



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

أثر القيادة التحويلية في تعزيز التألق التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبين

علي موسى إبراهيم

عبد القادر عيد إبراهيم

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	لواتي خاتمة	الأستاذة
مشرفا	العربي مليكة	الأستاذة
ممتحنا	هرباجي حمزة	الأستاذ

السنة الجامعية: 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

أثر القيادة التحويلية في تعزيز التألق التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبين:

علي موسى إبراهيم

عبد القادر عيد ابراهيم

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الأستاذة	لواتي خاتمة	رئيسا
الأستاذة	العربي مليكة	مشرفا
الأستاذ	هرباجي حمزة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير



الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة
المشرفة العربي مليكة على توجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة ومتابعتها
المستمرة التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه المذكرة كما نتوجه بجزيل الشكر
إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة هذا العمل ومناقشته، وعلى
ملاحظاتهم القيمة التي من شأنها إثراؤه ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كافة
أساتذة قسم إدارة الأعمال على ما قدموه لنا من معارف طيلة مسارنا
الدراسي كما نعبر عن امتناننا للمؤسسة محل الدراسة وجميع العاملين بها على
تعاونهم وتسهيلهم لنا جمع المعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة الميدانية وفي
الأخير، نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل،
ونسأل الله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم.



الإهداء

إلى من غرسوا في قلبي بذرة الأمل ورووها بعرقهم ودموعهم وصبرهم الطويل ...

إلى أبي الحبيب، سندي وقوتي، الذي لم يبخل عليّ يوماً بجهد ولا بنصيحة ولا بدعاء،

وإلى أُمي الغالية، ملاذي ونور عيني، التي جعلت دعاءها في الليالي الطوال سر نجاحي وسر سعادتي،

وإلى إخوتي الأعزاء، رفقاء الدرب والضحك والألم، الذين شاركوني كل لحظة تعب وكل لحظة فرح،

وكانوا لي عوناً وسنداً في أصعب الأيام

وإلى أصدقائي وزملائي الأوفياء، الذين كانوا ضوءاً في ليالي التعب الطويلة، وكلمة تشجيع في أوقات

الإحباط، ورفقة صادقة لم تتركني أبداً

أهدي هذا العمل المتواضع، فما وصلت إليه إلا بفضل الله سبحانه وتعالى، ثم بفضلكم وتضحياتكم

وصبركم الجميل ودعائكم الذي لم ينقطع . كل حرف كتبته، وكل ليلة سهرتها، كان يحمل في طياته

ذكراكم وجميل عطائكم.

شكراً لكم من أعماق قلبي، فأنتم لستم مجرد عائلة وأصدقاء، بل أنتم سببي في الوصول إلى هذا اليوم

المبارك . جزاكم الله عني خير الجزاء، وأدام عليكم نعمه، وجعل هذا العمل صدقة جارية لكم ولي.

ابراهيم

الإهداء

إلى أجمل هدية منحني إياها الله في هذه الحياة ...

إلى أبي الغالي، الرجل الذي علّمني معنى الصبر والعزيمة، وزرع فيّ الطموح بكل حرف صمت وكل نظرة

فخر

وإلى أمي الحنونة، التي حملت همّي قبل أن أحمله، وأسهرت لأجلي حتى أنام، وجعلت من دعائها في

جوف الليل درعًا يحيطني

وإلى إخوتي الأعزاء، شركاء الذكريات والأحلام، الذين كانوا لي بمثابة اليد التي تمسك بيدي حين أتعثّر،

والابتسامة التي تُنسيني التعب

وإلى أصدقائي وزملائي الأوفياء، الذين شاركوني ليالي السهر والضغط والأمل، وكانوا سندًا صادقًا

ورفقة مخلصّة طوال هذا المشوار

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع فأنتم لم تكونوا مجرد دعم، بل كنتم السبب الحقيقي وراء كل خطوة

تقدمتها . كل نجاح أحرزه اليوم هو نجاح مشترك، وكل حرف في هذا العمل يحمل بصمتكم الطيبة.

من القلب، أشكركم وأدعو لكم بدوام الصحة والسعادة والبركة، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل في

ميزان حسناتكم، وأن يفرح قلوبكم به كما فرحتم بي.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز التابعة لسونلغاز بعين تموشنت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة قوامها 70 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26. وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية في المديرية جاء مرتفعاً بمتوسط عام قدره (3.61)، بينما جاء مستوى التألق التنظيمي متوسطاً بمتوسط عام (3.33). كما أكدت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على التألق التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، حيث تفسر القيادة التحويلية نسبة 58% من التغيرات في التألق التنظيمي. وعلى مستوى الأبعاد، كان التمكين الأقوى تأثيراً، يليه الاعتبار الفردي ثم الاستشارة الفكرية، بينما لم يكن تأثير بعدي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي دالاً إحصائياً، وأوصت الدراسة بوضع خطة استراتيجية متكاملة لتحسين عناصر التألق التنظيمي (الابتكار، جودة الخدمة، التعلم التنظيمي، رضا الموظفين، والكفاءة التشغيلية).
الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، تألق تنظيمي، استشارة فكرية، تحفيز إلهامي، سونلغاز، عين تموشنت.

Abstract:

This study aimed to examine the role of transformational leadership in enhancing organizational excellence at the Electricity and Gas Distribution Directorate of Sonelgaz in Ain Temouchent. The study adopted the descriptive-analytical approach. Data were collected using a questionnaire distributed to a sample of 70 employees. The collected data were analyzed using SPSS version 26.

The results revealed that the level of transformational leadership in the directorate was high, with an overall mean of 3.61, while the level of organizational excellence was moderate, with an overall mean of 3.33. The findings also confirmed a statistically significant positive impact of transformational leadership on organizational excellence at the significance level of 0.05. Transformational leadership explained 58% of the variance in organizational excellence. At the dimensional level, empowerment had the strongest impact, followed by individualized consideration, then intellectual stimulation. However, the impact of idealized influence and inspirational motivation was not statistically significant. The study recommended developing a comprehensive strategic plan to improve the elements of organizational excellence, including innovation, service quality, organizational learning, employee satisfaction, and operational efficiency.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Excellence, Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, Sonelgaz, Ain Temouchent.

قائمة المحتويات	
-	الشكر والتقدير.....
-	الإهداء.....
I	الملخص.....
II	قائمة المحتويات.....
IV	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية والتألق التنظيمي	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية والتألق التنظيمي
03	المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية
21	المطلب الثاني: الإطار النظري للتألق التنظيمي
25	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والتألق التنظيمي
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقدرات للقيادة التحويلية والتألق التنظيمي
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة
44	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
51	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
53	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تيموشنت-	
55	تمهيد.....
56	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
56	المطلب الأول: منهج الدراسة
61	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
70	المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة
75	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
75	المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الدراسة

88	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات
108	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
111	خلاصة الفصل الثاني
112	الخاتمة.....
116	المراجع.....
122	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي	الجدول رقم (01-01)
44	مقارنة شاملة بين الدراسة الحالية وجميع الدراسات السابقة	الجدول رقم (02-01)
60	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والمقبولة	الجدول رقم (01-02)
61	محاور الاستبيان	الجدول رقم (02-02)
62	درجات مقياس " ليكرث الخماسي "	الجدول رقم (03-02)
62	صدق الاتساق الداخلي لبعد التأثير المثالي	الجدول رقم (04-02)
64	صدق الاتساق الداخلي لبعد التحفيز الإلهامي	الجدول رقم (05-02)
64	صدق الاتساق الداخلي لبعد الاستشارة الفكرية	الجدول رقم (06-02)
65	صدق الاتساق الداخلي لبعد الاعتبار الفردي	الجدول رقم (07-02)
65	صدق الاتساق الداخلي لبعد التمكين	الجدول رقم (08-02)
66	الصدق البنائي للمحور الأول	الجدول رقم (09-02)
67	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	الجدول رقم (10-02)
68	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	الجدول رقم (11-02)
70	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الجدول رقم (12-02)
71	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	الجدول رقم (13-02)
72	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (14-02)
73	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	الجدول رقم (15-02)
74	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	الجدول رقم (16-02)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التأثير المثالي	الجدول رقم (17-02)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التحفيز الإلهامي	الجدول رقم (18-02)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستشارة الفكرية	الجدول رقم (19-02)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاعتبار الفردي	الجدول رقم (20-02)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التمكين	الجدول رقم (21-02)

83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة	الجدول رقم (02-22)
	قائمة الأشكال التحويلية	
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني	الجدول رقم (02-23)
88	معامل الارتباط والتحديد بين المتغير المستقل والمتغير التابع	الجدول رقم (02-24)
89	تحليل التباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (02-25)
91	قيم معاملات خط الانحدار	الجدول رقم (02-26)
92	معامل الارتباط والتحديد بين التأثير المثالي والمتغير التابع	الجدول رقم (02-27)
93	تحليل التباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (02-28)
94	قيم معاملات خط الانحدار	الجدول رقم (02-29)
96	معامل الارتباط والتحديد بين التحفيز الالهامي والمتغير التابع	الجدول رقم (02-30)
96	تحليل التباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (02-31)
97	قيم معاملات خط الانحدار	الجدول رقم (02-32)
99	معامل الارتباط والتحديد بين الاستثارة الفكرية والمتغير التابع	الجدول رقم (02-33)
99	تحليل التباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (02-34)
100	قيم معاملات خط الانحدار	الجدول رقم (02-35)
102	معامل الارتباط والتحديد بين الاعتبار الفردي والمتغير التابع	الجدول رقم (02-36)
102	تحليل التباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (02-37)
103	قيم معاملات خط الانحدار	الجدول رقم (02-38)
105	معامل الارتباط والتحديد بين التمكين والمتغير التابع	الجدول رقم (02-39)
105	تحليل التباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (02-40)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	الشكل رقم 01
11	نموذج القيادة التحويلية لدى bass	الشكل رقم (01-01)
17	أبعاد القيادة التحويلية	الشكل رقم (02-01)
59	الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز عين تموشنت	الشكل رقم (01-02)
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	الشكل رقم (02-02)
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الشكل رقم (03-02)
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم (04-02)
73	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	الشكل رقم (05-02)
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (06-02)
90	منحنى التوزيع الطبيعي	الشكل رقم (07_02)
92	منحنى خط الانحدار	الشكل رقم (08-02)
95	منحنى الانحدار الخطي للتأثير المثالي	الشكل رقم (09-02)
98	منحنى الانحدار الخطي للتحفيز الالهامي	الشكل رقم (11-02)
101	منحنى الانحدار الخطي للاستشارة الفكرية	الشكل رقم (12-02)
104	منحنى الانحدار الخطي للاعتبار الفردي	الشكل رقم (13-02)
108	منحنى الانحدار الخطي للتمكين	الشكل رقم (14-02)

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
122	أداة الدراسة (الاستبيان)	ملحق رقم 01
125	قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة	ملحق رقم 02
125	مخرجات نظام SPSS	ملحق رقم 03



توطئة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وعميقة في بيئة الأعمال، نتيجة للمنافسة الشديدة، والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وارتفاع توقعات المستفيدين. أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في تحقيق التميز والاستمرارية، مما يتطلب أنماط قيادة حديثة قادرة على إلهام العاملين، وتحفيزهم، وتجاوز الأداء التقليدي. وفي هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية كأحد أبرز النماذج القيادية تأثيراً، لقدرتها الفائقة على إحداث تغيير جذري في قيم وسلوكيات ودوافع التابعين، وتحويلهم إلى أفراد ملتزمين برؤية المنظمة ومبدعين في أدائهم.

وفي المقابل، أصبح التآلق التنظيمي (Organizational Excellence) هدفاً استراتيجياً أساسياً تسعى إليه المؤسسات المعاصرة، إذ يعكس تحقيق مستويات متميزة من الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والابتكار، والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الاستدامة والتفوق التنافسي.

وتكمن العلاقة التكاملية بين القيادة التحويلية والتآلق التنظيمي في أن القيادة التحويلية تمثل المحرك الرئيسي والدافع القوي للوصول إلى التآلق التنظيمي المستدام، من خلال بناء الرؤية المشتركة، وتعزيز الثقة والالتزام، وتشجيع الابتكار، وتمكين العاملين، ورفع مستوى الأداء الجماعي.

وفي ظل التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية في الجزائر، خاصة في قطاع الخدمات الحيوية مثل توزيع الكهرباء والغاز، تبرز الحاجة الملحة إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز التآلق التنظيمي، لما لهذه المؤسسات من أهمية استراتيجية في تقديم خدمات أساسية للمواطنين، وضرورة تحسين كفاءتها وفعاليتها باستمرار.

1. الإشكالية الرئيسية:

رغم أهمية القيادة في تحقيق التآلق التنظيمي، إلا أن واقع ممارسات القيادة في العديد من المؤسسات الجزائرية لا يزال يعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية، مما يحد من قدرتها على بلوغ مستويات التآلق المنشودة. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تعزيز التآلق التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، وللإحاطة أكثر بالموضوع، نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز التآلق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟

- الأسئلة الفرعية: للإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
 - ما هو مستوى التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
 - هل يؤثر التأثير المثالي على التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
 - هل يؤثر التحفيز الإلهامي على التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
 - هل تؤثر الاستشارة الفكرية على التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
 - هل يؤثر الاعتبار الفردي على التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
 - هل يؤثر التمكين على التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
2. فرضيات الدراسة: للإجابة على تساؤلات البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت .
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت .
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت .
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت .
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

3. مبررات اختيار الموضوع: تتمثل فيما يلي:

- المبررات الذاتية:

- ينبع اختيار هذا الموضوع من اهتمامنا بمجال القيادة الاستراتيجية والتسيير الحديث، خاصة في ظل الحاجة المتزايدة إلى قيادات قادرة على تحقيق التميز في المؤسسات العمومية؛

- الرغبة في استكشاف كيفية مساهمة القيادة التحويلية في رفع مستوى الأداء وتعزيز التألق التنظيمي؛
- تلبية حاجة معرفية شخصية لربط الجانب النظري بالتطبيق العملي داخل مؤسسات الخدمات العمومية في الجزائر.
- **المبررات الموضوعية:**
- أصبحت القيادة التحويلية عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي في ظل التحديات البيئية والتنافسية التي تواجه المؤسسات؛
- تفرض الإصلاحات الإدارية والتحول الرقمي على المؤسسات الجزائرية الحاجة إلى قيادة حديثة تعزز المرونة والابتكار والتألق؛
- رغم وفرة الدراسات الدولية حول القيادة التحويلية، فإن الأبحاث في السياق الجزائري، وخاصة في مؤسسات الخدمات العمومية مثل سونلغاز، لا تزال محدودة، مما يخلق فجوة معرفية تستحق الدراسة؛
- تمثل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت نموذجاً واقعياً لمؤسسة خدمتية تواجه تحديات تحسين الخدمة العمومية ورفع الكفاءة التنظيمية.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في البيئة التنظيمي؛
- استكشاف مفهوم التألق التنظيمي وأبعاده ودوره في تحقيق التميز المؤسسي؛
- تحليل واقع ممارسة القيادة التحويلية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؛
- تقييم مستوى التألق التنظيمي في المديرية محل الدراسة؛
- تحديد طبيعة العلاقة ودرجة التأثير بين القيادة التحويلية والتألق التنظيمي؛
- تقديم توصيات عملية تساعد الإدارة على تعزيز التألق التنظيمي من خلال تفعيل ممارسات القيادة التحويلية.

5. أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في:

- **الأهمية العلمية:**
- تساهم في ملء الفجوة المعرفية حول علاقة القيادة التحويلية بالتألق التنظيمي في السياق الجزائري؛
- تشرى الأدبيات الإدارية بدراسة ميدانية تطبيقية في مؤسسة خدمتية عمومية.
- **الأهمية العملية:**

- تساعد متخذي القرار في مديريات سونلغاز وغيرها من المؤسسات العمومية على فهم كيفية استخدام أساليب القيادة التحويلية لرفع مستوى الأداء والتميز؛
- تقدم توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز الابتكار، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؛
- تدعم جهود الإصلاح الإداري في المؤسسات الجزائرية من خلال التركيز على الجانب القيادي كمحرك أساسي للتألق التنظيمي.

6. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على القيادة التحويلية (بأبعادها: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) كمتغير مستقل، والتألق التنظيمي كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية 2025-2026.
- **الحدود البشرية:** موظفو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

7. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي. اعتمد الفصل الأول على المنهج الوصفي لعرض الإطار النظري، بينما اعتمد الفصل الثاني على المنهج التحليلي من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26.

8. مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد في الجانب النظري على الكتب والمقالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) والدراسات السابقة ذات الصلة. أما في الجانب التطبيقي، فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على موظفي المديرية.

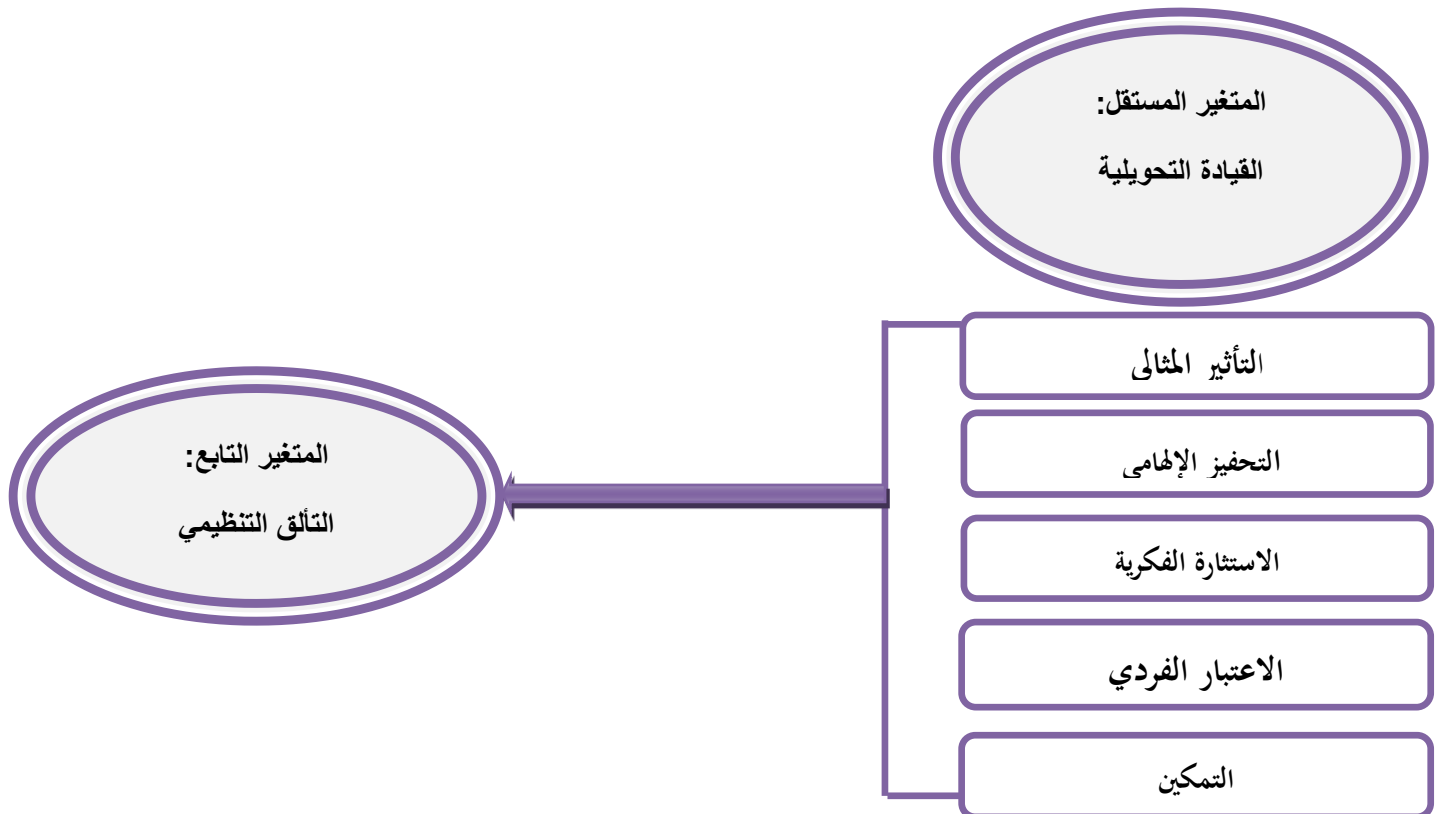
9. صعوبات الدراسة: واجهت الدراسة بعض الصعوبات أبرزها:

- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة؛
- صعوبة الحصول على معدل استجابة مرتفع من أفراد العينة داخل المؤسسات العمومية؛
- محدودية بعض المعلومات الإدارية الدقيقة داخل المديرية.

10. هيكل الدراسة: تم تقسيم البحث وفق منهجية EMRAD إلى فصلين رئيسيين:

- الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية والتألق التنظيمي: يتناول هذا الفصل الجانب النظري للدراسة، حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة التحويلية والتألق التنظيمي، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة .
 - الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت: يتضمن هذا الفصل عرض منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ثم تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.
11. نموذج الدراسة:
- المتغير المستقل: القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)؛
 - المتغير التابع: التألق التنظيمي.

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة



الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية
للقيادة التحويلية والتألق التنظيمي

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة في بيئة الأعمال، اتسمت بالمنافسة الشديدة، وعدم اليقين، والتغير المستمر، مما جعل القيادة التحويلية والتألق التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في الفكر الإداري الحديث. ففي ظل هذه التحديات، لم تعد القيادة التقليدية كافية لتحقيق التميز، بل أصبحت الحاجة ملحة إلى قيادة تحويلية قادرة على إلهام الموظفين، وتنمية قدراتهم الإبداعية، ورفع مستوى ولائهم وانتمائهم التنظيمي، وتعد القيادة التحويلية أسلوباً قيادياً حديثاً يركز على تغيير قيم ومعتقدات وتوجهات التابعين، وتحفيزهم لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات العادية. أما التألق التنظيمي فيعكس حالة التميز والتفوق المستدام الذي تحققه المنظمة في مختلف جوانب أدائها، من خلال الابتكار، جودة الخدمات، التعلم التنظيمي، رضا الموظفين، والكفاءة التشغيلية، لهذا تسعى المؤسسات اليوم جاهدة إلى تبني أساليب قيادية تحويلية لتعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق التألق التنظيمي، خاصة في القطاعات الحيوية مثل توزيع الكهرباء والغاز. ومن هذا المنطلق، برزت العلاقة الوثيقة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والتألق التنظيمي كمتغير تابع، مما يجعل دراسة هذا الأثر أمراً ذا أهمية علمية وعملية كبيرة.

ولإحاطة الشاملة بجوانب هذا الموضوع، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية والتألق التنظيمي.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التحويلية والتألق التنظيمي (الدراسات السابقة).

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية والتألق التنظيمي

تبرز القيادة التحويلية كأحد أبرز النماذج القيادية تأثيراً، لقدرتها الفريدة على إحداث تغيير جذري في قيم وسلوكيات ودوافع التابعين، وتحويلهم إلى أفراد يؤمنون برؤية مشتركة ويعملون بتفانٍ وإبداع. في المقابل، يمثل التألق التنظيمي الهدف الاستراتيجي الأعلى للمنظمات في عصر التنافسية الشديدة، حيث يعني تحقيق مستويات متميزة من الكفاءة والابتكار وجودة الخدمات والمرونة في التكيف. تكمن العلاقة التكاملية بين المتغيرين في أن القيادة التحويلية تشكل المحرك الرئيسي للوصول إلى التألق التنظيمي المستدام. لذلك، يهدف هذا المبحث إلى استعراض الأسس النظرية لكلا المفهومين والعلاقة بينهما. من خلال ذلك، يتم وضع الأساس المعرفي اللازم لفهم دورهما في تعزيز الأداء التنظيمي المعاصر.

المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية

✓ مفهوم القيادة:

نقطة البداية في أبحاث القيادة هي الافتراض العام بأن القيادة ضرورة وقابلة للقياس بشكل محايد. إذ توصف القيادة كلغة بأنها مصدر من الفعل قاد يقود وقيادة، واسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة والقود نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من امام والسوق من خلف (منظور و مكرم، 2000، صفحة 3770)، وكما جاء في القرآن الكريم بتحديد علاقات القيادة وهي التمكين بقوله تعالى: (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا) (القرآن الكريم، سورة الكهف: آية 303) والتمكين توطيد الملك وتحديد معالمه وإخضاع الأسباب وإعطاء القيادة المقدرة على حق التصرف.

كما تعرف القيادة على أنها عملية تفاعلية تتضمن القيادة والمتابعة المميزة لإيجاد هوية وهدف واتجاه مهمين بشكل متبادل. ويمكن التعبير عن القيادة بأنها القدرة على التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين. وتفهم القيادة على أنها عملية تأثير اجتماعي من أجل قيادة جماعية نحو تحقيق هدف مشترك.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف القيادة على أنها عملية تأثير وتوجيه الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف معينة، وبطريقة تساهم في تحقيق رؤية أو هدف مشترك، وتظهر القيادة في مختلف المجالات، بما في ذلك العمل، والسياسة، والتعليم. (ناظم، 2024، صفحة 54)

✓ مفهوم القيادة التحويلية:

على الرغم من كثرة وتعدد الأبحاث في موضوع القيادة التحويلية إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد لهذا المصطلح وعلى الرغم من اختلاف تعريفاتهم لسلوكيات القيادة التحويلية إلا أنهم يتفقون في المفاهيم العامة لها وهي في مجملها لن

تخرج عن كون القائد التحويلي في أي منظمة يعمل على إيجاد زاوية جديدة وواضحة، ويشجع تطور الأفراد ويعمل على تزويدهم تغذية راجعة في مجال عملهم بشكل دوري، يتخذ القرارات بناء على الاجماع، ويرفع الروح المعنوية للأفراد عبر مفاهيم التعاون والعدالة والثقة المتبادلة في أجواء المنظمة، وهذا بناء على ما تم استخلاصه من تعاريف القيادة التحويلية، وفيما يلي أهم تعريفات القيادة التحويلية:

عرفها بيرنز Burns (1978) بأنها العملية التي يقوم بها القادة بإحداث تغيير جذري في نظرة وسلوك الأتباع. (Masi, 2000, p. 17)

كما تم تعريفها على أنها الدرجة التي يقدر بها القائد جهود أعضاء الفريق ويعمل كمثال جيد من خلال تشجيع العمال على الترحيب بطرق جديدة لتقديم أشياء للاستجابة للمخاطر والفرص المستقبلية. (Abdullahi, 2022, p. 92) فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى والتأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية. (الحراشة، 2019، صفحة 170)

فسلوك القيادة التحويلية يقوم على القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع الرؤوسين فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ومماها Bass بالقيم الداخلية والتي لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم. (الرامي، 2021، صفحة 13)

كما عرفت على أنها واحدة من أبرز نظريات القيادة وتم اعتبارها موضوعاً قيادياً بالغ الأهمية لأكثر من 20 عاماً، إن حقيقة أن القيادة التحويلية تعمل على تطوير علاقات إيجابية ومتفوقة مع الرؤوسين، والالتزام، وتحفيز الأداء، والقادة الفعالين قد أثارت اهتمامهم، تحل تدريجياً محل القيادة التعليمية كمفهوم، يقوم القادة التحويليين بتقييم قدرة كل رؤوس وإمكاناته للقيام بمسؤولياته من خلال تقييم الفرص المستقبلية لتوسيع وتمكين وفي هذا الصدد، يستخدم القادة التحويليين قدراتهم لتحويل المنظمات من خلال إدراك الحاجة إلى التغيير، وتطوير رؤية، وتعبئة الموارد لوضع هذه الرؤية موضع التنفيذ. (Alameri, 2023, p. 63)

ويرى بيرنارد باس أن القيادة التحويلية هي عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القيادين ليحفزوا رؤوسهم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة وبعث مشاعر رؤوسهم قدماً واقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفع هؤلاء الرؤوسين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة. (أرباب، 2022، صفحة 109)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية:

- القيادة التحويلية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح؛
- القيادة التحويلية لديها دور في تشكيل المناخ التنظيمي بصورة عامة؛
- القيادة التحويلية قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، إلى جانب تعدد العناصر المشاركة في أداء الأعمال والمهام بالمنظمات.

لذا تعرف القيادة التحويلية على أنها النمط القيادي الذي يتبعه القائد داخل المنظمة بهدف تحفيز العاملين، وإلهامهم سعياً نحو بذل المزيد من الجهود بشكل يفوق التوقعات من خلال تجاوز المصالح الشخصية، والسعي نحو تحقيق مصلحة المنظمة.

