالة فالإعتبارات الفردية تعني مراعاة أحوال العامل وحاجاته في كل الظروف وعدم إضطراره أن يطلبها بنفسه وذلك ليسد القائد حاجات العامل التي تشغل باله عن التركيز في أداء العامل وحسن إتقانه¹. كما تعني إهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تتناسب وإهتماماته بأن حاجات المرؤوسين تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور².

ويظهر هذا البعد من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي إهتمام خاص بالإحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء، وواضح هنا إيمان القيادة التحويلية بالفروق الفردية والعناية بها³.

ولقد أكد "باس Bass" أن الإهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثارا من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على منح الفرص المختلفة، فالقادة التحويليين يركزون إنتباههم حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها، ويرى " Kirk bride " بأن هناك مجموعة من مؤشرات الإعتبارات الفردية وهي⁴:

- أ. إدراك الإختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- ب. الإستماع الجيد للمرؤوسين.
- ج. تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.
- د. الترويج لفكر التطوير الذاتي.

مما سبق يمكن القول أن مراعات الإعتبارات الفردية لأفراد المنظمة ضرورة حتمية في المنظمات من أجل كسب ثقة المرؤوسين من طرف القائد التحويلي.

¹ ندى بنت سلطان السلطان، "مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العاملة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، عدد 1، 2018، ص: 70.

² حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

³ رؤيا محمود محمد كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

⁴ لمين وادي، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

المبحث الثالث: دور القائد التحويلي في المنظمة

أصبح مصطلح التحويلي أو الإجرائي أساساً لدراسة القيادة ويستخدم للتمييز بين الإدارة والقيادة وكذلك بين أولئك القادة الذين يبنون علاقات مع مرؤوسيه من أجل التحفيز وبلوغ هدف معين، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القائد التحويلي وأنواع القادة التحويليين ووظائف القائد التحويلي، بالإضافة إلى موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي

في هذا المطلب سيتم التعرف على مفهوم القائد التحويلي وأهم خصائصه.

أولاً: تعريف القائد التحويلي

تختلف تعريفات القائد التحويلي لاختلاف وجهات نظر الباحثين ولعل أبرز هذه التعاريف ما يلي: القائد التحويلي هو "القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير على التابعين، فهو يحدث المرؤوسين حول كيفية الأداء ويثق بهم، ويستخدم الكثير من الوسائل الغير إعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره نحو الأفضل من خلال التابعين"¹.

ويعرف روبينز (Robbins) القائد التحويلي بأنه "القائد الذي يلهم المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذي له القدرة على إحداث تأثير خارق على أتباعه"².

وقد عرف جيمس (James) القائد التحويلي على أنه "الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية أيضاً"³. وقد عرف "عباس" القائد التحويلي بأنه "القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه وهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل الغير الإعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين"⁴.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القائد التحويلي هو القائد الذي يمتلك جاذبية و له القدرة على التأثير في المرؤوسين باستشارتهم وتحفيزهم وتحويل سلوكهم باتجاه تحقيق رؤية ورسالة المنظمة ويعمل على تعزيز إحساس العاملين بأهمية الأعمال التي يزاولونها كما يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته.

¹ سهيلة محمد عباس، "القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقيبة لتدريب تنمية الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 29.

² ماهر صبري درويش، "القيادة التحويلية ودورها في احداث عملية التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، ص: 105.

³ سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، "الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، ص: 113.

⁴ حارب بن محمد بن علي الحراسي، "القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الاساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميه"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الادارة التعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2017، ص: 15.

ثانيا : خصائص القائد التحويلي :

- للقائد التحويلي عدة خصائص تميزه عن القادة التقليديين تتمثل في الآتي¹ :
- القائد التحويلي قادر على خلق رؤية ورسالة المؤسسة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تدفع المرؤوسين للإقتناع بها.
- القائد التحويلي يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية لأنه يتمتع بثقة ذاتية عالية .
- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل كونه يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .
- القائد التحويلي محب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الإستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.
- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منه ومن المؤسسة .
- وهناك من ينظر إلى أن الخصائص التي يجب أن يتميز بها القائد التحويلي تتمثل في:
- يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.
- يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية و يعزز من استثمارها.
- يهتم بالمرؤوسين فرادى و جماعات.
- يخلق التحديات في الأعمال و المهمات مما يحقق أهداف المؤسسة بفعالية.
- يتسم بالنشاط و اليقظة و المبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبنيتها.
- يسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
- يتسم بطرح الأفكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.
- تشجيع التابعين على الاستقامة و تجسيد القيم الأخلاقية.
- كما يرى روبينز (Robbins) أن القادة التحويليين يمتازون بما يلي²:
- الإلهام إذ يقوم التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والآمال العالية
- العقلانية والذكاء وحل المشكلات التي يواجهونها بتأن.
- ويرى البعض أن القائد التحويلي يمتلك السمات والخصائص التالية³:
- ينظر إلى نفسه على أنه داعية تغيير والتغيير في نظرة رحلة وليست نقطة تحول.
- شجاع محب للمخاطرة المحسوبة ولا يحب الأحوال المستقرة من أجل تحسين الأحوال.
- صاحب رؤية قادر على أن يحكم وعلى ترجمة الأحلام والرؤى إلى الآخرين ليقسموها معه.

¹ ندى بن سلطان السلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 563، 564.

² ماهر صبري درويش، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

³ محمد الصيرفي، "القيادة الإدارية الإبداعية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص: 55.

- قادر على التعامل مع الفحوص والمواقف المعقدة.
 - يتعلم طول العمر وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة واستفاد منها.
 - يؤمن بقيم الناس فهو ليس دكتاتورا بل انه حساس المشاعر البشر فهو يعي إلى تزويد البشر بالطاقة.
- يتضح لنا من خلال ذلك أن القادة التحويليين يمتلكون مهارات وصفات غير اعتيادية كما نفهم أن للقادة التحويليين سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات منشأتهم، وذلك يعني أنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما ستكون عليه الحال بعد ذلك.

المطلب الثاني: أنواع القادة التحويليين

للقادة التحويليين ثلاثة أنواع سنحاول التعرف عليهم من خلال مطلبنا هذا حيث قام برنز (Burns) سنة 1978م بالترقية بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين وهما¹:

1- القائد التحويلي المصلح:

هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية لأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ و القيم الخاصة بالمنظمة ، ولكي يكون القائد مصلحا فإنه لا يحتاج إلى السير فقط بالتدرج ولكن إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء و الأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير .

قد لا يستطيع القائد المصلح تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها.

2- القائد التحويلي الثوري:

هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ و القيم التي تحكم المنظمة. فهو يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير و إلى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل.

ولكي ينجح القائد التحويلي الثوري في إحداث التغيير لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص وهي:

- أن يكرس نفسه تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.
- أن يخاطب حاجات الجماهير ورغباتهم وطموحاتهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.
- أن تتضمن عملياته رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

¹ أحمد صادق محمد الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص: 22.

وهناك من يصنف القائد التحويلي العقلاني ضمن أنواع القادة التحويليين ويمكن تعريفه كالآتي:

القائد التحويلي العقلاني:

مصطلح عقلاني يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، كما يتناول بشكل نقدي قيما وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة.

والقائد العقلاني هو الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم، وهو الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، ويعد القائد العقلاني قائد تحويليا لأنه يؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة¹.

مما سبق يمكن القول أن القادة التحويليون بالرغم من اختلاف أنواعهم إلا أن هدفهم واحد ألا وهو إحداث التغيير في المنظمة أو المجتمع سواء كان جذريا في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة أو إحداث تعديل في الإتجاهات الحالية للأعضاء.

المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي

إن وظيفة القائد التحويلي أو الغاية من وجوده هي التغيير، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام سنحاول إبرازها في مطلبنا هذا من خلال ما يلي²:

- **يدبر التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

- **يشرف على إدارة التغيير:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير و الغموض واختلاف الاهداف.

- **يكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

- **يدبر الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة تخصصات و المستويات الادارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

- **يشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة في اتخاذ القرارات خاصة في الاوضاع غير المستقرة .

¹ محمد كريم، حسني سعيد خلف، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010، ص: 26.

² سعود بن ساعد بن زيد الشريف، "درجة ممارسات مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية، 2016، ص: 21.

- **يدير التعليم و التدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت و التغييرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية في التعامل معها.

وقد صنف " الهواري" وظائف القيادة التحويلية على النحو التالي¹:

- **إدراك الحاجة للتغيير:** ويقصد بها قدرة القائد على اقناع التابعين بحاجتهم للتغيير سواء كان من خلال قدرته الإلهامية أو جاذبيته الشخصية، أو من خلال سعيه إلى تحفيز التابعين واستثارة عقولهم من أجل الارتقاء بمستوى حاجاتهم وجعلهم يتجاوزون مرحلة تحقيق الاهداف الشخصية الى تحقيق الاهداف العامة للمنظمة.

- **تقديم رؤية ورسالة للمنظمة:** يعمل القائد التحويلي على صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة التي من شأنها أن ترتقي بالمنظمة وبحاجات التابعين على المستوى البعيد وتدعوهم للتفكير في حاجاتهم الاجتماعية وفي دورهم ومكانتهم بين المنافسين بدلا من التفكير بالحاجات الفيزيولوجية، بالإضافة الى ذلك يقوم القائد التحويلي بتحفيز التابعين لتبني هذه الرؤية عن طريق استخدام لغة الحوار معهم.

- **اختيار القائد التحويلي لنموذج التغيير الملائم للواقع العملي للمنظمة:** يجب ان يقوم القائد التحويلي باختيار النموذج الملائم من بين مجموعة النماذج الفكرية المتاحة التي أثبتت فعاليتها في ظل ظروف معينة، والتي من شأنها العمل على تحقيق رسالة ورؤية المنظمة.

- **اعادة تشكيل ثقافة المنظمة وتحويلها لثقافة ايجابية داعمة للتغيير لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة:** وتعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي على القائد التحويلي القيام بها، لأنه لا يمكن تنفيذ رسالة ورؤية المنظمة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة ، ولذلك لابد له من تغيير بعض السلوكيات والعادات والقيم لتتكيف مع متطلبات التغيير وبهذا تبني اعضاء المنظمة.

- **إدارة الفترة الانتقالية:** وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي تواجه القائد التحويلي، لأنها تتطلب الرسالة والرؤية الجديدة و التحرر من النظام القديم والتخلص منه بشكل كلي للوصول لمرحلة الالتزام الجديد، وأن يكون لديه القدرة على التعامل مع المشكلات التي ستحدث نتيجة التغيير.

- **الاستمرار في تنفيذ التغيير ومتابعة التحسين:** وذلك من خلال متابعة أجنحة التغيير والعناية بالأفراد العاملين بالمنظمة والتحقق من ايجاد خطة للمتابعة.

مما سبق يمكن القول أنه مهما تعددت وظائف القائد التحويلي إلا أن وظيفته الأساسية أو الغاية من وجوده هي التغيير، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بالعديد من المهام.

المطلب الرابع : موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية

في هذا المطلب سنتعرف على موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية التي تواجه منظمته. حيث أنه من السهل على القائد الإداري قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرص وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة،

¹ أسامة خيربي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، صص: 98، 99.

والظروف متطورة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويمكن تلخيص موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي¹:

- 1- ضرورة ان تتحدد الرسالة والاهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في انجازها.
- 2- التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- 3- محاولة إشباع حاجات العاملين الانسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- 4- القائد التحويلي يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة، ويعمل كل ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
- 5- لابد ان يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الادارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
- 6- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدل تهيئة التنظيم فقط.
- 7- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والابداع وروح المخاطرة.

وقد لخص "القحطاني" مهام القائد التحويلي للتعامل مع التحديات المستقبلية في²:

- ضرورة التعامل مع المواقف المستجدة من خلال رؤية مستقبلية بعيدة المدى، وضمان رسالة وأهداف المنظمة.
- العمل على تدريب وتطوير المرؤوسين لمواجهة كل ما يتعلق بعملية التغيير، ويزودهم بالقوة والقدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.
- بناء علاقات طيبة وحميدة مع المرؤوسين، وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- تحفيز المرؤوسين على تحقيق الأهداف بصدق وفاعلية ونشاط وهمة عالية، ومشاركتهم على ابتكار طرق وأساليب تمكن المرؤوسين والمنظمة من التغيير والتطوير.

¹ محمد كريم، حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص: 30، 31.

² صياحي الاخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 82، 83.

- ضرورة امتلاك الأسلوب القيادي في إدارته للمنظمة، فلا يكفي بالإدارة التي تعتمد على تنفيذ اللوائح والتعليمات.
 - العمل على إحساس العاملين بأنهم جزء هام ومساند وليس مجرد آلات يحركهم بأوامره وتعليماته، ما يهيئهم نفسياً للعمل، بعيداً عن الأساليب التقليدية التي لا تجدي نفعا.
 - التوجه نحو تحقيق الأهداف بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع والابتكار والمخاطرة والمشاركة، لأن كل ذلك يعد طرفاً هاماً وضرورياً في تحقيق النتائج المنشودة.
 - ضرورة تبني سياسة البحث والتطوير الذي يؤدي إلى خفض التكلفة ومن ثم التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.
 - ضرورة التعايش والتوفيق بين ما هو متاح في المنظمات، وبين الحفاظ على الحضارة والتراث والهوية وعدم المساس بالقيم والأعراف الإيجابية الموروثة، وبين ما يستجد في عالم اليوم.
 - عدم ترك أي فرصة لضياع وتبديد الموارد وعدم حدوث أي هدر في الوقت والمال والجهد ومحاولة التعايش مع التحديات التي تواجهه ومنافسة المنظمات الأخرى بما هو متوفر من موارد.
 - العمل على الحفاظ على رضا الزبون من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تتماشى ورغباته.
 - ضرورة إحلال العمالة الماهرة بالتكنولوجيا محل العمالة التقليدية، وكذا تطوير المنتجات بما يتماشى مع المعايير الدولية.
- مما سبق يمكن القول أنه عندما تصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالا على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

خلاصة

تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن القيادة تعد من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل كبير على الجماعة وعلى المنظمة ككل، حيث تم التعرف على مفهوم القيادة التحويلية، وأبرز الإسهامات التي قام بها الباحثون في مجالها، وكذا أبرز التحديات التي تواجهها، وأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الإستثارة الفكرية، والإعتبارية الفردية)، وتم التعرف أيضا على دور القائد التحويلي في المنظمة، وهذا من خلال تعريفنا للقائد التحويلي والتطرق إلى أنواع القادة التحويليين، وأبرز الوظائف والمهام الموكلة إليهم، والتحديات التي تواجههم.

وفي الفصل الموالي سنتعرف على مساهمة القيادة التحويلية في خلق التميز التنظيمي، من خلال التطرق لهذا الأخير، ومحاولة إبراز العلاقة التي تربط بينهما.

المفصل الثاني

التميز التنظيمي

وعلاقته بالقيادة

التحويلية

تمهيد

يتوقف تميز أي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات المستمرة والمنافسة الشديدة في البيئة التي تعمل فيها، هذا ما جعل المنظمات تسعى باستمرار الى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، ومنتجاتها، واستخدام ادوات ووسائل متجددة، لذلك يعتبر التميز التنظيمي هدفا لكل المؤسسات سواء كانت كبيرة او صغيرة ، حيث يعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال المعاصرة، باعتباره يشكل نظاما متكاملًا أو نموذجا مهما يضم ممارسات الادارة الحديثة وأساليبها التي تهدف الى الرفع من مستوى الاداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، حيث أصبح التميز التنظيمي ضرورة حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء وانما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرارية والتنافس.

في هذا الفصل سيتم توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق لكافة جوانبه ومحاولة ربطه بالقيادة التحويلية وذلك من خلال ثلاثة مباحث كالآتي:

- ✓ المبحث الأول: أساسيات حول التميز التنظيمي
- ✓ المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي
- ✓ المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بالتميز التنظيمي

المبحث الأول : أساسيات حول التميز التنظيمي

أصبحت حالة التميز مرتكزا ضروريا في عالم الأعمال، حيث تحاول أغلب الإدارات الحديثة اليوم تسعى نحو التميز، وعلى اعتبار التميز التنظيمي هو الغاية التي تناشدها جميع المنظمات، سيتم التعرف من خلال هذا المبحث على التميز التنظيمي من خلال ما يلي:

المطلب الأول : مفهوم التميز التنظيمي

من خلال الاطلاع على آراء الكتاب والمتخصصين في مجال الادارة، نجد ان الكثير منهم تعرض لتعريف التميز التنظيمي، الا اننا نجد اختلافا بينهم للتوصل لمفهوم موحد للتميز التنظيمي ، وهذا راجع غالبا لاختلاف توجهاتهم و مجالاتهم، وقبل التطرق لتعريف التميز التنظيمي وأهميته سنحاول أولا تعريف التميز بشكل عام.

1-1- تعريف التميز: " يمكن تعريف التميز في مجمله على أنه يضم التفرد والتجديد، والطموح والتفوق، وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، وهو من أهم الأنشطة الاستراتيجية في المنظمات، ليس لتتمكن من الاستمرار فقط، بل لتتمكن من المنافسة"¹.

ويقول السلمي أن التميز " هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتفوق للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"².

1-2- تعريف التميز التنظيمي: سنتطرق لأهم ما جاء به الباحثون عن مفهوم التميز التنظيمي كالتالي:

عرف (Gilgeous) " المنظمات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التفاعل و التأييد، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها"³.

كما عرف (السلمي) بأن التميز التنظيمي هو: " حالة من الإبداع الاداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات عالية من الأداء عن طريق تنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة ومما ينتج عنها من انجازات تتفوق فيها على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء واصحاب المصالح في المنظمة"⁴.

¹ ضيف سعيدة، علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

² علي السلمي، "إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)"، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص: 31.

³ محمد ذيب، "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، 2013، ص: 693.

⁴ شفاء محمد علي العزاري، زيد حضير محسن، "التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي: بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد"، مجلة جامعة الانبهار للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 18، 2017، ص: 288.

