



LARBI TEBESSI -

جامعة العربي التبسي - تبسة

TEBESSA UNIVERSITY

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

قسم: علوم التسيير

الميدان: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

عنوان المذكرة:

## دور أسلوب القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

### بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز -وحدة العينات-

دفعة: 2020

إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذ:

- مسعي بلال

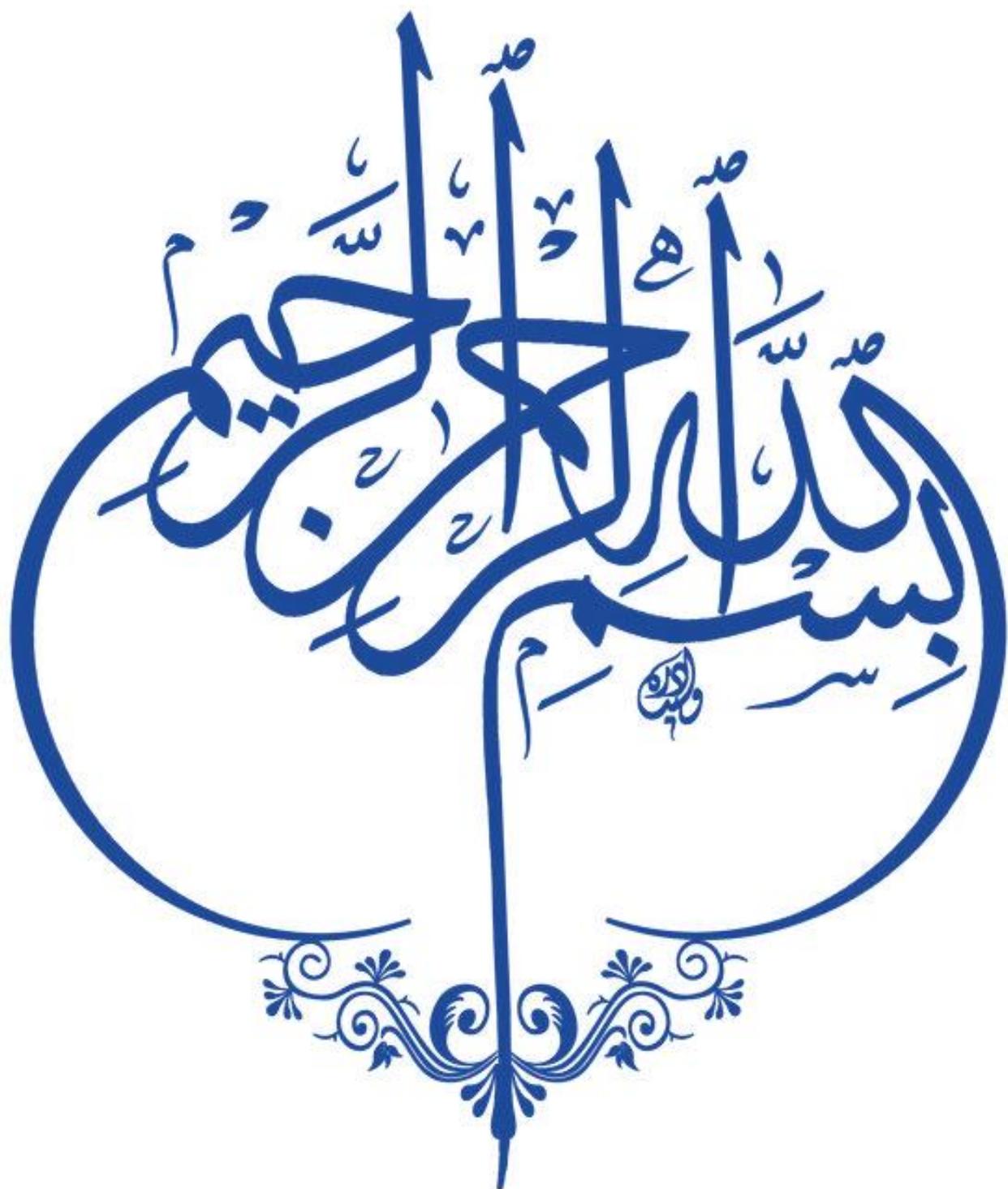
- بوظارفة سامية

- مسعي شيماء

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
ادريس يحي	أستاذ محاضر ' أ '	رئيسا
مسعي بلال	أستاذ محاضر ' أ '	مشرفا ومقررا
بخوش مديحة	أستاذ محاضر ' ب '	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019





آیتہ الکرسی سورۃ البقرۃ آیت ۲۵۵

## كلمة شكر

قال الله تعالى "هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ" ﴿٤٠﴾ من سورة النمل

الحمد لله استكمالا لنعيمته واستتماما لفضله فإنه خير من خزن وأفضل من وزن وبعد.

كم تتناثر الكلمات حبرا وفكرا عند شكر الأستاذ الفاضل "مسعي بلال"

الذي أشرف على هذه الرسالة فوفى وساعدنا على فتح مغاليق مذكرتنا بنصائحه

وتوجيهاته القيمة، فلحمنا استاذي الكريم جزيل الشكر والامتنان.

والشكر أيضا موصول الى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بنصيحهم وتشجيعهم.

ولا ننسى في هذا المقام أعضاء اللجنة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل

ولا شك أن ملاحظاتهم ستكون ان شاء الله قيمة ومفيدة

وايضا نوجه الشكر لعمال مؤسسة سونغاز - وحدة العوينات -

والى كل من شاركنا ولو بالقليل أو من بعيد، ولم يحضرني اسمه الآن.

والله نسأل التوفيق والسداد

## فهرس المحتويات

أ	المقدمة:.....
	الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التحويلية.....
8	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية.....
8	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة.....
8	أولاً: مفهوم القيادة.....
9	ثانياً: التمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها.....
12	ثالثاً: أهمية القيادة.....
12	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول القيادة التحويلية.....
12	أولاً: نشأة نظرية القيادة التحويلية.....
14	ثانياً: تعريف القيادة التحويلية.....
14	ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية.....
16	رابعاً: عناصر القيادة التحويلية.....
16	المطلب الثالث: أهداف وتحديات القيادة التحويلية.....
16	أولاً: أهداف القيادة التحويلية.....
17	ثانياً: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية.....
19	المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية.....
19	المطلب الأول: مبادئ القيادة التحويلية وأنماطها.....
19	أولاً: مبادئ القيادة التحويلية.....
20	ثانياً: أنماط القيادة التحويلية.....
21	المطلب الثاني: عوامل القيادة التحويلية.....
26	المطلب الثالث: خصائص القائد التحويلي ووظائفه.....
26	أولاً: خصائص القائد التحويلي.....
27	ثانياً: وظائف القائد التحويلي.....
28	المطلب الرابع: مستويات القيادة التحويلية ومراحلها.....
30	ثانياً: مراحل عمل القيادة التحويلية.....
	الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي.....
33	تمهيد:.....
34	المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي.....
34	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي.....
34	الفرع الأول: التميز.....
35	الفرع الثاني: التميز التنظيمي.....
36	ثانياً: خصائص التميز التنظيمي.....
37	ثالثاً: أهمية التميز التنظيمي.....
38	المطلب الثاني: أهداف ودوافع التميز التنظيمي.....

- 38 ..... أولًا: أهداف التميز التنظيمي.
- 39 ..... ثانيًا: دوافع التميز التنظيمي.
- 41 ..... ثالثًا: خارطة طريق التميز.
- 43 ..... **المطلب الثالث: معيقات التميز التنظيمي.**
- 44 ..... **المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للتميز التنظيمي.**
- 44 ..... **المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات التميز التنظيمي.**
- 44 ..... أولًا: مبادئ التميز التنظيمي:
- 46 ..... ثانيًا: متطلبات التميز التنظيمي.
- 49 ..... **المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي.**
- 49 ..... أولًا: تميز القيادة.
- 50 ..... ثانيًا: تميز العنصر البشري.
- 51 ..... ثالثًا: تميز الهيكل التنظيمي.
- 52 ..... رابعًا: تميز الثقافة التنظيمية.
- 53 ..... خامسًا: تميز الاستراتيجية.
- 54 ..... **المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي.**
- 54 ..... أولًا: النموذج الأوروبي للتميز.
- 55 ..... ثانيًا: النموذج الياباني.
- 56 ..... ثالثًا: النموذج الأمريكي.
- 57 ..... رابعًا: النموذج الجزائري.
- ..... **الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (مؤسسة سونلغاز - وحدة العينات).**
- 63 ..... **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**
- 63 ..... **المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز - وحدة العينات -**
- 63 ..... أولًا: نشأة مؤسسة سونلغاز الوطنية لقد مرت بعدة مراحل كالآتي:
- 66 ..... ثانيًا: تعريف الوكالة التجارية لسونلغاز بالعينات:
- 67 ..... ثالثًا: الهيكل التنظيمي.
- 67 ..... **المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات**
- 67 ..... أولًا: منهج الدراسة المتبع.
- 68 ..... ثانيًا: أدوات جمع البيانات.
- 68 ..... ثالثًا: مجتمع وعينة الدراسة:
- 68 ..... **المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الاحصائي**
- 69 ..... أولًا: مقياس التحليل.
- 69 ..... ثانيًا: صدق أداة الدراسة.
- 71 ..... **المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات**
- 71 ..... **المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية**
- 77 ..... المحور الأول: أسلوب القيادة التحويلية (معايير أسلوب القيادة التحويلية).
- 85 ..... المحور الثاني: التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

99 ..... خاتمة:

102 ..... قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

## قائمة الأشكال:

- شكل رقم (01): أنماط القيادة التحويلية ..... 20
- شكل رقم (02): دور ومهام القائد التحويلي ..... 26
- شكل رقم (03): مستويات القيادة التحويلية ..... 27
- شكل رقم (04): دوافع التميز التنظيمي ..... 39
- شكل رقم (05): مبادئ التميز التنظيمي ..... 43
- شكل رقم (06): متطلبات التميز التنظيمي ..... 45
- شكل رقم (07): معايير النموذج الأوروبي ..... 52
- شكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز – وحدة العونيات - ..... 63
- شكل رقم (09): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ..... 68
- شكل رقم (10): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن ..... 69
- شكل رقم (11): م يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ..... 70
- شكل رقم (12): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي ..... 71
- شكل رقم (13): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية ..... 72

## قائمة الجداول:

10	جدول رقم(01) التمييز بين القيادة و الإدارة.....
23	جدول رقم(02): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية.....
65	الجدول رقم (03): المقياس التحليلي (مقياس ليكارت الخماسي).....
65	جدول رقم (04): معيار مقياس التحليل.....
66	جدول رقم(05): أداة الاتساق الداخلي (كرو نباخ الفا).....
66	الجدول رقم (06): صدق وثبات الاستبيان.....
67	الجدول رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....
68	الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.....
69	الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....
70	الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.....
71	الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.....
73	الجدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب للفقرات (04- 01).....
73	الجدول رقم(13): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري(04- 01).....
75	الجدول رقم(14): يوضح التكرارات والنسب للفقرات (10- 06).....
75	الجدول رقم (15): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري(10- 06).....
77	الجدول رقم (16): يوضح التكرارات والنسب للفقرات (15- 11).....
78	جدول رقم (17): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري(15- 11).....
79	الجدول رقم (18): يوضح التكرارات والنسب للفقرات (20- 16).....
80	الجدول رقم (19): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري((20- 16).....
81	الجدول رقم (20): يوضح التكرارات والنسب للفقرات (35- 26).....
83	الجدول رقم (21): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري(35- 26).....

الجدول رقم (22):معامل الارتباط بين أسلوب القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية لدى عمال

89 ..... سونلغاز – وحدة العونيات-.....

الجدول رقم (23): انحدار أسلوب القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية لدى عمال مؤسسة سونلغاز

- ..... وحدة العونيات -

89.....

الجدول رقم (24): معامل الارتباط. بين العناصر الأساسية لأسلوب القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة

90.....الاقتصادية.....

الجدول رقم (25): انحدار العناصر الأساسية لاسلوب القيادة التحويلية القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة

91.....الاقتصادية.....



مقدمة

## المقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا هائلا وسريعا في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية وجاءت التطورات في حقل الإدارة سريعة جدا سواء في القطاع العام أو الخاص؛ هذا ما جعل المنظمات تسعى إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة والسعي للتميز عن غيرها إذ جعلها تبحث عن الأساليب المثلى لتحقيق التطوير المستمر، من خلال تقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة.

لقد جعلت هذه التطورات والتغيرات التي تواجه المنظمات اليوم من القيادة التقليدية غير قادرة على مواجهة تحدياتها ومتطلباتها وزادت من إيمان الباحثين بأهمية القيادة التي تملك الرؤية الواضحة والقادرة على استشراف آفاق المستقبل؛ أو بخاصة أنه أصبح السعي إلى التميز التنظيمي أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها من خلال نشاطها سعيا لأن تكون الأفضل بين المنافسين. هذا تطلب الاتجاه إلى القيادة التحويلية وهذا لما تقوم عليه هذه القيادة من خصائص تستطيع من خلالها الاستجابة لروح العصر ومستلزماته، لأن هذا النوع من القيادة ينقل إهتمامات الأفراد من مجرد الاستجابة للمصالح الوقتية لهم إلى إثارة التابعين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم وتحسين قدراتهم عبر الدعم والتوجيه المستمر وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم وإهتمامهم بالبقاء على قيد الحياة إلى إهتمامات خاصة بالإنجاز العالمي والتقدم والتنمية الذاتية.

من هنا تبرز إشكالية هذا البحث من خلال طرح السؤال الرئيسي الآتي:

"ما مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز-

وحدة العوينات-؟"

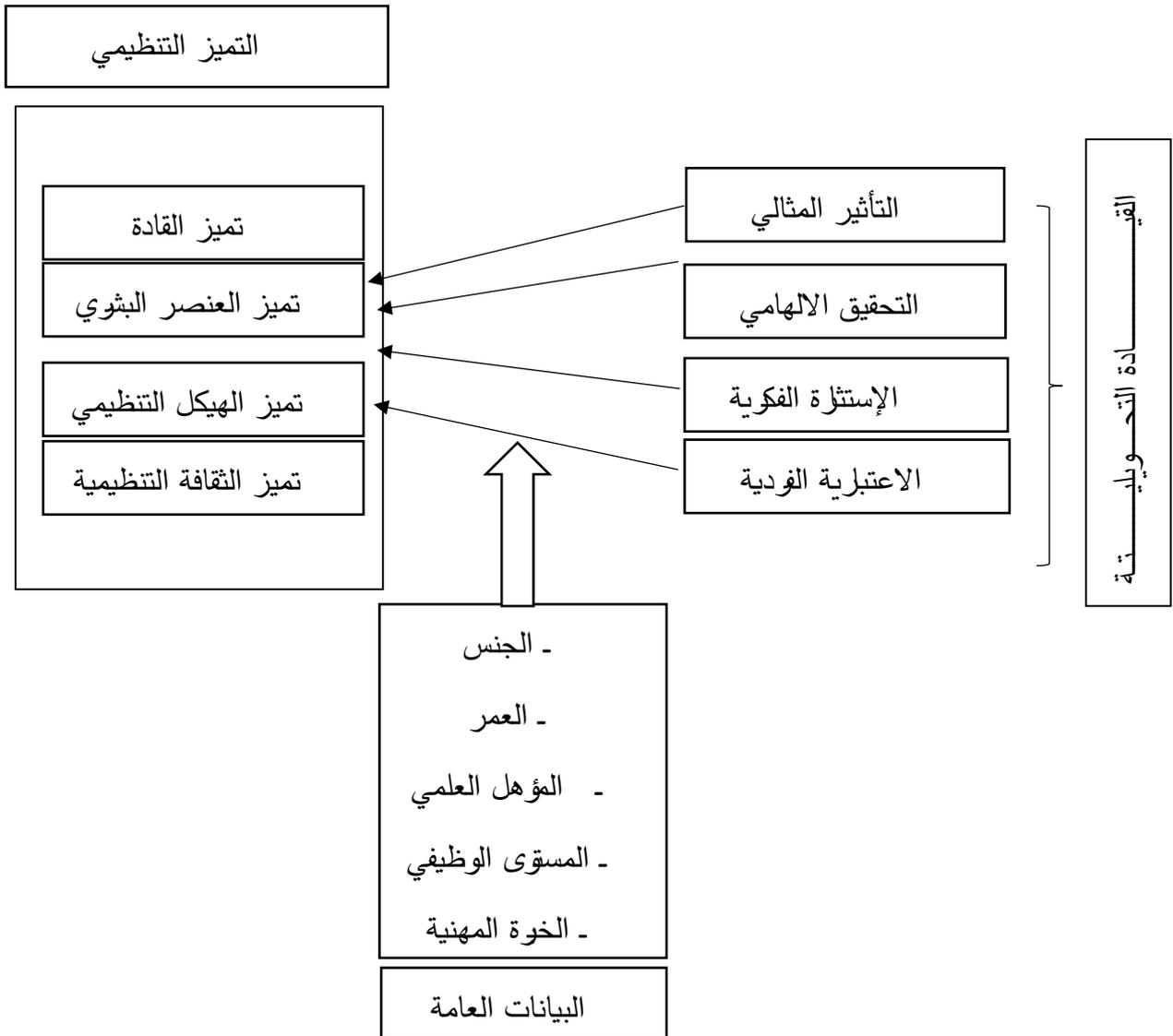
## التساؤلات الفرعية:

إنطلاقا من السؤال الرئيسي وبغرض الإلمام بموضوع الدراسة يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالقيادة التحويلية؟ وما هي خصائصها؟
- ✓ ما مدى ممارسة مسؤولي المؤسسة محل الدراسة لأسلوب القيادة التحويلية؟
- ✓ ما المقصود بالتميز التنظيمي؟ وما هي خصائصه؟
- ✓ ما مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

## نموذج الدراسة:

استكمالا لمعالجة الإشكالية وتحقيقا لأهدافها، تم بناء نموذج إفتراضي للبحث، والذي يعكس علاقة التأثيرين المتغير المستقر (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (التميز التنظيمي).



## فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة المطروحة في الإشكالية تعتمد الدراسة على الفرضيات

التالية:

**الفرضية الرئيسية:** وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الفرضية الرئيسية الآتية:

✓ "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسة

الاقتصادية سونلغاز -وحدة العينات-

ويتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد للتأثير الكاريزمي والتميز

التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز -وحدة العينات-؛

- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الإبداعي والتميز التنظيمي عند المؤسسة الاقتصادية سونلغاز -وحدة العينات- ؛
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد للاستشارة الفكرية والتميز التنظيمي عند المؤسسة الاقتصادية سونلغاز -وحدة العينات-؛
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارية الفردية والتميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز -وحدة العينات- .

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر التالية:

- أنها تجمع بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر وهما القيادة التحويلية والتميز التنظيمي وأهميتهما في تطوير المنظمات والاستجابة للتغير المستمر والسريع الذي تفرضه المتغيرات البيئية المعاصرة.
- أهمية الدراسة العلمية في إثراء المعرفة النظرية والتراث العلمي الإداري بإطار نظري يتناول العلاقة التأثيرية لممارسة القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.
- هناك أهمية تطبيقية للنتائج محل هذه الدراسة في قطاعات الأعمال المختلفة، ومحاولة لفت انتباه القائمين على المنظمات المختلفة حول أهمية هذا النمط من القيادة وضرورة تبنيه داخل المنظمات وهذا من أجل زيادة فرص تحقيق التميز التنظيمي وبالتالي يمكن تقديم منهجية واضحة للقادة تمكنهم من ممارسة هذا النمط من القيادة داخل منظماتهم.

### أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة التميز التي وصلت إليها مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تبسة "بلدية العينات".
- إبراز مساهمة القيادة التحويلية كمفهوم حديث المنظمات وأسلوب إداري جديد في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشكل خاص، والمنظمات الأخرى بصفة عامة.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تقيد قيادات الشركة في تحسين مستوى ممارستهم لنمط القيادة التحويلية من أجل تحقيق التميز التنظيمي.
- محاولة معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية.
- معرفة نمط القيادة السائدة ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد القيادة في المنظمات الاقتصادية على تبني نمط القيادة التحويلية والذي يشجع ويدعم التميز التنظيمي.
- توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية "التأثير الإلهامي، الإعتبارية الفكرية، الإعتبارية الفردية، التحقيق الإلهامي وأبعاد التميز التنظيمي.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** قد اقتصر البحث على دراسة مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.
- **الإطار المكاني:** تمت الدراسة في مؤسسة سونلغاز - بلدية العوينات -
- **الإطار الزمني:** من خلال القيام بعدة زيارات للمؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات اللازمة وتوزيعها على الأفراد.

#### أسباب اختيار الدراسة:

- هناك مجموعة من الدوافع لاختيار الموضوع ومن أهمها:
- حداثة موضوع القيادة التحويلية وقلة الدراسات حولها.
- الميول الشخصي للمواضيع المرتبطة بالتميز التنظيمي.
- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.
- محاولة الربط بين متغيري الدراسة.

#### منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية، من خلال جميع البيانات والمعلومات، تم تحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها عن طريق استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسب.

#### صعوبات الدراسة:

- اعتراض هذا العمل بعض المشاكل يمكن ابراز أهمها:
- ✓ النقص في المراجع المتعلقة بالقيادة التحويلية والتميز التنظيمي؛
- ✓ حداثة موضوع القيادة التحويلية وصعوبة تطبيقها على أرض الواقع؛
- ✓ غلق المؤسسات سبب وباء كورونا Covid 19 مما صعب علينا أداء الدراسة الميدانية.

## تقسيمات الدراسة:

- بناء على الأهداف الأساسية للموضوع وإستنادا للإشكالية المطروحة وكذلك الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:
- الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية؛
  - الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي؛
  - الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (مؤسسة سونلغاز- وحدة العينات).



# الفصل الأول

تمهيد:

مما لا شك فيه أن منظمات الأعمال لكي تحقق رسالتها في المجتمع أو البيئة التي تعمل فيها وتستطيع ترجمتها إلى واقع عملي، فإنها تمارس العديد من الوظائف والأنشطة والعمليات التي توفر مناخا إيجابيا يمكنها من الوصول إلى غايتها. وتبقى القيادة وكيفية ممارستها هي المؤثر الجوهري الذي يدعم ويعزز هذه الفعاليات التنظيمية المختلفة باتجاه تحقيق النجاح والتفوق. ولكن مع ظهور التغيرات والتحديات المتزايدة، أصبحت المنظمات بحاجة أكثر إلى قيادة جديدة قادرة على التجديد والإبتكار والتفاعل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة ومرونة، حيث أن القيادة التحويلية هي الأسلوب الملائم لتحويل المنظمة إلى وضع جديد ومختلف يلبي الطموحات والمتطلبات المستجدة للتحديات المعاصرة.

المبحث الأول: ماهية للقيادة التحويلية.

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

أضحت القيادة محورا هاما ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الإهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي بعد أن كان مقصورا على الإدارة فقط، وذلك لما واجهته هذه الأخيرة من تحولات، حيث أن من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني من نمط القيادة التحويلية؛ والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية؛ عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، لذلك سيتم التعرض في هذا المبحث على كل من مفاهيم أساسية حول القيادة ونشأة نظرية القيادة التحويلية ومفهومها وأهداف وعناصر القيادة التحويلية.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقت إهتماما كبيرا من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة. سنتناول في هذا المطلب بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة والتميز بينها وبين المصطلحات القريبة منها وكذا عناصرها وأهميتها.

## أولا: مفهوم القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال إستعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجال الإدارة على إختلاف إتجاهاتها:

- فقد عرفها بيش (Beach): على أنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة<sup>1</sup>.
- وعرفها جيمس جريبين (James gribbin): بأنها عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف، معينة لإستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 26 - 27، ص49.

<sup>2</sup> ختام عبد الرحيم السحميات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص92.

- يشير Drucker إلى أن: القيادة ليست عملية وضع جدول الأعمال والتأثير في الأفراد مثل رجال البيع، وإنما هي الإرتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى، وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الإعتبارية<sup>1</sup>.

ومن هذه التعاريف نستنتج أن القيادة هي عملية تأثير يمارسها القادة لجعل المرؤوسين يتعاونون ويقومون بعمل فعال من أجل الوصول إلى أهداف معينة.

### ثانياً: التمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها

على الرغم بما تقدمنا به عن القيادة فإنه يجب التمييز بين المصطلحات المشابهة لمفهوم القيادة من

خلال:

#### 1 - التمييز بين القيادة والإدارة:

- تعني الإدارة كما عرفها هنري فايول (Fayol): بأن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب<sup>2</sup>. بينما القيادة عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم، لتحقيق أهداف معينة ومن هنا فإن مفهوم الإدارة في جوهره أشمل من القيادة.

- ويرى ماكورميك (Macormik): أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس بدرجة العموم فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، ولكن الفرق في طبيعة ما يعني به كل منهما فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والاجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار هناء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ، 2011، ص22.

<sup>2</sup> جمال حرار، الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2012/2013، ص26.

<sup>3</sup> سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص23.

وهناك اتجاهات تؤكد أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان فحسب كوتر (koiter) فإن القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تتجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد<sup>1</sup>.

جدول رقم (01): يوضح التمييز بين القيادة والإدارة.

النشاط	القيادة	الإدارة
تصميم برنامج/ جدول الأعمال	تحديد الاتجاه/ تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية.	التخطيط وإعداد الموازنات، وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج
تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	توحيد اتجاهات الأفراد، استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها.	التنظيم والحصول على الأفراد، وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والاجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظام لمراقبة التنفيذ.
تنفيذ الخطط	التحفيز والتشجيع، حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.	الرقابة وحل المشكلات، مطابقة نتائج الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.
النتائج	إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحسن الموقف التنظيمي للمنظمة.	تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.

المصدر: سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص24.

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص418.

يتضح من خلال الجدول والمتمثل في التمييز بين القيادة والادارة ان هناك اختلافات بين القيادة والادارة وذلك من خلال النشاطات التي تتبعها كل منهما حيث أن من منظور نشاط (تصميم برنامج/ جدول الأعمال) تقوم القيادة بتحديد الاتجاه، تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة...؛ على اختلاف الادارة التي تركز على التخطيط وإعداد الموازنات، وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية... أما فيما يخص نشاط (تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج) فتركز القيادة على توحيد اتجاهات الأفراد، استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال...، من جهة اخرى تقوم الادارة بالتنظيم والحصول على الأفراد، وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد...؛ بالإضافة إلى (تنفيذ الخطط) تركز القيادة على التحفيز والتشجيع، حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير...، أما الادارة فتركز على الرقابة وحل المشكلات، مطابقة نتائج الخطط والتعرف على الانحرافات...؛ أما فيما يخص (النتائج) تركز الادارة على إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة....، فتركز الادارة على تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة.....

