



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE EL CHADLI BENDJEDID -EL-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



السنة الجامعية : 2025 – 2026

الرقم التسلسلي :

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت عنوان

أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي – دراسة حالة –

تخصص : إدارة أعمال

تحت إشراف:

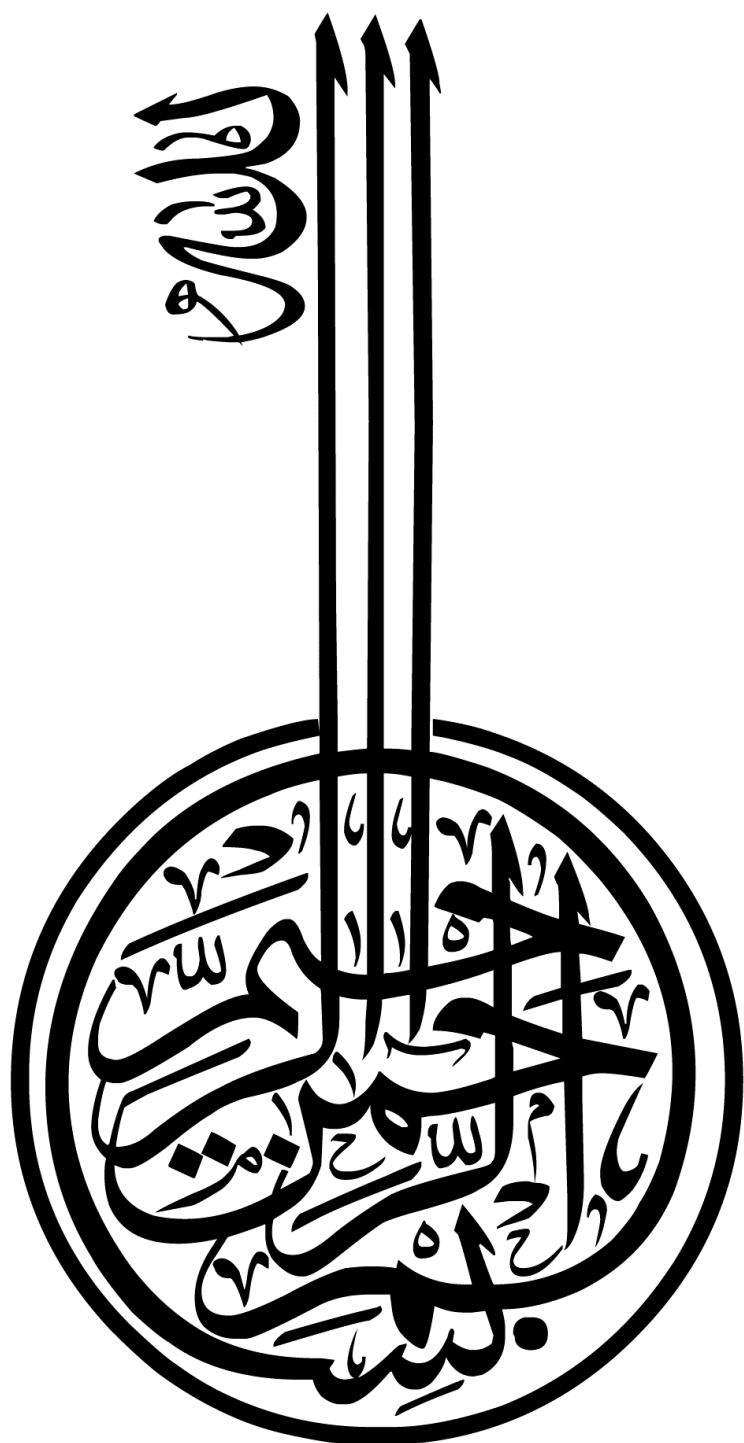
د. لعرايحي إيمان.

من إعداد الطالب(ة) :

* تقيدة نهاد .

* بشينية سلسيل .

2026/2025



لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ

الإهداء

الحمد لله أولاً وآخرًا، الحمد لله على القوة بعد الضعف، وعلى الأمل بعد التعب، وعلى النور الذي كان ير افقني في كل خطوة حتى وصلت إلى هذه اللحظة.

ما كان لهذا العمل أن يكتمل لولا توفيق الله ورحمته التي وسعت قلبي في أصعب الأيام.

إلى نفسي...

إلى تلك التي عاشت أيامًا ثقيلة، وكانت تخفي انكسارها خلف الصمت، وتحارب تعيها وحدها حتى لا تسقط أمام أحد...

إليك أهدي هذا الإنجاز، لأنك كنت أقوى مما كنت تظنين، ولأنك رغم كل ما مررت به، واصلت الطريق ولم تستسلمي.

إلى أمي الحبيبة...

لا تكفي الكلمات لوصفك، ولا يكفي الحرف ليحمل مقدار الحب والخوف والدعاء الذي بداخلي لك... كنت رغم ألمك الكبير أقوى امرأة عرفتني في حياتي، كنت تتعنين بصمت، وتبتسمين حتى لا أشعري بحجم وجعك، وكان قلبك خلق فقط ليمنحنا القوة والطمأنينة.

كم كان يؤلمني أن أراك تتألمين، وكم كنت عظيمة وأنت تواجهين المرض بكل هذا الصبر والإيمان... أمي، كل نجاح أصل إليه أراك فيه، لأنك كنت دائمًا السبب بعد الله في وقوفي من جديد كلما تعبت. كنت الحزن الذي أهرب إليه من قسوة الحياة، والدعوة التي أشعراؤها تحرسني أينما ذهبت. كل صفحة في هذه المذكرة تحمل دعاء لك، وكل حرف فيها كتب وفي قلبي أمنية واحدة فقط: أن يشفيك الله شفاء لا يغادر سقمًا، وأن يبدل تعبك راحة، وألمك فرحًا، وأن يبقيك النعمة الأجمل في حياتي، فلا حياة جميلة بدونك يا أمي.

إلى أبي العزيز...

شكرًا لك على حبك الكبير ودعمك الذي لا ينتهي، فأنت السند الذي أفتخر به دائمًا. حفظك الله لي وأدامك نعمة في حياتي.

إلى إخوتي...

شكرًا لأنكم كنتم مصدر قوة وأمان في حياتي.

وإلى صديقتي التي كانت أختًا وأكثر...

شكرًا لأنك كنت راحة القلب في أصعب الأوقات

وإلى صديقاتي...

شكرًا لكن على الوفاء والمحبة الصادقة، وعلى كل شيء جميل قدمته لي.

كما أهدي هذا العمل لكل من دعمني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة.

وفي النهاية...

لم تكن هذه المذكرة مجرد عمل أكاديمي، بل كانت رحلة ودليلاً على أن الحب والدعم الحقيقي يصنعان القوة..

تقيدة نهاد

الإهداء

لنفسي

إلى تلك الروح التي تعبت، صبرت، وواصلت رغم كل شيء،
لأنك لم تستسلمي، ولأنك كنتِ السبب في كل هذا الجمال. لأنك تستحقين.

إلى جدي...

إلى القلب الطيب والدعاء الصادق،

إلى من علمني أن الصبر مفتاح لكل جميل،

وجودك في حياتي نعمة أعتز بها في كل خطوة. كم يشبهك الأمان حين أبحث عنه... وكم يشبهك الحنان حين أحتاجه،

وكم من مرة كنتُ سببًا في ابتسامتي دون أن تعلم.

حفظك الله لي وأطال في عمرك، وبارك لي في وجودك،

فأنتَ دعائي الذي لا ينقطع... وقطعة من قلبي لا تُعوّض.

إلى أبي...

سندي الأول، وظلي الذي لا يميل، شكرًا لكل ما قدمته بصمت، ولكل دعوة كانت ترافقني.

إلى أمي...

نبضي وحناني، وملجئي الدافئ،

إليك وحدك تُهدي الكلمات قبل الإنجازات، فأنتِ البداية وكل الحكاية.

إلى إخوتي...

إلى من يشبهونني حدّ الأمان،

إلى ضحكتي الصادقة وسط التعب، وسندي حين أميل، كنتم دائمًا الجزء الأجمل في أيامي.

إلى عائلتي...

إلى من كانوا دائمًا بقربي حبًا ودفئًا،

إلى تلك الروابط التي تمنحني القوة دون كلام، كنتم الأمان في كل خطوة، والسبب في كل ابتسامة.

إلى صديقاتي...

إلى رفيقات الطريق والذكريات،

إلى من خففن عني ثقل الأيام وشاركني الحلم خطوة بخطوة،

وجودكن كان أجمل سند لا يُنسى.

وأخيرًا...

إلى كل من مرّ في حياتي وترك أثرًا طيبًا،

هذا الإنجاز يحمل بين سطوره جزءًا منكم.

بشينة سلسيل

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، بكلّ مشاعر الامتنان والتقدير ، نتقدّم بخالص الشكر
والعرفان إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة

لعرايجي إيمان

التي كانت لنا خير سند وخير موجهة طوال مسيرة إنجاز هذه المذكرة ، فبفضل علمها الواسع ،
وتوجيهاتها القيّمة ، استطعنا تجاوز العديد من الصعوبات وإتمام هذا العمل في أحسن صورة ممكنة. لقد
كانت كلماتها المشجّعة ودعمها المستمر دافعاً لنا لمواصلة الاجتهاد والعطاء ، فكانت مثلاً للأستاذة المخلصة
والمتفانية في أداء رسالتها العلمية والإنسانية.

مهما كتبنا من كلمات الشكر فلن نوفيها حقّها ، لأنها لم تقدّم لنا العلم فقط ، بل غرست فينا روح
المثابرة والثقة بالنفس ، وكانت حريصة على أدقّ التفاصيل من أجل أن يخرج هذا العمل بصورة مشرّفة.
فجزاها الله عنّا خير الجزاء ، وبارك لها في علمها وعملها ، وجعل كل ما قدّمته لنا نوراً وأجرّاً لا ينقطع.

كما نتقدّم بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة موظفي

مديرية الضرائب

على حسن الاستقبال والتعاون ، وعلى منحنا فرصة إجراء التريص الميداني ، ممّا ساهم في إثراء
الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وتسهيل إنجازها.

وفي الأخير ، نتوجّه بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذه المذكرة ، راجين من الله دوام
التوفيق والنجاح للجميع.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب بولاية الطارف، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وذلك بتوزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 34 موظف، وبعد تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية متوسط، كذلك يوجد مستوى متوسط للتميز التنظيمي بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي .

وبناء على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من النقاط، من أهمها: تشجيع المسؤولين على استخدام لغة تحفيزية مشجعة، تحفيز الموظفين على الإبداع والإبتكار وتنظيم دورات تدريبية، تعزيز التواصل الفعال داخل بيئة العمل، توفير بيئة عمل داعمة للتميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية – التميز التنظيمي – مديرية الضرائب بولاية الطارف .

Abstract

Abstract:

The aim of this study was to determine the impact of transformational leadership on organizational excellence at the Tax Directorate in the province of El Tarf. To achieve the study's objectives, a descriptive and analytical approach was employed. A questionnaire was used as the primary data collection tool and distributed to a random sample of 34 employees. After analyzing the results using SPSS, the study concluded that the level of transformational leadership implementation is mean, there is also a mean level of organizational excellence, in addition to a statistically significant effect of transformational leadership dimensions on organizational excellence.

Based on these results, a set of recommendations was proposed, the most important of which are: encouraging managers to use motivational and encouraging language; motivating employees to be creative and innovative and organizing training sessions; promoting effective communication within the work environment; and providing a work environment that supports organizational excellence.

Keywords : Transformational leadership – Organizational excellence – Tax Directorate of El Tarf Province.

-الفهرس-

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
-	الملخص
II-I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
(أ-د)	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
1	تمهيد
المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية	
2	المطلب الأول : مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها .
6	المطلب الثاني : مبادئ وأنماط القيادة التحويلية .
9	المطلب الثالث : أبعاد القيادة التحويلية.
12	المطلب الرابع : التحديات التي تواجه القيادة التحويلية ومقومات نجاحها .
المبحث الثاني : التميز التنظيمي	
15	المطلب الأول : مفهوم التميز التنظيمي وأهميته.
17	المطلب الثاني : مبادئ وأبعاد التميز التنظيمي.
20	المطلب الثالث : متطلبات التميز التنظيمي ومعيقاته.
22	المطلب الرابع : العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.
المبحث الثالث : الدراسات السابقة	
24	المطلب الأول : الدراسات العربية.
26	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية .
27	المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
29	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية الطارف	
41	تمهيد
المبحث الأول: منهجية واجراءات الدراسة	
42	المطلب الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية الطارف.
46	المطلب الثاني: منهجية الدراسة.
48	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.
50	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج	
53	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.
58	المطلب الثاني: تحليل إتجاهات أفراد العينة.
64	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.
70	خلاصة الفصل
71	الخاتمة
74	قائمة المراجع
79	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1 - 1)	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	12
(1 - 2)	مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الحماسي	49
(2 - 2)	معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع)	51
(3 - 2)	نتائج اختبار ثبات الدراسة	52
(4-2)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي shapiro-wilk لبيانات الدراسة	52
(5 - 2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	53
(6 - 2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	54
(7 - 2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	55
(8 - 2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	56
(9 - 2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	57
(10 - 2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التأثير المثالي	58
(11 - 2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الحافز الإلهامي	59
(12 - 2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الإستثارة الفكرية	60
(13 - 2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الإعتبارات الفردية	61
(14 - 2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور القيادة التحويلية	62
(15 - 2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور التميز التنظيمي	62
(16 - 2)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	65
(17 - 2)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	66
(18 - 2)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	67
(19 - 2)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	68
(20 - 2)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي	69

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	أنماط القيادة التحويلية	(1 - 1)
20	أبعاد التميز التنظيمي	(2 - 1)
43	المهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب	(1 - 2)
47	نموذج الدراسة	(2 - 2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(3 - 2)
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(4 - 2)
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(5 - 2)
56	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(6 - 2)
57	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(7 - 2)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
79	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	01
80	إستبيان الدراسة	02
83	مخرجات برنامج spss	03

- مقدمة -

مقدمة:

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

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

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

وفي إطار ذلك جاءت هذه الدراسة لإبراز أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي على في مديرية الضرائب - الطارف، حيث أن سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها يتطلب وجود قيادة فعالة تساهم في تحسين فعالية الأداء والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

إشكالية الدراسة :

تسعى كل مؤسسة إقتصادية بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والإستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة تحويلية قادرة على تحقيق طموحات هذه المؤسسات، حيث تركز

هذه القيادة على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق أداء أعلى من المعتاد، وتطويرهم على المستويين الشخصي والمهني. ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب - الطارف ؟.

وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى القيادة التحويلية في مديرية الضرائب - الطارف ؟ .
2. ما مستوى التميز التنظيمي في مديرية الضرائب - الطارف ؟.
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير المثالي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب؟.
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحافز الإلهامي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب - الطارف ؟.
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الإستشارة الفكرية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب - الطارف ؟.
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاعتبارات الفردية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب - الطارف ؟.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب - الطارف .

تفرع عن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية كالتالي :

- ❖ **الفرضية الفرعية الأولى** تنص على أنه : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير المثالي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب - الطارف " .
- ❖ **الفرضية الفرعية الثانية** تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحافز الإلهامي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب - الطارف " .
- ❖ **الفرضية الفرعية الثالثة** تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستشارة الفكرية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب - الطارف " .

❖ الفرضية الفرعية الرابعة تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الإعتبارات الفردية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب- الطارف " .

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- الموضوع يلقي الضوء على مفهومي القيادة التحويلية والتميز التنظيمي واللذين يعتبران من المفاهيم الإدارية الهامة في الوقت الحالي.
- أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة، من أجل ضمان تحقيق أهدافها بفعالية.
- أهمية نتائج الدراسة للمؤسسة، والتي تعرف بأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي لكل من القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.
- دراسة واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- إقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة، والتي تساهم في تحسين ممارسات القيادة التحويلية.

أسباب إختيار الموضوع:

- الميل الشخصي لهذا الموضوع باعتباره موضوعاً حديثاً.
- إرتباط الموضوع بتخصص الدراسة.

منهج الدراسة :

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي اللذين يعتمدان على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج معينة.

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في حدودها الموضوعية والمكانية والبشرية، والزمانية كالاتي:

❖ **الحدود الموضوعية :** اعتمدت الدراسة على الربط بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع.

❖ **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بمديرية الضرائب - الطارف.

❖ **الحدود البشرية :** تمثلت الحدود البشرية في العاملين في المستويات الإدارية بالمؤسسة.

❖ **الحدود الزمانية :** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 09 افريل إلى 30 افريل من سنة 2026

هيكل الدراسة :

الفصل الاول : بعنوان "الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة"، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول القيادة التحويلية، أما المبحث الثاني فقد تم تناول مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي، وأخيراً المبحث الثالث فهو متعلق بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني: بعنوان "دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - الطارف"، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، فالمبحث الأول تضمن منهجية وإجراءات الدراسة، والمبحث الثاني فقد تناول تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول :
الأدبيات النظرية والتطبيقية
للدراصة

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية ، أصبحت المؤسسات في حاجة إلى أنماط قيادية قادرة على التكيف مع هذه التحولات وتحقيق التميز والإستمرارية ومن بين هذه الأنماط القيادية برزت القيادة التحويلية كأحد المفاهيم الحديثة في مجال القيادة الإدارية لما لها من دور مهم في إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسات وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

* المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية .

* المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي .

* المبحث الثالث : الدراسات السابقة .

المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها، مبادئ وأتمات القيادة التحويلية، أبعاد القيادة التحويلية ، كذلك سيتم توضيح أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية وأهم مقومات نجاحها .

المطلب الأول : مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها .

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها .

أولاً : مفهوم القيادة التحويلية

مع تصاعد التغيرات السريعة والتحديات المستمرة في بيئة العمل، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى قيادة قادرة على تحفيز العاملين، تطوير قدراتهم، وإبتكار حلول جديدة لمواجهة هذه التحولات. ومن هذا المنظور تبرز القيادة التحويلية كأحد أبرز الأساليب القيادية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور في إلهام الأفراد، تعزيز الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

1. تعريف القيادة الإدارية :

أصبحت القيادة محورا هاما تركز عليه مختلف أنشطة المؤسسات فنجاحها مرتبط بمدى قدرة قيادتها على ترشيد مواردها نحو تحقيق الأهداف المسيطرة إذ يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم المعقدة والخصبية في آن واحد لإرتباطها بأبعاد ومتغيرات عديدة من جهة ومن جهة أخرى تعددت مفاهيم القيادة من باحث إلى آخر ، نتيجة توجهاتهم وآرائهم الفكرية وفيما يلي موجز عن بعض المفاهيم :

تعرف القيادة حسب donnel O koontz بأنها : " الفن او العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة" (ضيف و علة ، 2018 ، صفحة 3).

حسب (Bigors) فالقيادة هي : "عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة" (رشوان، 2010، صفحة 15).

وأيضا " " هي نشاط المسؤول القيادي في توجيه وتنسيق ورقابة عمل الآخرين بإتجاه تحقيق الهدف المنشود " (حبتور، 2009، صفحة 176).

كما عرفها (James Gribbin) بأنها: "عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة ، والرضا عن نوع القيادة الممارسة " (كريم، 2006، صفحة 216).

كما عرف ليكارت (Likart) القيادة بأنها " قدرة الفرد على التأثير في فرد او جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم ، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الاهداف المنشودة " (حريم، 2004، صفحة 193).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي للقيادة كما يلي : "القيادة هي قدرة الشخص على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفعالية". ورغم تعدد تعاريف القيادة إلا أن هناك إتفاق بين الباحثين على ان القيادة تشتمل على عنصرين أساسيين هما (خبراء المجموعة العربية ، 2013، صفحة 12):

- 1) أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الأفراد التابعين له .
- 2) هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة الجماعة .

2. نشأة القيادة التحويلية :

ظهرت فكرة القيادة التحويلية لأول مرة في دراسة سوسيولوجية عام 1973 قام بها دوتون " Dowonton " بعنوان قيادة المتمردين ، الإلتزام والكاريزما في العملية الثورية إلا أن ظهورها كنظرية ومنهج قائم بحد ذاته كان على يد العالم السياسي الأمريكي " جيمس ماكريجور بيرنز " Burns James Mc Gregor " في كتابه "القيادة " الذي نشره عام 1978 والذي قدم فيه شرحا مفصلا لمفهوم القيادة التحويلية ، كما ركزت نظريته حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المؤسسات وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة ، فالعالم أصبح بحاجة مليحة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة .

كما سعى بيرنز إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها أن يربط بين أدوار القيادة والتابعين ، فحسبه أن القادة هم الأشخاص الذين يستطيعون الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين لهم لتحقيق أهداف القادة والمرؤوسين جميعا ، بالإضافة إلى تمييزه بين نمط القيادة التحويلية وبين نمط القيادة التبادلية .

وفي عام 1985 قدم بيرنارد باس "Bass" في كتاب له بعنوان " القيادة والأداء غير المتوقع "، نظرية منهجية القيادة التحويلية ، وضع لها مقاييس ونماذج للسلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والاستشارة ، التشجيع الإبداعي والاهتمام بالأفراد.

ثم أضاف باس عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة وقدم كل من باس وأفوليو Bass and AvoLio عام 1993 من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة نموذجاً أكثر حداثة القيادة التحويلية والإجرائية تضمن سبع عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية و الأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية .

أما في عام 1994 صنفها إلى صنفين : نموذج القيادة كامل المدى (صنف فعال وصنف غير فعال) ، حيث يشمل الصنف الفعال القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة (التأثير الكاريزمي ، التشجيع الإبداعي ، الحث الإلهامي ، والاهتمام الفردي) التي تحقق الرضا والأداء الأفضل للعاملين ، بينما يشمل الصنف الغير الفعال القيادة التبادلية على عنصرين هما (الإدارة بالإستثناء وإدارة عدم التدخل) أما عنصر الصواب الشرطي فيقع بين الصنفين وطبقا ل Hartong فإن نظرية Bass اعتمدت على دمج الأفكار من نظريات السمات والسلوك و الموقف (قوال، 2021، الصفحات 262 - 263).

3. تعريف القيادة التحويلية :

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الإدارة و التي لم يتفق العلماء في تحديد تعريف موحد لها وذلك لإختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها ، ومن بين أهم هذه التعريفات مايلي:

عرف "Turner" القيادة التحويلية على أنها: "وسيلة للسيطرة على سلوكيات الإلتباع ، والقضاء على المشكلات بإستخدام اجراءات صحيحة بين القائد والمرؤوس في المقابل يوصل القادة التحويليون رؤية جماعية ويلهم الإلتباع للتطلع إلى ابعد من مصالحهم الذاتية لصالح المجموعة" (البلوشي، 2023، صفحة 102).

كما يرى "conger": "بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا المنظمة" (الهديرس، 2019، صفحة 294).

وعرفها (Roger . Givens) بأن: "القيادة التحويلية هي التي تدفع إلى بذل المزيد من الجهد ، أكثر مما هو متوقع ، وهذا الدافع يمكن أن يتحقق من خلال رفع مستوى الوعي حول أهمية النتائج وسبل الوصول إليها كما أن

القائد التحويلي يشجع على تجاوز المصالح الذاتية من أجل المصلحة العامة للمنظمة ككل" (قديرة مكيد و تومي، 2018، صفحة 88).

كما عرفها بيرنز على أنها: " عملية يسعى من خلالها كل من القائد و الأتباع إلى رفع كل منهما إلى أعلى مستويات الدافعية والاخلاق، وهي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع الرؤسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية. المؤسسة . ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الادارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات و التغيرات العالمية المعاصرة" (علي شريف و علي شريف ، 2019، صفحة 525).

وتعرف كذلك بأنها: "هي أسلوب قيادي بالإضافة إلى كونها عملية إستراتيجية لتشخيص وتصور وإلهام الرؤسين والتأثير عليهم للسعي إلى مساعدة المنظمة على الانتقال بسلاسة من حالة التشغيل والأداء غير المرغوب فيها إلى الوضع والحالة الجديدة المرغوبة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة" (Davis, Saunder, & Okanga, 2025, p. 223).

أيضا عرفت القيادة التحويلية بأنها: "عملية تغييرات جوهرية تؤثر على اتجاهات وافتراضات أعضاء المنظمة، وبناء التزام بأهداف المنظمة واستراتيجياتها ورسالتها، أي أنها تتعلق بتأثير القائد على أتباعه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة" (Mhmood Abdalzahra , 2024, p. 113).

وعرفت أيضا بأنها تلك القيادة التي تتمتع بمستوى عالي من السلوك الاخلاقي والقيم النبيلة ، حيث تعمل على إستشارة التابعين وتحول إهتماماتهم الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية ، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما) والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم وتمكينهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية (الأخضر، 2019، صفحة 58).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي حيث يمكن القول القيادة التحويلية هي : " أسلوب قيادة يقوم فيه القائد بتوجيه العاملين نحو التغيير الإيجابي، من خلال إلهامهم وتحفيزهم، وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم، مع دعمهم وتطوير قدراتهم، بما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة."

ثانيا : أهمية القيادة التحويلية

حازت القيادة التحويلية على إهتمام بالغ من الباحثين منذ الثمانينات القرن العشرين وأضحت من أكثر النظريات القيادية إنتشارا وشهرة تبعا لمداخل القيادة الحديثة ، ويمكن إبراز أهمية القيادة التحويلية من خلال عدة عوامل يمكن تلخيصها كما يلي :

1. لا تتأثر القيادة التحويلية بالقوة بصورة حصرية بل تحاول تفويض سلطات مهمة ومنح الأفراد التمكين والقدرة على تطوير مهاراتهم و زيادة ثقتهم بأنفسهم ، وتقوم بخلق فريق وجماعات عمل تعتمد على نفسها .
2. تبني القيادة التحويلية المسؤولية الاخلاقية التي تشكل أحد العناصر الفاعلة في تشجيع الأتباع للعمل إلى الدرجة التي تفوق حدود المصالح الشخصية من أجل مصلحة المنظمة او الجماعة ، وهذه الفكرة تسهل كسب السلوك التعاوني في المنظمة (Al-Baraka, 2024, p. 70).
3. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء المرؤوسين من العاملين و الموظفين في مختلف مستويات المنظمة ، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا ، يمكن أن تحسن فعالية المديرين .
4. القيادة التحويلية يمكن ان توجد في أي منظمة او مؤسسة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات ، مما رشحها أن تكون صالحة التطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية (النظري، 1443هـ / 2021، صفحة 13).

المطلب الثاني : مبادئ وأنماط القيادة التحويلية .

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل مبادئ القيادة التحويلية وانماطها .

أولا : مبادئ القيادة التحويلية

حدد الباحثون والكتاب المهتمون بموضوع القيادة التحويلية مجموعة من المبادئ والأسس التي تحكمها ، لكنهم لم يتفقوا على نفس المبادئ نظرا لإختلاف توجهاتهم الفكرية فنجد مثلا (Kohler & PanKowski) قد تم وضع المبادئ التالية (التجاني، 2020، صفحة 27) :

1. **إعتبار المنظمة كنظام** : بإعتبارها تحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الادارية ، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة مما يمكنه من التقليل من الخسائر الناتجة عن التغيير .
2. **إيجاد إستراتيجية للمنظمة وتبليغها للآخرين** : تعني الاستراتيجية هنا نمط المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة ، ولتحقيق ذلك يجب على القائد التحويلي العمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية و الرسالة والقيم و البناء التنظيمي والأهداف بإستغلال الموارد البشرية أحسن إستغلال ، وهذه الإستراتيجية يجب أن تكون معلنة لجميع الموظفين .
3. **تأسيس نظام إداري** : من خلال إيجاد الأسلوب الإداري المناسب للمؤسسة بإعتبارها نظاما موحدا ومتكاملا من خلال إستبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية الغامضة والمتناقضة.

4. تطوير وتدريب كل المساهمين : ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين جميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء وبخاصة إلى الإرتقاء ، وبذلك فبإستطاعتهم المساهمة في تحسين الأداء وزيادة فاعليته .

5. تمكين الأفراد وفرق العمل : يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لإختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه الأنسب لتطوير العملية الادارية وتحسينها بصفة مستمرة ، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي او من خلال العمل الجماعي .

6. تقييم العمليات الإدارية : يهتم القائد التحويلي بتقييم المخرجات و النشاطات و النتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة ، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الادارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

7. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر : يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة ، فهو يهتم بمن يبذلون الجهود والوقت ويضعون من أجل المصلحة العامة.

8. بث روح التغيير المستمر : يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات ، فهو يقر بمسؤوليته في إحداث التغيير ، ومن ثم تأدية دور فعال بث روح التغيير في الآخرين ، وهذا لتطوير مهاراتهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

أما **Avolio & Bass** فقد أوردوا المبادئ التالية للقيادة التحويلية (بوفناز، 2022، صفحة 60):

❖ مبدأ البساطة : ويتضمن رؤية تعكس الأهداف المشتركة ، والقدرة على توضيح وتفعيل رؤية تحويلية تحدد الطريق الذي تسير عليه المؤسسة .

❖ مبدأ التحفيز : ويتضمن القدرة على كسب الموافقة والالتزام من الآخرين تجاه رؤية المؤسسة.

❖ مبدأ التسهيل : ويتضمن القدرة على تسهيل وتفعيل التعلم لدى الأفراد .

❖ مبدأ الإبداع : ويتضمن القدرة و الشجاعة على المبادرة الفعالة نحو التغيير .

❖ الحركة والمناورة : والتي تتجلى فيها على تجنب وتجهيز وتمكين الآخرين لتحقيق الرؤية .

❖ مبدأ التحضير والاستعدادية : وفيه يتم تعليم مهارات جديدة وتطوير الذات والاشخاص بالإضافة إلى إستمرارية التعلم .

ثانيا : أنماط القيادة التحويلية

ميز برنز (Burns) بين خمسة أنماط من القيادة التي ينتهجها القائد التحويلي في عملياته القيادية للتأثير في التابعين ، اذ يمثل مجموع السلوكيات المتبعة من قبل القائد أثناء تفاعلاته مع التابعين ، والتي يحكمها ويشرحها الإطار العام الذي يحدد العلاقة بينهما ، وقد تم تناول هذه الانماط على النحو التالي:

1. القيادة العقلانية (**Intellectual leadership**) : عند الحديث عن هذا الشكل من أشكال القيادة التحويلية لابد من شرح لمصطلح عقلي "Intellectual" فهذا المصطلح يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة ، كما يتناول بشكل نقدي قيما واهدافا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة ، فالشخص الذي يتعامل مع الافكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرا theorist ، اما الذي يتعامل مع الافكار المعيارية فيعد معلماً أخلاقياً (Moralist) ، أما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الافكار ويعمل على التوحيد بينهما من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً ، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المؤسسة من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة ، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية ، لأنها تؤدي إلى تغيير الافكار والفلسفة ، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في صراع وطبقاً لإطار الصراع يجد الحلول لمشكلات المجتمع (حافظ و عباس، 2016، صفحة 35).

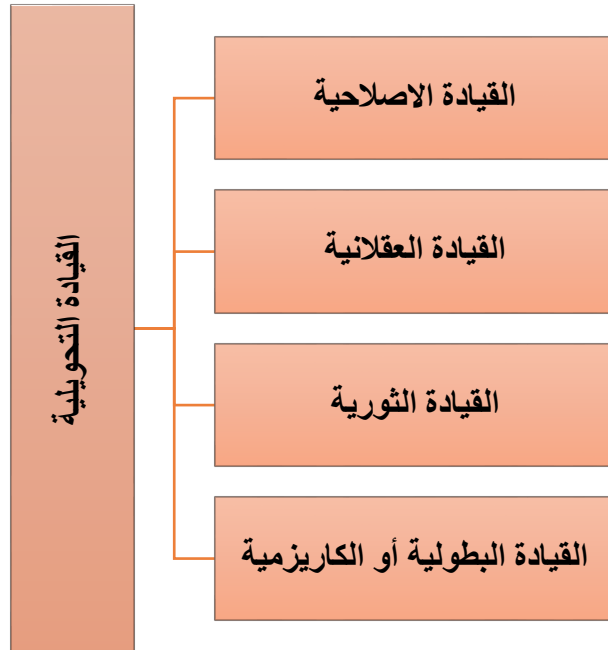
2. القيادة الإصلاحية : (**Réforme Leadership**) : تعد القيادة الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية ، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قويا من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية كما أن الشخص لكي يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً ، فإنه يحتاج فقط إلى السير بالتدرج ولكن أيضاً إلى ان تكون لديه الرغبة في إصلاح المؤسسة او إصلاح جانب منها ، على الرغم من أن القيادة الإصلاحية الشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير ملحوظ وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء التنظيمي الذي يعمل من خلاله ، وهذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والتبادلية فهي تحويلية في روحها وتبادلية في إجراءاتها ونتائجها وعلى ذلك فالقيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغييراً جوهرياً (علي، 2022، صفحة 118).

3. القيادة البطولية (**Heroes leadership**) : هي نموذج للقيادة التي تركز على فكرة القائد الواحد الذي يملك الحلول والقادر على قيادة التابعين بمفرده في بيئة عمل تتميز بالمخاطرة ، فالقائد التحويلي البطول هو القائد الذي يتميز بالشجاعة و الحكمة مقارنة بالآخرين والتضحية من أجلهم ولديه مقدرات واسعة من القيم والاخلاق والميل إلى

تقديم المساعدة وخلق روح التضحية لديهم ، ويدعمهم لمعرفة أنفسهم ومواهبهم واهتمامهم وتعزيز ثقافة منظمتهم ، حيث ينجح القادة الابطال في القيام بذلك إلى الحد الذي يجعلهم نموذجا للمواقف والسلوكيات التي يروجون لها عند الآخرين ، فمهمته لا تقتصر في المقام الأول على الدفاع والتضحية والارشاد والتوجيه يقدر رعاية إهتماماتهم وأهدافهم (دبي، 2022، صفحة 32).

4. القيادة الثورية (**Revolutionar Leadership**) : إن القائد التحويلي الثوري هو القائد الذي لديه رؤية مشتركة ويعمل إلى إيجاد طرق مستحدثة للعمل ، ويتبنى أنماط تفكير جديدة وغير مألوفة لتغيير الوضع الراهن بأكمله والوصول إلى وضع أحسن منه ، فالدور المتوسط به هو إحداث التغيير الكلي في القيم والمعتقدات والاساليب والمعايير والسلوكيات التي نقود المنظمة لتحقيق التقدم والنمو و الحقيقة أن نجاح هذا النمط لا يقف على أسلوب القيادة وشخصية القائد من إلتزام وتضحية وشجاعة فحسب ، بل القوام والجوهر هو المسموم الذي التزم به وإقترنت به شخصيته القيادية وكذا مساعدة العديد من الأتباع لتحقيقها بنجاح (حافظ و عباس، 2016، صفحة 35): .

الشكل رقم (1-1): أنماط القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبتين .

المطلب الثالث : أبعاد القيادة التحويلية

لقد حدد باس وأفوليو أربعة عناصر للقيادة التحويلية وشدد على أن هذه العناصر ليست محدودة وغير مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى بل يمكن في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وهي على النحو التالي :

1. التأثير الكاريزمي (التأثير المثالي) :

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج فعالة قصد تحقيق الأهداف ، ويتمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل المرؤوسين ، ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية ، فالكاريزما هو مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يتحذى بها المرؤوسين إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين .

فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية والقيم الاخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الإرتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفر الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم إستخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية، وتعبير الكاريزماتية عن القوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والإلتزام والاعتراف للقائد وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به بصدق معتقداته، كذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالازمة وإيجاد الحلول الواقعية لها ، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة ، كما يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية و القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي ، حيث يتجنب إستغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية وبذلك يحصل على إحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به (شينيبي و دوح، 2019، صفحة 297) .

2. الحافز الإلهامي (الدافع الإلهامي) :

عرف الدفع الإلهامي على أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين وإستخدام الأسلوب اللفظي ، والرموز والشعارات ولغة الجسد لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة أي إنجاز اشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول فهو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وان تعمل هذه السلوكيات على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والإلتزام بالأهداف التنظيمية، فالتأثير أو التحفيز المثالي هو قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين ، وإعتباره المثل الأعلى بحيث يقوم التابعين بتقليد القائد والإنصياع برغبة لكل مطالبه .

يمارس القادة التحويليون التحفيز الملهم بطرق تُحفز مرؤوسيههم وتولد لديهم دافعا قويا وتحديا لتحقيق الأهداف المحددة ، فالتحفيز الملهم هو عندما يُنشئ القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل، ويعمل على إقناع أتباعه بالإيمان بها والعمل على تحقيقها. يسعى القائد إلى خلق رؤية مشتركة بينه وبين الموظفين، مستخدما الإلهام للتشجيع الحماس للإنجاز

وتحقيق مستويات أداء أعلى، وتحفيزهم من خلال غرس روح التحدي في العمل، بالإضافة إلى بناء علاقات قوية معهم من خلال التواصل الفعال الذي يعزز الروابط ويخلق قيما مشتركة بين الطرفين (حساب، 2021، صفحة 66).

3. الإستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) :

وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات ، وإستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي ممارسة او تصرف فالقائد التحويلي يعمل على زيادة وعي الأتباع فكريا ليتمكنوا من الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل ، أي قراءة مشكلات العمل وفهمها بطريقة جديدة ، ويعمل القائد الذي يروج الإستشارة الفكرية بين المرؤوسين على إعادة فحص الافتراضات الناقدة لتحديد ما إذا كانت ملائمة أم لا ويبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات ، ويقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات ، ويحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة (ربحي الحسيني و الحسن الرامي ، 2021، صفحة 14).

فالإستشارة الفكرية تعبر عن مقدرة القائد على تحفيز جهود أتباعه ليصبحوا مبتكرين ومبدعين من خلال توحيد الافتراضات وإعادة التفكير في المشاكل والمواقف القديمة بطريقة جديدة ، كما أنها تعني حث الأفراد العاملين وتشجيعهم من خلال رفع وعيهم في مواجهة التحديات وجل المشاكل التي تعيقهم وتمنعهم من تحقيق الاداء الذي يفوق التوقعات (سالم شامن و الرويلي، 2025، صفحة 122).

4. الإعتبارات الفردية (الإهتمام بالمشاعر الفردية) :

يرى Avolio أنه وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي إهتمام خاص بمحاجات كل فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه ونموه ، فيعمل كمدرّب وناصح و صديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ، ويخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في عين الإعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم والنظر إليهم كأشخاص عاديين بدلا من النظر إليهم كونهم عاملين ، كما يجب على القائد ان يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول أي شئ ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصة بتفويض المهام كوسيلة لتنميتهم ، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان العاملين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم (حدد ، 2018، صفحة 82).

الجدول رقم (1-1): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة
التأثير الكاريزمي (الكاريزما)	الرؤية / الثقة. الصدق / مشاركة. التكامل / القوة.
الحافز الإلهامي	الحماس، الالتزام بالأهداف. الاتصالات / الرؤية. النصح والإقناع.
الإستشارة الفكرية	العقلانية. حل المشاكل. الإبداع.
الإعتبارات الفردية	الإهتمام الشخصي. المساواة، المتابعة. الاستماع، التمكين.

المصدر: (الرقب، 2010، صفحة 78).

المطلب الرابع : التحديات التي تواجه القيادة التحويلية ومقومات نجاحها

من خلال هذا المطلب سيتم تناول أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية ومقومات نجاحها.

أولا : التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر فقد تحددت تلك التحديات فيما يلي (بزيع حامد و بن. تويلى، 2006، الصفحات 39 - 41) :

1. **المنافسة** :تعد من أهم التحديات التي أبرزتها التغيرات العالمية ، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحدي المنافسة و العمل على الإحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات ، وذلك عند طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق بإعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2. **العولمة:** أصبح يجب على القيادات الإدارية أن تستعد لإستيعاب مواجهة تحدي العولمة ، وذلك من خلال إحداث

التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت ، إن القيادات العالمية في

تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن ، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات

المتاحة لها ، وتخفيض التكاليف ، وإستثمار الاموال المعطلة.

3. **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** أصبحت الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى إستخدام الموارد المتاحة بشكل

أفضل ، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها ، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي

يبحث عن الحلول المناسبة فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع 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 او الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من

المنظمات ، كما أصبحت الجودة سلاحا مفضلا على المستوى العالي خاصة في المناقصات وعقد الصفقات

وعند المفاوضة للإنضمام إلى الاتفاقيات العالية ، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز

بمنتجاتها الحدود الجغرافية ، ومن هنا بدأ القيادة الإداريون التحويلين يسعون للحصول على شهادة الايزو المختلفة.

5. **التحديات التكنولوجية:** تشكل التحديات التكنولوجية ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات

الإدارية التحويلية في العصر الحاضر وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على إستخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات

و إستخدامها الأمثل وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات بالإضافة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الجودة، حيث إن

القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عدد من

المميزات الهائلة كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة ، وتطوير المنتجات من

خلال إبتكار أفكار جديدة.

ثانيا : مقومات القيادة التحويلية

في عالم يتسم بالتغيير السريع والتحديات المتزايدة تبرز القيادة التحويلية كأداة قوية تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي

من خلال عدة جوانب ، أولا تعمل القيادة التحويلية على تهيئة بيئة عمل إيجابية تعزز من الابتكار والابداع مما يؤدي إلى

تحسين جودة الخدمات والمنتجات عندما يشعر الموظفون بالدعم والتحفيز ، فإنهم يكونون أكثر إستعدادا لتقديم أفكار

جديدة ومبادرات مبتكرة وأيضا تساهم القيادة التحويلية في رفع مستوى الإلتزام بين الموظفين فالقادة الذين يتحلون بالقدرة

على إلهام الآخرين يعززون من شعور الإلتزام والولاء للمنظمة مما يقلل من معدلات الإستقالة ويرفع من إستقرار الفريق ،

كما تساعد في تحسين التواصل داخل المؤسسة مما يعزز من التعاون بين الفرق المختلفة (عيسى، 2025، صفحة 29).

- وفي هذا السياق تظهر مقومات القيادة التحويلية كعناصر أساسية تمكن القادة من تحقيق هذه التأثيرات الايجابية ، حيث تتمثل أهمها فيما يلي (عايد أبو هادف ، 2011 ، صفحة 89):
- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى ، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والاهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها .
 - لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم ، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المؤسسة والاستجابة لإستراتيجيات تحقيقها و العمل نحو إنجاز أهدافها .
 - يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الانسانية المتعلقة بالتغيير ، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون لإشباع تلك الحاجات .
 - يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المؤسسة وتطوير قدرتها على المنافسة .
 - القائد التحويلي يفكر ويحفز ويشجع العاملين ويتبنى تحقيق الاهداف بنشاط وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة بحيث يعمل ما بوسعه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة
 - لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه بالإضافة إلى ماهو مكلف به من مهام إدارية ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير .
 - على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمؤسسة ، وليس من منطلق التوجيه ، الذي تقوم عليه القيادة التقليدية ، وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المؤسسة و إستراتيجياتها ، وبالتالي التركيز على البيئة المرؤوسين بدلا من تهيئة التنظيم فقط .
 - على القائد التحويلي التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع.

المبحث الثاني: التميز التنظيمي

سيتم في هذا المبحث تناول مفهوم التميز التنظيمي وأهميته، مبادئ وأبعاد التميز التنظيمي إضافة إلى متطلباته ومعيقاته وتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي وأهميته

من خلال هذا المطلب سيتم تناول مفهوم التميز التنظيمي وأهميته.

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

ليس من السهل إيجاد تعريف موحد للتميز التنظيمي بسبب حداثة المصطلح من جهة ومن جهة أخرى بسبب اختلاف آراء الباحثين حول هذا المصطلح وهذا راجع إلى تعدد خلفياتهم الفكرية، ولذلك لم يحظ تعريفه بإجماع وإتفاق الباحثين والكتاب، ومن بين هذه التعاريف نجد:

عرف من قبل (Paul PINTO) على أنه: "قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى البعيد مع تحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والربح" (Gove, 2002, p. 24).

كما عرف بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تفوق ما يحققه المنافسون وترضي العملاء، وكذلك أصحاب المصلحة في المنظمة" (السلي ع.، 2001، صفحة 80).

كذلك عرف بأنه: "ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة ولكنه مفهوم أكثر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية" (زايد، 2003، صفحة 11).

ويعرف أيضاً على أنه: "يعبر عن مستوى المنظمات في مناح تتفوق فيه الإنجازات على المثيلات، وتسود روح الفريق التي تدفع لمنافسة نفسه والتعاون مع غيره" (الحميد، 2001، صفحة 109).

وتعرفه المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) على أنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج مرضية كافة الأطراف ذات العلاقة وعلى رأسهم الزبائن والعمال والمساهمين والمجتمع بصفة عامة، وتكسب الممارسة الباهرة مجموعة من العوامل القيادية التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها" (منصور و العابد، 2013، صفحة 7).

ويعرف التميز التنظيمي أيضا بأنه: "تحقيق أداء ونتائج فائقة من حيث جودة المنتج ورضا العملاء وكفاءة العملية والابتكار ، يتطلب الأمر نهجا شموليا لإدارة المنظمة وعملياتها لتقديم قيمة باستمرار وتجاوز توقعات أصحاب المصلحة" (Halubanza, 2023, p. 80).

ومن خلال ما سبق نستخلص أن التميز التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل بشكل مستمر، من خلال تحسين طريقة العمل، واستغلال الموارد بشكل جيد، والاعتماد على الابتكار، مما يمكنها من النجاح والتفوق في بيئة تنافسية.

وعلى ضوء التعاريف السابقة نستنتج أن التميز التنظيمي يتميز بعدة خصائص نذكر منها (يوسف، 2014، صفحة 20):

- الابتعاد نحو العمل بالخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- التخطيط للتغيير والتطوير.
- متطلب مهم نحو الارتقاء.
- أسلوب إداري شامل لمفاهيم الجودة.
- تغلب فيه الخبرات الخارجية.

ثانياً: أهمية التميز التنظيمي

تتبع أهمية التميز التنظيمي من إمكانية المؤسسات في تحديد الركائز الأساسية التي تمتلكها والتي تستطيع من خلالها التفرد عن منافسيها من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، والقدرة على توظيف التكنولوجيا التوظيف الأمثل في سبيل تحقيق مكانة متميزة لها في السوق، حيث تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- حاجة المنظمة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية من الموظف الذي يتمتع بروح الابتكار والمبادرة والتميز في الأداء.
- حاجة المؤسسة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- حاجة المؤسسة إلى توفير المهارات اللازمة لصناع القرار سواء كانوا أفراداً أو مجموعة، والتدريب على حساسية الدور الذي يقومون به، وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز والابتكار في المنظمات (الفحيلة، 2019، صفحة 433).

- زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المؤسسات.
- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة، ويزيد من ولائهم الذي يسهم في نجاح المؤسسة وتقدمها.
- توسيع نطاق الخبرات المهنية من خلال العمل، حيث يتوفر لدى المؤسسات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع، التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب الخبرات وتطوير الأداء (أبو رضوان، 2021، صفحة 40).
- تمكن المؤسسة من الاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد، كما يقودها نحو فهم وإدراك أكبر للاحتياجات المتوقعة للزبائن.
- يحقق التكامل ما بين الأنظمة والعمليات، وبالتالي انعكاس نتائج إيجابية وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين المتميزين، وكذلك تمكينهم وتطوير مساهمهم الوظيفي (Alouani & Berregui, 2005, p. 16).

المطلب الثاني : مبادئ وأبعاد التميز التنظيمي

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مبادئ وأبعاد التميز التنظيمي.

أولاً: مبادئ التميز التنظيمي

- يعتمد التميز التنظيمي على العديد من المبادئ التي من الضروري أن تتبناها المؤسسات الساعية لتحقيقه، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي (الجمال، 2019، صفحة 554):
- مبدأ ديمقراطية القيادة: وتعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية.
 - مبدأ القابلية للتغيير: ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية.
 - مبدأ الاستقلالية: وهو الاستقلال الفني والإداري، وبالتالي حتى تضع المميز وتتخذ ما تراه مناسباً للتفوق والاستمرار عليه.
 - مبدأ الإقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمعة الجيدة وضمان جودة المنتج.
 - مبدأ الإنتاجية: ويعني الاهتمام بآليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة.

- مبدأ المستقبلية: ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة.
- مبدأ الابتكارية: وتعني ابتكار الطرق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر.
- مبدأ العددية: في مصادر المعرفة وتوظيفها، ويعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة.
- مبدأ البساطة والتسهيل: فإن قلة عدد أفراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي في المؤسسات المتميزة إذ أن الحجم الكبير يضعف المهمة مما يؤدي إلى التعقيد.
- مبدأ المركزية واللامركزية: وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية.

ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي

للتميز التنظيمي خمسة أبعاد وهي: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد (ستو، 2024، صفحة 55):

1. **تميز القيادة:** وهي مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة في المؤسسة، والقائد على وجه الخصوص لا بد أن يتصف ببعض المهارات من أهمها: القدرة على تكوين علاقات عمل فعالة، الإصغاء للآخرين، التفكير التجديدي، الابتعاد عن التقليد، والقدرة على بث روح المنافسة الإيجابية بين الأفراد لتحفيزهم على طرح الأفكار الإبداعية، فضلاً عن ضرورة اعتماد سياسة الباب المفتوح للإتصال المباشر بالعاملين، مما يسهل تبادل المعلومات بكفاءة وفعالية.

2. **تميز المرؤوسين:** يقصد بتميز المرؤوسين كل فرد يسعى إلى التميز في وظيفته وفي عمله داخل المنظمة، وبالتالي يعتبر هذا الفرد مصدراً مهماً من المعرفة ومن الخبرة ومن الممارسات المهنية في مختلف المجالات، وبالتالي يعمل على تنمية أدائه بشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويعتمد هذا التميز على استثمار قدرات الأفراد ومهاراتهم المختلفة من خلال التدريب والتطوير المستمر، ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء العام للمنظمة، ويتم تحقيق تميز المرؤوسين من خلال مجموعة من العوامل التي تشمل تنمية المهارات والمعارف، وتحفيز الأفراد، وتوفير بيئة عمل مناسبة تشجع على الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين المرؤوسين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

3. **تميز الإستراتيجية:** يقصد بالتميز من خلال الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وفعاليتها كخطط موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة

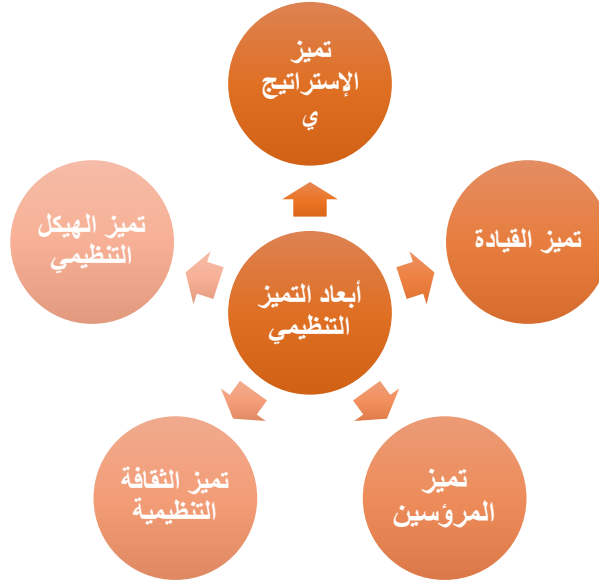
التحديات البيئية، ويتميز التميز الإستراتيجي في تحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعية، وتمثل عملية التخطيط طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تميز الإستراتيجية من خلال ثلاث عمليات رئيسية تتضمن: توليد البدائل الإستراتيجية وتقييم البدائل الإستراتيجية ومن ثم عملية الاختيار الإستراتيجي والتي تتضمن اختيار البدائل الأكثر ملاءمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات، ولكل إستراتيجية مزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية موازنة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

4. **تميز الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية المتميزة تعتمد على الرؤية المشتركة للقادة والمؤوسين لقيم التميز التي يلتزمون بها، وترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم وبالمنظمة، والثقافة التنظيمية المميزة تعتبر أداة محركة ذات قوة دافعة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار، حيث أنها تقوم بتوحيد هوية المنتمين للمنظمة وانسجام مصالحهم وتعتبر أيضاً قاعدة قوية وثابتة تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً، فتوفر ثقافة تنظيمية متميزة يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة وتميزها، وإبداعها وكفاءتها، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمؤوسين الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيماً ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم تجعل عملية الاتصال اسهل مما ينتج عنها مستوى افضل من الإتصال.