الفرع الثاني: نشأة وتطور القيادة التحويلية:

كان ماكس فيبر أول من تناول هذا الموضوع وقد ناقشه بمصطلح القيادة الكاريزمية وناقش على وجه الخصوص ثلاثة أنواع من السلطة كأشكال للسيطرة التي يقبلها الناس: التقليدية، والقانونية العقلانية، والكاريزمية، تماشياً مع مفهوم فيبر للكاريزما اقترح داوونون (1973) نظرية القيادة التبادلية والكاريزمية والمهمة في سياق الزعيم السياسي المتمرد، ثم كتب روبرت هاوس في عام 1976م عن القائد الكاريزمي ذو الشخصية الجذابة سابقاً، مما دفع بعض الكتاب لاعتباره بأنه المهد للطريق أمام ظهور نظرية القيادة التحويلية التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد، فقد أسس هاوس نظريته عن القيادة الكاريزمية على أساس نظرية ماكس ويبر 1947م عن الأفراد الذين يمتلكون ممتلكات خاصة أهمها القيم الأخلاقية. (التيجاني، 2020، صفحة 24)

استخدم مصطلح القيادة التحويلية نهاية العقد الثامن من القرن 20 وبالتحديد على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماك جريغور بيرنز James Macgregor Burns في كتابه " القيادة " الذي يصنف من قبل الكثيرين كأفضل كتاب تناول هذا الموضوع بعمق. (مراس، 2023، صفحة 13)

الذي أكد فيه أن أحد الرغبات الملحنة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة ولا تستمر طويلاً، لذلك ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى من خلالها القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. (بوغليظة، 2021، صفحة 337)

ومن هذا المنطلق فيمكن استنتاج أن نظرية بيرنز تستهدف بالأساس تقويم الجانب الأخلاقي للفرد داخل المجموعة التي تعمل على تحقيق أهدافها دون الالتفات المصلحة الأفراد، ويمكن اعتبارها نظرية توجيهية عن طبيعة القيادة الجيدة أخلاقياً

ويعتمد بيرنز على أن القادة عليهم أن يعملوا في مستويات أعلى من مستويات التابعين ويظهر أداء القيادة العالي القيادة التحويلية عندما يوسع القادة اهتمامات موظفيهم، وعندما يكونون إدراكا وقبولا لأهداف المجموعة، وعندما يحنون موظفيهم على النظر أبعد من مصلحتهم الذاتية أي لخير الجماعة ويحقق القادة التحويليين هذه النتيجة في طريقة أو أكثر فقد يكونون أقوياء الشخصية لتابعيهم وهكذا فإنهم يلومونهم، وقد يلبنون الاحتياجات العاطفية لكل موظف و/أو قد يثيرون الموظفين فكريا. (الصريرة، 2012)

كما أشار (التيجاني، 2020) في دراسته بأن بيرنز جاء بعد هاوس ليعيد النظر أيضا في كتبه ويقرر بأن ما كان وير يتحدث عنه كقائد ذو شخصية جذابة إنما هو قائد يعمل على تحويل تابعيه ولكنه لا يسيطر عليهم عبر قيادة بيروقراطية وإنما بواسطة الاخلاق وإعلاء قيم الحرية والعدالة والمساواة لما فيه من خير للجميع.

وقد وضع بينز القائد التحويلي في رأس الهرم القيادي لأنه يعمل على تحويل التابعين إلى قادة وقد يحول القادة لوكلاء الاخلاق، حيث يعمل القادة المتحولون على رفع مستوى وعي الأتباع بما هو مهم، وخاصة فيما يتعلق بالتداعيات الأخلاقية والمعنوية، وجعلهم يتجاوزون مصلحتهم الذاتية من أجل الصالح العام. (Day, 2012, p. 263)

وفي منتصف الثمانيات من القرن الماضي قدم باس صورة أوضح للقيادة التحويلية، أعطت المزيد من الاهتمام ووجهت الأنظمة نحو حاجات الأتباع بدلاً من التركيز على حاجات القادة، فقد بنى أفكاره على ما جاء به بيرنز، وقد لخصها في كتابه القيادة والأداء غير المتوقع ليقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، ولهذا فقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهاماته في وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس للسلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والاستثارة العقلية والاعتبارات الفردية كانت بمثابة الأبعاد الأولى للقيادة التحويلية؛ وفي عام 1990 أضاف باس (Bas) بعداً رابعاً أطلق عليه الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation). (خليفة، 2021، صفحة 62)

وعلى الرغم من أن باس (Bass) بنى إسهاماته على ما قدمه بيرنز إلا أنه لم يتفق تماما مع ما جاء به بيرنز (Burns) فهذا الأخير يرى أن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية متعاكستان من حيث المنهج والتصرف، بينما ذهب باس إلى القول بأن القائد الفعال يجب أن يظهر السلوكين معا حيث أعطى المزيد من الاهتمام لحاجات الأتباع وليس لحاجات القادة، وذلك من خلال اقتراح أن القيادة التحويلية يمكن أن تنطبق على المواقف التي ليست مخرجاتها إيجابية ومن خلال النظر إلى القيادة التبادلية التحويلية كسلسلة متصلة واحدة و ليست كسلسلتين منفصلتين والذي سماه ثنائية العامل (two factor theory). (العطوي، 2010، صفحة 34)

وقد حازت القيادة التحويلية على مكانة كبيرة في مجال البحوث والادبيات حيث أصبحت أسلوب قيادي حديث ملازم لمرحلة التحويل ومواجهة التحديات حضرت باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وقد اعتمدت أغلب الدراسات على مقياس باس وأفوليو (Bass & Avolio) لأبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على مختلف التغيرات التنظيمية على الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية الذكاء العاطفي. (شبوعات، 2022، صفحة 18)

الفرع الثالث: أهمية القيادة التحويلية

لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، حيث تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي تشكل بدورها عنصراً فعالاً في التحفيز على العمل لتحقيق الحد الأقصى الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية على سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

ويرى باس وأفوليو أن القيادة التحويلية ترفع من رغبة الأتباع في الإنجاز والتطوير الذاتي وتعمل في الوقت ذاته على تطوير مجموعات العمل في المنظمة وتزيد من ثقة الأتباع بأنفسهم، فالفائد التحويلي يتصف بالنفوذ المثالي ويقدر الأتباع ويحفزهم فكرياً لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها. (الرامي، 2021، صفحة 13)

كما أكد السكارنة (2010) بأن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في إدارة التغيير التنظيمي حيث تؤثر على الثقافة التنظيمية من خلال سلوكيات القادة، مثل تحفيز الموظفين، وتوجيههم خلال الأزمات، وتعزيز بيئة مرنة للتكيف مع التغيرات. يعتمد نجاح التغيير على صياغة رؤية واضحة، وتنفيذ استراتيجيات فعالة، وضمان اتصال مستمر وفعال داخل المنظمة، كما أن تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم يساهمان في خلق ثقافة تدعم الابتكار والتكيف، مما يجعل القيادة التحويلية عنصراً أساسياً في تحقيق التغيير المستدام.

"القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري بل تسعى إلى التفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً. (بوطرفه، 2016، صفحة 30)

فالقيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير الأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومترابط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة ورفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة يبذل قصارى جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية ما يعزز في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق التميز. (صياحي، 2018، صفحة 67)

وقد ذكر (Aminuddin, 1998) أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء والرضا الوظيفي للعاملين وتعمل على ما يلي: (قرادي، 2022، صفحة 23)

← رفع مستويات الأداء الوظيفي؛

← الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات ورغبات العاملين والمتعاملين مع المنظمة؛

← رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة واشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداءات المتميزة.

وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرسوميه من أجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين، ويشجع القادة العاملين على التمسك بالمثل والقيم الأخلاقية، ويلهمونهم التفكير في حل المشكلات المختلفة بطرق جديدة، ويستطيع القادة التأثير في العاملين من خلال الإدارة المستبصرة والمنظمة والمؤثرة، ومن هنا تتضح أهمية القيادة التحويلية في إبراز القيادات التي تتحمل المسؤوليات وتكون محطاً للتكليف. (ردمان، 2021، صفحة 103)

واخذت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن الماضي وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها هذه الأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة نقاط وهي: (الغامدي، 2021، صفحة 27)

✓ القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛

✓ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛

✓ تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛

✓ القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

الفرع الرابع: أهداف القيادة التحويلية

تهدف القيادة التحويلية عادة إلى:

- 1 - مساعدة أعضاء المجتمع التنظيمي على إنشاء وتحقيق ثقافة تنظيمية تعاونية ومهنية من خلال وضع أهداف مشتركة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وباستخدام عدد من الصلاحيات اللامركزية المخولة لفرق العمل، حيث تشارك القيادة مع الآخرين، بالإضافة إلى الجهد المستمر لتحسين الوضع الراهن.
- 2 - مساعدة الموظفين لقادتهم على حل المشكلات القادة على حل المشكلات مع أعضاء المجتمع المؤسسي بطريقة استباقية وتعاونية أكثر فاعلية لتوضيح الرسائل الرئيسية حول القضايا اليومية في اجتماعات الشركة.
- 3 - تعزيز نمو الموظفين في المنظمة، والسعي لتحسين مستواهم إلى أعلى مستوى من خلال تعزيز أهداف النمو الوظيفي، ويتم التحسين بعدة طرق سواء كان ذلك تعزيز وعم معنوي أو مادي، ويتم تسهيل ذلك عندما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة وعندها يشعر الموظفون أنهم جزء من المؤسسة. (الغامدي، 2021، صفحة 15)

الفرع الخامس: مبادئ القيادة التحويلية

يرتكز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين في أدبيات القيادة نذكر من بينهم أورد كوهلر وبانكوسكي (Koehler & Pankowski)، ويرى الباحثان أن من أهم المبادئ نجد:

- أ. **النظر للمنظمة كنظام:** اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل. (بوالصوف، 2021، صفحة 28)
- ب. **إيجاد استراتيجية للمنطقة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية الاستغلال الموارد البشرية بشكل الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا. (علاي، 2020، صفحة 8)

ت. **تأسيس نظام إداري:** وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة. (محمد ع.، 2020، صفحة 140)

ث. **تطوير كل المساهمين في العملية الادارية وتدريبهم:** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين، فجميعهم مسؤولون عن التطوير وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحقيق النجاح الاستراتيجي. (علاي، 2020، صفحة 8)

ج. تمكين افراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدر من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد. (معمرى، 2020، صفحة 21)

ح. تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة بها. (محمد ع.، 2020، صفحة 141)

خ. التقدير والمكافأة على التحسن المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة. (معمرى، 2020، صفحة 21)

د. بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر والتطوير للمحافظة على ريادته وتحقيق إنجازات فهو يعي أن مسؤوليته هي إحداث التغيير، ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر. (إيمان، 2014، صفحة 56)

الفرع السادس: أنماط القيادة التحويلية

هنالك أنماط عدة للقيادة التحويلية، ولكنها متداخلة ولا يتم الفصل بينها إلا لأغراض الدراسة، ومنها الآتي: (سوبجاسي، 2023، صفحة 249)

1 - القيادة العقلانية: يشير هذا النمط إلى تبني الأفكار والمعرفة والقيم من أجل معالجة البيانات التحليلية وإضفاء الطابع الرسمي على الأفكار وفقاً لجودتها؛

2 - القيادة التصحيحية: يتضمن هذا النوع من القيادة الأخلاقية، التي تستند إلى فهم وتفسير احتياجات الأشخاص داخل المنظمة، وتشجيع المناخ الاجتماعي الذي تتم فيه مواجهة القضايا الأساسية وبذل الجهود الحثيثة لمعالجتها؛

3 - القيادة الثورية: هذا نوع نادر جداً من القيادة لأن التحول فيه جذري ونجاح هذا الأسلوب يعتمد على إيجاد رؤية مشتركة يتحد فيها القادة والتابعين.

الفرع السابع: صفات القائد التحويلي

يعتبر القائد التحويلي قائداً له جاذبية مؤثرة، يسعى لتحويل مروسية وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية ومقدرته على إلهام الآخرين واستشارتهم فكرياً وعاطفياً، يحبه المرؤوسون لشخصه قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يتميز القائد التحويلي على المستويين الشخصي والاجتماعي

بمهارات عالية، بهدف تفعيل يقظته الذاتية وتعزيزها، والتي من شأنها أن تحفز المرؤوسين على العمل بشكل جماعي؛ لتحقيق الهدف. (الغامدي، 2021، صفحة 22)

فرص لمواجهة المخاطر، ولقد قام Burns (1978) بالفرقة بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين وهما :

- القائد التحويلي المصلح هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة، وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.

- القائد التحويلي الثوري هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة. فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإلى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل. (الرقب محمد، 2010، صفحة 22)

يمكن أن نعرف القائد التحويلي أنه القائد الذي يرفع مستوى التابعين من أجل انجاز وتنمية الذاتية وكذا تنمية الآخرين والمؤسسة، وتكون له صفات وسمات قيادية تظهر في سلوكه وتعطيه جاذبية منها: (شبعات، 2022، صفحة 25)

⇐ له رؤية مستقبلية رؤية مشرقة للمستقبل الذي يجب أن تبلغه المؤسسة؛

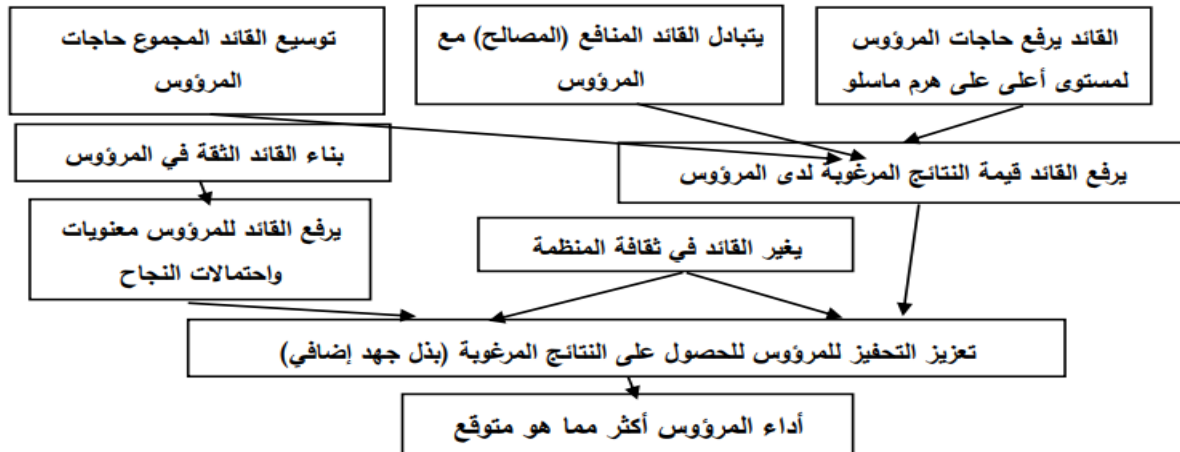
⇐ القدرة على الاتصال مع مختلف الأفراد من حيث أفكارهم وقدراتهم؛

⇐ المصادقية النزاهة والعدالة والاستقامة والدافعية؛

⇐ الثقة بالنفس مما يجعله يزرع الثقة بالنفس من خلال الإلهام ووضع معايير في الأداء وتوزيع المهام والمسؤوليات حسب القدرات والإمكانات.

والشكل الموالي نموذج القيادة التحويلية لدى bass

الشكل رقم (01-02): نموذج القيادة التحويلية لدى bass



المصدر: (بنوناس، 2015، صفحة 26)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية والتألق التنظيمي

يوضح هذا الشكل نموذج القيادة التحويلية كما قدمه Bass، والذي يبين الكيفية التي يؤثر بها القائد التحويلي في مرؤوسيه من خلال مجموعة من السلوكيات القيادية التي تنعكس إيجاباً على دافعتهم وأدائهم.