## 2 - التمييز بين القيادة والرئاسة:

- الرئاسة هي مباشرة مهام ووظائف التنظيم إعتقاداً على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هي علاقة رسمية، تحددها اللوائح والأوامر والقوانين الداخلية، حيث يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطة الممنوحة له؛ وعليهم الإلتزام بها وإن خالفوا الأوامر تعرضوا المساءلة، فالرئيس مفروض على الجماعة ويتقبل الأعضاء رئاسة وسلطة خوفاً من العقاب<sup>1</sup>.

بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخص ولا تعتمد على السلطة، كما في حالة الرئاسة وإنما تعتمد بشكل أساسي على سلطة الثقة والقدرة على الإقناع والإقتناع.

## 3 - التمييز بين القيادة والزعامة

- تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزماتية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر، من جانبهم وعن إقناع بأنها أهداف خاصة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009، ص58.

<sup>2</sup> سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الانتاجية للمرؤوسين لمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة محمد لخضر، باتنة، 2008، ص20.

ومن خلال التعريف يتضح أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وإن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه.

### ثالثاً: أهمية القيادة

يمكن القول بأن أهمية القيادة تكمن في أنها:<sup>1</sup>

- تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تسيطر على مشكلات العمل وتحلها وتحسم الخلافات وترجح بين الآراء.
- تنمي وتدريب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

### المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول القيادة التحويلية

إن أسلوب القيادة التحويلية هو ما تحتاجه المؤسسات في العصر الحالي، نتيجة التغيرات السريعة والمتطورة التي تفرض عليها أن تتماشى معها بسرعة أكبر حتى تستطيع البقاء والإستمرار، حيث من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على نشأة القيادة التحويلية بالإضافة إلى مجموعة من تعريفاتها إلى جانب أهميتها وعناصرها.

### أولاً: نشأة نظرية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية أساسية في القيادة الإدارية حيث جاءت محملة للجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتصدي لما كان فيها من تصور ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية

إستجابة لمعطيات هذا العصر وأكفأها على مواجهة تحدياته.<sup>2</sup>

ظهرت القيادة التحويلية على يد العالم الأمريكي جيمس بيرنز عام 1978 في كتابه القيادة، وعزز هذا الإتجاه العالم بيرنارد سنة 1989 الذي يعده الباحثون هو الأب الحقيقي للقيادة التحويلية بما قدمه من

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، ص20.

<sup>2</sup> صالح بن محمد الربيعية، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص30.

صفات للقائد التحويلي وقام بكثير من البحوث في هذا الشأن، وتبعه "بروس إفيلو" الذي صمم إستبانة القيادة متعددة العوامل لقياس أبعاد القيادة التحويلية عند القادة<sup>1</sup>.

في عام 1985 قدم "باس (Bass)" ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي)، وفي عام 1990 أضاف مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة (inspirational & motivation) وفي عام 1997 قدم كل من باس وأفيلو (bass & avilio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها: القيادة الإجرائية والأربعة الأخرى القيادة التحويلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بلال خلق السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص337.

<sup>2</sup> شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادة التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011، ص19.

## ثانيا: تعريف القيادة التحويلية

تتعدد زوايا النظر للمصطلح الواحد فلكل ناظر إتجاه ومنظار يرى منه وتبعاً لهذا التعدد في الرؤية ستختلف الخارطة المفاهيمية وبالتالي ستختلف الخارطة لأي مصطلح.

**تعريف 01:** هي نمط قيادي ملهم يستخدم المعلومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات<sup>1</sup>.

**تعريف 02:** القيادة التحويلية (Transformational leadership) "هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين"<sup>2</sup>.

**تعريف 03:** تعرف على أنها "نمط قيادي ملهم يستخدم المعلومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعادلات العادية"<sup>3</sup>.

**تعريف 04:** كما تعرف أيضا بأنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام للطرفين لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن:

القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.

## ثالثا: أهمية القيادة التحويلية

لاقت القيادة التحويلية إهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين خلال الثمانينات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر النظريات القيادية شهرة، ومن أحدث مداخل القيادة ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

1 - إن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتعمل على تمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2007، ص290.

<sup>2</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص60.

<sup>3</sup> فليب سالدر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2007، ص43.

<sup>4</sup> طارق طه، نفس المرجع، ص290.

<sup>5</sup> صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد

2 - إن القيادة التحويلية تدعم وتضع قيما للمنظمة وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير الأداء ضمن نسق متكامل ومتربط، يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلية للتغيرات الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

3 - تظهر أهميتها في اهتمامها بإحداث نقلة فرعية متكاملة في جوانب العمل في المؤسسة، بدءا من خططها ورؤيتها وما يتبع ذلك من أهداف وبرامج واستراتيجيات بعيدة المدى؛ فينعكس على عملياتها ومدخلاتها وأساليب تنفيذ العمل وآلياته وبرامجه وبمخرجات العمل ورضا المستفيد والعاملين فيها وهي بذلك تحقق نتائج أكثر مما يتوقعه المخططون<sup>2</sup>.

4 - أصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يكون قريبا من المستوى القاعدي للمنظمات، ويحاول الرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، ويسعى لتنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، وأن يكون مؤمنا بتوجهه نحو المهمة المنتظرة، وأن يتميز بالكفاءة والبراءة والطموح والاستقامة؛ من خلال استثارة القاعدة لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية. ويعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم هذا ما ينطبق تماما على نمط القيادة التحويلي، فهذا الأخير يتواءم مع عصر المعلومات والتنافسية الشديدة خاصة في ظل بروز معايير جديدة للتنافسية بين المنظمات، محورها الرئيسي هو المورد البشري وما يمكن أن يقدمه من قيمة مضافة للمنظمة سواء تعلق الأمر بالابتكارات أو الاختراعات، وكل ما تعلق بالمعرفة وعلم التقنية الرقمية الحديثة<sup>3</sup>.

خضير بيسكرة، 2016/2015، ص90. نقلا عن: العمري عبد الله مهدي: تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، القاهرة، 2008، ص27 - 28.

<sup>1</sup> محمد ابراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص33.

<sup>2</sup> سعيد عبد الله آل الغامدي، استراتيجيات القيادة التحويلية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، جدة، ط1، 2017، ص23.

<sup>3</sup> فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1،، 2017، ص113.

## رابعاً: عناصر القيادة التحويلية

حدد سيرجوفاني (serjiovani) خمس عناصر أساسية للقيادة التحويلية وهي:<sup>1</sup>

**القيادة الفنية:** وهي تلك التي تتضمن أساليب إدارية سليمة.

**القيادة الإنسانية:** وهي تلك القيادة التي تحتوي على الطاقات الإجتماعية والإنسانية.

**القيادة الرمزية:** تتضمن التأكيد على تشكيل الأهداف والسلوك اللازم لتحقيقها.

**القيادة التعليمية:** والتي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية عن العمل.

**القيادة الثقافية:** والتي تعمل على قيام القائد بتحديد وتوضيح المعتقدات والقيم الثقافية والتي تمنح المؤسسة

هويتها.

ويشير سيرجوفاني إلى أن الأبعاد الفنية والتعليمية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة على التحول

إلى مؤسسة أكثر فعالية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي تساعد المؤسسة على التميز.

**المطلب الثالث: أهداف وتحديات القيادة التحويلية**

سنتعرف في هذا المطلب على مجموعة أهداف القيادة التحويلية والتحديات المختلفة التي تواجهها.

**أولاً: أهداف القيادة التحويلية**

هناك مجموعة من الأهداف الجوهرية على القائد التحويلي الالتزام بها وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

1 - تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، والتقليل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء وترسخ الثقافة المهنية.

2 - تعزيز تنمية العامل، فدافعية العاملين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها شكل فوري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال حسن غنيم، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتعبير، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد 109، 2005، ص15.

<sup>2</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص260.

<sup>3</sup> جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2012، ص36.

3 - تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية وتحفزهم على الانخراط في أنشطة جديدة وبذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها<sup>1</sup>.

4 - مساعدة العاملين على حل مشاكلهم، بطريقة أكثر فعالية فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة ووضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للأراء المختلفة وتوضيحها وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات<sup>2</sup>.

### ثانياً: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادة التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر، وقد حددت تلك التحديات فيما يلي<sup>3</sup>:

#### 1 - شدة المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المؤسسات أن تهئ نفسها للسيطرة على أكثر حصة في السوق وذلك من خلال خلق ميزة تنافسية، ومن هنا أصبح على القيادة التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بالموقع في السوق، وتنميته وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات وذلك عن طريق البحث والتطوير، الذي يؤدي إلى التميز والتفوق بإعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

#### 2 - تداعيات العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محددة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية لمواجهة هذا التحدي فإن على القيادة

<sup>1</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup> محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2016، ص36.

<sup>3</sup> بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، قسنطينة، ص83 - 85

التحويلية يجب أن تكون مستعدة لمواجهة هذا النوع من التحدي، العولمة ذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق الموازنة مع المناخ شديد المنافسة.

إن القيادات العالمية في تكاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن وتسمى من الامكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطاة.

### 3 - الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسوء المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادة التحويلية وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادة التحويلية عدم ترك أي فرصة تضييع وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

### 4 - الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز عن الكثير من المؤسسات كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ومن هنا بدأ القادة الإداريين التحويلين يسعون لتجسيد معايير الجودة.

### 5 - إتخاذ القرار في عالم التميز:

يقسم إتخاذ القرار بأنه يتم في عالم متغير غير مستقل، مما يجعل التحدي أمام القيادات متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلة واستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، وإن التحدي أمام القيادات في هذا الحال لا يتوقف فقط على إتخاذ القرار، إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي يتم وضعها للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

## المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية.

## المطلب الأول: مبادئ القيادة التحويلية وأنماطها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجموعة مبادئ القيادة التحويلية، بالإضافة إلى أنماطها بشيء من التفصيل.

## أولاً: مبادئ القيادة التحويلية

ترتكز القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - النظر للمؤسسة كنظام: اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.
- 2 - إيجاد استراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين؛ الاستراتيجية هنا تعني خطة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية، الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.
- 3 - تأسيس نظام إداري وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- 4 - تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم حيث ينبغي على القائد التحويلي، وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.
- 5 - تمكين الأفراد وفرق العمل، حيث يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية، لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
- 6 - تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، النشاطات، النتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العمليات الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

<sup>1</sup> سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (نموذج مقترح)، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007، ص 24 - 26.

## ثانياً: أنماط القيادة التحويلية

ذكرت عدة أنماط للقيادة التحويلية نذكر منها ما يلي:

**1 - القيادة العقلانية Intellectual leadership :**

القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه المقدرة على تغيير المجتمع؛ من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية، لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار الفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفقاً لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع<sup>1</sup>.

**2 - القيادة الإصلاحية Correctif leadership :**

إن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلب لمهارات أساسية استثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية<sup>2</sup>.

**3 - القيادة الثورية Reform leadership :**

تعني إحداث تطور شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر بيرنز من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً. كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة وهي مكرسة تماماً لتحقيق ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الهاللي الشربيني، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، مصر، مجلد (07)، العدد (21)، 2001، ص14.

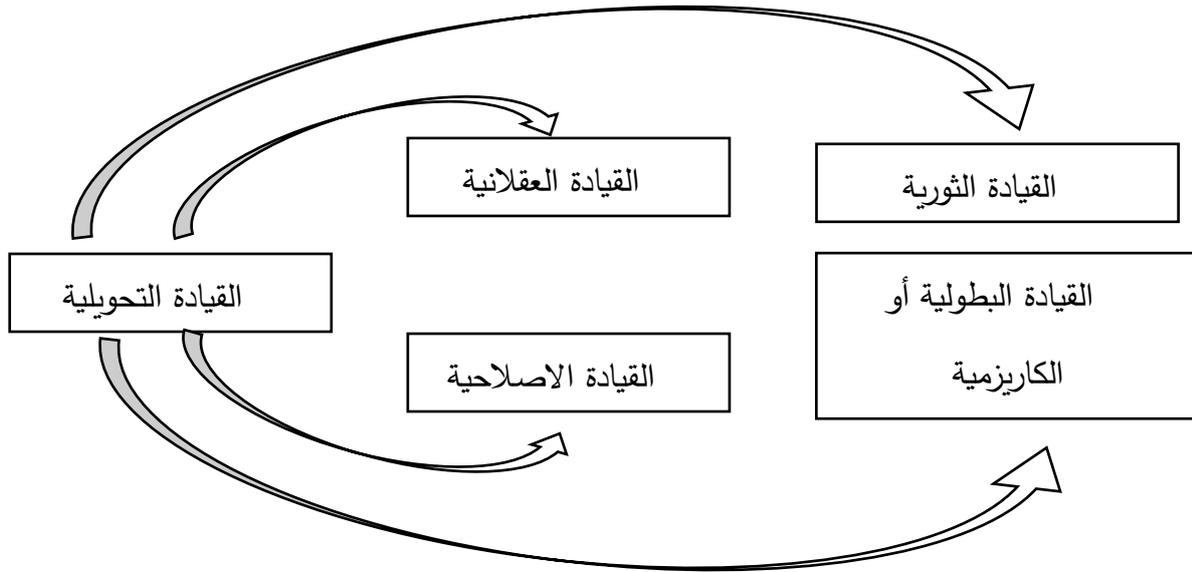
<sup>2</sup> عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص29.

<sup>3</sup> رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظ شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014، ص24.

#### 4 - القيادة البطولية أو الكاريزمية

القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسرة للإتباع لفرط تأثرهم بها وأفضل مثال: ذكر بيرنز لهذه الشخصية هو "نبي الله موسى عليه السلام"، الذي ولد بمصر في فترة استعباد الفرعنة بني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد<sup>1</sup>.

#### الشكل (01): أنماط القيادة التحويلية



**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على الهلالي الشربيني، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، مصر، مجلد (07)، العدد (21)، 2001، ص14.

يتضح من خلال الشكل التالي أن هناك عدة أنماط لقيادة التحويلية والمتمثلة في (القيادة العقلانية، القيادة الثورية، القيادة الاصلاحية وايضا القيادة البطولية أو الكاريزمية) حيث تختلف هذه الأنماط من مؤسسة لأخرى ومن قائد لأخر .

#### المطلب الثاني: عوامل القيادة التحويلية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة عوامل القيادة التحويلية والمتمثلة في أربعة عوامل أساسية (التأثير الكاريزمي، الاستثارة الفكرية، النظرة الفردية، الحافز الالهامي) بالإضافة إلى بعد التمكين وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

<sup>1</sup> بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص36.

**1 - التأثير المثالي (الكاريزمي) Influence idéalisée :**

إذ يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين وترتيب أولويات المهمات، وتحديد الواجبات الأكثر أهمية ونشر الاحساس برسالة المنظمة فالقائد الكاريزمي يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع وي طرح رؤى وأفكارا عن مستقبل المنظمة فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم، من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية تحدث تأثيرا وتترك إنطباعا واضحا لدى العاملين<sup>1</sup>.

**2 - الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation :**

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة ، وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين وفيها يبرز قدرة القائد على بناء وعي عالي بالمشاكل وحلها مما يجعل من المرؤوسين أشخاصا مبدعين من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار لديهم على أساس أن التحفيز، سيعزز الذكاء والرشادة، وتأطير المشكلات وإيجاد الحل المنطقي لها، وتناول المرافق القديمة تناولا جيدا ويتم تحدي المرؤوسين فكريا ليقوموا بمحاولة إيجاد مداخل جديدة ويراعى عدم تقديم النقد الساخر للمرؤوسين<sup>2</sup>.

**3 - النظرة الفردية (الاعتبار الفردي) Considération individualisée :**

حيث يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا لكل فرد في المنظمة، فيعمل على تطوير مهاراته والارتقاء بمستوى أدائه، فيصير كمدرب وموجه وصديق، ويعطيهم الثقة والاطمئنان ويحسن الاستماع إليهم ويرى أن القائد الناجح لن يكون صاحب الصوت الأعلى بل صاحب الأذن المصغية وأن عبقرية القائد ليست في الانجازات الشخصية، بل في اكتشاف مواهب العاملين إذ أنه ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم، ويحللها ويتبأ بها دون أن يشعرهم أنهم تحت المراقبة فيوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية علاوة على اضطلاعهم بدور الموجه والمعلم لهم<sup>3</sup>.

**4 - الحافز الإلهامي Motivation inspirationnelle :**

<sup>1</sup> شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص21.

<sup>2</sup> شهباز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 73، 2009، ص129.

<sup>3</sup> هيلة منديل محمد التويجري، القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام بالإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والفنية، المجلد (12)، العدد (03)، 2017، ص617.

يصف الحافز الإلهامي قدرة القادة على تحفيز التابعين وإلهامهم في بناء الثقة وإثارة الحماس في المجموعة من خلال البعد الإلهامي، ويسعى القائد التحويلي لحفز التابعين ليصبحوا أكثر التزاماً بالأهداف والرؤى المشتركة للنمو المستقبلي للمنظمة ويستخدم هذا النوع من القادة كذلك الرموز والإستعارات والنداءات العاطفية المؤثرة والمبسطة لزيادة الوعي والفهم المتبادل للأهداف المرغوب في الوصول إليها<sup>1</sup>.

### 5 - التمكين Emprouvement :

يعتبر التمكين هو أحد الأبعاد الرئيسية الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث تقوم فكرة التمكين على إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة تقريبا وقدرة إتخاذ القرارات وتشجيع الأفكار وممارسة المبادرة والخيال، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة النهائية لاتخاذ القرار، يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية وبخاصة القرارات وهذا يتم بهدف تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء، ومشكلاتهم واحتياجاتهم لأن القادة والموظفين في المستويات الدنيا هم أكثر فعالية وأكثر تأثيرات خاصة إذا كانت معلومات القائد عن المشكلة محدودة، ففكرة التمكين تقوم على المشاركة والتشاور بعيدا عن النموذج التقليدي للقيادة ويركز على التوجيه المركزي ومركزية القرار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعيد بن مرزوق العنبي، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد (310)، عدد (01)، 2016، ص217.

<sup>2</sup> صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، جامعة علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018، ص77.

جدول رقم(02): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

أبعاد	السمات المصاحبة
التأثير الكاريزمي (الكاريزما)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الرؤية.</li> <li>• الثقة.</li> <li>• الصدق.</li> <li>• مشاركة .</li> <li>• التكامل.</li> <li>• القوة.</li> </ul>
الحافز الإلهامي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحماس.</li> <li>• الاتصالات.</li> <li>• الالتزام بالأهداف.</li> <li>• الرؤية.</li> <li>• النصح والإقناع.</li> </ul>
الاستشارة الفكرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العقلانية.</li> <li>• حل المشاكل.</li> <li>• الإبداع</li> </ul>
الاعتبارات الفردية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاهتمام الشخصي.</li> <li>• المساواة.</li> <li>• المتابعة.</li> <li>• الاستماع.</li> <li>• التمكين.</li> </ul>

المصدر: محمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص78.

- يمثل الجدول التالي السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية والتي تشمل بعد التأثير الكاريزمي والذي يضم السمات التالية (الرؤية، الثقة، الصدق، مشاركة، التكامل، القوة) وبعد الحافز الالهامي المصاحب للسمات الأتية (الحماس، الاتصالات، الالتزام بالأهداف، الرؤية، النصح والإقناع) إلى جانب بعد الاستثارة الفكرية سماته (العقلانية، حل المشاكل، الإبداع) وأيضا بعد الاعتبارات الفردية (الاهتمام الشخصي، المساواة، المتابعة، الاستماع، التمكين)...

## المطلب الثالث: خصائص القائد التحويلي ووظائفه

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجموعة الخصائص التي تميز القائد التحويلي عن غيره ومجموعة وظائفه.

## أولاً: خصائص القائد التحويلي

يتسم القائد التحويلي بالعديد من الخصائص التي منها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - أنه يوظف نمطا مثاليا وإبداعيا في القيادة يلهم المرؤوسين لإتخاذ قرارات مستقلة بما يسهم في تطوير عملهم.
- 2 - أنه يؤسس نظرة ورؤية عامة للمستقبل بحيث تكون هذه الرؤية مستقبلا واقعا وموثوقا وجذابا للمنظمة التي يعمل بها.
- 3 - أنه يؤسس توقعات أداء ومعايير عالية ذلك لأنه يعرف الأهداف المنوطة بهم والتي يمكن الحصول عليها وتؤدي إلى إنتاجية أعلى.
- 4 - أن يكون القائد له كاريزما بما يجعله قدوة في أدواره فمن خلال أفعالهم يجسدوا القيم والسمات والسلوكيات المرغوبة التي يحتاجون إليها لتحقيق رؤيتهم للمستقبل.
- 5 - لديه ثقة في قدراته القيادية ويدرك بأن له القدرة وذو قيم عليا لاتباعه كما يبدي إهتماما خاصا به التي يمكن أن يؤثر في القيادة.

فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغييرات لدى العاملين في المنظمة وكذلك الإبداع وقدرة عالية على التعامل مع الأزمات ودفع المنظمة نحو تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد برقعان وإخرون، القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية (دراسة ميدانية)، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، مجلد(05)، عدد (10)، 2013، ص32.

<sup>2</sup> عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2013، ص63.

## ثانياً: وظائف القائد التحويلي

للقائد التحويلي عدة مهام نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

## 1 - يدير التنافس:

أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

## 2 - يشرف على إدارة التعقيد:

وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

## 3 - كيف المنظمة مع التوجه العالمي:

ولتحقيق ذلك يجب 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 لتلائم مع التوجه العالمي.

## 4 - يشرف على إدارة المفاجآت:

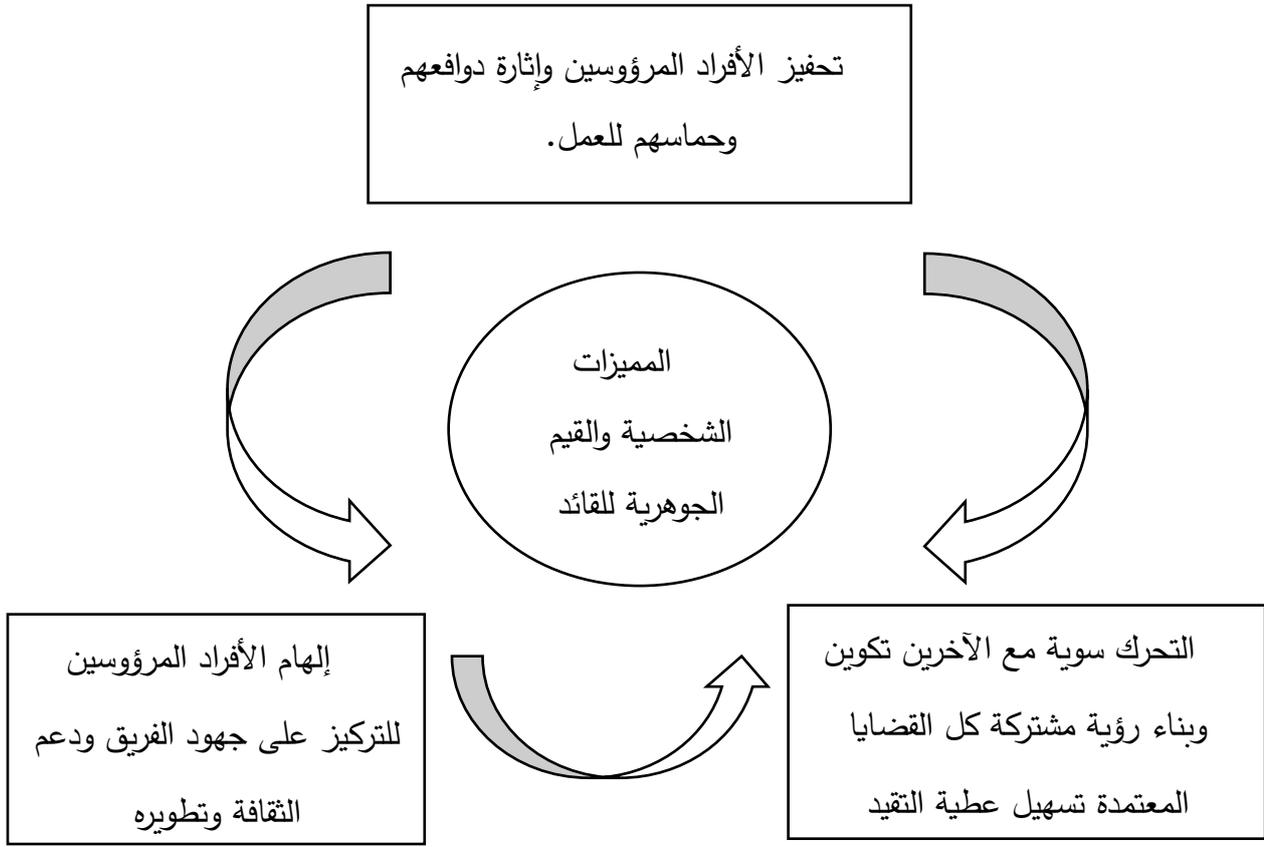
على القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لإتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

## 5 - يدبر التعليم والتدريب المستمر:

وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

<sup>1</sup> بدرية بنت خميس بن حمد الفليتيّة ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، تخصص الإدارة التعليمية، 2015، ص22.

الشكل (02): دور ومهام القائد التحويلي



المصدر: عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 66، (122 - 134)، ص120. نقلا عن:

Metcolf of chief exective of John Alban, engaging leadership creating organization that maximum the potential of their people, 2000, P: 12.

المطلب الرابع: مستويات القيادة التحويلية ومراحلها

سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على كل من مستويات القيادة التحويلية ومراحل عملها.

