



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ملكرة تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:



دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال _ دراسة حالة مؤسسة التوزيع الكهرباء و الغاز لولاية المنية _

من إعداد الطلب:

سقاد شريفة

خوس وفاء

نقحت وأجيزت علنا بتاريخ :

أ. د/ حجاج مراد	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/ بلعري محمد	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د/ قمبر عبد الرؤوف	أستاذ محاضر أ+د	جامعة غرداية	رئيسا
د/ برهان نور الدين	أستاذ مساعدا أ	جامعة غرداية	منقشا

السنة الجامعية: - 2022/2021 م



جامعة غرداية.....



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ملكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعضنا.....وان:

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال _ دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمنطقة _

من إعداد الطالبتين:

سقاد شريفة

خوس وفاء

نوقت وأجيزت علنا بتاريخ :

أ. د / حجاج مراد	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د / بلعوي محمد	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د / قمبر عبد الرؤوف	أستاذ محاضر أ+د	جامعة غرداية	رئيسا
د / برهان نور الدين	أستاذ مساعدا	جامعة غرداية	منقشا

السنة الجامعية: - 2022/2021 م

فَقُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ
وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ

فَسِيرُوا فِي آيَاتِنَا وَلَكُمْ
رُسُلٌ مِثْلُ رُسُلِكُمْ

فكرة

الإهداء

الى من كَلَّه الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار **والدي العزيز** حفظه الله إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ربحانة حياتي و بهجتها **أمي العزيزة** أسأل الله أن يحفظها لنا.

إلى من علموني علم الحياة إلى إخوتي و أخواتي إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ربحانة حياتي و بهجتها أمي العزيزة أسأل الله أن يحفظها لنا.

إلى من علموني علم الحياة إلى إخوتي و أخواتي (رقية، خالد، عائشة، آية ، أيوب) ودون أن أنسى زوجة أخي حفظها الله .

الى من كانت عوننا كبيرا لي في اعداد هذه المذكرة زميلتي و صديقتي (خنوس وفاء) وفقها الله

أهدي إليكم جميعا رسالة الماجستير، داعية المولى سبحانه وتعالى أن تكمل بالنجاح والقبول -

سقاد شريفة

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى
مهداة إلى الولدين الكريمين حفظها الله وأدامها نورا لبري

إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى؛

والتي العزيزة رحمة الله عليها.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يدخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي
علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى؛

والذي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إل أخواتي الغاليات

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والابداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة
تعلمنا إلى؛

صديقاتي وزميلاتي؛

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من دور وعبارات من أسمي وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا
لي من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح إلى أساتذتي الكرام؛

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

وفاء خنوس

كلمة شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أول من يشكر و يحمد آناء الليل و أطراف النهار هو العلي القهار الأول و الآخر و الظاهر و الباطن الذي أغرقنا بنعمه التي لا تعد و لا تحصى و أغدق علينا برزقه الذي لا يفنى ، فله جزيل الحمد و الثناء العظيم.

لله الحمد كله و الشكر كله أن وفقنا و ألهمنا الصبر على المشاق التي واجعتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع ، و الشكر موصول لكل أساتذة قسم علوم التسيير .

كما نرفع كلمة شكر الى الدكتور المشرف و مساعد المشرف

"حجاج مراد" و "بلعري محمد" اللذان ساعدانا على انجاز مذكرتنا.

و نشكر أستاذة التربص الميداني " ميحافظ خديجة" التي لم تبخل علينا بنصائحها و ارشاداتها ، كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد .

و في الأخير لا يسعنا الا ان ندعو الله عز و جل أن يرزقنا السداد و الرشاد و أن يجعلنا هداة مهتدين.

سقاد شريفة

خنوس وفاء

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مظمات الأعمال دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمنية

المصن

تسعى هذه الدراسة إلى التعريف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (84) استبيان على عينة الدراسة، وتم تحليل (74) استبيان المتمثلة في الاستبيانات الصالحة للتحليل باستخدام برنامج spss v25 وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أنه يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات والمقترحات الضرورية للمؤسسة محل الدراسة من أجل أخذ أسبقية التميز في مجال نشاطها، ولعل أهمها ضرورة توفير مناخ عمل مناسب لممارسة أبعاد القيادة التحويلية بغية تحقيق التميز التنظيمي بشكل تام.

كلمات مفتاحية : القيادة التحويلية، التميز التنظيمي، مديرية توزيع الكهرباء والغاز

Abstract:

This study seeks to define the role of transformational leadership in achieving organizational excellence in the Director of Electricity and Gas Distribution in Al-Meniaa. Continuing results indicate that there is a statistically significant impact of the dimensions of transformational leadership on organizational excellence in the institution under study at a level of morale of 5%, and in light of these results, the study concluded a set of recommendations and proposals necessary for the institution under study in order to take precedence over excellence in its field of activity, and perhaps the most important of which is the need to provide an appropriate work environment to practice the dimensions of transformational leadership in order to achieve organizational excellence.

Keywords : Transformational Leadership, Organizational Excellence, Electricity and Gas Distribution Directorate

الفهرس

الفهارس

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
IV	Abstract
VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
أ-ح	المقدمة
10	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة
10	تمهيد الفصل الأول
11	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
11	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية.....
12	المطلب الثاني : أهمية و أبعاد القيادة التحويلية.....
14	المطلب الثالث: القائد التحويلي
16	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول التميز التنظيمي.....
16	المطلب الأول: تعريف التميز التنظيمي و أهميته
18	المطلب الثاني: أهداف و أبعاد التميز التنظيمي.....
19	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية و التميز التنظيمي
21	المبحث الثالث : الدراسات السابقة.....
21	المطلب الأول: الدراسات العربية (العربية و المحلية)
24	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
25	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل الأول.....
32	الفصل الثاني :دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمنبعة
33	تمهيد الفصل الثاني.....
34	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
35	المطلب الأول: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة
43	المبحث الثاني: الإجراءات المهنية المتبعة في الدراسة
44	المطلب الأول: طريقة الدراسة
46	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
49	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها
49	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
64	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة
67	خلاصة الفصل الثاني
70-69	الخاتمة.
75-74	قائمة المصادر و المراجع
78-77	الملاحق
	الفهرس
	الملخص

فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	مقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية	(01)
36	عدد ونسبة الإستبانات الموزعة و المسترجعة	(02)
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(03)
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(04)
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(05)
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي للوظيفة	(06)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(07)
42	محاور الاستمارة و عدد ونسبة فقرات كل محور	(08)
43	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة	(09)
45	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التأثير المثالي	(10)
46	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التحفيز الالهامي	(11)
47	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الاستشارة الفكرية	(12)
48	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الاعتبار الفردي	(13)
49	اختبار t-test للعينة الواحدة للقيادة التحويلية	(14)
50	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء تميز الموارد البشرية	(15)
51	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء تميز الهيكل التنظيمي	(16)
52	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء تميز الاستراتيجية	(17)
53	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء تميز الثقافة التنظيمية	(18)
54	اختبار t-test للعينة الواحدة للتميز التنظيمي	(19)
55	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	(20)
56	اختبار التباين الأحادي للقيادة التحويلية و المتغيرات الديمغرافية	(21)
59	اختبار التباين الأحادي للتميز التنظيمي و المتغيرات الديمغرافية	(22)
61	اختبار التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين ومعامل الالتواء	(23)
62	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة التحويلية و التميز التنظيمي	(24)
63	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التأثير المثالي و التميز التنظيمي	(25)
64	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد القيادة التحويلية	(26)

فهرس الأشكل

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموزج الدراسة	(01)
33	الهيكمل التنظييمي لمؤسسة سونلغاز المنيعة	(02)
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(03)
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(04)
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(05)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوظيفة	(06)
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(07)
60	لوح الانتشار للمتغير التابع و المتغيرات المستقلة الأربعة	(08)

فهرس للاحق

رقم لصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
77	عدد عمل مؤسسة سونلغاز	(01)
78	استمارة الاستبيان	(02)
82	حجم عينة الدراسة	(03)
83	مخرجات برنامج spss	(04)

مقدمة

أ - توطئة

يشهد العصر الحالي العديد من التحليلات و التحولات الكبيرة في ظل بروز العولمة الاقتصادية و مع بداية الألفية الثالثة، و أمام تلك التحليلات أصبحت القيادات الإدارية التقليدية بأساليبها غير قادرة على تحقيق مستوى التميز المرغوب في المنظمات، و بناء على هذا الاطار تأتي القيادة التحويلية كمنظومة قيادية يقوم على فلسفة توجيه جهود الأفراد نحو الوضع المرغوب فيه.

يعد 1978 Burns أول من نظر للقيادة التحويلية و تعد تلك النظرية تحول من النظريات التي تركز على القائد الى النظريات التي تركز على عملية القيادة، ويرى Bass 1985 أن القيادة التحويلية هي عملية لشارة التاجين لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات و كذلك قال د. سيد الهوارى في كتابه القائد التحويلي و تغيير المستقبل أن الاشارة العقلية + الاهتمام الفوي + الجاذبية الالهامية تجعل هناك دافعية أقوى لتحقيق امال اكبر بمجهود اٍضفي و النتيجة تكون أداء أفضل من المتوقع.

أ. إشكالية الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرض لموضوع القيادة التحويلية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، تم اختيار مؤسسة سونلغاز نموذجاً للدراسة و قد تم صياغة لإشكالية الرئيسية كالتالي:

ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية المنبوعة ؟

و للإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة إشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

ل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و التميز التنظيمي في

المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% ؟

ل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحقّين حول حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات

الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى

معنوية 5% ؟

ل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحقّين حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات

الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى

معنوية 5% ؟

ل يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟

ب. فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي :

الفرضية العامة: نسلم القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل التأكد من صحة الفرضية العامة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحققين حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5% .

و يندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

1-2- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحققين حول القيادة التحويلية تعزى لمغير العمر عند مستوى معنوية 5% .

2-2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحققين حول القيادة التحويلية تعزى لمغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5% .

3-2- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحققين حول القيادة التحويلية تعزى لمغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5% .

4-2- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحققين حول القيادة التحويلية تعزى لمغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5% .

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحققين حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5% .

و يندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

- 3-1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحقّين حول التمييز التنظيمي تعزى لمغّير العمر عند مستوى معنوية 5% .
- 3-2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحقّين حول التمييز التنظيمي تعزى لمغّير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5% .
- 2-3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحقّين حول التمييز التنظيمي تعزى لمغّير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5% .
- 2-4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحقّين حول التمييز التنظيمي تعزى لمغّير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5% .
- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية على التمييز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

ج. مبررات إختيار الموضوع:

نم اختيار هذا الموضوع عن عدة أسلب منها:

- الرغبة الذاتية في دراسة والتعوف على كل من القيادة التحويلية والتميز التنظيمي دخل المؤسسات الإقتصادية باعتبارها توجهنا الدراسي .
- الحدائة النسبية لموضوع القيادة التحويلية والتميز التنظيمي وغيب الدراسات لسابقة المتعلقة بهما عن مكتبة [جامعة غرداية .

د. أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر التالية:

- تجمع الدراسة بين متغيرين بالغني الأهمية في وقتنا الحاضر وهما القيادة التحويلية والتميز التنظيمي وأهميتهما في تطوير المنظمات .
- أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة من أجل البقاء في المنافسة واستمرارية وجودها .
- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لمكتبة جامعة غرداية .

هـ. أهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة سونلغاز بالمنية .

- تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي .
 - إبراز مساهمة القيادة التحويلية كمفهوم إداري حليث للمنظمات في تحقيق تميزها التنظيمي ، وبشكل خاص في المؤسسات محل الدراسة ، والمنظمات لأخرى بصفة عامة .
- و . حدود الدراسة :

تمت حدود الدراسة في المجالات التالية :

الحدود الموضوعية : تقتصر الحدود الموضوعية في هذه دراسة على دور القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي في سونلغاز بالمنية .

الحدود للمكانية : سونلغاز بالمنية

الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على جميع العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمنية بمختلف مستوياتهم الإدارية ، و البالغ عددهم .

الحدود الزمانية : امتدت الفترة الزمنية في انجاز هذه الدراسة من 2022/01/10 الى غاية 2022/05/1 أين تم توزيع الاستبيانات على العاملين و استعدادها منهم مع اجراء مقابلة شخصية مع المؤطرة و التي تعتبر اطار في مؤسسة سونلغاز و تحليل الاستبيانات بمختلف الاختبارات الإحصائية للوصول الى النتائج المرجوة .

ز . منهج الدراسة :

تماشيا مع لإشكالية والفرضيات المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع ، إعتدنا على المنهج الوصفي التحليل من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وقدتمت لاستعانة بعدة مصادر ومراجع من كتب سواء كلت باللغة العربية أو الأجنبية ومجلات علمية ،رسلات ماجستير ، وأطروحات دكتوراه ، وذلك بغية توضيح الإطار النظري و المفاهيمي لتغيرات البحث المتمثلة في القيادة التحويلية والتميز التنظيمي .

أما في جلب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة ، أين وقع إختيارنا على مؤسسة سونلغاز ، وقد تم الاعتماد على المصادر الأولية والتي تمثلت في لاستبانة ، وتم تحليل المعطيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS .

ح . مرجعية الدراسة :

من أجل تكوين الإطار النظري للدراسة، قفدت الدراسة بجمع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع من محف للمصدر و المراجع و لتي تضمنت: الكب العربية و لأجنبية، الأطروحات، الرسائل العلمية، و المقالات.

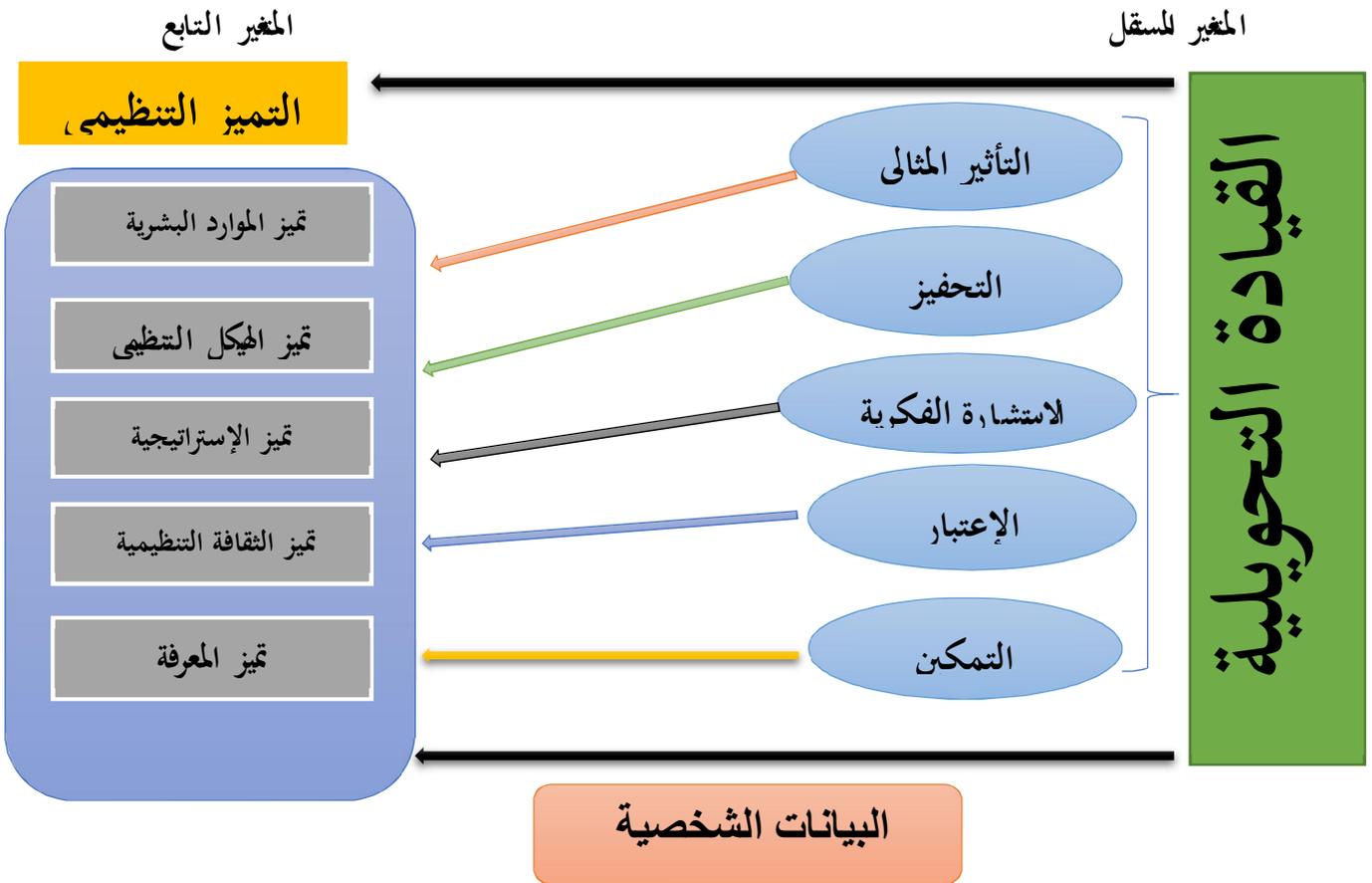
ط. صعوبات الدراسة :

إن أبرز لصعوبات لتي واجهتنا أثناء إكمال هذه الدراسة :

- صعوبة التوصل المباشر مع الأستاذ المشوف
- مشكلة مؤسسة محل الدراسة لتي تأخرت في موافقة بتسهيل المهمة .
- قص كبير في المراجع في مكتبة الجامعة

ي. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة من اعداد الطالبين بناء على دراسة صياحي الاخضر



ك. هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة وفصلين ثم خاتمة وفقا لطريقة IMRAD المعتمدة في إنجاز البحوث، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للدراسة للتعرف على ماهية القيادة التحويلية وكل ما يتعلق بأبعادها، وكذا إلى مفهوم التميز التنظيمي، و تطرقنا أيضا إلى العلاقة بين المفهومين من خلال تناول أبعاد القيادة التحويلية و أثر كل منها على التميز التنظيمي، كما تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع .

وفي الفصل الثاني تم دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المنيعه .

الفصل الأول
الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد الفصل الأول:

تعتبر القيادة التحويلية اليوم من أهم النظريات الحديثة ومحوراً هاماً تتركز عليه نشاطات المنظمة، فهي نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين ، ظهرت القيادة التحويلية لأول مرة سنة 1978 على يد (kyle sandele Burns) (2012 و للتعرف أكثر على مفهوم القيادة التحويلية تم تقسيم هذا البحث الى ثلاث مطب مفادها مايلي :

المطب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

المطب الثاني: أهمية و أبعاد القيادة التحويلية

المطب الثالث: خصص القائد التحويلي

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

تعريف القيادة

- إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كقطة لطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، وطك كما ذكر آرنت إلى أن الفعل اليوناني اليوناني بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم.¹
 - القيادة تعني عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة، كما عرفت بأنها تعني عملية تعني عملية استخدام القوة لإحلك نوع من التأثير في الغير، فهناك شبه إجماع على أن القيادة تعني عملية عملية التأثير في الأنشطة الفردية أو الجماعية و توجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة في موقف ما.²
 - وقد عرفها يش (Beach): على أنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة.³
- ومن هذه التعريفات نستنتج أن القيادة هي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف أو هي قوة التأثير على الآخرين، كما تعتبر القيادة أيضا من فنون التأثير على الآخرين.

ثانيا : تعريف القيادة التحويلية:

- القيادة التحويلية هي عمل تغيير قوي يشرك الأفراد الذين يقودون إلى التغيير نحو لأحسن و للمشاركة بطريقة هادفة.⁴
- هادفة.⁴
- و يعرفها Burns بأنها عملية يسعى من خلالها الرؤساء و المرؤوسين بمساعدة بعضهم البعض للإرتقاء لمستويات أعلى من مستويات أعلى من الأخلاق و الدوافع لسلوكيات.⁵

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 86

² طلق عوض الله السواط و آخرون، الإدارة العامة (المفاهيم-الوظائف-الأنشطة)، دار حافظ للنشر، ص 230

³ زباني إيمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 32

⁴ Edward J. Shelton PhD, transformational leadership: trust, Motivation and Engagement, 2012, Link

<https://fr.scribd.com/book/387254878/Transformational-Leadership-Trust-Motivation-and-Engagement>

⁵ سامية عبد الله العواودة، القيادة التحويلية و أثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير تخصص الإدارة العامة، جامعة آل بيت، الأردن، 2017، ص 11

قدم خبير القيادة جيس ماكريجور بيرنز مفهوم القيادة التحويلية في كتابه لصادر سنة 1978 على أنها عملية حيث يرفع حيث يرفع القادة و أتباعهم بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاق و التحفيز.¹
ومن خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج أن :

- القيادة التحويلية لها القدرة على التغيير في رسالة المنظمة
- تشجع المرؤسين فكريا و إبداعيا
- القيادة التحويلية هي تغيير المؤسسة من واقع إلى واقع آخر
- يتمثل اللف لأسلي للقيادة التحويلية في تحويل الأفراد و المؤسسات من التفكير التقليدي إلى التفكير غير التقليدي والحث على تغيير طريقة التفكير.

ثالثا: خصص القيادة التحويلية

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد القيادة التحويلية

أولا: أهمية القيادة التحويلية

تتمثل أهمية القيادة التحويلية في :²

- تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء التنظيمي، ضمن نسق متكامل و مترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية و الخارجية، و تضع قيما للمظمة، و تبحث تغيرات في ثقافتها و معتقداتها،
- تحمل القيادة التحويلية بمكن فكرة المسؤولية لأخلاقية التي بدورها تشكل عصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل الى الأتباع للعمل الى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم لشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، و تسهل هذه المؤسسة، و تسهل هذه الفكرة اكسلب لسلوك التعلوني لدخل المؤسسة.³

ثالثا : أبعاد القيادة التحويلية

اعتمد كل من Bass & Avolio على أربعة أبعاد وهي الأكثر استخداما و تتضمن :⁴

¹ Mind tools content ,transformational leadership , sit <https://www.mindtools.com/pages/>, browsed on 15/03/2022, on the clock 22:04

² مكبر علي و تومي حسينة، القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز و التفوق للمنظمات، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، 27(2)، الجلفة، ص 89

³ بوخناف نسيم و بوعجل مسعود، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، 2019 ص 6

⁴ سامية عبد الله العواودة، القيادة التحويلية و أثرها على الإلتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص (18-20)

لتأثير المثالي Idealized Infuence :

يف هذا البعد سلوك القائد الذي يتمتع بالحجب و إحترام وثقة و تقدير التابعين كما و أن القائد التحويلي يتمتع بشخصية جذابة و محبوبة تؤثر في التابعين و تجعلهم يتأملون فيما يقول و يفعل بحيث يقوم التابعين بتقليده و إعتبراره المثل الأعلى لهم .

لإستشارة الفكرية Intellectual Stimulation :

يمارس القائد من خلال هذا البعد التقص العاطفي لتحفيز العاملين لتحقيق أداء يفوق توقعاتهم و حثهم على إستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي عمل أو تصرف كما و ينبغي على القائد التحويلي إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين لإعادة النظر في طرق تفكيرهم لإيجاد حلول جديدة لمشكلات العمل التقنية و الإنسانية التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم كما و أن الاستشارة الفكرية تعد أمرا ضروريا عند القائد التحويلي و خاصة إذا طلت خبرته و معلوماته محدودة عن المشكلة .

لتحفيز الإلهمي Inspirational Motivation :

يعبر بعد التحفيز الإلهمي عن الإصل الروحي و الرمزي الذي يتبعه القائد للتأثير في المرؤوسين من خلال تحفيزهم و البعث في نفوسهم حب التحدي و القدرة على حل للمشكلات التي تواجههم و بالتالي الوصول إلى أعلى للمستويات من الإنجاز و تحقيق أهداف أكثر من توقعاتهم ، ولا يكون ذلك إلا من خلال كسب القائد لثقة التابعين و يعتمد في ذلك على الرموز و الشعارات و اللغة العاطفية و المثل العليا لرفع جهود التابعين و تعميق إيمانهم و انتمائهم وولائهم للمنظمة .

لإعتبار الفردي Individualization Consideration :

يظهر هذا البعد سلوك و تصرفات القائد الذي يظهر الاهتمام بالعاملين و يعمل على تحقيق الرفاهية و الإرتياح لهم، كما و يسعى القائد التحويلي دائما الى تحفيز التابعين و إلهامهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة للمستقبلية و التي تعتبر تحدي للأعمال و الأهداف لشخصية .

المطب الثالث: تعريف القائد التحويلي وخصائصه

أولا : تعريف القائد التحويلي

هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز و بناء و رؤية مشتركة و يلهم المرؤوسين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات و
للمشكلات و يسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين.¹

القائد التحويلي هو الذي يلهم مع الآخرين بطريقة ترفع من مستويات لسلوكيات الإيجابية التي تحقق عملية إدراك
عملية إدراك الحاجة للتغيير و صنع رؤية جديدة و أهداف محددة و مثالية للمنظمة.²

ثانياً: خصص القائد التحويلي

يحدد (Hetland & Sandal, 1992) متخصص للقائد التحويلي وهي:³

قدرة على التركيز و الانتباه:

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على لإصغاء و الانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على
الأمر المهمة في الموقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على
جعل الآخرون يتبنوها.

حمل للمخاطرة:

يتمتع القائد التحويلي بلشجاعة و تحمل للمخاطرة، و التي لا تعني البلاهة و الغباء كما قد يتبادر للهن،
فلشجاعة هنا تعني أن يكون للنفس موقف واضح يحمل من أجله المخاطرة المحسوبة و يفرض الوضع القائم غير الملائم

لثقة بالنفس و الآخرين:

يتمتع القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين و يثق الآخرون به بعيداً عن التسلط و الدكتاتورية، فسعيه الحث نحو
تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا يسسه إحساسه بالآخرين، و العمل على تمكينهم عن طريق تفويض جزئ لملاحيات لهم و
مشاركتهم في عملية صنع القرارات .

احترام الذات:

¹ مقال ، رابط الموقع <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D9%8A> ، تم النصفح في 2022/05/04، على الساعة 11:21

² مراد منصور، الحصال الست للقيادة التحويلية، رابط الموقع <https://www.rowadalaamal.com/%D8%A7>، تم النصفح في

2022/05/04، على الساعة 11:35

³ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص (31،32،33).

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم و المثل الأساسية التي في ضوئها تشكل أقواله و تصرفاته و يؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول، كما و أنه يدرك أن لسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة و الاحترام و التقدير و الولاء عند الآخرين و هو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية تغيير بل أن كثيرا من جهود التغيير تضع بسبب علم ثقة المرؤسين بالقائد.

لقدرة على الاتصال:

تمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، و يعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع و بذلك فإنه يتمتع بالقدرة على الاتصال و يصل المعنى لآخرين مستدافين تلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

لإحسب بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة و معنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم و فعاليتهم في أداء أعمالهم.

المبحث الثاني: ماهية التميز التنظيمي

لنظر إلى مفهوم التميز التنظيمي من خلال الاطلاع على آراء الكتاب والمتخصصين في مجال الإدارة، نجد أن هناك اختلافا بينهم في التوصل إلى مفهوم موحد للتميز التنظيمي، ويمكن إرجاع ذلك إلى اختلاف توجهات الكتاب والباحثين والمجالات التي تجرى فيها البحوث. لذا رأى الباحث أن يتم استعراض بعض المفاهيم التي قدمها عدد من الباحثين والكتاب للتوصل إلى مفهوم التميز التنظيمي

المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي

تعريف التميز:

يمكن تعريف التميز في جملة على أنه يضم التفرد والتجديد، والطموح والتفوق، وهو في جوهره مطب حوي لجميع المنظمات لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، وهو من أهم الأنشطة الاستراتيجية في المنظمات، ليس لتتمكن من الاستمرار من لاستمرار والبقاء فقط، بل لتتمكن من المنافسة.¹

التميز التطبيقي:

¹ ضيف سعيدة، 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، المجلد 11 العدد 02 (2018)، ص 6.

يعرف التميز التنظيمي بأنه تميز إداري ووظيفي في المنظمة ، يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب الجوانب التنظيمية، و تسويق الجهود والأنشطة والأعمال من أجل ذلك، مما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها.¹ إن مفهوم التميز التنظيمي هو الوصول إلى الأداء الذي يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنقسة ، ويحقق تطلعات تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.²

تعريف Mcgregor: التميز التنظيمي هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز

داخل المنظمة ويضمن العديد من قوى التي تشكل هيكل المنظمة.(Mcgregor)³

يشير بوسالم أن التميز التنظيمي ليس هدفا محددًا ، وموضوعًا يمكن الوصول إليه ولا هو مكان مقصود أو نهاية حيث يمكن نهاية حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليها ، بل هو السعي المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة أفضل في كل شيء أفضل في كل شيء ، ومختلفة عن المنظمات الأخرى.⁴

ثانياً: أهمية التميز التنظيمي

يمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:⁵

- تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي ، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم ، ويزيد من ولائهم ، مما يساهم في نجاح المنظمة وتقدمها .
- زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنقسة غير المحدودة والتسارعة ، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنقسة بين المنظمات .
- توفير المورد البشري لكفاء ، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار ، مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء .

نورة عبد الله حزام الشهراني ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، إدارة¹ وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد ،ص 37.

محمد بن سعيد العمري ، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي :دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي ،مجلة العربية للإدارة ،العدد الاقتصادي 4،المجلد 37 العدد 4، ديسمبر 2017، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية ،ص 117.

³ ضيف سعيدة ، نفس مرجع سابق، ص 06

صياحي الأخضر ،دورة القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير ، تخصص علوم⁴ التسيير ،، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2018/2019، ص 90

⁵ نفس مرجع ،ص 99

- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات ولصعوبات من خلال التعلم السريع ، وكذا برامج التدريب والتطوير لتي تعمل على تنمية المهارات والقدرات ، بكف تهيئة الأداء .
- زيادة الدقة في أعمال المنظمة ، واختيار أحسن أساليب العمل بكف تطوير وتجهيز المنتجات والعمليات .
- خلق ثقافة الزبون على حق دائما ، أي ينبغي معاملتهم بجدية وألا يشعروا بسوء المعاملة أو الخداع .
- تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات ، وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي .

ثانيا: أهداف التمييز التنظيمي

1. ربط إستراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات لإيجابية المؤسسة .
2. فهم مبادئ وتطبيقات نموذج التميز الأوربي ، و إستخدامها في إدارة التغيير المؤسسي .
3. تنفيذ مهجية التقييم برادار التعرف على وسائل إستخدام عناصر ، ومتطلبات التميز لصالح تحقيق أهداف التحول في المؤسسات .
4. بناء خارطة الطريق لتطبيقات التميز والدعم والمتابعة لمتطلبات لشفافية .
5. دراسة سبل تنفيذ مهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة .
6. متابعة نتائج التقييم الذاتي المتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من المؤسسة ، وتجهيز طريقة التقييم .
7. تطبيق مهجية رادار في تطوير خدمات المعاملين المباشرة .
8. إعداد إستمارة الترشيح والتقييم الذاتي .
9. نشر أفضل الممارسات و بث روح للمسؤولية في متطلبات لشراكة نحو المجتمع والموردين .
10. تطبيق متطلبات الواقعية والتنمية للاستدامة لبيئة وثقافة المؤسسة .
11. تأسيس مسؤولية المؤسسة نحو المجتمع في مراحل التميز .

12. تطبيق مبادئ إدارة التغيير لشاملة للمؤسسات الخدمائية، ودورها في رفع الأداء المتميز .