5. **تميز الهيكل التنظيمي:** التميز من خلال الهيكل التنظيمي يمثل درجة وقدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح مسار السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. كما أن نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح يعتمد على قدرتها في العمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً يستوعب المستجدات والمتغيرات ويساهم في تشجيع العاملين على الإجتهد لتطويره وتحسينه وأن لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناسباً. ويتضمن ذلك قنوات إنسياب السلطة، وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلك الإدارات والأقسام والفروع،

ووصف الوظائف واللجان... إلخ. وما يتعلق بالتخطيط هو عدد المستويات الإدارية الهرمية للمنظمة، فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في المنظمة، يكون ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم.

الشكل رقم (1-2): أبعاد التميز التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث : متطلبات التميز التنظيمي ومعيقاته

من خلال هذا المطلب سيتم تناول متطلبات التميز التنظيمي ومعيقاته.

أولاً: متطلبات التميز التنظيمي

هناك عدد من المتطلبات التي يجب على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار إذا ما أرادت تحقيق التميز التنظيمي،

وتتمثل في:

- تبني أنماط القيادة الداعمة للعاملين، والمؤثرة على إتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل.
- تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.
- توفير بيئة عمل مادية داعمة لأداء العاملين، وتوفير لهم الراحة والأمان في العمل.
- الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (السلمي خ.، 2018، صفحة 118).
- دعم عمليات التعلم والتحسين المستمر لإيجاد بيئة عمل محفزة للابتكار والإبداع (بن سالم ، سليمان، و دولي، 2018، صفحة 595).

- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين المميزين، وكذلك تمكينهم وتطوير مساهمهم الوظيفي.
- تتبع رغبات وإحتياجات العملاء باستمرار والعمل على تلبيتها.
- وجود إستراتيجيات وسياسات عمل مرنة يمكن تعديلها وتطويرها بسهولة وسرعة في ضوء التغيرات في متطلبات العمل.
- الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات وإستغلالها في جمع البيانات والمعلومات من بيئة العمل وتحليلها (Hilvert & Parks , 2016, pp. 07 – 11).

ثانياً : معوقات التميز التنظيمي

تنقسم المعوقات إلى عدة جوانب رئيسية:

1. معوقات تنظيمية: تتمثل فيما يلي:

- عدم وجود مرونة في الهيكل التنظيمي.
- عدم وجود علاقات للمؤسسة مع البيئة الخارجية.
- عدم وجود استقرار تنظيمي.
- ضبابية الرؤية وغياب مناخ الحرية التنظيمية.
- تدني مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
- عدم وضوح قوانين وأنظمة المؤسسة حول الخطط والآليات المتبعة لتحقيق التميز.
- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز (تقنيات الاتصال، وسائل التدريب).
- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمة وبين مستويات أداء وسلوك العاملين.
- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم المساءلة.
- الإنحصار في مشكلات الحاضر وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.
- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة (الوقت).
- ضعف التوجه التسويقي وإفتقاد النظم الموجهة لخدمة وإرضاء المراجعين.
- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية. (العجمي، 2022، صفحة 435)

2. معوقات بشرية: تتمثل فيما يلي:

- غياب القيادة الديمقراطية.
- تدخل الجماعات الخارجية في العمل.
- غياب العمل بروح الفريق الواحد والتمسك بالأنماط المألوفة.
- العقاب في حال الفشل.
- مقاومة التغيير والخوف والقلق من مخرجاته.
- ضعف التحفيز وقصور نظام الحوافز عن تقديم ما يتناسب مع إحتياجات المتميزين (الرشيدي، 2010، الصفحات 31-33).

3. معوقات مالية: تتمثل فيما يلي:

- عدم إدارة الموارد المالية بكفاءة.
- عدم الإهتمام بتطوير برامج تنمية الموارد المالية.
- عدم وجود دعم كافٍ لتطبيق إدارة التميز.
- عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي.
- الهدر المالي وعدم ترشيد عمليات الإنفاق.

4. معوقات تكنولوجية: تتمثل فيما يلي:

- غياب دور وحدة إدارة المعرفة.
- عدم توفر قاعدة بيانات دقيقة.
- قدم الأنظمة الإلكترونية.
- عدم وجود استثمار حقيقي للموارد التقنية.
- الإستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة دون بذل الجهد الكافي لإستيعابها (الزيداني، 2012، صفحة 133).

المطلب الرابع : العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

يمكن إثبات العلاقة بين القيادة التحويلية من خلال أبعادها والتميز التنظيمي من خلال ما يلي (Zaaf , 2021, p. 697):

- يرتبط تحقيق التميز التنظيمي بعلاقة قوية مع القيادة التحويلية، من خلال السلوك التحفيزي الذي يخلق ثقافة التسامح في حالات الفشل أو الإهمال، وإعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإستماع إلى الموظفين، والإهتمام برغباتهم

وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والإعتراف بإنجازاتهم والثناء عليها، من أجل رفع مستويات الأداء. إن السماح للجميع بالمشاركة يخلق مرونة كبيرة في التواصل بين أجزاء المنظمة وسرعة كبيرة في تنفيذ الإستراتيجيات، بإستخدام لغة واضحة تؤثر على العلاقة بين القادة والمؤوسين وترفع سقف طموح وتوقعات المؤوسين إلى أعلى المستويات، يلعب التوجيه الفكري دورًا رئيسيًا في تحقيق التميز التنظيمي، من خلال العمل الجماعي بين القادة والمؤوسين لإنتاج وتوليد الأفكار والحلول للمشكلة أو الموقف المطروح، وذلك عن طريق إستشارة المؤوسين للعمل بجد ليكونوا مبدعين في أفكارهم وتفجير طاقاتهم في تحديد المشكلات والصعوبات، وإيجاد حلول مناسبة لها، لأنه لا يمكن تحقيق التميز إلا من خلال تشجيع الطاقات الإبداعية، وإستخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار، مثل أنظمة الاقتراحات وجلسات العصف الذهني، مما يساهم بشكل كبير في خلق ثقافة داخل المنظمة تساهم بشكل كبير في وصولها إلى التميز التنظيمي.

- تسعى القيادة التحويلية إلى إمتلاك مهارة التأثير على المؤوسين وتحفيزهم لتحقيق القيادة والتميز في الأداء، من أجل تحقيق الرؤية والرسالة المنشودة، بطريقة تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها، وترفع من كفاءات المؤوسين وقدراتهم، وتنمي لديهم شعورًا إيجابيًا تجاه كل شيء، وتغرس فيهم روح الفخر، وتحفزهم على تحقيق النجاح والتميز، بإستخدام أساليب متقدمة غير تقليدية للتحرك نحو تحقيق الرؤية. وهي تُظهر أن الوضع الحالي لا يُطاق ويجب تغييره، وأن رؤيته بديل قابل للتطبيق ونجاح.

- يولي القائد التحويلي إهتمامًا خاصًا لبُعد الفردية، حيث يرى أن المؤوسين يطورون قدراتهم الكامنة نحو مستويات عالية من الإنجاز وبطريقة تتفق مع الشرعية الفردية لكل منهم، فإن الدور الذي يجب أن يلعبه القائد التحويلي يتجاوز كونه مجرد سلطة إشرافية على هؤلاء المؤوسين إلى المدرب والمستشار لهم داخل المنظمة ويأخذ في الإعتبار مشاعرهم وحقوقهم، وبالتالي يحاول جاهدا نقل الإلتزام والولاء الجيد إليهم للوصول إلى التميز التنظيمي .

كما يمكن توضيح مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال النقاط التالية (الزعبي، 2015،

صفحة 780):

❖ **بناء الرؤية المشتركة:** القائد التحويلي لا يدير العمليات اليومية فحسب، بل يصيغ رؤية ملهمة تحفز العاملين للارتقاء بأدائهم من مستوى "الواجب" إلى مستوى "التميز".

❖ **تحفيز الابتكار (الإستشارة الفكرية):** التميز التنظيمي يتطلب الخروج عن النمطية. القيادة التحويلية تشجع الموظفين على مساءلة الطرق التقليدية وتقديم حلول إبداعية، مما يعزز من جودة الخدمات والعمليات.

- ❖ تمكين الموارد البشرية: يركز القائد التحويلي على التدريب والتطوير الفردي، مما يخلق كوادراً بشرياً متميزة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، وهو جوهر نماذج التميز العالمية (مثل نموذج EFQM).
- ❖ المرونة التنظيمية: تساعد القيادة التحويلية المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية بسرعة، مما يضمن إستمرارية التفوق والتميز التنافسي.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث الدراسات العربية والأجنبية الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة ثم مقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول : الدراسات العربية

يمكن توضيح أهم الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الدراسة كما يلي :

دراسة ضيف وعلة (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. (02) 11.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي ، وبغية تحقيق أهداف البحث إستخدم الباحثان إستبانة شملت (36) فقرة كأداة رئيسية لجمع المعلومات ، حيث وزعت على (60) موظف من أصل (540) موظف من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ، وبعد المعالجة الإحصائية تم الوصول إلى وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي .

دراسة صياحي (2019) . دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي . دراسة حالة مجمع كوندور بـرج بوعريـرج ، (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد بوضياف المسيلة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم وأثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي ، وإختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الإداريين المتواجدين في مختلف مديريات و دوائر المؤسسة وقد تم إختيار عينة عشوائية بلغ عددها 173 مفردة ، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية .

دراسة التجاني. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة جامعة غرداية (اطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة غرداية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في جامعة غرداية، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 188 من هيئة التدريس الدائمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة ، كما أن درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة أيضا ، كما بينت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بزيادة توجيه و تدريب القيادات الإدارية بالجامعة على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المؤسسات الجامعية على ضوء مدخل القيادة التحويلية في ظل بيئة تتصف بالتغيير الدائم

دراسة عبد الله وعيسى . (2025). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي . قسم الإدارة والتقييم المعهد العالي للعلوم التكنولوجية. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي. 01 (03) .

دراسة نظرية تناولت مفهوم القيادة التحويلية ودورها الحيوي في تحفيز العاملين وتحقيق التميز التنظيمي ، ويستعرض البحث الاستراتيجيات التحفيزية التي يستخدمها القادة التحويلين ، وكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على رضا الموظفين عن وظائفهم وأدائهم الوظيفي، كما يقدم أمثلة لحالات دراسية لمنظمات نجحت في تطبيق القيادة التحويلية، وإستفادات من آثارها الإيجابية ، كما يناقش البحث العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي موضحا كيف يمكن القادة التحويلين تعزيز الأداء التنظيمي و تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، كما يشير إلى التحديات التي قد تواجه القيادة التحويلية ، وكيفية التغلب عليها من خلال إستراتيجيات فعالة ، حيث أظهرت الدراسة النتائج الإيجابية للقيادة التحويلية على تحفيز العاملين وتحقيق التميز المؤسسي .

دراسة الرويلي وبن ظفرة .(2025).العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية ،المجلة العربية للإدارة.6(45).

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة وتم الإعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من 810 أفراد من العاملين في المؤسسات غير الهادفة للربح، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : أن ممارسة كل من التميز المؤسسي والقيادة التحويلية قد جاء بمستوى مرتفع ، كما أشرت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي ،

وعليه أوصت الدراسة بضرورة سعي المؤسسات غير الهادفة للربح إلى النظر نحو التميز المؤسسي كممارسة تنظيمية وأداة إستراتيجية وإستقطاب القادة التحويليين الملهمين والمحفزين والقادرين على التأثير والإسهام في تعزيز الابتكار المستمر وجعل الأفراد ذوي إلترام عالي للمؤسسة.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية .

يمكن توضيح أهم الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة كما يلي :

Zaaf Nacera.(2021). the contribution of tansformational leadership to achieving organizational excellence at the faculty of Economic, commercial and Management sciences, Medea, University (Medea) Journal Al-MIEYAR .12 (02).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي في كلية الإقتصاد والعلوم التجارية وعلوم الإدارة بجامعة ميديا حيث تم إستخدام المنهج التحليلي الوصفي ، وتم إختيار مجتمع الدراسة وإعتمد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول لتوافر أبعاد القيادة التحويلية، بالإضافة إلى مستوى مقبول لتوافر التميز التنظيمي في الكلية، كذلك وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي في كلية الإقتصاد والعلوم التجارية وعلوم الإدارة بجامعة ميديا .

Heian Halubanza, Rachel.(2023). Transformational Leadership and Organizational Excellence: Implications for Leadership Practices in Higher Education Institutions, Introduction. THE 3 ZAPUC INTERNATIONAL CONFERENCE RADISSON BLU HOTEL, LIVINGSTONE.

تهدف هذه الدراسة إلى إستكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي من خل مراجعة الأدبيات والأطر النظرية الموجودة التي تتناول هذه العلاقة ، وكشفت النتائج عن وجود إرتباط قوي بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، بناء على هذه النتائج، خلص هذا البحث إلى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في التميز المؤسسي. ويوصي البحث بأن تهئ مؤسسات التعليم العالي بيئات محفزة تمكن القادة من تحفيز الموظفين وتشجيعهم على ممارسة الإبداع والابتكار من خلال تطبيق مبادئ القيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتلقى المديرون في هذه المؤسسات تدريباً على القيادة الفعالة لتحفيز أداء الموظفين ورفع كفاءتهم، وبالتالي تعزيز فعالية المؤسسة وكفاءتها .

Samera Saeed Ali Al-Hemyari, Jabr Abdul Qawi Ismael Al-Sanaban.(2024). The Role of Transformational Leadership in Achieving Organizational Excellence in Private Universities in Sana'a Capital Secretariat, An International Journal.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء، حيث إعتمدت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً، وإستخدمت إستبياناً لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة 524 موظفاً في مناصب قيادية أكاديمية وإدارية في عشر جامعات خاصة في أمانة العاصمة صنعاء. تم إختيار

عينة مكونة من 233 فردًا، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية: يوجد اهتمام كبير نسبيًا بممارسة القيادة التحويلية وتحقيق التميز التنظيمي بين قادة الجامعات اليمنية الخاصة، بالإضافة إلى دور إيجابي للقيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء، كما وجدت الدراسة دورًا إيجابيًا لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، بينما لم يُظهر بعد التحفيز الملهم أي دور في تحقيق التميز التنظيمي.

Jennifer Davis-Adesegeh, Telia Saunder, Boniface Okanga. (2025). Transformational Leadership Style for Improving Public Telecommunication Operators' Operational Excellence, Journal of Economics, Finance and Management Studies, The Business School, Edinburgh Napier University, Scotland, 08(1).

تستكشف هذه الدراسة الدور الحيوي للقيادة التحويلية في تعزيز التميز التشغيلي داخل قطاع الاتصالات، مع التركيز على شركة "BTC" كنموذج للدراسة. تهدف المقالة إلى تبيان كيف يمكن للقادة إنجاح عمليات التغيير التقني المعقدة (مثل الانتقال إلى تقنيات G5) من خلال تبني منهج نوعي يعتمد على المراجعة التكاملية للأدبيات بين عامي 2015 و2024.

وقد لخصت النتائج إلى أن التميز التشغيلي لا يتحقق بمجرد تحديث الأنظمة التقنية، بل يتطلب قيادة ملهمة تكسر مقاومة الموظفين للتغيير وتستبدل الأنماط الأوتوقراطية الجامدة ببيئة عمل قائمة على التعلم المستمر والتعاون. وتؤكد الدراسة أن تكامل الرؤية القيادية مع إدارة العمليات الفعالة هو السبيل الوحيد لتقليل الهدر التنظيمي وتحقيق مخرجات تشغيلية تضمن رضا العملاء وإستدامة الأداء في بيئة سوقية شديدة الإضطراب.

المطلب الثالث : الفرق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

حيث يمكن توضيح مجال الإستفادة من الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة كما يلي :

1. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة ، حيث ساهمت فيما يلي :

- صياغة الإشكالية وفروض الدراسة .
- بناء نموذج الدراسة .
- إثراء الجزء النظري من الدراسة .

2. أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

إعتمدت دراستنا على متغيرين هما : القيادة التحويلية وتم قياسها من خلال الأبعاد التالية (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الإستشارة الفكرية ، الإعتبارات الفردية) والمتغير الثاني هو التميز التنظيمي وقد تم قياسه من خلال الأبعاد التالية (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) كما إختلفت عن الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء الدراسة .

خلاصة الفصل :

يعد هذا الفصل مدخلاً نظرياً شاملاً لدراسة أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً حديثاً يركز على إحداث تغيير إيجابي عميق في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، من خلال أبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي، بما يسهم في تنمية القدرات الإبداعية وتعزيز روح الانتماء والالتزام لدى العاملين. كما تم تناول مفهوم التميز التنظيمي باعتباره هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات في ظل بيئة تنافسية متسارعة، وذلك من خلال تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وتبني الابتكار، والاستغلال الأمثل للموارد بما يضمن الاستمرارية والتفوق.

وفي هذا السياق، تتجلى العلاقة التكاملية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي من خلال الدور المحوري الذي يلعبه القائد التحويلي في خلق مناخ تنظيمي محفز يدعم الإبداع والتعلم المستمر، ويعزز روح المبادرة والعمل الجماعي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات وتحقيق مستويات عالية من الأداء المتميز. وعليه، فإن تبني القيادة التحويلية يعد خياراً استراتيجياً ضرورياً للمؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز التنظيمي وضمان الاستدامة والتفوق في ظل التغيرات المتسارعة.