أولاً: مستويات القيادة التحويلية

تمر دورة حياة القيادة التحويلية بثلاث مستويات كالتالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> صورية بوظرفة، مرجع سابق، ص42 نقلا عن:

Manjo sharma, the 3 stages of transformationel leadership – learning how to lead yourself, your teams and other leaders, <http:// Manjosharma/ the- 3- stages- of- transformational- leadership – learning- how- to- lead- yourself- your- teams- and- other- leaders- by- Manjo- sharma/09/02/2014>.

### 1 - القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات):

أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حلول تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر، والتركيز لوضع الأمور في مكانها وضمان نتائج مربحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أن أغلب المؤسسات تفتقر لها.

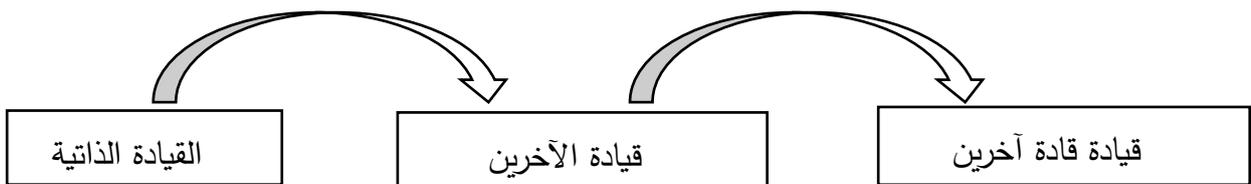
### 2 - القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين):

ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية "أنت والآخرين" يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساحة الآخرين للفوز أو لا يهتم القائد التحويلي هنا. باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح؛ يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء عمل جماعي إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، ما تقدم أصبح واضحا تماما لأنه لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة الذاتية أولا، وبالتالي فإن الحاجة ضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيد النجاح القيادة التحويلية الثانوية.

### 3 - القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين):

تأتي هذه المرحلة بعد الاستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن زيادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدرا كبيرا من النضج والذكاء وهم ما يشار إليه دائما بالرؤية وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة وفتح الأبواب لشركات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف.

### الشكل (03): مستويات القيادة التحويلية.



المصدر: إعداد الباحثين

يتضح من خلال الشكل والمتمثل في مستويات القيادة التحويلية والتي تتضمن من الدرجة الأولى ( القيادة الذاتية) والتي يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تلتها الدرجة الثانية (قيادة الآخرين) المسماة أيضا بالقيادة التحويلية الثانوية، مروراً إلى الدرجة الثالثة (قيادة قادة الآخرين) هذه المستويات الثلاث تمر بها دورة حياة القيادة التحويلية.

## ثانيا: مراحل عمل القيادة التحويلية

ويمكن تضمين المهارات التحويلية وغيرها في خمس مراحل يمكن استخدامها من قبل القادة الناجحين لتنمية فريق العمل داخل المؤسسة، وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1 - مرحلة الحذر (Awareness stage):**

وفيها تكون المهارات التحويلية المطلوبة لتشجيع الالتزام وتقبل الآخرين هي قيم مثل: الشفافية وتحديد الرؤية أي تحديد الرسالة والهدف والاتصال من خلال الرموز والاستعارات.

**2 - مرحلة الصراع (Conflict stage):**

فيها تساعد مهارات مثل: المرونة والابتكار والتفكير غير المحدود على تنمية الشفافية والانتماء.

**3 - مرحلة التعاون (Coperation stage):**

وتتطلب مهارات المزاح والدعاية والالتزام والعمل المشترك.

**4 - مرحلة الانتاجية (Production stage):**

وفيها تساعد مهارات مثل: الوعي والمعرفة بالثقافات المختلفة على الإبداع والإنجاز المتميز.

**5 - مرحلة الانفصال (Separation stage):**

وتطلب مهارات مثل: الاحتفالات الختامية للتوعية بما تم من إنجازه لنشر الرضا.

<sup>1</sup> الهلال الشريبي، مرجع سابق، ص32.

## خلاصة الفصل:

يتضح من هذا الفصل أن ظهور القيادة التحويلية يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الذي يدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات. ونخلص أيضا إلى أن القيادة التحويلية هي قيادة تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تحويل المنظمة من وضع إلى وضع أفضل وتغيير وتعديل وتنمية العاملين ونقلهم نقلة حضارية بالاعتماد على الجاذبية الشخصية للقائد.



## الفصل الثاني

**تمهيد:**

المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها، وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز التنظيمي والابداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، أصبحت منظمات الأعمال تبحث عن حلول للتحديات التي أفرزتها العولمة المالية، لاحترام المنافسة وكذا الأزمات التي أصبحت تعصف بالمنظمات، لهذا أصبحت هذه المنظمات تجد صعوبة في التعامل، ومواجهة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية، ورغم كل هذا فقد فرضت مؤسسات عديدة نفسها في مواجهة التحديات التي مرت بها، بسبب أدائها العالي الذي حققته، والتميز التنظيمي ليس له حدود أو موانع يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة ؛ وهو ليس فقط التميز في الأداء بل و التنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة؛ مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة، ويجب على كل منظمة أن تبرز تميز أو سيادة في أدائها والتنفيذ للعمليات وعندما تحقق ذلك ستغزو من فرص بقائها نشطة في عالم الأعمال.

**المبحث الأول:** ماهية التميز التنظيمي.

**المبحث الثاني:** المرتكزات الفكرية للتميز التنظيمي.

## المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

يعتبر تحقيق التميز التنظيمي هدف لكل المؤسسات التي تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة، كذلك الحفاظ على زبائنها ومواطنيها والعلاقة الحسنة مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي.

أصبح التميز التنظيمي موضع الإهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين وذلك لما له من دور كبير في تحقيق النجاح والتفوق لمنظمات الأعمال من خلال الاعتماد على العديد من الأساليب التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته، ومن هنا نتطرق إلى تعريف التميز التنظيمي الذي اختلف عليه العديد من الباحثين والكتاب.

## الفرع الأول: التميز

## تعريف 01:

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 والبقاء فقط، بل لتتمكن من المنافسة<sup>1</sup>.

## تعريف 02:

هو تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي "التكلفة/ الجودة/ الاعتمادية/ المرونة/ الابتكار"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ضيف سعيدة، تبني أسلوب القيادة التحولية لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد (11)، العدد (02)، 2018، ص04.

<sup>2</sup> فريد كوركل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الولي، عمان، الأردن، ط01، 2011م - 1432هـ، ص340.

## الفرع الثاني: التميز التنظيمي

## تعريف 01: Meyer:

وصف التميز التنظيمي بأنه تميز إداري ووظيفي يأتي من خلال الاستثمار في الامكانيات غير مستغلة في العاملين، والمنظمة على حد سواء ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة في القيادة، التمكين، النمو، لزيادة الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

## تعريف 02: Gilgeous:

حيث وصف المنظمات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، كما أنها تكون على دراية بقدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة<sup>2</sup>.

## تعريف 03: Pinar M Girard:

التميز التنظيمي هو استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي سبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء<sup>3</sup>.

## تعريف 04: المعهد الوطني للتدريب:

التميز التنظيمي هو طريقة العمل التي تعتمدها المنظمة لتوازن نتائجها من رضا أصحاب المصلحة وزيادة احتمالية النجاح طويل الأجل للعمل، حتى تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من معايير الأداء الاستراتيجي المرتبطة مثلا بالابتكار، الجودة، التكلفة، الموثوقية، المرونة وغيره<sup>4</sup>.

## تعريف 05: الاصطلاحي:

<sup>1</sup> د. عبد الحكيم بن سالم، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجر، CASNOS، فرع تسبار، الجزائر، ص109.

<sup>2</sup> آلاء عيد الرحمن محمد بالحرر، مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في منظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص11.

<sup>3</sup> Pinar M Girard.T. investigating the impact of organisational excellence and leadership on business performance. An exploratory study of finikish the SAM Advanced Management Journal B (01), 2008, P30.

<sup>4</sup> ضيف سعيدة، مرجع سابق، 2018، ص07.

"عبارة عن الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي من أجل العمل على وجود رؤية مشتركة معروفة الهدف تعمل على السعي على استغلال جميع الفرص المتاحة، وأن يتفوق أداء المنظمة على باقي المنظمات، بتحسين أداء مواردها البشرية واستراتيجياتها، وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية لتجاوز توقعات أصحاب المصلحة وعلى رأسهم الزبائن، العمال، المساهمين".

#### ثانياً: خصائص التميز التنظيمي.

إن المنظمات المتميزة هي التي تحقق ربحية مناسبة ونمو ملائم ومن خصائصها ما يلي:

- **قبول الأعمال المتحدية:**

إذا أن فرص النمو السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.

- **توفر القيادات الكفؤة:**

إن القيادة لها دور كبير في المنظمات من شأنها تغيير الأفراد والتشجيع والتحفيز الكبير على التميز للوصول بالمنظمة إلى درجة أعلى.

- **تحمل المصاعب:**

تتحمل المنظمة مجموعة من المخاطر وتواجهها بكل قدراتها.

- **الخبرات بعيدا عن العمل:**

إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأدب.

- **برامج التدريب:**

إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته بأقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

- **الدقة المعززة:**

أي تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار الأساليب لتأدية المهام.

- **التعلم المستمر:**

من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتضمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

- **منظمات عالية الانجاز:**

إن كل منظمة تسعى إلى تحقيق التميز خاصة في أدائها للعمليات بإزالة كل الحواجز خاصة الموجودة بالهيكل التنظيمي والتي من ورائها يتم مشاركة العاملين في إبداء الرأي وكذا توسيع الاتصال فيما بينهم<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أهمية التميز التنظيمي.

- يعتبر التميز هدف رئيسي في عالم الأعمال والإدارة منذ التسعينات من القرن الماضي بل أصبح السعي إلى تحقيقه مطلباً أساسياً في كامل محطات دورة المنظمات ومن أهمها:
- ✓ المؤسسات بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المؤسسات المنافسة<sup>2</sup>.
  - ✓ المنظمات بصفة عامة عليها جمع مختلف المعلومات التي تخص المؤسسة لتمكين من إتخاذ قرارات سليمة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب<sup>3</sup>.
  - ✓ المنظمات بحاجة إلى رصد المستقبل من أجل معرفة التحديات التي تواجهها وكيفية وضع خطط من أجل التصدي لها<sup>4</sup>.
  - ✓ نزع الحواجز الهيكلية ودمج العمال في إبداء الرأي من أجل إتخاذ القرارات وتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم<sup>5</sup>.
  - ✓ وضع القيادة الكفاء من أجل وصول المنظمة إلى أهدافها وكذا ثقافة تنظيمية مميزة وعمال أكفاء، مما يحقق مستويات عالية من الأداء ويحقق الإبداع والابتكار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أبو بكر بو سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، ص70 - 71.

<sup>2</sup> لينا جمال محمد، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص36.

<sup>3</sup> محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2016، ص28.

<sup>4</sup> مجيد منصور، حسين العايد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى المنظمات الصناعية الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، دور التميز والزيادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2013، ص08.

<sup>5</sup> المبيضين - محمد ذيب - فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي في الأردن المحلية الأردنية في إدارة الأعمال، 2013، ص293.

- ✓ العمل على جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في المنظمة وتطبيق تقنيات جيدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات<sup>2</sup>.
- ✓ تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض التي تعاني منها المنظمات، بهدف بيئة مناسبة تساعد العاملين على الابتكار والإبداع، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء، وزيادة فاعلية المنظمات وتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف ودوافع التميز التنظيمي.

على منظمات الأعمال الالتزام وتنفيذ خططها من أجل الوصول إلى أهدافها وتحفيز عمالها من أجل الوقوف في النهاية على تحقيق الأهداف المرجوة من قبلها، والمحافظة على نجاحها واستمراريتها وتميزها عن باقي المنظمات.

#### أولاً: أهداف التميز التنظيمي.

- من أبرز أهداف التميز التنظيمي نذكر منها ما يلي:
- فالتميز التنظيمي يتحقق بالعديد من الأهداف نذكر منها:
- العمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة، من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة<sup>4</sup>.
- ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كل المستويات والعناصر، ما يحقق التوافق التنظيمي، وبينهم في تحسين مستويات الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب، محمود أسامة، الثقافة الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، محلية المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 2012، ص143.

<sup>2</sup> الخرشة، وآخرون، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي، "شركة البوتاس العربية نموذجاً" مجلة دراسات في العلوم الإدارية، 2013، ص218.

<sup>3</sup> البرداعي حمد، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، القاهرة، مصر، ايداك للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص32.

<sup>4</sup> غازي، علي، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز (1 - 3) 8 - 12 - 2014، ص43.

- تحقيق فوائد لأصحاب المنفعة من مجمل ما في المنظمة من عملاء، مدراء، عمال، مع توطيد العلاقات خاصة مع العمال من أجل تطوير المنظمة والوصول بها إلى الأهداف المرجوة.
- تعمل المنظمات من أجل تجديد الخطط والاستراتيجيات ووضع هياكل تنظيمية وخطط مرنة، من أجل التأقلم مع أوضاع المستقبلية الحرجة وكيفية التصدي لها.
- السعي على تطوير المنظمة وتدريب عمالها والإبداع في وضع لمساتها على تقديم خدماتها، أو منتجاتها للعمل على تحسين وضع المؤسسة في السوق العالمي.
- الإلهام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعل مصادر القوة لدى المنظمة.
- العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

### ثانياً: دوافع التميز التنظيمي.

إن للتميز التنظيمي العديد من الميزات والدوافع التي جعلت المنظمات تهتم بها بشكل كبير من أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز، ومن أهم دوافع التميز التنظيمي ما يلي:

#### • التغيير السريع:

من منطلق كون الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير، في ظل اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً، فتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحكم على المؤسسة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي، الذي يسمح لها بالاستقرار في المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الخرشة، وآخرون، مرجع سابق، 2013، ص217.

<sup>2</sup> جاد الرب، سيد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، مطبعة الدار الهندسة، 2013، ص116.

<sup>3</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى مؤسسة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2006،

- **المنافسة العالمية:**

من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمية، وذلك سبب التطور والمنافسة بلا حدود وخصوصا بعد العولمة الاقتصادية، فأصبح بالإمكان البحث عن الأسواق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق لذلك كان حتما على المنظمات العمل على فعالية الإنتاجية وزيادة المنافسة من خلال إدارة التميز التنظيمي<sup>1</sup>.

- **تكنولوجيا المعلومات:**

القيادة المتميزة تفرض على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة سعيا إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا؛ بحيث يشمل ذلك النظام والأجهزة الالكترونية الحديثة ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجيا، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية لعدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية، ويجب على الإدارة في المؤسسات المتميزة أن تكون قادرة على:

- الالتزام بتطبيق الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية.
- المشاركة في اختيار وتقييم الموارد التكنولوجية البديلة والحديثة بما يتماشى مع غايات ومبادرات المؤسسة.

- **الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة<sup>2</sup>.**

- **الحفاظ على المكان والمكانة:**

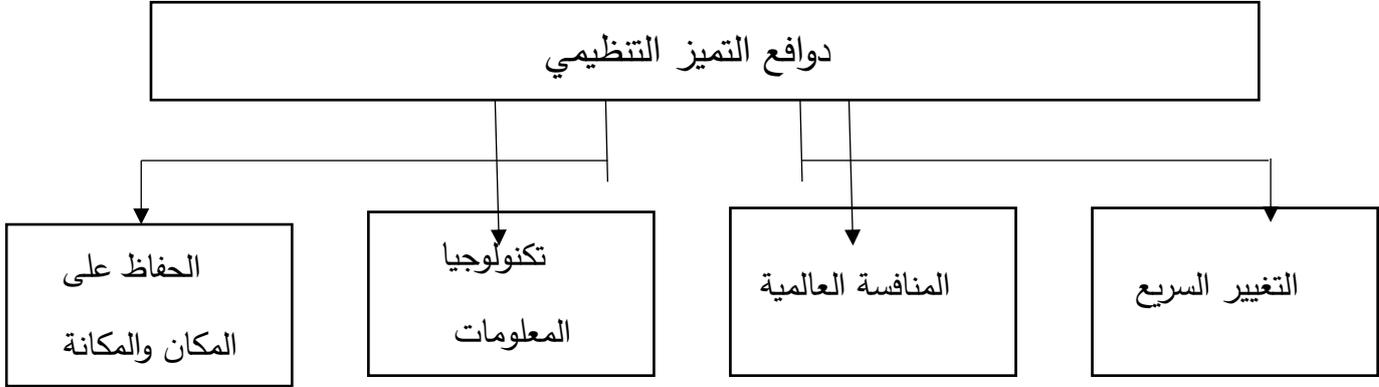
يقصد بالحفاظ على "المكان" هو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها، فالتميز في البداية هو الترتيب الداخلي والذي يكون من خلال المواجهة الداخلية باعتبارها شكلا من عمليات التحليل الاستراتيجي للمنظمة، لهذا فالتميز ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ولكنه مفهوم أكبر يتعدى إلى التميز في القوى البشرية والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة التنظيمية، أما الحفاظ على "المكانة" فهو الحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال وكذا السعي نحو التميز الذي يتضمن

<sup>1</sup> الجعبري - لغريد عيد - دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسة التعميم العالي في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير - جامعة الخليل - فلسطين، 2009، ص21.

<sup>2</sup> عادل زايد، مرجع سابق، ص11.

للمنظمة مكانته السوقية، حيث إن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية، يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسع حصتها السوقية بين المنافسين<sup>1</sup>.

شكل رقم (04):دوافع التميز التنظيمي



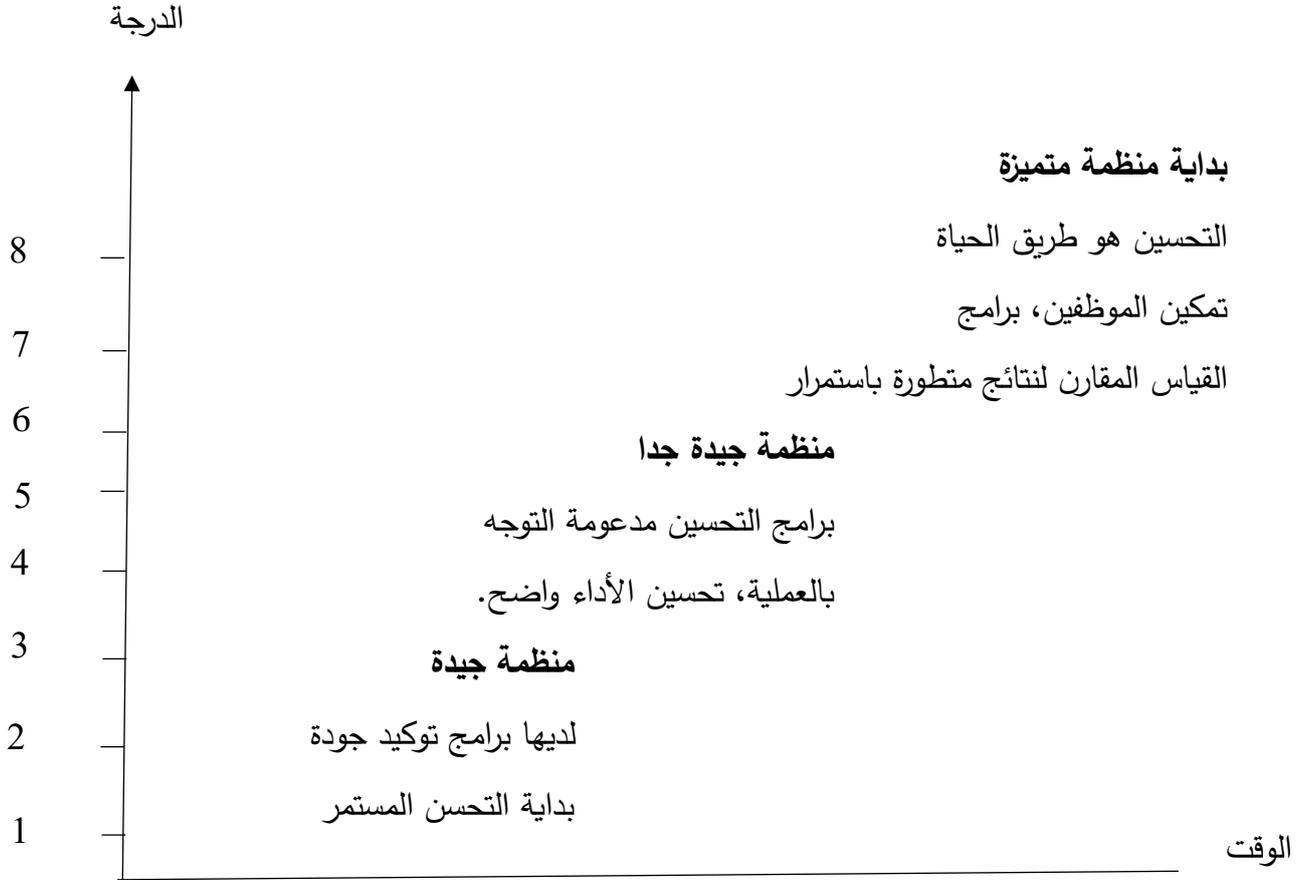
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى مؤسسة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2006، ص06.

ثالثاً: خارطة طريق التميز.

خارطة طريق التميز هي المراحل أو الخطوات التي تتبعها المنظمة في رحلتها نحو التميز، وقد أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" أن الرحلة نحو التميز تستغرق وقتاً كبيراً قد تأخذ ما بين الخمس إلى سبع سنوات، حيث تبدأ المنظمة في السنوات الأولى بتحقيق (300) نقطة فتصنف بأنها منظمة جيدة يظهر فيها بداية التحسن المستمر، وبعد مدة زمنية تحقق (500) نقطة فتكون منظمة جيدة جداً لديها تحسين الأداء واضح، بعد حوالي سبع سنوات تحقق (700) نقطة فيظهر فيها بداية التميز ويتطلب ذلك التزاماً قوياً من القيادة ومزايد من الصبر والمثابرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ليث الحكم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة واستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القاسمية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(11)، العدد (02)، 2009، ص78.

<sup>2</sup> بدر بن سلمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص40 - 41.



المصدر: بدر بن سلمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة، أطروحة دكتوراه في العلوم

الأمنية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 40 - 41.

يتضح من خلال المنحنى يمثل خارطة التميز والمتمثلة في المراحل أو الخطوات التي تتبعها المنظمة في رحلتها نحو التميز حيث تبدأ المنظمة في السنوات الأولى بتحقيق (300) نقطة فتصنف بأنها منظمة جيدة (لديها برامج توكيد جودة، بداية التحسن المستمر) ، وبعد مدة زمنية تحقق (500) نقطة فتكون منظمة جيدة جدا لديها (برامج التحسين مدعومة بالعملية، تحسين الأداء واضح)، بعد حوالي سبع سنوات تحقق (700) نقطة فيظهر فيها بداية التميز ويتطلب ذلك التزاما قويا من القيادة .

### المطلب الثالث: معيقات التميز التنظيمي.

يعتبر التميز التنظيمي حالة صحية تسعى إليها جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، لكن القليل من هذه المنظمات من يتمكن من الوصول إلى هذا الهدف، وذلك بسبب مجموعة من العراقيل والمعوقات، وكل المؤسسات تواجهها عراقيل نذكر منها:

- ✓ الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة حيث أن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المؤسسة<sup>1</sup>.
- ✓ ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء، أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ويغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة و انسياب العمل، وينعكس سلبا على التميز في الأداء<sup>2</sup>.
- ✓ ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم ولكسب ولأنهم للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية وعدم الاحتياج إلى تعديلها<sup>3</sup>.
- ✓ التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة مع انعدام الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الهيجان عبد الرحمن أحمد، منهج علي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، الأردن، المجلد 34، العدد 03، 1994، ص32.

<sup>2</sup> الزهري رنده، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 03، 2002، ص46.

<sup>3</sup> عبد الوهاب، محمود أسامة، الثقافة الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 2012، ص100.

<sup>4</sup> القباض محمود، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1995، ص33.

✓ عدم الحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة، فالتوظيف في الغالب يكون بطرق عشوائية وغير مدروسة وبناء على أسس شخصية وتميزية معينة كالقربة والتوجه السياسي مما يقف عائق أمام فرص التميز التنظيمي.

✓ غموض بعض القوانين وأنظمة المنظمة حول وصف آليات والديناميكية التي يجب اتباعها لخلق التميز واستدامته، فالتميز يبني على أساس ديمقراطية يعزز حرية التفكير والمبدأة في إيجاد الحلول، إضافة إلى الالتزام بالتشريعات والأنظمة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية حول التميز التنظيمي.

#### المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات التميز التنظيمي.

يوجد العديد من المبادئ والمتطلبات التي إنفق عليها مجموعة من الباحثين والتي يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة أن تعمل وتسعى لتحقيق الالتزام بها ومراعاتها والتي يمكن أن تسهم بفعالية في نجاح هذه المنظمات وتميزها ويمكن حصر هذه المبادئ في النقاط التالية:

#### أولاً: مبادئ التميز التنظيمي:

توجد العديد من المبادئ للتميز التنظيمي منها:

#### • التأكيد على مساهمة جزء من الكل:

أي إدراك وفهم كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن الجهود التي يبذلها والمهام المسؤول عنها مرتبطة ومؤثرة في الأداء الكلي للمنظمة<sup>2</sup>.

#### • توافر مقومات التميز:

يرى الباحث "دافير" بأن التميز الحقيقي له مقومات ولا يمكن التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، ويؤكد الباحث على أن من يريد التميز الحقيقي لا بد أن يبني التميز على عدة مقومات أساسية أهمها: مناخ عمل قوي، قيم عمل راسخة وقيادة مستقرة وقوية، ووجود أفضل العناصر البشرية والقادرة على الابتكار، بالإضافة إلى الاستثمار في تدريب الكوادر، والإيمان الراسخ بأهمية نظم المعلومات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أبو بكر بو سالم، مرجع سابق، ص 71 - 72.

<sup>2</sup> Sanson; Sanny; and Sanid Chalis, patterns of business excelceces Measuring Business excellence, UK, Emerald Gromp publishing Ltd p18, 2002.

<sup>3</sup> رضا ابراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، ط1، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص23.