13. ورشة التميز من خلال تأسيس التصل المؤسسي الفعال.¹

ثالثاً: أبعاد التميز التنظيمي: بعد فحص ما قدمته الدراسات والممارسات المتعلقة بأبعاد التميز، ولأغراض بلوغ غايات هذه الدراسة تم، تم الاعتماد على دراسة Organ&Batman و لتحديد الأبعاد الحاصلة بالتميز التنظيمي التنظيمي.²

- تميز القيادة: يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال المحدية بصورة تسعد المنظمة على مواجهة العمليات للضطرة المتعددة. (المجلي 2009)
- تميز المرؤوسين: يمثل درجة نصف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانية إبداعية متميزة تساعدها على تحطى العقبات التي تواجهها دونما أي تذمر، وتشجيع الآخرين على للمشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة. (السعودي، 2008)
- تميز لاستراتيجية: هو سعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركاتها وفق رؤية متكاملة ووضحة وفق قناعة بأنها الإطار لصحيح والمنهج لسليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة بما يحقق رضا عملائها في واقع يحرص فيه الفواصل للمكانية والزمانية إذ يصبح التوجه لاستراتيجي هو الأداء المهنية لصحة لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق أدائها المتميز على المدى الهني طويل الأمد وقصير الأمد على حد سواء (القيسي، 2016)
- تميز الهيكل التنظيمي: ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي هيف بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل بمن أجل تمكين لأعضاء
- الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في الشركة. (الخرشة، الزريقات، نور، 2013)
- تميز الثقافة التنظيمية: يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية، تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ، وتشمل على عنصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، لأصالة، النشاط القبلي، الاستقلالية ومواجهة

¹ أسامة خيري، التميز التنظيمي، عمان دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى (2014)، ص. 24، 23.

² ضيف سعيدة، مرجع سبق ذكره ص 10

للشكليات)، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات و المرؤوسين ، الأمر الذي يحدد
يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير . (بوسالم 2017)

المطب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية و التميز التنظيمي

أصبحت القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدفع الإلهمي، الإستشارة الفكرية، و الإعتبارية الفردية) ،
(، تكسي أهمية كبيرة في تميز المنظمات، و سيتم شرح و توضيح علاقة كل بعد بالتميز في المنظمات على النحو الآتي: ¹
ن القيادة التحويلية لها علاقة طردية بعدها التأثير المثالي بالتميز التنظيمي والذي يعتبر المحرك لألسي للمرؤوسين حيث لا يمكن تحقيق التميز
التنظيمي إذا غلب جلب التأثير المثالي في القائد الذي يعتبر قدوة للمرؤوسين يتم لسعي لمحاكاته .
رتبط تحقيق التميز التنظيمي بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية من خلال لسلوك التحفيزي الذي يخلق ثقافة التسلمح في حالات الفشل أو
التقصير و اعتبار تلك وسيلة للتعلم و لاصغاء للعاملين و الاهتمام برغبتهم و تشجيعهم على الابتكار و الابداع و التنوع و التطوير
للمستمر و الاعتراف و الاشادة بإنجازاتهم من أجل الرفع من مستويات الاداء بالتالي نقول أن هناك علاقة قوية بين الدفع الالهلي و التميز
التنظيمي .

طهر العلاقة من خلال إثارة القائد في رؤوسه للتفكير بطرق جديدة في حل للشكليات الأمر الذي يرفع من مستوى الروح المعنوية فتشجع عنه
إثارة دافعية الافراد و تعزيز ثقتهم في أنفسهم و رضاهم عن المنظمة و التزامهم تجاهها و بالتالي تتزايد رغبتهم في تحمل المسؤولية عن التميز
وهو ما يعني أن للاستشارة الفكرية علاقة قوية بالتميز التنظيمي .
يركز على تصرفات و سلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي . ²

و: ³

ظهر العلاقة بين الاعتبارية الفردية أو الاهتمام بمشاعر الافراد و التميز التنظيمي إلا الامر الذي يزيد من ارتباط الخلف بالمنظمة و ولاءه
لها من هنا تظهر علاقة بين الاعتبارية الفردية و التميز التنظيمي في المنظمة .

¹ بوخناف نسيم ، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط -جيجل- مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل
شهادة الماستر في علوم التسيير ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، 2020/2019 ص 43، 42.

² بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة بأداء الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 18، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 27

³ صياحي الاخضر، مرجع سبق ذكره، ص 144، 143، 142.

ن القادة التحويلين يعملون على الاستشارة الفكرية التاجين ملتزمين منهم تقديم آرائهم من أجل تطوير وتنفيذ الاستراتيجية عبر صياغة رؤية واحدة مشتركة ووضحة يتفق عليها الجميع ورسالة محددة ودقيقة فكلامهم يعتبر أداة نفسية قوية بين الافراد تولد لديهم الاحساس والرغبة في تقديم أفكار ا ابتكارية وابداعية عبر مشاركتهم وأثارهم ولا يهني اختيار عينة لتمثيل الجميع في صياغة الرؤية وتحديد الرسالة لأن لكل يريد أن يعيش حلم للمستقبل بمخاطرة وفوضة ولذلك لا يعتبر اشراك الجميع في توضيح الرؤية وصياغة الرسالة من سبيل ضياع الوقت لان هذا الوقت يسعد الناس على الالتزامات بما يقتنعون به

رى النظرية لتي جاء بها "ماسلو" للحاجات أن هناك دوافع عند الافراد للعمل والانجاز من أجل مواجهة احتياجاته لاساسية ومركزية في وقت معين تستحوذ على تفكير الإنسان العامل وتكون في مقدمة تفكير ،لذلك سيعمل من أجل الوصول إلى تحقيق تلك الحاجة ،لكن بمجرد أن تلي تلك الحاجة سوف لن تشكل دافعا للعمل لذلك فإن الانسان دائما يخلق حاجات جديدة تبرز عندما تتحقق الحاجة القديمة ،فالقائد التحويلي الذي يسعى لأن يصل التميز التنظيمي عليه أن يراعي تلك الحاجات وتطورها بدء المتب الجيد الذي يضمن سد حاجات الفرد الفسيولوجية وحتى حاجات الاحساس بلطمأنينة والامان والتي تعني التحرر من الخوف والخطر والتهديد ،ويتم سدها عن طريق لضمان الوظيفي ،بالإضافة الى تحقيق الذات والتي يعني أن يصل القائد بالمرؤوسين الى أن يكونوا ما يحبوا أن يكونوا عليه ،كل هذا سوف يدفع الفرد دفعا للإنجاز والتميز في أداء الأعمال لدخل المنظمة

نك شبه اتفاق بين الباحثين على أن التمكين يخلق لدى الافراد وخصمة في المستويات الدنيا ثقافة قوية ترفع روح التعاون والالتزام وتوفر الثقة والامان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء للمنظمة وهذا لما بحثوه من قيم عليا وتقاليد مؤسساتيه وهذا ما يدفع المرؤوسين نحو تحقيق الاهداف المرجوة وبلوغ التميز التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطب الأول: الدراسات العربية

• الدراسات المحلية:

الاقتصادية (أطروحة دكتوراه 2018/2019)¹

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم ، و اثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي، و اختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً للاختلاف خصائصهم لشخصية و الوظيفية ، شمل مجتمع الدراسة جميع الإداريين المتواجدين في مختلف مديريات و دوائر مؤسسة مجمع كوندور حيث بلغ عدد العينة 173 مفردة ، باستخدام برنلج Spss لتحليل البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي .

تم التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهمي ، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكن) على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة
- 77% من التباين المحلل في التميز التنظيمي صدره القيادة التحويلية .
- كما توصلت الدراسة أيضا الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المحققين حول متغيرات الدراسة تعزى الى المتغيرات لشخصية و الوظيفية باستثناء وجود فروق في إجابات المحققين حول متغير التميز التنظيمي تعزى الى الخبرة في العمل و لصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة من 3 الى 5 سنوات .

- و خلصت الدراسة في الأخير بقتراح نموذج لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي .

(دراسة ميدانية) (مقال منشور 2018).¹

صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018

هافت هذه الدراسة الى ابراز الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي وقد انطلق الباحثان من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفرعية و بغية تحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان استبانة شملت 36 فقرة كأداة رئيسية لجمع المعلومات حيث وجمت على 60 موظف من أصل 540 موظف من مديريّة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة أي ما يعادل 11.11% تقريباً تم اختيارهم بشكل عشوائي من المجتمع المدروس ، و بعد المعالجة لإحصائية و باعتماد برنامج Spss24 تم تأكيد وجود علاقة إحصائية و أثر إيجابي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي و بناء على ذلك النتائج تم الخروج بمجموعة من التوصيات من بينها لاستمرار بتقديم الحوافز للأفراد المتميزين في الأداء و الثناء على جهودهم و تشجيعهم على العمل الجماعي بصورة أكبر .

● الدراسات العربية :

جامعة الملك سعود، (دراسة تطبيقية) (رسالة ماجستير 2016).²

هافت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و بلغت عينة الدراسة 149 من عضوات هيئة التدريس من حملة الدكتوراه تم الوصول في الأخير الى أهم النتائج من بينها انه يوجد علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية و أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) و التميز القيادي و البشري و الخدمي ، أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز (بعد التمييز البشري و التميز الخدمي) بالخلاف طبيعة العمل، أما أهم التوصيات لا بد من وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة و الحرص على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل و جعلها قدوة للعاملين ، كذلك ضرورة الحرص على إعداد قيادات جديدة و زيادة الدورات التي تهتم بتعريف العاملين بمفهوم التميز و تبنيه كاستراتيجية.

¹ ضيف سعيدة و علة مراد، تبنى أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، الجلفة، 2018، ص 1

² وسام بنت مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 300

(دراسة تطبيقية) (رسالة ماجستير 2011)¹

هافت هذه الدراسة الى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العمل لسعودية في منطقة تبوك، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة لاستبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة و التي بلغت 295 مبحوثا اختبرت عشوائيا و بلغ عدد الاستبانات المستردة و القابلة للتحليل 210، لتشكل ما نسبته 71.2% من الاستبانات الموزعة و قدمت استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في معالجة البيانات و من أهم النتائج التي تم الوصول اليها:

- أن تصورات العاملين في وزارة العمل لسعودية للقيادة التحويلية و التميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في التميز التنظيمي
- أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره 56.2% من التباين في التميز التنظيمي.
- و بناء على نتائج الدراسة فإن الدراسة تصمي بتأسيس مناخ و بيئة تنظيمية محفزة و مساندة للتميز التنظيمي في الوزارة و توعية العاملين في الوزارة بأهداف و أهمية التميز التنظيمي .

شركات التأمين الأردنية (دراسة تطبيقية) (رسالة ماجستير 2012)²

هافت هذه الدراسة الى للكف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، و لتحقيق هذا الهدف قام البحث بتصميم استبانة تكلفت من 39 فقرة و ذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكلفت من المديرين العاملين في الإدارة العليا و الوسطى في شركات التأمين الأردنية إذ تم توزيع 489 استبانة و استرجع منها 434 و كلفت 422 منها صالحة للتحليل لإحصائي، و في ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام لاختبارات إحصائية من خلال اجراء تحليل الانحدار البسيط و تحليل الانحدار المتعدد التدرجي و وصلت الدراسة الى نتائج أهمها :

- أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً .

¹عايد عويض العطوي، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، الإدارة العامة، جامعة مؤتة، السعودية، 2011

²حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012

○ كان للتأثير المثالي نسبة أكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية . ووفقا للنتائج التي تم التوصل إليها تم الخروج بالتوصيات التالية:

تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية و ذلك لزيادة فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية و إعادة النظر في برامج و أساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في شركات التأمين الأردنية .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

4. Nick turner, Julian Barling (القيادة التحويلية و التفكير (المنطق) الأخلاقي (2002) .¹

هافت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك ارتباط أو علاقة بين التفكير لأخلاقي و القيادة التحويلية لدى مجموعة من المرؤوسين و المديرين .

لتحقيق هذا الهدف تم اختيار 3 عينات تنظيمية في كل من كندا و الو.م.أ ، تم جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة عن طريق استبيان تم توزيعه كلاتي:

- العينة الأولى كلت في جامعة كندية متوسطة الحجم تتكون من 64 مدير و 185 عمل.
 - العينة الثانية كلت في شركة ثصلات في الو.م.أ و تتكون من 43 مدير و 136 عمل.
 - العينة الثالثة كلت في مستشفى متوسط الحجم في الو.م.أ يتكون من 25 مدير و 86 موضة.
- و تم التوصل الى وجود اختلافات واضحة بين مستويات سلوكيات القيادة التحويلية التي أظهرتها مجموعة من القادة .
- وفي الأخير تم التوصية بإعادة فُس الدراسة على عينات أخرى للتأكد من وجود علاقة تربط التفكير لأخلاقي بسلوكيات القيادة التحويلية.

هافت هذه الدراسة الى تحليل الدوافع الرئيسية للتميز المؤسسي في القطاع العام و دمجها في قياس أداء شغل و موثوق ضمن حركات إصلاح و تحديث القطاع العام و إدارة الجودة الشاملة .

و لتحقيق الهدف تم جمع البيانات من 85 بلدية برتغالية و تم التوصل الى أن إدارة الجودة الشاملة تثير اهتماما كبيرا و تخصص العوائق الرئيسية و علاوة على ذلك فهي تعتبر من عوامل النجاح المحددة في الأدبيات الأدبيات النظرية ، كذلك يوفر الأداء تقييما أكثر واقعية لدعم الحكومة لسعيها للتميز المؤسسي .

¹ Nick turner, julian barling, Transformational leadership and moral reasoning, journal of Applied psychology, Vol 87, No 2, sheffield university, America, 2002 .

² Patrcica helena, organisational excellence in the public sector, thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, Sheffield hallam university, 2002

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و دراستنا الحالية

الجدول رقم (01): مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية من إعداد الطالبتين

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	معايير التشابه والاختلاف من حيث:	إسم الباحث، السنة وعنوان الدراسة
-	التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم و اثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي .	الهدف	صياحي الأخضر (2018) " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة دراسة حالة مجمع كوندور " .
جميع الكوادر و العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمنبعة	جميع الإداريين في مختلف مديريات و دوائر مؤسسة مجمع كوندور	مجتمع الدراسة	
-	أداة الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المتبع	

تعتبر القيادة التحويلية كمتغير مستقل في كلتا الدراستين	/	متغير مستقل	متغيرات الدراسة	<p>ضيف، و علة (2018) " بني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي_دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الجلفة "</p>
يعد التميز التنظيمي هو المتغير التابع في دراستنا	/	متغير تابع		
-	ايراز الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي	الهدف		
عينة من موظفي و اطارات مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المنيعه	عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز الجلفة	مجتمع الدراسة		
-	أداة الاستبيان	أداة الدراسة		
/	المنهج الوصفي ودراسة حالة	المنهج المتبع		
/	البيئة الجزائرية	بيئة الدراسة		
/	القيادة التحويلية	متغير مستقل	متغيرات الدراسة	
/	التميز التنظيمي	متغير تابع		
موضوع الدراسة لسابقة عني عني بالقيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة في حين كان هدفنا هو هدفنا هو دراسة واقع الموضوع في منظمات الاعمال.	هدفت كلا الدراستان بجعل موضوع القيادة التحويلية كمتغير أساسي يعني بالدراسة.	هدف الدراسة	<p>وسام بتمشعل الفس ، (2016) " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جامعة الملك سعود _ دراسة</p>	

تطبيقية			
"			
الاعمال .		مجتمع الدراسة	-
ركزت دراستنا على منظمات الاعمال في حين شملت دراسة وسام الجامعات السعودية.			
-	أداة الاستبانة	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المتبع	
الجامعات السعودية	بيئة الأعمال الجزائر	بيئة الدراسة	
-	القيادة التحويلية	المستقل	التغيرات
-	التميز التنظيمي	التابع	
الدراسة السابقة هافت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في حين دراستنا كان هدفها البحث على دور القيادة التحويلية.	هافت كلا الدراسات ومن خلال جعل القيادة التحويلية كمغير مستقل إلى الإحاطة به من جوانبه العديدة	هدف الدراسة	عيد عوض العطي (2011) " أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في جامعة مؤتة دراسة تطبيقية في وزارة العمل السعودية
الدراسة السابقة استهدفت وزارة العدل السعودية .	-	مجتمع الدراسة	
-	أداة الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المتبع	
هذه الدراسة شملت بيئة الأعمال السعودية.	/	بيئة الدراسة	
/	القيادة التحويلية	المستقل	