-الفصل الثاني:-

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية

الطارف-

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري والتعرف على متغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لمديرية الضرائب بولاية الطارف لغرض الكشف ميدانيا عن أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في هذه المديرية .

إذ تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

❖ المبحث الأول: منهجية واجراءات الدراسة.

❖ المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية واجراءات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة ميدان الدراسة ، وتوضيح منهجية الدراسة، ادوات الدراسة و أساليب المعالجة الاحصائية ،بإضافة الى اختبار صدق وإثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية الطارف.

سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة التي قام بها الطالبتين بإجراء الدراسة الميدانية لمعرفة أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة .

أولاً: نشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف

تأسست مديرية الضرائب لولاية الطارف يوم 05 جويلية 2003 من طرف السيد الوالي لولاية الطارف وتعتبر فرع من فروع المديرية الجهوية للضرائب بعنابة، مقرها الحالي كائن بنزل المالية لولاية الطارف مقابل الطريق الوطني رقم 44 (طريق عنابة).

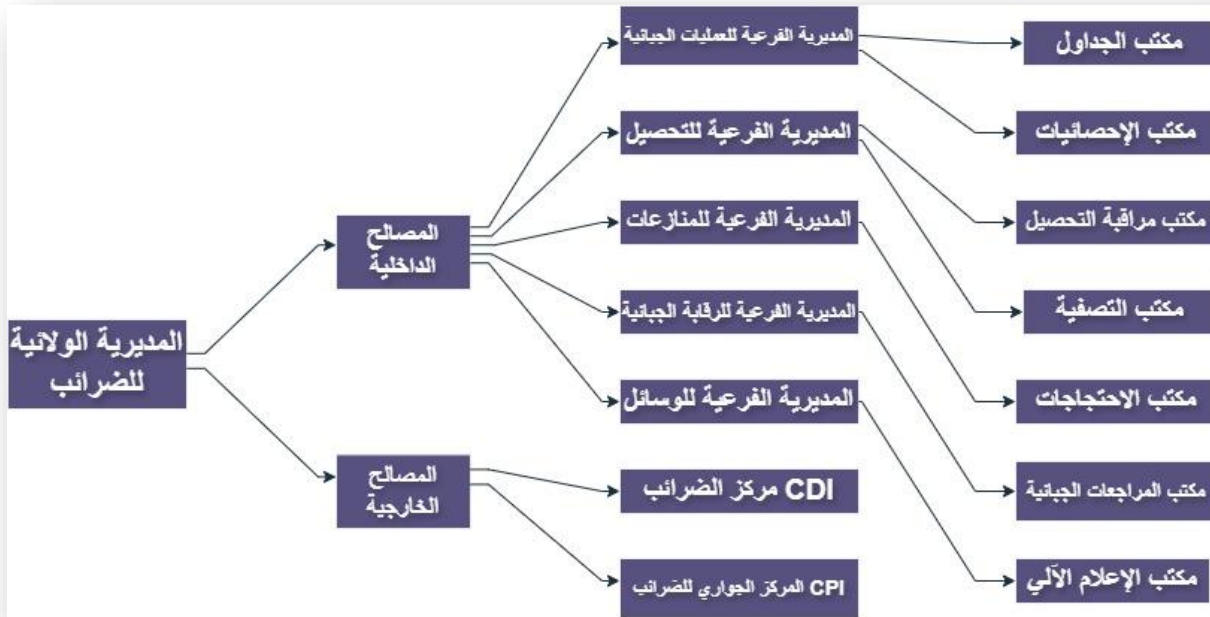
تضم مديرية الضرائب لولاية الطارف خمسة مديريات فرعية ولكل واحدة منها مكاتب تسير تحت سلطتها والمختصة في مجالاتها المحددة.

أما المصالح الخارجية التابعة للمديرية الولائية للضرائب بالطارف، تمثل 15 مصلحة موزعة عبر إقليم الولاية، منها 01 مفتشيات (01 مفتشيات الضرائب ومفتشية وحيدة للتسجيل والطابع) و 01 قباضات الضرائب عبر إقليم الولاية، كما تشغل المديرية الولاية للضرائب في الوقت الحالي 224 موظف موزعين بين أعوان وإطارات وعمال مهنيين يمارسون مهامهم في مقر المديرية وعبر مصالحها الخارجية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2 - 1): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين

وفيما يلي شرح للمصالح المكونة للمديرية:

I. وظيفة مصالح الضرائب: حيث تضم مصلحتين:

1. المصالح الداخلية: تضم المديريات الفرعية التالية:

أ. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل: وتكلف بما يلي:

- * تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار.
- * التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها.
- * متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

ب. المديرية الفرعية للتحصيل: وتكلف بـ:

- * التكلف بالجدول وسندات التحصيل والإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وتحصيل كل أنواع الضرائب
- * متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قبضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها
- للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة
- * التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.

* مراقبة القبضات ومساعدتها على تطهير الحسابات وتصفياتها.

ت. المديرية الفرعية للمنازعات وتكلف بـ:

* معالجة الشكاوى والاحتجاجات المقدمة من المكلفين ومعالجتها بالطرق القانونية وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاء أو التحقيق الممنوح.

* معالجة طلبات الاسترجاع المسبق للرسم على القيمة المضافة

* تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الخزينة.

ث. المديرية الفرعية للرقابة الجبائية: وتقوم بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها، وتتكون هذه المديرية الفرعية من (04 مكاتب).

ج. المديرية الفرعية للوسائل: وتكلف بـ:

* تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.

* السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.

2. المصالح الخارجية: تشمل ما يلي:

أ. قباضات الضرائب: وتضم قباضة الضرائب بن مهدي .

ب. مفتشيات الضرائب: تضم مفتشية الضرائب بن مهدي.

ت. مراكز الضرائب: وتضم كل من: مركز الضرائب الطارف، المركز الجوي للضرائب الطارف، المركز الجوي للضرائب القالة، المركز الجوي للضرائب الذرعان، المركز الجوي للضرائب بوججار، المركز الجوي للضرائب القالة، المركز الجوي للضرائب بن مهدي، الهيكل التنظيمي لقباضة الضرائب لولاية الطارف.

ث. مصالح القباضة: وتتكون من:

(1) مصلحة القابض: يعد القابض المسؤول الوحيد المكلف بالدرجة الأولى بتحصيل الضرائب والرسوم الملقاة على عاتق المكلفين بالضريبة، لذا فدوره يتمثل في الإشراف على جميع المصالح الموجودة في القباضة، كما يقوم بتنظيم مصلحة المتابعة وتعيين الأعوان المؤهلين لأجل التسيير الحسن لعملية التحصيل الضريبي.

(2) مصلحة المتابعة: مهمة هذه المصلحة كما هو واضح من اسمها هي متابعة الأشخاص الخاضعين للضريبة وتحصيل المستحقات الملقاة على عاتقهم بكافة الطرق القانونية، وهي تتكون من رئيس المتابعة وأعوان المتابعة.

(3) **مصلحة الصندوق:** وهي المصلحة التي تتم فيها عملية الدفع إما نقداً أو عن طريق شيك بنكي أو شيك بريدي، بحيث يقوم أمين الصندوق بتسجيل عمليات الدفع على دفاتر الإيرادات الخاصة بكل طريقة، كما يقوم هذا الأخير بتسليم وصولات تثبت عمليات الدفع.

(4) **مصلحة المحاسبة:** هي المصلحة الأخيرة المختصة بالتسجيل المحاسبي لجميع الإيرادات والنفقات المقيدة في الدفاتر التي يعمل بها أمين الصندوق، كما تقوم هذه الأخيرة بتحويل كل المبالغ المحصلة إلى الخزينة الولائية أو المركز البريدي.

ج. **مفتشية الضرائب:** بعد صدور قانون المالية القاضي بالعمل وفق نظام الضريبة الجزافية الوحيدة تم تغيير الهيكل التنظيمي للمفتشية وأهم وظيفة تقوم بها هي تأسيس واستخراج الضرائب والرسوم للمكلفين بالضريبة. تعمل على تسوية الملفات الخاصة بالنظام الحقيقي والنظام الجزافي.

ثالثاً: مهام المديرية وعلاقتها

إنطلقت مديرية الضرائب لولاية الطارف منذ عدة سنوات في مسعى نوعي من أهدافها الاستراتيجية تجعلها هيئة عصرية تضع المكلف بالضريبة في قلب اهتماماتها، وهو ما يعني أنها ستبقى صناعية لانشغالات المكلفين بالضريبة اللذين أصبحوا مستعملي الإدارة فقد سطرت الإدارة الميدانية للدراسة الجبائية برنامجاً واسعاً للإصلاحات الذي يرمي إلى مهام مديرية الضرائب:

- ❖ تقديم معلومات كاملة وصحيحة للمكلف بالضريبة ومتعلقة بالجبائية.
- ❖ مساعدة المكلف بالضريبة على فهم وتأدية واجباته الجبائية وذلك بإعلامه بكيفية سير الرقابة الجبائية ونتائجها.
- ❖ تبسيط الإجراءات له وتجنبه التكاليف غير الضرورية.
- ❖ إستفادة المكلف بالضريبة من الخدمات في إطار الاحترام الصارم للأحكام الدستورية والقانونية.
- ❖ معالجة قضايا المكلف بالضريبة -النزاعية ضمن الآجال المنصوص عليها قانونياً.
- ❖ تلقي المعلومات بصفة مجانية.
- ❖ وضع تحت تصرف المكلف بالضريبة سجل الشكاوى على مستوى مصالح المديرية.
- ❖ تلقي الخدمات من طرف موظفين ذو كفاءة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب توضيح المنهج المتبع في الدراسة، نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتباره الأكثر توافقاً مع طبيعة وموضوع الدراسة، حيث أنه في الجانب النظري تم عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفي الجانب التطبيقي تم تحليل نتائج الاستبيان بغرض التحقق من صحة الفرضيات.

ثانياً: نموذج الدراسة

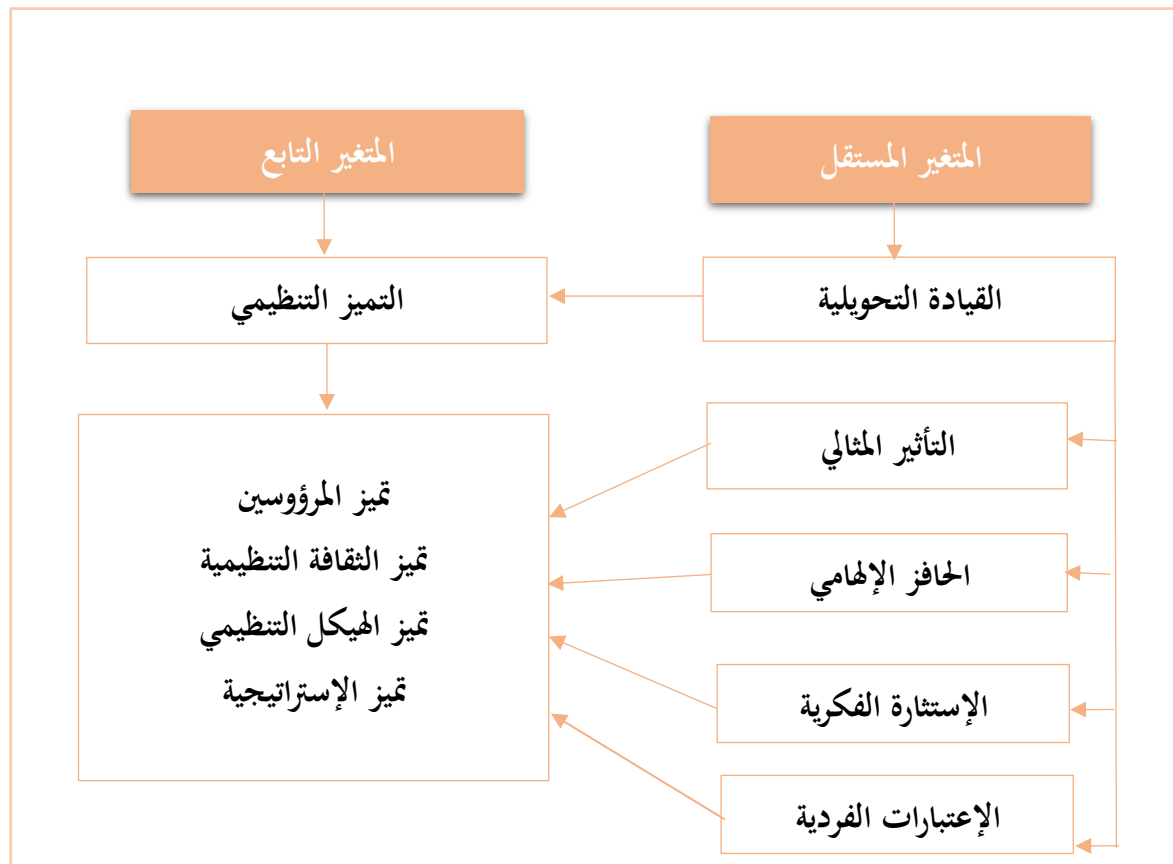
في ضوء إشكالية وفرضيات الدراسة تم اقتراح النموذج التالي لتحديد أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي وهذا بالإستناد إلى الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع، حيث يتكون من المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: يتمثل في القيادة التحويلية، وينقسم إلى أربع متغيرات فرعية مستقلة هي: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية.

2. المتغير التابع: يتمثل في التميز التنظيمي، وقد تم تقسيمه إلى أربع متغيرات فرعية تتمثل في: تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (2 - 2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثا: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة "مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليها الإهتمام في دراسة معينة أو القياسات التي جمعها عن تلك العناصر" (الوادي و الزعبي، 2011، صفحة 155)، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية حيث يبلغ العدد الإجمالي للعاملين في المديرية 40 عاملا، وقد تم إختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 34 إستمارة.

رابعا: عينة الدراسة

تم إختيار عينة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية متكونة من 34 عاملا، حيث تم استرجاع العدد كاملا، وبعد الفحص تم إستبعاد 2 منها بسبب عدم الإجابة الكاملة على الأسئلة التي تضمنها الإستبيان وبهذا يكون عدد الإستبيانات الخاضعة للدراسة هو 32 إستبيان.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الأدوات والطرق التي تم الإعتماد عليها في عملية جمع البيانات، وتحديد مراحل بناء أداة الدراسة، وفي الأخير سيتم توضيح مختلف الأساليب الإحصائية التي تم الإعتماد عليها للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

أولا: أدوات وطرق جمع البيانات

تمثلت مصادر والأدوات التي تم الإعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة في نوعين أساسيين هما:

1. المصادر الثانوية:

في إطار معالجة الجانب النظري للدراسة تم الإعتماد على مصادر البيانات الثانوية، والمتمثلة في المراجع باللغة العربية ذات العلاقة بالموضوع، حيث تنوعت المصادر بين الكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، والمجلات العلمية، ورسائل الماجستير، وأطروحات الدكتوراه.

2. المصادر الأولية:

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية تم الإعتماد على الأدوات التالية:

- **الإستبيان:** وهو الأداة الرئيسية في الدراسة، حيث يعتبر من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وذلك عن طريق طرح أسئلة على الأفراد، ومن ثم تحليل إجاباتهم للوصول إلى نتائج الدراسة.
- **المقابلة:** تعد المقابلة من أهم الأدوات المنهجية التي تساعد في الحصول على المعلومات الضرورية والمتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم إجراء مقابلة مع أحد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بهدف الحصول على المعلومات التي تساعد في تحليل وتفسير نتائج الدراسة.
- **الملاحظة:** وهي إحدى طرق التي تسمح بالتأكد من صدق بيانات محددة.

ثانيا: بناء أداة الدراسة

لقد تم بناء وصياغة أسئلة إستبيان الدراسة بالإعتماد على دراسات سابقة وبالإعتماد على آراء أساتذة مختصين، حيث صمم كالآتي:

1. **الجزء الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة .

2. **الجزء الثاني:** يتعلق بمحور الدراسة وفيه محورين:

1.2. **الخور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل وهو القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة مقسمة إلى 20 عبارة، وهذا

كما يلي:

- التأثير المثالي: يتضمن عبارات من 1 إلى 5.
 - الحافز الإلهامي: تتضمن 5 عبارات من 6 إلى 10.
 - الإستشارة الفكرية: تتضمن 5 عبارات من 11 إلى 15.
 - الإعتبارات الفردية: تتضمن 5 عبارات من 16 إلى 20.
- 2.2. **الخور الثاني:** تضمن المتغير التابع وهو التميز التنظيمي بأبعاده الأربعة مقسمة إلى 12 عبارة

- تميز المرؤوسين : يتضمن 3 عبارات من 21 إلى 23.
- تميز الثقافة التنظيمية: يتضمن 3 عبارات من 24 إلى 26.
- تميز الهيكل التنظيمي: يتضمن 3 عبارات من 27 إلى 29.
- تميز المرؤوسين: يتضمن 3 عبارات من 30 إلى 32.

وقد تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2- 1): مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1
المدى	$4.2 \leq x \leq 5$	$3.4 \leq x < 4.2$	$2.6 \leq x < 3.4$	$1 \leq x < 2.6$	$1 \leq x < 1.8$
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: (عبد الفتاح، 2008، صفحة 541).

ثالثاً: الأساليب الإحصائية

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية (spss) تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة الى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليلها.
2. معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.

3. معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة، والتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

4. الإنحدار الخطي البسيط: لتقدير معالم العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

5. الإنحدار الخطي المتعدد القياسي: لتقدير العلاقة بين متغير تابع وعدة متغيرات مستقلة دفعة واحدة.

المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من الشروط الضرورية التي يجب القيام بها قبل البدء في تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وهذا لتحديد مدى ملائمة أداة الدراسة لقياس ما وضعت لأجله، ومن هذا المنطلق تم الإعتماد على مجموعة من الاختبارات المتمثلة فيما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة احتواء الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وتجنب الإبهام والغموض بحيث تكون واضحة ومفهومة لمستخدميها، وقد تم الإعتماد على الصدق الظاهري، وصدق الإتساق الداخلي للتحقق من صدق أداة الدراسة.

1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبعد إطلاع الأستاذة المشرفة للحكم على مدى صدقها ظاهرياً، تم عرضها على أساتذة محكمين مختصين في مجال الدراسة، لإبداء آرائهم حول دقة صياغة ووضوح عبارتها، ما أدى إلى إضافة تعديلات من حذف، وإعادة صياغة لبعض العبارات.

2. صدق الإتساق الداخلي:

يقيس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مستوى هذا الارتباط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-2): معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع)

عبارات القيادة التحويلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	عبارات التمييز التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
العبارة 1	0.626	0.000	العبارة 21	0.909	0.000
العبارة 2	0.587	0.000	العبارة 22	0.780	0.000
العبارة 3	0.760	0.000	العبارة 23	0.738	0.000
العبارة 4	0.830	0.000	بعد تميز المؤوسين		
العبارة 5	0.866	0.000			
بعد التأثير المثالي			العبارة 24	0.845	0.000
العبارة 6	0.750	0.000	العبارة 25	0.863	0.000
العبارة 7	0.864	0.000	العبارة 26	0.882	0.000
العبارة 8	0.850	0.000	بعد تميز الثقافة التنظيمية		
العبارة 9	0.741	0.000	العبارة 27	0.771	0.000
العبارة 10	0.890	0.000	العبارة 28	0.626	
بعد الحافز الإلهامي			العبارة 29	0.721	0.000
العبارة 11	0.774	0.000	بعد تميز الهيكل التنظيمي		
العبارة 12	0.745	0.000			
العبارة 13	0.722	0.000	العبارة 30	0.908	0.000
العبارة 14	0.671	0.000	العبارة 31	0.871	0.000
العبارة 15	0.748	0.000	العبارة 32	0.878	
بعد الإستشارة الفكرية			بعد تميز الاستراتيجية		
العبارة 16	0.979	0.000			
العبارة 17	0.966	0.000			
العبارة 18	0.978	0.000			
العبارة 19	0.975	0.000			
العبارة 20	0.809	0.000			
بعد الإعتبارات الفردية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات كل بعد ومؤشراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وهذا يعني أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان الإستقرار في النتائج المتوقعة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وفي ظل نفس الظروف والشروط، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (2-3): نتائج اختبار ثبات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: القيادة التحويلية	20	0.949
المحور الثاني: التميز التنظيمي	12	0.916
الإستبانة الكلية	32	0.967

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تجاوز قيمة (0.6)، حيث بلغ معامل القيادة التحويلية (0.881) ومعامل الإبداع التنظيمي (0.793)، وأما المعامل الكلي لعبارات الاستبيان فقد بلغ (0.925) وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها، وبالتالي يمكن الإعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقديم نتائج أكثر ثباتاً.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

بما أن حجم العينة محصور بين 30 و 50، في هذه الحالة سيتم الإعتماد على اختبار shapiro-wilk لتحديد إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (2-4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي shapiro-wilk لبيانات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة z	مستوى الدلالة sig
القيادة التحويلية	0.934	0.341
التميز التنظيمي	0.941	0.077

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الخاص بنتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة نلاحظ أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وبالتالي فإنه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية والانحدار الخطي خلال المراحل القادمة من الدراسة والتي تتعلق بإختبار الفرضيات والتأكد من مدى صحتها.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى وصف خصائص عينة الدراسة، تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سوف يتم تناول خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

أولاً: الجنس

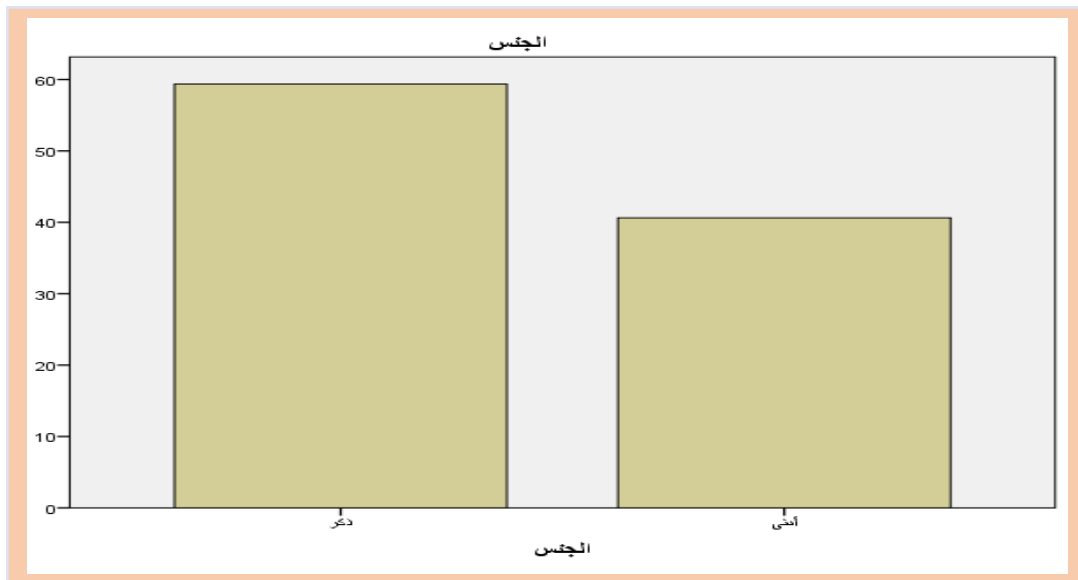
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	19	59.4
أنثى	13	40.6
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2 - 3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور بلغت 59.4% من إجمالي العاملين، بينما بلغت نسبة الإناث 40.6%، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة.

ثانياً: العمر

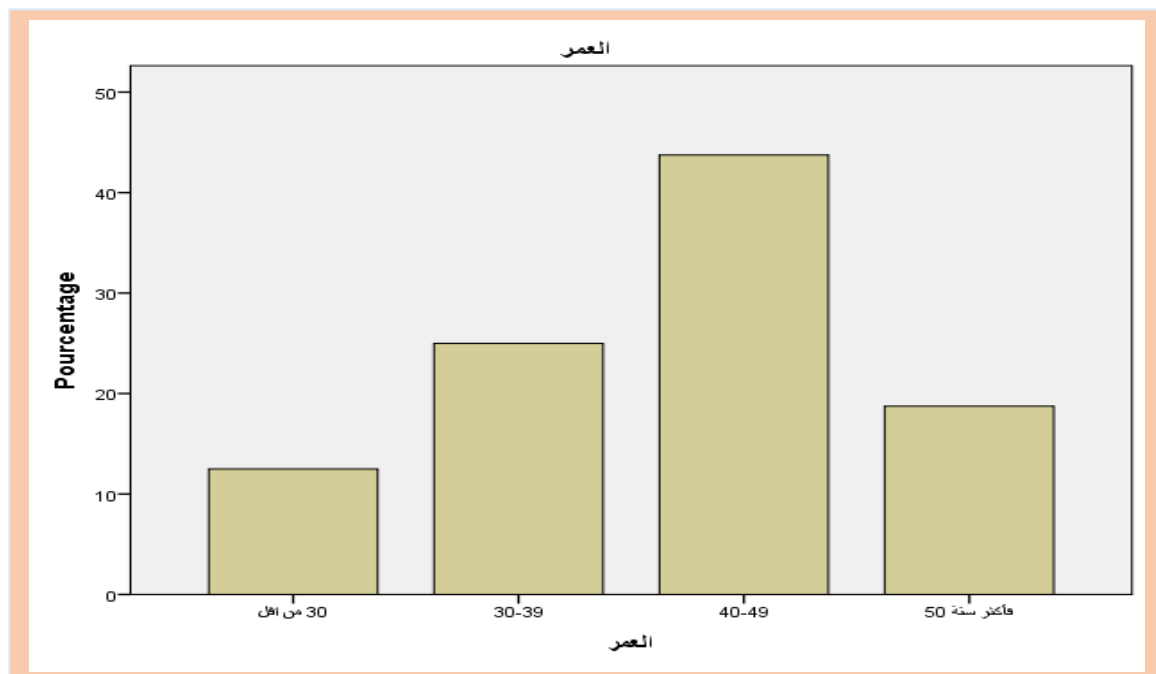
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	4	12.5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	8	25
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	43.8
50 سنة فأكثر	6	18.8
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة (40-49 سنة) بنسبة 43.8%، ثم تليها فئة (30-49 سنة) بنسبة 25%، ثم فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة 18.8%، وفي الأخير فئة أقل من 30 بنسبة 12.5%.

ثالثاً: المؤهل العلمي

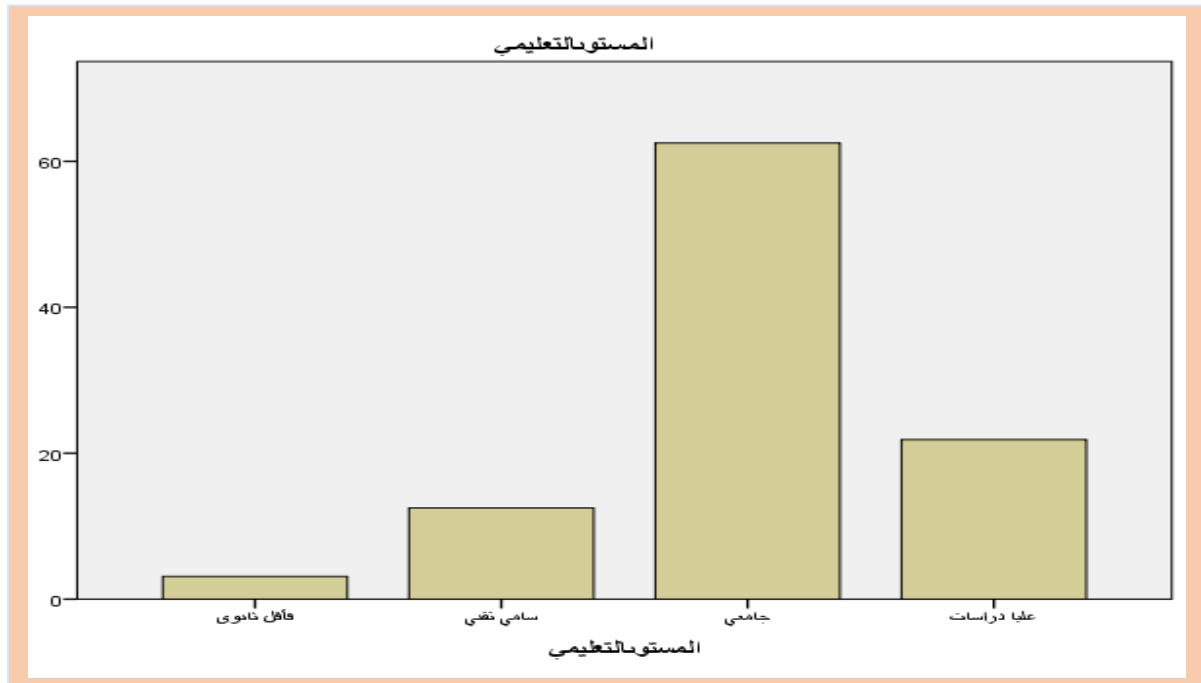
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
3.1	1	ثانوي فأقل
12.5	4	تقني سامي
62.5	20	جامعي
21.9	7	دراسات عليا
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2 - 5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة حاصلون على شهادة جامعية بنسبة 62.5%، تليها فئة حاملي شهادات دراسات عليا حاملي بنسبة 21.9%، ثم حاملي شهادات تقني سامي بنسبة 12.5%، وفي الأخير فئة ثانوي فأقل بنسبة 3.1%، مما يتضح أن العاملين يمتلكون المؤهل العلمي والذي يمكنهم من تأدية مهام وظائفهم الإدارية.

ثانيا: المستوى الوظيفي

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الوظيفي
40.6	13	إطار
34.4	11	عون تحكم
25	8	عون تنفيذ
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

شكل رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة اطارات بنسبة 40.6%، تليها نسبة فئة عون تحكم بنسبة 34.4%، وفي الأخير فئة أعوان تنفيذ بنسبة 25%، ومن خلال ذلك نلاحظ أن هناك تنوع وظيفي لأفراد عينة الدراسة وذلك نتيجة تعدد الوظائف والأقسام والمصالح داخل المؤسسة.

خامساً: سنوات الخبرة

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الأقدمية	التكررات	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	3	9.4
من 5 إلى 9 سنوات	8	25
من 10 إلى 14 سنة	14	43.8
15 سنة فأكثر	7	21.9
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة ينتمون إلى فئة (10-14 سنة) بنسبة 43.8%، ثم تليها فئة (5-9 سنوات) بنسبة 25%، ثم فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة 21.9%، وأخيراً فئة أقل من 5

سنوات بنسبة 9.4 %، حيث أن سنوات خبرة الأفراد يكون مرتبطا بعمر المؤسسة وسن التقاعد والقيام بتوظيف مستمر للعاملين.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه محور القيادة التحويلية ومحور التميز التنظيمي وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: تحليل محور القيادة التحويلية

سيتم دراسة وتحليل بيانات المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية، من خلال أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية.

1. بعد التأثير المثالي:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد التأثير المثالي كالتالي:

الجدول رقم (2-10): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التأثير المثالي

الرقم	بعد التأثير المثالي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
01	يتميز القائد بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	3,62	0,941	مرتفعة	1
02	يتصرف القائد بطريقة تعكس التزاما عاليا بالقيم الأخلاقية والمهنية.	3,18	0,956	متوسطة	4
03	يضع القائد مصلحة العمل فوق مصالحه الشخصية.	3,03	0,786	متوسطة	5
04	يحظى القائد باحترام العاملين لشفافيته ونزاهته في اتخاذ القرار.	3,28	0,986	متوسطة	3
05	يملك القائد مقدرة عالية على الاقتناع.	3,40	0,865	مرتفعة	2
	إجمالي البعد	3,30	0,890	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الأول "التأثير المثالي" للمتغير المستقل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.30) وانحراف معياري (0.890) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن القائد يتميز بقوة الشخصية واللباقة المهنية، كذلك يمتلك مقدرة عالية على الاقتناع، غير أنه كانت هناك موافقة متوسطة على أن

القائد يحظى بإحترام العاملين لشفافيته ونزاهته في اتخاذ القرار، كذلك هناك موافقة متوسطة على أن القائد يتصرف بطريقة تعكس التزاما عاليا بالقيم الأخلاقية والمهنية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة 3 بدرجة موافقة متوسطة.

2. بعد الحافز الإلهامي:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد الحافز الإلهامي كالتالي:

الجدول رقم (2-11): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الحافز الإلهامي

الرقم	بعد الحافز الإلهامي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
06	يعبر القائد عن رؤية واضحة وملهمة للمستقبل.	3,37	1,211	متوسطة	3
07	يشجع القائد العاملين باستمرار على تحقيق نتائج تفوق التوقعات.	3,31	1,281	متوسطة	4
08	ييث القائد روح التفاؤل والإيجابية في بيئة العمل.	3,59	0,865	مرتفعة	2
09	يحفز القائد العاملين على العمل بروح الفريق.	3,18	1,512	متوسطة	5
10	يحرص القائد على تقدير مجهودات العاملين بشكل مستمر.	3,62	1,237	مرتفعة	1
	إجمالي البعد	3,41	0,896	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثاني "الحافز الإلهامي" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.41) وانحراف معياري (0.896) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن القائد يحرص على تقدير مجهودات العاملين بشكل مستمر وييث روح التفاؤل والإيجابية في بيئة العمل، غير أنه كانت هناك موافقة متوسطة على أن القائد يمتلك رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، كذلك كانت هناك موافقة متوسطة على أن القائد يشجع العاملين باستمرار على تحقيق نتائج تفوق التوقعات، بينما احتلت العبارة "يحفز القائد العاملين على العمل بروح الفريق" المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

3. بعد الإستشارة الفكرية:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد الإستشارة الفكرية كالتالي:

الجدول رقم (2-12): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الإستشارة الفكرية

الرقم	الوسط	الانحراف	مستوى	الترتيب
	بعد الإستشارة الفكرية	المعياري	الموافقة	حسب الأهمية
11	يشجع القائد العاملين على تقديم حلول غير تقليدية للمشاكل.	3,06	0,769	متوسطة 4
12	يتقبل القائد الأفكار الجديدة لتطوير الأنظمة والبرامج.	3,09	1,531	متوسطة 3
13	يشرك القائد العاملين في تحليل التحديات الإدارية التي تواجه المصلحة.	3,34	1,677	متوسطة 1
14	يوفر القائد بيئة تدعم المبادرة ولا تكتفي بالالتزام الحرفي بالمهام.	3,21	0,869	متوسطة 2
15	يتقبل القائد الأخطاء باعتبارها فرصا للتعليم والتطوير.	3,34	1,536	متوسطة 1
	إجمالي البعد	3,21	0,762	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثالث "الإستشارة الفكرية" للمتغير المستقل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.21) وبانحراف معياري (0.762) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة ، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة رقم 13 " يشرك القائد العاملين في تحليل التحديات الإدارية التي تواجه المصلحة" والعبارة رقم 15 " يتقبل القائد الأخطاء باعتبارها فرصا للتعليم والتطوير " في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، بينما احتلت العبارة رقم 14 " يوفر القائد بيئة تدعم المبادرة ولا تكتفي بالالتزام الحرفي بالمهام" المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، كما كانت هناك موافقة متوسطة على أن القائد يتقبل الأفكار الجديدة لتطوير الأنظمة والبرامج، وفي الأخير جاءت العبارة رقم 11 بدرجة موافقة متوسطة.