حيث يسعى القائد التحويلي إلى رفع حاجات المرؤوسين إلى مستويات أعلى في هرم ماسلو، وذلك عبر تبادل المصالح معهم، وتوسيع دائرة اهتمامهم لتشمل أهداف المنظمة، إلى جانب بناء الثقة المتبادلة وتعزيز القيم الإيجابية داخل بيئة العمل.

كما يعمل القائد على رفع قيمة النتائج المرغوبة لدى المرؤوسين، ويؤثر في ثقافة المنظمة بما يشجع على الالتزام والانتماء، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز التحفيز الداخلي لدى العاملين، ودفعهم إلى بذل جهد إضافي يفوق المتوقع. وفي ضوء ذلك، ينعكس هذا التأثير القيادي في تحسن أداء المرؤوسين ليصبح أعلى مما هو متوقع، مما يحقق نتائج تنظيمية متميزة ويسهم في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية.

والجدول الموالي يوضح الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي:

الجدول رقم (01-01): الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي

وجه المقارنة	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
مفهوم القيادة	يسعى إلى إحداث تغيير جذري وإيجابي في الأفراد والمنظمة	يركز على تسيير الأعمال والحفاظ على الوضع القائم
الرؤية	يملك رؤية مستقبلية واضحة ويعمل على إشراك العاملين فيها	يفتقر إلى رؤية استراتيجية بعيدة المدى
أسلوب التأثير	يعتمد على الإلهام والتأثير القيمي	يعتمد على السلطة الرسمية والأوامر
التحفيز	تحفيز داخلي ومعنوي	تحفيز خارجي (مكافآت وعقوبات)
العلاقة مع المرؤوسين	علاقة إنسانية قائمة على الثقة والاحترام	علاقة رسمية محدودة
المشاركة في القرار	يشجع المشاركة وتمكين العاملين	ينفرد باتخاذ القرار
الإبداع والابتكار	يشجع التفكير الإبداعي والتجديد	لا يشجع الابتكار ويميل للروتين
إدارة التغيير	يقود التغيير ويتبناه	يقاوم التغيير أو يتعامل معه بحذر
الاهتمام بالأفراد	يراعي الفروق الفردية ويهتم بالتطوير	يركز على الأداء دون الاهتمام بالتنمية

وجه المقارنة	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
أثره على الأداء	يؤدي إلى أداء متميز والتزام تنظيمي مرتفع	يؤدي إلى أداء تقليدي محدود
أثره على التميز التنظيمي	يعزز التميز التنظيمي والاستدامة	يحد من فرص التميز التنظيمي

المصدر: (الرقب محمد، 2010، صفحة 21)

الفرع الثامن: ابعاد القيادة التحويلية

تختلف نظرة الباحثين فيما يتعلق بالأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية فمنهم من يرى انها تتكون من أربعة أبعاد أساسية ومنهم من يرى أنها تتكون من ستة أبعاد، لكن مهما اختلفت هذه المسميات إلا أنها تشترك مع بعض في كثير من العناصر.

يمثل الرأي الأول Bass & Avolio ، حيث استطاع تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد وهي التأثير الأنموذجي أو الكارزماتيك (Idealized influence)، الدافعية الإلهامية (motivation Inspirational) والاهتمام الفردي (Individualized) التشجيع الإبداعي، (Intellectualsimulation consideration).

(سالم، 2002، صفحة 11)

وقد أضاف كل من Avolio et all, 1999 و Rafferty & Griffin, 2004 بعدا خامسا ألا وهو التمكين ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

- التأثير المثالي: Idealized Influence :

ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه.

(الغزالي، 2012، صفحة 27)

وفي هذه الخاصية يسلك القادة طريقة تجعل منهم نموذج يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ويتصفوا بالمثالية ويأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين، كما يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية. (قناشي، 2019، صفحة 562)

فالتأثير المثالي (Idealized Influence) يُعرف بمصطلح الكاريزما (Charisma) ، حيث يرتبط بجاذبية القائد وتأثيره العاطفي على أتباعه. لكن لاحقاً ، تم استبدال المصطلح بكلمة "التأثير المثالي لتجنب دلالات التأليه (Idolization) أو التقديس الزائد للقادة، مما جعل المفهوم أكثر حيادية ودقة في الوصف.

وأشار (عبد المولى، 2015) أن التأثير المثالي، وهو العنصر العاطفي في القيادة، إلى قدرة القادة على إلهام أتباعهم وتحفيزهم من خلال جاذبيتهم الشخصية وسلوكهم القيادي، حيث يتمتع القادة التحويلين بالكاريزما التي تجعلهم قدوة لأتباعهم، مما يدفعهم إلى اتباع رؤيتهم والإيمان برسالتهم، حيث في البداية كان هذا العنصر يُعرف باسم "الكاريزما"، لكن تم استبداله بمصطلح أكثر حيادية لتجنب التأليه، ويتميز القادة الجذابون بالشفافية والأصالة والثقة، مما يجعل أتباعهم يشعرون بالانتماء والالتزام، كما أنهم يظهرون غالباً في الأزمات، حيث يقودون الآخرين برؤية واضحة وحكمة، ويغرسون فيهم روح الإنجاز والتفاني من أجل الصالح العام، ويُقسم التأثير المثالي إلى قسمين: التأثير المثالي السماوي، الذي يعكس السمات الشخصية للقائد كما يراها أتباعه، مثل الإصرار والمثابرة والقدرة الاستثنائية، مما يكسبه احتراماً وثقة عميقين، والتأثير المثالي السلوكي، الذي يشمل السلوكيات الأخلاقية والمهنية التي يمكن ملاحظتها، حيث يلتزم القادة التحويلين بمعايير أخلاقية عالية، ويتميزون بالتواضع الشخصي جنباً إلى جنب مع الإدارة المحترفة، مما يجعلهم مصدر إلهام وقيادة فعالة لمجتمعاتهم.

- الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation :

تسمى أيضاً بالحفز الفكري ويعرفه Bateman & shell بأنه يشير ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخيالة لأداء العمل، فالقادة التحويلين يحددون الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين. (الرقب محمد، 2010، صفحة 17)

وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين. (خلف م.، 2010، صفحة 25)

تعمل على إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل. (أرباب، 2022، صفحة 110)

حيث يتميز هذا البعد بتشجيع القادة مرؤوسيههم على الابتكار والابداع ومحاولة حل المشاكل بطريقة خلاقة مما يثير القادة التحويليين الأفكار الجديدة ويشجعون حل المشكلات بطريقة خلاقة من قبل التابعين ويدعمون المداخل الخلاقة في إنجاز العمل. ففي هذه الحالة يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ويحتوهم على التجديد والابتكار وتوعيتهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق طرق ومداخل جديدة لحل المشكلات، وحسب هذه الخاصية يتجنب القادة التحويليين النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة وقوع خطأ أو في حالة طرح أفكار جديدة، وفي نفس الوقت ينشط التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه و افتراضاته ومبادراته فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره أو الاستغناء عنه أو حتى إزالته. (قناشي، 2019، صفحة 562)

حيث يؤكد يكل (Yukl) على أن النشاط الفكري التأثيري للقائد التحويلي يتميز بالخصائص الآتية: (داوني، 2013، صفحة 143)

⇐ قادر على أن يوضح الرؤية بطريقة جاذبة.

⇐ يعمل بثقة وتفاؤل.

⇐ يستخدم الطرق الدراماتيكية للتأكيد على القيم.

⇐ يقود الأتباع بالتأثير المثالي.

⇐ يمكن الأفراد من إنجاز الرؤية.

إن تطبيق هذه الصفات القيادية بنجاح يتحقق عن طريق قدرة القائد التأثيرية على التابعين وقدرته على دفعهم لتجاوز الأداء المتوقع.

- الاعتبارية الفردية Individualized Consideration:

يعرفها باس Bass (1994) بأنها اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين. (الغزالي، 2012، صفحة 41)

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء. (السكارنة، 2010، صفحة 340)

وتعني الاهتمام بحاجات الأفراد وتطويرها إلى حاجات المستوى الأعلى، وتقبل الفروق الفردية أو توليد فرص عمل جديدة وتجنب المراقبة المباشرة والاهتمام بالمشكلات الفردية والمساعدة في حلها.

وتظهر هذه الخاصية من خلال القادة الذين يصغون للتابعين بشكل جيد، ويعطون اهتمام خاص لحاجاتهم في النمو، وكذلك لإنجازاتهم من خلال تنفيذ استراتيجيات في الاعتراف بجهود التابعين والثناء عليهم.

- التحفيز **Inspiration Motivation**:

يعرف أيضا بالدافعية المستوحاة ويعتمد على الإثارة والتحفيز عن طريق اعتباره القادة رموزاً ومثالاً للعاطفة من أجل زيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة ويتصرف القادة التحويليين بطرق عديدة تشجع كل التابعين على العمل الصحيح ويحثهم على أن يجمعهم حوله، وهنا تنبثق روح الفريق، وينتشر الحماس والتفاؤل بل يحاول القائد أن يقنع التابعين له بأهمية التعاون من أجل بناء مستقبل أفضل وجذاب ويخلق القائد التحويلي التوقعات المشتركة التي يريد أن يحققها تابعوها في عمله، والتزامهم بالأهداف والرؤية المشتركة. (مصطفى، 2010، صفحة 439)

ويركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حسب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية. (السكرانة، 2010، صفحة 340)

كما عرفه نورث هاوس (Northaous, 2018) أنه يطلق على العامل الثاني «الدافعية الإلهامية» يصف هذا العامل القادة الذين يوحّدون الأتباع بتوقعات عالية، ويلهموهم من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المنظمة ويصبحوا جزءاً منها ، وعند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، ويمكن أن يكون أحد الأمثلة على هذا العامل مدير المبيعات الذي يحفز موظفي المبيعات لديه لكي يتفوقوا في عملهم من خلال الكلمات والعبارات التشجيعية التي تعبر بوضوح عن الدور الأساسي الذي يلعبونه في التطور المستقبلي للشركة.

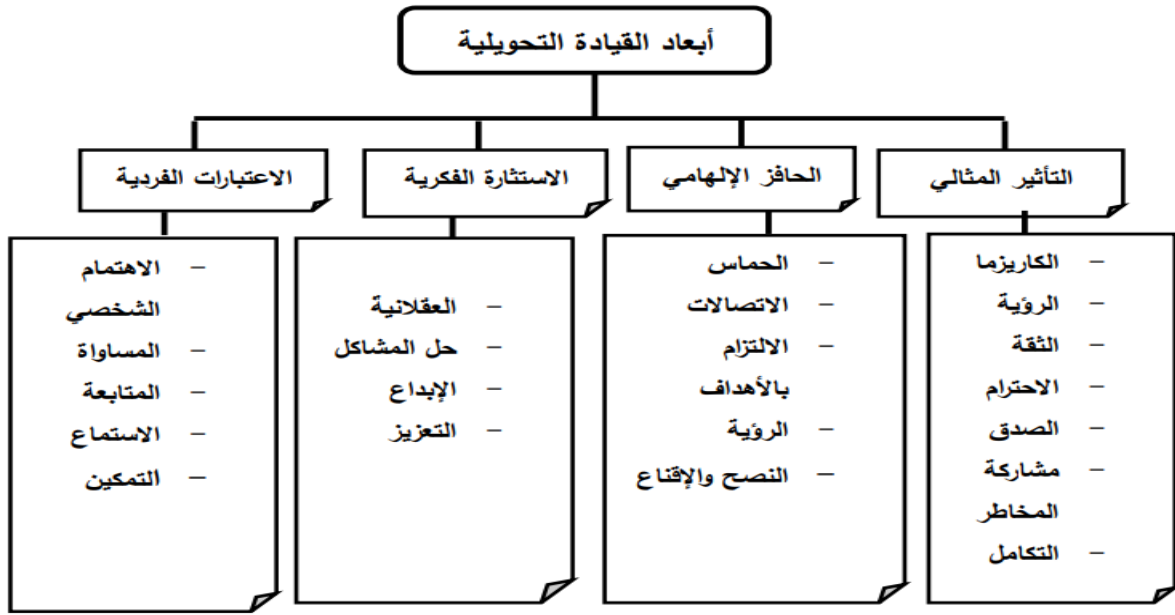
وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء. (الحراشة، 2019، صفحة 70)

بحيث أن القائد يقوم على التشجيع المستمر للتابعين من أجل تطوير مهاراتهم لبلوغ نتائج أفضل، كما يغرسون الثقة في مرؤوسيهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن أهداف المنظمة المستقبلية سيتم إنجازها، فهم يجعلون المرؤوسين يشعرون بالقيمة والثقة، ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة. (بنوناس، 2015، صفحة 27)

ويكون القائد التحويلي قائد متفائل يحفز ويثير دافعية العاملين، من خلال أساليب ووسائل وحوافز مختلفة سواء كانت مادية أو معنوية، فهو يغرس الحماس الداخلي والثقة بالنفس لدى الآخرين، وذلك للوصول إلى أفكار جديدة توصلهم إلى الإتقان والتميز. (الغامدي، 2021، صفحة 18)

والشكل الموالي يوضح أهم خصائص كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية:

الشكل (01-02): أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: (الغامدي، 2021، صفحة 19)

- التمكين:

يعرف التمكين بأنه توسيع لمهام ومسؤوليات العاملين، أو تحرير وإطلاق العنان للقوة الكامنة وإبداعات العاملين عبر إعطائهم الحرية في العمل، ويعرف أيضاً بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار، ويعد التمكين أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشكلاتهم واحتياجاتهم. وإن من خلال هذا البعد ومن خلال منح حرية التصرف في اتخاذ القرارات من قبل العاملين تتحقق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم. (بدوي، 2018، صفحة 95)

فالتمكين أحد العناصر الهامة للقيادة التحويلية ويقوم على اساس ان يتم تفويض الموظفين سلطة اتخاذ بعض القرارات ليتمكنوا من الاستجابة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. (حمدان، 2016، صفحة 14)

والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتحيي الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف. (الغزالي، 2012، الصفحات 30-31)

ومما تم استعراضه عن أبعاد القيادة التحويلية نرى إن بناء قيادة تحويلية ناجحة تقوم على الأبعاد الخمسة مجتمعة، إذ يجب أن يتم إيلاء الاهتمام لجميع هذه الأبعاد وبنفس المستوى لضرورة وجود هذه الأبعاد مع بعضها البعض وتربطها وتكاملها، وتأثير نتائج كل منها في الأبعاد الأخرى، والمنظمات تكون أكثر نجاحاً مع وجود أبعاد القيادة التحويلية بحيث تتفق مع ثقافة المنظمة وثقافة العاملين فيها والمتعاملين معها والمجتمع الذي تعمل فيه من أجل البقاء والنمو والاستمرار في بيئة متغيرة ومنافسة شديدة. إذ متى ما توفرت هذه القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة دل ذلك على سلامة النهج الذي تتبعه هذه المنظمات من أجل تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها للتصدي للتحديات والتغيرات التي تواجهها.