		المتغيرات		
		التابع		
/	التميز التنظيمي			
/	هدفت كلتا الدراساتين للبحث في موضوع القيادة التحويلية	هدف الدراسة	<p>حفظ عبد الكريم الغزالي (2012)</p> <p>" أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية " .</p>	
الدراسة السابقة اتخذت من شركات التأمين الأردنية كمجتمع لدراستها	-	مجتمع الدراسة		
-	أداة الاستبيان	أداة الدراسة		
/	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المتبع		
الدراسة السابقة ذهبت لبيئة الأعمال الصناعية في دولة فلسطين	بيئة الأعمال في القطاع الصناعي العربي	بيئة الدراسة		
-	القيادة التحويلية	المستقل		المتغيرات
المتغير التابع في الدراسة السابقة هو فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.	-	التابع		
هافت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية و التفكير لأخلاقي	-	هدف الدراسة		<p>Nick turner, Julian Barling</p> <p>القيادة التحويلية و التفكير الأخلاقي (2002)</p>
مجتمع الدراسة في الدراسة السابقة شمل عدة مؤسسات في كندا و الو.م.أ	-	مجتمع الدراسة		
-	الاستبيان	أداة الدراسة		
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع		

	التحليلي		
الدراسة السابقة خاصة بالبيئة الكندية الأمريكية . وبيئتنا خاصة بالبيئة الجزائرية.	/	بيئة الدراسة	
هافت الدراسة السابقة الى تحليل الدوافع الرئيسية للتميز التنظيمي الذي يعد المتغير التابع بالنسبة لدراستنا .	-	هدف الدراسة	
-	-	مجتمع الدراسة	
-	الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المتبع	
/	/	بيئة الدراسة	
التميز التنظيمي	-	المستقل	المتغيرات
/	-	التابع	

**Atricia _ (2018
Helena
التميز التنظيمي في القطاع العام
2002**

خلاصة الفصل الأول:

تم التوصل من هذا الفصل أن القيادة التحويلية و التميز التنظيمي مفهومان يكسبان أهمية كبيرة من خلال مساهمتهما في نجاح منظمات الأعمال وكذا تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة فعالة، كما أن هذا النمط الحثيث من القيادة يولي أهمية كبيرة للمرؤوسين باعتبارهم مصدر النجاح والتميز، فهو يتيح لهم حرية والإبداع من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتوفير الحرية لهم في حل المشاكل، لأن اعتماد المنظمات على هذا النمط الحثيث في القيادة يضمن للمنظمة الاقتصادية الجودة والتميز في أدواتها.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع

الكهرباء و الغاز بالمنية

تمهيد المصل الثاني

بعد أن تطرقنا للإطار النظري لمغيرات الدراسة المتبعة، سنحول في هذا المصل إسقاطه ميدانيا بمؤسسة "توزيع الغاز بالكهرباء و الغاز بالمنية"، حيث سيتم في البداية تعريف المؤسسة محل الدراسة وكذا تبيان هيكلها التنظيمي التنظيمي ثم وصف مهجد الدراسة ، ومن ثم تبيان المهجية المعتمدة وخصائص عينة الدراسة ليطم في الأخير عرض و تفسير عرض و تفسير النتائج طبقاً لأبعاد القيادة التحويلية و المتغير التابع التميز التنظيمي، و اختبار فرضيات الدراسة باستخدام لاختبارات اللازمة، و على هذا الأسس تلخصت مباحث هذا المصل إلى:

المبحث الأول: التعرف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المهجية اللازمة

المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتيج الدراسة

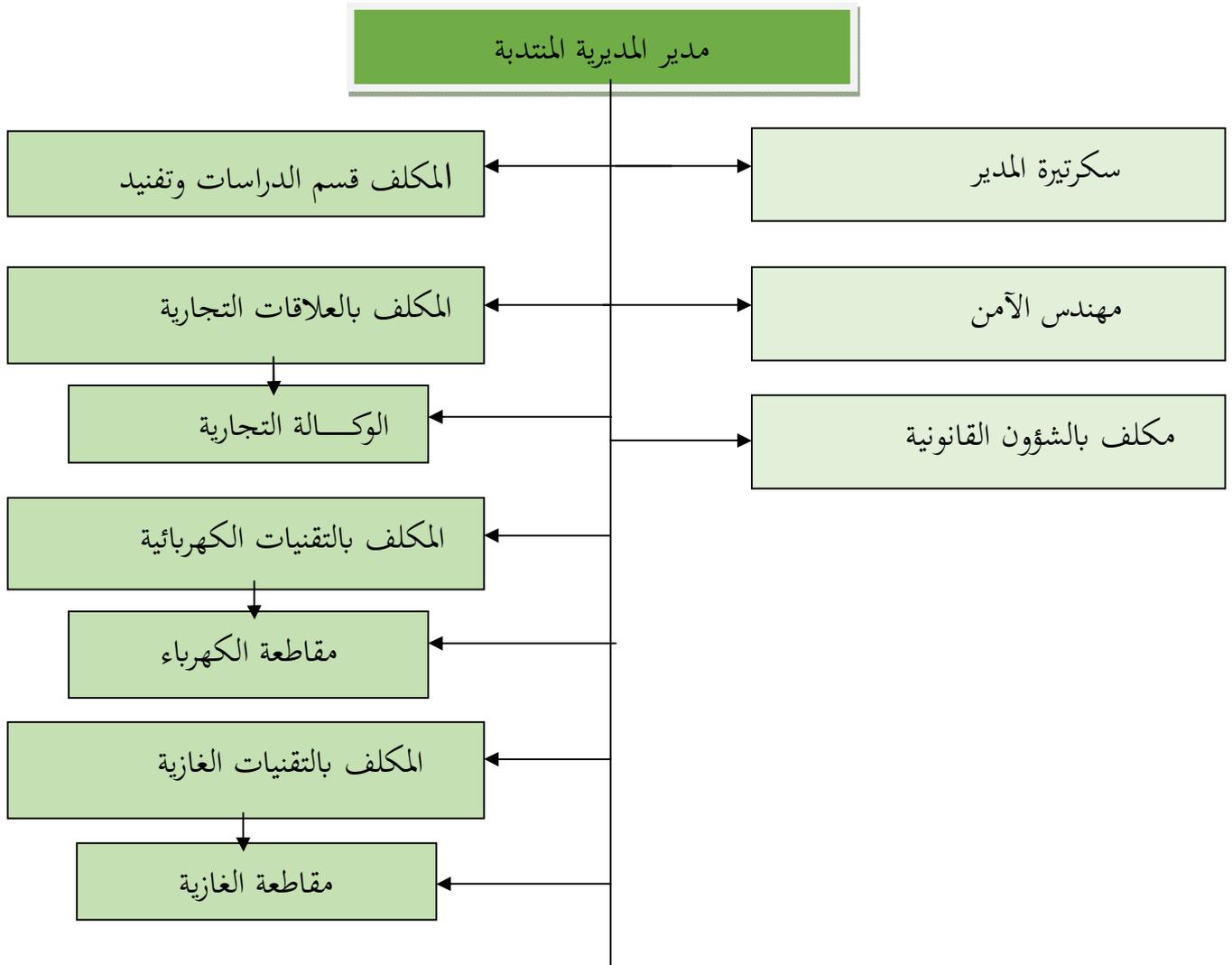
المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : تقديم مديرية امتياز للتوزيع غرداية

تعتبر مديرية التوزيع الجهوية للوسط لمجمع سونلغاز والكائن مقرها بالبلدية والمكلفة بالأشرف على المديرية الولائية بوسط البلاد والجنوب الشرقي كذلك وتعد مديرية غار داية احد المديرية الثلاث عشر بعد أن تقرر فصلها عن منطقة ورقلة ابتداء من جانفي 2005 بعد قرار مجمع سونلغاز إعادة هيكلة الشركة الأم وأصبح على إثرها مركز غرداية امتياز تابع لمديرية توزيع الوسط بالبلدية لغاية اليوم . عدد عمالها : 550 عامل

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية المنتدبة ولاية المنية :

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز المنية



المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي

يظهر لنا من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية امتياز توزيع غرداية أنها من النوع الوظيفي المهني الذي يتسم بالتقسيم الوظيفي العمودي و هذا استجابة لتعدد الوظائف و تقسيمها ، كما يمكن أن يظهر خطوط الاتصال العمودي:¹

مدير التوزيع : يعتبر المسؤول الأول المباشر على جميع العمليات المتعلقة بتسيير و تنظيم المديرية ، حيث يقوم بالمتابعة و الإشراف و التنسيق بين جميع الهياكل التابعة إدارياً للمديرية ، بما يقدمه من توجيهات و تعليمات ، و من مهامه نذكر :

✓ يتعهد أمام المدير العام بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة " عقد التسيير " contrat de gestion بناء على الموازنة التقديرية.

✓ له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها :

- الأمر بالصرف.
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات ، ترقية،...)
- مكلف بالإعلام : لقد تم استحداث هذا المنصب عقب صدور القانون الجديد المحدد لصلاحيات شركة توزيع الكهرباء و الغاز ، و هذا استجابة لاستراتيجية المنظمة و التي تقضي بالتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة و الانفتاح على المحيط و المتمثل في المتعاملين مع المنظمة سواء كانوا زبائن ، شركاء ، مؤسسات الدولة، الإدارات العمومية ، منافسين،...

• مكلف بالشؤون القانونية : يهتم بمتابعة المسائل المتعلقة بالمنازعات و تمثيل المؤسسة لدى الجهات القضائية و كذلك متابعة اللجان المكلفة بتسيير الصفقات.

• مكلف بالأمن : يسهر على تسيير الشؤون المتعلقة بحفظ النظام العام داخل محيط المؤسسة و مراقبة ممتلكاتها.

• مكلف بالأمن الداخلي

¹ من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المتبعة للدراسة

في هذا المبحث سنحاول إبراز أهم الطرق والأساليب، التي اعتمدها من طرف الطالبين خلال هذه الدراسة، وهذا من خلال عرض المنهج الدراسة والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة وكذا الإجراءات التي اعتمدها في تحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

أولا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي:

1. المنهج الوصفي: وذلك من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الإطار النظري للموضوع والتي تضمنت الكتب، الرسائل، الأطروحات، المذكرات الجامعية، وكذا المجالات و المواقع الالكترونية.

2. المنهج التحليلي: وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستبيان وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها وذلك من خلال معرفة آراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية المنيعه فيما يتعلق بدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

✓ المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة

✓ المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لتحقيق أهداف البحث.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا البحث شمل مجتمع الدراسة جميع العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمنيعه والبالغ عددهم 74 عاملا دراستنا هذه اشتملت العينة على غالبية العاملين التابعين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز. وقد تم اختيار عدد مفردات العينة بناء على معادلة ستيفن ثامبسون، هذه الأخيرة تعتبر أحد الصيغ المستخدمة في تحديد حجم العينة الذي يعبر تعبيرا صادقا عن المجتمع الإحصائي، فهذه المعادلة تراعي شروط معينة من حجم المجتمع والخطأ المسموح به والقيمة الاحتمالية وغيرها من الشروط التي تمكن من تحديد حجم العينة المناسب الذي يسمح بتعميم النتائج، وتأخذ المعادلة الصيغة التالية:

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} \right]$$

ووفقا للمعادلة أعلاه تم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة الممثل للمجتمع والمقدر ب 75 مفردة كما هو موضح في الملقق رقم (02) ، والذي يعتبر مقبول نوعا ما من قبل الباحثين ومناسبا للدراسة، ويقدر حجم العينة في هذه الدراسة ب 74 مفردة. وعليه تم توزيع 84 استبانة على العاملين بالمديرية، وتم استرجاع 77 منها 74 استبانة صالحة للدراسة فقط أي ما نسبته 96.10% ، والجدول التالي يوضح إحصائيات مجتمع وعينة الدراسة :

الجدول رقم (02): عدد ونسبة الاستبانات الموزعة و المسترجعة و القابلة للتحليل الإحصائي

الإستبانات	عدد أفراد العينة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الصالحة	الاستبانات الملقاة
العدد	75	84	77	74	3
النسبة	79.78% من المجتمع	89.36% من المجتمع	91.66% من الموزعة	96.10% من المسترجعة	المسترجعة 3.89% من

المصدر: من إعداد الطالبتين .

البيانات الشخصية :

يتميز أفراد عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص كما يلي :

سب الجنس:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب الجنس



الجدول رقم(03): توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	68	92 %
أنثى	06	8%
المجموع	74	100%

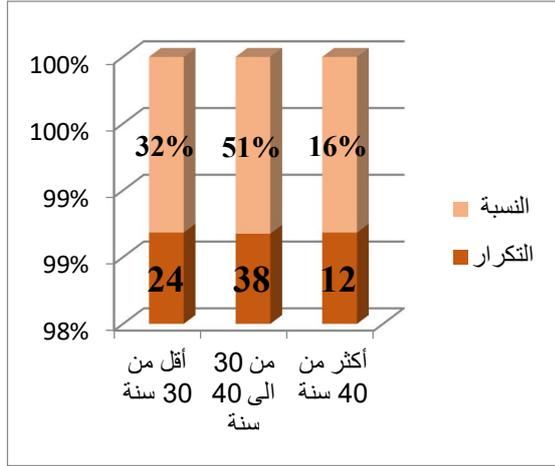
من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss v 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم () أن الذكور يمثلون جل افراد عينة الدراسة بنسبة 92 %، في حين أن الإناث نسبتهم تبلغ 8% ، و يمكن تفسير هذا التفاوت بطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة كونها تتطلب خرجات ميدانية و بالتالي إعطاء أولوية تواجد العنصر الذكوري أكثر من العنصر النسوي .

2. حسب العمر :

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الشكل (04): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب



العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	24	32%
من 30 إلى 40 سنة	38	51%
أكثر من 40 سنة	12	16%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss v 25

يتضح من خلال الجدول (04) و الشكل رقم (04) أعلاه أن نسبة العمال البالغ أعمارهم أقل من 30 سنة تبلغ 32 % وهي أصغر فئة ، تليها الفئة العمرية للعمال التي تزيد أعمارهم عن 40 سنة بنسبة 16% ، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة 51%.

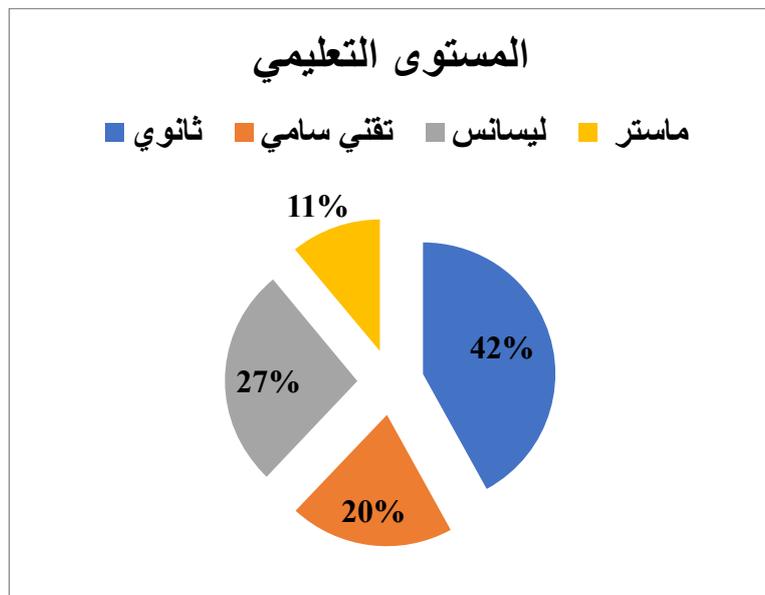
من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على عنصر الشباب في عملها ، حيث أن مستقبلهم الوظيفي مازال ممتدا إلى سنوات أخرى، و باتالي قادرين على التميز في أدائهم.

3. حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



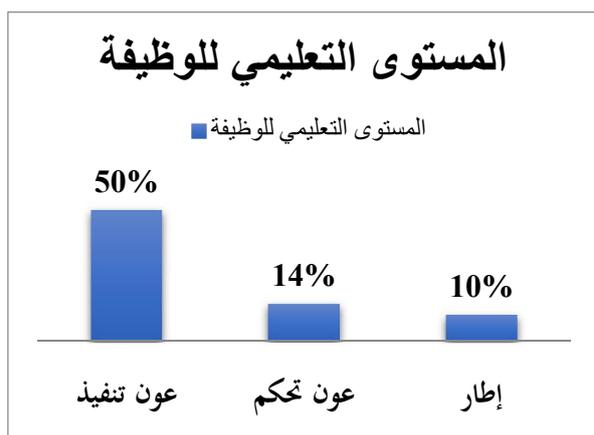
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	31	42%
تقني سامي	15	20%
ليسانس	20	27%
ماستر	8	11%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss v 25

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن الأفراد ذوي المستوى الثانوي قد تصدروا المصيف حسب المستوى التعليمي بنسبة التعليمي بنسبة 42% ، تليها نسبة بنسبة الحاصلين لشهادة حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 20% ، تليها نسبة بنسبة العاطلين الحاصلين لشهادة ليسلس بنسبة 27% ، لتأتي في الأخير الفئة الحاملة لشهادة الماستر بنسبة 11% من 11% من العينة المدروسة .

4. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي للوظيفة:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي للوظيفة



النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي للوظيفة
76%	56	عون تنفيذ
11%	8	عون تحكم
13%	10	إطار
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين لمخرجات برنامج spss v 25

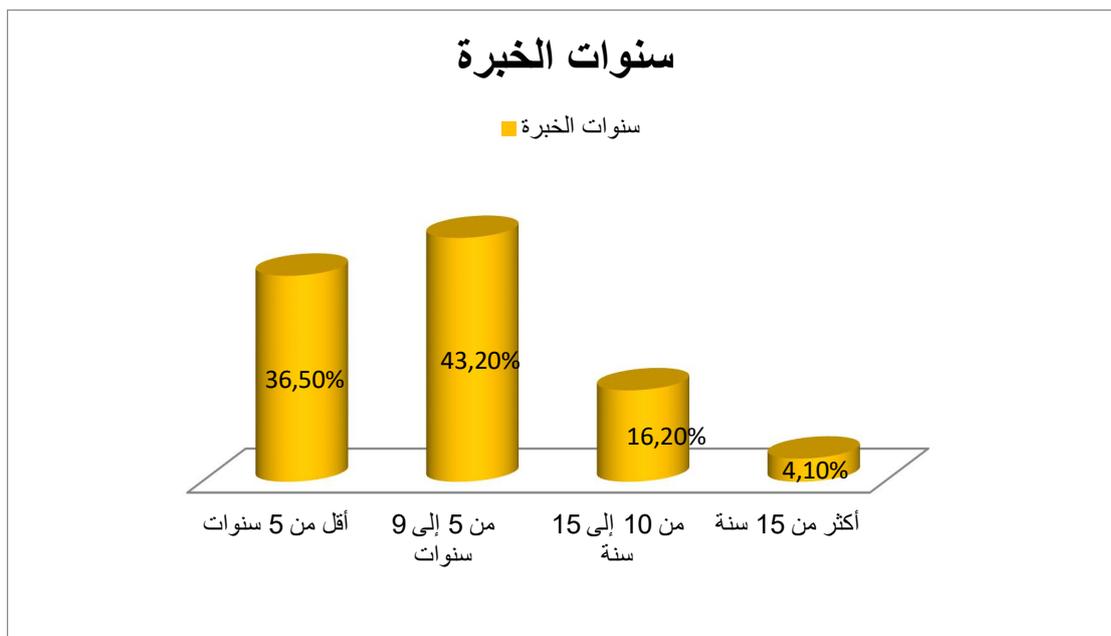
من خلال الجدول رقم (06) و الشكل رقم (06) السابقين، نجد أن نسبة 50% من عينة الدراسة هم أعوان تنفيذيون، ووظيفة أعوان تحكم بنسبة 14%، و نلاحظ كذلك ان ما نسبته 10% يمثلون إطارات المؤسسة محل الدراسة، و هذه النسبة المتفاوتة ترجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب وظائف تقنية أكثر من الوظائف الإدارية.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
36.5 %	27	أقل من 5 سنوات
43.2%	32	من 5 إلى 9 سنوات
16.2%	12	من 10 إلى 15 سنة
4.1%	3	أكثر من 15 سنة
100%	74	المجموع

الشكل رقم (07): سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss v 25

يتضح من الجدول رقم (07) و الشكل رقم (07) أن ما نسبته 63.5% من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى 15 سنة، و بالتالي يمكن القول أن العاملين في عينة الدراسة مؤهلين للعطاء إذا توفرت الظروف الملائمة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والأدوات نذكر منها :

أولاً: أداة الدراسة

الاستبانة: تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية للبحث، فقد تم اعتمادها في الحصول على جملة من المعلومات حول متغيرات الدراسة، بالإضافة معرفة الخصائص العامة للعينة بميدان الدراسة أي بشركة توزيع الكهرباء و الغاز، و يمكن تعريف الاستبيان: بأنه أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من أفراد أو جماعات كبيرة الحجم، ذات كثافة سكانية عالية عن طريق عمل استمارة تضم مجموعة من الاسئلة أو العبارات، بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية، وقد تستخدم بمفردها أو قد تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي، وذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث و يصوغها في استفسارات محددة¹.

تهدف هذه الأداة إلى:

- تشخيص مدى توفر سمات القيادة التحويلية في المؤسسات محل الدراسة من خلال أبعاد القيادة التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، والتمكين.
 - تشخيص مدى توفر سمات التميز التنظيمي بالوحدات محل الدراسة من خلال الأبعاد التالية: تميز المورد البشري، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل، تميز الثقافة التنظيمية.
 - معرفة العلاقة والأثر بين القيادة التحويلية في الوحدات محل الدراسة (بشركة توزيع الكهرباء والغاز).
 - معرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات الطالبتين تعزى للبيانات الشخصية ومعرفة مصدر هذه الفروق.
1. **تصميم الاستبانة:** عند تصميم الاستبانة حاولنا الاطلاع على أكبر عدد من الدراسات والبحوث السابقة والتي لها صلة بالموضوع، مع الاعتماد أيضا على الخلفية النظرية للدراسة لبنائها، كما حولنا الاستفادة من خبرات المتخصصين في المجال، وأخيرا تم بناء هذه الاستمارة الموضحة في (الملحق رقم) والتي تكونت من 3 محاور:

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية، وتم من خلاله معرفة خصائص مفردات عينة الدراسة فيما يخص: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة (الاقدمية في العمل)، الوظيفة في المؤسسة.

المحور الثاني: وهو محور يتعلق بالقيادة التحويلية وتضمن أربعة أبعاد وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية

المحور الثالث: وهو محور يتعلق بالتميز التنظيمي وتضمن أربعة أبعاد وهي: تميز البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمي والجدول التالي يبين توزيع فقرات محاور الدراسة

الجدول رقم (08): محاور الاستمارة وعدد ونسبة فقرات كل محور

¹ عايش صباح، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، باحثة في علم النفس الاسري، جامعة وهران، نقد وتنوير، ص303.

اسم المحور	البعد	أرقام العبارات	عدد الفقرات	النسبة %
المحور الاول: القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5-1	5	9.61
	التحفيز الالهامي	9-6	4	11.53
	الاستشارة الفكرية	13-10	4	11.53
	الاعتباري الفردي	17-14	4	11.53
المحور الثاني: التميز التنظيمي	تميز الموارد البشرية	21-18	4	9.61
	تميز الهيكل التنظيمي	25-22	4	9.61
	تميز الاستراتيجية	29-26	4	11.53
	تميز الثقافة التنظيمية	33-30	4	11.53
المجموع			33	100

المصدر : من إعداد الطالبين انطلاقاً من بيانات الاستبانة

وقد صيغت الاستبانة في المحور الثاني والثالث على شكل أسئلة مغلقة، وتم الاعتماد على مقياس

2. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: بعد إنجاز أداة الدراسة في صورتها الأولية وللتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم

عرضها على عدد من المحكمين في التخصص أو القريبين منه داخل الجامعة وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات ، شموليتها وتنوع محتواها وتقويم مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ؛ هذا بالإضافة إلى عرض هذه الاستبانة في نموذجها الأولي على مجموعة من أفراد عينة البحث قبل القيام بالتوزيع النهائي وذلك للتأكد من وضوح العبارات بالنسبة إليهم ، وفي النهاية تم إعادة صياغة الاستبانة في شكلها النهائي.

3. ثبات الاستبانة: نقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها

على أفراد العينة عدة مرات ، وخلال فترات زمنية معينة ، وقد تم التحقيق من ثبات الاستمارة من خلال استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" والذي يعتبر أكثر الاختبارات شيوعاً لقياس درجة ثبات الاداة ، حيث تشير عملية الثبات إلى مدى تحرر المحاور الخاضعة للقياس من خطأ القياس العشوائي ، وتتراوح قيمة (ألفا كرونباخ) ما بين (0) و (1) حيث كلما اقتربت قيمته من (1) دل على وجود ثبات عالي في الدراسة ، وكلما اقتربت من (0) دل على عدم وجود ثبات ، ويعتبر الباحثون أن مستوى قبول الاستبانة يحدد عند (0.60) فما فوق ، والنتائج موضحة في الجدول (3-3):

الجدول رقم (09): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة

المحور	البعد	العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5-1	0.583
	التحفيز	9-6	0.445
	الاستشارة الفكرية	13-10	0.204
	الاعتبار الفردي	17-14	0.468
ألفا كرونباخ لمحور القيادة التحويلية			0.590
المحور الثاني: التميز التنظيمي	تميز الموارد البشرية	21-18	0.05-
	تميز الهيكل التنظيمي	25-22	0.467
	تميز الاستراتيجية	29-26	0.343
	تميز الثقافة التنظيمية	33-30	0.09-
ألفا كرونباخ لمحور التميز التنظيمي			0.555
ألفا كرونباخ الإجمالي			0.715

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات برنامج spss v25

يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لكامل الاستبانة كانت قيمته 0.715 و هو مقبول.

ثانياً: المقابلة

تم استعمال المقابلة في دراستنا لما لها من دور في إبراز العديد من الأمور ، وتعريف المقابلة "المقابلة أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية، تمكن الباحث من دراسة يقدمها ، كما أنها تمكن الباحث من إقامة علاقات ثقة ومودة مع المبحوث مما يساعده على الكشف عن المعلومات المطلوبة، ويستطيع الباحث من خلال المقابلة أيضاً أن يختبر مدى صدق المبحوث ومدى دقة إجاباته عن طريق توجيه أسئلة أخرى مرتبطة بالمجالات التي شك الباحث.¹

و قد أجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة قصد توضيح طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v25 لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة والغاية من استخدامها :

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتضمنت المتوسطات الحسابية ، التكرار والنسب المئوية ، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة .
- مستوى الثقة: تم اعتماد مستوى ثقة (95%)، أي أن مستوى الخطأ (5%) في كل الاختبارات.

¹ ريم القوي، تقنية المقابلة ، ص2

- إجراء اختبار العينة الاحادية (T-Test) : وذلك لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية ، وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي العام مع المتوسط الحسابي الافتراضي المرجح (3) ومعرفة الدلالة الإحصائية لهذه المقارنة ..
- معامل ألفا كرونباخ : لقياس ثبات أداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة في الاستبانة.
- تحليل الانحدار المتعدد: تم استخدامه لدراسة الأثر بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع والمتمثل في التميز التنظيمي.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) : لاختبار الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لكل من متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية والتميز التنظيمي) وذلك تبعا للمتغيرات : الجنس ،الخبرة ،السن ،والمؤهل العلمي
- مصفوفة الارتباط لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- اختبار تضخم التباين VIF واختبار التباين المسموح به Tolerance لمعرفة عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

اختبار معامل الالتواء Skewness كشرط لتحقيق التوزيع الطبيعي للمتغير المستقلة.

شرط الخطية بالاعتماد على لوح الانتشار لمعرفة وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة. و تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها

بعد عرض لإجراءات المهججة في الدراسة و أدائها، سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض و تحليل النتائج المحصل عليها المحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمنية .

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف نستعرض نتائج إحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، وكذا نتائج إحصاءات الاستدلالية أي الاستدلالية أي اختبار الفرضيات .

أولاً: نتائج الإحصاءات الوصفية

توضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد و عبارات متغير القيادة:

البعد الأول: التأثير المثالي

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات:

الجدول رقم (10): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التأثير المثالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
01	يتمتع مديرك بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي	2.04	1.601	5	متوسط
02	يتصرف مديرك بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته	2.22	1.213	2	متوسط
03	يتخطى مسؤولي مؤسسة سونلغاز مصلحتهم الخاصة من أجل تحقيق مصلحة مؤسستهم	2.15	0.978	4	متوسط
04	يملك القائد القدرة على الإقناع لزيادة حماس المرؤوسين	2.16	1.042	3	متوسط
05	يملك مسؤولي مؤسسة سونلغاز خبرة تساعدهم على مواجهة مواقفهم الصعبة	2.32	1.455	1	مرتفع
05-01	التأثير المثالي	2.19	0.684	--	-

المصدر: من إعداد بناء على مخرجات برنامج spss v25

يتضح من الجدول (10) أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يملك مسؤولي مؤسسة سونلغاز خبرة تساعدهم على مواجهة مواقفهم الصعبة " بمتوسط حسابي (2.32) و انحراف معياري قدره (1.455)، و تعكس هذه النتيجة حالة الاتفاق بين أفراد العينة حول العبارة، ثم جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة " يتصرف مديرك بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته " بمتوسط حسابي (2.22) و انحراف معياري (1.213)، و تبين هذه النتيجة حالة الاتفاق بين افراد العينة حول ان المدير يتصرف بشكل نموذجي يسعى جميع العمال لمحاكتهن و جاءت عبارة "يملك القائد القدرة على الإقناع لزيادة حماس المرؤوسين (2.16)، و انحراف معياري (1.042)، و نلاحظ ان هذا المتوسط يقترب من حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن للقائد قدرة على الإقناع، وفي المرتبة الرابعة تأتي عبارة " يتخطى مسؤولي مؤسسة سونلغاز مصلحتهم الخاصة من أجل تحقيق مصلحة مؤسستهم " بمتوسط حسابي (2.15) و انحراف معياري (0.978) و تدل هذه النتيجة على وجود حالة عدم التأكد بمستوى إجابة المتوسط مما يدل على ان الافراد غير متأكدين من انهم يتخطون مصلحتهم من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة ، و في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.04) و انحراف معياري (1.061)، و تبين هذه النتيجة كذلك حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة، مما يدل على أنهم غير متأكدين من أن المدير يتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد التأثير المثالي سائد بدرجة مرتفعة نوعا ما في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمنية بمتوسط حسابي (2.19) و انحراف معياري (0.684)، و هذا ما يدل على أن مسؤولو مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمنية لهم قوة تأثير جيدة و شخصية تمكنهم من التأثير في العاملين لإحداث تغييرات جوهرية، فالعاملون ينظرون للمسؤول بقدرة عالية على الإقناع فكريا و علميا و عمليا و تنظيميا.

البعد الثاني: التحفيز الألهامي

يظهر من خلال الجدول التالي نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات:

الجدول رقم(11): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده التحفيز الإلهامي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
06	يدعم القائد روح الفريق لدى المرؤوسين	2.15	1.081	3	متوسط
07	يعبر المسؤولون عن أهداف مؤسستهم بدرجة عالية من الثقة	2.05	0.978	4	منخفض
08	يمنح المسؤولون حوافز للموظفين بغية التحقيق أهداف مؤسستهم	2.46	1.100	1	مرتفع
09	يمنح القائد فرصة المشاركة في صنع القرارات	2.24	1.018	2	متوسط
06-09	التحفيز الإلهامي	2.23	0.643	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v 25

يتضح من الجدول رقم (11) أن العبارة "يمنح مسؤولون حوافز للموظفين بغية التحقيق أهداف مؤسستهم" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (1.100) وهذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة من التأكد لأفراد العينة، فالمستجوبين يرون أن المسؤولون يشجعون على العمل الجماعي المنسق، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة التأكد عبارة " يمنح القائد فرصة المشاركة في صنع القرارات " بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (1.018) وهي درجة منخفضة مرتفعة بالنسبة لمستوى الإجابة المعتمد، إلا أنها تقترب من حالة عدم التأكد ما يعني أن أفراد العينة غير متأكدين حول مدى وجود روح التفاؤل لدى المسؤول، وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية جاءت عبارة " يدعم القائد روح الفريق لدى المرؤوسين " بمتوسط حسابي(2.15) وانحراف معياري (1.081) وتدل هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق بين أفراد العينة على أن المسؤولون يسعون إلى بث روح الفريق في العمل، ثم في المرتبة الرابعة عبارة " يعبر المسؤولون عن أهداف مؤسستهم بدرجة عالية من الثقة" بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف المعياري(0.978) وتدل هذه النتيجة على حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة حول العبارة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد التحفيز الالهامي سائد بدرجة مرتفعة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.643)، وهذا راجع إلى أن المسؤولون يقومون بإثارة روح الحماس والتشجيع على إنجاز الأعمال ، فهم يولون اهتمام كبير للتحفيز المادي والمعنوي كون العامل هو الحجر الأساس في متوسط و انخفاض مردودية المؤسسة .