• التركيز على العملاء:

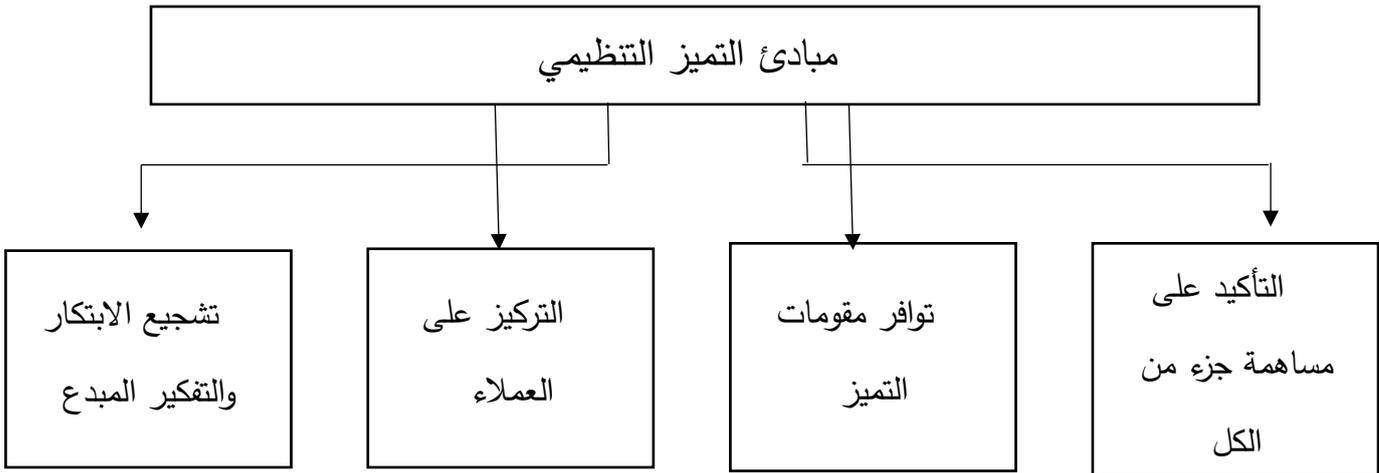
التميز هو خلق العملاء الدائمون أو المستثمرون ولتحقيق ذلك يتوجب الآتي:

- ✓ وضع رضا العملاء على رأس جدول الأعمال.
- ✓ تصميم نظم وأهداف تنعم رضا العملاء.
- ✓ استخدام التغذية العكسية لمعرفة التغيير في أذواقهم.
- ✓ جعل رضا العملاء من معايير الحكم على النتائج.
- ✓ حل المشكلات والاستفادة منها في تحسين الأداء.
- ✓ مراقبة تطلعات واحتياجات العملاء باستمرار<sup>1</sup>.

• تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:

يعتبر شيوع فلسفة الابتكار والإبداع من أهم المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي، بعيدا عن الخوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ومع رصد المكافآت للمبدعين والمبتكرين، فالمنظمة التي لا تملك القدرة على الإبداع والابتكار ستواجه تحديات كبيرة وصعبة، لأن الواقع يفرض على المنظمات إذا أرادت البقاء أن تعمل على الابتكار، والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، والأسواق تقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة<sup>2</sup>.

شكل رقم (05): مبادئ التميز التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين.

<sup>1</sup> علي أحمد، "دور جوائز الجودة في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية" نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009، ص13.

<sup>2</sup> صياحي الأخضر، مرجع سابق، ص103.

نلاحظ من خلال الشكل التالي المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي (التأكيد على مساهمة جزء من الكل، توافر مقومات التميز، التركيز على العملاء، تشجيع الابتكار والتفكير المبدع) والتي يركز عليها التميز التنظيمي.

### ثانياً: متطلبات التميز التنظيمي.

إن بلوغ المنظمات مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول أهم المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي.

✓ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ويتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، بحيث تكون منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظمه<sup>1</sup>.

✓ ضرورة توفر الدعم المالي الكافي لتطبيقات التميز التنظيمي، ووجود آليات مساءلة لتقويم الأداء التنظيمي<sup>2</sup>.

✓ القيادة الفعالة القادرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي<sup>3</sup>.

✓ وجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكون مناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مما يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرصاً أكبر للإبداع<sup>4</sup>.

✓ متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد "أو الأفراد" أثناء العمل هذا يتطلب تحقيق التميز، أيضاً الاستغلال الجيد والأمثل للموارد الاقتصادية من أجل إعطاء صورة المنتجات المؤسسة في عيون

<sup>1</sup> Swan Wick, John (2005), intergnating for Excellence, UK Sheffield Hallan Umversity P22.

<sup>2</sup> آلاء عبد الرحمن محمد بالحر، مرجع سابق، ص18.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص26.

<sup>4</sup> عبد السلام بن شابع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجاسمي، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص87.

العملاء، فهناك من ركز على الزبائن كمحور ومطلب أساسي للتميز، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تحقيق ميزة التميز<sup>1</sup>.

✓ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أداءها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء<sup>2</sup>.

✓ المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، كالمواطنة الصالحة والسلوك الأخلاقي فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة<sup>3</sup>.

✓ الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى<sup>4</sup>.

✓ توفر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال والأداء التنظيمي ككل، بعرض تقويم الانجازات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> شيغارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004 - 2005، ص25.

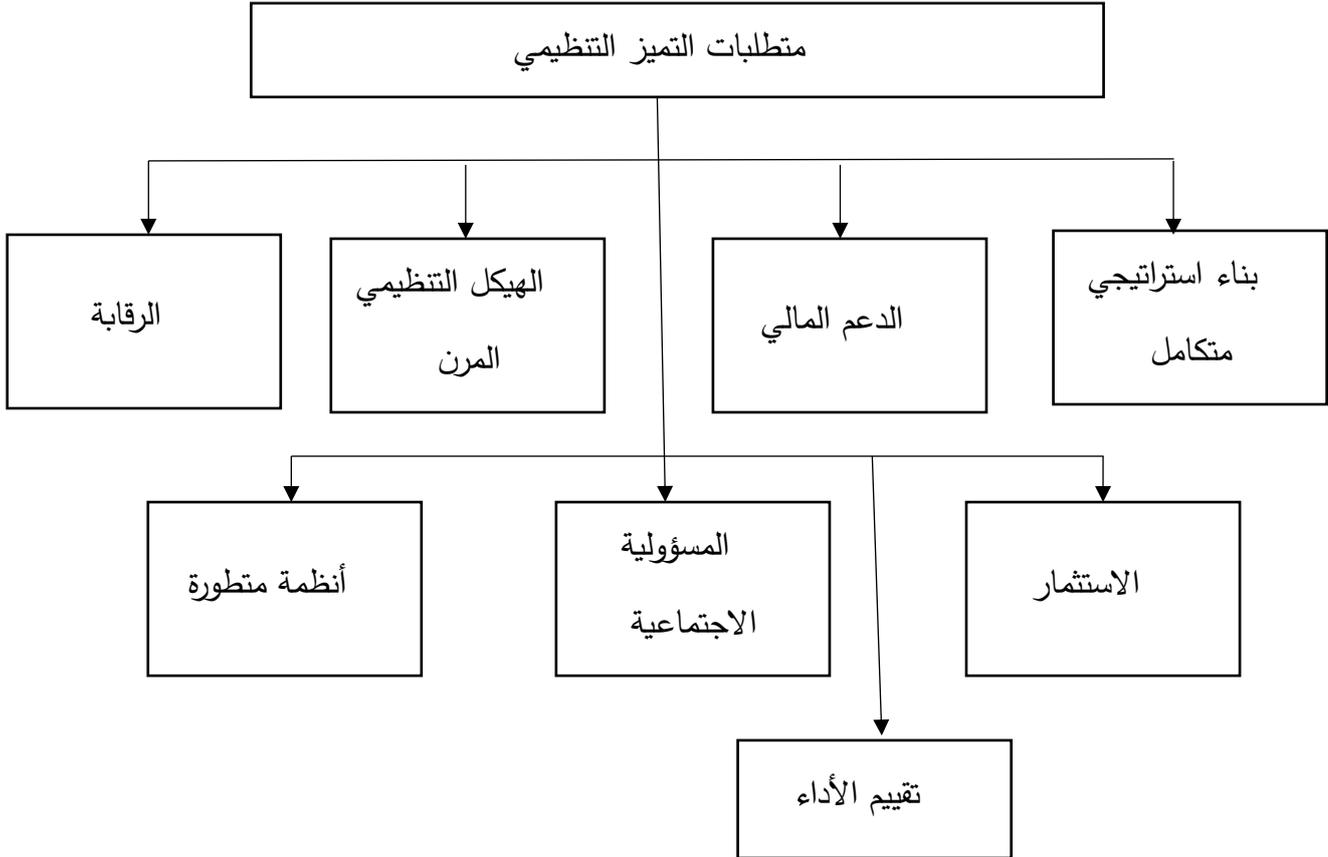
<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص27.

<sup>3</sup> آل مزروع، بدر سليمان، عبد الله، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعوام الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص26.

<sup>4</sup> العماني غالية، عبد السلام محمود، التميز التنظيمي، الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات (مدخل نظري)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2013، ص158.

<sup>5</sup> أبو بكر بو سالم، مرجع سابق، ص78.

شكل رقم (06): متطلبات التميز التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على عبد السلام بن شابع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجاسمي، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص87..

من خلال الشكل يتضح أن متطلبات التميز التنظيمي تتمثل في ثمانية عناصر متكاملة ومترابطة فيما بينها تتمثل في (بناء استراتيجي متكامل، الدعم المالي، الرقابة، الهيكل التنظيمي المرن، الاستثمار، المسؤولية الجماعية، أنظمة متطورة، تقييم الأداء) والتي تمثل أهم المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي.

**المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي.**

يتحقق التميز في الأداء من خلال مجموعة من الأبعاد، التي تتركز عليها من قبل الباحثين التي تتيح الفرصة للمنظمة للحصول على التميز والتي ستحقق الأهداف المرغوبة في حال اعتمادها والعمل عليها وأثبتت الدراسات أن أكثر المنظمات تميزا هي التي انتهجت تطبيق عدة أبعاد وهي كما يأتي:

**أولا: تميز القيادة.**

يعبر تميز القيادة عن قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وتساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة، حيث أن للقيادة العليا تأثيرا مباشرا على التميز، وتعد القيادة الكفؤة أحد أهم عناصر النجاح في المنظمات عموما، فهي المحرك الأساسي للمنظمة لتعمل ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة، فالقيادة تعتبر المحرك الأساسي داخل المنظمات التي بها تسير وترشد وتوجه شخص أو مجموعة من الأشخاص، من أجل تحفيزهم وإعطائهم دافع للعمل والتطوير في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة من قبل المنظمة. لأن التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية صعبة خاصة لعدم وجود خطط وهياكل تنظيمية مرنة، وعلى المنظمات استحضار الوسائل المطلوبة والمتطورة للمواجهة، هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، ويحدد النقص داخل المنظمة وتواخي الحذر من المتغيرات الطارئة المستقبلية، إذ تلعب القيادة دورا أساسيا في الوصول للتميز التنظيمي بصفتهما الدرجة الرئيسية، للعمليات التنظيمية<sup>1</sup> والقائد لا يكون متميز إلا إذا اتصف بمهارات أساسية منها:

- **البصيرة الناقدة:**

إن البصيرة تتطلب من المديرين أن يصلوا إلى عمق المسألة ولا يتناولها بسطحية.

- **الحساسية:**

فهم توقعات الآخرين وربط العاملين ببعضهم بحيث تعزيز الشعور بالانتماء والاستقرار الوظيفي.

- **الرؤية:**

<sup>1</sup> علي عبود الرفيعي، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، الكلية التقنية الإدارية، الكوفة، 2008، ص 45.

هي تشكيل المستقبل والتخطيط له إنطلاقاً من مجموع الأفكار والآمال والحقائق والأحلام والأخطار والفرص، إن الرؤية المستقبلية تتطلب قبول المنظور بالأبعاد المتعددة، ولتشكيل هذه الأبعاد لا بد من فتح باب النقاش والحوار وتشجيع الاختلاف في الرأي وتبادل الآراء والأفكار وصولاً إلى الإبداع.

#### • التعددية وطلاقة الحركة:

توقع التغيرات، وهي قدرته على التعامل مع متغيرات غير المتوقعة.

#### • التركيز:

هو قدرة المدير على استثمار المواقف بشكل إيجابي وفعال.

#### • الصبر:

النظر إلى المدى البعيد، عامل الصبر يعني تتجاوز أفكار ومواقف الآخرين.

وهذه المهارات لا يمكن اعتمادها بشكل منفرد أو مفروض أن تكون موجودة منذ الولادة بل المطلوب العمل على اكتسابها وتطويرها، إن المهارتين الأولى والثانية تصوغان القائد اللازمة للتميز، بينما تساعد المهارتان الثالثة والرابعة على تكامل المهارات الفردية والخامسة والسادسة على التأقلم والتكيف لدى القادة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: تميز العنصر البشري

يعد مصطلح الموارد البشرية حديثاً، نسبياً، فقد جاء محل مصطلح الأفراد أو القوى العاملة الذي كان سائداً في السابق فالموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد التي لهم القدرة، ولهم الرغبة من أجل العمل بشكل متقن وملتزم وتزيد فرص للاستفادة منهم خاصة بعد التدريب والاختيار وتعيين الأشخاص في المكان المناسب.

توجه المنظمات، تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فسح المجال للموظفين داخل المنظمات إتخاذ القرارات اللازمة التي تتماشى مع أهداف المنظمة، وعدم الرجوع إلى السلطة العليا من أجل قرارات بسيطة إلا في حالات ضرورية، فالتميز التنظيمي داخل المنظمة يتحقق بتحقيق أهداف الأفراد وتميز العنصر البشري أي كلما تقدم خدمة أو سلعة تحقق رضا المورد البشري بتحقيق أهداف المنظمة؛ ومن هنا يكون تميز تنظيمي وهذا من خلال اشتراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، مع استغلال الفرص المتاحة خاصة التي تتماشى مع أهداف المنظمة فكلما حفز أفراد المنظمة

<sup>1</sup> موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في بنوك التجارة العامة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 03، 2006، ص269.

وشجعوا ودربوا أكثر وثم إعطائهم فرص من أجل إثبات أنفسهم كلما كان ذلك كفيلاً من أجل أن يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن التخلي عن جزء من الروتين والمركزية يحقق التميز<sup>1</sup>، ومن الخصائص التي يتميز بها المورد البشري والتي يجب توفرها فيه هي:

- لديه أهداف وغايات وطموح، ويمتلك دافع قوي للإنجاز ورغبة وعزيمة على النجاح، ويشعر بالرضا عند أدائه الأعمال الموكلة إليه.
- يتمتع بقدرة التركيز على أهدافه وغاياته، مما يساهم في تحقيق نتائج متميزة وراء الجهود التي تقوم بها.
- يحاول اقتناص الفرص وانتهازها في حينها.
- يقدم جميع طاقاته ووقته لمنظّمته، فالفرد المتميز يحيي العمل ويلخص به ويستثمر مهاراته ومواهبه وقدراته إلى أقصر حد ممكن، وكل ذلك نابع من البيئة التنظيمية المحفزة.
- يقبل التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه، ويشعر بالاعتزاز بالعمل والشعور بالمسؤولية تجاه مستقبل المنظمة.
- يجد أفضل وأسهل وأسرع الحلول لمشكلات المنظمة التي تتسم بالتعقيد وفي الأوقات المناسبة، ويمتلك الشجاعة على الاعتراف بأخطائه.
- أكثر ذكاءً من المورد البشري العادي ويمتلك المعرفة والتدريب والمهارات والمواهب وأقدر على الابتكار والإبداع وأشدّ طموحاً، وتتوفر لديه الشجاعة وعزيمة النجاح والتميز، ولديه القدرة على إتخاذ القرارات .
- اجتماعي بطبعه ويتقن مهارات الاتصال، وبذلك فهو يتعاون مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة تثير ضجة في عالم الأسواق<sup>2</sup>.

### ثالثاً: تميز الهيكل التنظيمي.

إن الهيكل التنظيمي لا يعتبر غاية أساسية بالنسبة للمنظمة، بل يعد أحد أبرز الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، ووفق رؤية شاملة ومتكاملة لتفاعلات البيئة السائدة، فهو يكتسب

<sup>1</sup> Gristina MELE Maria COLURCIO, the evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value, international of quality & Reliability Management vol 23, N°5, 2006, p 148.

<sup>2</sup> صالح علي عوده الهللات، إدارة التميز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص258 - 259.

أهمية كبيرة في حياة أي منظمة ويعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق الإنسياب الدقيق والمنظم للأوامر، لذلك يتطلب تصميمه الإستناد على أسس علمية تراعي خصوصية المنظمة كحجمها وطبيعة نشاطها وغيرها.

يعتبر التميز من خلال الهيكل التنظيمي عن قدرة الإطار الهيكلي للمنظمة على ربط أجزائها وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات والإطار الإداري، يوضح خطوط السلطة والمسؤولية بدقة؛ مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة، تساهم في تحقيق درجة عالية من التطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، مما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، بعيدا عن التداخل والازدواجية<sup>1</sup>. ويعتمد الهيكل التنظيمي على الابتعاد عن الروتين والاجراءات المركزية، وإشباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة من أجل الموائمة مع متغيرات البيئة الخارجية، وسرعة إتخاذ القرارات وله القدرة على تحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة ويساعد الموظفين على الأداء المتميز لأنشطتهم وبكل أرياحية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة بصفة عامة<sup>2</sup>.

ويتميز الهيكل التنظيمي بمجموعة خصائص نذكر منها:

- ✓ التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة والعمليات والمستويات الإدارية والقضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة.
- ✓ يسهل عملية المشاركة في إتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة.
- ✓ يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم ولا يخضع للاعتبارات الشخصية .
- ✓ يساعد على الأداء الجيد وتدريب الأفراد لزيادة خبراتهم وقدراتهم الإدارية.
- ✓ يساعد على توفير كوادر بشرية قيادية ذات كفاءة متميزة، ويوفر الأجواء المناسبة.
- ✓ يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والتجهيزات والمعدات المختلفة<sup>3</sup>.

#### رابعا: تميز الثقافة التنظيمية.

تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن بقية المنظمات الأخرى ولهذا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثير على سلوك الأفراد في المنظمة<sup>4</sup>، وهي نمط الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة

<sup>1</sup> علي صالح عودة الهلالات، مرجع سابق، ص247.

<sup>2</sup> البحيصي، عبد المعطي محمود، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الكلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص34.

<sup>3</sup> علي صالح عودة الهلالات، مرجع سابق، ص248.

<sup>4</sup> العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط 1، 2010، ص311.

معينة بابتكارها أو اكتشافها من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للجماعة نفسها، ويتم تلقيتها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب<sup>1</sup>.

ويتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشمل على عناصر التعاون، الثقة، مواجهة المشكلات<sup>2</sup>، ولهذا يعتبر التميز من خلال الثقافة التنظيمية من أصعب المهام التي تواجه المنظمات الساعية نحو التميز التنظيمي، لأن تغير الثقافة يتطلب وقتا طويلا وجهودا كبيرة<sup>3</sup>، ومن أهمية الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي:

✓ تساهم في تحديد أنماط العلاقات بين الأفراد وبين الجماعات، وكذا مع أصحاب المصلحة.

✓ تعتبر عنصرا أساسيا لنجاح المنظمة ووصولها لأهدافها خاصة عندما تكون الثقافة سائدة داخل المنظمة ومقبولة من معظم أفرادها.

✓ تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية التغيير وقدرتها على مواكبة التطورات من حولها.

✓ تعتبر عاملا أساسيا في استقطاب العاملين الملائمين.

✓ تعتبر نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خالقة كالثقافي في العمل وخدمة الآخرين<sup>4</sup>.

#### خامسا: تميز الاستراتيجية.

يمثل التوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة<sup>5</sup>. وتعتبر الاستراتيجية عن توجهاتها نحو المستقبل وكيفية استغلال مواردها، وإمكاناتها

<sup>1</sup> E. Schein, Leadership & Organization culture, jossey bas, san Francisco, 1985, P07.

<sup>2</sup> أبو بكر بو سالم، مرجع سابق نقلا عن:

R.P.Guptar & P.P.ARYA. Human Resomce Management and Accoumating, India at Elegant printers, 2003, P36.

<sup>3</sup> سميرة عبد الصمد، دور رأس المال البشري وتطوير الكفاءة في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم البشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015 - 2016، ص130 - 131. نقلا عن صياحي الأخضر، المرجع السابق، ص 118.

<sup>4</sup> أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص71 - 72.

<sup>5</sup> حسن عبد المحسن أحمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكونية للاتصالات الحكومية، رسالة ماجستير، ص168.

الذاتية للوصول إلى تحقيق أهدافها<sup>1</sup>، وهي مجموع الغايات والفعاليات والخطط التي تصنعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة، وتسعى 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 ويمكن الفرق بين المنظمات الناجحة، والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على استراتيجية كفؤة<sup>2</sup>، ومن أهمية تبني استراتيجية واضحة من طرف المنظمة يكتسب أهمية كبيرة في بلوغها التميز التنظيمي ويمكن تلخيص الأهمية في النقاط التالية:

✓ التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة، خصوصا في ظل التسارع الكمي والتوعوي في البيئة الخارجية.

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

✓ تساهم الاستراتيجية في دعم وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

✓ توفر الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

**المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي.**

**أولا: النموذج الأوروبي للتميز.**

غير هذا النموذج أداة تساعد المنظمات على تحديد موقعها على طريق التميز من خلال تقييم الوضع القائم حاليا، من ثم تحديد الفجوات وصولا إلى وضع الحلول اللازمة لسد الفجوات، وقد أسس من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة "EFQM" عام 1988، وهم إطلاقه عام 1992 بشكل رسمي، وعرف بأنه أداة عملية تهدف إلى مساعدة المنظمات في تطوير أنظمتها الإدارية، بقياس موقعها على طريق التميز مقارنة

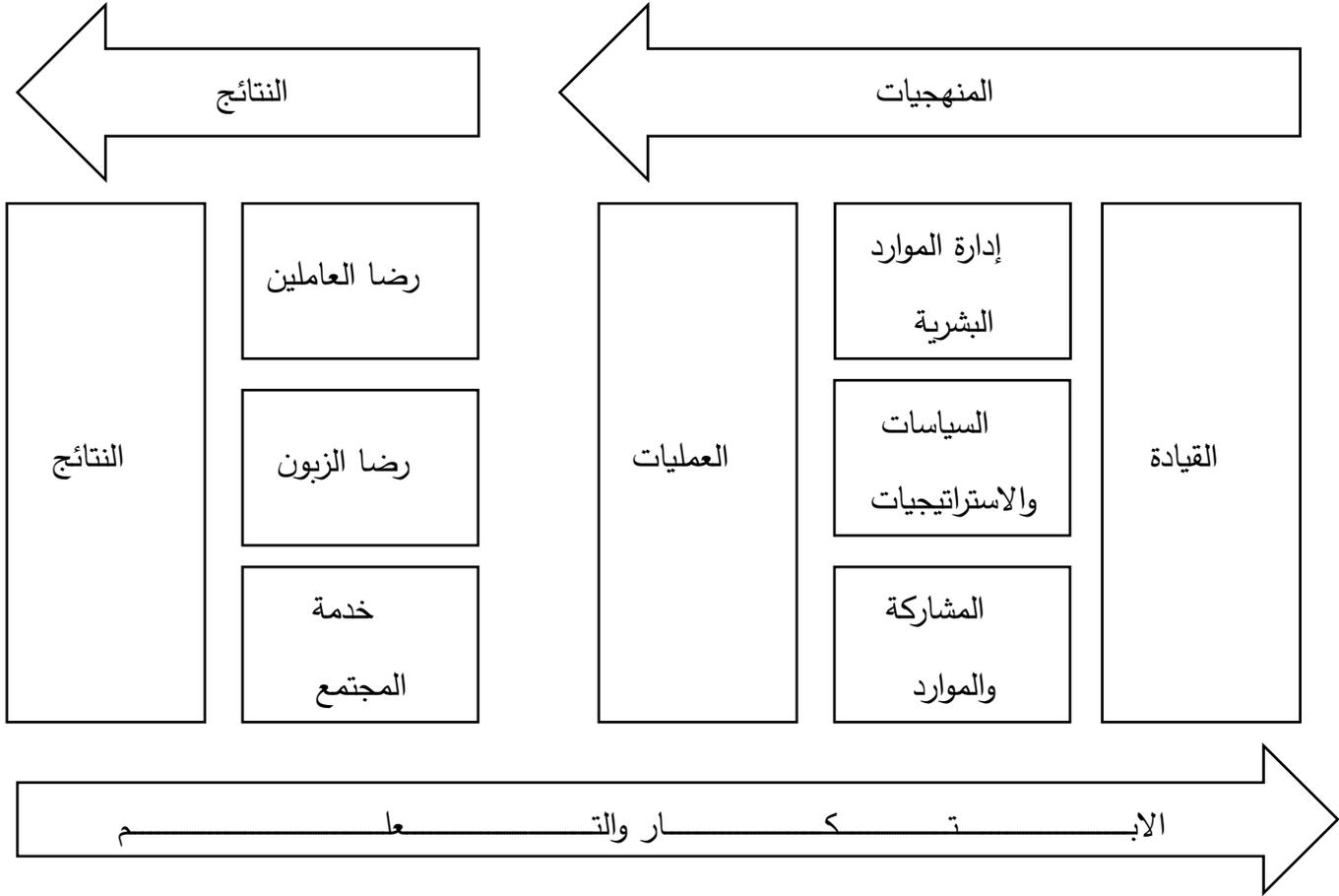
<sup>1</sup> العيساوي، محمد حسين والعارضى، جليل كاظم والعيادي، هاشم فوزي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص36.

<sup>2</sup> شوقي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 20، 2014، ص786.

<sup>3</sup> د. زكريا، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص25.

بالتحسينات التي تقوم بها، فهو بذلك يساعد المنظمات على تحديد أهم العقبات التي تواجهها ويشجعها على إيجاد الحلول المناسبة لها<sup>1</sup>.

الشكل (07): معايير النموذج الأوروبي



Resource: Romom todericui etal; (2007), "the EFQM Moollel of Academic Organizational Excellence" Universitation Lucian Blaga, P17.

ثانيا: النموذج الياباني.