أما من وجهة نظر (Attafar) فإن التميز التنظيمي هو: " مستوى النمو والتحسينات المتحققة في كل الجوانب التنظيمية والتي تزيد من احتمالية النجاح طويل المدى وذلك على أساس تحقيق رضا المستفيدين المرتبطين بالمنظمة وبشكل متوازن"¹.

ويعرفه (السعودي) بأنه: "سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"².

كما عرفه (البحيبي) بأنه: " يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع، سواء من المنظمة نفسها أو ان يتفوق على مثيلاتها في السوق، أو ان يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة"³.

ووصف (Gilgeous) المنظمات المتميزة بأنها: " المنظمات التي تتفوق على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، كما انها تكون على دراية بقدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة"⁴.

يعرفه ستندن (Standen) بأنه "الوضوح في تحديد العملاء وفهم مطالبهم واحتياجاتهم. يجب على كل موظفي المنظمة تلبية الاحتياجات و المتطلبات المستقبلية والمتوقعة من خلال الأداء الذي يتجاوز التوقعات ويحقق فوائد لأصحاب المصلحة بطريقة متوازنة تخدم الفرد والمجتمع ككل"⁵.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للتميز التنظيمي وهو انه عبارة 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 الى مكانة مرموقة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

¹ علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، "أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد1، 2018، ص: 304.

² مظفر أحمد حسين، أحمد عبد الله دانوك، " دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل اسمنت كركوك"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد111، 2017، ص: 183.

³ محمد بن سعيد العمري، "أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي"، المجلة العربية للإدارة، العدد4، 2017، ص: 117.

⁴ عبد الناصر علك حافظ وآخرون، " دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير"، مجلة الدنانير، العدد16، 2019، ص: 2013.

⁵ Samy, S, Al Shobaki M, "Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staf", **ITEE Journal Information Technology & Electrical Engineering**, Volume 6, 2017 , p: 12.

1-3- أهمية التميز التنظيمي

- إن تحقيق التميز التنظيمي من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وتظهر أهميته فيما يلي¹:
- 1- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المنظمات، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها.
 - 2- تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي.
 - 3- القدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين؛ من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب العملاء، وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة.
 - 4- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي؛ مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم؛ مما يسهم في نجاح المنظمة وتقديمها.
 - 5- تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية؛ لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.
 - 6- توفير القيادة الكفاء، والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة؛ مما ينعكس على البيئة التنظيمية، ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والتميز والابتكار.
 - 7- قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، والتعامل مع الأزمات، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات.
 - 8- توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل؛ حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
 - 9- توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المنظمة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء، وتنمية المهارات والقدرات .
 - 10- الدقة في كافة أعمال المنظمة، واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، والتحسين والتطوير المستمرين لمنتجات والعمليات.
 - 11- تبني إعادة هندسة العمليات؛ لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات، ابتداءً بالمدخلات وحتى الوصول إلى المخرجات؛ من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزاً.

¹ نورة عبد الله حزام الشهراني، " دور ادارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص ص: 37،38.

ويمكن القول أن أهمية التميز التنظيمي تكمن في أن¹:

- 1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها.
 - 2- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته، أو من هو الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.
 - 3- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
 - 4- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الابداع والتميز في المنظمات.
- مما سبق يمكن القول أن التميز هو السعي المستمر للمنظمة لتصبح الأفضل في كل شيء يبذلها للجهود المتواصلة، طمعا منها للحفاظ على أفضليتها والإختلاف في مكانها ومكانتها عن المنظمات الأخرى.

المطلب الثاني : مبادئ التميز التنظيمي

في هذا المطلب سنتعرف على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التميز التنظيمي والتي يجب أن تستخدمها المنظمات لتحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى مستويات الأداء والمحافظة على موقع تنافسي متقدم وهذه المبادئ حددتها منظمة الجودة الأوروبية كما يأتي:

1. **التركيز على العملاء:** أن تعمل المنظمة بمنظور العملاء، وذلك بمعنى العملاء الواسع الذي يشمل العملاء الخارجيين والداخليين لأن العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات و منافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى، وتقوم الإدارة المتميزة بالعمل من خلال برامج لإدارة العلاقة مع العملاء والتي يتحقق من خلالها التعامل مع العملاء بصورة متميزة فيترتب عليها الاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق².

2. **وجود القيادة الفعالة:** التميز يعني وجود قيادة طموحة ومرنة تحقق الانسجام والتناسق بين أهداف المستويات الإدارية كافة، وتظهر قدرة عالية على التكيف وإعادة التنظيم حسب ظروف البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة .

3. **التركيز على النتائج المستهدفة:** حيث أن التميز يعني تحقيق النتائج التي ترضي أصحاب المصلحة، فالمنظمات المتميزة يجب أن تتمتع بالمرونة حتى تستطيع الاستجابة للتغيرات الحاصلة في احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، وذلك من خلال جمع المعلومات عن تصوراتهم الحالية والمستقبلية بهدف مراجعة وتطوير السياسات والاستراتيجيات والأهداف والخطط في المدى القصير والمتوسط والطويل من أجل تحقيق مجموعة متوازنة من النتائج المرضية.

¹ أسماء سالم النور، " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص: 30.

² عبد الكريم أبو الفتوح درويش، " إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي"، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2010، ص: 82.

4. الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز يعني إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة من النظم والعمليات والحقائق، فالمنظمات المتميزة لديها نظام إدارة فعال يهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة من خلال تنفيذ سياسات واستراتيجيات وخطط المنظمة استناداً إلى مجموعة واضحة ومتكاملة من العمليات وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء، ويحسن من عملية اتخاذ القرارات .
5. إشراك العاملين وتطويرهم: التميز يعني تعظيم مساهمة الموظفين في عمل المنظمة من خلال إشراكهم وتطويرهم، فالمنظمات المتميزة يجب أن تحدد الخبرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ سياساتها واستراتيجياتها، ومن ثم تقوم بتطوير عمالها من خلال التدريب وتشجيع التنمية الشخصية بالشكل الذي يتناسب مع الكفاءات المطلوبة .
6. التعلم المستمر والتحسين والابتكار: التميز يعني تغيير الوضع الراهن، من خلال الاستفادة من التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين، فالمنظمات المتميزة تتبنى مبدأ التعلم المستمر سواء من خلال أدائها وأنشطتها الخاصة أم من خلال ما يقوم به المنافسون وذلك للبحث عن فرص الابتكار والتحسين التي تضيف قيمة ومكاسب لأصحاب المصلحة، وتعزز من قدرتها التنافسية.
7. تطوير الشراكات: فالتميز يعني إقامة شراكات ذات قيمة مضافة تؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية الأداء، وهذه الشراكات قد تكون مع العملاء، المجتمع، الموردين، أو حتى مع المنافسين من خلال تبادل المعارف والخبرات والموارد وبالتالي بناء علاقة مستدامة تقوم على الثقة المتبادلة والاحترام والانفتاح ويعمل من خلالها الشركاء معا لتحقيق أهداف مشتركة ومصالح متبادلة .
8. المسؤولية الاجتماعية للشركات: التميز لا يتوقف عند حدود الإطار التنظيمي الذي تعمل ضمنه المنظمة، بل يفرض عليها توقع وفهم احتياجات العملاء في المجتمع الخارجي والاستجابة لها، من خلال تبني نهج أخلاقي مسؤول يتجاوز الالتزام بالأنظمة والقوانين فقط، بل يساهم في دعم المسؤولية الاجتماعية من خلال إقامة وتطوير المشاريع والمبادرات الملتزمة بتنمية المجتمع حالياً ومستقبلاً¹.
- ويرى " Samson & Challis " أن المنظمة المتميزة تعمل من خلال مجموعة مبادئ إرشادية مشتركة في أفضل الشركات على مستوى العالم وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي²:
- الموائمة والإنسجام في التخطيط والتنظيم من خلال اتفاق سلوكيات وأفكار واتجاهات كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة.
 - توزيع القيادة على العاملين بمستويات الإدارة بالمنظمة، أي منح كافة العاملين بمستويات الإدارة السلطات لاتخاذ القرارات في حدود اختصاصاتهم وقبول هؤلاء العاملين لتحمل مسؤولية تلك الاختصاصات.

¹ محمد عباس ديوب وآخرون، " تقييم واقع تطبيق معايير إدارة التميز في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري: دراسة ميدانية على العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري"، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 4، 2018، ص: 97.

² غالية عبد السلام محمود السامي، "التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 2، 2014، ص ص: 156، 157.

- التكامل بين سلوكيات واتجاهات العاملين بالمنظمة من جانب وبين الأهداف المحددة، مستويات الأداء المطلوبة ، والمستويات الخاصة بكل جانب منهم من جانب آخر.
- التقدم الخارجي من خلال قيادة وتوجيه كل من (متطلبات العملاء، السياسات، الممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة) بدلا من مجرد الاستجابة لها، معايير الصناعة، تطوير علاقات الشراكة مع الموردين، الجودة، إدارة التكنولوجيا، تصميم المنتجات
- إدارة التوتر والأزمات، وتنمية القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل .
- تحقيق التميز من خلال القدرة على التغيير التنظيمي الفعال لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة. من الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية للمنظمة.
- التأكيد على مساهمة جزء من الكل أي إدراك وتفهم كل فرد من العاملين بالمنظمة وفرق العمل بها لدرجة ارتباط ومساهمة الجهود التي يبذلها ، والمهام المسئول عنها بالأداء الكلي للمنظمة.
- مما سبق يمكن القول أن التميز التنظيمي لا يتحقق إلا بتحقيق مبادئه الأساسية المذكورة سابقا، والتي لا يمكن التخلي عنها من أجل الوصول للأهداف المسطرة للمنظمة، ووصولها لأعلى مستويات الأداء.

المطلب الثالث : متطلبات التميز التنظيمي

في هذا المطلب سنتعرف على متطلبات تحقيق التميز التنظيمي والتي بواسطتها تستطيع المنظمات تحقيقه إذا توفرت لديها القدرة على توفير هذه المتطلبات والتي سنتعرف عليها في هذا المطلب ويمكن تصنيفها كالاتي¹:

1- القيادة: تشمل المتطلبات الخاصة بها ما يلي:

- ✓ ضرورة توفير معايير موضوعية لاختيار القيادات، بحيث تكون لديهم القدرة على التأثير على العاملين، مع توفير برامج للتنمية المهنية للقادة تمكنهم من الأداء بشكل محفز للعاملين من خلال الاهتمام بالتفويض والتركيز على نشر المعرفة.
 - ✓ ربط التميز بعمليات ونشاط المؤسسة، وتقويم إمكانات المؤسسة اللازمة لتحقيق التميز، وكذلك تمكين العاملين وتوظيف التقنية.
 - ✓ نقل رؤية القيادة العليا إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتعلق بعملية التميز التنظيمي.
 - ✓ ضرورة توافر قيادات مؤسسية لديها القدرة على إحداث التغيير، ونشر ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة.
- 2- الهيكل التنظيمي: وتتمثل المتطلبات الخاصة به فيما يلي:

¹ حنان حسن سليمان، "التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري"، مجلة العلوم التربوية، العدد 3، 2018، ص ص: 366-368.

✓ قدرة الإطار الهيكلي على الربط بين أجزاء التنظيم، وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتحقيق الاتصال الإداري الفعال بين أجزاء التنظيم، وتوضيح خطوط السلطة بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

✓ ضرورة تقليل اعتماد العاملين على سلسلة سلطة إدارية هرمية طويلة في المؤسسة بما يحقق تحسين كفاءة العمل.

3- المناخ التنظيمي: وتتمثل متطلباته فيما يلي:

✓ توفير مناخ تنظيمي صحي .

✓ تمكين للعاملين، مما يزيد الثقة فيهم ويعطيهم مزيد من المسؤولية في انجاز أعمالهم.

✓ بناء مناخ من الثقة المتبادلة فيما بينهم، وإقناعهم بأدوارهم الجديدة، وتحفيزهم على أدائها بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق نتائج غير مسبوقه تتميز بها المؤسسة على منافسيها .

✓ حفز العاملين وتشجيع التميز في أداء مهامهم بطريقة إبداعية تساعد على حل المشكلات التي تواجههم أثناء تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر، والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.

4- تكنولوجيا الاتصال والمعلومات : وتتمثل المتطلبات الخاصة بها فيما يلي:

✓ ضرورة الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية المتاحة وتطويرها، بما يمكنها من تطوير المخرجات .

✓ التركيز على اختيار أساليب العمل التي تتوافق مع التطورات التكنولوجية.

5- الاتصال الإداري: تتمثل متطلباته في:

✓ إيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.

✓ التعبير عن الأفكار ومناقشتها بحرية.

6- التميز المستمد من الإدارة العليا: تتمثل متطلباته فيما يلي:

✓ تحديد نظام إدارة فعال يكون نموذجا للممارسات الجيدة للمستفيدين داخل المؤسسة وخارجها.

✓ تخطيط الموارد البشرية، بحيث يدعم خطط المؤسسة، ويوضح كيفية التوظيف، والتنمية المهنية، ويشجع كذلك تبادل المقترحات والأفكار التي تهدف إلى تحسين وتحفيز أداء الأفراد وفرق العمل.

✓ اتخاذ الإجراء السليم عند مواجهة المشكلات.

✓ الاهتمام بسياسة تمكين العاملين، والاهتمام بالتحفيز المعنوي والمادي.

واقترح هارينجتون (HARRINGTON)، المتطلبات التالية للتميز التنظيمي¹:

¹ أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص: 67، 68.

1- التميز المستمد من الزبائن: وتتمثل متطلباته فيما يلي:

✓ تأكد كل مداخل التميز أن الزبون هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به، فصوت الزبون يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على الزبائن .

2- التخطيط الاستراتيجي: تتمثل متطلباته فيما يلي:

✓ يجب تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

✓ ضرورة مراجعة الخطط الاستراتيجية التي يتم وضعها لتحقيق التميز، ومشاركة العاملين فيها.

✓ مراجعة السياسات التي تقرها المؤسسة سنوياً، ومعرفة مدى توافقها مع الخطط الاستراتيجية العامة، والتركيز على إرضاء المستفيدين.

3- التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين يسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

4- تطوير الشراكات: منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

مما سبق يمكن القول أن توفير مجموعة المتطلبات لكل من القيادة و الهيكل والمناخ التنظيمي وتكنولوجيا الإتصال والمعلومات، وتوفير متطلبات كل من الإدارة العليا و الزبائن و التخطيط الإستراتيجي والتعلم والتحسين المستمر وتطوير الشراكات، التي تعد عناصر حاسمة في تميز المنظمات والتي تتحقق بواسطتها مجموعة الأهداف المسطرة بنتائج مبهرة.

المطلب الرابع: معيقات التميز التنظيمي

في هذا المطلب سنسلط الضوء على أكثر المعوقات وأكبر العقبات التي تواجه تميز المنظمات ولأن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي لا يتكون إلا من خلال العمل الجماعي، فإن هذه التنظيمات تحاول مواجهة هذه العقبات والمعيقات التي تواجه تميز تنظيمهم ومن أهم هذه المعوقات ما يلي¹:

1- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.

2- ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.

3- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي، كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها.

¹ نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 45، 46.

- 4- مقاومة التغيير، والخوف والقلق المترافقان مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.
 - 5- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم والمتابعة.
 - 6- قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها، والتعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة.
 - 7- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
- بالإضافة إلى ما تقدم يمكن حصر معوقات التميز التنظيمي فيما يلي¹:
- 1- عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز؛
 - 2- عجز قوانين وأنظمة المنظمة عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والالتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لأن يبني التميز على أساس ديمقراطي يعزز مفهوم المشاركة؛
 - 3- 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 سلبيًا على التميز في الأداء؛
 - 4- قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن إتكائها على أسس شخصية وتمييزية، بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية؛
 - 5- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظاماً هزلياً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل؛
 - 6- عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصاً المدير العام مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة؛
 - 7- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع انعدام الرؤية الاستراتيجية الداعمة للثقافة التميز؛
 - 8- عدم الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تسهل عملية الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والوحدات؛

¹ أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

9- إهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة. مما سبق يمكن القول أن للمنظمات عقبات عدة ومعوقات تترىص بهم من كل الجوانب لا بد لها من تجنبها ومعرفة كيفية التعامل معها في ظل بيئة تتسم بالتجدد و السرعة في اتخاذ القرارات، من أجل المحافظة على تميز منظماتهم و بقاء مكانتهم في مكانها وعدم تدهورها وخروجها من المنافسة.

المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

إنفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي؛ ومن أبرزها التميز من خلال الموارد البشرية، التميز من خلال الهيكل التنظيمي، التميز من خلال الإستراتيجية، والتميز من خلال الثقافة التنظيمية، وفيما يلي عرض موجز لهذه الأبعاد.

المطلب الأول: التميز من خلال الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على واقع التميز المستمد من خلال الموارد البشرية في المنظمة سواء التميز المستمد من القيادة او من العمال ككل.

ويجدر بدء هذا الجزء بالإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية ويطلق هذا المفهوم على "جميع البشر أو الأفراد المنتمين للمنظمة والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية مقابل تعويضات ومكافآت؛ على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم باستراتيجية المنظمة وأهدافها"¹.

حيث يعتبر المورد البشري أعلى أصل مستدام في أي منظمة وأهم مورد يجب على المنظمة الاستثمار فيه، فهو يعتبر بمثابة مفتاح التميز التنظيمي سواء تعلق الأمر بالقيادة أو المرؤوسين، حيث أن نجاح أو فشل المنظمات في بيئة تنافسية يتوقف بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة الأفراد المتميزين "النجوم" في المنظمة، لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على المتميزين فيها لأهم محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المورد البشري درجة اتصاف العنصر البشري في المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، وبامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تدمير، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة².

ويمثل التميز من خلال الموارد البشرية درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها بالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. وأشار بعض الباحثين إلى أن الموارد البشرية تعتبر أحد أهم الموجودات الفكرية للمنظمة التي تساعدها في تحقيق التميز التنظيمي عن طريق استخدام استراتيجية الموارد البشرية كأداة للمستقبل يعتمد عليها النجاح الكلي للمنظمة، ويمكن للمنظمة تحقيق التميز التنظيمي عن طريق الموارد البشرية إذا استطاعت تحقيق المعايير التالية³:

¹ آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بلحمر، "مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة- دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص: 34.

² صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

³ شفاء محمد علي العزاوي، زيد حضير محسن، "التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 9، العدد 18، 2017، ص: 292.

أ- موارد ذات قيمة: الموارد البشرية تعتبر مصدرا رئيسيا للتميز التنظيمي من خلال تحسين فاعلية المنظمة وإضافة قيمة لها.

ب- صعوبة التقليد: تحقق الموارد البشرية التميز وذلك عن طريق الإسهامات والقدرات التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الآخرين مثل خلق ثقافة مميزة أو العمل الجماعي الفريد.

ج- تنظيم الموارد: يتطلب من المنظمة جمع الموارد المنتشرة في العمل في مهام جديدة من خلال فريق عمل أو التعاون الجماعي لضمان تحقيق التميز.

د- استراتيجية الموارد البشرية: على المنظمة النظر الى نفقات الموارد البشرية كاستثمار استراتيجي بدلا من تكلفة وذلك الان المعارف والمهارات والقدرات التي تعتبر الأساس في التميز.

مما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية تعد ركنا أساسيا في نجاح أي منظمة من خلال سعي المنظمة في امتلاك موارد بشرية ذات قدرات تستطيع القيام بمهامها بشكل كفؤة مع قدرتها على الإبداع والتميز في أعمالها.

المطلب الثاني: التميز من خلال الهيكل التنظيمي

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على واقع التميز المستمد من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة والذي يمثل الإطار الذي يوضح كافة الوظائف الرئيسة والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات بعضها ببعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

لذلك نقصد بالهيكل التنظيمي مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهام متميزة ثم التنسيق بينها، حيث يعبر عن الهيكل التنظيمي من خلال الخارطة التنظيمية، وهذه الخارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات في الهيكل وتجميع الأفراد في تقسيمات محددة، ويمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة¹.

والتميز من خلال الهيكل التنظيمي يكون بالاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التحديث واغتنام الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل؛ من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في الشركة².

ويمتلك الهيكل التنظيمي المتميز مجموعة من الخصائص والتي تحكم من خلالها على تميزه، وهذه الخصائص يمكن عرضها في ما يلي:

- يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر المعلومات وتدفقها.

¹ مظفر أحمد حسين، أحمد عبد الله دانوك، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

² ضيف سعيدة، علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

- التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة والعمليات والمستويات الإدارية، والقضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة.
 - يسهل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة، ويساعد في تشكيل فرق عمل محترفة.
 - يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم، ولا يخضع للاعتبارات الشخصية.
 - يساعد على الأداء الجيد وتدريب الأفراد لزيادة خبراتهم وقدراتهم الإدارية، ويعتمد مؤشرات الأداء والكفاءة كمعايير أساسية في المكافآت والحوافز والترقيات.
 - يساعد في توفير كوادر بشرية قيادية ذات كفاءة متميزة، ويوفر الأجواء المناسبة لإطلاق الطاقات البشرية في أداء الأعمال، ويوفر معلومات ومهارات جديدة للعاملين في المنظمة.
 - يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد على تسريع حل المشكلات التي تعترض المنظمة.
 - يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والتجهيزات والمعدات المختلفة.
 - الاستفادة من التخصص، وذلك أن يقوم كل عامل بأعباء وظيفية واحدة حتى تتحقق سرعة الأداء والإتقان.
 - يساهم في تخفيض التكاليف، واختصار الوقت والجهد، والسرعة في انجاز المهام وإيجاد الحلول.
 - يوفر درجة استفادة كبيرة من التخصص وتقسيم العمل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات¹.
- إذن يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكل تميز، من خلال المساعدة على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار المرؤوسين، وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام، كما أن للهيكل التنظيمي تأثيراً كبيراً على تميز الأفراد والجماعات في المنظمات، فالتخصص وتقسيم العمل يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ومختلف الالتزامات المترتبة عليه، مما يوفر الشعور بالرضا عن العمل ويعزز من مستوى تميزه التنظيمي².
- مما سبق يمكن القول أن الإعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بالإبتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التحديث واغتنام الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، يساعد على الإستخدام الأمثل للموارد والتجهيزات والمعدات المختلفة، مما يخلق التميز التنظيمي بالمنظمة.

¹ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

² أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

المطلب الثالث: التميز من خلال الاستراتيجية

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على واقع التميز المستمد من خلال الإستراتيجية الخاص بالمنظمة والتي تعبر عن توجهاتها نحو المستقبل وكيفية استغلال مواردها وإمكاناتها الذاتية للوصول إلى تحقيق أهدافها.

وإستراتيجية المنظمة هي مجموع الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة، حيث تسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود استراتيجية متميزة، كونها الوسيلة الوحيدة في سبيل تحقيق ذلك، ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على استراتيجية كفؤة، وبمنظور أشمل يرى بعض الباحثين أن الخطة الاستراتيجية تمثل الخطة الرئيسة للمنظمة التي توضح كيفية تحقيق كلا من رسالة المنظمة وأهدافها في الخطة الاستراتيجية تمثل (أساس الربط) بين موارد المنظمة وأسواقها المستهدفة وتساعد بشكل كبير على التوافق المستمر للمنظمة مع ظروف البيئة المتغيرة. حيث أشار البعض أن تميز الاستراتيجية يمثل درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، إذ أصبحت المنظمات التي تمتلك رؤية استراتيجية ثابتة للمستقبل سابقة لمنافسيها من المنظمات الأخرى فهي تستشرف المستقبل وتسبق المنافسين بخطوات إلى الأمام نحو تحقيق أهدافها واقتناص الفرص وتجنب التهديدات البيئية إذ تمثل الاستراتيجية الفاعلة حصانة للمنظمة من التهديدات في البيئة الخارجية ومنبه لها يوشح على قرب المنافسين من الوصول لمراكزها وزبائنهم وبذلك تكون استراتيجية المنظمة تمثل طوق نجاة لها تساعد في تنفيذ رسالتها وتحقيق الأهداف المرسومة¹.

والتميز الإستراتيجي الذي تطبقه عامة المنظمات فهو مختلف لديها، إذ تعمل على تنفيذ رؤيتها من خلال وضع استراتيجية تركز على كافة العاملين، وتأخذ بعين الاعتبار الخدمات التي تقدمها للمنظمة، ومن ثم يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات في ضوء ذلك، ومن المتعارف عليه أن لتبني الأسلوب الإستراتيجي يحقق العديد من الفوائد أهمها: أنه يساعد المنظمة على تحديد خارطة طريق، تحدد من خلالها موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل، ويساهم في زيادة قدرتها وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستمرة. وأخيرا يوفر التميز الإستراتيجي فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية فيها، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل مقاومة حدوث التغيير، ويزيد من فرص التكامل والتجانس بين عمليات المنظمة².

¹ علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، "أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، 2018، ص: 309.

² عبد الناصر علك حافظ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

إن تبني استراتيجية واضحة من طرف المنظمة يكتسي أهمية كبيرة في بلوغها التميز التنظيمي، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي¹:

- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، خصوصا في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية.

- تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية عند التنافس، حيث تدعم الاستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام موردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي.

- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، حيث تساهم الاستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة لأجل مواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.

- تساهم الاستراتيجية في دعم وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

- توفر الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.

- الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية و تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق التفوق والتميز.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تبني إستراتيجية واضحة من طرف المنظمة يكتسي أهمية كبيرة في بلوغها للتميز التنظيمي، و محاولة منها لتحقيق أهدافها بالبقاء والإستقرار والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إستراتيجية متميزة، كونها الوسيلة الوحيدة في سبيل تحقيق ذلك.

المطلب الرابع: التميز من خلال الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سنسلط الضوء على بعد آخر من أبعاد التميز التنظيمي، ألا وهو التميز الذي يأتي من خلال الثقافة التنظيمية للمنظمة.

ويقصد بها " مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المنظمة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد، أي أن الثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة"².

حيث يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات، ولذلك يعتبر التميز من خلال الثقافة التنظيمية من أصعب المهام التي تواجه المنظمات الساعية نحو التميز التنظيمي، لأن تغيير الثقافة يتطلب وقتا طويلا وجهود كبيرة، فاستبدال أو تغيير القيم والمبادئ الراسخة في ثقافة المنظمة ليس بالأمر السهل، فهو يزيد من فرص الفشل ويقلل فرص النجاح، فبناء مسار النجاح والتميز يتطلب من

¹ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 115، 116.

² حسام سالم السحباني، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص: 14.

المنظمة بناء تغيير ثقافي دون المساس بالقيم والمبادئ المرسخة بها، بحيث أن هذه المبادئ والقيم الجديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة، ولهذا فمن أجل الوصول إلى التميز التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية لا بد أن يسبق هذا التغيير تحديد الفجوة ودرجة الاختلاف بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المنشودة، ثم العمل من خلال التدريب والتعليم والتحفيز للتقليل من هذه الفجوة¹.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا و حاسما في تميز المرؤوسين والجماعات والمنظمات، ويمكن إيجاز هذا الدور في النقاط التالية²:

1- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع المرؤوسين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها، لذلك فإن أي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية، سيواجه بالرفض من الإدارة العامة، وبالتالي فهي تضمن تصويب المرؤوسين نحو السلوك المتميز؛

2- تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في المساعدة على التنبؤ بسلوك المرؤوسين، حيث أنهم يتصرفون بناء على ثقافتهم، وأن الإلمام بهذه الثقافة التنظيمية يعد مؤشرا مهما يبين شخصية المرؤوسين في المنظمة وسلوكهم، وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف؛

3- تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معا بكفاءة وفعالية نحو تحقيق التميز التنظيمي؛

4- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك المرؤوسين في المنظمة، بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط العمل، بمعنى أنها بمثابة إطار مرجعي يستطيع المرؤوسون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم؛

5- تحقيق التكيف بين المرؤوسين في المنظمة والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وكيفية الاستجابة السريعة لاتجاهات واحتياجات الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية (الموردين، العملاء، المنظمات الأخرى ... الخ)؛

6- تعزيز الولاء التنظيمي، فالمرؤوسون في المنظمات ذات الثقافة القوية لديهم إجماع واسع حول القيم والاعتقادات المركزية، كما أن التمسك بها يزيد من انتماء وولاء المرؤوسين للمنظمة، بما يعزز من مستوى التميز التنظيمي بشكل عام.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إنشاء ثقافة تنظيمية متميزة يتطلب إحداث تغيير للثقافة التنظيمية السائدة، هذا التغيير الذي يعتبر من أصعب المهام التي تواجه المنظمات الساعية نحو التميز التنظيمي، لأن الثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل المهمة التي لها تأثير وبشكل مباشر في أداء المنظمة وموظفيها وإبداعهم وابتكارهم.

¹ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

² أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بالتميز التنظيمي

أصبحت القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الإستثارة الفكرية، والإعتبارية الفردية)، تكتسي أهمية كبيرة في تميز المنظمات، ومن أجل فهم العلاقة أكثر بين المتغيرين، يجب أولاً معرفة علاقة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية بالتميز التنظيمي.

المطلب الأول: علاقة التأثير المثالي بالتميز التنظيمي

في هذا المطلب سنحاول التعرف على العلاقة التي تربط أحد أبعاد القيادة التحويلية ألا وهو التأثير المثالي بالتميز التنظيمي وذلك من خلال ما يلي:

حيث يسعى القادة التحويليون إلى إيجاد رؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، من خلال سعيهم للنهوض بالمرؤوسين والمنظمة لأجل الوصول إلى أقصى مستويات التميز، ويتوقف تميز أي منظمة على ضرورة وجود قيادة فعالة، كالقيادة التحويلية للتأثير في المرؤوسين داخل المنظمة.

والتأثير المثالي يعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، كما تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد مرؤوسيه، كما أن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة تمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم واقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين، فكلما استطاع القائد تحقيق هذا التوازن كلما استطاع كسب ولائهم وتجاوبهم معه، وهذا ما يساعد على تحقيق التفاعل والاندماج في العمل و بالتالي تحقيق الوصول لدرجة عالية من التميز في المنظمة¹.

توجد الكثير من السلوكيات التي ينتهجها القادة التحويليون والتي تلخص القدوة الحسنة وتزيد ثقة المرؤوسين، وتجعل من أعضاء المنظمة يقبلون التغييرات ويتصرفون كقادة كاريزميين، وبدون هذه الثقة فإن الإقتناع بأراء القادة يكون أكثر صعوبة، لذلك فإن على القادة أن يكونوا أكثر انسجام بين القول والفعل، وأن يظهروا أنهم يعيشون ما يقولون، فالقيادة التحويلية ملزمة بأن تظهر الإنسجام بين الأفكار المطروحة والسلوكيات، ومن سلوكيات القيادة التحويلية التي توضح بعض مظاهر تأثير القدوة والتي تساعد القادة التحويليين في بلوغ مستويات كبيرة من التميز لمنظماتهم نذكر²:

- إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والفضيلة.
- المشاركة مع المرؤوسين في المخاطر ووضع وتحقيق الأهداف.

¹ بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية- دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 18، 2015، ص: 27.

² صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

- 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.
- مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين التأثير المثالي الذي يعتبر المحرك الأساسي للمرؤوسين في تحقيق التميز التنظيمي، حيث أنه لا يمكن تحقيق التميز التنظيمي إذا غاب جانب التأثير المثالي في القائد الذي يعتبر قدوة للمرؤوسين يتم السعي لمحاكاته.

المطلب الثاني: علاقة الدفع الإلهامي بالتميز التنظيمي

في هذا المطلب سنحاول التعرف على العلاقة التي تربط أحد أبعاد القيادة التحويلية ألا وهو الدفع الإلهامي بالتميز التنظيمي وذلك من خلال ما يلي:

إذا أن القائد الذي يعتمد على الدفع الإلهامي، لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للدفع الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعون قادرين على تقبلها وبناضلون من أجلها، إلى جانب قدرتهم على الإرتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين، حيث يعمل القادة التحويلين على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، وذلك من خلال الإتصالات المتفاعلة، التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة. إن القادة التحويلين في إطار هذا البعد يستميلون مرؤوسيهم وبثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة، ويحدثونهم عن المستقبل بقاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم وأن الأهداف سيتم تحقيقها وأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز مما يحقق التميز التنظيمي بالمؤسسة.¹

يرتبط تحقيق التميز التنظيمي بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية، من خلال السلوك التحفيزي الذي يخلق ثقافة التسامح في حالات الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، 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 التوجيهية الجهود، والرفع من سقف الطموح وتوقعات المرؤوسين إلى أعلى المستويات، ولقد 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

¹ نهاية التلبناني وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة النجاح للبحاا، المجلد 27، العدد 4، 2013، ص: 738.

فعاليات الاجتماعات، 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 تضيع المنظمة على نفسها فرص عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين، وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته، فمن الخطأ أن ينظر العاملون أن تميزهم في الأداء ليس إلا عملية عبثية زهيدة الثمن¹.

مما سبق يمكن القول أن أساليب التحفيز المتبعة من طرف القائد التحويلي سواء المادية منها أو المعنوية لها دور كبير في دفع المرؤوسين لتقديم الأفضل وهذا ما يؤدي إلى التميز التنظيمي، وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة قوية بين الدفع الإلهامي و التميز التنظيمي.

المطلب الثالث: علاقة الإستثارة الفكرية بالتميز التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب التعرف على العلاقة التي تربط بين الإستثارة الفكرية التي يطبقها القائد التحويلي على المرؤوسين والتميز التنظيمي بالمؤسسات.

حيث تظهر العلاقة بين الإستثارة الفكرية، والتميز التنظيمي عندما يثق القائد في قدرات العاملين ويسعى إلى تمكينهم، والدفاع عنهم وتفويض جزء من صلاحياتهم، فهذه الثقة ترسخ في أذهان العاملين أنهم يعملون في ظل بيئة ريادية تسعى إلى التميز، وترفع من مستوى الروح المعنوية الأمر الذي ينتج عنه إثارة دافعية الأفراد، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم ورضاهم عن المؤسسة، والتزامهم تجاه منظماتهم، وبالتالي تتزايد رغبتهم في تحمل المسؤولية، والبحث عن التميز، واندماجهم في التنظيم وتنامي العلاقات، ومثل هذه السلوكيات تؤدي إلى تحسين بيئة العمل، وتحسن من كفاءة التنظيم، وجودة حياة العمل، وبالتالي تميز المنظمة.²

كما تظهر العلاقة من خلال إثارة القائد في مرؤوسيه للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، وإشاعة ثقافة الحوار الهادف أثناء الاجتماعات ليكون جزءاً من ثقافة المنظمة، كما أن القائد يثير في تابعيه حب التحدي، والمغامرة المحسوبة، ويذكرهم فيهم الحماس، وينمي لديهم القدرة على حل المشاكل بطرق ابتكارية، فيضع أمامهم المشكلات، ويحفزهم على تحويلها إلى فرص تساعد على النمو، ويستطيع القائد التحويلي تحفيز تابعيه فكرياً من خلال تزويدهم بأفكار جديدة فيها نوع من التحدي، وتدريبهم على التفكير الخلاق وتعددية الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث إن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر، وسلوك المرؤوسين، ويعزز لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، 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

¹ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 144، 145.

² سلطان نايف الحربي، "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012، ص: 52.

أو غير متطابقة مع وجهات نظرهم، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم، وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات، والتعديلات، والحلول المناسبة، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وهذا ما يخلق التميز التنظيمي بالمنظمة.¹

مما سبق يمكن القول أن الإستثارة الفكرية للتابعين تتطلب وجود ثقة كبيرة بينهم وبين القادة، الأمر الذي يرفع من مستوى الروح المعنوية فتنجح عنه إثارة دافعية الأفراد، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم ورضاهم عن المنظمة، والتزامهم تجاهها، وبالتالي تتزايد رغبتهم في تحمل المسؤولية والبحث عن التميز، وهو ما يعني أن للإستثارة الفكرية علاقة قوية بالتميز التنظيمي.