البعد الثالث: لاستشارة الفكرية

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات:

الجدول رقم(12): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
10	يقترح المسؤولون طرق جديدة لإنجاز مهام العمل	2.31	1.046	3	مرتفع
11	يشجعني المسؤولون على التعبير عن أفكارهم حتى ولو كانت متعارضة مع أفكارهم.	2.42	1.020	2	مرتفع
12	يشجعني المسؤولون بالنقد البناء من طرف الموظفين	1.99	1.176	4	منخفض
13	ينصح المسؤولون العاملين في حالة ارتكابهم للأخطاء	3.36	1.635	1	مرتفع
13-10	الاستشارة الفكرية	2.52	0.676	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v 25

يتضح من الجدول رقم (12) أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة " ينصح المسؤولون العاملين في حالة ارتكابهم للأخطاء " بمتوسط حسابي(3.36)، وانحراف معياري (1.635) وتدلله هذه النتيجة على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول أن المسؤولون يصفون الصعوبات على أنها قابلة للحل، وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاءت عبارة " يشجعني المسؤولون على التعبير عن أفكارهم حتى ولو كانت متعارضة مع أفكارهم " بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.020) وتقع هذه النتيجة في مستوى إجابة مرتفع، مما يدل على وجود حالة الاتفاق لأفراد عينة الدراسة حول العبارة، وجاءت عبارة " يقترح المسؤولون طرق جديدة لإنجاز مهام العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.046) وتبين لنا هذه النتيجة أن المتوسط الحسابي يقترب من حالة عدم التأكد للمبحوثين، وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية عبارة " يشجعني المسؤولون بالنقد البناء من طرف الموظفين " بمتوسط حسابي (1.99) وانحراف معياري (1.76) وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة، مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن المسؤولون يقومون بتشجيع العاملين لطرح أفكار جديدة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد الاستشارة الفكرية سائد بدرجة مرتفعة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.676) ، وهذا يظهر لنا أن المسؤولون يجذبون ويشجعون ومشاركة العاملين في المستويات الإدارية الدنيا على المشاركة في صناعة القرارات فهم يتيحون لهم بعض المساحات من أجل خلق التشاورات والاقتراحات والأفكار الجديدة للاستفادة من الأفكار الكامنة عند العاملين، إلا أن مستوى للمشاركة من وجهة نظرهم من المفترض أن تكون متوسطة والسبب

و السبب أن هناك بعض القرارات لا يمكن للعاملين إدراك منافعها أو مساوئها على المدى البعيد بحكم مناصبهم الإدارية وعدم المعرفة بتوجهات الشركة من ناحية أخرى.

البعد الرابع : الاعتبار الفردي

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم(13) : قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الاعتبار الفردي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
14	يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار.	1.86	1.151	4	منخفض
15	يسعى مسؤولي مؤسسة سونلغاز إلى تطوير قدرات موظفيهم عن طريق التعليم و التدريب	3.16	1.217	3	مرتفع
16	يوفر القائد الوسائل اللازمة لدعم الاتصال الفعال داخل المؤسسة	3.50	1.624	2	مرتفع
17	يراعي مسؤولي مؤسسة سونلغاز الاختلافات في قدرات موظفيهم	3.59	1.525	1	مرتفع
17-14	الاعتبار الفردي	3.03	0.865	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v 25

يتضح من الجدول رقم (13) أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يراعي مسؤولي مؤسسة سونلغاز الاختلافات في قدرات موظفيهم " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري(1.525) وتقع هذه النتيجة في مجال الاتجاه في درجة الاتفاق مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن مسؤولو المديرية يسعون إلى تطوير قدرات العاملين، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة " يوفر القائد الوسائل اللازمة لدعم الاتصال الفعال داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.624) وتقترب هذه النتيجة من حالة عدم التأكد مما يدل على أن الأفراد غير متأكدين من أن المسؤول يقوم بالتعبير عن تقديره للعامل عند إنجاز عمله بشكل جيد، وجاءت عبارة " يسعى مسؤولي مؤسسة سونلغاز إلى تطوير قدرات موظفيهم عن طريق التعليم و التدريب " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.217) وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة حول أن المسؤول يراعي الاختلافات في قدرات العاملين، وفي المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة نجد عبارة " يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار " بمتوسط حسابي (1.86) وانحراف معياري (1.151) وتبين هذه النتيجة حالة عدم التأكد مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من المسؤولون يحرصون على تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد الاعتبار الفردي سائد بدرجة مرتفعة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.865) يدل هذا على أن مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز يتفهمون حاجات ورغبات وأهداف العاملين كل بحسب طبيعته وخصائص شخصيته الفردية من خلال الاهتمام بمتطلباتهم وتقدير إنجاز أعمالهم، فهم يحرصون على تفعيل العاملين كل بحسب إمكانياته وقدراته الذاتية بما يحقق الاهداف المشتركة

وإجمالاً يمكن القول أنه يوجد مستوى مقبول لأبعاد القيادة التحويلية لدى المؤسسة محل الدراسة ولاختبار صحة ذلك نستخدم اختبار (T-Test) للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): اختبار (T-test) للعينة الواحدة لأبعاد القيادة التحويلية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
التأثير المثالي	2.19	27.533	0.000	دال إحصائياً
التحفيز الإلهامي	2.23	29.812	0.000	دال إحصائياً
الاستشارة الفكرية	2.52	32.078	0.000	دال إحصائياً
الاعتبار الفردي	3.03	30.137	0.000	دال إحصائياً
أبعاد القيادة التحويلية	2.49	49.268	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

يتضح من خلال الجدول المتعلق باختبار T-Test للعينة الواحدة، أن قيمة T المحسوبة بلغت (49.268) وهي أكبر من القيمة T الجدولية، وكانت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) كما يتجلى لنا كذلك من الجدول أن المتوسط العام لأبعاد القيادة التحويلية قد بلغ 2.49 وهو أصغر من المتوسط الفرضي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة لأبعاد القيادة التحويلية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة أي أن الاستجابة كانت إيجابية تدل على وجود قيادة تحويلية ولكن ليست بدرجة مرضية، وتعزو هذه النتيجة إلى عدم انتباه المسؤولين لنمط القيادة التحويلية بشكل جيد، كونها نمط قيادي حديث، لدرجة أن الكثير من أفراد العينة لم يكونوا على دراية بهذا المفهوم.

توضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد و عبارات متغير التميز التنظيمي:

البعد الأول: تميز الموارد البشرية:

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد اميز الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
18	يملك المرؤوسون الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية	1.71	1.020	4	منخفض
19	يتعاون موظفي مؤسسة سونلغاز مع بعضهم لإيجاد حلول و خدمات مبتكرة	3.11	1.234	2	مرتفع
20	يملك موظفي مؤسسة سونلغاز القدرة على تحدي الأدوار الجديدة في وظائفهم	3.41	1.561	1	مرتفع
21	يتم توجيه كفاءة المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة	1.73	1.076	3	منخفض
21-18	تميز الموارد البشرية	2.49	0.636	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v 25

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (15) أن العبارة الأكثر أهمية شملت كل من العبارتين " يملك موظفي مؤسسة سونلغاز القدرة على تحدي الأدوار الجديدة في وظائفهم " وعبارة " يتعاون موظفي مؤسسة سونلغاز مع بعضهم لإيجاد حلول و خدمات مبتكرة " في نفس الترتيب، بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري بلغ (1.561)، وهذه النتيجة تعكس وجود حالة اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول أن المسؤولين يعتمدون على مبدأ الكفاءة في التوظيف، وكذا أن العاملين قادرين على تحدي الأدوار الجديدة، ثم جاءت في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة عبارة " يتعاون موظفي مؤسسة سونلغاز مع بعضهم لإيجاد حلول و خدمات مبتكرة " بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.234) ونجد أن المتوسط الحسابي يعكس حالة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة، وجاءت في المرتبتين الثالثة والرابعة عبارة " يتم توجيه كفاءة المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة " وعبارة " يمتلك المرؤوسون الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية " بمتوسط حسابي (1.73)، (1.71) وانحراف معياري (1.076)، (1.020) على التوالي، وهذه النتيجة تدل على وجود انخفاض بين أفراد عينة الدراسة بمستوى إجابة انخفاض على أن العاملين لا يتعاونون فيما بينهم .

بناء على ما سبق الوظائف المتداخلة التي تتطلب جهود الجميع تضح لنا أن بعد تميز الموارد البشرية سائد بدرجة مرتفعة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.636) وهذا راجع إلى يدل هذا على أن العاملين في المؤسسة يملكون مهارات وقدرات عالية تؤهلهم للقيام بالأدوار المنوطة بهم، وهذا راجع أكيد إلى سياسة المديرية في توظيف المورد

المورد البشري الكفاء، كما تدل النتائج كذلك على وجود روح التعاون بين العاملين فيما بينهم في الوظائف المتداخلة التي يتطلب جهود الجميع .

البعد الثاني: تميز الهيكل التنظيمي

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا البعد :

الجدول رقم (16): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تميز الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
22	توجد أهداف واضحة لكل قسم في المؤسسة	2.41	0.992	2	متوسط
23	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمرونة	3.00	1.020	1	متوسط
24	تسير العمليات التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بشكل منظم بعيدا عن العشوائية	1.86	1.197	3	منخفض
25	يتم تشجيع الأقسام في مؤسسة سونلغاز على العمل بشكل منسجم	1.74	1.061	4	منخفض
25-22	تميز الهيكل التنظيمي	2.25	0.644	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v 25

يتجلى من خلال الجدول رقم (16) أن عبارة " يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمرونة " جاءت في أول الترتيب بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.020) وتعكس هذه النتيجة وجود حالة اتفاق لأفراد عينة الدراسة حول أن المسؤولون يعملون على متابعة التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عبارة " توجد أهداف واضحة لكل قسم في المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.0992) ونجد أن عبارة " تسير العمليات التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بشكل منظم بعيدا عن العشوائية " جاءت في المرتبة الثالثة من درجة الموافقة بمتوسط حسابي (1.86) وانحراف معياري (1.197) وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من العمليات التنظيمية تسير بشكل منظم، ثم نجد أن العبارة " يتم تشجيع الأقسام في مؤسسة سونلغاز على العمل بشكل منسجم " جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (1.061) وهذه النتيجة تبين حالة عدم التأكد لأفراد العينة حول مضمون العبارة.

بناء على ما سبق يتضح لنا أن بعد تميز الهيكل التنظيمي سائد بدرجة بين متوسطة ومنخفض في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.664) وهذا راجع إلى يدل هذا على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تتمتع بهيكل تنظيمي منسجم مع الأهداف التي تصبو إليها، فالمسؤولون على قدر عال من التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة ويعملون على

انسياق المعلومات بطرق سهلة، وتعزو درجة الموافقة لهذا البعد إلى عدم التفهم الكامل للعاملين لخطوط التنظيم داخل المؤسسة محل الدراسة.

البعد الثالث: تميز الاستراتيجية

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (17): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تميز الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
26	يملك مسؤولي مؤسسة سونلغاز رؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا	2.16	0.966	2	متوسط
27	تتضمن استراتيجية المؤسسة على خطط بديلة لمواجهة التغيرات المفاجئة	1.91	1.229	4	متوسط
28	تصمم استراتيجيات المؤسسة مع مراعاة تطلعات جميع الأطراف بما	2.15	0.961	3	متوسط
29	تنسجم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة سونلغاز	3.08	1.179	1	متوسط
29-26	تميز الإستراتيجية	2.32	0.633	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss v 25

يتجلى من خلال الجدول رقم (17) أن عبارة " يملك مسؤولي مؤسسة سونلغاز رؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا " جاءت في أول الترتيب من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.179) وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن القرارات الاستراتيجية تؤدي إلى إحداث تغيير لمصلحة المديرية، ثم نجد أن عبارة " يملك مسؤولي مؤسسة سونلغاز رؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا" جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.966) وتبين هذه النتيجة درجة عدم التأكد بمستوى إجابة متوسط مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن المديرية تسعى إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، ثم جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عبارة " تصمم استراتيجيات المؤسسة مع مراعاة تطلعات جميع الأطراف بما " بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.961) وتعكس هذه النتيجة مستوى الإجابة الذي جاء بدرجة متوسطة مما يعني أن أفراد العينة غير متأكدين من الخطط البعيدة المدى تنسجم مع أهداف المديرية، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة عبارة " تتضمن استراتيجية المؤسسة على خطط بديلة لمواجهة التغيرات المفاجئة " متوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري

(1.229) وتبين هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن المسؤولون يملكون رؤية واضحة لما ستكون عليه المديرية مستقبلاً.

بناء على ما سبق يتضح لنا أن بعد تميز الاستراتيجية سائد بدرجة متوسطة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.633) وتدلل هذه النتائج على أن للمديرية أهداف بعيدة المدى تسعى لتحقيقها، وذلك من خلال وضع خطط وقرارات تحدث تغييرات لصالح المديرية مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويمكن تفسير كذلك هذه النتائج ومن خلال إجابات المبحوثين على أنه توجد استراتيجية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، حيث أن كل قسم من أقسام المديرية يضع خطط وقرارات استراتيجية تنسجم مع الوضع المستقبلي الذي تتجه إليه المديرية.

البعد الرابع: تميز الثقافة التنظيمية

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (18): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تميز الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الاجابة
30	تعكس ثقافة المؤسسة مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين و القادة الإداريين	2.01	0.929	3	منخفض
31	تشجع ثقافة المؤسسة المنافسة بين العاملين لدفعهم نحو الأفضل	1.86	1.253	4	منخفض
32	يشعر موظفي مؤسسة سونلغاز بالانتماء للمؤسسة من خلال المناخ التنظيمي لسائد	3.46	1.615	1	مرتفع
33	تدعم ثقافة المؤسسة قيم التميز بين العاملين في المؤسسة	3.45	1.589	2	مرتفع
33-30	تميز الثقافة التنظيمية	2.70	0.685	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss v 25

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (18) أن العبارة الأكثر أهمية من حيث درجة الموافقة والتي جاءت بمستوى إجابة مرتفع شملت كل من العبارتين " يشعر موظفي مؤسسة سونلغاز بالانتماء للمؤسسة من خلال المناخ التنظيمي السائد " وعبارة " تدعم ثقافة المؤسسة قيم التميز بين العاملين في المؤسسة " في نفس الترتيب، بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري (1.615)، (1.589) على التوالي، ثم تليها في الترتيب من حيث درجة الموافقة العبارتين " تعكس ثقافة المؤسسة مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين و القادة الإداريين " وعبارة " تشجع ثقافة المؤسسة المنافسة بين العاملين لدفعهم نحو الأفضل " بمتوسط

حسابي (2.01)، (1.86) وانحراف معياري (0.929) ، (1.253) على التوالي، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن ثقافة المديرية تنسجم مع القيم التي لديهم، وأن تعكس الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس.

الأداء بناء على ما سبق يتضح لنا أن بعد تميز الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.685) وتدل هذه النتائج على وجود معتقدات وقيم مشتركة بين المديرية والعاملين إلى حد بعيد، وهذا راجع إلى الثقافة السائدة بحيث يشعر العامل بالانتماء للمؤسسة وهم ما يحفزهم لإنجاز الأعمال بشكل جيد، مما يكسب المؤسسة محل الدراسة تميز في الاداء.