يعد هذا النموذج للتميز المنبع الذي استلمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، استحدثت عام 1951 في اليابان، وسمي بهذا الاسم تقديرا لعبقرية الدكتور "ادواردو ديمنق" ودوره البارز في تطوير مراقبة الجودة، يطبق هذا النموذج لنظام إداري، يصل إلى التميز في الأداء وركز على العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الإهتمام وتعتمد آلية عمله على تقسيم معاييرها إلى أربعة مجموعات رئيسية هي:

• التوجه:

<sup>1</sup> Asuman, Akyuz, Application of EFQM Excellence Moollel to the Sabanci Universiti IC, Areseansh presented In international Conference, "Crimea 2005", istanbal, Sabanci Universit... P22.

يتحدد توجه المنظمة من خلال معايير السياسات التي تتبعها.

- **الدعم:**

يتم دعم التوجيه بمعايير التنظيم والمعلومات، تنمية الموارد البشرية وتوحيد المقاييس

- **التنفيذ:**

يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة تأكيد الجودة و الإدامة وأنشطة التحسين.

- **النتائج:**

وتقاس من خلال معايير التأثير، وبناء عملية يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات

المستقبلية لتوجيه المنظمة<sup>1</sup>.

ومن أهدافه:

✓ التركيز على جودة المنتجات والخدمات.

✓ معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذ سياسة التحكم بالجودة الشاملة.

✓ العمل على دعم قيادة الإدارة العليا.

✓ التحكم بالعمليات.

✓ نظرية التحسين المستمر.

✓ التخطيط المستقبلي<sup>2</sup>.

### ثالثا: النموذج الأمريكي.

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية هذا النموذج في عام 1978م، ويعرف بأنه جائزة مرموقة تمنح

سنويا للمنظمات والأعمال الأمريكية ، التي تحقق قفزة إنشائية في الجودة التي تركز على الزبون ويهدف هذا

النموذج إلى التعرف على المكونات الأساسية للتميز التنظيمي، وتعزيز وتقاسم المعلومات من قبل المنظمات

المثالية، ويتألف النموذج من المعايير الآتية: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المتعاملين،

التركيز على المورد البشري، إدارة العمليات، نتائج الأعمال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خليفة محمد بلكير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلد الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد

(01)، العدد (14)، 2016، ص169.

<sup>2</sup> آل مزروع بدر سليمان عبد الله، مرجع سابق، ص49.

<sup>3</sup> الخرشة، وآخرون ، مرجع سابق، ص288.

ويعد هذا النموذج للتميز من أبرز نماذج التميز العالمية، وقد تم إقرار هذا لزيادة تنافسية المنظمات الأمريكية، وخاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل نظيراتها اليابانية والأوروبية، والتي كانت منتجاتها أحسن جودة وأكثر كفاءة من المنتجات الأمريكية، فنموذج "مالكوم بالدريج" يعتبر منهجا للتحسين المستمر بهدف الحصول على نتائج مهمة بالنسبة للمنظمة لذلك فمعايير الجائزة تعتبر أرضية لتحسين فعالية المنظمة ونتائجها على جميع المصلحة<sup>1</sup>، ومن أهداف هذا النموذج ما يلي:

- ✓ تكريم المنظمات الرائدة في مجالها والاعتراف بها كمنظمات حققت تحسينات كبيرة ونتائج متميزة من حيث طرق الأداء التنافسي وكذا المنتجات، والخدمات التي تقدمها.
- ✓ تسهيل تبادل وتشارك المعلومات بين المنظمات الأمريكية من جميع الأنواع، مما يمكن من نقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى الوصول إلى مراتب أعلى من التميز.
- ✓ زيادة إهتمام المنظمات على اختلاف أنشطتها بالجودة على اعتبار أنها أحد العناصر المهمة في التنافسية.
- ✓ تعميق فهم القادة حول ضرورة فهم وإدراك متطلبات التميز.
- ✓ التأثير على الإنجازات المتميزة ومباركتها.
- ✓ تنمية نظم المعلومات ودعم إتخاذ القرارات من أجل تنمية الأساليب الإدارية المستندة المعلومات والحقائق<sup>2</sup>.

#### رابعاً: النموذج الجزائري.

تم تبني التميز الجزائري اقتداءً بنماذج التميز التي سبق ذكرها وأخرى كذلك لمواكبة مختلف التطورات والتحديات العالمية، ويعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Joel ettinger, Baldrige National Quality Program Criteria, paper persented at: the Path to Excellence Conference, 2008, P05.

<sup>2</sup> لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2000 - 2009، ص 49 - 59. نقلا عن:

Fenske Robert.H. Stanpen. Jacob, High performing colleges: the Malcolm Baldrige National Quality Awards as a Framwork for Improving Higher Edncation volume II: case and practice, Prescott publishing, Co. Maryville 2004, P 304.

<sup>3</sup> خليفة بلكير، مرجع سابق، ص 170 - 171.

وتأسست الهيئة الجزائرية للاعتماد "CNML" بموجب مرسوم تنفيذي 86 - 250 المؤرخ في 30 ديسمبر 1986، وتم أيضا تأسيس المعهد الجزائري "INAOR" بموجب مرسوم تنفيذي رقم 89 المؤرخ في 21 جانفي 1998 لتعتمد وزارة الصناعة الجزائرية جائزة وطنية للتميز، بناءً على المرسوم التنفيذي رقم 2002 ويتم تعيين كل سنة كيوم وطني. وحصول المؤسسة المتميزة على 2 مليون دينار جزائري<sup>1</sup>.

ومن معايير النموذج لا تتعد كثيرا عن النماذج الرائدة الأخرى، لذا يعتبر حقيقة هو الطريق الأمثل للمنظمات الجزائرية، في بلوغ التميز التنظيمي وتعظيم منافع كل أصحاب المصلحة، فعملية التقسيم في النموذج الجزائري لا يختلف كثيرا عن هذه النماذج، حيث تتم العملية على أساس سلم تنقيط من نقطة وتوزع بأوزان متفاوتة على معايير التقسيم الثمانية وهي:

- **التزام الإدارة:**

يعتبر هذا المعيار مدى إهتمام الإدارة بالجودة والتميز.

- **الاستراتيجية والأهداف:**

يركز على مدى وجود استراتيجية واضحة للجودة والتميز.

- **الاستماع للعملاء:**

يركز على مدى استخدام المنظمة للأدوات التي تقيس درجة رضا العملاء.

- **التحكم في النوعية:**

يهدف هذا المحور إلى معرفة الطرق الكفيلة التي من خلالها تضمن المؤسسة السيطرة على جودة منتجاتها وخدماتها.

- **قياس الجودة:**

يهدف هذا المعيار إلى قياس أنشطة التحسين المستمر ومدى فاعليات التحسين اللازمة.

- **تحسين الجودة:**

يهدف إلى قياس أنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في المنظمة.

- **مشاركة العاملين:**

يقيس درجة تمكين العمال ومشاركتهم في إقتراح الاجراءات وتجسيد هذه الاجراءات التحسينية.

<sup>1</sup> أبو بكر بو سالم، مرجع سابق، ص76.

• النتائج:

يقيس نتائج أعمال المنظمة خاصة ما تعلق بعنصر الرضا لدى العميل الداخلي والخارجي.

## خلاصة الفصل:

إن التميز التنظيمي نشأ كغيره من المفاهيم الإدارية والتي شكلت الإطار النظري وفي طياتها الأهمية البالغة التي يحظى بها من قبل منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحاضر، بالإضافة إلى خصائصه التي تمكن المنظمة من الاستمرارية والبقاء ضمن إطارها التنافسي مع ما تم عرضه من الأبعاد التي يقوم عليها وأهم المبادئ التي تنظم المنظمة خاصة إذا تم انتهاجها بالشكل المطلوب مع الأخذ بالاعتبار المعوقات التي تواجه المنظمة، مع ذكر أهم المتطلبات التي تركز عليها المنظمات من أجل التميز وتحقيق الزيادة وتم عرض أشهر النماذج من بينها النموذج الأمريكي والأوروبي... والتي أصبحت في كثير من الدول هي الأساس الذي تعتمد عليه لإعداد برامج الاعتراف بالمنظمات المتميزة، كما تم عرض كذلك النموذج الجزائري للتميز الذي يعتبر هو الآخر من النماذج الحديثة والرائدة عربيا وإفريقيا.

وفي الأخير نرى أن منظمات الأعمال تسعى لبلوغ التميز التنظيمي من أجل التفرد في تحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على غيرها في المنافسين وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية، فالتميز التنظيمي يقوم على إجادة العمل وكفاءة الأداء وفعاليته، ويركز على النتائج وهو أعلى مراتب الجودة، كل هذا يسبقه تميز المؤسسة بمسؤوليتها تجاه الأطراف ذات الالتزام الذي له بالغ الأثر على أنشطة المؤسسة وأعمالها ووظائفها وكذا ثقافتها التنظيمية.



## الفصل الثالث

**تمهيد**

بعد أن تم التطرق في الفصلين النظريين إلى المفاهيم المرتبطة بكل من القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، وجب اسقاط هذه المفاهيم على الجانب التطبيقي لاكتشاف مدى ممارسة القيادة التحويلية من طرف مسؤولي أحد المؤسسات الاقتصادية، وما أثر ذلك على تحقيق التميز التنظيمي.

حيث أن الدراسات النظرية بدون تطبيق ليس لها أي فائدة، وقصد إثراء موضوع دراستنا أكثر تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز (وكالة العوينات) لمعرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، وللوقوف على موضوع البحث ميدانياً تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سيتم التعرف على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، مركزين على مؤسسة توزيع الكهرباء للشرق وإبراز مكانتها الاقتصادية الجزائرية، وعرض كيفية تنظيمها والهيئات التي تشرف على سيرها، وكذلك الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك الدراسة المتبعة وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وأداة الدراسة وإجراءاتها.

### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز - وحدة العينات -

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الاستراتيجية التي تعمل على التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية، والعمل في إطار توليد الطاقة، وعليه تم إتخاذ عدة إجراءات لتسهيل مواكبة التحولات على أساس المستوى العالمي، والتعرف على المؤسسة أكثر سنحاول البحث في شأنها وتطورها من خلال العناصر الآتية:

#### أولاً: نشأة مؤسسة سونلغاز الوطنية لقد مرت بعدة مراحل كالآتي<sup>1</sup>:

##### المرحلة الأولى: "1947 - 1969":

لقد تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA خلال سنة 1947، حيث تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من طرف إطارات فرنسية في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا في استعمارها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصراً على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الاستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

##### المرحلة الثانية: "1969 - 1983":

إن إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ جاء وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959، المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية فمُنذ أوت 1969 المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" تم إنشاءها بدلاً من كهرباء وغاز الجزائر، ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، ومن أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها عبر الشبكات ثم

<sup>1</sup> مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة -

توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن بيوت ومصانع ومؤسسات.

### المرحلة الثالثة: "1983 - 1991":

إعادة هيكلة سونلغاز خلال هذه المرحلة وشهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث قسمت إلى عدة فروع أهمها<sup>1</sup>:

- ✓ مؤسسة أشغال الكهرباء KAHIRIF
- ✓ مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية KAHIRAKIB
- ✓ مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز KANGAZ
- ✓ مؤسسة أشغال الهندسة المدنية INERGA
- ✓ مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة AMC

ولقد أصبحت هذه الفروع تمارس تغير، حيث أصبحت المؤسسة مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري "مرسوم تنفيذي رقم 91 - 475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991" هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول إتفاقية جماعية تحدد علاقات العمل "الحقوق والواجبات"

### فروع مجمع سونلغاز:

يضم مجمع سونلغاز 39 فرعا موزعا على أقطاب المهن التالية<sup>2</sup>:

#### • الفروع المهنية:

المتعلقة بالانتاج، النقل والتوزيع للكهرباء، والنقل والتوزيع للغاز، وتشمل الفروع الثمانية التالية:

- ✓ سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE
- ✓ مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE
- ✓ سونلغاز مشغل المنظومة الكهربائية OS
- ✓ مسير شبكة نقل الغاز GRTa
- ✓ سونلغاز توزيع الجزائر SDA
- ✓ سونلغاز توزيع الوسط SDC

<sup>1</sup> مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة -

<sup>2</sup> مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة -

✓ سونلغاز توزيع الغرب SDO

✓ سونلغاز توزيع الشرق SDE

• الفروع المهنية المحيطة:

وتخص الدعم والإمداد وتشمل 11 فرعا وهي:

✓ مركز البحث والتنمية في الكهرباء CREDEG

✓ المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية والغازية CAMEG

✓ معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز IFEG

✓ فندق مايتا البلابتور أو نزر الغارسين HMP

✓ الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAT-TMFO

✓ شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK

✓ شركة أعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية METSPA

✓ شركة الوقاية والعمل بأمان SPAS

✓ سونلغاز طب العمل SMT

✓ شركة النقل والصيانة الاستثنائيين لتجهيزات الصناعة الكهربائية TRANSMEX

• فروع الأشغال:

وتتمثل في الفروع الخمسة التالية:

✓ مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية كهريف KHRIF

✓ مؤسسة أشغال الهندسة المدنية اينرغا INERAGA

✓ مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية كهركيب KAHRAIKIB

✓ مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز كناغاز KANAGHAZ

✓ مؤسسة التركيب الصناعي التركيب ETTERKIB

نشأة وتطور مديرية التوزيع - تبسة -

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آنذاك بعنابة سنة 1978م،

ثم تم استحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي: تبسة، العوينات، بئر العاتر

والشريعة، هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية، وطبقا للقانون 02 - 01

المؤرخ في 2005/02/05م تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجمهورية للتوزيع تبسة وفي سنة 2006م أصبحت التسمية كالتالي<sup>1</sup>:

### مديرية التوزيع تبسة

هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية، والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعدد سكان يفوق 695000 موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية، حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 136850 زبون يمولون بشبكة كهرباء طولها 7017 كم و 89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كلم.

ثانيا: مفهوم الوكالة التجارية لسونلغاز بالعوينات:

### تعريف الوكالة التجارية لسونلغاز بالعوينات<sup>2</sup>:

هي وكالة من بين 353 وكالة تابعة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SADEG) تم فتح الوكالة في سنة 1981م بحي 150 سكن حيث كانت توفر خدماتها لستة بلديات وهي: العوينات، مرسط، بوخضرة، ونزة، المريج، عين الزرقاء، وفي سنة 1991م تم نقل مقر الوكالة إلى وسط المدينة، ومن مهامها الرئيسية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، تتكون الوكالة من ثلاثة مصالح هي:

01 - المصلحة التجارية.

02 - مصلحة استغلال الغاز.

03 - مصلحة استغلال الكهرباء

### أهدافها:

تكمن أهميتها فيما يلي:

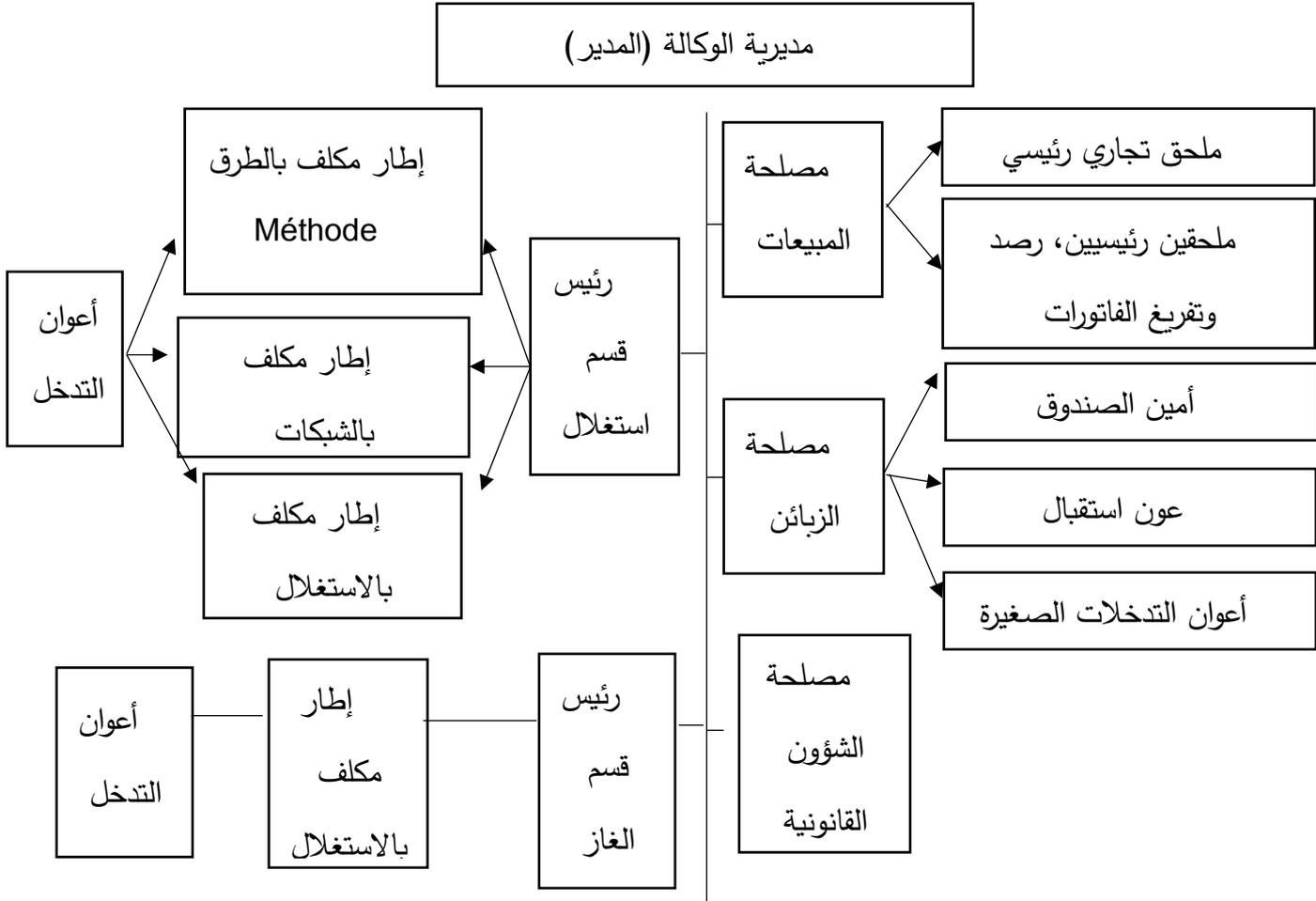
- ✓ توزيع الكهرباء والغاز وفق قواعد أمنية معمول بها عالميا.
- ✓ العمل على الصيانة المستمرة لشبكات توزيع الغاز والكهرباء وتطويرها.
- ✓ إعطاء الصورة الجيدة لمؤسسة سونلغاز على المستوى المحلي.
- ✓ فتح آفاق جديدة وزيادة أنشطة جديدة إلى الأنشطة المعتادة من الإنتاج الكهرباء والغاز ونقلها وتوزيعها.
- ✓ الهدف الأبرز لسونلغاز هو إرضاء الزبون.

<sup>1</sup> مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة -

<sup>2</sup> مدير الوكالة التجارية لسونلغاز - العوينات -

## ثالثاً: الهيكل التنظيمي

شكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز \_ وحدة العينات \_



المصدر: مدير الوكالة التجارية لسونلغاز - العينات -

## المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

ان الوصول الى حقيقة عملية ما يتطلب اتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك استعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

## أولاً: منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة، بهدف الوصول الى نتائج عامة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو "المنهج الوصفي التحليلي"، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

## ثانيا: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة وهي تتمثل في الآتي:

أ-المقابلة: لا يتمكن الباحث من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية في ما يخص موضوع بحثه، الا من خلال المقابلة المباشرة لمبحوثين، من أجل الحصول على معلومات حول العدد الإجمالي للعاملين بالإضافة الى تسمية المناصب التي تتبعها، وكذلك الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية وأيضا مهام كل مصلحة وقسم

ب-الاستبيان: وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات أفراد مستهدفين حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

## ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

لابد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغية الوصول الى نتائج يمكن تعميمها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة سونلغاز -وحدة العينات- بمختلف مستوياته الإدارية البالغ عددهم (75) موظفا، ولقد ركزت الدراسة على فئة الموظفين الإداريين التقنيين (عمال المهارة، عمال التنفيذ)، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ (48) موظف، ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كامل بحكم جائحة كورونا التي بسببها تم انتهاج سياسة تقليل عدد العمال، وبالتالي تم توزيع (48) استمارة وذلك على جميع أفراد العينة الموجودة في المؤسسة، وتم استرجاع كل الاستمارات أي ما نسبته (100%) من اجمالي الاستمارات الموزعة.

## المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الاحصائي

بغرض إتمام عمليات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائيا لتحقيق أهداف الدراسة

## أولاً: مقياس التحليل

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي لقياس مدى تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العمال، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وحدة العينات - تبسة، حيث يختار المجيب على الأسئلة إجابة واحدة من خمسة بدائل كالتالي:

## الجدول رقم (03): المقياس التحليلي (مقياس ليكارت الثلاثي)

التقييم	الدرجة
غير موافق	1
موافق إلى حد ما	2
موافق	3

المصدر: من اعداد الطالبتان

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى  $(2=1-3)$  ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $(0.66=3/2)$  وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (04): معيار مقياس التحليل

المتوسط المرجح	[ 1,66-1 ]	[2,32-1,67]	[3-2,33]
اتجاه الإجابة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتان

## ثانياً: صدق أداة الدراسة

يدل صدق الدراسة على تحقيق ما هو مطلوب قياسه ومدى استطاعة أداة الدراسة قياسه، فقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال:

1- **الصدق الظاهري:** لقد تم التأكد من صدق محتوى الأداة المستخدمة في الدراسة، حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الاولي لها والتأكد من سلامة الصياغة.

2- **ثبات الأداة:** هو الاتساق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج لو اعيد

استخدام الأداة مرة ثانية.

ومن اجل التحقق من اتساق الأداة تم استعمال أداة الاتساق الداخلي (كرو نباخ الفا).

الجدول رقم (05): أداة الاتساق الداخلي (كرو نباخ الفا)

معامل الثبات الكلي	
32	عدد العبارات
0.782	الفا كرو نباخ

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

كلما كان معامل الفا كرو نباخ أكبر من (0.6) كلما دل على وجود اتساق داخلي.

من خلال الجدول تبين ان معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ 0.782 وهو معامل ثبات جيد لأنه

تجاوز (0.6)، ويدل ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

### 3- صدق وثبات الاستبيان

من اجل التحقق من صدق وثبات الاستبيان تم استخدام معامل الصدق وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(06): صدق وثبات الاستبيان

معامل	معامل الفا كرو	عدد	صدق وثبات الاستبيان
الصدق	نباخ	العبارات	
0,611	0.782	32	

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

## المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم التركيز على النقاط الأساسية المتمثلة في تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

## المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص افراد عينة الدراسة من خلال تحليل القسم الأول الذي يضم البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)

## الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	45	93,8
أنثى	3	6,3
المجموع	48	100,0

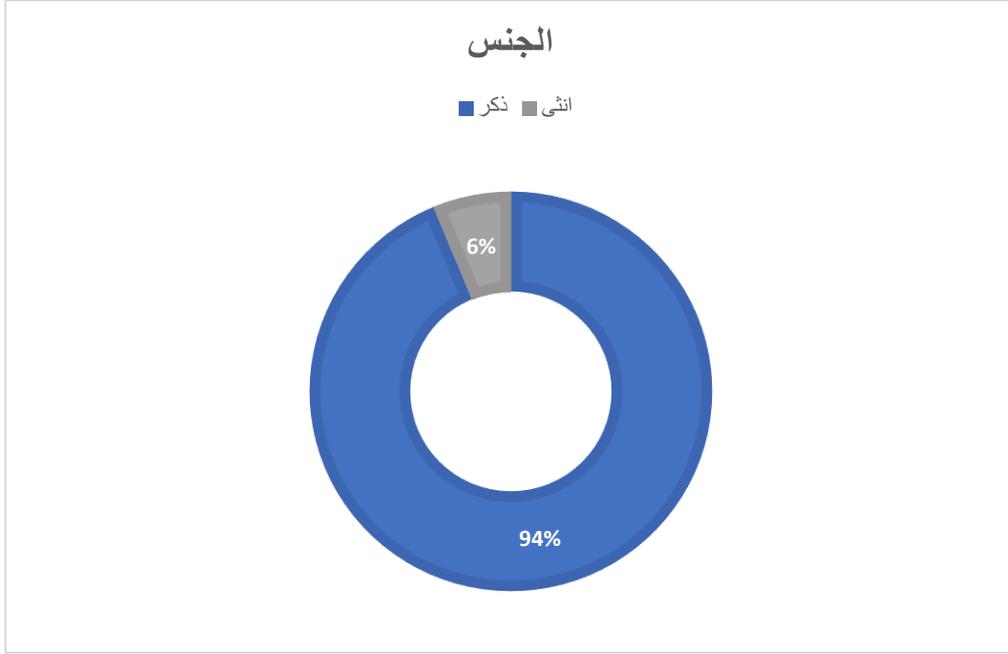
## الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق رقم ( )

يتضح من الجدول والشكل السابقين توزيع افراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث ان الذكور

يمثلون بنسبة 93,8%، والاناث يمثلون نسبة 6,3%، وهذا راجع الى ان أغلبية الاعمال تناسب الذكور.

شكل (09): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

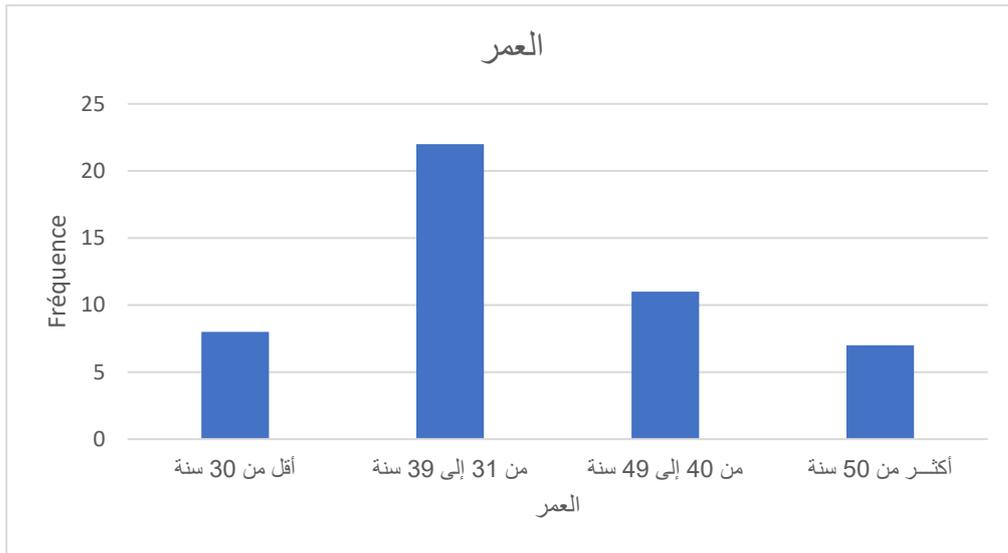
النسبة المئوية %	التكرار	السن
16,7	8	أقل من 30 سنة
45,8	22	من 31 إلى 39 سنة
22,9	11	من 40 إلى 49 سنة
14,6	7	أكثر من 50 سنة
100,0	48	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه توزيع افراد العينة حسب متغير العمر أن فئة من 31 إلى 39 سنة صاحبة أكبر نسبة 45,8%، ثم تليها فئة من 40 إلى 49 سنة حيث نجد ان نسبتهم 22,9%، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 16,7%، وفي الأخير فئة أكثر من 50 سنة بأقل نسبة 16,7%.