الفرع التاسع: وظائف القائد التحويلي

لقد درس العديد من الباحثين والدارسين الوظائف التي يجب أن يقوم بها القائد التحويلي ويرى (الحواري، 1996) أن القائد التحويلي يقوم بالوظائف التالية: (حمدان، 2016، صفحة 15)

1- ادراك الحاجة الى التغيير: بما أن القائد التحويلي يسعى للتغيير فهو يقوم بأقناع الناس بحاجتهم للتغيير من خلال

شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وان يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد. 2- تحديد الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

2- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن

تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

3- **إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:** يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.

4- **إدارة الفترة الانتقالية:** وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

5- **تنفيذ التغيير ومتابعته:** يقوم القائد التحويلي بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالتأرجحين والمترددین، ومن الضروري الاصرار لتنفيذ التغيير.

الفرع العاشر: مزايا وتحديات القيادة التحويلية

أولاً: مزايا القيادة التحويلية:

هناك عدة مزايا تتصف بها القيادة التحويلية والقادة التحويليين نوجزها فيما يلي: (بسود، 2020، صفحة 11)

← تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛

← ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً؛

← يعد القائد التحويلي نموذجاً بامتلاكه للقيم السامية؛

← تطوير روح التعاون داخل المنظمة؛

← إثارة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

كما تتمتع القيادة التحويلية بنقاط قوة وتتمثل في النقاط التالية: (بوالصوف، 2021، صفحة 30)

- القيادة التحويلية جاذبية بديهية فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعاً عن التغيير بالنسبة للآخرين كما تحفزهم بأن يقدم رؤية للمستقبل؛
- تتعامل مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة، ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة، فإن القيادة ليست تماماً مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع، وحاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي، ونتيجة لذلك يحصل الأتباع على موقع ثابت في عملية القيادة لأن صفات الأتباع تعد أمراً أساسياً في نشوء العملية التحويلي؛
- يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى، ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشمل على تبادل المكافآت واهتمامات القادة بحاجات أتباعهم وتطورهم؛

- تؤكد القيادة التحويلية بشكل قوي على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم، ويشمل ذلك تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم على مصلحة الفريق أو المؤسسة أو المجتمع، لذا فإن مدخل القيادة التحويلية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بعداً أخلاقياً رئيساً.

ثانياً: معوقات نجاح القيادة التحويلية

يقال أن "الأزمة قد تمهد الطريق للقيادة التحويلية لتكون فعالة"، لكن التجارب أثبتت أن القائد التحويلي قد ينسلخ من مبادئه ولا يلتزم بالسمات والمهارات القيادية السابقة في أوقات الأزمات، وبالتالي فإن قيادته تفشل في تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التغيير المنشود والوصول بالمنظمة إلى المستوى المرغوب، فهو في نظر المرؤوسين مستبد ولا يراعي مشاعر وأحاسيس من يقود، وبذلك فهو غير جدير بالثقة، ففي حالة "هتلر" مثلاً الذي كان قائداً تحويلياً لكن ليس حسن النية، وقد كان يبيى ببطء الحزب النازي طوال منتصف وأواخر 1920، وبحلول الكساد العالمي في عام 1929 كانت البيئة في ألمانيا مهياًة لتغيير سياسي شامل، وقد اغتنم هتلر الفرصة للتأثير على الجماهير التي كانت تبحث عن حلول للمشاكل الاجتماعية الكبرى التي تواجهها، حيث كان الملايين خارج العمل، وأغلقت الآلاف من الشركات وأفلست البنوك لكنه في النهاية خذله كل من حوله، وأنهى "أدولف هتلر" حياته بإطلاق النار على نفسه، ويرجع ذلك إلى عدم وجود اعتبار فردي المرؤوسيه، وافتقاره إلى بناء بيئة تسمح لمن حوله باكتساب الثقة، وفيما يلي بعض المعوقات التي يجب على القائد التحويلي أن يتجنبها للنجاح في بناء فريق عمل فعال: (الأخضر، 2018، صفحة 84)

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

ثالثاً: تحديات القيادة التحويلية

- في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية امام القيادات التحويلية العديد من التحديات ومن هذه التحديات ما يأتي: (فخري، 2019، صفحة 188)
- المنافسة: وبعد عنصر المنافسة من اهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية وبالتالي أصبح على كل المنظمات ان تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق.
 - العولمة: ادى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات الى ان العالم اشبه ما يكون بقرية محدودة الابعاد وهكذا تحول العالم الى كيان واحد صغير.
 - القدرة على الاستخدام الامثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر الى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار.
 - الجودة الشاملة: اصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات كما اصبحت سلاح المفاضلة على المستوى العالمي.
 - التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في العصر الحاضر المعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني الآلات والتقنيات بالشكل الامثل.
 - اتخاذ القرار في عالم متغير: ان اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بانه يتم في عالم متغير غير مستقر مما يجعل التحدي امام القيادات الادارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة.

المطلب الثاني: الإطار النظري للتألق التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم التألق التنظيمي

أصبح السعي الى التميز شرطاً اساسياً للمنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز والمنافسة في بيئة العمل نتيجة للتغيير المتسارع وتزايد الاضطرابات والعولمة من خلال ذلك فرض على المنظمات البحث عن مستوى عال من التميز وهو ما يعرف بالتألق التنظيمي اذ عرفه بانه مجموعة من الخصائص والمزايا التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة بالموارد والمقدرات الجوهرية والتنظيمية والتي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة الاخرى التي تعمل في نفس القطاع. (كاظم، الموسوي، و العيساوي، 2022، صفحة 62)

يشير مصطلح التألق الى معنى الابداع او الاتقان او التميز والتفوق أي بمعنى شيء يبدع به الفرد ويتميز به، وقد ظهر مفهوم التألق التنظيمي في ظل قمة التطورات التي احدثتها الثورة المعرفية في عالم الاعمال، اذ انه مفهوم شامل يحدد الغايات والاهداف التي تسعى اليها المنظمة من جهة ويمثل الركيزة الاساسية التي تتصف وتتميز بها المنظمة من جهة أخرى . (محمد ك.، 2022، صفحة 71)

يعرف التألق التنظيمي بأنه نضج المنظمة وتعزيزها في العديد من جوانبها من خلال تحقيق الرضا لجميع الافراد وإقامة التوازن بينهم وهذا يزيد من احتمالية نجاح المنظمة. (عيدان و صاحب، 2024، صفحة 16)

كما انه يعرف بامتلاك الموارد البشرية لمستوى عالي من المعرفة والمهارات القيادية والابتكار والتي تساعد يتميز المنظمات عن غيرها على المدى الطويل في القيادة والخدمة والمعرفة، وأن الفرق بين التميز والتألق هو أن التميز يركز على إدارة العمليات وتحسينها، بينما يركز التألق على الموارد التنظيمية والقدرات وإدارة المعرفة التي يصعب تقليدها لتحقيق أهداف المنظمة. (عوديش، 2022، صفحة 180)

يمكن القول مما سبق بأن التألق التنظيمي هو النجاح المحقق من طرف المنظمة والذي يكسبها ميزة تنافسية عن منافسيها بحيث يعتمد على وجود إدارة تشتمل مراحل للتعامل مع المواهب ذوي الكفاءة والقدرات والمهارات العالية والتي تنفذ مهامها بشكل يفوق التوقعات.

الفرع الثاني: أهمية التألق التنظيمي

ان التميز يركز على إدارة العمليات وتحسينها، في حين يركز التألق على القدرات والموارد التنظيمية التي يصعب تقليدها لتحقيق أهداف المنظمة، ان أهمية التألق جاء نتيجة لآثاره في المنظمة والافراد على حد سواء، وتتضح تلك الأهمية بما يأتي: (عيدان و صاحب، 2024، صفحة 18)

1. تركز المنظمات المتألقة في إدارة الموارد البشرية على الافراد العاملين، وإطلاق الإمكانيات الكاملة لأفرادها من خلال التمكين والثقة، وتحفيزهم وتمكينهم من المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة مع التركيز على التطوير من خلال المشاركة الفاعلة لإدارة الأفراد؛

2. تقدم دائما قيمة كبيرة للمنظمة بحكم كونهم أكثر راحة ولديهم دوافع كبيرة مقارنة بغيرهم؛

3. أن الفهم والإدراك والمكونات الذكاء الشعوري وتنظيم العاطفة جميعها تولد علاقات عمل أفضل بين الافراد ومن ثم زيادة الرضا عن الدعم الاجتماعي الذي يقدمه مكان العمل، لأنه الذكاء الشعوري يسهل مباشرة من التألق ويشجع الموظفون على التألق؛

4. الذين يتمتعون بالتألق يكونون منخرطين بدرجة عالية في عملهم ولديهم شعور ايجابي بالغرض والمعنى ويتمتعون بعلاقات طيبة مع بقية الافراد ونلاحظ أن المستويات العالية من السعي نحو الهدف المتعمد لا تعادل بالضرورة إنجاز الأمور، وعلى سبيل المثال قد يسعى العامل إلى زيادة جودة أدائه في العمل؛

5. اظهار نتائج مثلى على المستوى التنظيمي والشخصي لأنهم يعملون بجد وتفان وبفاعلية كبيرة.

كما أن أهمية التألق التنظيمي تكمن في عدة أوجه، منها احتياج المنظمات لوسائل محددة تستطيع من خلالها التغلب على التحديات التي تواجهها، واحتاجها المنظمات إلى وسيلة تمكنها من جمع المعلومات التي تستطيع من خلالها اتخاذ القرارات الضرورية والمتعلقة بالموارد البشرية، مثل القرارات التي تحدد من الموظف الجدير بالترقية، أو تلك التي تحدد الموظف الذي يتسم بالإبداع، وتطوير العاملين فيها بشكل مستمر، لتستطيع منافسة المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى تزويد صناع القرار بالمهارات اللازمة من أفراد أو جماعات، وإبراز الدور الذي يقوم به في مجال التميز والإبداع. (الحروب، 2021، صفحة 20)

الفرع الثالث: اهداف التألق التنظيمي

تكمن اهداف التألق التنظيمي في مجموعة من النقاط والتي تتمثل في: (كاظم، الموسوي، و العيساوي، 2022، الصفحات 62-63)

🌟 تحقيق التعاون المشترك والايجابي بين المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة سواء من خلال التحالفات الاستراتيجية أو الشراكة أو صيغة التعاون الاستراتيجي؛

🌟 الاستفادة من الافكار والتجارب الريادية للمنظمات المنافسة ومحاولة نقلها لجميع المنظمات الاخرى من اجل الاستفادة منها؛

🌟 الاسهام في زيادة قدرة وفاعلية المنظمة على مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتي تشهدها المنظمات اليوم؛

🌟 تعزيز نقاط القوة في المنظمة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف والقصور في الاداء التنظيمي وذلك من خلال تبني مفهوم التحسين المستمر ومفاهيم الجودة الشاملة؛

🌟 الدور الفعال والاساسي للمنظمة من خلال سعيها إلى تحقيق مجموعة من الفوائد الاجتماعية وتقديمها للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

الفرع الرابع: مبادئ التألق التنظيمي

هناك مجموعة من المبادئ والوسائل التي لا بد من اعتمادها من قبل جميع المنظمات الطامحة للوصول الى التألق التنظيمي وجعلها من أهم أولوياتها الاستراتيجية لما لها من اهمية كبيرة في تحقيق الاستمرارية للمنظمة ولفترة طويلة جداً. (محمد ك.، 2022، صفحة 72)

ومن أهم مبادئ التألق التنظيمي نذكر ما يلي: (سليمان، 2017، صفحة 363)

✓ التأكيد على ثبات الهدف؛

- ✓ العمل على تحديد احتياجات المستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية؛
- ✓ التركيز على تحقيق رضا العاملين والمستفيدين بما لا يتعارض مع أهداف العمل؛
- ✓ تمسك القيادة بالدافعية للعمل وتحقيق النجاح والتميز؛
- ✓ التعلم المستمر والإبداع والتحسين بإتاحة الفرصة للعاملين للتنمية المهنية وحفزهم على الإبداع؛
- ✓ تنمية المشاركة بنقل الإدارة من المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا؛
- ✓ دعم الشراكات التي تحقق التميز مع المؤسسات المماثلة؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع.

الفرع الخامس: أبعاد التألق التنظيمي

اختلفت آراء الباحثين في مجال الإدارة عامة والسلوك التنظيمي خاصة، من الذين تناولوا أبعاد التألق التنظيمي الى حد كبير، سنذكرها فيما يلي:

1. التألق بالقيادة (Leadership Excellence):

يعد التألق من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة من القائد قدرات فائقة؛ حتى يتمكن من مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. ولا شك أن القادة الذين يتمتعون بحساسية عالية للتعرف على النواقص والمشاكل في كافة المواقع، لديهم فرص في زيادة قدرتهم على المنافسة في البحث والكتابة فيها، وبالتالي احتمال تقدمهم نحو التميز. (AL SHOBAKI & ABU NASER, 2016, p. 70)

ان تحقيق بعد القيادة المتألقة في عملية التألق والتميز في المنظمة يكمن من خلال الاهمية الكبيرة التي تلعبها القيادة في التأثير في سلوكيات الافراد العاملين لتحقيق التألق التنظيمي والتي هي: (خلف، 2023، الصفحات 183-184)

✚ امكانية القادة في توجيه إمكانات الإنسان ورأس المال الفكري نحو تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية؛

✚ تعزيز قدرات ومهارات الفرق الجماعية في البيئة التنظيمية؛

✚ اعطاء المكافأة والحوافز على الأداء المتميز وفرض العقوبات بسبب عدم تحقيق الأهداف التي تم وضعها؛

✚ التوقع والتنبؤ بالأحداث قبل وقوعها من اجل أخذ مبدأ الاستباقية والريادة في استغلال الفرص من جهة وتجنب

التهديدات من جهة أخرى.