المطلب الرابع: علاقة الإعتبارية الفردية بالتميز التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب التعرف على العلاقة التي تربط بين الإعتبارية الفردية أو الإهتمام بمشاعر الأفراد التي يطبقها القائد التحويلي على المرؤوسين والتميز التنظيمي بالمؤسسات.

حيث أصبح الواقع اليوم يحتم على القادة التحويليين تطبيق سياسة تبادلية في العلاقات والاتصالات مع الأفراد وبشكل شامل وفعال، وهي سياسة الأخذ والعطاء مع العاملين والتي تبني على أساس التكامل والتأثير المتبادل بصورة شخصية تواصلية تقرب المرؤوسين من قادهم 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 أنهم عمال في المنظمة لا غير، فالمرؤوسون يعرفون ما إذا كان القائد مهتما ملتزما حقيقيا بشؤونهم وبغض النظر عما يقول القائد لموظفيه ومرؤوسيه، فهم بحاجة لمشاركة القائد أكثر من حاجتهم لأقواله.²

وتظهر العلاقة بين الإعتبارية الفردية أو الإهتمام بمشاعر الأفراد، والتميز التنظيمي من خلال قدرة القادة على التواصل مع العاملين وإقناعهم، وهم في ذلك يعتمدون على ما لديهم من سمات شخصية، وفكرية من خلال استخدامهم المبدع للكلمات التي ترسم منظرا قويا لمستقبل المؤسسة أو مجموعة العمل أو من خلال اليقين والتأكيد اللذان يقدم القائد فيهما مهام المؤسسة، وخطتها الإستراتيجية لتحقيق هذه المهمة.

فالقادة التحويليين يدركون أهمية العلاقات، وأثرها على تعميق ارتباط الموظف بالمنظمة، إذ يسعى القائد التحويلي إلى بناء علاقات إيجابية طويلة الأجل مع تابعيه، كما أنه يدعم الاتصال المفتوح ويصغي جيدا، ويتفهم احتياجات العاملين، ويراعي مشاعرهم، كما يهتم بالمرؤوسين من ذوي القدرات المتميزة، وتنمية كفاءاتهم، وقد ربطت الدراسات الحديثة مفهوم الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية فهم يمتلكون بصيرة نافذة في فهم

¹ سلطان نايف الحربي، نفس المرجع، ص: 53.

² صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

إحتياجات تابعيهم، ولديهم المهارات الاجتماعية الكافية التي تمكنهم من تقمص المشاعر الوجدانية لتابعيهم، والإستجابة لهذه المشاعر بالطرق المناسبة التي تحفظ للعاملين مكانتهم واحترامهم¹.

كما ترى النظرية التي جاء بها "ماسلو" للحاجات أن هناك دوافع عند الأفراد للعمل والانجاز من أجل مواجهة احتياجاته الأساسية الفسيولوجية والحاجات الاجتماعية ثم الحاجات إلى الاحترام وغيرها، فالحاجة كما يراها "ماسلو" قد تكون أساسية ومركزية في وقت معين تستحوذ على تفكير الإنسان العامل وتكون في مقدمة تفكيره، لذلك سيعمل من أجل الوصول إلى تحقيق تلك الحاجة، لكن بمجرد أن تلبى تلك الحاجة سوف لن تشكل دافعا للعمل لذلك فإن الإنسان دائما يخلق حاجات جديدة تبرز عندما تتحقق الحاجة القديمة، فالقائد التحويلي الذي يسعى لأن يصل إلى التميز التنظيمي عليه أن يراعي تلك الحاجات وتطورها، بدء بالمرتب الجيد الذي يضمن سد حاجات الفرد الفسيولوجية، وحتى حاجات الإحساس بالطمأنينة والأمان والتي تعني التحرر من الخوف والخطر والتهديد، ويتم سدها عن طريق الضمان الوظيفي، بالإضافة إلى تحقيق الذات والذي يعني أن يصل القائد بالمرؤوسين إلى أن يكونوا ما يحبوا أن يكونوا عليه، كل هذا سوف يدفع الفرد دفعا للإنجاز والتميز في أداء الأعمال داخل المنظمة².

مما سبق يمكن القول أن بناء القائد لعلاقات إيجابية طويلة الأجل مع تابعيه، والإهتمام بمشاعر الأفراد، وإقامة علاقات معهم، الأمر الذي يزيد من إرتباط الموظف بالمنظمة وولائه لها، من هنا تظهر العلاقة بين الإعتبارية الفردية والتميز التنظيمي في المنظمة.

¹ سلطان نايف الحربي، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

² صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

خلاصة

تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن التميز التنظيمي يحظى بأهمية بالغة لدى المنظمات الحديثة، حيث تم التعرف على مفهوم التميز التنظيمي، ومبادئه، وأبرز متطلباته، وكذا أبرز التحديات التي تواجهها، وأبعادها المتمثلة في (التميز من خلال الموارد البشرية، التميز من خلال الهيكل التنظيمي، التميز من خلال الإستراتيجية، التميز من خلال الثقافة التنظيمية)، وتم التعرف العلاقة التي تربط أبعاد القيادة التحويلية بالتميز التنظيمي.

وفي الفصل الموالي سيتم دراسة "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط"، محاولة منا للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لدور القيادة

التحويلية في تحقيق التميز

التنظيمي بمؤسسة "عياشي

سعيد" لإنتاج البلاط

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

تمهيد:

بعد أن تطرقنا للإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتبعة، سنحاول إسقاطه ميدانيا بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط، حيث سيتم في البداية وصف للمجتمع والعينة المدروسة، ومن ثم تبيان المنهجية المعتمدة والأدوات والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. بعد ذلك سيتم إختبار الفرضيات وتحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات التي تخدم هذه الدراسة.

وعلى هذا الأساس نلخص محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط
- ✓ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
- ✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

تعتبر شركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط من أهم الشركات الإنتاجية التي تساهم في بناء الاقتصاد الوطني، حيث أنها عرفت تغيرات تنظيمية منذ نشأتها سنحاول التطرق بالتفصيل في هذا المبحث التطورات التي عرفتتها هذه الشركة منذ نشأتها إلى اليوم مبرزين الأهمية الاقتصادية لها، وكذا هيكلها التنظيمي الذي طرأ عليه تغير طفيف هذه السنة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط¹

لقد شهدت هذه الشركة العديد من التغيرات منذ نشأتها حيث بدأت عملها بإنتاج نوع واحد فقط وهو البلاط إلا أنها وبمرور الزمن، وبغرض زيادة إنتاجها و تطوير مهارتها أصبحت تنتج نوع آخر وهو المونوكوش، كما لاحظنا أنها بدأت بتحقيق اكتفاء ذاتي محلي و بعدها وطني واليوم تسعى من أجل القيام بعمليات تصدير خارج الوطن رغم العديد من العراقيل التي تواجهها، كل هذا سنحاول التطرق له بالتفصيل في هذا المطلب مبرزين في الأخير الغرض الرئيسي الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه وهو أهميتها في المساهمة لتطوير الاقتصاد الوطني.

أولاً: لمحة تاريخية لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

شركة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط هي شركة إنتاجية ذات طابع تجاري، تقع بالمنطقة الصناعية "أولاد صالح" ببلدية الأمير عبد القادر، دائرة الطاهير، ولاية جيجل. تبعد عن عاصمة الولاية ب 15 كلم شرقاً، وهي مهيأة ببنية تحتية كاملة، وتوجد وسط هياكل قاعدية أساسية مثل مطار فرحات عباس، ميناء جن جن، خط السكة الحديدية، والطريق الوطني رقم 43.

لقد شرع في إنشاء الشركة منذ سنة 1996، وكانت بداية النشاط بتاريخ 15 أكتوبر 1997، برأس مال يقدر ب 15000000.00 دج، حيث تتربع على مساحة إجمالية مقدرة ب 1 هكتار، منها 3200م بنايات أو منشآت، وقد مرت بعدة مراحل تطويرية وصولاً إلى ما هي عليه الآن، كما أنها تحتل مراتب متقدمة في قطاع إنتاج البلاط وطنياً، ورائدة محلياً، كما أنها تسعى من أجل القيام بعمليات التصدير للخارج إلا أنها تعرضت لمعوقات عرقلة قيامها بهذه الخطوة المهمة و من أبرز هذه المعوقات هو تغير سعر الصرف.

¹ المصدر : الوثائق المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

ثانيا: الأهمية الاقتصادية لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

نظرا لكون شركة البلاط تغطي الاحتياجات الوطنية من البلاط بنسبة 30% و المحلية 95% من إنتاجها، فإن لهذه الشركة دور فعال في الاقتصاد المحلي لأنها الشركة الوحيدة على هذا المستوى في مجال إنتاج البلاط بأنواعه المختلفة، لذلك فإن الدور الذي تلعبه لا يستهان به ويتمثل ذلك فيما يلي:

- تستعمل منتجاتها في عدة نشاطات مثل: تبليط الأرصفة والمنازل والمؤسسات المالية والجامعات والشركات الخاصة والعمومية، وغيرها؛

- تعتبر شركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط مجالا خصبا للتشغيل، فتشكيلة منتجات الشركة وطبيعة نشاط زبائننا تبين بصفة جلية أهميتها ودورها في الاقتصاد الوطني باعتبارها الممون لعدة شركات اخرى ذات أهمية مثل: كوسيدار، جيسى بات، فأهمية هذه الشركات الوطنية على مستوى السوق الوطنية يدل دلالة واضحة على دور وأهمية الشركة المتميز؛

- بالإضافة فإن أموال الشركة المودعة لدى البنك BDL وبنك AGB تلعب دورا فعالا في منح هذه الودائع على شكل قروض لاستغلالها في استثمارات تتعش الاقتصاد الوطني؛

- تحقيقها للاكتفاء الذاتي المحلي والوطني من البلاط والمونوكوش ورغبتها في تصديره إلى الخارج بالرغم من الصعوبات التي تواجهها فيما يخص الضرائب؛

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة وذلك من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع العصر؛

- تدعيم الفرق المحلية في المناسبات، كرة القدم، كرة السلة، الرياضة الفردية، الكاراتيه، الجودو، وغيرها، وكذلك تدعيم الحركة الثقافية المحلية.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف شركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

أولا: وظائف شركة عياشي سعيد لإنتاج البلاط

1- **الوظيفة التموينية:** تبدأ الوظيفة التموينية ابتداء من إرسال الطلبات إلى الموردين، ثم متابعتها او مراقبتها لتسليمها لمصلحة التخزين لتبدا عندها وظيفة التخزين؛

2- **وظيفة الإنتاج:** تنتج الشركة نوعين من المنتجات، موجهة لتلبية رغبات جمهور المستهلكين، وهما:

أ. البلاط: شرعت في إنتاجه سنة 1997م، والبلاط الأكثر رواجاً هو:

• قياس 33×33: موجه لجمهور المستهلكين لتبليط المنازل والعمارات، وهو يحتوي على نماذج مختلفة لتلبية كافة الرغبات من أبرزها:

G01- G04- G08- G09- G14- G21- G23- G24 ...

وكذلك هناك نوع موجه لتبليط الأرصفة بلونين أبيض وأحمر في نماذج مختلفة؛

• قياس 40×40: هو موجه خاصة لتبليط الأرصفة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

ب. المونوكوش: هو بلاط ذو طبقة وحيدة، قياسه 333x333، شرعت الشركة في إنتاجه سنة 2014/2015 موجه إلى جمهور المستهلكين والمقاولين، يحتوي على نماذج ذات ألوان مختلفة لتلبية أذواق المستهلكين من أبرزها: MC22- MC17- MC15- MC13- MC09- MC10 وغيرها.

3- وظيفة التسويق: تتمثل هذه الوظيفة في جميع الأنشطة التي تقوم بها الشركة لتوصيل جميع منتجاتها إلى نقاط البيع ويقوم بهذه الأنشطة قسم التسويق والاتصال.

ثانيا: أهداف شركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

يمكن حصر أهداف الشركة فيما يلي:

- تغطية السوق المحلية والجهوية بالبلاط: حيث أن الشركة تغطي حصة سوقية كبيرة في هذا المجال من خلال السوق المحلية وكذا الجهوية، إذ اكتسحت منتجاتها العديد من الولايات في الجهة الشرقية كقسنطينة، ميلة، سكيكدة، عنابة، الطارف، باتنة... إلخ، كما صنعت منتجاتها مكانة في بعض ولايات الوسط كالجزائر العاصمة، تيزي وزو، وكذا بعض ولايات الغرب كالشلف، مستغانم، عين الدفلة... إلخ، كما تغطي أيضا حاجيات بعض الشركات الكبرى مثل: كوسيدار، جيسى بات... إلخ؛
- تلبية حاجيات الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات مستوى عال من الجودة والنوعية تعمل على اشباع رغباتهم انطلاقا من قاعدة أن المستهلك لا يشتري السلعة فقط بقدر ما يشتري الرضا و الإشباع؛
- التكيف مع التحولات التي تعرفها الساحة الاقتصادية، ويكون ذلك عن طريق عملها على تطوير منتجاتها وابتداع منتجات جديدة، انطلاقا من رغبات المستهلكين؛
- التطلع إلى أسواق خارجية من خلال تصدير منتجات الشركة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

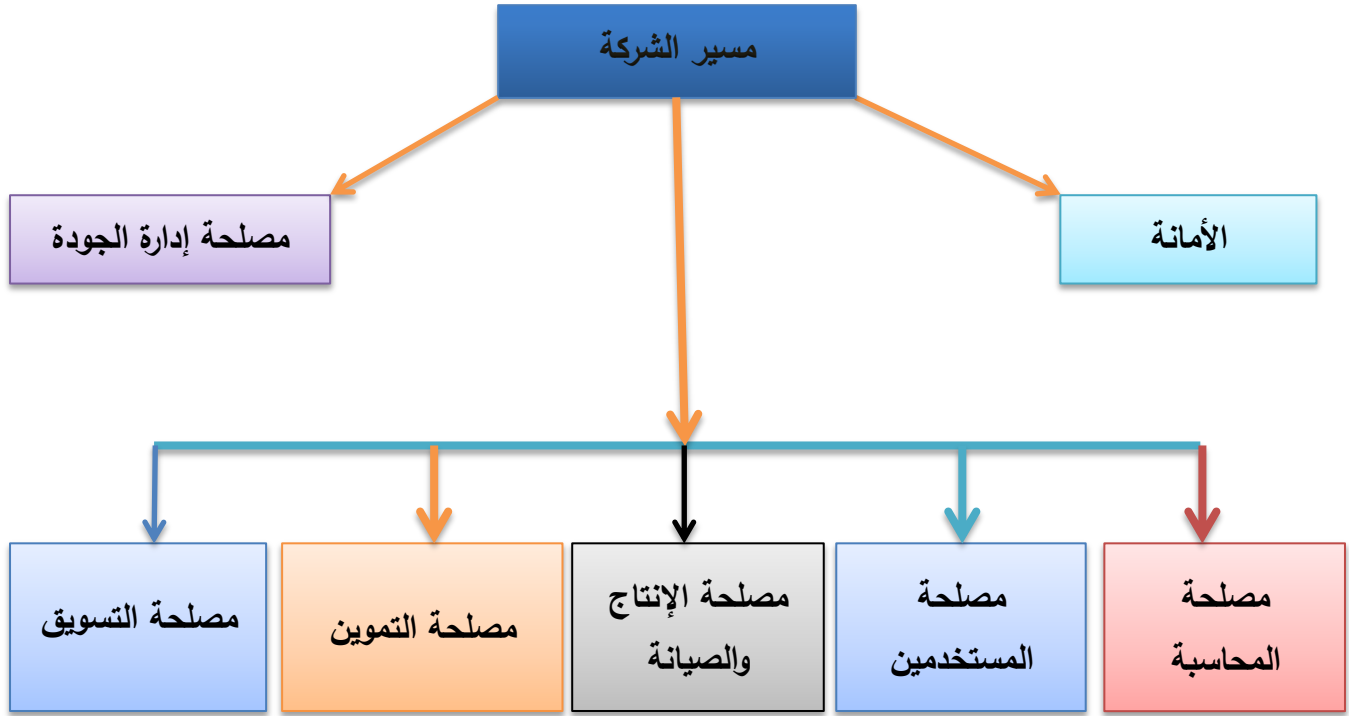
إن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها، يختلف باختلاف شكلها و كذا نشاطها، حيث أنه يمثل الصورة التي توضح الوحدات والأقسام المتواجدة فيها، وسنحاول في هذا المطلب توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط.

أولا: تقديم الهيكل التنظيمي

تعتمد المؤسسة المدروسة في تسيير مصالحها وعملياتها الداخلية على هيكل تنظيمي واضح من خلاله يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بين الأفراد وكذا ترتيب العلاقات بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية داخل المؤسسة، فهو يعتبر خريطة تنظيمية توضح التبعية داخل المنظمة، وكذا تحديد المسؤوليات الإشرافية، وهذا من أجل ضمان تحقيق اتصال داخلي فعال وكذا مشاركة العاملين في قرارات المنظمة. وقد شهد الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدة تغيرات وهذا من أجل التماشي مع التوسعات التي شهدتها المؤسسة في خطوط الإنتاج، وقد كان آخر شكل للهيكل التنظيمي بحسب الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة كالتالي:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط



المصدر: الوثائق الداخلية لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

سنقوم بإعطاء شرح مفصل لكل قسم من الأقسام المكونة للهيكل التنظيمي للشركة كآتي:

- 1- **مسير الشركة:** هو المسؤول الأول عن الشركة، وتتم أعماله مباشرة مع مسؤولي المصالح المختلفة.
- 2- **مصلحة إدارة الجودة:** تتمثل مهامها في السهر على تحقيق التكامل بين مصالح المؤسسة، والمحافظة على معايير جودة المنتج بشكل دائم، وكذا الإستماع والتنبؤ باحتياجات وتوقعات العملاء و تحمل المسؤولية عن شكاويهم على نحو فعال، والحفاظ على الزبائن واكتساب أسواق جديدة من خلال تحسين جودة المنتج، والحرص على ضمان تواصل الإمدادات من المنتجات ذات الجودة من خلال الاختيار السليم للموردين، والقيام بالمعاملات البنكية، كذلك القيام بعمليات التجارة الخارجية ومتابعة عمليات التصدير والاستيراد.
- 3- **الأمانة:** تتجلى أعمالها في تسجيل المراسلات الصادرة والواردة، وتحويل المراسلات و المكالمات للمصالح المختلفة، وكذا تبليغ الأوامر الصادرة عن المسير، ومراقبة حصيلة تسوية الزبائن.
- 4- **مصلحة المحاسبة:** لها مهام تتمثل في:

- إعداد المحاسبة اليومية؛

- إعداد الميزانية الجبائية؛

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

- إعداد الميزانية الختامية؛

- المصادقة على القيود المحاسبية؛

- إعداد الميزانية الشهرية؛

- القيام بعمليات الجرد.