حيث يتضح ان من خلال النسب أن المؤسسة تعتمد على طاقة الشباب حيث أن أغلب الأعمال تحتاج الى هذه الفئة ثم يليها الاعتماد على ذوي الخبرة وهذا ما لاحظناه في نسبة أكثر من 40 سنة.

شكل ( 11 ): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

### الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

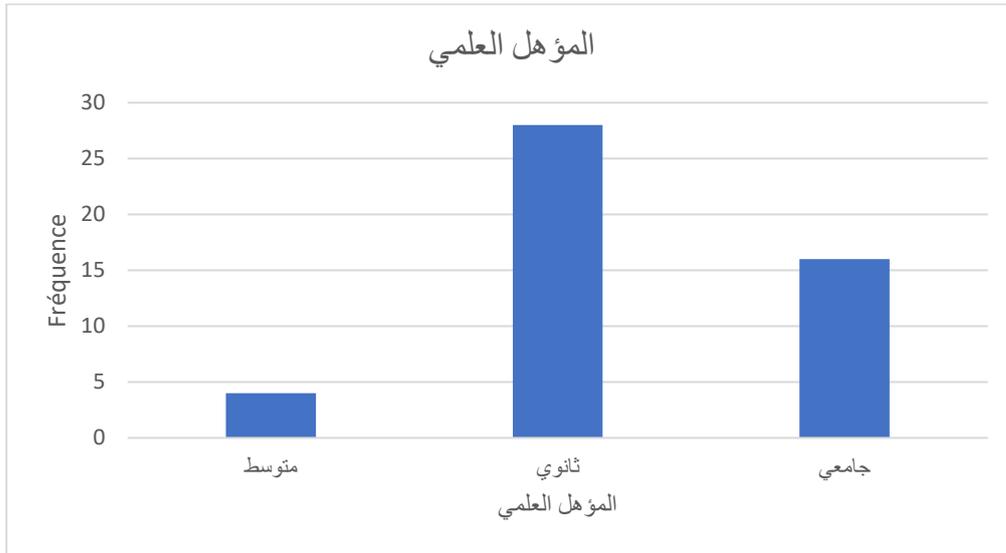
الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
8,3	4	متوسط
58,3	28	ثانوي
33,3	16	جامعي
100,0	48	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق رقم ( )

يتضح من الجدول والشكل السابق ان هناك تفاوت بين افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث ان نسبة فئة مستوى ثانوي تمثل اعلى نسبة 33.3%، تليها فئة مستوى جامعي بنسبة 18.3%، وفي الأخير حاملي ذوي مستوى متوسط ب 8,3%. ومن خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العينة من ذوي مستوى ثانوي، وهذا راجع الى أن طبيعة الأعمال في المؤسسة.

شكل (11): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

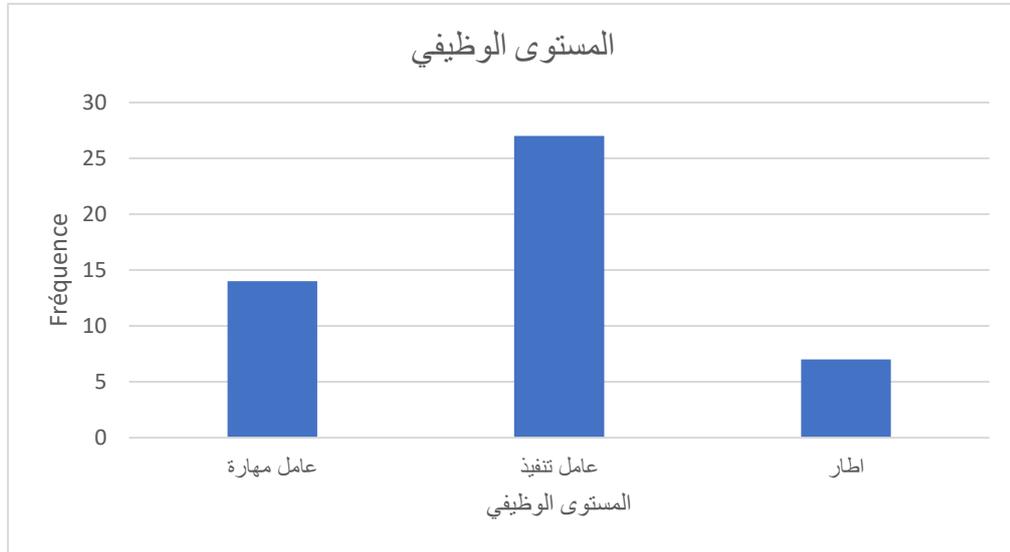
الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
29,2	14	عامل مهارة
56,3	27	عامل تنفيذ
14,6	7	اطار
100,0	48	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق رقم ( )

يتضح من الجدول والشكل السابق ان هناك تفاوت بين افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، حيث ان نسبة فئة عامل تنفيذ تمثل اعلى نسبة 56.3%، تليها فئة عامل مهارة بنسبة 29.2%، وفي الأخير فئة اطار ب 14.6%، وهذا راجع نوعية الأعمال في المؤسسة.

شكل (12): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



#### الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

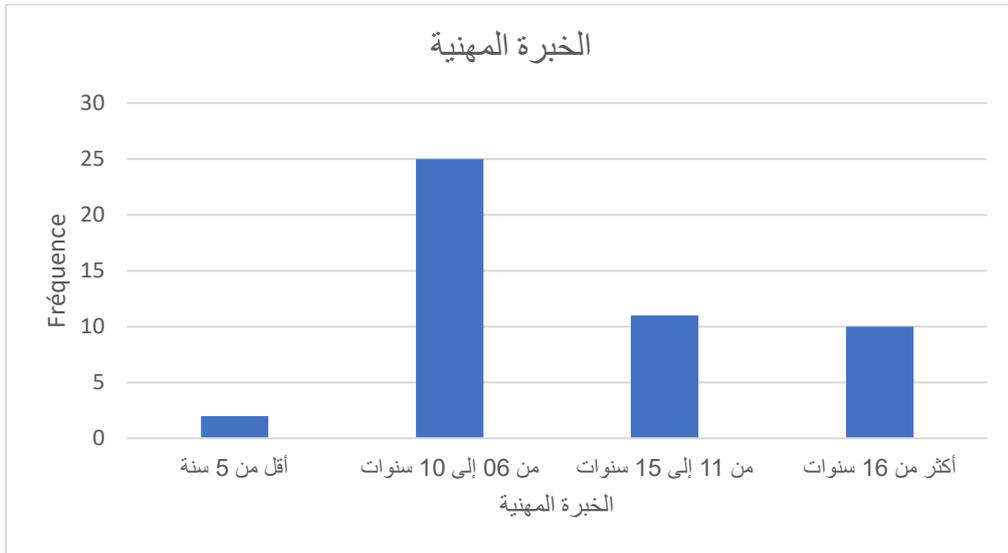
الجدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
4,2	2	أقل من 5 سنة
52,1	25	من 06 إلى 10 سنوات
22,9	11	من 11 إلى 15 سنوات
20,8	10	أكثر من 16 سنوات
100,0	48	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق رقم ( )

يتضح من الجدول والشكل السابق ان هناك تفاوت بين افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، حيث ان نسبة فئة من 06 إلى 10 سنوات تمثل اعلى نسبة 52.1%، تليها من 11 إلى 15 سنوات بنسبة 22.9%، ثم فئة أكثر من 16 سنوات بـ 20.8%، وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات بـ 4.2%، وهذا راجع لنوعية الاعمال في المؤسسة حيث أنها تحتاج طاقة الشباب فالإضافة الى سياسة المؤسسة التي لاحظناها حيث انها تعتمد على مزيج من الشباب وذوي الخبرة من أجل أداء الاعمال والوصول الى الأهداف المسطرة في برنامجها.

شكل (13): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المحور الاول: أسلوب القيادة التحويلية (معايير أسلوب القيادة التحويلية).

- التأثير الكاريزمي (المثالي)

الجدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب للفقرات (1-4)

المجموع	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	العبارة	
48	23	20	5	التكرار	1
100	47,9	41,7	10,4	النسبة	
48	24	16	8	التكرار	2
100	50,0	33,3	16,7	النسبة	
48	27	16	5	التكرار	3
100	56,3	33,3	10,4	النسبة	
48	19	21	8	التكرار	4
100	39,6	43,8	16,7	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (13): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات (1-4)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0,67	2,38	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما تتوقع عليه	1
0,75	2,33	تنسجم أقوال قائدك في العمل مع أفعاله	2
0,68	2,46	يتخذ موقف حازم في المواقف الصعبة	3

0,72	2,23	القائد صاحب قناعات واضحة وقوية ويتمتع بثقة ذاتية عالية	4
0.71	2,35	متوسط العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 2,35 والذي ينتمي إلى الفئة (2,33-3,00) حسب مقياس الثلاثي وبانحراف معياري قدره 0,71.

حيث نجد في العبارة رقم (01) ان الافراد الذين موافقون على أن القائد يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما تتوقع عليه قدرت نسبتهم ب 47,9%، حيث تعتبر هذه النسبة كبير ثم تليها الذي هم موافقون إلى حد ما بنسبة 41,7%، تليها نسبة غير موافق بنفس النسبة 10.4%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.67، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.38 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على ان القائد يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة في العمال وتزيد من رغبته في فعل أكثر مما تتوقع عليه.

وفي العبارة رقم (02) نجد أيضا بأن 50,0% موافقون على أن أقوال قائدهم تتسجم في العمل مع أفعاله، يليها الموافقين إلى حد ما بنسبة 33,3%، وأخير الغير موافقين بنسبة الضئيلة قدرت ب 16,7%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.40، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.03 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على إنسجام أقوال القائد في العمل مع أفعاله .

وفي العبارة رقم (03) نلاحظ نسبة أفراد العينة الذين هم موافقون على أن المؤسسة تتخذ موقف حازم في المواقف الصعبة قدرت نسبتهم ب 56.3%، ثم تليها نسبة الموافقين إلى حد ما حيث قدرت ب 33.3%، وأخير غير الموافقين بنسبة الضئيلة قدرت ب 10,4%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.68، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.46 وهو ما يوافق درجة موافق ، وهذا يدل على ان المؤسسة تقدم المعلومات بالوقت المناسب لمتخذي القرارات.

وفي العبارة " رقم (04) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن القائد صاحب قناعات واضحة وقوية ويتمتع بثقة ذاتية عالية حيث وافق 39,6% ما نسبتهم 39,6%، ووافق إلى حد ما 43,8% ذلك ، أما بالنسبة الى غير موافقين فبلغت نسبتهم 16,7% وهي أقل نسبة، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.72، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.72 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على ان القائد صاحب قناعات واضحة وقوية ويتمتع بثقة ذاتية عالية.

### التحفيز الابداعي

الجدول رقم (14) : يوضح التكرارات والنسب للفقرات (6-10)

العبارة	التكرار	النسبة	موافق		الجموع
			إلى حد ما	موافق	
05 يثير القائد في العاملين روح الحماسة للعمل	التكرار	10	11	27	48
	النسبة	20,8	22,9	56,3	100
06 يهتم القائد في العاملين ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة	التكرار	10	19	19	48
	النسبة	20,8	39,6	39,6	100
07 يشجع القائد على بذل جهود اضافية لتحقيق اهداف المؤسسة	التكرار	3	21	24	48
	النسبة	6,3	43,8	50,0	100
08 يعزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	التكرار	7	13	28	48
	النسبة	14,6	27,1	58,3	100

المصدر: من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (15) : يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات (6-10)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
05	يثير القائد في العاملين روح الحماسة للعمل	2,35	0,81
06	يهتم القائد في العاملين ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة	2,19	0,76
07	يشجع القائد على بذل جهود اضافية لتحقيق اهداف المؤسسة	2,44	0,62
08	يعزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	2,44	0,74
	متوسط العبارات	2,45	0,73

المصدر: من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تقف في موافق ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 2,45 والذي ينتمي إلى الفئة (2,33-3,00) حسب مقياس الثلاثي وبانحراف معياري قدره 0,73.

اما في العبارة رقم (05) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا يثير القائد في العاملين روح الحماسة للعمل حيث وافق ما نسبتهم 56,3%، ووافق إلى حد ما 22,9% ذلك أيضا، أما بالنسبة إلى الذين أجبو بغير موافق فبلغت نسبتهم 20,8% ، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,81، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.35 وهو ما يوافق درجة موافق ، وهذا يدل على ان العاملين تثار روح الحماسة فيهم للعمل من قبل القائد.

اما على مستوى العبارة رقم (06) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى منفعة من المعلومات حيث وافق ما نسبتهم 39,6%، ووافق إلى حد ما 39,6% أي بنفس نسبة الموافقين، بينما احب بغير موافق وغير موافق بنسبة 20,8% لكلاهما، ونجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0,63، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.19 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على أن الإدارة تسعى إلى يهتم القائد في العاملين ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة

اما على مستوى العبارة رقم (07) نجد أن أغلبية أفراد العينة موافقون على انهم يشجعون من طرف القائد على بذل جهود اضافية لتحقيق اهداف المؤسسة حيث كانت نسبتهم 50,0%، ووافق إلى حد ما 43,8% ذلك، أما بالنسبة الى الذين أجبو بغير موافق فبلغت نسبتهم 6,3%، كما نجد أقل انحراف معياري حيث بلغ 0.62، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.44 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على تشجيع القائد للعمال على بذل جهود اضافية لتحقيق اهداف المؤسسة.

اما على مستوى العبارة رقم (08) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقروا بتعزيز القائد للثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل حيث وافق 58,3%، ووافق إلى حد ما 27,1% ذلك، والذين لم يوافق ذلك قدرت نسبتهم بـ 14,6%، اما الذين رفضوا ذلك كانت نسبتهم 3,1%، كما نجد اقل انحراف معياري الذي بلغ 0.62، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.00، وذلك راجع الى أن القائد يعزز الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل.

#### الاستشارة الفكرية

الجدول رقم (16) : يوضح التكرارات والنسب للفقرات (11-15)

العبارة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	النسبة	التكرار	العدد
يحث القائد العاملين على الابداع في العمل	9	19	20	48	التكرار	0
	18,8	39,6	41,7	100	النسبة	9
يصف القائد المشاكل التي تواجه المؤسسة على أنها معوقات يمكن حلها	1	18	29	48	التكرار	1
	2,1	37,5	60,4	100	النسبة	0
يعمل المدير على اتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الابداعي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة	8	19	21	48	التكرار	1
	16,7	39,6	43,8	100	النسبة	1
يشجع القائد العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم	1	11	36	48	التكرار	1
	2,1	22,9	75,0	100	النسبة	2

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (17) : يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات (11-15)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
09	يحث القائد العاملين على الابداع في العمل	2,23	0,75
10	يصف القائد المشاكل التي تواجه المؤسسة على أنها معوقات يمكن حلها	2,58	0,54
11	يعمل المدير على اتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الابداعي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة	2,27	0,74
12	يشجع القائد العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم	2,73	0,49
	متوسط العبارات	2,45	0,63

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تقف في موافق ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 2,45 والذي ينتمي إلى الفئة (2,33-3,00) حسب مقياس الثلاثي وبانحراف معياري قدره 0,63.

اما على مستوى العبارة رقم (09) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقروا بمساهم القائد بحث العاملين على الابداع في العمل وذلك بنسبة 41,7%، ووافق إلى حد ما 39,6% ذلك أيضا، أما بالنسبة الى الذين أجبو بغير موافق فبلغت نسبتهم 18,8%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.75 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 2.23 والذي تجاوز الحد المقبول وفقا لمعيار التحليل بدرجة موافق، وهو ما يدل على حث القائد للعاملين على الابداع في العمل.

اما على مستوى العبارة رقم (10) نجد أن أغلبية أفراد العينة يرون أن القائد يصف المشاكل التي تواجه المؤسسة على أنها معوقات يمكن حلها حيث أجاب 60,4% بموافق، وموافق إلى حد ما بنسبة 37,5%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0,54 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 2.58 والذي يمثل درجة موافق، وذلك يدل على قدرت القائد على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

اما على مستوى العبارة رقم (11) نجد أن أفراد العينة أقرّوا بعمل المدير على اتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الابداعي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة مما يزيد من فاعليتها حيث وافق ما نسبتهم 43,8%، وأجاب بموافق إلى حد ما 39,6%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.74، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.27 وهو ما يوافق درجة موافق، وذلك يدل على حث المدير على العمل وأداء المهام وذلك بإتاحة الفرصة للعاملين للقيام بالتفكير الابداعي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

اما على مستوى العبارة رقم (12) نجد أن أفراد العينة أجابوا بموافق 75,0%، وموافق إلى حد ما 22,9%، على أن القائد يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم، بينما أجاب بغير موافق 2,1%، كما نجد أقل انحراف معياري حيث بلغ 0.49، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.73 وهو ما يوافق درجة موافق، وذلك يدل على أن القائد يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.

#### الاعتبارية الفردية

الجدول رقم (18) : يوضح التكرارات والنسب للفقرات (16-20)

العبارة	التكرار	النسبة	موافق		الجموع
			إلى حد ما	موافق	
1 يحترم القائد وجهات النظر المتباينة في العمل	3	6,3	20	25	48
	3	6,3	41,7	52,1	100
1 يتعامل القائد معي بطريقة تناسبني	7	14,6	23	18	48
	4	14,6	47,9	37,5	100
1 ينمي القائد ثقة العاملين بأنفسهم	5	10,4	18	25	48
	5	10,4	37,5	52,1	100
1 يبدي القائد اهتمام خاص بالعاملين الذين لا	7	14,6	15	26	48

6	يحظون بالقبول من زملائهم	النسبة	14,6	31,3	54,2	100
---	--------------------------	--------	------	------	------	-----

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (19) : يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات (16-20)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	يحترم القائد وجهات النظر المتباينة في العمل	2,46	0,62
14	يتعامل القائد معي بطريقة تناسبني	2,23	0,69
15	ينمي القائد ثقة العاملين بأنفسهم	2,42	0,68
16	ييدي القائد اهتمام خاص بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم	2,40	0,74
	متوسط العبارات	2,38	0,68

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 2,38 والذي ينتمي إلى الفئة (2,33-3,00) حسب مقياس الثلاثي وبانحراف معياري قدره 0,63.

اما على مستوى العبارة رقم (13) نجد أن أفراد العينة موافقون أو إلى حد ما على أن القائد يحترم وجهات النظر المتباينة في العمل حيث بلغت نسبتهم على التوالي 52,1% و 41,7%، بينما أجاب بغير موافق 6,3%، كما نجد اقل انحراف معياري الذي بلغ 0,62، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.46 وهو ما يوافق درجة موافق، وذلك يدل على أن القائد يحترم وجهات النظر المتباينة في العمل.

اما على مستوى العبارة رقم (14) نجد أن أفراد العينة يتعامل معهم القائد بطريقة تناسبهم بنسبة 37,5%، ووافق إلى حد ما 47,9% ذلك أيضا، أجاب بغير موافق 14,6%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.69 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى

هذه العبارة 2.42 والذي تجاوز الحد المقبول وفقا لمعيار التحليل بدرجة موافق، حيث يدل ذلك على ان القائد يتعامل مع العمال بطريقة تناسبني.

اما على مستوى العبارة رقم (15) نجد أن أفراد العينة أجابوا بموافق إلى حد ما بنسبة 52,1%، وبموافق بنسبة 37,5% على أن القائد ينمي ثقة العاملين بأنفسهم ، أجاب بالغير موافق النسبة الباقية المتمثلة في 10,4%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.68 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 2.42 والذي تجاوز الحد المقبول وفقا لمعيار التحليل بدرجة موافق ، وهذا يدل على أن القائد ينمي ثقة العاملين بأنفسهم.

اما على مستوى العبارة رقم (16) نجد أن أفراد العينة أجابوا بموافق إلى حد ما بنسبة 54,2%، وبموافق بنسبة 31,3% على أن القائد يبدي اهتمام خاص بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم، وبالحياد بنسبة 14,6%، كما نجد أن الانحراف معياري الذي بلغ 0.74، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.40 وهو ما يوافق درجة موافق، وذلك دليل على القائد يبدي اهتمام خاص بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.

#### المحور الثاني: التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

يمثل الجدول التالي.

الجدول رقم (20) : يوضح التكرارات والنسب للفقرات (26 - 35)

العبارة	تكرار	غير موافق	موافق		المجموع
			إلى حد ما	موافق	
<b>تميز القيادة</b>					
1 7	توفر الإدارة الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز	10	18	20	48
	النسبة	20,8	37,5	41,7	100
1 8	تتبنى الإدارة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات العمال ورغباتهم	13	27	8	48
	النسبة	27,1	56,3	16,7	100

48	11	31	6	التكرار	تؤكد الإدارة على الإلتزام بمعايير التميز القيادي	1
100	22,9	64,6	12,5	النسبة		9
48	20	23	5	التكرار	تعمل الإدارة بدورات تكوينية لعمالها من أجل التميز	2
100	41,7	47,9	10,4	النسبة		0
<b>تميز العنصر البشري</b>						
48	26	14	8	التكرار	يتوفر داخل المنظمة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين	2
100	54,2	29,2	16,7	النسبة		1
48	26	19	3	التكرار	يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين	2
100	54,2	39,6	6,3	النسبة		2
48	29	14	5	التكرار	يتمتع العاملون بالذكاء في ايجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة	2
100	60,4	29,2	10,4	النسبة		3
48	7	34	7	التكرار	تقوم المنظمة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع	2
100	14,6	70,8	14,6	النسبة		4
<b>تميز الهيكل التنظيمي</b>						
48	13	20	15	التكرار	الاتصال في المؤسسة يتم في كثيرا من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي	2
100	27,1	41,7	31,3	النسبة		5
48	15	23	10	التكرار	يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغيرات التي تحتاجها المنظمة بسهولة (مرونة)	2
100	31,3	47,9	20,8	النسبة		6
48	15	27	6	التكرار	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق	2
100	31,3	56,3	12,5	النسبة		7
48	17	31	/	التكرار	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة	2

100	35,4	64,6	/	النسبة	بوضوح مما يؤدي إلى تقادي التداخل والازدواجية في الوظائف	8
<b>تميز الثقافة التنظيمية</b>						
48	10	19	19	التكرار	تهتم بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	2
100	20,8	39,6	39,6	النسبة		9
48	18	30	/	التكرار	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الادارة العليا والعمال	3
100	37,5	62,5	/	النسبة		0
48	18	20	10	التكرار	تهتم المؤسسة بالتغيرات التي يرغب بها العمال	3
100	37,5	41,7	20,8	النسبة		1
48	21	25	2	التكرار	هناك شعور داخل المؤسسة للتركيز على جودة الخدمات	3
100	43,8	52,1	4,2	النسبة		2

المصدر : من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (21) : يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات (26-35)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>تميز القيادة</b>			
17	توفر الإدارة الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز	2,21	0,77
18	تتبنى الادارة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات العمال ورغباتهم	1,90	0,66
19	تؤكد الإدارة على الإلتزام بمعايير التميز القيادي	2,10	0,59
20	تعمل الإدارة بدورات تكوينية لعمالها من أجل التميز	2,31	0,66
<b>تميز العنصر البشري</b>			

0,76	2,38	يتوفر داخل المنظمة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين	21
0,62	2,48	يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين	22
0,68	2,50	يتمتع العاملون بالذكاء في ايجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة	23
0,55	2,00	تقوم المنظمة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع	24
<b>تميز الهيكل التنظيمي</b>			
0,77	1,96	الاتصال في المؤسسة يتم في كثيرا من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي	25
0,72	2,10	يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغيرات التي تحتاجها المنظمة بسهولة (مرونة)	26
0,64	2,19	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق	27
0,48	2,35	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تقادي التداخل والازدواجية في الوظائف	28
<b>تميز الثقافة التنظيمية</b>			
0,76	1,81	تهتم بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	29
0,49	2,38	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الادارة العليا والعمال	30
0,75	2,17	تهتم المؤسسة بالتغيرات التي يرغب بها العمال	31
0,57	2,40	هناك شعور داخل المؤسسة للتركيز على جودة الخدمات	32
0,66	2,20	متوسط العبارات	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق إلى حد ما، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 2,20 والذي ينتمي إلى الفئة (2,33-3,00) حسب مقياس الثلاثي وبانحراف معياري قدره 0,66.

اما على مستوى العبارة رقم (17) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة توفر الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز حيث وافق ما نسبتهم 41,7%، ووافق إلى حد ما 37,5% ذلك أيضا، أما بالنسبة إلى غير الموافقين فبلغت نسبتهم 20,8%، كما نجد أكبر انحراف معياري حيث بلغ 0,77، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2,21 وهو ما يوافق درجة موافق، وذلك يدل على استهداف الإدارة إلى تقديم أداء متميز عن طريق توفر الترتيبات اللازمة.

اما على مستوى العبارة رقم (18) نجد أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن الادارة تتبنى الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات العمال ورغباتهم حيث وافق ما نسبتهم 16,7%، ووافق إلى حد ما 56,3% ذلك أيضا، أما بالنسبة إلى غير موافقين فقد بلغت نسبتهم 27,1%، والذين رفضوا ذلك نسبتهم 6,3%، كما نجد اقل انحراف معياري الذي بلغ 0,66، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 1,90 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على أن تتبنى الادارة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات العمال ورغباتهم.