4. بعد الإعتبارات الفردية:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد الإعتبارات الفردية كالتالي:

الجدول رقم (2-1): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الإعتبارات الفردية

الرقم	بعد الإعتبارات الفردية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
16	يهتم القائد بالإحتياجات التدريبية والمهنية لكل عامل .	3,59	0,785	مرتفعة	1
17	يخصص القائد وقتاً لتوجيه العاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.	3,37	1,560	متوسطة	4
18	يستمتع القائد باهتمام لآراء العاملين ويحترم خصوصياتهم.	3,46	1,606	مرتفعة	3
19	يراعي القائد الفروق في الخبرات عند توزيع الأعباء الوظيفية.	3,31	0,864	متوسطة	5
20	يحرص القائد على تقديم تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء الفردي.	3,50	0,894	مرتفعة	2
	إجمالي البعد	3,43	0,853	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الرابع "الإعتبارات الفردية" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.43) وانحراف معياري (0.853)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن القائد يهتم بالاحتياجات التدريبية والمهنية لكل عامل، كما يحرص على تقديم تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء الفردي، كذلك يستمتع باهتمام لآراء العاملين ويحترم خصوصياتهم، بينما كانت هناك موافقة متوسطة على العبارة رقم 17 "يخصص القائد وقتاً لتوجيه العاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم"، والعبارة رقم 19 "يراعي القائد الفروق في الخبرات عند توزيع الأعباء الوظيفية".

ومن خلال النتائج السابقة وبعد تحليل أبعاد القيادة التحويلية، يمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بهذا

المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم (2- 14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور القيادة التحويلية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المؤشر	الترتيب
التأثير المثالي	3,30	0,890	متوسط	3
الحافز الإلهامي	3,41	0,896	مرتفع	2
الإستشارة الفكرية	3,21	0,762	متوسط	4
الإعتبرارات الفردية	3,43	0,853	مرتفع	1
القيادة التحويلية	3.34	0,935	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى المتغير المستقل "القيادة التحويلية" متوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.34) وانحراف معياري (0.935)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، وقد كانت المرتبة الأولى لبعدها الإعتبرارات الفردية، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعدها الإستشارة الفكرية.

ثانياً: تحليل محور التميز التنظيمي

سيتم دراسة وتحليل بيانات المتغير التابع والمتمثل في التميز التنظيمي، من خلال أربعة أبعاد رئيسية : تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية. يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعده الأصالة كالتالي:

الجدول رقم (2- 15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور التميز التنظيمي

الرقم	بعد الأصالة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
21	يتميز العاملون بكفاءة عالية في تأدية المهام.	3,12	1,385	متوسطة	2
22	يسعى العاملون الى تقديم أفكار ابداعية تساهم في تحسين طريقة العمل.	3,25	1,436	متوسطة	1
23	لدى العاملون القدرة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة.	3,03	1,402	متوسطة	3
	بعد تميز المرؤوسين	3,13	0,994	متوسطة	
24	تسود ثقافة المصداقية والتعاون في العلاقات بين مختلف المصالح.	3,12	0,756	متوسطة	3

25	تشجع ثقافة العمل في المديرية على حسن استقبال الجمهور.	3,84	1,322	مرتفعة	1
26	يوجد شعور عالٍ بالولاء والانتماء لأهداف المديرية وتطلعاتها.	3,53	0,869	مرتفعة	2
	بعد تميز الثقافة التنظيمية	3,50	0,975	مرتفعة	
27	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة في التكيف مع التغيرات.	3,81	1,203	مرتفعة	1
28	تساهم قنوات الاتصال المعتمدة في سرعة تبادل المعلومات.	3,18	0,659	متوسطة	3
29	يوجد توزيع دقيق ومحدد للسلطات والمسؤوليات بين المكاتب.	3,43	0,964	مرتفعة	2
	بعد تميز الهيكل التنظيمي	3,47	0,887	مرتفعة	
30	تمتلك المديرية أهدافا استراتيجية واضحة وقابلة للقياس.	2,96	1,331	متوسطة	3
31	تسعى الخطط المعتمدة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمديرية.	3,50	0,912	مرتفعة	1
32	تساهم استراتيجية العمل في تحسين رضا المواطنين عن الخدمات.	3,40	0,895	مرتفعة	2
	بعد تميز الإستراتيجية	3,29	0,978	متوسطة	
	التميز التنظيمي	3,35	0,962	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى المتغير التابع "التميز التنظيمي" متوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.35) وبانحراف معياري (0.962)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، وقد جاءت أبعاده مرتبة كما يلي:

- في المرتبة الأولى جاء بعد " تميز الثقافة التنظيمية" بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.50) وبانحراف معياري (0.975)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، حيث كانت هناك موافقة

مرتفعة على أن ثقافة العمل في المديرية تشجع على حسن استقبال الجمهور، ويوجد شعور عالٍ بالولاء والانتماء لأهداف المديرية وتطلعاتها، بينما توجد موافقة متوسطة على أن ثقافة المصداقية والتعاون تسود في العلاقات بين مختلف المصالح.

- في المرتبة الثانية جاء بعد " تميز الهيكل التنظيمي " بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.47) وبانحراف معياري (0.887)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة في التكيف مع التغيرات، ويوجد توزيع دقيق ومحدد للسلطات والمسؤوليات بين المكاتب، بينما كانت هناك موافقة متوسطة على أن قنوات الاتصال المعتمدة تساهم في سرعة تبادل المعلومات.

- في المرتبة الثالثة جاء بعد " تميز الإستراتيجية " بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.29) وبانحراف معياري (0.978)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن الخطط المعتمدة تسعى للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمديرية وتساهم استراتيجيات العمل في تحسين رضا المواطنين عن الخدمات ، بينما كانت هناك موافقة متوسطة على أن المديرية تمتلك أهدافا استراتيجية واضحة وقابلة للقياس.

- في المرتبة الرابعة جاء بعد " تميز المرؤوسين " بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.13) وبانحراف معياري (0.994)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، حيث كانت هناك موافقة متوسطة على أن العاملون يسعون الى تقديم أفكار ابداعية تساهم في تحسين طريقة العمل، كما هناك موافقة متوسطة على أن العاملون يتميزون بكفاءة عالية في تأدية المهام، وفي الأخير جاءت العبارة " لدى العاملون القدرة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة." في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة، بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

حيث تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، لتحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية (بعد التأثير المثالي، بعد الحافز الإلهامي، بعد الإستشارة الفكرية، بعد الإعتبارات الفردية).

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى: حيث تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	B	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.831	6.571	0.590	0.768	43.178	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير المثالي على التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة F (43.175) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 0.590) أي أن بعد التأثير المثالي يفسر ما قيمته (59%) من التغيرات الخاصة في التميز التنظيمي، والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.768) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة مرتفعة بين بعد التأثير المثالي والتميز التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (6.571) عند مستوى معنوية، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.831) والتي تعني أن التغير في بعد التأثير المثالي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.831) في التميز التنظيمي. وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف".

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: حيث تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-17): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	B	قيمة t	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
الحافز الإلهامي	0.676	6.864	0.611	0.782	47.108	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة $F(47.108)$ عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.611) أي أن بعد الحافز الإلهامي يفسر ما قيمته (61.1%) من التغيرات الخاصة في التميز التنظيمي والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.782) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة مرتفعة بين بعد الحافز الإلهامي والتميز التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (6.864) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.676) والتي تعني أن التغير في بعد الحافز الإلهامي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.676) في التميز التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف .

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإستثارة الفكرية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإستثارة الفكرية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف .

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-18): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	B	قيمة t	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
الإستشارة الفكرية	0.706	8.828	0.722	0.850	77.937	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الإستشارة الفكرية على التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة F (77.937) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.722) أي أن هذا البعد يفسر ما قيمته (72.2%) من التغيرات الخاصة في التميز التنظيمي والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.850) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة مرتفعة بين بعد الإستشارة الفكرية والتميز التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (8.828) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.706) والتي تعني أن التغير في بعد الإستشارة الفكرية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.706) في التميز التنظيمي.

بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإستشارة الفكرية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف ".

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإعتبارات الفردية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف ".

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإعتبارات الفردية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف ".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (2-19): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	B	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
الإعتبارات الفردية	0.536	7.731	0.666	0.816	59.761	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإعتبارات الفردية على التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة $F(59.761)$ عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 (0.666)$ أي أن هذا البعد يفسر ما قيمته (66.6%) من التغيرات الخاصة في التميز التنظيمي والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.816) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة مرتفعة بين بعد الإعتبارات الفردية والتميز التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (7.731) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.536) والتي تعني أن التغير في بعد الإعتبارات الفردية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.536) في التميز التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإعتبارات الفردية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف".

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

حيث تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	f قيمة	مستوى دلالة f
القيادة التحويلية	0.926	0.858	40.833	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 0.858) أي أن القيادة التحويلية ككل تفسر ما قيمته (85.8%) من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي، كما أن معامل الارتباط R بلغت قيمته (0.926) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة جدا بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت (40.833) عند مستوى معنوية 0.000، ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف.

خلاصة الفصل:

من أجل معرفة مستوى القيادة التحويلية وتحديد أثر هذا المفهوم على التميز التنظيمي، تم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح الجانب المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة وأهم أدوات إجراء الدراسة الميدانية، إضافة إلى إبراز الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان ، وقد تم التوصل إلى وجود أثر الأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

-الخاتمة-

الخلاصة :

تعد القيادة التحويلية من أهم المداخل الحديثة التي تسهم بشكل فعال في تحقيق التميز التنظيمي، لما لها من دور في إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسة، وتعزيز روح الابتكار والإبداع لدى العاملين، فهي لا تقتصر فقط على توجيه الأفراد، بل تعمل على تحفيزهم وبناء رؤية مشتركة تدفعهم لتجاوز الأداء التقليدي نحو أداء متميز، كما أن اعتماد هذا النمط القيادي يساهم في تحسين جودة القرارات، وتنمية القدرات البشرية، مما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وعليه فإن تحقيق التميز التنظيمي في بيئة تنافسية متسارعة أصبح مرتبطاً بمدى قدرة القادة على تبني أسلوب قيادي تحويلي قادرة على استشراف المستقبل، ومواكبة التغيرات، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التطوير المستمر والتميز.

نتائج الدراسة :

- تعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة التي تسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين من خلال التحفيز والتأثير وتنمية روح المبادرة، بما يسمح للمؤسسة بتحقيق مستويات أعلى من الأداء والتميز التنظيمي.
- يرتبط التميز التنظيمي بقدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية والتنظيمية بكفاءة، من خلال تبني ثقافة تنظيمية مرنة وتشجيع العمل الجماعي والإبداع والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة.
- إن نظام العمل الذي يعتمد على التجديد، يساعد القادة بشكل كبير على تطبيق أسلوب القيادة التحويلية، حيث يظهر أثر هذا النمط في قدرة القائد على بناء ثقة كبيرة لدى الموظفين وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم.
- وهذا التعاون بين القائد وفريقه هو المحرك الأساسي الذي ينقل المؤسسة من العمل العادي إلى مرحلة التميز، من خلال التركيز على جودة الأداء والابتكار المستمر في كل المهام.
- مستوى المتغير المستقل " القيادة التحويلية " متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.34) وبانحراف معياري (0.935) .
- مستوى المتغير التابع "التميز التنظيمي" متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.35) وبانحراف معياري (0.962) .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب - الطارف .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي في مديرية الضرائب-الطارف .

اقتراحات الدراسة:

- ضرورة تعزيز تبني القيادة التحويلية داخل المديرية باعتبارها مديلاً حديثاً لتحسين الأداء وتحقيق التميز التنظيمي.
- العمل على تنمية بعد الإستشارة الفكرية من خلال تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والمشاركة في حل المشكلات بطرق مبتكرة.
- تنظيم برامج تدريبية متخصصة لتنمية القدرات الإبداعية والمهارات المهنية للعاملين ورفع مستوى تميز المرؤوسين.
- تشجيع القادة على تبني أسلوب الحوار المفتوح والتواصل المستمر مع العاملين لتعزيز الثقة والتحفيز.
- تطوير نظام حوافز مادي ومعنوي يدعم الإبداع والتميز ويشجع روح المبادرة لدى الموظفين.
- منح العاملين مساحة أكبر من الإستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات بما يعزز ثقافة التمكين داخل المؤسسة.
- تحسين قنوات الاتصال التنظيمي وتبسيط الإجراءات الإدارية بما يضمن سرعة تدفق المعلومات بين مختلف المصالح.
- تعزيز العمل الجماعي من خلال إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لتبادل الخبرات وتحسين الأداء التنظيمي.
- الإستفادة من الخبرات المهنية والمؤهلات العلمية المرتفعة للعاملين في دعم مشاريع التحديث والتحول الرقمي داخل المديرية.
- تطوير رؤية تنظيمية واضحة وملهمة تساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها بفعالية.
- الإهتمام بترسيخ القيم الأخلاقية والمهنية لدى القادة بما يعزز التأثير المثالي ويرفع مستوى الثقة داخل بيئة العمل.
- المحافظة على مستوى الإعتبارات الفردية المرتفع من خلال مراعاة الفروق الفردية وتقديم التوجيه والدعم المستمر للعاملين.
- دعم الثقافة التنظيمية القائمة على التعاون والولاء والانتماء بما يساهم في تعزيز التميز التنظيمي وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

آفاق الدراسة :

- دور القيادة التحويلية في تنمية الكفاءات داخل المؤسسة.
- أثر القيادة التحويلية في تحسين إدارة المعرفة التنظيمية.
- أثر القيادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي .
- أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي .

- قائمة المراجع -

قائمة المراجع :

1. المراجع باللغة العربية:

1.1. الكتب :

- إبراهيم عبد الحميد. (2001). استراتيجيات النجاح وأسرار التميز. القاهرة، مصر: دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة.
- حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (الإصدار 02). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). القيادة-دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الاسكندرية، مصر : مؤسسة شباب الجامعة.
- حسين كريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة (الإصدار 01). الأردن: دار حامد للنشر.
- سمير سليمان الجمل. (2019). الوصول إلى التميز. فلسطين: سمير سليمان الجمل. (2019). الوصول إلى التميز. دار العماد للنشر والتوزيع، فلسطين: دار العماد للنشر والتوزيع. صفحة 554.
- عادل زايد. (2003). الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد العزيز صالح بن حبتور. (2009). مبادئ الإدارة العامة. الأردن : دار المسيرة للنشر.
- عبد الناصر حافظ، و حسين وليد عباس عباس. (2016). الانماط القيادية . الطريق لبناء الميز التنفسية المستدامة (الإصدار 01). عمان: دار عياد للنشر.
- علي السلمي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر.
- منال سيد يوسف. (2014). التميز البحثي - الأسس والمفاهيم. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر. (2013). القائد التميز بين الموهبة والابداع (الإصدار 01). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .

2.1. المجلات :

- إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة. (2019). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(20).
- التجاني شينيني، و حسين دوح. (31 ديسمبر، 2019). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في للجامعات المحلية (دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة ، الجزائر). مجلة رؤى إقتصادية، 09(02)، 295-311.

قائمة المراجع

- حورية علي شريف ، و يوسف علي شريف . (14 جوان، 2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري. دراسة ميدانية بشركة ALGAL لتصنيع الالمنيوم بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(01)، 539-525.
- خالد عبد الرحمن معتق السلمي. (2018). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية(19)، 148-103.
- خليل بن إبراهيم بن حسن البلوشي. (أفريل، 2023). القيادة التحويلية بوزارة التربية وأثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة(122)، 121-97.
- رقية عبد الله حسن عيسى. (مارس، 2025). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، 03(01).
- شذى سالم شامن، و فايز بن ظفرة الرويلي. (ديسمبر، 2025). العلاقة بين القيادة التحويلية و تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 45(06).
- عبد الحكيم بن سالم ، إلياس سليمان، و سعاد دولي. (جوان، 2018). أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي -دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "CASNOS" فرع بشار. مجلة اقتصاديات المال والأعمال(06)، 606-592.
- عفاف حدد . (2018). مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي .في المؤسسة الاقتصادية. مجلة القبس للدراسات النفسية و الاجتماعية، 04.
- علي فلاح الزعبي. (2015). أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(04).
- علي قديرة مكيد ، و حسينة تومي. (2018). القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات. مجلة الحقوق والعلوم الاسلامية. دراسات إقتصادية، 02(27)، 105-88.
- فاطمة قوال. (أفريل، 2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم القانونية و السياسية، 12(01)، 271-260.
- مازن محمد الهديرس. (02 ديسمبر، 2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. المجلة العربية للنشر العلمي(14)، 319-288.
- محمد لمن حساب. (جوان، 2021). تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الاغواط. مجلة دراسات الإقتصاد وإدارة الأعمال، 04(01).
- ميرفت ربحي الحسيني، و رويدي الحسن الرامي . (جوان، 2021). واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين . مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، 06(15)، 29-10.