2. التألق بالخدمة أو المنتج والابتكار (Service excellence and innovation):

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات والتطورات البيئية التي تعرقل من عملية استمرارها واستدامتها لأطول فترة ممكنة، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تحسين خدماتها وتفعيل انشطتها الابتكارية بصورة مستمرة لتحقيق الاستجابة

لمتطلبات واحتياجات الزبائن المتغيرة بصورة مستمرة. وعرفت الخدمة بأنها مجموعة المزايا والتسهيلات التي تقدمها المنظمة الى زبائنهم عبر مواقعها الالكترونية وبطريقة كفؤة وفعالة وسريعة التسليم، كما ان الابتكار هو الأثر الاقتصادي للتغيير التكنولوجي، مثل استخدام مجموعات جديدة من القوى المنتجة الموجودة لحل مشاكل الأعمال أو عملية تجمع بين العلم والتكنولوجيا والاقتصاد والإدارة. (كاظم، الموسوي، و العيسوي، 2022، صفحة 63)

تألق الخدمات وفقاً للتألق التنظيمي فإن لجوء الزبائن إلى المنافسين هو علامة على وجود خطأ في طريقة تقديم الخدمة، وعليه يجب وضع خطة عمل لمعالجة الأخطاء أو العيوب وتصحيحها، حيث ليس منهج منظم لحل المشكلات يساعد بالتحسين المستمر. وأن التألق في الخدمة والابتكار يعني تطوير مواصفات فريدة تمنح المنظمة فرصة لتحديد أسعار متميزة. فإذا ارتفعت أسعار المدخلات فسوف تقوم المنظمة بعرض المعلومات عن أسعار المدخلات إلى الزبائن، مما يزيد من إدراكهم سبب ارتفاع الأسعار بالتالي لا يمكنهم التحول إلى منظمات أخرى للحصول على سلع وخدمات بديلة بسبب الصفات الفريدة لمنتجات المنظمة. (AL SHOBAKI و ABU NASER، 2016، صفحة 70)

3. التألق بالمعرفة (Knowledge Excellence):

تشير إلى الموارد التي تمتلك مستويات عالية من المعرفة الغير الملموسة والتي يمكن استخدامها لفترات طويلة من قبل المنظمات وخاصة الجامعات. (عوديش، 2022، صفحة 181) وان التألق التنظيمي يتمثل بالعملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تعزيز الاداء التنظيمي من خلال المعالجة والتطبيق الامثل في وضع الهيكل المرن فضلاً عن الثقافة التنظيمية والنظام والاجراءات التي تسهم في تعزيز المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمة. (عيدان و صاحب، 2024، صفحة 21) أوضح العديد من الباحثين ان الصفات التي تميز المعرفة عن المورد الأخرى للمنظمة هي الصفات غير الملموسة، يصعب قياسها وحيوية ويتم استخدامها على نحو متزايد كما يمكن استخدامها في عمليات مختلفة في نفس الوقت والتي تتجسد في اشخاص لديهم تأثير واسع على المنظمة، ويمكن استخدامها لمدة طويلة. (العابدي، 2017، صفحة 160)

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والتألق التنظيمي

أشار الباحثون إلى أن القيادة التحويلية تعدّ مدخلاً شمولياً يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادات؛ فهو أكثرها مناسبة في عصر يتسم بالتغيير المستمر والمتسارع في الظروف المحيطة بالمنظمات، ويتطلب قيادة قادرة على إدارة المعرفة لمواكبة هذه التغيرات بكفاءة وفعالية. فالقيادة التحويلية تهتم بعملية كيف أن القادة قادرون على إلهام الأتباع لإنجاز مهمات متميزة، ويؤكد هذا المدخل أهمية فهم القادة وتكيفهم مع حاجات المرؤوسين ودوافعهم ويُعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير؛ فهم يعدون نماذج رائدة تحتذى، وهم قادرون على وضع رؤية ورسالة واضحة للمنظمة؛ وذلك لأن القائد التحويلي يعتمد على سلطة التأثير أكثر من اعتماده على سلطة المركز؛ فهو يعمل على

تحويل العاملين إلى منتجين فاعلين ومتميزين، ويحقق تغييراً جوهرياً في سلوكهم الوظيفي، ويدعم الأتباع لأجل تحقيق معايير أداء عالية من خلال معرفته بأساليب دعم العاملين لديه وتحفيزهم، وتوفير المعلومات المناسبة، وشحن الطاقات الفكرية والإبداعية لديهم وإطلاقها، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم لتحقيق أهداف المنظمة؛ ومن ثم الارتقاء بمستوى أداء المنظمة. كما يسعى القائد التحويلي إلى تكوين فرق عمل وتنمية العمل الجماعي، وتيسير سبل التعاون والتكامل بين فريق العمل، وهذا يساهم في تسهيل عملية الاتصال فيما بينهم، وفتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر العلي وآخرون 2005، Northouse; 2001; Tichy & Devanna, 1986 ، Burns, 1978; Bass, 1985. (الزومان، 2018، صفحة 305)

كما أشارت دراسة (السيد، 2021) إلى تفاوت الأنماط القيادية في تأثيرها على متغيرات متعددة، وذلك لتفاوت خصائص الأفراد كالتعليم مثلاً. فالقيادة التحويلية - على سبيل المثال - تهتم بالأفراد، في حين تهتم القيادة التبادلية بالعمل، وكلاهما يشبه إلى حد كبير محوري الاهتمام في نمط القيادة الشبكية اللذين تركز أحدهما على الأفراد أما الثاني فركز على الاهتمام بالعمل. وقد كان لتباين تلك الأنماط القيادية تفاوت في التأثير على مخرجات مختلفة كالأداء، والتميز والتألق. (السيد، 2021، صفحة 42)

ويفرق (Terouhid et al) بين التميز والتألق، حيث يشير إلى أن التميز يركز على تحسين العمليات الإدارية في حين أن التألق يركز على الموارد والقدرات التنظيمية التي تتركز على المورد البشري نفسه، وإدارة المعرفة وجميعها خصائص يصعب تقليدها وتحتاج جهداً كبيراً حتى تتحقق. وهذا يعني أن التألق التنظيمي هو الأكثر التصاقاً بالمورد البشري. (Terouhid, 2016, p. 916)

ووفقاً لنظرية القيادة التحويلية التي طرحها Burns (1978) فإن القائد التحويلي يسعى إلى خلق رؤية مشتركة وتحفيز العاملين على تحقيق أهداف أكبر من خلال تشجيعهم على الابتكار والتجريب، وهو ما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق التألق التنظيمي (Bass, 1985). وأضاف Burns أن القيادة التحويلية تعمل على تطوير الولاء التنظيمي من خلال تعزيز الثقة والتفويض، مما يدعم القدرة على الابتكار.

وما يعزز العلاقة بين القيادة والتألق التنظيمي - من جهة أخرى هو سعي القيادة الناجحة دوماً إلى تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة. وقد برهنت عدة دراسات على دور القيادة في تحقيق التألق التنظيمي، وأشارت إلى وجود ارتباط بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي. كما أن النمط القيادي يرتبط بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي أيضاً وهما من مظاهر التألق التنظيمي. (السيد، 2021، صفحة 42)

نعم، إن التألق التنظيمي (Organizational Brilliance) ليس نتيجة عشوائية، بل هو ثمرة لمجموعة من المهارات الفعالة التي يمتلكها القادة التحويليون (Transformational Leaders). هؤلاء القادة يعملون على إلهام الفرق، تحفيز الابتكار، وتعزيز الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى أداء متميز وتفوق تنافسي مستدام. وفقاً لنظرية القيادة التحويلية التي طورها جيمس بيزنز وباس وأفوليو، تتمثل هذه المهارات الرئيسية في الأبعاد الأربعة الشهيرة الـ "Four I's"، والتي تساهم مباشرة في تحقيق التألق التنظيمي من خلال تعزيز الابتكار، الالتزام، والأداء العالي: (Wang, 2011, p. 256)

1. **التأثير المثالي: (Idealized Influence)** يعمل القائد كقدوة أخلاقية وملهمة، يبني الثقة والاحترام لدى الفريق. هذا يدفع الموظفين إلى تبني قيم المنظمة والسعي لتحقيق أهداف أعلى، مما يعزز التميز في القيادة والثقافة التنظيمية.

2. **التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation)** يقدم القائد رؤية واضحة وملهمة، يحفز الفريق عاطفياً ويرفع معنوياته لتحقيق أهداف طموحة. هذا يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي والإبداع في الخدمات والعمليات.

3. **التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation)** يشجع القائد على التفكير الإبداعي، التحدي للوضع الراهن، وطرح أفكار جديدة دون خوف من الفشل. هذا البعد يعزز التميز في المعرفة والابتكار، وهو أحد أبعاد التألق التنظيمي الشائعة في الدراسات العربية.

4. **الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)** يركز القائد على احتياجات كل فرد، يقدم الدعم والتدريب الشخصي، ويعزز النمو المهني. هذا يبني التمكين والرضا الوظيفي، مما يرفع من الأداء العام والولاء للمنظمة.

هذه المهارات، عند تطبيقها بشكل متكامل، تحول المنظمات نحو التألق من خلال تعزيز الابتكار، إدارة المعرفة، والمرونة في مواجهة التحديات. دراسات عديدة (مثل تلك المنشورة في مجلات إدارية عربية وعالمية) تؤكد أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالتألق التنظيمي، خاصة في بيئات تنافسية مثل الشركات والجامعات.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التحويلية والتألق التنظيمي

يستهدف هذا المبحث استعراض أهم الدراسات السابقة المجراة باللغات العربية والأجنبية في مجال القيادة التحويلية والتألق التنظيمي، وبيان الاختلافات بين هذه الدراسات والدراسة التي نحن بصدد إعدادها، إضافة إلى إبراز مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب التركيز على الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، حيث سيتم ترتيب هذه الدراسات حسب تاريخ صدورهما، إذ سيتم التطرق إلى أهم ما ورد فيها من منهج وأداة دراسة وأدوات إحصائية ونتائج وتوصيات، وقد قسم هذا المطلب إلى فرعين، إذ سيتم التطرق في الفرع الأول للدراسات السابقة باللغة العربية، أما الفرع الثاني فسيتم التطرق فيه للدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة العربية المحلية منها وغير المحلية. حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وسنحاول التركيز على الأبعاد التي اعتمد عليها مختلف الباحثين، وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من جهة أخرى.

1. دراسة خلف ناصر لطيف، نسرين عبد الله بدوي (2018)، بعنوان: دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد (2).

هدف البحث إلى إجراء مقارنة بين الجامعتين المبحوثتين لاستكشاف أي من المتغيرات والأبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز على مستوى كل جامعة وهل هناك اختلاف واضح بينهما، وجرى اختيار عينة من معاونين ورؤساء الأقسام على مستوى جامعتي تكريت وكركوك، إذ بلغ عددهم (60) من جامعة تكريت و (٤٣) من جامعة كركوك. واعتمد البحث فرضيتين رئيسيتين مفادهما وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز. وقد تم اختبار فرضيات البحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات والتي نأمل أن يتم الاستفادة منها في منظماتنا التعليمية، وتحديدًا لتلك التي تود أن ترتقي في فضاء العلم والمعرفة، وتسعى إلى الرصانة العلمية والفكرية.

2. دراسة اسحق يوسف حمدان، (2019)، بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 111.

هدف هذا البحث الى معرفة دور القيادة التحويلية في النجاح التنظيمي لكلية التربية في جامعة سامراء وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة البحث، وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنهما اربعة فرضيات فرعية اخضعت لاختبارات إحصائية، وتم اختيار عينة مكونة من (54) موظفاً ادارياً ممن تقلدوا منصبا اداريا حالياً او سابقاً في الكلية المبحوثة، وأستخدم الباحث الاستبانة اذ تعد أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، وقد استخدم برنامج (SPSS V.24) لتحليل البيانات وتم الاستناد الى اختبار الانحدار الخطي البسيط و معامل الارتباط، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ومن بين الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط و تأثير قوية ومعنوية بين القيادة التحويلية و النجاح التنظيمي على المستوى الاجمالي والفرعي، فضلاً عن تمتع القيادة الإدارية بخصائص القيادة التحويلية بمستوى جيد مع التزامها بزيادة الكفاءة و الفاعلية التنظيمية، أما ابرز التوصيات كانت ضرورة أن تركز إدارة الكلية المبحوثة على أهمية المراعاة الفردية والاستشارة الفكرية لكسب ثقة التدريسيين فيها للإبداع و الالتزام في عملهم والذي له اثر في زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وضرورة الاهتمام بالكفاءة التنظيمية بشكل اكبر لأنها تعد الأساس الجوهرى للنجاح التنظيمي و أن التركيز فقط على الفاعلية التنظيمية لا يمكن أن يصل بالكلية المبحوثة إلى مستويات عالية من النجاح التنظيمي.

3. دراسة بن احمد الخضر، حمياني صبرينة، (2019)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين- دراسة حالة وحدة موبيليس بولاية الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين كمتغير وسيط في وحدة موبيليس بولاية الجلفة ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على كافة الموظفين بوحدة موبيليس بولاية الجلفة حيث بلغ عدد الموظفين (28) موظف وباستخدام برنامجي (spss و Amos)، تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها أنه يمكن أن تتأثر العلاقة معنويًا بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي في حال إدخال القدرات الإبداعية كمتغير وسيط بالمؤسسة محل الدراسة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة العمل على تعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين لما له من أثر على تفوق المنظمات من خلال تبني أنماط قيادية ملائمة.

4. دراسة خالد يوسف الزعبي، معتمد عبد الله الشرايري، معن يوسف خصاونة، (2021)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5) العدد (21).

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية النسبية. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في الجامعات محل الدراسة المستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية والنجاح الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وأنها تفسر ما مقداره (67%) من التباين في النجاح الاستراتيجي. في حين أوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة في الجامعات بالاستمرار في ممارسة تطبيق نمط القيادة التحويلية لما لها من مزايا وتأثير في فعالية الجامعات من خلال تبني السياسات والأنظمة التي تعمل على التحسين المتجدد والمستمر، وزيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين بحيث تكون محفزة لهم وتحقق رضاهم.

5. دراسة إسراء محمد كريم (2022) بعنوان: دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الاتصالات العراقية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد: 17، العدد: 65.

تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيسي في اختبار الدور الذي يلعبه التماسك الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي للقيادات الادارية في اقسام شركات الاتصال العراقية (اسيا سيل، زين العراق، كورك) ومعرفة مدى توافر ابعاد متغيرات الدراسة في تلك الاقسام. اذ قام الباحثان ببناء فرضيات لقياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث واختبارها، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لقياس متغيرات البحث، حيث تم وضع الاستبانة إلكترونياً وتم استلام (210) استبانة صالحه للتحليل الاحصائي، حيث تم تحليل البيانات من خلال مجموعة من الادوات الاحصائية مثل (معامل الانحدار الخطي البسيط، تحليل المسار، معامل ارتباط بيرسون). توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها وجود تأثير للتماسك الاستراتيجي في التألق التنظيمي.

6. دراسة محمد حمودي كاظم، دعاء شهيد حبيب الموسوي، احمد عبد الهادي متعب العيساوي (2022) بعنوان: ادارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في تحقيق التألق التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية- مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد (05)، العدد (02).

هدفت الدراسة الحالية إلى إيضاح التأثير الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التألق التنظيمي. وتم تطبيق الدراسة في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، ولأجل معالجة مشكلة الدراسة اثار التساؤل الآتي : هل هناك علاقة اثر وارتباط بين الموارد البشرية المستدامة والتألق التنظيمي توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أهمها ان عدد من الموظفين في الشركة المبحوثة يعاني من العمل لأكثر من (8) ساعات في اليوم مما ينعكس سلباً على الوقت المخصص لقضائه مع العائلة أو الأصدقاء، والمسؤولية الشخصية اذا ظهر أن الموظفين مسؤولين عن سلوكياتهم ويستجيبون للآثار المترتبة على أدائهم في بيئة العمل، وعلى أساس الاستنتاجات وضع الباحث العديد من التوصيات أهمها: على إدارة الشركة المبحوثة زيادة الاستثمار في الموارد البشرية للشركة والتركيز على تنميتها على المدى الطويل وتحديثها وتطويرها وزجهم في دورات تدريبية ذات قيمة مضافة والسعي لتحقيق الرفاهية للموظفين لما لذلك من آثار ايجابية ستجني الشركة ثمارها على الأمد الطويل.