5- مصلحة التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال الطلبات من الزبائن؛

- إعلام الزبائن؛

- القيام بعمليات البيع والشحن؛

- تسيير مخزون الشركة من المنتجات؛

- برمجة الإنتاج اليومي وفق طلبات الزبائن؛

- إعداد الميزانية اليومية بالتنسيق مع مصلحة المالية.

6- مصلحة التموين: تتمثل مهامها في:

- شراء المواد الأولية و قطع الغيار؛

- مراقبة المخزون.

7- مصلحة المستخدمين: تقوم بما يلي:

- المتابعة الميدانية للعمال؛

- متابعة الحالة القانونية و المهنية للعمال؛

- إعداد الأجور؛

- التصريحات بالمرتبات و الأجور.

8- مصلحة الإنتاج و الصيانة: و تنقسم إلى قسمين:

قسم الانتاج: تشرف مباشرة على ورشات الإنتاج، ويشرف على هذه الورشات رئيس مصلحة الإنتاج، حيث يتكفل بعمليات الإنتاج عبر مختلف مراحلها.

قسم الصيانة: يعمل هذا القسم على ضمان المساعدة التقنية لنشاط الإنتاج والصيانة، وإصلاح مختلف العتاد المستخدم في الإنتاج.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سنتطرق في البداية إلى مجتمع البحث وكيفية إختيار عينته، ومن ثم سنستعرض أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة للتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانياً، والأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

بالنسبة لمجتمع الدراسة فيعرف بأنه: مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها¹، وعليه توجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة، وبناءً على ذلك تم حصر مجتمع الدراسة في العاملين الدائمين فقط بمؤسسة "عياشي سعيد لإنتاج البلاط" بولاية جيجل، واستبعاد العاملين المؤقتين لأنهم غير مثبتين في وظيفتهم والتي تنتهي بانتهاء العقد إذا لم يتم تجديده، إضافة إلى الحرص أكثر على دقة النتائج وإمكانية تعميمها لأن العامل الدائم يعتبر أكثر تأثراً بأبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بمؤسسته؛ وذلك ما يمكنه من إصدار أحكام وإبداء آراء أكثر دقة تعكس الواقع العملي بدرجة كبيرة، ولذلك فقد تم التحقق من العدد الإجمالي للعاملين الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة والذي يقدر ب 75 عامل دائم حتى تاريخ 31 ديسمبر 2019.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فتعرف بأنها: " جزء من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع، فيكون إختيار العينة، بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ويصبح ذلك ممكناً إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع، من حيث أكبر عدد ممكن من المتغيرات ."²، تم توزيع 70 استبانة على مختلف المصالح بالمؤسسة، وقد تم استرجاع 63 منها صالحة للتحليل، أي ما نسبته 84% من المجتمع حيث تم إختيارهم وفق طريقة العينة غير العشوائية القصدية أو الهادفة بما يتماشى مع فرضيات وأهداف الدراسة، وتم تحديد حجم العينة من خلال جدول العالمين krejcie & morgan³.

¹ أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 379.

² ليندة لطاد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص 68.

³ Krejcie, R. V., & morgan, D. W. **Determining Sample Size for Research Activities**. Educational and Psychological Measurement, 1970, 30, 607-610.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية: (spss)، لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

✓ **المدى**: " يعتبر المدى أحد المقاييس التي تقيس الفرق بين تباعد أو تقارب القيم عن بعضها البعض، ويعرف على أنه الفرق بين أكبر قيمة و أصغر قيمة لمجموعة من قيم المشاهدات"¹، ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الإستبانة، وقد وضعناه سابقا.

✓ **التكرارات والنسب المئوية**: وهذا التقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص ودرجة الموافقة وتحديد نسبة إجابة أفراد العينة.

✓ **الوسط الحسابي**: وهذا لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

✓ **الانحراف المعياري**: يستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

✓ **معامل الارتباط بيرسون**: يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين، ومن خلال الإختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ويستخدم أيضا للتحقق من الصدق البنائي وإختبار صحة الفرضيات².

✓ **معامل الثبات ألفا كرومباخ**: وتم استخدامه لقياس ثبات الاستبيان.

✓ **معاملتي الالتواء والتفلطح**: يشير الالتواء (Skewness) إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء اتجاه اليمين يقال عن التوزيع أنه موجب الالتواء ويحصل ذلك إذا كان المتوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار فعندها يسمى بالتوزيع سالب الالتواء وهي الحالة التي يقل فيها المتوسط الحسابي عن الوسيط، وبصورة عامة تقع قيمة الالتواء $(-3 < SK < +3)$ ، وتصبح قيمته مساوية للصفر في حالة تطابق قيمة المتوسطات، أما فيما يخص التفلطح (Kurtosis) فهو يعبر عن درجة تدبب قمة منحني التوزيع، أي قياس التسطح لقيمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي³.

¹ سالم عيسى بدر، عماد غصاب عبابنة، "مبادئ الإحصاء الوصفي والاستدلالي"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص: 112.

² رجي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000، ص: 162.

³ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام SPSS)", الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007، ص: 22.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

ولقد تم استخدام كل من التفلطح والالتواء معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ الانحدار الخطي المتعدد: تم استخدامه لدراسة الأثر بين المتغير المستقل القيادة التحويلية في المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

عملية ضبط الإستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة، لأنها تؤدي إلى عملية قياس علمية يعتمد عليها في جمع المعلومات وبالتالي إمكانية تعميمها .

أولاً: أداة الدراسة

تم اختيار (الإستبيان) كأداة لجمع البيانات اللازمة للحصول علي بيانات لا يمكن الوصول إليها من مصادر أخرى وإعطاء فرصة من الوقت للمستقصين للتفكير، وكذلك لأنها تغطي عدد كبير من المستجيبين في آن واحد¹، وتتكون الإستبانة من ثلاثة محاور بالإضافة الى صفحة التقديم: المحور الأول فيتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة مثل: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، والمحور الثاني يتضمن (20) عبارة مخصصة لقياس محور "القيادة التحويلية" موزعة على أربعة أبعاد، أما المحور الثالث فيحتوي على (19) عبارة مخصصة لقياس محور "التميز التنظيمي"، وذلك على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): محاور الاستمارة وعدد فقرات كل محور

المحور	الأبعاد	الفقرات التي تقيسها
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	6-1
	الدفع الإلهامي	10-7
	الإستثارة الفكرية	15-11
	الإعتبارية الفردية	20-16
التميز التنظيمي	التميز من خلال الموارد البشرية	25-21
	التميز من خلال الهيكل التنظيمي	29-26
	التميز من خلال الإستراتيجية	34-30
	التميز من خلال الثقافة التنظيمية	39-35

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من بيانات الاستبان

¹ محمود عبد الرحمن الشنطي، " دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، 2017، ص: 438.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

وقد صيغت عبارات الإستبانة في المحور الثاني والثالث على شكل أسئلة مغلقة، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) خماسي الأبعاد (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) كمقياس للإجابة على عبارات الإستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (02) درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: أوما سيكاران، "طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)"، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص: 284.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس (Likert) الخماسي وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس أي: (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي: (4/5=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي: (0.8+1=1.8) وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس (Likert) الخماسي الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): فئات مقياس (Likert) الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	درجة الموافقة	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.8 الى أقل من 2.6	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.2 إلى 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي

ثانيا: إختبار أداة الدراسة

لإختبار أداة الدراسة سنحاول دراسة صدق الإستبانة وثباتها.

1. صدق أداة الدراسة: عن طريق قياس الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي للفقرات والصدق البنائي للمحاور.

1.1 الصدق الظاهري للإستبيان: للتعرف على صدق أداة الدراسة، قمنا بمناقشتها مع الأستاذ المشرف، ومجموعة من المحكمين لديهم علاقة بمجال الدراسة، الذين تفضلوا علينا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول ما يتضمنه الإستبيان، وبناء على توجيهاتهم قدمنا الإستبيان بصورته النهائية والمبينة في الملحق رقم (02).

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

2.1. الصدق البنائي للاستبيان: نظرا لأن آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الاستبانة، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) لكل عبارة من عبارات محاور الإستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

1.2.1. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني (القيادة التحويلية): حيث سيتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): إختبار الصدق البنائي لعبارات القيادة التحويلية بأبعادها

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	1	.833**	.000
	2	.633**	.000
	3	.809**	.000
	4	.856**	.000
	5	.835**	.000
	6	.818**	.000
الدفع الإلهامي	7	.717**	.000
	8	.748**	.000
	9	.828**	.000
	10	.836**	.000
الإستئثار الفكري	11	.774**	.000
	12	.797**	.000
	13	.884**	.000
	14	.882**	.000
	15	.934**	.000
الإعتبارية الفردية	16	.576**	.000
	17	.790**	.000
	18	.695**	.000
	19	.845**	.000
	20	.796**	.000

** : مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

يبين الجدول رقم (04) أنه يوجد إرتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن جميع معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة موجبة تتراوح ما بين 0.576 و 0.934، ومستوى الدلالة أقل تماما من 0.01، ما يعني أنها دالة احصائيا عند هذا المستوى، وهذا ما يشير الى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات محور القيادة التحويلية وبين أبعادها.

3.2.1. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث (التميز التنظيمي): حيث سيتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): إختبار الصدق البنائي لعبارات التميز التنظيمي بأبعادها

البعد	رقم العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
التميز من خلال الموارد البشرية	21	.944**	.000
	22	.930**	.000
	23	.868**	.000
	24	.642**	.000
	25	.692**	.000
الهيكل التنظيمي	26	.580**	.000
	27	.611**	.000
	28	.787**	.000
	29	.826**	.000
التميز من خلال الإستراتيجية	30	.624**	.000
	31	.728**	.000
	32	.850**	.000
	33	.790**	.000
	34	.782**	.000
التميز من خلال الثقافة التنظيمية	35	.530**	.000
	36	.438**	.000
	37	.813**	.000
	38	.758**	.000
	39	.762**	.000

** : مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

يبين الجدول رقم (05) أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن جميع معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة موجبة تتراوح ما بين 0.438 و 0.944، ومستوى الدلالة أقل تماما من 0.01، ما يعني أنها دالة احصائيا عند هذا المستوى، وهذا ما يشير الى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات محور التميز التنظيمي وبين أبعادها.

3. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه، ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، ويمكن القول أن الإستبيان يتمتع بثبات عالي إذا كانت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من 0.6¹. ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام النظام الإحصائي (SPSS) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.880
	الدفع الإلهامي	0.772
	الإستثارة الفكرية	0.899
	الإعتبارية الفردية	0.796
القيادة التحويلية	20	0.849
التميز التنظيمي	19	0.812

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن:

- معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (القيادة التحويلية) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.849) بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات جيدة.
- معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث (التميز التنظيمي) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.812) بمعنى أن معامل ثبات المحور الثالث يتمتع بدرجة ثبات جيدة.

¹ Sekaran, U , "Research Methods For Business: A Skill Building Approach", 4th Edition, Wiley India Pvt. Ltd, New Delhi, India , 2006, p: 311.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

3- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

لدراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة تم الإعتماد على معامل الإلتواء "Skewness" ومعامل التفرطح "Kurtosis"، والتأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معاملي الإلتواء والتقلطح

معامل التفرطح	معامل الإلتواء	المتغيرات	أبعاد القيادة التحويلية
-0.213	-0.896	التأثير المثالي	
-0.976	-0.279	الدفع الإلهامي	
-0.146	-0.863	الإستئارة الفكرية	
0.186	-1.018	الإعتبارية الفكرية	
0.484	-1.179	التميز التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول السابق رقم(07): يتضح أن معامل الإلتواء لمتغيرات الدراسة ينتمي إلى المجال $[-1.179; -0.896]$ ، وهو بذلك محصور في المجال $[-3 < SK < +3]$ ، بينما معامل التقلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ضمن المجال $[0.484; -0.976]$ ، وهو أقل من $(20)^1$ ، إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة عليه، الأمر الذي يمكن من إختبار فرضيات الدراسة باستخدام الإختبارات المعلمية.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره ص: 22 .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

نسعى من خلال هذا المبحث لعرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها محاور الاستبيان.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

يمكن من خلال هذا المطلب عرض خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية وهذا انطلاقاً من متغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

أولاً: **الجنس**: والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	45	71.4 %
أنثى	18	28.6 %
المجموع	63	100 %

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

إعتماداً على معطيات الجدول رقم (08) نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة تكون من الذكور حيث بلغ عددهم (45) عامل وهم يمثلون ما نسبته (71.4 %)، في حين بلغ عدد الإناث (18) عاملة، أي ما نسبته (28.6 %) من الحجم الإجمالي للعينة، هذا ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط، والذي يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والمعدات، كذلك صعوبة وخطورة تنفيذ الإناث للأعمال التي تدخل ضمن إطار نشاط الشركة.

ثانياً: **السن**: والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	16	25.4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	33	52.4%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	14.3%
50 سنة فأكثر	5	7.9%
المجموع	63	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب العمر المبين أعلاه أن أغلب العاملين من الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم 33، أي ما نسبته 52.4%، تليها نسبة 25.4%، تعبر عن 16 عامل تقل أعمارهم عن 30 سنة، في حين يوجد 9 عمال تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، تحتل ما نسبته 14.3% من مجموع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، في حين تعتبر نسبة 7.9% هي أخفض نسبة والتي تعبر عن 5 عمال أعمارهم تكون 50 سنة فأكثر، وعليه يمكن القول أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة هم من فئة الشباب يتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحهم.

ثالثاً: المؤهل العلمي: والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
33.3%	21	بكالوريا فأقل
38.1%	24	تقني سامي
19.1%	12	ليسانس
9.5%	6	ماستر
100%	63	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن 24 فرد من أفراد العينة لديهم مؤهل علمي بدرجة تقني سامي، وهم يمثلون ما نسبته 38.1% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون مؤهل علمي بكالوريا فأقل 21، أي ما نسبته 33.3%، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى جامعي 18 فرد، موزعين على مستويين: مستوى ليسانس وعدد أفراد 12 فرد، يحتلون ما نسبته 19.1% من الحجم الإجمالي للعينة، يبقى 6 أفراد لديهم مستوى ماستر، حيث يحتلون أقل نسبة من العينة الإجمالية والتي تبلغ 9.5%. وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لديهم مؤهلات علمية تقل عن المستوى الجامعي (ماستر و ليسانس) وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

رابعاً: سنوات الخبرة

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
20.6%	13	أقل من 5 سنوات
42.9%	27	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات
27%	17	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة
9.5%	6	15 سنة فأكثر
100%	63	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من النتائج في الجدول أعلاه أن (42.9%) من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 27 فرد، هم من أصحاب الخبرة من (5 سنوات الى أقل من 10 سنوات)، أما الذين امتلكوا خبرة تتراوح من (10 سنوات الى أقل من 15 سنة) فقد شكلوا ما نسبته (27%)، والبالغ عددهم 17 عامل، في حين أن الذين شكلوا خبرة لم تتجاوز (5 سنوات) فقد شكلوا ما نسبته (20.6%)، والبالغ عددهم 13 عامل، ولقد بلغ عدد الذين امتلكوا خبرة تزيد عن (15 سنة)، 6 أفراد شكلوا ما نسبته (9.5%).

وهذه النتيجة تتسجم مع أعمار ومؤهلات العاملين في الشركة محل الدراسة.

خامساً: المستوى الوظيفي

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
1.6%	1	مدير
12.7%	8	رئيس قسم
85.7%	54	موظف
100%	63	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن هناك مدير واحد للمؤسسة يمثل ما نسبته (1.6%) من أفراد عينة الدراسة، أما عدد الذين يشغلون منصب رئيس القسم فهو 8 أفراد يمثلون ما نسبته (12.7%) من أفراد

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

العينة، في حين نرى أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم موظفين اداريين عددهم 54 موظف، يمثلون نسبة عالية تبلغ (85.7%).

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور القيادة التحويلية

من أجل التعرف على واقع القيادة التحويلية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط بجيجل، تم تخصيص (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي: التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبارية الفردية، حيث تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، وفيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية:

الجدول رقم(13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية

الأهمية النسبية	أبعاد القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
04	التأثير المثالي	3.58	0.797	مرتفعة
03	الدفع الالهامي	3.59	0.815	مرتفعة
02	الاستشارة الفكرية	3.77	0.837	مرتفعة
01	الاعتبارية الفردية	4.17	0.542	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.78	0.680	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم (13) تبين أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط بجيجل، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحور القيادة التحويلية (3.78)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، أما بخصوص الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.680) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

أما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة فقد كانت متقاربة، وكان ترتيبها كما يلي:

في المرتبة الأولى بعد " الاعتبارية الفردية " بمتوسط حسابي (4.17)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.542)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

في المرتبة الثانية بعد " الاستشارة الفكرية " بمتوسط حسابي (3.77)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.837)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

في المرتبة الثالثة بعد " الدفع الإلهامي " بمتوسط حسابي (3.59)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.815)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فيأتي بعد " التأثير المثالي " بمتوسط حسابي (3.58)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.797)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

وفيما يلي وصف لإجابات الباحثين حول كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية:

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التأثير المثالي

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في التأثير

المثالي.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التأثير المثالي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يمتلك القائد ثقة عالية في نفسه	3.62	1.084	مرتفعة
02	يتحلى القائد في العمل بالسلوك الأخلاقي	3.95	0.792	مرتفعة
03	تصرف القائد لسلوك نموذجي يدفع المرؤوسين إلى محاكاته (تقليده)	3.76	0.797	مرتفعة
04	يهتم القائد بحاجات المرؤوسين	3.62	1.288	مرتفعة
05	يمتلك القائد القدرة على الإقناع لزيادة حماس المرؤوسين	3.71	0.831	مرتفعة
06	يضحي القائد بمكاسبه الشخصية لصالح الجماعة	2.83	1.144	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد التأثير المثالي	3.58	0.797	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد "التأثير المثالي" جاءت بمتوسط حسابي (3.58)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.797)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "التأثير المثالي"، تتراوح ما بين [2.83-3.95]، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين [0.792-1.288]، وقد جاءت كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة " يتحلى القائد في العمل بالسلوك الأخلاقي " بمتوسط حسابي (3.95)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.792)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

أما في المرتبة السادسة والأخيرة تأتي فقرة " يضحى القائد بمكاسبه الشخصية لصالح الجماعة" بمتوسط حسابي (2.83)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.144)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الدفع الإلهامي

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في الدفع الإلهامي.