و اجمالاً يمكن القول أنه يوجد مستوى مقبول لأبعاد التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة، ولاختبار صحة ذلك نستخدم اختبار (T-Test) للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) : اختبار (T-Test) للعينة الواحدة لأبعاد التميز التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
تميز الموارد البشرية	2.49	33.655	0.000	دال إحصائياً
تميز الهيكل التنظيمي	2.25	29.193	0.000	دال إحصائياً
تميز لاستراتيجية	2.32	31.605	0.000	دال إحصائياً
تميز الثقافة التنظيمية	2.70	33.841	0.000	دال إحصائياً
أبعاد التميز التنظيمي	2.44	48.180	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

يتضح من خلال الجدول المتعلق باختبار T-Test للعينة الواحدة لأبعاد التميز التنظيمي أن قيمة T المحسوبة بلغت (48.180) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) كما يتجلى لنا كذلك من الجدول أن المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمي قد بلغ 2.44 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة لأبعاد التميز التنظيمي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، أي أن الاستجابة لم تكن مرضية و تدل على وجود تميز في الموارد البشرية بشكل منخفض ، و هذا راجع لنقص الإطارات الإدارية و التقنية التي تمتلكها مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمنية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة (نتائج إحصاءات)

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، و ذلك من أجل الوصول إلى نتائج و توصيات تعكس أهمية هذه الدراسة ، و في مايلي اختبار الفرضية الرئيسية القائلة:

1. اختبار الفرضية الأولى:

التي تنص على أنه : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

و لإختبار هذه الفرضية سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة، و الجدول رقم () يبين علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(20): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	البيان	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الإستشارة الفكرية	الإعتبار الفردي	القيادة التحويلية
الموارد البشرية	الارتباط	0.275	0.331	0.160	0.579	0.591
	Sig	0.018	0.004	0.173	0.000	0.000
الهيكل التنظيمي	الارتباط	-0.009	0.328	0.471	0.045	0.328
	Sig	0.940	0.004	0.000	0.706	0.004
الاستراتيجية	الارتباط	0.056	0.368	0.381	0.256	0.440
	Sig	0.635	0.001	0.001	0.028	0.000
الثقافة التنظيمية	الارتباط	0.303	-0.086	0.071	0.588	0.416
	Sig	0.009	0.467	0.549	0.000	0.000
التميز التنظيمي	الارتباط	0.236	0.345	0.404	0.052	0.664
	Sig	0.043	0.003	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v 25

من خلال الجدول رقم (20) الذي يمثل مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، بلغ معامل الارتباط التأثير المثالي بالتميز التنظيمي (0.236)، أما معامل الارتباط بين التحفيز الإلهامي و التميز التنظيمي فقد قدرت قيمته (0.345)، في حين بلغ معامل الارتباط بين الاستشارة الفكرية و التميز (0.404)، أما معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي و التميز التنظيمي فقد بلغ (0.052)، و كلها كانت معاملات ارتباط قوية دلت على وجود علاقة ارتباطية طردية بين متغيرات الدراسة، و عليه توصل البحث إلى رفض الفرضية الصفرية و إثبات صحة الفرضية البديلة القائلة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

تنص الفرضية على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5% .

ولاختبار هذه الفرضية نقوم بتجزئتها للفرضيات الفرعية التالية:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5% .

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

و لاختبار هذه الفرضيات الفرعية نستخدم التباين الأحادي (One-Way ANOVA) و الجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(21): نتلج اختبار التباين لأحلي للقيادة التحويلية و المتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى

التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة)

النتيجة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.097	1.623	0.537	48	25.780	بين المجموعات	القيادة التحويلية تبعاً لمتغير العمر
				0.331	25	8.275	داخل المجموعات	
				-	73	34.054	الإجمالي	
توجد فروق	دال إحصائيا	0.037	1.955	1.360	48	65.270	بين المجموعات	القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي
				0.696	25	17.392	داخل المجموعات	
				-	73	82.662	الإجمالي	

توجد فروق	دال إحصائيا	0.020	2.169	0.645	48	30.947	بين المجموعات	القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المستوى التنظيمي للووظيفة
				0.297	25	7.431	داخل المجموعات	
				-	73	38.378	الإجمالي	
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.204	1.362	0.563	48	27.018	بين المجموعات	القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة
				0.413	25	10.333	داخل المجموعات	
				-	73	37.351	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

تشير نتائج الجدول رقم (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير القيادة التحويلية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير العمر، أي أن كل الفئات العمرية توحدت آراءهم حول مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.623) عند مستوى الدلالة (0.097) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ما يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%

و يشير كذلك نفس الجدول رقم () أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي أن كل الأفراد بمستوياتهم التعليمية المتباينة لم تتوحد آراءهم حول مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.955) عند مستوى الدلالة (0.037) و هي أصغر من مستوى العينة 0.05 ما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة القائلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%

و يشير كذلك نفس الجدول رقم () أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة، أي أن كل أفراد عينة الدراسة بمستوياتهم التنظيمية لم تتوحد آرائهم

حول مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.169) عند مستوى الدلالة (0.020) و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة القائلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5 %

لكن كذلك نفس الجدول أشار في نتائجه حول اختبار الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أي أن كل الأفراد على اختلاف خبراتهم توحدت آرائهم حول مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.362) عند مستوى الدلالة (0.204) و هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ما يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5 %

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5 % .

و يندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

و لإختبار الفرضيات الفرعية نستخدم التباين الأحادي (One-Way ANOVA) و الجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار

الجدول رقم(22): نتائج اختبار التباين لأحادي لتمييز التنظيمي و المتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى

التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة)

النتيجة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	صدر التباين	
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.473	1.012	0.470	26	12.221	بين المجموعات	التمييز التنظيمي تبعاً لمُغير العمر
				0.465	47	21.833	داخل المجموعات	
				-	73	34.054	الإجمالي	
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.078	1.604	1.495	26	38.860	بين المجموعات	التمييز التنظيمي تبعاً لمُغير المستوى التعليمي
				0.932	47	43.802	داخل المجموعات	
				-	73	82.662	الإجمالي	
توجد فروق	دال إحصائيا	0.002	2.621	0.874	26	22.712	بين المجموعات	التمييز التنظيمي تبعاً لمُغير المستوى التنظيمي للوظيفة
				0.333	47	15.667	داخل المجموعات	
				-	73	38.378	الإجمالي	
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.498	0.990	0.508	26	13.216	بين المجموعات	التمييز التنظيمي تبعاً لمُغير سنوات الخبرة
				0.514	47	24.135	داخل المجموعات	
				-	73	37.351	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v 25

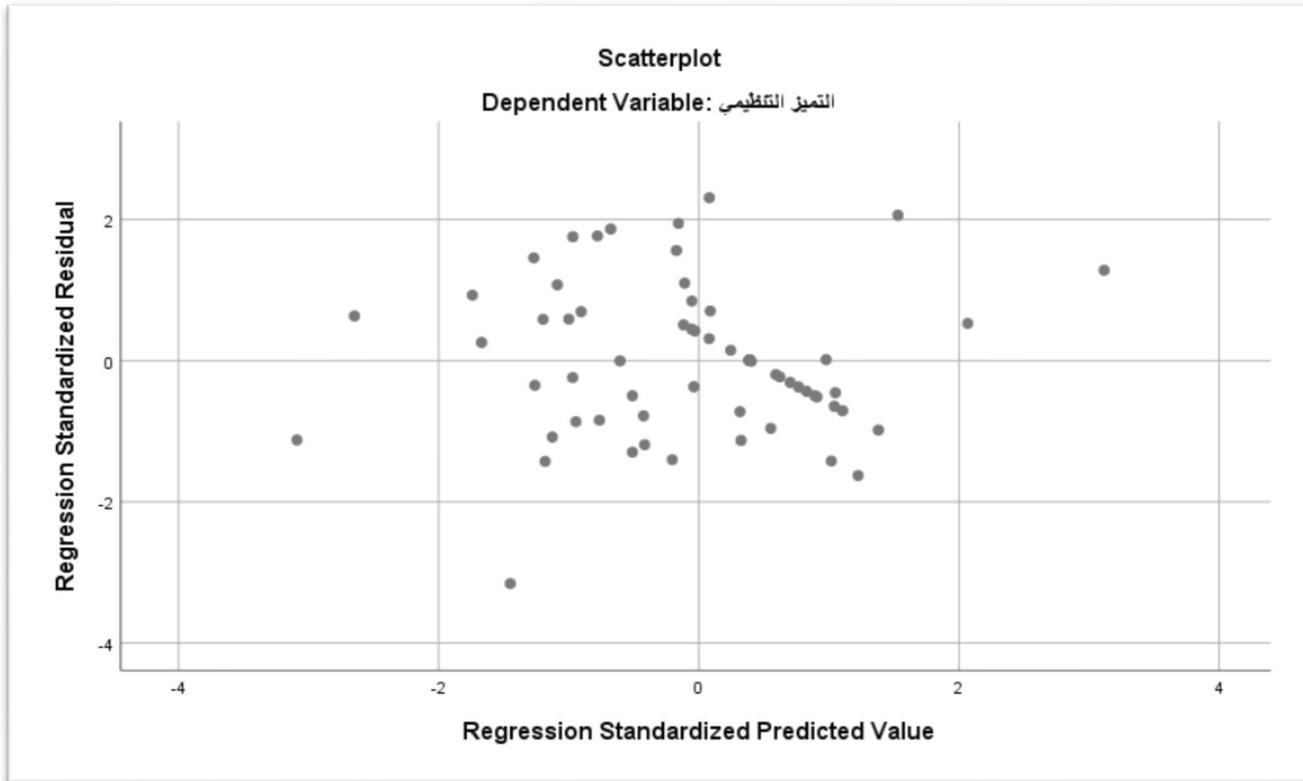
محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

و لاختبار هذه الفرضية سنستخدم الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة التأثير بين أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين (كمتغيرات مستقلة والتميز التنظيمي كمتغير تابع).

ومن أجل تطبيق الانحدار المتعدد على نموذج الدراسة لا بد من توفر الشروط التالية:

1-4، شرط الخطية: أي وجود علاقة خطية بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة الأربعة أي أبعاد القيادة التحويلية، و للتحقق من هذا الشرط نستخدم برنامج spss v25 ، و نعرض من خلاله لوح الانتشار الآتي:

الشكل رقم (08): لوح الانتشار للمتغير التابع و المتغيرات المستقلة الأربعة (أبعاد القيادة التحويلية)



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الشكل رقم (08) يتضح أن هناك علاقة خطية بين التميز التنظيمي و المتغيرات المستقلة الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) ، و ذلك لعدم اتخاذ البيانات لشكل أو نمط معين.

2-4- شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة

من أجل التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات، تم الاستناد إلى حساب قيمة معامل الالتواء للمتغيرات ووفقاً لهذا المعامل فإن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة المعامل أقل من 1.

3-4- شرط عدم وجود ارتباط علي بين المتغيرات المستقلة

وللتحقق كذلك من شرط عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة تم الاعتماد على اختبار تضخم التباين (VIF) حيث يجب أن تكون قيمة المعامل أقل من 10 من أجل أن يتحقق الشرط، وكذا اختبار التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.05. والجدول الموالي يوضح نتائج شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة وشرط عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (23): اختبار التباين المسموح به و معامل تضخم التباين و معامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين Vip	معامل الالتواء Skewness
التأثير المثالي	0.798	1.253	0.839
التحفيز الإلهامي	0.984	1.016	0.598
الإستشارة الفكرية	0.972	1.029	0.681
الإعتبار الفردي	0.790	1.266	0.731-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v25

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من 1، و لذلك يمكن القول بأنه شرط التوزيع الطبيعي محقق، و في نفس الجدول الذي يحتوي على قيمة معامل تضخم التباين و التباين المسموح به لكب متغير، و نلاحظ أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات كانت أقل من 10 و تتراوح بين 1.016 و 1.266، كما نلاحظ ان قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من 0.05 حيث تتراوح بين 0.984 و 0.790، و بالتالي يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

و بعد التحقق من شروط الانحدار المتعدد، نختبر الفرضية الرابعة، و فيما يلي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة التحويلية و التميز التنظيمي

التميز التنظيمي							معامل الانحدار	معامل الثبات	المتغيرات		
اختبار F			R2	R	اختبار t						
الدالة الإحصائية	sig	قيمة f			الدالة الإحصائية	Sig	قيمة t				
إحصائيا	0.000	18.115	0.512	0.716	غير دال إحصائيا	0.840	0.203	0.12	0.313	التأثير المثالي	
					دال إحصائيا	0.000	3.772			0.216	التحفيز الإلهامي
					دال إحصائيا	0.001	3.579			0.197	الاستشارة الفكرية
					دال إحصائيا	0.000	5.160			0.246	الاعتبار الفردي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

يتضح من الجدول المتعلق بنتائج الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة التحويلية و التميز التنظيمي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على التميز، إذ بلغ أن معامل الارتباط (0.716) أما بالنسبة لمعامل تحديد فقد بلغ (0.512) أي أن ما قيمته 51.2% من التغيرات في التميز التنظيمي ناتجة عن التغير في أبعاد القيادة التحويلية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (18.115) وهي دالة عند مستوى 5% بالمقارنة مع قيمة F الجدولية.

ومن متابعة قيم اختبار T لأبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) نجد أن لها تأثير في التميز التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمنطقة حيث بلغت قيم T المحسوبة (3.772، 3.579، 5.160) على التوالي، وهي أكبر من قيم T الجدولية، وتعتبر قيم ذات معنوية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما نجري اختبارا مستقلا لبعد (التأثير المثالي) الذي ليس له دلالة إحصائية باستعمال الانحدار الخطي البسيط للتأكد من تأثيره على التميز التنظيمي.

و تظهر نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التأثير المثالي و التميز التنظيمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(25): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التأثير المثالي و التميز التنظيمي

التميز التنظيمي								المتغيرات
اختبار t		R2	R	اختبار F		معامل الانحدار	معامل الثبات	
Sig	T			Sig	F			
0.013	2.541	0.082	0.287	0.013	0.455	0.183	0.420	التأثير المثالي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 2.541 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، و تعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تدل على وجود تأثير للتأثير المثالي على التميز التنظيمي.

و بناء على كل ماسبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند

مستوى معنوية 5%»

وقد توصل الجث إلى بناء معادلة الانحدار المتعدد التي تحدد العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل وهي كما يلي :

يلي :

$$Y = 0.313 + 0.12X_1 + 0.216X_2 + 0.197X_3 + 0.246X_4$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع التميز التنظيمي

X2: المتغير المستقل التحفيز الإلهامي

X1: المتغير المستقل التأثير المثالي

X3: المتغير المستقل الاستشارة الفكرية

X4: المتغير المستقل الإعتبار الفردي

و تشير معادلة نموذج الانحدار المتعدد إلى أن زيادة وحدة واحدة من المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) يؤثر على زيادة المتغير التابع (التميز التنظيمي) بالمقدار التالي:

متغير التأثير المثالي بمقدار 0.12 أي بنسبة 12%

متغير التحفيز الإلهامي بمقدار 0.216 أي بنسبة 21.6%

متغير الاستشارة الفكرية بمقدار 0.197 أي بنسبة 19.7%

متغير الاعتبار الفردي بمقدار 0.246 أي بنسبة 24.6%

4-4- تحديد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا في المتغير التابع:

لمعرفة أي من أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثرا على المتغير التابع، سنستخدم الانحدار المتعدد التدريجي والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد القيادة التحويلية

اختبار T	معامل التحديد	معامل الارتباط	B	النموذج
مستوى الدلالة	قيمة T			
0.000	10.248	0.552	1.598	الثابت
0.000	5.616		0.278	بعد الإعتبار الفردي
0.000	5.614	0.649	1.096	الثابت
0.000	6.008		0.273	بعد الاعتبار الفردي
0.000	3.787		0.232	بعد التحفيز الإلهامي
0.001	3.323	0.715	0.701	الثابت
0.000	5.876		0.250	بعد الاعتبار الفردي
0.000	3.838		0.218	بعد التحفيز الإلهامي
			0.197	بعد الاستشارة الفكرية
0.001	3.063			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss v25

من خلال ما يوضحه الجدول المتعلق بالانحدار التدريجي نجد أن الاعتبار الفردي أكثر تفسيراً للتباين الحاصل في التميز التنظيمي وقد فسّر النموذج ما قيمته (0.305) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي، وعند مقارنة النتيجة مع النموذج الثاني يتضح أن متغير التحفيز الإلهامي لا يضيف أهمية إلا ما قيمته (0.116) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي، و أخيراً نجد أن بعد الاستشارة الفكرية يضيف ما قيمته (0.091) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي.