7. دراسة محمد عادل محمد الفهداوي (2022)، بعنوان: دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14 العدد 2.

هدف هذا البحث إلى تحديد دور القيادة الرقمية بأبعادها الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي بأبعاده التألق بالقيادة، التألق بالخدمة والابتكار، التألق بالمعرفة في شركات الاتصالات العراقية (زين العراق، آسيا سبل كورك). ولتحقيق هدف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث، وتحليل البيانات بواسطة الاستبانة وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ووزعت على عينة مؤلفة من (102) مديراً، وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الاختبارات الإحصائية المتوافرة ضمن البرنامج الإحصائي 25. SPSS v.25 Amos توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها إن ممارسات القيادة الرقمية في شركات الاتصالات المبحوثة تؤدي دور حيوي في تألق الشركة، وأصبحت قدرة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على القائد الرقمي. وتم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة اهتمام إدارات الشركات المبحوثة في العمل بنمط القيادة الرقمية في إطارها الاستراتيجي، خاصة ما يتعلق بمراعاة العوامل الخارجية التي افرضها الوضع الاقتصادي والتكنولوجي وانعكاساتها على عملية تقديم الخدمات بصورة أفضل، والتركيز على التألق التنظيمي لدى العاملين، بحيث تهدف إلى تحسين أدائهم التنظيمي.

8. دراسة اثير غالب كليب، بطرس عادل دغيم،(2023)، بعنوان: أثر ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز استراتيجية الريادة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 63، الجزء (2).

هدفت الدراسة في التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية من خلال أبعادها التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية في تعزيز استراتيجية الريادة عبر أبعادها المعرفة المهارة، الخبرة، وتمثلت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين في جامعة تكريت بواقع (250) مبحوث، ولقد تم بلوغ مجموعة من النتائج من خلال هذه الدراسة: أن قيمة 50.915 ، في حين بلغت قيمة المتغير بيتا 0.955 في حين بلغ الحد العشوائي 1.196. وعند مستوى معنوي 0.000. وعليه توصل الباحث إلى وجود أثر له مدلول إحصائي بين الاستشارة الفكرية واستراتيجية الريادة في جامعة تكريت. كما إن مجموع المربعات قد بلغ 11.584 بين المجموعات وذلك للعمر، وذلك عند درجة حرية 249، في حين بلغت قيمة المتغير 0.741 ، ودلالة معنوية 0.920. وبناءً على ما تقدم استنتج الباحث عدم تواجد اختلافات لها مدلول إحصائي لبعده العمر في مقياس تطبيق القيادة التحويلية ضمن جامعة تكريت.

9. دراسة محمد علي الزوايدة، معن يوسف خصاونه(2023)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثامن والثلاثون العدد السادس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من كافة العاملين في الوظائف الإشرافية والبالغ عددهم (266) عاملاً. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (23) . (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن المتوسط الكلي لتصورات العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة عن القيادة التحويلية وإدارة التغيير جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في إدارة التغيير التنظيمي. وبناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة فقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستمرار في استخدام أنماط القيادة التحويلية كاستراتيجية مفيدة في تهيئة ظروف العمل التي تعزز الرضا الوظيفي للعاملين للتقليل من مقاومة التغيير.

10. دراسة حيدر عبد الرزاق الغافوري (2024)، بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالاثراء الوظيفي بين مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط، مجلة كلية التربية (58)(1)

هدف البحث التعرف على مستوى القيادة التحويلية والاثراء الوظيفي و الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين لدى مديري المدارس الثانوية، وتكونت مجتمع البحث (٣١٥) وتم اختيار عينة ممثلة للمجتمع الدراسة من (٢٠٠) عضوا من أعضاء الهيئة التعليمية، وتحقيق الأهداف البحث تبني الباحث مقياس المومني والقضاة، (٢٠٠٨) للقيادة التحويلية المكون من (٣٠) فقرة ومقياس (عواودة (٢٠٢٣) الاثراء الوظيفي والمكون من (٤٠) وقام الباحث باستخراج الخصائص السايكو مترية المتمثلة بالصدق الظاهري الصدق البناء وإيجاد الثبات بطريقتين الاختبار واعادة الاختبار والفاكرونباخ حللت البيانات احصائيا باستعمال الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية ساهمت في تعزيز التزام المعلمين بأداء واجباتهم على أكمل وجه وشعورهم بالإنجاز والرضا، استنادًا إلى ردود العينة التي شملتها الدراسة. علاوة على ذلك، فقد أثرت على مستوى إثراء الوظيفة، حيث يمكن أن تُعزى غالبية التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة التعليمية إلى فعالية تنفيذ القيادة التحويلية، بمعدل تأثير يصل إلى 60٪. علاوة على ذلك، فقد أثرت على مستوى إثراء الوظيفة، حيث يمكن أن تُعزى غالبية التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة التعليمية إلى فعالية تنفيذ القيادة التحويلية، بمعدل تأثير يصل إلى 79.3٪. كما أوصت الدراسة بتكثيف الجهود لاعتماد القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في محافظة واسط، حيث يمكن أن تكون هذه الخطوة أساسية لتحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر فعالية، مع تعزيز إثراء الوظيفة الذي يساهم في بناء مجتمع مدرسي قوي ومتفاعل.

11. دراسة عذراء محسن عبد، (2024)، بعنوان: توظيف أبعاد القيادة الواعية في تحقيق التألق التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز / فرع غاز الانبار، الخزان في العلوم الاقتصادية والإدارية، (01) (02) .

سعت الدراسة الحالية الى الكشف عن دور القيادة الواعية وانعكاسها على التألق التنظيمي في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز / فرع غاز الانبار من وجهة نظر مجموعة من الموظفين في كافة المستويات الادارية من خلال اربعة ابعاد الوعي بالذات الوعي بالآخرين، الوعي بالموقف الوعي المعرفي (وثلاثة ابعاد للتألق التنظيمي والتي هي (تألق القيادة تألق الخدمة، تألق العاملين وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وصممت استمارة استبيان لجمع البيانات التي تخص الجانب العملي وشملت عينة البحث 40 موظفا في المستويات الادارية كافة وتم استرجاع 38 استبانة وبعد تحليل البيانات واختبار الفروض عن طريق استخدام عدد من المؤشرات الاحصائية بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) وظهرت نتائج

الدراسة على وجود علاقة ارتباط واثر للقيادة الواعية على تحقيق التألق التنظيمي وهذا يؤكد على انه كلما توفرت القيادة الواعية ساهم ذلك في تحقيق التألق التنظيمي لذلك فإن الباحث يوصي بضرورة سعي المنظمة المبحوثة لوضع السبل الكفيلة لممارسة القيادة الواعية فهي من افضل المتغيرات التي تكفل تحقيق القيم الايجابية والتعاون البناء مع الموظفين لدعم وتحقيق الاهداف التنظيمية.

12. دراسة مصطفى حيدر صاحب، مصطفى احمد عيدان (2024) بعنوان: تأثير الادارة الالكترونية في تحقيق التألق التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة موظفي شركة نفط ميسان - محافظة ميسان)، بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس، جامعة ميسان.

هدف البحث الى معرفة تأثير الادارة الالكترونية في تحقيق التألق التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة موظفي شركة نفط ميسان - محافظة ميسان، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها من خلال الأساليب الكمية والإحصائية (SPSS) في معالجة موضوع البحث ووصف نتائج تحليل الاستبانة شملت الافراد الموظفين في شركة نفط ميسان حيث قام الباحثان بتوزيع (33) استمارة استبيان ولكن لم يسترجع منها سوى (30) استمارة صالحة للتحليل. توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات منها: أظهرت الدراسة أن هناك وجود تأثير ذات دلالة احصائية للإدارة الالكترونية في تحقيق التألق التنظيمي حيث بلغ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.488) مما يعني ان استعمال في عمليات الادارة الالكترونية يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق التألق التنظيمي، واوصى الباحثان بضرورة توفير التدريب اللازم للأفراد الموظفين على استخدام أنظمة الادارة الالكترونية بشكل فعال.

13. دراسة عبد العزيز محمد علوان، بابلينا اسحق لوس، زينه احمد عريان ، رنده فارس نايف،(2025)، بعنوان: أثر ممارسات القيادة الرقمية في تعزيز التألق التنظيمي دراسة استطلاعية في الجامعة التقنية الشمالية / كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (3) الجزء (1):

هدف البحث الحالي للتعرف على اثر ممارسات القيادة الرقمية بابعاده الاربعة الكفاءة الرقمية والبصيرة الرقمية والثقافة الرقمية والاستراتيجية الرقمية على التألق التنظيمي في الجامعة المبحوثة. واستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي للملائمة البحث الحالي، وتم تطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وتمت الاستعانة في برنامج (SPSS, AMOS) لتحليل بيانات البحث الحالي، وتوصل البحث الى ان القيادة الرقمية تؤثر في التألق التنظيمي حيث تبين أن القيادة الرقمية تؤثر في التألق التنظيمي وهذا يُظهر تأثيراً معنوياً بدلالة قيمة R^2 بلغت ٠,٦٩١ ، مما يعني أن ٦٩,١٪ من التغير الحاصل في التألق التنظيمي يعود إلى المتغيرات المستقلة، وبالتالي سيتم قبول الفرضية الرئيسية

الثانية والفرضيات التابعة لها. ويوصي البحث الجامعة المبحوثة على العمل لتحسين البيئة التنظيمية وزيادة المشاركة بين الأفراد في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها، مع التركيز على التفاعل الفعال مع الطلبة لتقديم أفضل تجربة تعليمية لهم ينبغي على الجامعة زيادة تبني هذه الممارسات على مستوى أوسع، بما يساهم في تعزيز مستوى التألق التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية. وعلى الجامعة الاستثمار في تطوير استراتيجيات القيادة الرقمية المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي على المدى الطويل.

14. دراسة اسراء حسين محمد، محمد حسن، (2025)، بعنوان: تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء ورضا العاملين مع الدور الوسيط للالتزام التنظيمي وضغوط العمل والاحتراق النفسي، مجلة منوال، المجلد (1) العدد (4).

هدف البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء ورضا العاملين مع الدور الوسيط للالتزام التنظيمي وضغوط العمل والاحتراق النفسي. واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي من خلال أسلوب تحليل الارتباط مع أسلوب تحليل المسار . وشمل المجتمع الإحصائي ٨٠٠ موظف من موظفي جامعة المستنصرية ببغداد، تم اختيار ٢٦٠ منهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة باستخدام صيغة كوشران. وتم التأكد من صحة الاستبانة والتأكد من موثوقية الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ في دراسة أولية لاستبانة القيادة التحويلية ٠/٩٠ والالتزام التنظيمي ٠/٨٣ وضغوط العمل ٠/٨٧ والاحتراق الوظيفي ٠/٨٨ والأداء الوظيفي ٠/٩١ والرضا الوظيفي ٠/٨٨. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون وتحليل المسار في برنامج SPSS وبرنامج Lisrel الإحصائي وأظهرت النتائج أن ارتباط القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وضغوط العمل والاحتراق الوظيفي بأداء ورضا الموظفين كان ذا دلالة إحصائية كما وجد أن تأثير القيادة التحويلية على أداء ورضا الموظفين كان ذا دلالة إحصائية.

15. ابتهاج صالح عبد الرحمن الناصر الشبيخي، رنا ناصر صبر الطائي، (2025)، بعنوان: ادارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في التألق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (50) / العدد 150.

هدف البحث إلى تحديد دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التألق التنظيمي، وذلك من خلال دراسة استطلاعية شملت مجتمع البحث المتمثل بجميع موظفي ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق. وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية ممثلة للمجتمع، وبلغ عددها (156) موظفاً. ولتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وبعد التحقق من صلاحية المقياس، استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لإثبات

صحة فرضيات البحث، شملت (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط (Pearson) فضلاً عن اختبار الانحدار الخطي البسيط). وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أبرزها ضعف مستوى الاهتمام ببعد التألق القيادي من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك لارتباطه بجوانب رئيسة تشمل ضعف قنوات التواصل، ومقاومة التغيير، ونقص التدريب على مهارات القيادة الحديثة، إلى جانب غياب آليات فعالة لتقييم الأداء وتحفيز الموظفين). أما على مستوى المقترحات يقترح البحث تبني برامج قيادية استراتيجية تركز على تنمية مهارات القيادة الحديثة وبناء قنوات تواصل فعالة، بما يسهم في تعزيز مستوى التألق القيادي داخل الوزارة ودعم جهودها في تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية).

16. دراسة احمد هودان حميدي، علي عبد الكريم عويد، علي خلف محمد، (2025)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين في الجامعات العراقية دراسة ميدانية في جامعة البصرة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (1).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وأدائها الوظيفي للموظفين في جامعة البصرة. تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى عينة عشوائية من (٨٦) مديراً يشغلون وظائف إدارية مختلفة في الجامعة تم استخدام برنامج التحليل (SPSS V26) لغرض تحليل الارتباط والانحدار الخطي للبيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء الموظفين، مما يشير إلى أن القادة الذين يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية، مثل توفير الدعم المعنوي، وتحفيز الإبداع، وتحديد رؤية واضحة، يحققون أداءً وظيفياً أفضل من الموظفين الآخرين. كشفت النتائج أيضاً أن الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستشارة الفكرية لها تأثيرات مختلفة على أداء الموظفين علاوة على ذلك، أشارت الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتطوير مهارات الموظفين، خاصة في مجال التكنولوجيا، لتعزيز أدائهم، وأوصت الدراسة بتدريب القادة على القيادة التحويلية بشكل مكثف مع التركيز على الجوانب الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين. وكذلك ضرورة تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقادة لتعزيز قدراتهم في القيادة التحويلية، مع التركيز بشكل خاص على تلك الأبعاد التي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء الموظفين.

17. دراسة إكرام فريح عبد القادر، (2025)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تعزيز الأبداع التنظيمي دراسة تحليلية ومقارنة لآراء عينة من العاملين في مجموعة من الشركات الخاصة في محافظة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية (2025) 15 (4) الجزء (2).