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الدفع الإلهامي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	يعبر القائد عن تقديره لأداء المرؤوسين في المؤسسة	4.05	0.869	مرتفعة
8	يدعم القائد روح الفريق لدى المرؤوسين	4.10	0.734	مرتفعة
9	يمنح القائد للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة	3.37	1.112	متوسطة
10	يلهم القائد مرؤوسيه للحصول على الترقيات في العمل	2.84	1.394	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد الدفع الإلهامي	3.59	0.815	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد " الدفع الإلهامي " جاءت بمتوسط حسابي (3.59)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.815)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "الدفع الإلهامي"، تتراوح ما بين

[2.84-4.10]، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين [0.734-1.394]، وقد جاءت كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة " يدعم القائد روح الفريق لدى المرؤوسين " بمتوسط حسابي (4.10)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.734)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

أما في المرتبة الخامسة والأخيرة تأتي فقرة " يلهم القائد مرؤوسيه للحصول على الترقيات في العمل" بمتوسط حسابي (2.84)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.394)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الإستثارة الفكرية

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في الإستثارة الفكرية.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الإستثارة الفكرية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	يثير القائد مرؤوسيه للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات	3.84	0.987	مرتفعة
12	يحث القائد مرؤوسيه على الإبداع في العمل	3.97	0.647	مرتفعة
13	يرحب القائد بالنقد البناء من طرف المرؤوسين	3.63	1.182	مرتفعة
14	يشجع القائد مرؤوسيه على التعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل	4.06	0.878	مرتفعة
15	يتقبل القائد الأفكار الجديدة المتعارضة مع أفكاره في حدود العمل	3.32	1.162	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد الإستثارة الفكرية	3.77	0.837	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد " الاستثارة الفكرية " جاءت بمتوسط حسابي (3.77)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.837)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "الإستثارة الفكرية"، تتراوح ما بين

[3.32-4.06]، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين [0.647-1.182]، وقد جاءت كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة " يشجع القائد مرؤوسيه على التعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي (4.06)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.878)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

أما في المرتبة الخامسة والأخيرة تأتي فقرة " يتقبل القائد الأفكار الجديدة المتعارضة مع أفكاره في حدود العمل" بمتوسط حسابي (3.32)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.162)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الاعتبارية الفردية

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية المتمثل في الاعتبارية الفردية.

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاعتبارية الفردية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	يحترم القائد خصوصيات المرؤوسين في المؤسسة	4.48	0.715	مرتفعة جدا
17	يقوم القائد بالتقييم الجيد لأداء مرؤوسيه (نقاط القوة والضعف)	3.87	0.729	مرتفعة
18	يهتم القائد بالمرؤوسين من ذوي القدرات المتميزة	4.44	0.642	مرتفعة جدا
19	يوفر القائد الوسائل اللازمة لدعم الاتصال الفعال داخل المؤسسة	3.95	0.771	مرتفعة
20	يهتم القائد بتنمية كفاءة المرؤوسين في المؤسسة	4.11	0.785	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد الاعتبارية الفردية	4.17	0.542	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد "الإعتبارية الفردية" جاءت بمتوسط حسابي (4.17)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.542)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "الاعتبارية الفردية"، تتراوح ما بين [3.87-4.48]، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين [0.642-0.785]، وقد جاءت كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة "يحترم القائد خصوصيات المرؤوسين في المؤسسة" بمتوسط حسابي (4.48)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس لكارث الخماسي [4.2-05]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" المقابل للدرجة المرتفعة جدا من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.715)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

أما في المرتبة الخامسة والأخيرة تأتي فقرة "يقوم القائد بالتقييم الجيد لأداء مرؤوسيه (نقاط القوة والضعف)" بمتوسط حسابي (3.87)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.729)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التميز التنظيمي

يتضمن محور التميز التنظيمي (19) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد وهي: التميز من خلال الموارد البشرية، التميز من خلال الهيكل التنظيمي، التميز من خلال الاستراتيجية، التميز من خلال الثقافة التنظيمية، حيث تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية حول كل بعد من هذه الأبعاد، وفيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التميز التنظيمي.

الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التميز التنظيمي

الأهمية النسبية	أبعاد التميز التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
03	التميز من خلال الموارد البشرية	4.01	0.625	مرتفعة
01	التميز من خلال الهيكل التنظيمي	4.09	0.495	مرتفعة
04	التميز من خلال الاستراتيجية	3.84	0.590	مرتفعة
02	التميز من خلال الثقافة التنظيمية	4.08	0.412	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري	4.00	0.448	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

من خلال الجدول رقم (18) تبين أن مستوى التميز التنظيمي بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط بجيجل، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحور التميز التنظيمي (4.00)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، أما بخصوص الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.448) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

أما مستوى ممارسة أبعاد التميز التنظيمي الأربعة فقد كانت متقاربة، وكان ترتيبها كما يلي:

في المرتبة الأولى بعد " التميز من خلال الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي (4.09)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.495)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

في المرتبة الثانية بعد " التميز من خلال الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي (4.08)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.412)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

في المرتبة الثالثة بعد " التميز من خلال الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (4.01)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.625)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فيأتي بعد " التميز من خلال الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.84)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.590)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

وفيما يلي وصف لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التميز من خلال الموارد البشرية
الجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الأول من أبعاد التميز التنظيمي والمتمثل في التميز من
خلال الموارد البشرية.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التميز من خلال الموارد البشرية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	يملك المرؤوسون الكفاءات للقيام بالمهام الوظيفية	3.84	0.919	مرتفعة
22	يملك المرؤوسون القدرة على التفكير الابداعي في العمل	3.84	0.884	مرتفعة
23	يتحلى المرؤوسون بمرونة في التعامل مع مواقف العمل	3.89	0.721	مرتفعة
24	يتم توجيه كفاءة المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة	3.97	0.595	مرتفعة
25	يدرك المرؤوسون متطلبات عملهم جيدا	4.49	0.619	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد التميز من خلال الموارد البشرية	4.01	0.625	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد " التميز من خلال الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (4.01)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.625)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "التميز من خلال الموارد البشرية"، تتراوح ما بين [3.84-4.49]، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين [0.595-0.919]، وقد جاءت كما يلي:
في المرتبة الأولى فقرة " يدرك المرؤوسون متطلبات عملهم جيدا " بمتوسط حسابي (4.49)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس لكارث الخماسي [4.2-05]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" المقابل للدرجة المرتفعة جدا من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.619)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

أما في المرتبة الرابعة والخامسة فتأتي الفقرتين " يملك المرؤوسون الكفاءات للقيام بالمهام الوظيفية"، " يملك المرؤوسون القدرة على التفكير الابداعي في العمل"، بمتوسط حسابي (3.84)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.919)، (0.884)، وهما بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التميز من خلال الهيكل التنظيمي

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثاني من أبعاد التميز التنظيمي والمتمثل في التميز من خلال الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التميز من خلال الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
26	توجد أهداف واضحة لكل قسم في المؤسسة	4.70	0.463	مرتفعة جدا
27	يتم التنسيق في توزيع المهام بين المرؤوسين	4.29	0.633	مرتفعة جدا
28	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة	3.86	0.780	مرتفعة
29	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية في المؤسسة	3.52	0.859	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد التميز من خلال الهيكل التنظيمي	4.09	0.495	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد " التميز من خلال الهيكل التنظيمي " بمتوسط حسابي (4.09)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.495)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد " التميز من خلال الهيكل التنظيمي " تتراوح ما بين [3.52-4.70]، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين [0.463-0.859]، وقد جاءت كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " توجد أهداف واضحة لكل قسم في المؤسسة " بمتوسط حسابي (4.70)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس لكارث الخماسي [4.2-05]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" المقابل للدرجة المرتفعة جدا من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.463)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فتأتي فقرة " تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.52)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.859)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التميز من خلال الاستراتيجية

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثالث من أبعاد التميز التنظيمي والمتمثل في التميز من خلال الاستراتيجية .

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التميز من خلال الإستراتيجية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
30	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية متميزة	3.78	0.728	مرتفعة
31	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات أفضل من المنافسين	4.52	0.644	مرتفعة جدا
32	تشتمل استراتيجية المؤسسة على خطط بديلة لمواجهة التغيرات المفاجئة	3.78	0.792	مرتفعة
33	تدعم استراتيجية المؤسسة مناخ العمل الذي يعزز السلوكيات المرغوبة لدى المرؤوسين	3.60	0.959	مرتفعة
34	تصمم استراتيجيات المؤسسة مع مراعاة تطلعات جميع الأطراف بها	3.54	0.758	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد التميز من خلال الاستراتيجية	3.84	0.590	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد " التميز من خلال الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.84)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.590)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد " التميز من خلال الاستراتيجية "، تتراوح ما بين [3.54-4.52]، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين [0.644-0.959]، وقد جاءت كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " تحرص المؤسسة على تقديم منتجات أفضل من المنافسين" بمتوسط حسابي (4.52)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس لكارث الخماسي [4.2-05]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" المقابل للدرجة المرتفعة جدا من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.644)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة. أما في المرتبة الخامسة والأخيرة فتأتي فقرة " تصمم استراتيجيات المؤسسة مع مراعاة تطلعات جميع الأطراف بها" بمتوسط حسابي (3.54)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.758)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

رابعا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التميز من الثقافة التنظيمية

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الرابع من أبعاد التميز التنظيمي والمتمثل في التميز من خلال الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التميز من خلال الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
35	تعكس ثقافة المؤسسة مبدأ الاحترام المتبادل في العمل	4.24	0.665	مرتفعة جدا
36	توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين	3.94	0.619	مرتفعة
37	تشجع ثقافة المؤسسة المنافسة بين العاملين لدفعهم نحو الأفضل	4.00	0.568	مرتفعة
38	تتميز ثقافة المؤسسة بدعم كفاءات المرؤوسين	4.19	0.715	مرتفعة
39	تدعم ثقافة المؤسسة قيم التميز	4.03	0.567	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد التميز من خلال الثقافة التنظيمية	4.08	0.412	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد " التميز من خلال الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي (4.08)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.412)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد " التميز من خلال الثقافة التنظيمية " تتراوح ما بين [3.94-4.24]، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين [0.567-0.715]، وقد جاءت كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " تعكس ثقافة المؤسسة مبدأ الاحترام المتبادل في العمل " بمتوسط حسابي (4.24)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس لكارث الخماسي [4.2-05]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" المقابل للدرجة المرتفعة جدا من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.665)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

أما في المرتبة الخامسة والأخيرة فتأتي فقرة " توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين " بمتوسط حسابي (3.94)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.619)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء إختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة. وفيما يلي إختبار الفرضية الرئيسية القائلة:

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

مع فرضياتها الفرعية، والجدول التالي يوضح نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

الجدول رقم(23): نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

المتغير المستقل: القيادة التحويلية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
التأثير المثالي	-0,172	-1,004	0,320	3,103
الدفع الإلهامي	-0,242	-1,197	0,236	4,291
الإستثارة الفكرية	0,215	1,085	0,282	4,111
الإعتبارية الفردية	0,760	4,094	0,000	3,628
قيمة R ²	0,449			
قيمة F	11,803			
مستوى الدلالة	0,000			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (23) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.449$) وهذا يعني أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (44.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي، ونظرا لأن قيمة ($F = 11,803$)، ومستوى الدلالة ($= 0.000$)، فإننا نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

ويبين الجدول رقم (23) كذلك أثر أبعاد القيادة التحويلية في التميز التنظيمي، حيث بينت النتائج وجود أثر للإعتبارية الفردية ($Beta = 0.760$)، مستوى الدلالة $= 0.000$ وهو أقل من (0.05) في التميز التنظيمي، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من التأثير المثالي ($Beta = -0.172$)، مستوى الدلالة $= 0.320$ وهو أكبر من (0.05)، والدفع الإلهامي ($Beta = -0.242$)، مستوى الدلالة $= 0.236$ وهو أكبر من (0.05)، والإستثارة الفكرية ($Beta = 0.215$)، مستوى الدلالة $= 0.282$ وهو أكبر من (0.05) على التميز التنظيمي.

وتبين النتائج قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor) VIF التي تراوحت ما بين (3.103 - 4.291) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)¹ وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

¹ Berenson, M.L, and al "Basic Business Statistics: Concepts and Application", 11th edition, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall ,2009, p:737.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

وفيما يلي إختبار للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، والتي تتعلق بدراسة أثر القيادة التحويلية في أبعاد التميز التنظيمي.

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة".

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(24): نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز من خلال الموارد البشرية.

المتغير المستقل: القيادة التحويلية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
التأثير المثالي	0,071	0,488	0,627	3,103
الدفع الإلهامي	-0,232	-1,364	0,178	4,291
الإستثارة الفكرية	0,170	1,020	0,312	4,111
الإعتبارية الفردية	0,758	4,834	0,000	3,628
قيمة R ²	0,607			
قيمة F	22,412			
مستوى الدلالة	0,000			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (24) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.607$) وهذا يعني أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (60.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التميز من خلال الموارد البشرية، ونظراً لأن قيمة ($F=22.412$ ، ومستوى الدلالة = 0.000)، فإننا نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة".

وبين الجدول رقم (24) كذلك أثر أبعاد القيادة التحويلية في التميز من خلال الموارد البشرية، حيث بينت النتائج وجود أثر للإعتبارية الفردية ($Beta=0.758$ ، مستوى الدلالة = 0.000 وهو أقل من 0.05) في التميز من خلال الموارد البشرية، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من التأثير المثالي ($Beta=0.071$ ، مستوى الدلالة = 0.627 وهو أكبر من 0.05)، والدفع الإلهامي ($Beta=-0.232$ ، مستوى الدلالة = 0.178 وهو أكبر

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

من (0.05)، والإستثارة الفكرية (Beta=0.170)، مستوى الدلالة = 0.312 وهو أكبر من (0.05) على التمييز من خلال الموارد البشرية.

وتبين النتائج قيمة معامل تضخم التباين (VIF Variance Inflationary Factor) التي تراوحت ما بين (3.103 - 4.291) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5) وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(25): نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز من خلال الهيكل التنظيمي

المتغير المستقل: القيادة التحويلية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
التأثير المثالي	-0,378	-1,970	0,054	3,103
الدفع الإلهامي	-0,414	-1,836	0,071	4,291
الإستثارة الفكرية	0,490	2,219	0,030	4,111
الإعتبارية الفردية	0,531	2,561	0,013	3,628
قيمة R ²	0,313			
قيمة F	6,593			
مستوى الدلالة	0,000			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (25) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.313$) وهذا يعني أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (31.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التميز من خلال الهيكل التنظيمي، ونظرا لأن قيمة ($F=6.593$ ، ومستوى الدلالة = 0.000)، فإننا نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

وبين الجدول رقم (25) كذلك أثر أبعاد القيادة التحويلية في التميز من خلال الهيكل التنظيمي، حيث بينت النتائج وجود أثر للإعتبارية الفردية ($Beta=0.531$ ، مستوى الدلالة = 0.013 وهو أقل من 0.05)،

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

والإستثارة الفكرية ($Beta=0.490$ ، مستوى الدلالة = 0.030 وهو أقل من 0.05) في التميز من خلال الهيكل التنظيمي، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من التأثير المثالي ($Beta=-0.378$ ، مستوى الدلالة = 0.054 وهو أكبر من 0.05)، والدفع الإلهامي ($Beta=-0.414$ ، مستوى الدلالة = 0.071 وهو أكبر من 0.05) على التميز من خلال الهيكل التنظيمي.

وتبين النتائج قيمة معامل تضخم التباين (VIF Variance Inflationary Factor) التي تراوحت ما بين (3.103 - 4.291) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5) وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة".

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(26): نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز من خلال الإستراتيجية

المتغير المستقل: القيادة التحويلية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
التأثير المثالي	-0,132	-0,646	0,521	3,103
الدفع الإلهامي	-0,128	-0,531	0,597	4,291
الإستثارة الفكرية	0,094	0,400	0,691	4,111
الإعتبارية الفردية	0,556	2,515	0,015	3,628
قيمة R^2	0,217			
قيمة F	4,028			
مستوى الدلالة	0.006			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (26) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.217$) وهذا يعني أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (21.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التميز من خلال الإستراتيجية، ونظرا لأن قيمة ($F=4.028$ ، ومستوى الدلالة = 0.006)، فإننا نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة".

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

ويبين الجدول رقم (26) كذلك أثر أبعاد القيادة التحويلية في التميز من خلال الإستراتيجية، حيث بينت النتائج وجود أثر للإعتبارية الفردية ($Beta=0.556$ ، مستوى الدلالة = 0.015 وهو أقل من 0.05) في التميز من خلال الإستراتيجية، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من التأثير المثالي ($Beta=-0.132$ ، مستوى الدلالة = 0.521 وهو أكبر من 0.05)، والدفع الإلهامي ($Beta=-0.128$ ، مستوى الدلالة = 0.597 وهو أكبر من 0.05)، والإستثارة الفكرية ($Beta=0.094$ ، مستوى الدلالة = 0.691 وهو أكبر من 0.05) على التميز من خلال الإستراتيجية.