اما على مستوى العبارة رقم (19) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة تؤكد على الإلتزام بمعايير التميز القيادي حيث وافق 22,9%، وموافق إلى حد ما 64,6% ذلك أيضا، أما بالنسبة إلى الذين أجبو بغير موافق فبلغت نسبتهم 12,5%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0,59 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 2,10 والذي تجاوز الحد المقبول وفقا لمعيار التحليل بدرجة موافق، ويدل هذا على أن تؤكد الإدارة على الإلتزام بمعايير التميز القيادي.

اما على مستوى العبارة رقم (20) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة تعمل بدورات تكوينية لعمالها من أجل التميز حيث وافق 41,7%، وموافق إلى حد ما 47,9% ذلك أيضا، أما بالنسبة إلى الذين أجبو بغير موافق فبلغت نسبتهم 10,4%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0,66 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 2,31 والذي تجاوز الحد المقبول وفقا

لمعيار التحليل بدرجة موافق، وذلك راجع يدل على أن الإدارة تعمل على توفير دورات تكوينية لعمالها من أجل التميز.

اما على مستوى العبارة رقم (21) نجد أن أغلبية أفراد العينة يرون يتوفر داخل المنظمة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين حيث وافق إلى حد ما 12,5%، ووافق 71,9% ذلك أيضا، والغير موافقين بنسبة 9,4%، أما غير الموافقين فكانو بنسبة 6,3%، كما نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.69، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.91 وهو ما يوافق درجة موافق، وذلك راجع الى يتوفر داخل المنظمة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين.

اما على مستوى العبارة رقم (22) نجد أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الاخرين بنسبة 54,2%، موافق إلى حد ما بنسبة 39,6%، وبالنسبة للذين للغير موافقين فبلغت نسبتهم 6,3%، وبالنسبة للذين غير موافقون فقد بلغت نسبتهم 6,3%، كما نجد أكبر انحراف معياري حيث بلغ 0.62، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.48 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على أن يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الاخرين.

اما على مستوى العبارة رقم (23) نجد أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما أو موافقون على أن يتمتع العاملون بالذكاء في ايجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة حيث بلغت نسبتهم على التوالي 60,4% 29,2%، كما نجد انحراف معياري الذي بلغ 0.62، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.50 وهو ما يوافق درجة موافق، وذلك راجع الى يتمتع العاملون بالذكاء في ايجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة.

اما على مستوى العبارة رقم (24) نجد أن أفراد العينة موافقون ما نسبتهم 14,6%، وموافقون إلى حد ما 70,8% على ان المنظمة تقوم بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع ، وأجاب بغير موافق ما نسبته 14,6%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.55 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 2.00 والذي وفقا لمعيار التحليل يكون بدرجة موافق، حيث يدل هذا على أن المنظمة تقوم بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع.

اما على مستوى العبارة رقم (25) نجد أن أفراد العينة أجابوا بموافق إلى حد ما بنسبة 45,6%، وبموافق بنسبة 54,4% على أن الاتصال في المؤسسة يتم في كثيرا من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي، وأجاب 15,6% بالحياد، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.77 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 1.96 وهو ما يوافق درجة موافق، وذلك لأن الاتصال في المؤسسة يتم في كثيرا من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي.

على مستوى العبارة رقم (26) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغييرات التي تحتاجها المنظمة بسهولة (مرونة) حيث وافق 31,3%، ووافق إلى حد ما 47,9% ذلك أيضا، أجاب بالحياد 20,8%، كما نجد أن الانحراف معياري الذي بلغ 0.72، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.10 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغييرات التي تحتاجها المنظمة بسهولة (مرونة).

اما على مستوى العبارة رقم (27) نجد أن أغلبية أفراد العينة يرون أن يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق حيث كان الموافقون 31,3%، ووافق إلى حد ما 56,3% ذلك أيضا، أما بالنسبة الى الذين أجبو بغير موافق فبلغت نسبتهم 12,5% وهي نسبة ضئيلة، كما نجد انحراف معياري بلغ 0.64، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.19 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا راجع الى يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.

اما على مستوى العبارة رقم (28) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن الهيكل التنظيمي يعكس خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تقادي التداخل والازدواجية في الوظائف حيث وافق 35,4%، ووافق إلى حد ما 64,6% ذلك أيضا، كما نجد اقل انحراف معياري الذي بلغ 0.48، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.35، وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي يعكس خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تقادي التداخل والازدواجية في الوظائف.

اما على مستوى العبارة رقم (29) نجد أن أغلبية أفراد العينة موافقون بنسبة 20,8% على ان المؤسسة تهتم بمعتقدات الأفراد والتغييرات التي يرغبون في حدوثها، موافقون إلى حد ما بنسبة 39,6% ذلك أيضا، أما بالنسبة الى الذين أجبو بغير موافق فبلغت نسبتهم 39,6%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.49 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 2.38 وفقا

لمعيار التحليل بدرجة موافق، وهو ما يدل على المؤسسة تهتم بالتغيرات التي يرغبون في حدوثها.

اما على مستوى العبارة رقم (30) نجد أن أغلبية أفراد العينة يرون أن هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الادارة العليا والعمال حيث قد عدد الذين أجابوا بموافق 37,5%، وموافق إلى حد ما بنسبة 62,5%، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0,49 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 2.38 وفقا لمعيار التحليل بدرجة موافق، وذلك دليل على أن هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الادارة العليا والعمال.

اما على مستوى العبارة رقم (31) نجد أن أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تهتم بالتغيرات التي يرغب بها العمال حيث وافق إلى حد ما ما نسبتهم 37,5%، وأجاب بموافق 41,7%، أما بالنسبة الى الذين أجبو بغير موافق فبلغت نسبتهم 20,8%، كما نجد أن الانحراف معياري الذي بلغ 0.75، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.17 وهو ما يوافق درجة موافق إلى حد ما، وذلك المؤسسة تهتم بالتغيرات التي يرغب بها العمال.

اما على مستوى العبارة رقم (32) نجد أن أفراد العينة أجابوا بموافق إلى حد ما 43,8%، ووافق 52,1% على أن هناك شعور داخل المؤسسة للتركيز على جودة الخدمات، كما نجد أقل انحراف معياري حيث بلغ 0.66، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.66 وهو ما يوافق درجة موافق، وذلك دليل على هناك شعور داخل المؤسسة للتركيز على جودة الخدمات.

### الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أسلوب القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، في مؤسسة سونلغاز - وحدة العينات-، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

#### أولاً: الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار احدى الفرضيتين الاتيتين:

#### 1-الفرضية الصفرية $H_0$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التحويلية و التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

#### 2-الفرضية البديلة $H_1$ :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التحويلية و التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS اذا كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) اقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التحويلية و التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

والجداول الموالية تؤكد صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين أسلوب القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. لدى عمال سونلغاز - وحدة العينات-.

المحور	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
العناصر الأساسية لأسلوب القيادة التحويلية وأثرها على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية	0.219	0.003	هناك ارتباط

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق رقم ( ) يلاحظ من الجدول أعلاه:

وجود ارتباط متوسط بين المحور الأول (أسلوب القيادة التحويلية) والمحور الثاني (التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية)، حيث بلغت قيمة المعنوية 0.003 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وفقا لمعيار التحليل، مما يدل على وجود تأثير أسلوب القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (23): انحدار أسلوب القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية لدى عمال مؤسسة سونلغاز - وحدة العينات-.

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيمة المعلمة	
معامل	معامل	مستوى	قيمة F	مستوى	قيمة T	المعلمة	
التحديد	الارتباط	الدلالة		الدلالة			
				,000	101,806	4,059	الثابت
230.0	0.450	0.000	7,629	,000	79,258	4,021	أسلوب القيادة

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق رقم ( )  
يلاحظ من الجدول أعلاه:

### 1- المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات):

نجد ان قيمة الثابت معنوية وكذلك قيمة محور العناصر الأساسية لأسلوب القيادة التحويلية حيث بلغت على التوالي 0.000 و 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على ان العناصر الأساسية لأسلوب القيادة التحويلية لها تأثير على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية لدى عمال مؤسسة سونلغاز - وحدة العوينات-

### 2- المعنوية الكلية (معنوية النموذج):

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد ان قيمة فيشر بلغت 7.629 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي ان النموذج كليا معنوي.

### 3- القدرة التفسيرية:

نجد ان قيمة معامل التحديد بلغت 0.450، أي ان أثر أسلوب القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية بنسبة قدرها 45.0%، وهي نسبة قريبة من المتوسط وهذا دلالة على ان هناك عوامل أخرى غير مدرجة لها أثر على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية وقدرت نسبتها ب 55.5%. وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي ان هناك تأثير ودور إيجابي ذي دلالة تأثير لأسلوب القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

## ثانياً: الفرضيات الفرعية

تنقسم الفرضية الرئيسية الى خمسة فرضيات فرعية ويمكن توضيح النتائج من خلال الجداول الموالية:  
الجدول رقم (24): معامل الارتباط بين العناصر الأساسية لأسلوب القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

القرار	مستوى المعنوية Sig	قيمة الارتباط	الابعاد
ارتباط قوي	0.000	0.723	تأثير التأثير الكاريزمي (المثالي) على القرارات الاستراتيجية
ارتباط قوي	0.000	0.803	تأثير التحفيز الابداعي على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية
ارتباط قوي	0.000	0.767	تأثير الاستشارة الفكرية على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية
ارتباط قوي	0.000	0.731	تأثير الاعتبارية الفردية على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق رقم ( )  
يلاحظ من الجدول أعلاه:

ان كل ابعاد أسلوب القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التحفيز الابداعي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، لها ارتباط قوي ومعنوي مع المحور الثاني المتمثل في التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، حيث نجد اعلى قيمة ارتباط بلغت 0.803 في تأثير منفعة المعلومات على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، في حين نجد اقل قيمة ارتباط تأثير كفاءة المعلومات على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية بلغت 0.718، وبلغ تأثير دقة المعلومات على القرارات الاستراتيجية 0.723، و بالنسبة الى تأثير فاعلية المعلومات على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية بلغ 0.767، وفي الأخير بلغت تأثير التنبؤ بالمعلومات على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ارتباط قدره 0.731.

وهذا يدل على ان أسلوب القيادة التحويلية على تأثر التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم(25): انحدار العناصر الأساسية لأسلوب القيادة التحويلية على التميز التنظيمي

بالمؤسسة الاقتصادية

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيمة المعلمة	
معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
0,609	,781	0.00	2,328	,000	7,114	2,328	الثابت
				,018	14,644	1,991	تأثير التأثير الكاريزمي (المثالي) على القرارات الاستراتيجية
				,005	13,100	1,938	تأثير التحفيز الابداعي على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية
				,007	11,827	2,138	تأثير الاستثارة الفكرية على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية
				,007	13,165	2,259	تأثير الاعتبارية الفردية على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS من البيانات الواردة في الملحق رقم ( )

يلاحظ من الجدول أعلاه:

#### 1- المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات):

نجد ان قيمة الثابت معنوية حيث بلغت 1.146، كما نجد قيمة المعنوية للأبعاد الأربعة لأسلوب القيادة

التحويلية (التأثير الكاريزمي، التحفيز الابداعي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) بلغت

(0.018, 0.005, 0.007, 0.007) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على ان هذه الابعاد لها تأثير معنوي على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

### 2-المعنوية الكلية (معنوية النموذج):

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد ان قيمة فيشر بلغت 14.883، وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي ان النموذج كليا معنوي بمعنى انه مقبول من الناحية الإحصائية.

### 3-القدرة التفسيرية:

نجد ان قيمة معامل التحديد بلغت 0.334، وهذا يدل على ان ابعاد أسلوب القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية بنسبة قدرها 78.1%، وهي جيد وتدل على وجود عوامل أخرى غير مدرجة لها دور في التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية وقدرت نسبتها ب 21.9%.

### خلاصة الفصل :

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قدمناها للتعرف على مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - مؤسسة سونلغاز (وحدة العينات) -.

حيث اتضح أن الأسلوب القيادي التحويلي في المؤسسة الاقتصادية يلعب دورا كبيرا في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي يمكن القول أن للقائد في المؤسسة سلوكيات تظبطه من خلال فن التعامل مع العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف من أجل الوصول لتحقيق التميز في المؤسسة، وهذا من خلال القدرة على التأثير المستمد من شخصية القائد والتوجيه السليم لأفكارهم نحو العمل الإيجابي وبالتالي إعطاء اعتبارات وأولويات للعاملين دونما تحيز وبالتالي الوصول إلى أفضل مستوى من التميز للمؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج أيضا تم التوصل الى ان القيادة التحويلية تعتبر نقطة قوة يجب تثمينها كونها ترتقي بأعلى مستويات للتميز.



خاتمة

## خاتمة:

من خلال إشكالية موضوع الدراسة والتي تمحورت حول معرفة أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، وإيجاد الصلة بين أبعاد القيادة التحويلية وبين أبعاد التميز التنظيمي، وكذا معرفة السبل الكفيلة التي تساهم في بناء وتعزيز أداء المنظمة بما يؤدي الى تحقيق التميز التنظيمي كهدف يضمن البقاء والنمو والتنافس في المستقبل، وتمت معالجة هذه الإشكالية وفق ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، واتباع المنهج والأدوات المبينة سابقا، توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها الى مجموعة من النتائج، التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والاجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات:

## من أهم النتائج:

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية الى عدة نتائج أهمها:

1- تمتلك المؤسسة محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير الكاريزمي، التحفيز الإبداعي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، وهذا بناء على إجابات الباحثين حيث كانت جميعها بدرجة موافق على وجود هذه الأبعاد باستثناء بعد التأثير الكاريزمي حيث كانت درجة الموافقة عليه أقل من الأبعاد الأخرى.

2- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على أبعاد التميز التنظيمي بنسبة متوسطة حيث أن اجابات أفراد العينة على مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي كانت موافق الى حد ما والتي تمثلت في تميز القيادة، تميز العنصر البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، وهذا ما تمت ملاحظته في وحدات ميدان الدراسة واهتمامها المتوسط بتميز أداءها، والذي يمكن أن ينعكس بصفة مباشرة على التميز التنظيمي للمنظمة ككل (مؤسسة سونلغاز - وحدة العوينات).

3- توصلت الدراسة الى أنه توجد علاقات ارتباط جوهرية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده: التأثير الكاريزمي، التحفيز الإبداعي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والمتغير التابع التميز التنظيمي بمختلف أبعاده: تميز القيادة، تميز العنصر البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية.

4- أثبتت الدراسة بأن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع للتميز التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 78,1% في المتغير التابع.

**اقتراحات الدراسة:**

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

- ضرورة تبني المنظمة لمفهوم القيادة التحويلية لما له من أثر واضح على التميز التنظيمي.
- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة مؤسسة سونلغاز وذلك لزيادة التميز التنظيمي.
- ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع في المؤسسة، وإشاعة نمط القيادة التحويلية بين القيادات الإدارية المسؤولة في المستويات الإدارية المخلفة من خلال:

\* تهيئة مناخ العمل لممارسة القيادة التحويلية.

\* تدريب وتنمية القيادات الإدارية وصقل مهاراتهم لتمكينهم من ممارسة أصوليات القيادة التحويلية.

\* توعية القيادات بمفهوم القيادة التحويلية من خلال برامج التدريب.



قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

## الكتب.

- 1- البرداعي حمد، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العامل، القاهرة، مصر، ايداك للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
- 2- أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية، عمان، الأردن، ط1، 2014
- 3- العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 4- العيساوي، محمد حسين والعارضى، جليل كاظم والعيادي، هاشم فوزي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 5- بلال خلق السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6- جاد الرب، سيد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، مطبعة الدار الهندسة، 2013.
- 7- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 8- ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 9- د. زكريا، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2005.
- 10- رضا ابراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط1، 2012
- 11- سعيد عبد الله آل الغامدي، استراتيجيات القيادة التحويلية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، جدة، ط1، 2017.
- 12- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2007.

- 13- صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 14- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى مؤسسة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2006.
- 15- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 16- عبد السلام بن شابع القحطاني، سلوك المواطننة التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجاسمي، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2016.
- 17- عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 18- فريد كوركل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، ج01، 2011م - 1432هـ.
- 19- فليب سالدر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2007.
- 20- فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017.
- 21- لينا جمال محمد، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017.
- 22- محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000.
- 23- محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2016.
- 24- نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار هناء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 25- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010.

## المذكرات

- 26- أبو بكر بو سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.
- 27- آل مزروع، بدر سليمان، عبد الله، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 28- آلاء عيد الرحمن محمد بالحر، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في منظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- 29- البحيسي، عبد المعطي محمود، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الكلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- 30- الجعبري - لفريد عيد - دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسة التعميم العالي في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير - جامعة الخليل - فلسطين، 2009.
- 31- القباض محمود، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1995.
- 32- المبيضين - محمد ذيب - فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي في الأردن المحلية الأردنية في إدارة الأعمال، 2013.
- 33- بدر بن سلمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.

- 34- بدرية بنت خميس بن حمد الفليتيية ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، تخصص الإدارة التعليمية، 2015.
- 35- بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، قسنطينة.
- 36- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 37- حسن عبد المحسن أحمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي المؤسسي ، دراسة تطبيقية في شركة زين الكونية للاتصالات الحكومية، رسالة ماجستير
- 38- جمال حرار، الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2013/2012.
- 39- د. عبد الحكيم بن سالم، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجر، CASNOS، فرع تسبار، الجزائر.
- 40- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
- 41- سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (أنموذج مقترح)، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007.
- 42- سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الانتاجية للمؤوسين لمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة محمد لخضر، باتنة، 2008.
- 43- سميرة عبد الصمد، دور رأس المال البشري وتطوير الكفاءة في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم البشر، جامعة محمد خيضر، بيسكرة، الجزائر، 2015 - 2016.

- 44- شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادة التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011.
- 45- شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010.
- 46- صالح بن محمد الربيعية، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الأداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.
- 47- صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009.
- 48- لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2000 - 2009.
- 49- محمد ابراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 50- محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2016.
- 51- بلال فوزي جبارة الآغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 52- جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2012.

- 53- رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظ شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014.
- 54- شيغارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004 - 2005.
- 55- صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2016/2015.
- 56- العمري عبد الله مهدي: تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، القاهرة، 2008.
- 57- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور بيج بوغريج، أطروحة دكتوراه، جامعة علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018.
- 58- عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017.
- 59- علي عبود الرفيعي، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية، الكلية التقنية الإدارية، الكوفة، 2008.

### ثالثاً: مجلات

- 60- أحمد محمد برقان وإخرون، القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية (دراسة ميدانية)، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، مجلد (05)، عدد (10)، 2013.

- 61- الخرشة، وآخرون، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي، "شركة البوتاس العربية نموذجاً" مجلة دراسات في العلوم الإدارية، 2013.
- 62- الزهري رنده، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 03، 2002.
- 63- العماني غالية، عبد السلام محمود، التميز التنظيمي، الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات (مدخل نظري)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2013.
- 64- جمال حسن غنيم، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتعبير، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد 109، 2005.
- 65- خليفة محمد بلكير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلد الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد (01)، العدد (14)، 2016.
- 66- سعيد بن مرزوق العتبي، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد (310)، عدد (01)، 2016.
- 67- شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 73، 2009.
- 68- شوقي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 20، 2014.
- 69- ضيف سعيدة، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد (11)، العدد (02)، 2018.
- 70- عبد الوهاب، محمود أسامة، الثقافة الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، محلية المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 2012.
- 71- غازي، علي علي، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز (1 - 3) 8 - 12 - 2014.

- 72- ليث الحكم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة واستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القاسمية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(11)، العدد (02)، 2009.
- 73- موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في بنوك التجارة العامة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 03، 2006.
- 74- هيلة منديل محمد التويجري، القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام بالإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والفنية، المجلد (12)، العدد (03)، 2017.
- 75- الهلالي الشربيني، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، مصر مجلد (07)، العدد (21)، 2001.
- 76- الهيجان عبد الرحمن أحمد، منهج علي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، الأردن، المجلد 34، العدد 03، 1994.
- 77- حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 26 - 27.

#### الملتقيات

- 78- علي أحمد، "دور جوائز الجودة في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتمية الإدارية" نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009.
- 79- مجيد منصور، حسين العايد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى المنظمات الصناعية الغذائية في شمال الضفة الفردية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، دور التميز والزيادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2013.

#### ثانيا\_ المراجع بالغة الأجنبية :

- 80- Asuman, Akyuz, Application of EFQM Excellence Moolel to the Sabanci Universiti IC, Areseansh presented In international Conference, "Crimea 2005", istanbal, Sabanci Universit....

- 81– E. Schein, Leadership & Organization culture, jossey bas, san Francisco, 1985.
- 82– Gristina MELE Maria COLURCIO, the evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value, international of quality & Reliability Management vol 23, N°5, 2006.
- 83– Joel ettinger, Baldrige National Quality Program Criteria, paper persented at: the Path to Excellence Conference, 2008.
- 84– Pinar M Girard.T. investigating the impact of organisational ecsillence and leadership on business performance. An exploratory study of finikish the SAM Advanced Management Journal B (01), 2008.
- 85– Sanson; Sanny; and Sanid Chalis, patterns of business excelleces Measuring Business excellence, UK, Emerald Gromp publishing Ltd 2002.
- 86- Swan Wick, John (2005), intergnating for Excellence, UK Sheffield Hallan Umversity.
- 87- Fenske Robert.H. Stanpen. Jacob, High performing colleges: the Malcolm Baldringe National Quality Awards as a Framwork for Improving Higher Edncation volume II: case and practice, Prescott publishing, Co. Maryville 2004.
- 88- Manjo sharma, the 3 stages of transformationel leadership – learning how to lead yourself, your teams and other leaders, [http:// Manjosharma/ the- 3- stages- of- transformational- leadership – learning- how- to- lead- yourself- your- teams- and- other- leaders- by- Manjo- sharma/09/02/2014](http://Manjosharma/the-3-stages-of-transformational-leadership-learning-how-to-lead-yourself-your-teams-and-other-leaders-by-Manjo-sharma/09/02/2014).
- 89- R.P.Guptar & P.P.ARYA. Human Resomce Management and Accoumating, India at Elegant printers, 2003.



الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة ثانية ماستر تخصص "إدارة أعمال"

## استبيان

"دور أسلوب القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"

دراسة حالة "مؤسسة سونلغاز - وحدة العينات -"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر "إدارة أعمال"

أخي الكريم/أختي الكريمة:

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثنا الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص إدارة أعمال؛ وأود أن احيطكم علما بأن كل ما تدلونه من آراء وبيانات سيكون موضع اهتمام الباحثين ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

و أنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم على شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبيان متمنية أن تتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

الباحثان:

\* مسعي شيماء

\*بوطارفة سامية

## القسم الأول: البيانات الوظيفية والشخصية

• يرجى وضع اشارة (x) في المكان المخصص للإجابة:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

30 سنة فأقل  من 31 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

أخرى حدد(ي):.....

4- المستوى الوظيفي:

عامل مهارة  عامل تنفيذ

أخرى حدد (ي): .....