قائمة المراجع

- سعيدة ضيف ، و مراد علة . (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي.دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الجلفة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 11 (02).
- 3.1. الرسائل الجامعية :
- أحلام بوفناز. (2022). دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين - دراسة حالة المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة. جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر: أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.
- أحمد دني. (2022). أحمد دني . القيادة التحويلية وتأثيراتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية . الاغواط، الجزائر: أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير . جامعة عمار ثليجي.
- دوح التجاني. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع للتنظيمي (دراسة حالة جامعة غرداية). جامعة غرداية، الجزائر: أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المنظمات.
- سامي عايد أبو هادف . (2011). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الفوت الدولية بمحافظات غزة. فلسطين: . رسالة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر.
- سعد عايد الرشيد. (2010). سعد عايد الرشيد، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- سعيد بن علي بن راشد النظيري. (1443هـ / 2021). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية المشرفين الدينين بسطنة عمان. رسالة مقدمة لمطلوبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالغة العربية تخصص القيادة ، جامعة الشرقية.
- صياحي الأخضر. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي. الجزائر: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- العجومي، س. ع . (2022). دور رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية. غزة -فلسطين: رسالة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والتمويل، جامعة الأقصى.

قائمة المراجع

- علي محمد أحمد أبو رضوان. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى كبرى البلديات: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. غزة، فلسطين: رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.
 - فاطمة الزهرة ستو . (2024). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة لعينة من وكالات السياحة والأسفار بولايات (الوادي - بسكرة - ورقلة - تبسة - باتنة). الجزائر: أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي .
 - محمد بزيح حامد، و العازمي بن. تويلى. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري. دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية . رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
 - محمد مطر الزيدانيين. (2012). أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة والمستخدمه في التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية. السودان: أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية.
 - نادية عليلي. (2022). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية. بويرة، الجزائر: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة أكلي محند او لحاج.
- 4.1. المؤتمرات و الملتقيات العلمية:**
- مجيد منصور ، وحسين العابد. (2013). علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية. المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول دور التميز والريادة في تفوق المنظمات الأعمال (صفحة 07). عمان: كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- 2. المراجع باللغة الأجنبية :**

2.1. Books

- Gove, P. B. (2002). Webster's Third New International Dictionary. Springfield, Massachusetts, USA : G & C Merriam Company.

2.2. Periodicals and Journals

- Al-Baraka, Y. D. (2024, January 30). The impact of transformational leadership on the effectiveness of decision-making:an applied study on General Hospital. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS)*, 08(01), 64 - 88. doi:https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals.
- Davis, J., Saunder, T., & Okanga, B. (2025). Public Telecommunication operators operational excellenc. *Journal. Of Economics .finance. and Management*, 08(01).

- Hilvert, C., & Parks , J. (2016). Eight Key Strategies Can Lead to Organizational and Services Excellence. *Journal of Public Management*, 98(03).
- Mhmood Abdalzahra , Z. (2024). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS ROLE IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL CREATIVITY. *Journal Of Social2024 Sciences And Humanity Research*, 04(08).
- Zaaf , N. (2021). the contribution of tansformational leadership to achieving organizational excellence at the faculty of Economic, commercial and Management sciences, Medea, University. *commercial and Management sciences, Medea, University (Medea) Journal Al-MIEYAR* 12 (02).697), 12 (02).

2.3. Conferences and Scientific Seminars:

- Alouani, A. A., & Berregui, T. (2005). l'excellence organisationnelle passe par un système D'information excellent. *Séminaire Internationale sur l'excellence* (p. 16). Ouargla, Algérie: Université Kasdi Merbah, 08 et 09 Mar.
- Halubanza, H. (2023). Transformational Leadership and Organizational Excellence: Implications for Leadership Practices in Higher Education Institutions. *IntroductionTHE 3 ZAPUC INTERNATIONAL CONFERENCE RADISSON BLU HOTEL. LIVINGSTONE*

- قائمة الملاحق -

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: الأستاذة المحكمين للإستبيان

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة
لعرايجي إيمان	أستاذ محاضر ب	جامعة الشاذلي بن الجديد- الطارف
العوادي ريم	أستاذ محاضر ب	جامعة الشاذلي بن الجديد- الطارف
قوادرية مريم	أستاذ محاضر ب	جامعة الشاذلي بن الجديد- الطارف

قائمة الملاحق

الملحق رقم 2: إستبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السيد (ة) الفاضل (ة):

في إطار إعداد تقرير تربص بعنوان " أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي -دراسة حالة، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، لهذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة وموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن مدى موافقتكم على السؤال.

تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 - 39 سنة

☐ 40 - 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ☐ ثانوية فأقل ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4-مستوى الوظيفة: ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ

5-سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 9 سنوات ☐ 10-14 سنة

☐ سنة فأكثر

قائمة الملاحق

المحور الأول: القيادة التحويلية

البعد / الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: بعد التأثير المثالي					
يتميز القائد بقوة الشخصية واللباقة المهنية.					
يتصرف القائد بطريقة تعكس التزاما عاليا بالقيم الأخلاقية والمهنية.					
يضع القائد مصلحة العمل فوق مصالحه الشخصية.					
يحظى القائد بإحترام العاملين لشفافيته ونزاهته في اتخاذ القرار.					
يمتلك القائد مقدرة عالية على الاقتناع.					
ثانياً: بعد الحافز الإلهامي					
يعبر القائد عن رؤية واضحة وملهمة للمستقبل.					
يشجع القائد العاملين باستمرار على تحقيق نتائج تفوق التوقعات.					
يبث القائد روح التفاؤل والإيجابية في بيئة العمل.					
يحفز القائد العاملين على العمل بروح الفريق.					
يحرص القائد على تقدير مجهودات العاملين بشكل مستمر.					
ثالثاً: بعد الاستشارة الفكرية					
يشجع القائد العاملين على تقديم حلول غير تقليدية للمشاكل.					
يتقبل القائد الأفكار الجديدة لتطوير الأنظمة والبرامج.					
يشرك القائد العاملين في تحليل التحديات الإدارية التي تواجه المصلحة.					
يوفر القائد بيئة تدعم المبادرة ولا تكتفي بالالتزام الحرفي بالمهام.					
يتقبل القائد الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم والتطوير.					
رابعاً: بعد الاعتبارات الفردية					
يهتم القائد بالاحتياجات التدريبية والمهنية لكل عامل.					
يخصص القائد وقتاً لتوجيه العاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.					
يستمع القائد باهتمام لآراء العاملين ويحترم خصوصياتهم.					
يراعي القائد الفروق في الخبرات عند توزيع الأعباء الوظيفية.					
يحرص القائد على تقديم تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء الفردي.					

قائمة الملاحق

المحور الثاني: التميز التنظيمي

البعد / الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: بعد تميز المرؤوسين					
يتميز العاملون بكفاءة عالية في تأدية المهام.					
يسعى العاملون الى تقديم أفكار ابداعية تساهم في تحسين طريقة العمل.					
لدى العاملون القدرة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة.					
ثانياً: بعد تميز الثقافة التنظيمية					
تسود ثقافة المصادقية والتعاون في العلاقات بين مختلف المصالح.					
تشجع ثقافة العمل في المديرية على الإبداع وحسن استقبال الجمهور.					
يوجد شعور عالٍ بالولاء والانتماء لأهداف المديرية وتطلعاتها.					
ثالثاً: بعد تميز الهيكل التنظيمي					
يتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة في التكيف مع التغيرات.					
تساهم قنوات الاتصال المعتمدة في سرعة تبادل المعلومات.					
يوجد توزيع دقيق ومحدد للسلطات والمسؤوليات بين المكاتب.					
رابعاً: بعد تميز الاستراتيجية					
تمتلك المديرية أهدافا استراتيجية واضحة وقابلة للقياس.					
تسعى الخطط المعتمدة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمديرية.					
تساهم استراتيجية العمل في تحسين رضا المواطنين عن الخدمات.					

قائمة الملاحق

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss

صدق الإتساق الداخلي

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	x1
Q1	Corrélation de Pearson	1	,505**	,339	,312	,298	,626**
	Sig. (bilatérale)		,003	,058	,083	,098	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q2	Corrélation de Pearson	,505**	1	,146	,223	,282	,587**
	Sig. (bilatérale)	,003		,424	,219	,118	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q3	Corrélation de Pearson	,339	,146	1	,622**	,691**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,058	,424		,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q4	Corrélation de Pearson	,312	,223	,622**	1	,838**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,083	,219	,000		,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q5	Corrélation de Pearson	,298	,282	,691**	,838**	1	,866**
	Sig. (bilatérale)	,098	,118	,000	,000		,000
	N	32	32	32	32	32	32
x1	Corrélation de Pearson	,626**	,587**	,760**	,830**	,866**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32

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

Corrélations

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	x2
Q6	Corrélation de Pearson	1	,670**	,543**	,401*	,527**	,750**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,023	,002	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q7	Corrélation de Pearson	,670**	1	,629**	,518**	,768**	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q8	Corrélation de Pearson	,543**	,629**	1	,484**	,786**	,850**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,005	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q9	Corrélation de Pearson	,401*	,518**	,484**	1	,573**	,741**
	Sig. (bilatérale)	,023	,002	,005		,001	,000

قائمة الملاحق

	N	32	32	32	32	32	32
Q10	Corrélation de Pearson	,527**	,768**	,786**	,573**	1	,890**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,001		,000
	N	32	32	32	32	32	32
x2	Corrélation de Pearson	,750**	,864**	,850**	,741**	,890**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32

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

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

Corrélations

		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	x3
Q11	Corrélation de Pearson	1	,646**	,643**	,175	,340	,774**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,338	,057	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q12	Corrélation de Pearson	,646**	1	,452**	,347	,287	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000		,009	,052	,111	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q13	Corrélation de Pearson	,643**	,452**	1	,170	,328	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009		,353	,067	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q14	Corrélation de Pearson	,175	,347	,170	1	,813**	,671**
	Sig. (bilatérale)	,338	,052	,353		,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q15	Corrélation de Pearson	,340	,287	,328	,813**	1	,748**
	Sig. (bilatérale)	,057	,111	,067	,000		,000
	N	32	32	32	32	32	32
x3	Corrélation de Pearson	,774**	,745**	,722**	,671**	,748**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32

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

Corrélations

		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	x4
Q16	Corrélation de Pearson	1	,945**	,968**	,966**	,722**	,979**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q17	Corrélation de Pearson	,945**	1	,931**	,946**	,725**	,966**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32

قائمة الملاحق

Q18	Corrélation de Pearson	,968**	,931**	1	,947**	,727**	,978**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q19	Corrélation de Pearson	,966**	,946**	,947**	1	,744**	,975**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Q20	Corrélation de Pearson	,722**	,725**	,727**	,744**	1	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	32	32	32	32	32	32
x4	Corrélation de Pearson	,979**	,966**	,978**	,975**	,809**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32

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

Corrélations

		Q21	Q22	Q23	y1
Q21	Corrélation de Pearson	1	,648**	,562**	,909**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000
	N	32	32	32	32
Q22	Corrélation de Pearson	,648**	1	,236	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000		,193	,000
	N	32	32	32	32
Q23	Corrélation de Pearson	,562**	,236	1	,738**
	Sig. (bilatérale)	,001	,193		,000
	N	32	32	32	32
y1	Corrélation de Pearson	,909**	,780**	,738**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32

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

Corrélations

		Q24	Q25	Q26	y2
Q24	Corrélation de Pearson	1	,580**	,620**	,845**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000
	N	32	32	32	32
Q25	Corrélation de Pearson	,580**	1	,654**	,863**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000
	N	32	32	32	32
Q26	Corrélation de Pearson	,620**	,654**	1	,882**

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	32	32	32	32
y2	Corrélation de Pearson	,845**	,863**	,882**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32

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

Corrélations

		Q27	Q28	Q29	y3
Q27	Corrélation de Pearson	1	,264	,392*	,771**
	Sig. (bilatérale)		,144	,027	,000
	N	32	32	32	32
Q28	Corrélation de Pearson	,264	1	,085	,624**
	Sig. (bilatérale)	,144		,642	,000
	N	32	32	32	32
Q29	Corrélation de Pearson	,392*	,085	1	,721**
	Sig. (bilatérale)	,027	,642		,000
	N	32	32	32	32
y3	Corrélation de Pearson	,771**	,624**	,721**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32

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

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

Corrélations

		Q30	Q31	Q32	y4
Q30	Corrélation de Pearson	1	,730**	,689**	,908**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	32	32	32	32
Q31	Corrélation de Pearson	,730**	1	,614**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	32	32	32	32
Q32	Corrélation de Pearson	,689**	,614**	1	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	32	32	32	32
y4	Corrélation de Pearson	,908**	,871**	,878**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32

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

قائمة الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	32

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
x	,138	32	,129	,934	32	,341
y	,156	32	,069	,941	32	,077

a. Correction de signification de Lilliefors

خصائص العينة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	19	59,4	59,4	59,4
أنثى	13	40,6	40,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30	4	12,5	12,5	12,5
30-39	8	25,0	25,0	37,5
40-49	14	43,8	43,8	81,3
50 فأكثر	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي فأقل	1	3,1	3,1	3,1
تقني سامي	4	12,5	12,5	15,6
جامعي	20	62,5	62,5	78,1
دراسات عليا	7	21,9	21,9	100,0

قائمة الملاحق

Total	32	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار	13	40,6	40,6	40,6
عون تحكم	11	34,4	34,4	75,0
عون تنفيذ	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	3	9,4	9,4	9,4
5-9	8	25,0	25,0	34,4
10-14	14	43,8	43,8	78,1
سنة فأكثر 15	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	32	1,00	5,00	3,6250	,94186
Q2	32	1,00	5,00	3,1875	,95645
Q3	32	1,00	5,00	3,0312	,78652
Q4	32	1,00	5,00	3,2812	,98635
Q5	32	1,00	5,00	3,4062	,86598
Q6	32	1,00	5,00	3,3750	1,21150
Q7	32	1,00	5,00	3,3125	1,28107
Q8	32	1,00	5,00	3,5938	,86585
Q9	32	1,00	5,00	3,1875	1,51205
Q10	32	1,00	5,00	3,6250	1,23784
Q11	32	1,00	5,00	3,0625	,76954
Q12	32	1,00	5,00	3,0937	1,53159
Q13	32	1,00	5,00	3,3438	1,67735
Q14	32	1,00	5,00	3,2188	,86956
Q15	32	1,00	5,00	3,3438	1,53685
Q16	32	1,00	5,00	3,5938	,78596
Q17	32	1,00	5,00	3,3750	1,56060
Q18	32	1,00	5,00	3,4688	1,60612
Q19	32	1,00	5,00	3,3125	,86412
Q20	32	1,00	5,00	3,5000	,89456
Q21	32	1,00	5,00	3,1250	1,38541

قائمة الملاحق

Q22	32	1,00	5,00	3,2500	1,43684
Q23	32	1,00	5,00	3,0312	1,40240
Q24	32	1,00	5,00	3,1250	,75655
Q25	32	1,00	5,00	3,8438	1,32249
Q26	32	1,00	5,00	3,5313	,86956
Q27	32	1,00	5,00	3,8125	1,20315
Q28	32	1,00	5,00	3,1875	,65984
Q29	32	1,00	5,00	3,4375	,96458
Q30	32	1,00	5,00	2,9688	1,33161
Q31	32	1,00	5,00	3,5000	,91256
Q32	32	1,00	5,00	3,4063	,89563
x1	32	1,60	5,00	3,3062	,89007
x2	32	1,00	5,00	3,4187	,89654
x3	32	1,20	5,00	3,2125	,76254
x4	32	1,00	5,00	3,4323	,85314
x	32	1,35	5,00	3,3424	,93562
y1	32	1,33	5,00	3,1354	,99456
y2	32	1,00	5,00	3,5000	,97555
y3	32	1,67	5,00	3,4792	,88774
y4	32	1,00	5,00	3,2917	,97856
y	32	1,33	5,00	3,3516	,96273
N valide (liste)	32				

نتائج الإنحدار البسيط والمتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,768 ^a	,590	,576	,62661

a. Prédicteurs : (Constante), x1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	16,953	1	16,953	43,178	,000 ^b
Résidus	11,779	30	,393		
Total	28,732	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x1

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,605	,432		1,398	,172
x1	,831	,126	,768	6,571	,000

a. Variable dépendante : y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,782 ^a	,611	,598	,61043

a. Prédicteurs : (Constante), x2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	17,554	1	17,554	47,108	,000 ^b
Résidus	11,179	30	,373		
Total	28,732	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,041	,354		2,945	,006
x2	,676	,098	,782	6,864	,000

a. Variable dépendante : y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,850 ^a	,722	,713	,51594

a. Prédicteurs : (Constante), x3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

قائمة الملاحق

1	Régression	20,747	1	20,747	77,937	,000 ^b
	Résidus	7,986	30	,266		
	Total	28,732	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédictors : (Constante), x3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,083	,273		3,971	,000
x3	,706	,080	,850	8,828	,000

a. Variable dépendante : y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,816 ^a	,666	,655	,56577

a. Prédictors : (Constante), x4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	19,129	1	19,129	59,761	,000 ^b
Résidus	9,603	30	,320		
Total	28,732	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédictors : (Constante), x4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,511	,258		5,848	,000
x4	,536	,069	,816	7,731	,000

a. Variable dépendante : y

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,926 ^a	,858	,837	,38833

a. Prédicteurs : (Constante), x4, x1, x2, x3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	24,661	4	6,165	40,883	,000 ^b
Résidus	4,072	27	,151		
Total	28,732	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x4, x1, x2, x3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,285	,282		1,012	,320
x1	,432	,117	,399	3,689	,001
x2	,099	,143	,114	,693	,494
x3	,059	,176	,071	,335	,740
x4	,324	,080	,493	4,030	,000

a. Variable dépendante : y