وتبين النتائج قيمة معامل تضخم التباين (VIF Variance Inflationary Factor) التي تراوحت ما بين (3.103 - 4.291) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5) وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة".

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (27): نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز من خلال الثقافة التنظيمية

المتغير المستقل: القيادة التحويلية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
التأثير المثالي	-0,268	-1,354	0,181	3,103
الدفع الإلهامي	-0,066	-0,283	0,778	4,291
الإستثارة الفكرية	0,024	0,104	0,918	4,111
الإعتبارية الفردية	0,688	3,212	0,002	3,628
قيمة R^2		0,267		
قيمة F		5,277		
مستوى الدلالة		0.001		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.267$) وهذا يعني أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (26.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التميز من خلال الثقافة التنظيمية، ونظرا لأن قيمة ($F=5.277$ ، ومستوى الدلالة = 0.001)، فإننا نقبل الفرضية التي تنص على

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

"وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة".

ويبين الجدول رقم (27) كذلك أثر أبعاد القيادة التحويلية في التميز من خلال الإستراتيجية، حيث بينت النتائج وجود أثر للإعتبارية الفردية ($Beta=0.688$ ، مستوى الدلالة = 0.002 وهو أقل من 0.05) في التميز من خلال الثقافة التنظيمية، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من التأثير المثالي ($Beta=-$ 0.268، مستوى الدلالة = 0.181 وهو أكبر من 0.05)، والدفع الإلهامي ($Beta=-0.066$ ، مستوى الدلالة = 0.778 وهو أكبر من 0.05)، والإستثارة الفكرية ($Beta=0.024$ ، مستوى الدلالة = 0.918 وهو أكبر من 0.05) على التميز من خلال الثقافة التنظيمية.

وتبين النتائج قيمة معامل تضخم التباين (**VIF** Variance Inflationary Factor) التي تراوحت ما بين (3.103 - 4.291) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة **VIF** أقل من (5) وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

خلاصة

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب العملي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط، حيث تناولنا في البداية تقديماً لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط، ومن ثم وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التطرق لأساليب المعالجة الإحصائية التي تم اعتمادها، مروراً بإختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم عرض وتحليل لبيانات الدراسة، وصولاً إلى إختبار فرضيات الدراسة، والتي توصلنا من خلالها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط.

الخاتمة

الخاتمة

أبرزت هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة، حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط بولاية جيجل، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا، والتي تمت معالجتها وفق ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، واتباع المنهج والأدوات المبينة سابقا، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج النظرية والتطبيقية، إضافة إلى بعض الإقتراحات وآفاق للدراسة تتمثل في ما يلي:

أولا: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية: لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية أبرزها ما يلي:

- ✓ 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 حديثا والتي تكتسي أهمية كبيرة من خلال مساهمتها في إحداث التغيير المطلوب، وكذا تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة فعالة، بالإضافة إلى كونها تساهم في نجاح المنظمة والوصول بها إلى أعلى المستويات والأكثر تنافسية.
- ✓ تعبر القيادة التحويلية عن قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في : التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الإثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية.
- ✓ تتمثل أهم التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية والتي أفرزتها التغيرات العالمية في: المنافسة، العولمة، القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد، الجودة الشاملة والتحديات التكنولوجية.
- ✓ إعتقاد المنظمات على هذا النمط الحديث في القيادة يضمن لها الجودة والتميز في أدائها.
- ✓ الوصول إلى التميز التنظيمي بات أمر حتمي ومهم جدا بالنسبة للمنظمات من أجل البقاء والإستمرار ومواجهة المنافسة.
- ✓ يتوقف تميز أي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات المستمرة والمنافسة الشديدة في البيئة التي تعمل فيها.
- ✓ 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، تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية.

- 2- النتائج التطبيقية: من خلال ما سبق ذكره من تحليل ونقاش للبيانات والمعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:
- ✓ تبين أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط بجيجل، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحور القيادة التحويلية (3.78).
 - ✓ وجود مستوى مرتفع للتأثير المثالي بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط بجيجل، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.58).
 - ✓ وجود مستوى مرتفع للدفع الإلهامي بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط بجيجل، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.59).
 - ✓ وجود مستوى مرتفع للإستثارة الفكرية بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط بجيجل، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.77).
 - ✓ وجود مستوى مرتفع للإعتبارية الفردية بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط بجيجل، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.17).
 - ✓ تبين أن مستوى التميز التنظيمي بمؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط بجيجل، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحور التميز التنظيمي (4.00).
 - ✓ وجود مستوى مرتفع للتميز من خلال الموارد البشرية بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط بجيجل، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.01).
 - ✓ وجود مستوى مرتفع للتميز من خلال الهيكل التنظيمي بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط بجيجل، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.09).
 - ✓ وجود مستوى مرتفع للتميز من خلال الإستراتيجية بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط بجيجل، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.84).
 - ✓ وجود مستوى مرتفع للتميز من خلال الثقافة التنظيمية بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط بجيجل، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.08).
 - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز من خلال الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: إقتراحات الدراسة

- ✓ توعية القيادات بمفهوم القيادة التحويلية من خلال برامج التدريب وورشات العمل.
- ✓ ضرورة تضحية القائد بمكاسبه الشخصية لصالح الجماعة، وذلك لتعزيز سلوك التأثير المثالي لدى المرؤوسين في المؤسسة.
- ✓ على القائد منح فرصة المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة للمرؤوسين، وذلك من أجل تحفيزهم ودفعهم لتقديم أداء أفضل.
- ✓ على القائد تشجيع العمال وتحفيزهم للحصول على الترقيات في العمل.
- ✓ إعادة النظر في طرق وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة في المؤسسة.
- ✓ يتعين على القائد تقبل الأفكار الجديدة المتعارضة مع أفكاره في حدود العمل، وذلك من أجل تعزيز الإستهارة الفكرية للعاملين.
- ✓ ضرورة إستقطاب موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة مهنية قادرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل.
- ✓ الإهتمام بالهياكل التنظيمية الحديثة والمرنة، التي تفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل وتحقيق التميز التنظيمي.
- ✓ المراجعة المستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية في المؤسسة.
- ✓ ضرورة وضع خطط بديلة في إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات المفاجئة.
- ✓ مراعاة تطلعات جميع الأطراف أثناء تصميم إستراتيجية المؤسسة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

إنطلاقاً من النتائج التي تم الوصول إليها و التوصيات التي تم تقديمها، نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع، ولهذا يمكن إقتراح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل هذه الدراسة والتي من بينها:

- ✓ إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليها.
- ✓ إجراء دراسة مقارنة بين واقع القيادة التحويلية في القطاع العام والقطاع الخاص.
- ✓ دراسة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري.
- ✓ دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي.

قائمة

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. أسامة خيرى، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
2. أوما سيكاران، "طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)"، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006.
3. بشير العلاق، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2010.
5. ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000.
6. سالم عيسى بدر، عماد غصاب عبابنة، "مبادئ الإحصاء الوصفي والإستدلالي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
7. سهيل احمد عبيدات، "القيادة أساسيات نظريات مفاهيم"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
8. سهيلة محمد عباس، "القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقيبة لتدريب تنمية الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
9. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام SPSS)", الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007.
10. عبد الشافي محمد أبو الفضل، "القيادة الإدارية في الإسلام"، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، 1996.
11. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، "إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي"، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2010.
12. علي السلمي، "إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)", مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002.
13. كيث جيرنت، ترجمة حسين التلاوي، "القيادة (مقدمة قصيرة جدا)", الطبعة الأولى، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، 2013.
14. ليندة لطاد وآخرون، "منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019.
15. محمد الصيرفي، "القيادة الإدارية الإبداعية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

16. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.
17. موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ب - المجالات**
1. الشنطي، محمود عبد الرحمن، "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 12، 2016.
2. الطاهر بن عبد الرحمن، "القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين"، *مجلة العلوم الانسانية*، العدد 35، 2011.
3. انتصار طالب جبر العواودة، "درجة ممارسة القيادة التحويلية في الادارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 6، 2017.
4. برياوي كمال، قناشي أمينة، "علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بشار"، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، المجلد 3، العدد 2، 2019.
5. بنوناس صباح، "تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية- دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE"، *مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية*، العدد 18، 2015.
6. حنان حسن سليمان، "التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري"، *مجلة العلوم التربوية*، العدد 3، 2018.
7. حياة عبد الباقي، سفيان كويد، "أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت"، *الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق*، العدد 1، 2020.
8. سعد بن مرزوق لعنبي، "أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، *المجلة العربية للإدارة*، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، المجلد 36، العدد 1، 2016.
9. سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، "الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 83، 2010.
10. شفاء محمد علي العزاوي، زيد حضير محسن، "التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي"، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية*، المجلد 9، العدد 18، 2017.

قائمة المراجع

11. ضيف سعيدة، علة مراد، "تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، العدد 2، 2018.
12. عبد الناصر علك حافظ وآخرون، "دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير"، *مجلة الدنانير*، العدد 16، 2019.
13. علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، "أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، العدد 1، 2018.
14. غالبية عبد السلام محمود السامي، "التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد 2، 2014.
15. ماهر صبري درويش، "القيادة التحويلية ودورها في أحداث عملية التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 78، 2009.
16. محمد بن سعيد العمري، "أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي"، *المجلة العربية للإدارة*، العدد 4، 2017.
17. محمد ذيب، "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، العدد 4، 2013.
18. محمد عباس ديوب وآخرون، "تقييم واقع تطبيق معايير إدارة التميز في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري: دراسة ميدانية على العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري"، *مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، العدد 4، 2018.
19. محمود عبد الرحمن الشنطي، "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 12، العدد 1، 2016.
20. محمود عبد الرحمن الشنطي، "دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، العدد 3، 2017.
21. محمود عبد الرحمن الشنطي، صابرين سعيد أبو عمرة، "دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 27، العدد 2، 2019.
22. مظفر أحمد حسين، أحمد عبد الله دانوك، "دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل اسمنت كركوك"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 111، 2017.

23. ندى بنت سلطان السلطان، "مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العاملة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية"، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 38، عدد 1، 2018.
24. نسرين عبد الله بدوي، "دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز: دراسة مقارنة للآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك"، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العدد 2، 2018.
25. نهاية التلباني وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، المجلد 27، العدد 4، 2013.
26. نور حسين فخري، "القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي- بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 118، 2019.
- ج- الرسائل الجامعية**
1. أبو بكر بوسالم، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
2. أحمد صادق محمد الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
3. أسماء سالم النور، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
4. آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بلحمر، "مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة- دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
5. الغامدي، جمعان بن خلف جمعان؛ "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
6. بوالفول مفيدة، "القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017.
7. حارب بن محمد بن علي الحراصي، "القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الاساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، تخصص الادارة التعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2017.
8. حافظ عبد الكريم الغزالي، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

9. حسام سالم السحباني، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
10. حسن محمود حسن ناصر، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
11. خولة مساعد يوسف عبد العال، "درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
12. رؤيا محمود محمد كنعان، "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014.
13. سعود بن ساعد بن زيد الشريف، "درجة ممارسات مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2016.
14. سعيدة ضيف، "القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة: دراسة حالة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019.
15. سلطان نايف الحربي، "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالإنجاز التنظيمي للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012.
16. صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
17. صياحي الأخضر، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
18. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
19. عزام محمد حسن العثماني، "دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2017.

قائمة المراجع

20. علي يوسف ابو هويدي، "واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في اقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة اليرموك، الاردن، 2013.
21. لمين وادي، "مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها: دراسة ميدانية بجامعة عنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة سطيف2، الجزائر، 2014.
22. محمد كريم، حسني سعيد خلف، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.
23. مريم عبد القادر محمد الزياعي، "واقع ممارسة إجراءات القيادة التحويلية ودرجة أهميتها لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة الرياض التعليمية في وجهة نظرهن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2009.
24. ناصر بن أحمد بن ناصر الحمد، "القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، رسالة ماجستير، تخصص الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية، 2010.
25. نورة عبد الله حزام الشهراني، "دور ادارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.
26. نوف بنت صالح بن محمد الثنيان، "القيادة التحويلية لدى مشرفات الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض، 2012.

A. Books

1. Berenson, M. L, and al "**Basic Business Statistics: Concepts and Application**", 11th edition, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall ,2009.
2. Krejcie, R. V. & morgan, D. W. "**Determining Sample Size for Research Activities**". Educational and Psychological Measurement, 1970.
3. Marshall, E, S, "**Transformational Leadership in Nursing, Springer Publishing Company**", United States of America, 2011.
4. Sekaran, U ,"**Research Methods For Business: A Skill Building Approach**", 4th Edition, Wiley India Pvt. Ltd, New Delhi, India , 2006.

B. Journal

5. Alhefeti, S, and Al, "The Influence of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Organizational Excellence", **Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems**, Vol 11, Special Issue, 2019.
6. Alnaweigah ,A,B, "The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff", **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, VOL 5, Issue 3, 2013.
7. Alqatawenh, A, S, "Transformational leadership style and its relationship with change management", **Business: Theory and Practice**, Issue 19, 2018.
8. Ekradi, E and Nia, Y, M, "Relationship between Transformational Leadership and Organizational Excellence of Educational Offices of Zanjan Province", **Research on Educational Leadership and Management**, Vol 1, Issue 4, 2015.
9. Gulluce, A, C, "The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment : Astudy on The bemk Employees", **Journal of Service science and Management**, 2016.

10. Samy, S, Al Shobaki M, "Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staf", **ITEE Journal Information Technology & Electrical Engineering**, Volume 6, 2017 .

11. Sharma, M, K and Jain, S, "Leadership Management : Principles, Models and Theories", **Globel Journal of Management and Business Studies**, Volume3, Number 3, 2013.

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	إسم ولقب الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة جيجل	الرابطي هناء	01
جامعة جيجل	صالحي محمد	02
جامعة جيجل	عبد اللوش محمد	03
جامعة جيجل	لواج منير	04
جامعة جيجل	مرغيت عبد الحميد	05

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحثنا العلمي استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية حول موضوع " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة"، دراسة حالة: "مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط بولاية جيجل"، ونظرا لأهمية الإجابات المقدمة من طرفكم نرجو منكم تقديم الدعم لنا بالإجابة بكل صدق وجدية على عبارات الاستبانة، حيث نحيطكم علما بأن هذه الإجابات تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

- يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة عند الإجابة.

إعداد الطالبين:

- بوخناف نسيم
- بوعجل مسعود

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي: بكالوريا فأقل تقني سامي

ليسانس ماستر

4/ عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5/ المستوى الوظيفي: مدير رئيس قسم

موظف

المحور الثاني: المتغير المستقل "القيادة التحويلية"

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التأثير المثالي						
1	يمتلك القائد ثقة عالية في نفسه					
2	يتحلّى القائد في العمل بالسلوك الأخلاقي					
3	تصرف القائد بسلوك نموذجي يدفع المرؤوسين إلى محاكاته (تقليده)					
4	يهتم القائد بحاجات المرؤوسين					
5	يمتلك القائد القدرة على الإقناع لزيادة حماس المرؤوسين					
6	يضحى القائد بمكاسبه الشخصية لصالح الجماعة في بعض الحالات					
الدفع الإلهامي (التحفيز)						
7	يعبر القائد عن تقديره لأداء المرؤوسين في المؤسسة					
8	يدعم القائد روح الفريق لدى المرؤوسين					
9	يمنح القائد للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة					
10	يشجع القائد مرؤوسيه للحصول على الترقّيات في العمل					
الاستثارة الفكرية						
11	يثير القائد مرؤوسيه للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات					
12	يحث القائد مرؤوسيه على الإبداع في العمل					
13	يرحب القائد بالنقد البناء من طرف المرؤوسين					
14	يشجع القائد مرؤوسيه على التعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل					
15	يقبل القائد الأفكار الجديدة المتعارضة مع أفكاره في العمل					
الاعتبارية الفردية						
16	يحترم القائد خصوصيات المرؤوسين في المؤسسة					
17	يقوم القائد بالتقييم الجيد لأداء مرؤوسيه (نقاط القوة والضعف)					
18	يهتم القائد بالمرؤوسين من ذوي القدرات المتميزة					
19	يوفر القائد الوسائل اللازمة لدعم الاتصال الفعال داخل المؤسسة					
20	يهتم القائد بتنمية كفاءة المرؤوسين في المؤسسة					

المحور الثالث: المتغير التابع "التميز التنظيمي"

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التميز من خلال الموارد البشرية						
21	يمتلك المرؤوسون الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية					
22	يمتلك المرؤوسون القدرة على التفكير الابداعي في العمل					
23	يتحلى المرؤوسون بالمرونة في التعامل مع مواقف العمل					
24	يتم توجيه كفاءة المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة					
25	يدرك المرؤوسون متطلبات عملهم جيدا					
التميز من خلال الهيكل التنظيمي						
26	توجد أهداف واضحة لكل قسم في المؤسسة					
27	يتم التنسيق في توزيع المهام بين المرؤوسين					
28	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة					
29	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية في المؤسسة					
التميز من خلال الاستراتيجية						
30	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة					
31	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات أفضل من المنافسين					
32	تشتمل استراتيجية المؤسسة على خطط بديلة لمواجهة التغيرات المفاجئة					
33	تدعم استراتيجية المؤسسة مناخ العمل الذي يعزز السلوكيات المرغوبة لدى المرؤوسين					
34	تصمم استراتيجيات المؤسسة مع مراعاة تطلعات جميع الأطراف بها					
التميز من خلال الثقافة التنظيمية						
35	تعكس ثقافة المؤسسة مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والقادة الإداريين					
36	توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين					
37	تشجع ثقافة المؤسسة المنافسة بين العاملين لدفعهم نحو الأفضل					
38	تتميز ثقافة المؤسسة بدعم كفاءات المرؤوسين					
39	تدعم ثقافة المؤسسة قيم التميز بين العاملين في المؤسسة					