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة

بعد النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق، سنقوم في هذا المطلب بتفسير النتائج وربطها بالفرضيات.

تم إجراء اختبار T-Test للعينة الواحدة لمعرفة مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حيث بلغت قيمة T المحسوبة (49.268) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مقبول لأبعاد القيادة التحويلية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صياحي، 2019)، حيث وجد مستوى مقبول من سلوكيات القيادة التحويلية لدى مؤسسة كوندور .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (نيك و جوليان، 2002)، حيث هدفت هذه الأخيرة إلى معرفة ما إذا كان هناك ارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية و بين التفكير الأخلاقي لدى مجموعة من المسؤولين و المديرين.

وتوصلت إلى وجود اختلافات واضحة بين مستويات سلوكيات القيادة التحويلية التي أظهرتها إجابات الباحثين . و بالتالي مستوى ضعيف لأبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.

وتم إجراء اختبار T-Test للعينة الواحدة لمعرفة مدى توفر أبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمنطقة ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (48.180) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مقبول لأبعاد التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

➤ الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في

المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

من خلال الجدول رقم (26) نجد أن معامل الارتباط العام لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي يساوي (0.664) ، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية البديلة أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صياحي، 2019 / 2018) بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمجمع كوندور، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.49 - 0.87)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين معظم المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بالمجمع .

➤ الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات

الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%.

من خلال الجدول رقم (26) المتعلق بنتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية والمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) ، توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول متغير القيادة التحويلية للبيانات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة) في حين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير (المستوى التعليمي و متغير المستوى التنظيمي للوظيفة).

- **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%. من خلال نتائج الجدول رقم (26) المتعلق باختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة)، توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول متغير القيادة التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، و سنوات الخبرة) في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمستوى التنظيمي للوظيفة.
- **الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% . من خلال الجدول رقم (26) المتعلق بنتائج الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بلغت قيمة F المحسوبة (18.115) وهي دالة عند مستوى 5% بالمقارنة مع قيمة F الجدولية، وتوصلت الدراسة في الأخير إلى إثبات صحة الفرضية الرابعة : يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ضيف و علة 2018) بعنوان تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي ، حيث توصلت إلى تأكيد وجود علاقة إحصائية و أثر ايجابي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي .

ملخص الفصل الثاني

من أجل الوقوف على واقع القيادة التحويلية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمنية ، ومعرفة دور هذا النمط من القيادة على التميز التنظيمي بالمؤسسة، تناولنا في بداية هذا الفصل وصفا منهجيا لمنهج الدراسة، بدءا بمجتمع الدراسة وخصائص أفرادها ، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستخدمة في تحليلها، مروراً بعرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة البحث بمختلف محاورها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مصفوفة الارتباط، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وكذا الانحدار التدريجي)، وذلك بغرض معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، وفي الأخير تم التوصل إلى توفر بعد الاعتبار الفردي بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة على عكس الأبعاد الأخرى (التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، و التأثير المثالي) كما تم استنباط وجود علاقة طردية قوية بين متغيرات الدراسة والوصول إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

خاتمة

خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها على عينة من العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية المنبعا والتي هدفنا من خلالها معرفة ما إذا كان هناك دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة محل الدراسة أم لا، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي من خلالها قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات ، كان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

■ **النتائج النظرية:** توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية أبرزها ما يلي:

1. تعتبر القيادة التحويلية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال .
2. تعتبر القيادة التحويلية قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة رؤيتها المستقبلية بوضوح .
3. تلعب القيادة التحويلية دورا كبيرا في التميز المنظمات .
4. إن التميز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها و اختلافها في مكانها ومكانتها .
5. يعتبر التميز عن قدرة المنظمات على التفوق في أدائها وحل مشكلاتها مهما كانت .
6. تحقيق التميز التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده وهي (تميز الموارد البشرية ،تميز الهيكل التنظيمي ،تميز الاستراتيجية وتميز الثقافة التنظيمية).

■ **النتائج الميدانية:** تم التوصل من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمنبعا إلى عدة نتائج أهمها:

- تمتلك المؤسسة محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية : الاعتبار الفردي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية و هذا بناء على إجابات أفراد العينة حيث كانت هناك درجة موافقة مرتفعة بالنسبة لبعد الاعتبار الفردي باستثناء الأبعاد الأخرى (التحفيز الإلهامي، و الاستشارة الفكرية) كانت درجة موافقة الباحثين عليهم متوسطة في حين كانت درجة بعد التأثير المثالي منخفضة.
- تتوفر مؤسسة سونلغاز بالمنبعا على أبعاد التميز التنظيمي حيث أن موافقة أفراد العينة على مدى نوافر أبعاد التميز التنظيمي كانت مقبولة في كل الأبعاد.
- توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و التميز التنظيمي.
- كما توصلت الدراسة فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5% إلى:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية. 5%
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية. 5%
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية. 5%
 - كما توصلت الدراسة كذلك فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5% إلى:
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5% .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5% .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5% .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5%.
7. أثبتت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع التميز التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج الانحدار المتعدد حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 71.5%، ونستنتج كذلك أن بعد الاعتبار الفردي أكثر تفسيراً للتباين الحاصل في التميز التنظيمي وقد فسر النموذج ما قيمته (0.305) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي.

■ التوصيات :

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية.:
- تهيئة مناخ العمل لممارسة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية من أجل تحقيق التميز التنظيمي بنسبة أكبر
 - وضع قواعد جديدة تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتقدم واتخاذ مواقع قيادية .
 - زيادة الاهتمام بالتأثير المثالي للعاملين من خلال تشجيعهم و تقديم النصح إليهم.
 - إجراء دورات تكوينية وندوات لتوعية العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمنطقة بأهمية التميز التنظيمي وما يترتب عنه

المراجعة

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكب:

1. أسامة خيري، التميز التنظيمي ، عمان دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى (2014)،
2. طلق عوض الله السواطو آخرون، الإدارة العامة (المفاهيم- الوظائف- الأنشطة)، دار حافظ للنشر..

المذكرات و الأطروحات:

3. بوخناف نسيم، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط -جيجل- مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، إدارة الموارد البشرية ،جامعة محمد الصديق بن يحيى ، 2020/2019
4. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012،
5. روان يوسف علي الحروب، القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، قسم الادارة والمناهج، تخصص الادارة والقيادة التربوية ،جامعة الشرق الاوسط ، كانون الثاني 2021
6. زباني ايمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014
7. سامية عبد الله العواودة، القيادة التحويلية و أثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير تخصص الإدارة العامة، جامعة آل بيت، الأردن، 2017
8. صياحي الأخضر، دورة القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير،،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،2019/2018،
9. عثمانى زين العابدين وغنتوي ياسين، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020

10. مُجَد بن سعيد العمري ، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي :دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي ،مجلة العربية للإدارة ،العدد الاقتصادي4،المجلد 37العدد4،ديسمبر 2017،جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية
11. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2009
12. نورة عبد الله حزام الشهراني ،دور إدارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، إدارة واشراف تربوي، جامعة الملك خالد
13. وسام بنت مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016

المجلات و المقالات و المواقع الالكترونية:

14. بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة بأداء الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 18، جامعة مُجَد خيضر، بسكرة، 2015
15. ضيف سعيدة ،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،المجلد11العدد 02(2018)
16. مراد منصور، الخصال الست للقيادة التحويلية، رابط الموقع <https://www.rowadalaamal.com/>، تم التصفح في 2022/05/04، على الساعة 11:35
17. مقال ، رابط الموقع <https://ar.wikipedia.org/wiki/%DA> ، تم التصفح في 2022/05/04، على الساعة 11:21 .
18. مكير علي و تومي حسينة، القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز و التفوق للمنظمات، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، 27(2)، الجلفة

19. Edward J.Shelton PhD, **transformational**

leadership:trust,Motivation and Engagement, 2012, Link

<https://fr.scribd.com/book/387254878/Transformational-Leadership-Trust-Motivation-and-Engagement>

20. Mind tools content , **transformational leadership** , sit <https://www.mindtools.com/pages/> ,browsed on 15/03/2022, on the clock 22:04

21. Nick turner, julian barling, **Transformational leadership and moral reasoning**, **journal of Applied psychology**, Vol 87, No 2, sheffield university, America, 2002 .

22. Patrcica helena, **organisational excellence in the public sector**, thesissubmitted in fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, Sheffield hallam university, 2002

الملاحق

الملاحق رقم (01): عدد عمل مؤسسة سونلغاز المنبجعة

عمال مديرية التوزيع حسب الفئات المهنية:

المجموع	نساء	رجال	الفئة المهنية
21	3	18	إطار
26	3	23	تحكم
47	0	47	تنفيذ
94	6	88	المجموع

الملاحق رقم (02): استمارة استبيان الدراسة

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة

تحية طيبة و بعد،

استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها تحت عنوان:

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-

المنبوعة-

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم ، لذلك نھيب بكم أن تولو هذه الاستبانة اهتمامكم، فرأيكم ضروري و عامل أساسي لنجاح هذه الدراسة.

و نھيطكم علما أن اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم و تقبلو منا أسمی عبارات الشكر و التقدير.

إعداد الطالبین:

سقاد شریفة

خنوس وفاء

نرجو منكم وضع الإشارة (X) في المربع المناسب لإختيارك

المحور الأول: البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

الجنس:

العمر: أقل من 30 سنة [] 30 إلى 40 سنة [] من 40 سنة []

المستوى التعليمي: ثانوي [] في سامي [] [] [] []

المستوى التعليمي للوظيفة: عون تنفيذ [] تحكم [] خبرة: أقل من []

5 سنوات [] من 5 إلى 10 [] من 10 إلى 15 [] أكثر من 15 سنة []

المحور الثاني: القيادة التحويلية و التميز التنظيمي

القيادة التحويلية هي نمط قيادي حديث يعمل على تحقيق أهداف مشتركة بين كل من القادة و الأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة عن طريق علاقة تكافلية فيما بينهم .

التميز التنظيمي هو انجاز الأعمال بطريقة صحيحة، و بدرجة عالية من الدقة و الإحتراف .

و في مايلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالقيادة التحويلية و التميز التنظيمي و المرجو وضع الإشارة (X) حول المربع المناسب لإختيارك .

أولاً: القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
البعء: التأثير المثالي						
1	يتمتع مديرك بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي					
2	يتصرف مديرك بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته					
3	يتخطى مسؤولي مؤسسة سونلغاز مصالحتهم الخاصة من أجل تحقيق مصلحة مؤسستهم.					
4	يملك القائد القدرة على الإقناع لزيادة حماس المرؤوسين.					
5	يملك مسؤولي مؤسسة سونلغاز خبرة تساعدكم على مواجهة مواقفهم الصعبة .					
التحفيز الإلهامي						
6	يدعم القائد روح الفريق لدى المرؤوسين					

					يعبر المسؤولون عن أهداف مؤسستهم بدرجة عالية من الثقة .	7
					يمنح المسؤولون حوافز للموظفين بغية تحقيق أهداف مؤسستهم.	8
					يمنح القائد فرصة المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة .	9
الإستشارة الفكرية						
					يقترح المسؤولون طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.	10
					يشجعني المسؤولون على التعبير عن أفكاره حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره.	11
					يرحب المسؤولون بالنقد البناء من طرق الموظفين	12
					ينصح المسؤولون العاملين في حالة إرتكابهم للأخطاء.	13
الإعتبار الفردي						
					يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار.	14
					يسعى مسؤولي مؤسسة سونلغاز إلى تطوير قدرات موظفيهم عن طريق التعليم والتدريب	15
					يوفر القائد الوسائل اللازمة لدعم الاتصال الفعال داخل المؤسسة	16
					يراعي مسؤولي مؤسسة سونلغاز الاختلافات في قدرات موظفيهم.	17

ثانيا: التميز التنظيمي

الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
التميز من خلال الموارد البشرية					
18					يملك المرؤوسون الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية
19					يتعاون موظفي مؤسسة سونلغاز مع بعضهم لإيجاد حلول وخدمات مبتكرة

					20	يملك موظفي مؤسسة سونلغاز القدرة على تحدي الأدوار الجديدة في وظائفهم
					21	يتم توجيه كفاءة المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة
التميز من خلال الهيكل التنظيمي						
					22	توجد أهداف واضحة لكل قسم في المؤسسة
					23	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمرونة
					24	تسير العمليات التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بشكل منظم بعيدا عن العشوائية
					25	يتم تشجيع الأقسام في مؤسسة سونلغاز على العمل بشكل منسجم
التميز من خلال الإستراتيجية						
					26	يملك مسؤولي مؤسسة سونلغاز رؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا
					27	تتضمن استراتيجية المؤسسة على خطط بديلة لمواجهة التغيرات المفاجئة
					28	تصمم استراتيجيات المؤسسة مع مراعاة تطلعات جميع الأطراف بها
					29	تتسجم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة سونلغاز
التميز من خلال الثقافة التنظيمية						
					30	تعكس ثقافة المؤسسة مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والقادة الإداريين
					31	تشجع ثقافة المؤسسة المنافسة بين العاملين لدفعهم نحو الأفضل
					32	يشعر موظفي مؤسسة سونلغاز بالانتماء للمؤسسة من خلال المناخ التنظيمي السائد.
					33	تدعم ثقافة المؤسسة قيم التميز بين العاملين في المؤسسة

الملحق رقم (4): مخرجات برنامج spss v25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,715	8

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics	
						F Change	df1
1	,716 ^a	,512	,484	,313	,512	18,115	4

a. Predictors: (Constant), المثالي التأثير , الفكرية الاستشارة , الإلهامي التحفيز , الفردي الإعتبار ,

b. Dependent Variable: التنظيمي التميز

Excluded Variables^a

Model	Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance	
1						
	المثالي التأثير	,054 ^b	,493	,623	,058	,806
	الإلهامي التحفيز	,342 ^b	3,787	,000	,410	,999
	الفكرية الاستشارة	,327 ^b	3,547	,001	,388	,977
2						
	المثالي التأثير	,016 ^c	,159	,874	,019	,798
	الفكرية الاستشارة	,305 ^c	3,603	,001	,395	,972
3						
	المثالي التأثير	,019 ^d	,203	,840	,024	,798

a. Dependent Variable: التنظيمي التميز

b. Predictors in the Model: (Constant), الفردي الإعتبار

c. Predictors in the Model: (Constant), الإلهامي التحفيز , الفردي الإعتبار ,

d. Predictors in the Model: (Constant), الفكرية الاستشارة , الإلهامي التحفيز , الفردي الإعتبار ,

رقم الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
IV	Abstract
VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
أ-ح	المقدمة
10	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة
10	تمهيد الفصل الأول
11	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
11	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية.....
12	المطلب الثاني : أهمية و أبعاد القيادة التحويلية.....
14	المطلب الثالث: القائد التحويلي
16	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول التميز التنظيمي.....
16	المطلب الأول: تعريف التميز التنظيمي و أهميته
18	المطلب الثاني: أهداف و أبعاد التميز التنظيمي.....
19	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية و التميز التنظيمي
21	المبحث الثالث : الدراسات السابقة.....
21	المطلب الأول: الدراسات العربية (العربية و المحلية)
24	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
25	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل الأول.....
32	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمنبوعة
33	تمهيد الفصل الثاني.....
34	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
35	المطلب الأول: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة

43	المبحث الثاني: الإجراءات المهنية المتبعة في الدراسة
44	المطلب الأول: طريقة الدراسة
46	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
49	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها
49	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
64	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة
67	خلاصة الفصل الثاني
70-69	الخاتمة.
75-74	قائمة المصادر و المراجع
78-77	الملاحق
	الفهرس
	الملخص