5- الخبرة المهنية:

5 سنوات فأقل  من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  من 16 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الدراسة

## المحور الأول: القيادة التحويلية

أرجو قراءة الفقرات الآتية بدقة ووضع اشارة (x) أمام العبارة بما يتناسب والدرجة التي

يمارسها القائد من القيادة التحويلية من وجهة نظرك

الرقم	العبارة ومدى الاستجابة لها	غير موافق	موافق	موافق إلى حد ما
<b>- التأثير الكاريزمي (المثالي)</b>				
01	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما تتوقع عليه			
02	تنسجم أقوال قائدك في العمل مع أفعاله			
03	يتخذ موقف حازم في المواقف الصعبة			
04	القائد صاحب قناعات واضحة وقوية ويتمتع بثقة ذاتية عالية			
<b>- التحفيز الإبداعي</b>				
05	يثير القائد في العاملين روح الحماسة للعمل			
06	يهتم القائد في العاملين ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة			
07	يشجع القائد على بذل جهود اضافية لتحقيق اهداف المؤسسة			
08	يعزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على			

			العمل	
<b>- الاستشارة الفكرية</b>				
			يحث القائد العاملين على الابداع في العمل	09
			يصف القائد المشاكل التي تواجه المؤسسة على أنها معوقات يمكن حلها	10
			يعمل المدير على اتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الابداعي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة	11
			يشجع القائد العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم	12
<b>- الاعتبارية الفردية</b>				
			يحترم القائد وجهات النظر المتباينة في العمل	13
			يتعامل القائد معي بطريقة تناسبني	14
			ينمي القائد ثقة العاملين بأنفسهم	15
			يبدي القائد اهتمام خاص بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم	16

## المحور الثاني: التميز التنظيمي

أرجو قراءة الفقرات الآتية بدقة ووضع اشارة (x) أمام العبارة بما يتناسب والدرجة التي

يمارسها القائد من القيادة التحويلية من وجهة نظرك

الرقم	العبارة ومدى الاستجابة لها	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق
<b>- تميز القيادة</b>				
17	توفر الإدارة الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز			
18	تتبنى الإدارة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات العمال ورغباتهم			
19	تؤكد الإدارة على الإلتزام بمعايير التميز القيادي			
20	تعمل الإدارة بدورات تكوينية لعمالها من أجل التميز			
<b>- تميز العنصر البشري</b>				
21	يتوفر داخل المنظمة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين			
22	يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين			
23	يتمتع العاملون بالذكاء في ايجاد أفضل			

			وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة	
			تقوم المنظمة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع	24
<b>- تميز الهيكل التنظيمي</b>				
			الاتصال في المؤسسة يتم في كثيرا من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي	25
			يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغيرات التي تحتاجها المنظمة بسهولة (مرونة)	26
			يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق	27
			يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تقادي التداخل والازدواجية في الوظائف	28
<b>- تميز الثقافة التنظيمية</b>				
			تهتم بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	29
			هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الادارة العليا والعمال	30
			تهتم المؤسسة بالتغيرات التي يرغب بها العمال	31

			هناك شعور داخل المؤسسة للتركيز على جودة الخدمات	32
--	--	--	--	----

## الملحق رقم (02)

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	48	100,0
	Exclues <sup>a</sup>	0	,0
	Total	48	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	32

## Fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	ذكر	45	93,8	93,8	93,8
	انثى	3	6,3	6,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أقل من 30 سنة	8	16,7	16,7	16,7
	من 31 إلى 39 سنة	22	45,8	45,8	62,5
	من 40 إلى 49 سنة	11	22,9	22,9	85,4
	أكثر من 50 سنة	7	14,6	14,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

## المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	متوسط	4	8,3	8,3	8,3
	ثانوي	28	58,3	58,3	66,7
	جامعي	16	33,3	33,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

## المستوى الوظيفي

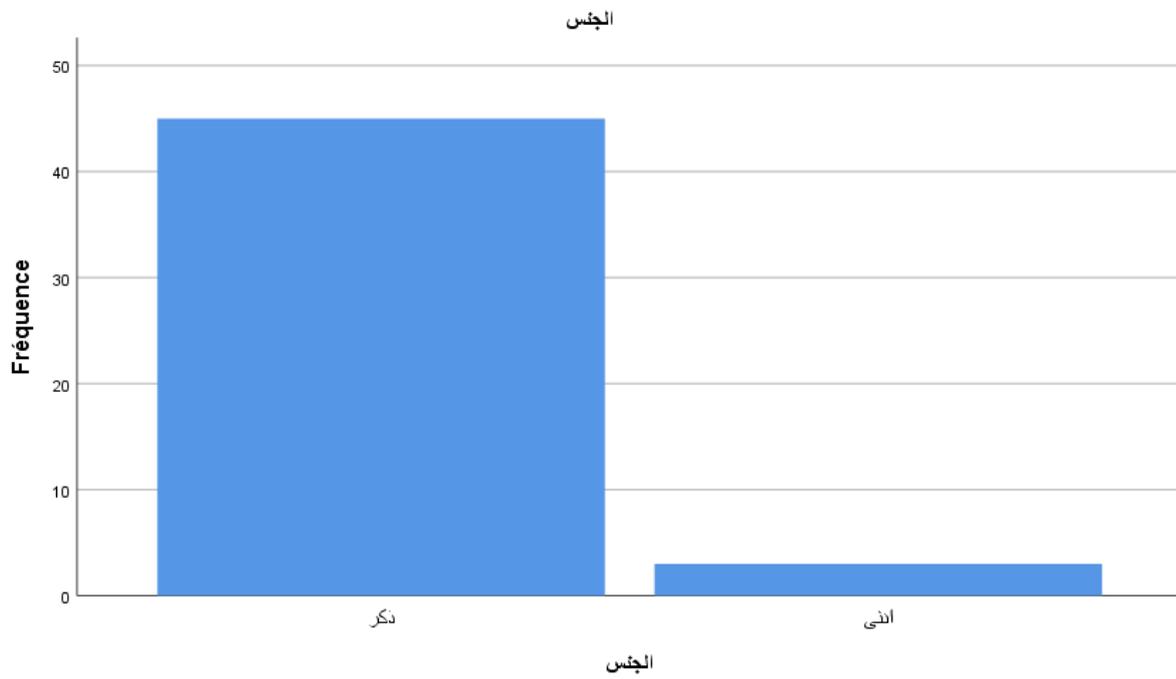
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	عامل مهارة	14	29,2	29,2	29,2
	عامل تنفيذ	27	56,3	56,3	85,4
	اطار	7	14,6	14,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

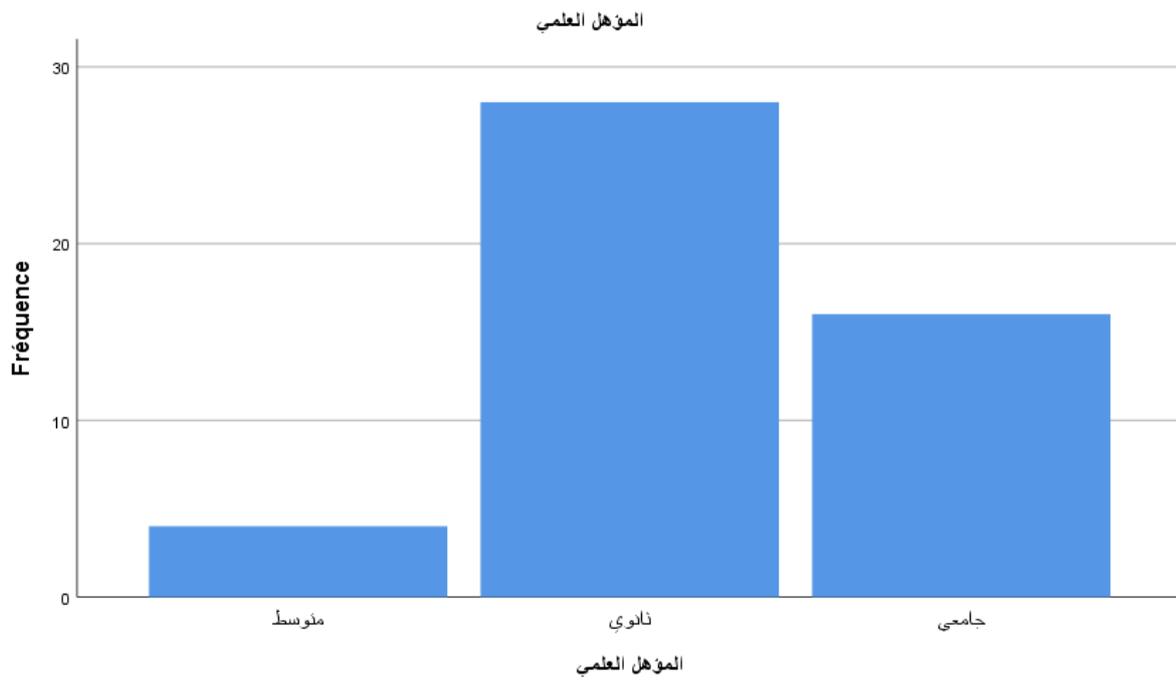
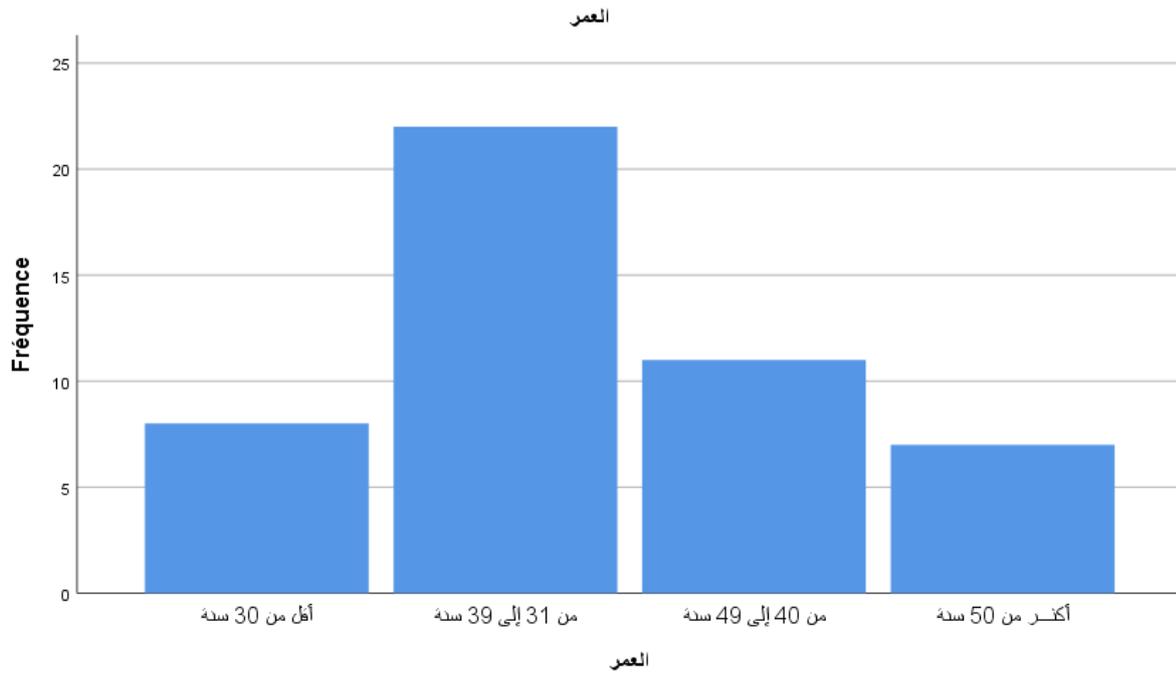
## الخبرة المهنية

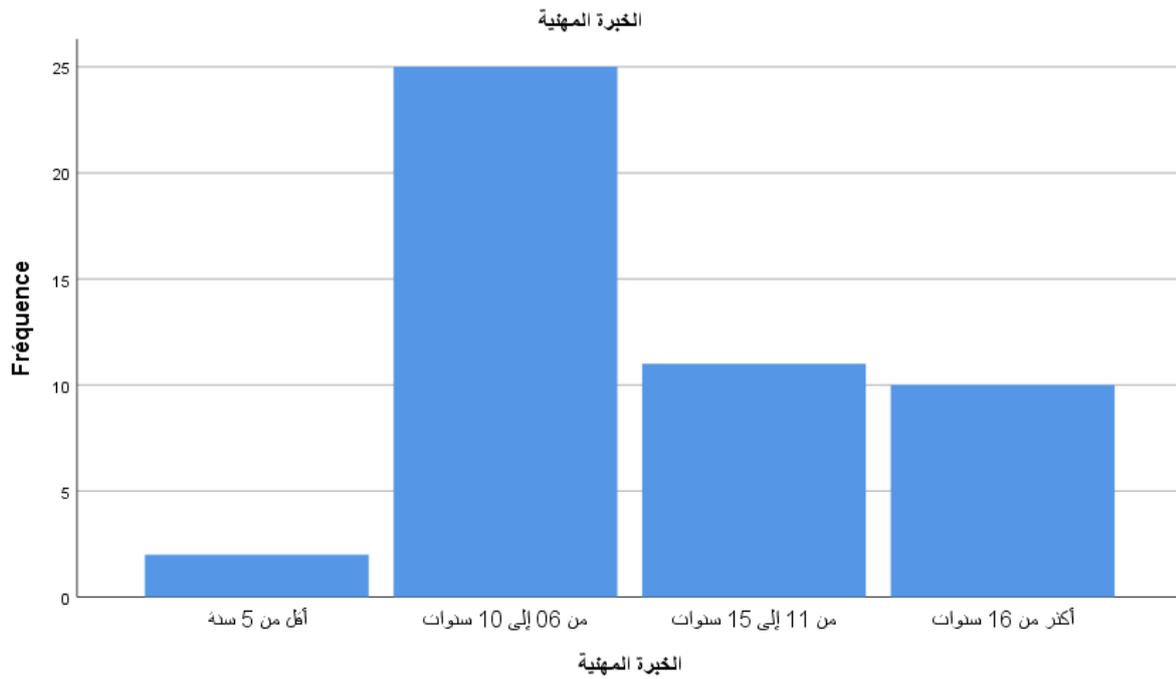
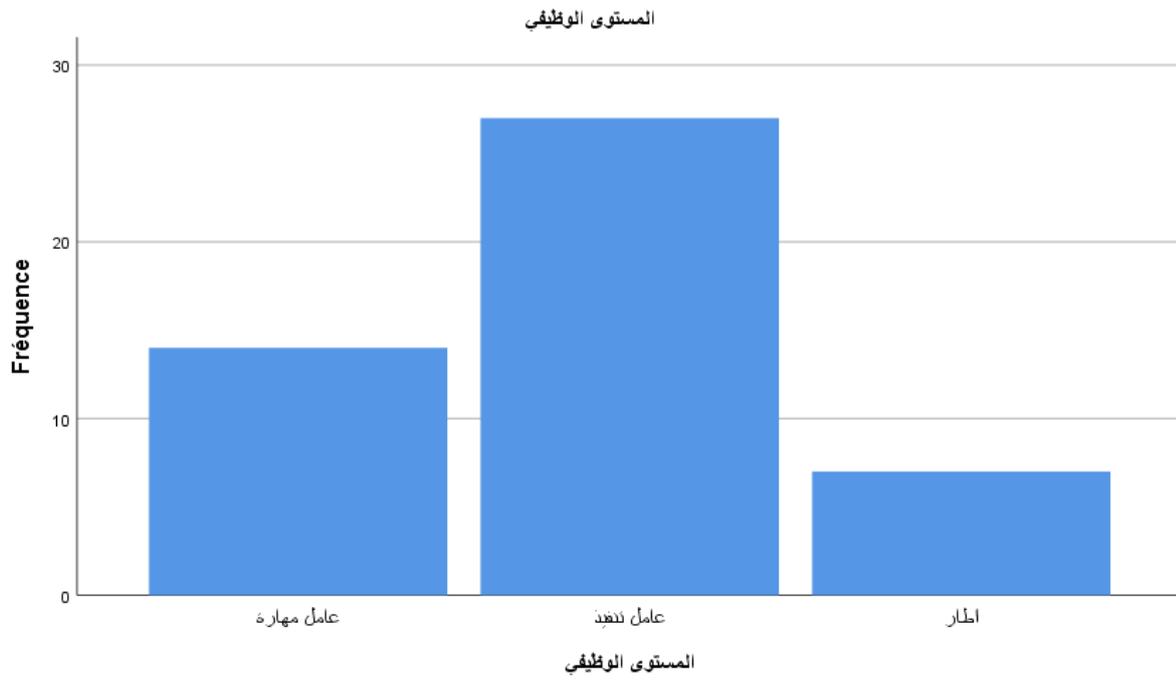
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	أقل من 5 سنة	2	4,2	4,2	4,2

من 06 إلى 10 سنوات	25	52,1	52,1	56,3
من 11 إلى 15 سنوات	11	22,9	22,9	79,2
أكثر من 16 سنوات	10	20,8	20,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

## Graphique à barres







## Fréquences

## Statistiques

N

Moyen

Ecart

	Valide	Manquant	ne	type
يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما تتوقع عليه	48	0	2,3750	,67240
تنسجم أقوال قائدك في العمل مع أفعاله	48	0	2,3333	,75324
يتخذ موقف حازم في المواقف الصعبة	48	0	2,4583	,68287
القائد صاحب قناعات واضحة وقوية ويتمتع بثقة ذاتية عالية	48	0	2,2292	,72169

## Table de fréquences

يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما تتوقع عليه

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	5	20	23	48
Pourcentage	10,4	41,7	47,9	100,0
Pourcentage valide	10,4	41,7	47,9	100,0
Pourcentage cumulé	10,4	52,1	100,0	

تنسجم أقوال قائدك في العمل مع أفعاله

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	8	16	24	48
Pourcentage	16,7	33,3	50,0	100,0
Pourcentage valide	16,7	33,3	50,0	100,0
Pourcentage cumulé	16,7	50,0	100,0	

## يتخذ موقف حازم في المواقف الصعبة

	غير موافق	Valide		Total
		ما موافق إلى حد	موافق	
Fréquence	5	16	27	48
Pourcentage	10,4	33,3	56,3	100,0
Pourcentage valide	10,4	33,3	56,3	100,0
Pourcentage cumulé	10,4	43,8	100,0	

## القائد صاحب قناعات واضحة وقوية ويتمتع بثقة ذاتية عالية

	غير موافق	Valide		Total
		ما موافق إلى حد	موافق	
Fréquence	8	21	19	48
Pourcentage	16,7	43,8	39,6	100,0
Pourcentage valide	16,7	43,8	39,6	100,0
Pourcentage cumulé	16,7	60,4	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=M5 M6 M7 M8

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

## Statistiques

	N			
	Valide	Manquant	Moyenne	Ecart type
يثير القائد في العاملين روح الحماسة للعمل	48	0	2,3542	,81187
يهتم القائد في العاملين ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة	48	0	2,1875	,76231

يشجع القائد على بذل جهود اضافية لتحقيق اهداف المؤسسة	48	0	2,4375	,61562
يعزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	48	0	2,4375	,74108

## Table de fréquences

## يشير القائد في العاملين روح الحماسة للعمل

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	10	11	27	48
Pourcentage	20,8	22,9	56,3	100,0
Pourcentage valide	20,8	22,9	56,3	100,0
Pourcentage cumulé	20,8	43,8	100,0	

## يهتم القائد في العاملين ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	10	19	19	48
Pourcentage	20,8	39,6	39,6	100,0
Pourcentage valide	20,8	39,6	39,6	100,0
Pourcentage cumulé	20,8	60,4	100,0	

## يشجع القائد على بذل جهود اضافية لتحقيق اهداف المؤسسة

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	3	21	24	48
Pourcentage	6,3	43,8	50,0	100,0
Pourcentage valide	6,3	43,8	50,0	100,0

Pourcentage cumulé	6,3	50,0	100,0	
--------------------	-----	------	-------	--

## يعزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	7	13	28	48
Pourcentage	14,6	27,1	58,3	100,0
Pourcentage valide	14,6	27,1	58,3	100,0
Pourcentage cumulé	14,6	41,7	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=M9 M10 M11 M12  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

## Statistiques

	N			Ecart type
	Valide	Manquant	Moyenne	
بحث القائد العاملين على الابداع في العمل	48	0	2,2292	,75059
يصف القائد المشاكل التي تواجه المؤسسة على أنها معوقات يمكن حلها	48	0	2,5833	,53924
يعمل المدير على اتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الابداعي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة	48	0	2,2708	,73628
يشجع القائد العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم	48	0	2,7292	,49420

## Table de fréquences

## بحث القائد العاملين على الابداع في العمل

	Valide			Total
	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	9	19	20	48
Pourcentage	18,8	39,6	41,7	100,0
Pourcentage valide	18,8	39,6	41,7	100,0
Pourcentage cumulé	18,8	58,3	100,0	

## يصف القائد المشاكل التي تواجه المؤسسة على أنها معوقات يمكن حلها

	Valide			Total
	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	1	18	29	48
Pourcentage	2,1	37,5	60,4	100,0
Pourcentage valide	2,1	37,5	60,4	100,0
Pourcentage cumulé	2,1	39,6	100,0	

## يعمل المدير على اتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الابداعي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة

	Valide			Total
	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	8	19	21	48
Pourcentage	16,7	39,6	43,8	100,0
Pourcentage valide	16,7	39,6	43,8	100,0
Pourcentage cumulé	16,7	56,3	100,0	

## يشجع القائد العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم

Valide

	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	Total
Fréquence	1	11	36	48
Pourcentage	2,1	22,9	75,0	100,0
Pourcentage valide	2,1	22,9	75,0	100,0
Pourcentage cumulé	2,1	25,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=M13 M14 M15 M16  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Statistiques

	N			
	Valide	Manquant	Moyenne	Ecart type
يحترم القائد وجهات النظر المتباينة في العمل	48	0	2,4583	,61742
يتعامل القائد معي بطريقة تناسبني	48	0	2,2292	,69158
ينمي القائد ثقة العاملين بأنفسهم	48	0	2,4167	,67896
يبدد القائد اهتمام خاص بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم	48	0	2,3958	,73628

## Table de fréquences

### يحترم القائد وجهات النظر المتباينة في العمل

	Valide			Total
	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	

Fréquence	3	20	25	48
Pourcentage	6,3	41,7	52,1	100,0
Pourcentage valide	6,3	41,7	52,1	100,0
Pourcentage cumulé	6,3	47,9	100,0	

## يتعامل القائد معي بطريقة تناسبني

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	7	23	18	48
Pourcentage	14,6	47,9	37,5	100,0
Pourcentage valide	14,6	47,9	37,5	100,0
Pourcentage cumulé	14,6	62,5	100,0	

## ينمي القائد ثقة العاملين بأنفسهم

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	5	18	25	48
Pourcentage	10,4	37,5	52,1	100,0
Pourcentage valide	10,4	37,5	52,1	100,0
Pourcentage cumulé	10,4	47,9	100,0	

## يبدى القائد اهتمام خاص بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	7	15	26	48
Pourcentage	14,6	31,3	54,2	100,0
Pourcentage valide	14,6	31,3	54,2	100,0
Pourcentage cumulé	14,6	45,8	100,0	

## Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
توفر الإدارة الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز	48	0	2,2083	,77070
تتبنى الإدارة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات العمال ورغباتهم	48	0	1,8958	,66010
تؤكد الإدارة على الإلتزام بمعايير التميز القيادي	48	0	2,1042	,59213
تعمل الإدارة بدورات تكوينية لعمالها من أجل التميز	48	0	2,3125	,65740
يتوفر داخل المنظمة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين	48	0	2,3750	,76144
يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين	48	0	2,4792	,61849
يتمتع العاملون بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة	48	0	2,5000	,68417
تقوم المنظمة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع	48	0	2,0000	,54578
الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي	48	0	1,9583	,77070
يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغييرات التي تحتاجها المنظمة بسهولة (مرونة)	48	0	2,1042	,72169
يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق	48	0	2,1875	,64102
يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف	48	0	2,3542	,48332
تهتم بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	48	0	1,8125	,76231
هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال	48	0	2,3750	,48925
تهتم المؤسسة بالتغيرات التي يرغب بها العمال	48	0	2,1667	,75324
هناك شعور داخل المؤسسة للتركيز على جودة الخدمات	48	0	2,3958	,57388

## Table de fréquences

توفر الإدارة الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	10	18	20	48
Pourcentage	20,8	37,5	41,7	100,0
Pourcentage valide	20,8	37,5	41,7	100,0
Pourcentage cumulé	20,8	58,3	100,0	

تتبنى الإدارة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات العمال ورغباتهم

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	13	27	8	48
Pourcentage	27,1	56,3	16,7	100,0
Pourcentage valide	27,1	56,3	16,7	100,0
Pourcentage cumulé	27,1	83,3	100,0	

تؤكد الإدارة على الإلتزام بمعايير التميز القيادي

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	6	31	11	48
Pourcentage	12,5	64,6	22,9	100,0
Pourcentage valide	12,5	64,6	22,9	100,0
Pourcentage cumulé	12,5	77,1	100,0	

## تعمل الإدارة بدورات تكوينية لعمالها من أجل التميز

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	5	23	20	48
Pourcentage	10,4	47,9	41,7	100,0
Pourcentage valide	10,4	47,9	41,7	100,0
Pourcentage cumulé	10,4	58,3	100,0	

## يتوفر داخل المنظمة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المروضيين

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	8	14	26	48
Pourcentage	16,7	29,2	54,2	100,0
Pourcentage valide	16,7	29,2	54,2	100,0
Pourcentage cumulé	16,7	45,8	100,0	

## يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	3	19	26	48
Pourcentage	6,3	39,6	54,2	100,0
Pourcentage valide	6,3	39,6	54,2	100,0
Pourcentage cumulé	6,3	45,8	100,0	

## يتمتع العاملون بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	5	14	29	48
Pourcentage	10,4	29,2	60,4	100,0
Pourcentage valide	10,4	29,2	60,4	100,0

Pourcentage cumulé	10,4	39,6	100,0	
--------------------	------	------	-------	--

## تقوم المنظمة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع

	غير موافق	Valide		Total
		ما موافق إلى حد	موافق	
Fréquence	7	34	7	48
Pourcentage	14,6	70,8	14,6	100,0
Pourcentage valide	14,6	70,8	14,6	100,0
Pourcentage cumulé	14,6	85,4	100,0	

## الاتصال في المؤسسة يتم في كثيرا من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي

	غير موافق	Valide		Total
		ما موافق إلى حد	موافق	
Fréquence	15	20	13	48
Pourcentage	31,3	41,7	27,1	100,0
Pourcentage valide	31,3	41,7	27,1	100,0
Pourcentage cumulé	31,3	72,9	100,0	

## يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغيرات التي تحتاجها المنظمة بسهولة (مرونة)

	غير موافق	Valide		Total
		ما موافق إلى حد	موافق	
Fréquence	10	23	15	48
Pourcentage	20,8	47,9	31,3	100,0
Pourcentage valide	20,8	47,9	31,3	100,0
Pourcentage cumulé	20,8	68,8	100,0	

## يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق

	غير موافق	Valide		Total
		ما موافق إلى حد	موافق	
Fréquence				
Pourcentage				
Pourcentage valide				
Pourcentage cumulé				

Fréquence	6	27	15	48
Pourcentage	12,5	56,3	31,3	100,0
Pourcentage valide	12,5	56,3	31,3	100,0
Pourcentage cumulé	12,5	68,8	100,0	

يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف

	Valide		Total
	موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	31	17	48
Pourcentage	64,6	35,4	100,0
Pourcentage valide	64,6	35,4	100,0
Pourcentage cumulé	64,6	100,0	

تهتم بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها

	Valide			Total
	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	19	19	10	48
Pourcentage	39,6	39,6	20,8	100,0
Pourcentage valide	39,6	39,6	20,8	100,0
Pourcentage cumulé	39,6	79,2	100,0	

هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال

	Valide		Total
	موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	30	18	48
Pourcentage	62,5	37,5	100,0
Pourcentage valide	62,5	37,5	100,0
Pourcentage cumulé	62,5	100,0	

## تهتم المؤسسة بالتغيرات التي يرغب بها العمال

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	10	20	18	48
Pourcentage	20,8	41,7	37,5	100,0
Pourcentage valide	20,8	41,7	37,5	100,0
Pourcentage cumulé	20,8	62,5	100,0	

## هناك شعور داخل المؤسسة للتركيز على جودة الخدمات

	غير موافق	Valide		Total
		موافق إلى حد ما	موافق	
Fréquence	2	25	21	48
Pourcentage	4,2	52,1	43,8	100,0
Pourcentage valide	4,2	52,1	43,8	100,0
Pourcentage cumulé	4,2	56,3	100,0	

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسة ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات أسلوب القيادة التحويلية بالمؤسسة، وأثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. ولتحقيق هذه الدراسة والإجابة على سؤال البحث قامت الباحثتان بإختبار مجتمع دراسة يتكون من عمال مؤسسة سونلغاز - وحدة العوينات - . توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، كما اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية. **الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة التحويلية، التميز التنظيمي.

## Abstrac

This study aimed to identify the perceptions of individuals working in the field of study about the availability of the characteristics of the transformational leadership style in the organization, and the effect of this style of leadership on achieving organizational excellence, and to test the differences in those perceptions according to the difference in their personal and functional characteristics.

In order to achieve this study and answer the research question, the two researchers tested a study population that consisted of Sonelgaz workers - Al Aouinat Unit - .

The study found that there is an effect of transformational leadership on achieving organizational excellence in the economic institution. It was also found that the success of transformational leadership is linked to behavioral, cognitive and ethical elements and specifications.

**Key words:** leadership, transformational leadership, organizational excellence.