Corrélations

		Corrélations						التأثير_المثالي
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	
Q1	Corrélacion de Pearson	1	,373**	,658**	,611**	,772**	,570**	,833**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,000	,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63
Q2	Corrélacion de Pearson	,373**	1	,391**	,520**	,347**	,490**	,633**
	Sig. (bilatérale)	,003		,002	,000	,005	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63
Q3	Corrélacion de Pearson	,658**	,391**	1	,664**	,626**	,590**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63
Q4	Corrélacion de Pearson	,611**	,520**	,664**	1	,635**	,589**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63
Q5	Corrélacion de Pearson	,772**	,347**	,626**	,635**	1	,642**	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,000		,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63	63
Q6	Corrélacion de Pearson	,570**	,490**	,590**	,589**	,642**	1	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	63	63	63	63	63	63	63
التأثير_المثالي	Corrélacion de Pearson	,833**	,633**	,809**	,856**	,835**	,818**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	63	63	63	63	63	63	63

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations				
		Q7	Q8	Q9	Q10	الدفع_الإلهامي
Q7	Corrélation de Pearson	1	,397**	,499**	,446**	,717**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63
Q8	Corrélation de Pearson	,397**	1	,589**	,504**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63
Q9	Corrélation de Pearson	,499**	,589**	1	,517**	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	63	63	63	63	63
Q10	Corrélation de Pearson	,446**	,504**	,517**	1	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	63	63	63	63	63
الدفع_الإلهامي	Corrélation de Pearson	,717**	,748**	,828**	,836**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	63	63	63	63	63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations					الاستشارة الفكرية
		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	
Q11	Corrélation de Pearson	1	,497**	,489**	,645**	,678**	,774**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q12	Corrélation de Pearson	,497**	1	,723**	,657**	,658**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q13	Corrélation de Pearson	,489**	,723**	1	,707**	,814**	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q14	Corrélation de Pearson	,645**	,657**	,707**	1	,787**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q15	Corrélation de Pearson	,678**	,658**	,814**	,787**	1	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	63	63	63	63	63	63
الاستشارة الفكرية	Corrélation de Pearson	,774**	,797**	,884**	,882**	,934**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	63	63	63	63	63	63

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations					الاعتبارية_الفردية
		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	
Q16	Corrélation de Pearson	1	,211	,340**	,276*	,335**	,576**
	Sig. (bilatérale)		,098	,006	,029	,007	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q17	Corrélation de Pearson	,211	1	,432**	,735**	,532**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,098		,000	,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q18	Corrélation de Pearson	,340**	,432**	1	,467**	,412**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000		,000	,001	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q19	Corrélation de Pearson	,276*	,735**	,467**	1	,622**	,845**
	Sig. (bilatérale)	,029	,000	,000		,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q20	Corrélation de Pearson	,335**	,532**	,412**	,622**	1	,796**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,001	,000		,000
	N	63	63	63	63	63	63
الاعتبارية_الفردية	Corrélation de Pearson	,576**	,790**	,695**	,845**	,796**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	63	63	63	63	63	63

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	التمييز بالموارد البشرية
Q21	Corrélation de Pearson	1	,862**	,800**	,580**	,565**	,944**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q22	Corrélation de Pearson	,862**	1	,858**	,451**	,558**	,930**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q23	Corrélation de Pearson	,800**	,858**	1	,368**	,450**	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,003	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q24	Corrélation de Pearson	,580**	,451**	,368**	1	,350**	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003		,005	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q25	Corrélation de Pearson	,565**	,558**	,450**	,350**	1	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,005		,000
	N	63	63	63	63	63	63
التمييز بالموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,944**	,930**	,868**	,642**	,692**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	63	63	63	63	63	63

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدف البنائي لعبارات بعد التميز من خلال الهيكل التنظيمي:

Corrélations

		Corrélations				التميز_من_خلال_الهيكل _التنظيمي
		Q26	Q27	Q28	Q29	
Q26	Corrélation de Pearson	1	,244	,504**	,160	,580**
	Sig. (bilatérale)		,054	,000	,209	,000
	N	63	63	63	63	63
Q27	Corrélation de Pearson	,244	1	,117	,432**	,611**
	Sig. (bilatérale)	,054		,363	,000	,000
	N	63	63	63	63	63
Q28	Corrélation de Pearson	,504**	,117	1	,547**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,363		,000	,000
	N	63	63	63	63	63
Q29	Corrélation de Pearson	,160	,432**	,547**	1	,826**
	Sig. (bilatérale)	,209	,000	,000		,000
	N	63	63	63	63	63
التميز_من_خلال_الهيكل_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,580**	,611**	,787**	,826**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	63	63	63	63	63

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	التميز من خلال الاسترا تيجية
Q30	Corrélation de Pearson	1	,424**	,444**	,149	,454**	,624**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,245	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q31	Corrélation de Pearson	,424**	1	,485**	,498**	,436**	,728**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q32	Corrélation de Pearson	,444**	,485**	1	,689**	,552**	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q33	Corrélation de Pearson	,149	,498**	,689**	1	,521**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,245	,000	,000		,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q34	Corrélation de Pearson	,454**	,436**	,552**	,521**	1	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	63	63	63	63	63	63
التميز من خلال الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,624**	,728**	,850**	,790**	,782**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	63	63	63	63	63	63

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations					التميز من خلال الثقافة التنظيمية
		Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	
Q35	Corrélacion de Pearson	1	,077	,384**	,005	,279*	,530**
	Sig. (bilatérale)		,551	,002	,970	,027	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q36	Corrélacion de Pearson	,077	1	,138	,210	,006	,438**
	Sig. (bilatérale)	,551		,282	,099	,964	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q37	Corrélacion de Pearson	,384**	,138	1	,596**	,601**	,813**
	Sig. (bilatérale)	,002	,282		,000	,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q38	Corrélacion de Pearson	,005	,210	,596**	1	,661**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,970	,099	,000		,000	,000
	N	63	63	63	63	63	63
Q39	Corrélacion de Pearson	,279*	,006	,601**	,661**	1	,762**
	Sig. (bilatérale)	,027	,964	,000	,000		,000
	N	63	63	63	63	63	63
التميز من خلال الثقافة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,530**	,438**	,813**	,758**	,762**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	63	63	63	63	63	63

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ألفا كرونباخ لبعء التأثير المثالي

atistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	6

ألفا كرونباخ لبعء الدفع الإلهامي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	4

ألفا كرونباخ لبعء الإستثارة الفكرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	5

ألفا كرونباخ لبعء الإعتبارية الفردية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	5

ألفا كرونباخ لمحور القيادة التحويلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	20

ألفا كرونباخ لمحور التميز التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	19

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
التأثير_المثالي	63	-,896	,302	-,213	,595
الدفع_الالهامي	63	-,279	,302	-,976	,595
الاستشارة_الفكرية	63	-,863	,302	-,146	,595
الاعتبارية_الفردية	63	-1,018	,302	,186	,595
القيادة_التحويلية	63	-,708	,302	-,803	,595
التميز_التنظيمي	63	-1,179	,302	,484	,595
N valide (listwise)	63				

الملحق رقم (06): البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية:

Effectifs

Statistiques

		الجنس	السن	العلمي_المؤهل	الخبرة_سنوات	الوظيفي_المستوى
N	Valide	63	63	63	63	63
	Manquante	0	0	0	0	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	56	88,9	88,9	88,9
Valide أنثى	7	11,1	11,1	100,0
Total	63	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	15	23,8	23,8	23,8
Valide من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	46	73,0	73,0	96,8
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	2	3,2	3,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا فأقل	21	33,3	33,3	33,3
تقني سامي	24	38,1	38,1	71,4
Valide ليسانس	12	19,0	19,0	90,5
ماستر	6	9,5	9,5	100,0
Total	63	100,0	100,0	

المستوى_الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	1	1,6	1,6	1,6
Valide رئيس قسم	8	12,7	12,7	14,3
موظف	54	85,7	85,7	100,0
Total	63	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

سنوات_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	12	19,0	19,0	19,0
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	47	74,6	74,6	93,7
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	4	6,3	6,3	100,0
Total	63	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ومتغيرات الدراسة

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور القيادة التحويلية بأبعادها:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	63	3,62	1,084
Q2	63	3,95	,792
Q3	63	3,76	,797
Q4	63	3,62	1,288
Q5	63	3,71	,831
Q6	63	2,83	1,144
التأثير_المثالي	63	3,58	,797
Q7	63	4,05	,869
Q8	63	4,10	,734
Q9	63	3,37	1,112
Q10	63	2,84	1,394
الدفع_الالهامي	63	3,59	,815
Q11	63	3,84	,987
Q12	63	3,97	,647
Q13	63	3,63	1,182
Q14	63	4,06	,878
Q15	63	3,32	1,162
الاستنارة_الفكرية	63	3,77	,837
Q16	63	4,48	,715
Q17	63	3,87	,729
Q18	63	4,44	,642
Q19	63	3,95	,771
Q20	63	4,11	,785
الاعتبارية_الفردية	63	4,17	,542
القيادة_التحويلية	63	3,78	,680
N valide (listwise)	63		

الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ومتغيرات الدراسة

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور التميز التنظيمي بأبعادها:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q21	63	3,84	,919
Q22	63	3,84	,884
Q23	63	3,89	,721
Q24	63	3,97	,595
Q25	63	4,49	,619
التميز_بالموارد_البشرية	63	4,01	,625
Q26	63	4,70	,463
Q27	63	4,29	,633
Q28	63	3,86	,780
Q29	63	3,52	,859
التميز_من_خلال_الهيكل_التنظيمي	63	4,09	,495
Q30	63	3,78	,728
Q31	63	4,52	,644
Q32	63	3,78	,792
Q33	63	3,60	,959
Q34	63	3,54	,758
التميز_من_خلال_الاستراتيجيات	63	3,84	,590
Q35	63	4,24	,665
Q36	63	3,94	,619
Q37	63	4,00	,568
Q38	63	4,19	,715
Q39	63	4,03	,567
التميز_من_خلال_الثقافة_التنظيمية	63	4,08	,412
التميز_التنظيمي	63	4,00	,448
N valide (listwise)	63		

الملحق رقم (08): إختبار الفرضيات

نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,670 ^a	,449	,411	,344

a. Valeurs prédites : (constantes), الاعتبارية_الفردية, التأثير_المثالي, التميز_التنظيمي
الاستنارة_الفكرية, الدفع_الالهامي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,592	4	1,398	11,803	,000 ^b
1 Résidu	6,870	58	,118		
Total	12,463	62			

a. Variable dépendante : التميز_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاعتبارية_الفردية, التأثير_المثالي, الاستنارة_الفكرية, الدفع_الالهامي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,770	,374		4,737	,000
1 التأثير_المثالي	-,097	,097	-,172	-1,004	,320
1 الدفع_الالهامي	-,133	,111	-,242	-1,197	,236
الاستنارة_الفكرية	,115	,106	,215	1,085	,282
الاعتبارية_الفردية	,629	,154	,760	4,094	,000

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
(Constante)		
1 التأثير_المثالي	,322	3,103
1 الدفع_الالهامي	,233	4,291
الاستنارة_الفكرية	,243	4,111
الاعتبارية_الفردية	,276	3,628

a. Variable dépendante : التميز_التنظيمي

الملحق رقم (08): إختبار الفرضيات

نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز من خلال الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,779 ^a	,607	,580	,405

a. Valeurs prédites : (constantes), الاعتبارية_الفردية, التأثير_المثالي, الاستنارة_الفكرية, الدفع_الالهامي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14,716	4	3,679	22,412	,000 ^b
1 Résidu	9,521	58	,164		
Total	24,237	62			

a. Variable dépendante : التميز_بالموارد_البشرية

b. Valeurs prédites : (constantes), الاعتبارية_الفردية, التأثير_المثالي, الاستنارة_الفكرية, الدفع_الالهامي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,324	,440		,737	,464
1 التأثير_المثالي	,055	,114	,071	,488	,627
1 الدفع_الالهامي	-,178	,131	-,232	-1,364	,178
الاستنارة_الفكرية	,127	,125	,170	1,020	,312
الاعتبارية_الفردية	,874	,181	,758	4,834	,000

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
(Constante)		
1 التأثير_المثالي	,322	3,103
1 الدفع_الالهامي	,233	4,291
الاستنارة_الفكرية	,243	4,111
الاعتبارية_الفردية	,276	3,628

a. Variable dépendante : التميز_بالموارد_البشرية

الملحق رقم (08): إختبار الفرضيات

نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز من خلال الهيكل التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,559 ^a	,313	,265	,424

a. Valeurs prédites : (constantes), الاعتبارية_الفردية, التأثير_المثالي, الاستنارة_الفكرية, الدفع_الالهامي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,739	4	1,185	6,593	,000 ^b
1 Résidu	10,423	58	,180		
Total	15,163	62			

a. Variable dépendante : التميز_من_خلال_الهيكل_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاعتبارية_الفردية, التأثير_المثالي, الاستنارة_الفكرية, الدفع_الالهامي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,722	,460		5,914	,000
1 التأثير_المثالي	-,234	,119	-,378	-1,970	,054
1 الدفع_الالهامي	-,251	,137	-,414	-1,836	,071
الاستنارة_الفكرية	,290	,130	,490	2,219	,030
الاعتبارية_الفردية	,484	,189	,531	2,561	,013

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
(Constante)		
1 التأثير_المثالي	,322	3,103
1 الدفع_الالهامي	,233	4,291
الاستنارة_الفكرية	,243	4,111
الاعتبارية_الفردية	,276	3,628

a. Variable dépendante : التميز_من_خلال_الهيكل_التنظيمي

الملحق رقم (08): إختبار الفرضيات

نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز من خلال الإستراتيجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,466 ^a	,217	,163	,539

a. Valeurs prédites : (constantes), الاعتبارية_الفردية, التأثير_المثالي, الاستنارة_الفكرية, الدفع_الالهامي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,686	4	1,171	4,028	,006 ^b
1 Résidu	16,870	58	,291		
Total	21,556	62			

a. Variable dépendante : التميز_من_خلال_الاستراتيجية

b. Valeurs prédites : (constantes), الاعتبارية_الفردية, التأثير_المثالي, الاستنارة_الفكرية, الدفع_الالهامي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,753	,586		2,994	,004
1 التأثير_المثالي	-,098	,151	-,132	-,646	,521
1 الدفع_الالهامي	-,093	,174	-,128	-,531	,597
الاستنارة_الفكرية	,066	,166	,094	,400	,691
الاعتبارية_الفردية	,605	,241	,556	2,515	,015

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
(Constante)		
1 التأثير_المثالي	,322	3,103
1 الدفع_الالهامي	,233	4,291
الاستنارة_الفكرية	,243	4,111
الاعتبارية_الفردية	,276	3,628

a. Variable dépendante : التميز_من_خلال_الاستراتيجية

الملحق رقم (08): إختبار الفرضيات

نتائج الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التميز من خلال الثقافة التنظيمية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,517 ^a	,267	,216	,365

a. Valeurs prédites : (constantes), الاعتبارية_الفردية, التأثير_المثالي, التمييز_من_خلال_الثقافة_التنظيمية
الاستنارة_الفكرية, الدفع_الالهامي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,808	4	,702	5,277	,001 ^b
1 Résidu	7,715	58	,133		
Total	10,523	62			

a. Variable dépendante : التميز_من_خلال_الثقافة_التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), الاعتبارية_الفردية, التأثير_المثالي, الاستنارة_الفكرية, الدفع_الالهامي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,472	,396		6,243	,000
1 التأثير_المثالي	-,139	,102	-,268	-1,354	,181
1 الدفع_الالهامي	-,033	,118	-,066	-,283	,778
الاستنارة_الفكرية	,012	,112	,024	,104	,918
الاعتبارية_الفردية	,523	,163	,688	3,212	,002

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
(Constante)		
1 التأثير_المثالي	,322	3,103
الدفع_الالهامي	,233	4,291
الاستنارة_الفكرية	,243	4,111
الاعتبارية_الفردية	,276	3,628

a. Variable dépendante : التميز_من_خلال_الثقافة_التنظيمية

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط - جيجل -

من إعداد الطالبين:

- نسيم بوخناف

- مسعود بوعجل

تحت إشراف الأستاذ:

د. بلجازية عمر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة التحويلية السائدة، ومستويات التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط - جيجل -، من وجهة نظر العاملين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية السائدة في مستوى التميز التنظيمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد قام الباحثان باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع (70) إستبانة على مختلف المصالح بالمؤسسة، تم إسترجاع 63 منها صالحة للتحليل، أي ما نسبته 84% من المجتمع الذي يبلغ (75) عامل، تم إختيارهم وفق طريقة العينة القصدية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط بجيجل جاء بدرجة تقدير مرتفعة.
- مستوى التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط بجيجل جاء بدرجة تقدير مرتفعة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية على أبعاد التميز التنظيمي بمؤسسة "عياشي السعيد" لإنتاج البلاط بجيجل.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التميز التنظيمي، مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط.

The role of transformational leadership in achieving organizational excellence in the organization

Studying the case of "Ayashi Al-Saeed" Corporation for tile production -Jijel-

Prepared by the students:

- Boukhenaf . Nassim
- Bouadjel . Messaoud

Supervision:

Dr. Beldjazia. Omar

The abstract

This study aimed to identify the dimensions of the prevailing transformational leadership, and the levels of Organizational excellence in the "ayashi al- saeed" company for tile production _ Jijel _, from its employees's point of view. In addition to recognition the impact of transformational leadership on the level of organizational excellence.

In order to achieve study objectives both of the researchers used the questionnaire as a tool to collect data about the study variables, 70 questionnaires were distributed among the various interests of the company, 63 of which were retrieved for analysis, i.e. 83% of 75 workers community, who are chosen according to the intended sample, and the study reached a set of results, the most important of which are:

- The level of practicing transformational leadership in "Ayashi Al-Saeed" company for tile production in Jijel was highly appreciated.
- The level of organizational excellence in "Ayashi Al-Saeed" company for tile production in Jijel was highly appreciated.
- There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha < 0.05$) of transformational leadership on the dimensions of organizational excellence in "Ayashi Al-Saeed" company for tile production in Jijel.

Key Words: Transformational Leadership, Organizational Excellence, Ayashi Al-Saeed company for Tiles Production.