يتناول هذا البحث موضوعاً ذا أهمية متزايدة في الإدارة المعاصرة، وهو العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير أنماط القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين على الإبداع والتغلب على التحديات المرتبطة بالتغيير المستمر في بيئات العمل الحديثة. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان موجه إلى عينة مكونة من (١٠٠) موظف في أربع شركات مختلفة بمحافظة السلیمانية تشمل قطاعي الاتصالات والصناعة آسياسيل، iQ، مصنع ماس، وشركة نجم الدين للخرسانة الجاهزة بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل (٨٧). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي وأبعاد الإبداع التنظيمي (الطلاقة الأصالة الحساسية للمشكلات المرونة والمخاطرة). كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية ومستويات الإبداع التنظيمي. وقد تبين أن القادة الذين يظهرون تأثيراً إيجابياً على الموظفين من خلال الدعم، والتحفيز، والتمكين، يساهمون بشكل كبير في خلق بيئة عمل تشجع على المبادرة والابتكار. كما أكدت النتائج أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تحفيزية يتمتعون بمستوى أعلى من الثقة بالنفس والاستعداد لتقديم حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية، وتوصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية لقادة المؤسسات تبني مبادئ القيادة التحويلية، وتوفير بيئة تنظيمية تحفز على الإبداع عبر تعزيز الثقة، وتقدير الأفكار الجديدة، وإشراك الموظفين في صنع القرار. كما تدعو الدراسة إلى الاهتمام بالقيادة كعامل حاسم في تحسين الأداء التنظيمي وضمان استمرارية النمو في بيئات العمل المتغيرة.

18. دراسة محمود عبد العزيز أحمد عبد العزيز، نايف سعد عبد الله القحطاني، (2025)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة العربية السعودية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد (4) - العدد (13)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد اتبع الباحثان أسلوب العينة العشوائية البسيطة في مجتمع الدراسة والذي بلغ (١٩٧) مفردة من العاملين في شركة ترفل لتأجير السيارات. وكانت أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية ، وقد بينت الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠١ ، وتبين أن جميع أبعاد محور القيادة التحويلية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع، وقد

خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها العمل على زيادة وعي إدارة الشركة بضرورة أن يتمتع المدير بالمعرفة التي تترك أثراً إيجابياً لدى الأفراد العاملين في الشركة وقيام الإدارة بالعمل على تحقيق احتياجات العاملين ورغباتهم واهتمام المدير بالعمل على تقويم التزام مرؤوسيه برسالة الشركة بشكل دوري وقيام المدير بالعمل على إشراك العاملين في الشركة في وضع الخطط التطويرية.

19. دراسة جاسم سعد (2025)، بعنوان: الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية في العلاقة بين القيم المهنية والتألق التنظيمي، مجلة المشفى لعلوم التربية الرياضية، المجلد 13، العدد 1.

هدف هذا البحث الى معرفة حجم التأثير التفاعلي للقيادة الأخلاقية على العلاقة بين القيم المهنية والتألق التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الكليات قيد الدراسة وقياس مستويات المتغيرات المبحوثة وقد تم إجراء البحث على عينة قصدية مؤلفة من أعضاء الهيئات التدريسية لبعض الكليات في جامعة ذي قار ، حيث وزعت (٢٣٥) إستبانة تم تصميمها من قبل الباحث وبعد تحليل النتائج إتضح أن نتائج المستجيبين كانت مرتفعة فيما يخص القيادة الأخلاقية حيث أن أعضاء الهيئات التدريسية يملكون تصور بمستوى مرتفع عن مدى تطبيق إدارات الكليات لها، ناهيك عن بلورة العلاقة بين القيم المهنية والتألق التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، وإن أهم التوصيات هي تركيز إدارات الكليات على ممارسة السلوكيات الأخلاقية والممارسات المستقيمة لما لها الأثر الكبير في تدعيم القيم المهنية وانعكاسها على متطلبات جودة الأداء التنظيمي.

20. دراسة رياض عبد الله الخوالدة ، سوسن عبد الله الشاعر ، موسى أحمد السعودي ، فراس سليمان الشلبي، زكريا أحمد العطيات، (2025) ، بعنوان: أثر القيادة التحويلية في البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية: الدور الوسيط للتمكين الإداري، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 21، العدد 5.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية في البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، مع التركيز على دور التمكين الإداري كمتغير وسيط. وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهجية كمية، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (201) من الموظفين العاملين في شركات الأدوية الأردنية. وقد تم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة الرئيسية وهي القيادة التحويلية، والبراعة التنظيمية، والتمكين الإداري، علماً بأن أبعاد البراعة التنظيمية هي الاستكشاف، والاستغلال، والبراعة الهيكلية). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً وبشكل ملحوظ على البراعة التنظيمية، حيث كانت المعامل التأثير دلالة إحصائية هامة، كما أظهرت النتائج أن للتمكين الإداري تأثيراً قوياً على البراعة التنظيمية، ويعمل كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، إضافة إلى ذلك، تم إثبات تأثير القيادة التحويلية

على أبعاد الاستكشاف والاستغلال للبراعة التنظيمية، بينما كان تأثيرها على البراعة الهيكلية أقل قوة. وتساهم هذه الدراسة نظريا في تعزيز الفهم للعلاقات المعقدة بين القيادة التحويلية، والبراعة التنظيمية، والتمكين الإداري، كما تقدم توصيات عملية للشركات في قطاع الأدوية لتعزيز القيادة التحويلية وتمكين العاملين لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة على الابتكار واستغلال الفرص. وتشمل أبرز محددات الدراسة تركيزها على قطاع واحد فقط، واعتمادها على منهجية كمية دون استخدام أساليب نوعية. لذا، توصي الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية في قطاعات أخرى من خلال تطبيق مناهج نوعية لتقديم رؤى أعمق حول هذه العلاقات.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة الأجنبية، حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

1. دراسة Politis (2002)، بعنوان: **Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: The consequences for performance**، **Leadership & Organization Development Journal** 23(4)

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة من المنظمات الصناعية الأسترالية والتي تستخدم تقنيات عالية المستوى، هدفت إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما، تقدير واحترام الأفراد، التحفيز الفكري) وأبعاد القيادة التبادلية (المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء بعوامل اكتساب المعرفة إذ استخدم الباحث مقياس Multifactor MLQ Leadership Questionnaire) الذي وضعه Bass لقياس خصائص القيادة، واستخدم مقياس مايكاتن وبينت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة إذ ارتبطت الكاريزما والتحفيز الفكري بشكل إيجابي مع عوامل اكتساب المعرفة، وكشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط سلبية بين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية. لقياس عوامل اكتساب المعرفة.

2. دراسة Frank Walter، Heike Bruch (2007)، بعنوان: **Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership & Organization Development**، **Journal** 28(8)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (٤٤٨) قائدًا من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تتخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة وبعد ترجمة الاستبانة لأكثر من لغة قام الباحثان بتوزيعها بالبريد الإلكتروني إذ وزعت (٢٨٦) استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا ووزعت (١٦٢) استبانة على المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تأثير كل من التأثير الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية الوسطى.

3. دراسة Sheila A Boamah , Heather K Spence Laschinger , Carol Wong , Sean Clarke (2018)، بعنوان: Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes . Volume 66, Issue 2, Journal of Nursing Management

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي تأثير سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري التمريض على الرضا الوظيفي ونتائج سلامة المرضى. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الممرضين العاملين في الرعاية الحادة بمقاطعة أونتاريو بلغ عددهم (378)، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان مقطعي، واختُبر النموذج الافتراضي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن النموذج يتلاءم مع البيانات بدرجة مقبولة، وأن القيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي قوي على التمكين في بيئة العمل، مما أسهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى الممرضين وتقليل تكرار النتائج السلبية المتعلقة بسلامة المرضى، كما ارتبط ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بانخفاض الأحداث غير المرغوب فيها. وتخلص الدراسة إلى أن هذه النتائج تدعم اعتماد المديرين لسلوكيات القيادة التحويلية كإستراتيجية فعّالة لتهيئة ظروف عمل تعزز سلامة المرضى والعاملين في التمريض. وتشمل الكلمات المفتاحية: التمكين، الرضا الوظيفي، سلامة المرضى، القيادة التحويلية، وبيئة العمل.

4. دراسة Atif B. Al-Quraan (2016)، بعنوان: Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment: Case Study at

European Journal of Business and Jordan Ahli Bank
.Vol.8, No.31, Management

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية (التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري والمستمر) في بنك الأردن الأهلي من وجهة نظر موظفي الفروع. كان العدد المستهدف هو موظفي فروع البنك الأهلي الأردني، وبلغ عددهم 500 موظف، وتم توزيع 280 استبياناً، ولم يتم إرجاع سوى 273 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، بنسبة 97.5٪. أظهرت الدراسة الحالية أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، والاستمراري) في بنك الأردن الأهلي.

5. دراسة Nafei, wageeh (2018) ، بعنوان: The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance – a Study on Sadat City University– International Case Studies Journal 7(12).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور السعادة في مكان العمل في تحقيق التألق التنظيمي في دراسة لجامعة مدينة السادات. حيث استهدفت عينة من 400 مفردة حيث تم استهدافهم بالاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة سببية بين السعادة في مكان العمل والتألق التنظيمي حيث وجدت السعادة في مكان العمل ذات تأثير إيجابي على جميع أبعاد التألق التنظيمي. وأكدت الدراسة على أهمية دور القيادة الإدارية باعتبارها محرك رئيس في تحقيق التألق التنظيمي، والتي يمكن أن تقود إلى تغيير إيجابي على مستوى الأفراد والمنظمة والمجتمع والحد من السلوك السلبي الذي يؤثر سلباً على التألق التنظيمي.

6. دراسة Amiya Bhaumik, Ali Ameen, Saeed Alhefeti (2019)، بعنوان: he Influence of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Organizational Excellence Journal of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol. 11, Issue 06

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحديد قوة تأثير القيادة التحويلية والتبادلية على تميز المنظمة. تم جمع البيانات الكمية من خلال الاتصال بـ 218 شخصاً في بلدية الفجيرة، وتم الحصول على العينة باستخدام العينات العشوائية. تم تحليل الاستبيانات التي تم جمعها باستخدام PLS (المربعات الصغرى الجزئية) SEM-VB (نمذجة المعادلات الهيكلية -

القائمة على التباين) باستخدام برنامج Smart PLS 3.0. كشفت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية والتبادلية كانت إيجابية وثبت أيضاً أنها مؤشرات مهمة للتميز التنظيمي. ستوفر نتائج الدراسة الحالية رؤى إضافية حول الاستراتيجيات الإنتاجية للوصول إلى التميز التنظيمي في القطاعات العامة في دول مثل الإمارات العربية المتحدة.

7. دراسة Midya Yousefi Tonderai Mathende ، (2021)، بعنوان:

Transformational Leadership Role and Means Efficacy on Work Performance under Volatile Uncertain Complex and Vol.10 ، Open Journal of Leadership ، Ambiguous Environment

No.4

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور القيادة التحويلية وفعالية الوسائل (Means Efficacy) في الأداء الوظيفي داخل شركات تصنيع المشروبات المدرجة في بورصة زيمبابوي، والتي تعمل في بيئة تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA) خلال السنوات الخمس الأخيرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وشملت عينة مكونة من 369 موظفًا تم اختيارهم باستخدام أسلوب المعاينة الاحتمالية، حيث جمعت البيانات من خلال استبانة ذاتية التوزيع. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة. أظهرت النتائج وجود تمايز واضح بين أبعاد القيادة التحويلية المختلفة في قدرتها على التنبؤ بكل من الأداء الوظيفي وفعالية الوسائل، كما بينت أن فعالية الوسائل تلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

8. دراسة zaaf nacera ، (2021)، بعنوان: The contribution of

transformational leadership to achieving organizational excellence at the Faculty of Economic, Commercial and Volume: ،AL-MIEYAR Journal ،Management Sciences medea

.12/ N°:02 D

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي في كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم الإدارة بجامعة المدينة، حيث تم استخدام النهج التحليلي الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة، واعتماداً على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول لتوافر أبعاد القيادة التحويلية في الكلية عند مستوى دلالة 0.05، بالإضافة إلى وجود مستوى مقبول لتوافر التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة 0.05.

9. دراسة Chatchai Sanguanwongs, Taweesak Kritjaroen (2023)، بعنوان:

**The Influence of Transformational Leadership on Organization
International Journal of Professional Business ,Performance
Review, 8(6).**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر المباشر لكفاءة القيادة التحويلية (TLC) ومعايير البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) على بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وتحديد الأثر غير المباشر لكفاءة القيادة التحويلية على بطاقة الأداء المتوازن، وتأكيـد النموذج المطوّر للقيادة التحويلية في منظمات الصناعات الغذائية ذات البعد العام، من خلال التحقق باستخدام قيمة **P-value** ومؤشرات المطابقة **RMSEA** و **GFI** و **AGFI** والعدد الحرج (**Critical Number**)، تم اعتماد المنهج الكمي باستخدام أسلوب المسح لجمع البيانات من 150 مديراً تنفيذياً (CEO) في منظمات الأعمال الغذائية في تايلاند، وأظهرت النتائج أن كفاءة القيادة التحويلية لها أثر مباشر على معايير البيئة والمجتمع والحوكمة (p -value = 0.001)، كما أن لكفاءة القيادة التحويلية أثراً مباشراً على بطاقة الأداء المتوازن (p -value = 0.001). كذلك، تؤثر معايير البيئة والمجتمع والحوكمة تأثيراً مباشراً على بطاقة الأداء المتوازن (p -value = 0.001)، وتبين أيضاً أن لكفاءة القيادة التحويلية أثراً غير مباشر على بطاقة الأداء المتوازن، كما أشارت التوصيات إلى أن كفاءة القيادة التحويلية تؤثر في بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً مباشراً وغير مباشر بنسبة 64.0%. وهذا يدل على أن الاهتمام العام يُعد متغيراً وسيطاً أساسياً ينبغي التركيز عليه وإدماجه في إدارة المنظمات في ظل الظروف الراهنة، عند دمج القيادة التحويلية في الإدارة الحديثة. ولتحقيق إدارة فعّالة للشركات، ينبغي دمج معايير البيئة والمجتمع والحوكمة في عملية التحول الإداري للمنظمات بما يحقق استدامة صناعة الغذاء.

10. دراسة Suhair Adel Hamid ، Sherouk Naeem Jabbar (2025)،

**The Effect of Strategic Awareness on Organizational
Brilliance: An Analytical Research in Dhi Qar Oil Company
Vol. 31 No. ، Journal of Economics and Administrative Sciences
148.**

تناولت الدراسة أثر الوعي الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة في إعادة الصياغة (Reframing)، والتفكير النظامي (System Thinking)، والتأمل (Reflecting)، والتوجه نحو التعلم (Learning Orientation) في

التميز التنظيمي وأبعاده المتمثلة في تميز القيادة، وتميز الخدمة، وتميز المعرفة في شركة نفط ذي قار. وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الآتي: إلى أي مدى يؤثر الوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي لشركة نفط ذي قار؟، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لضمان دقة النتائج والاستنتاجات. وشملت عينة الدراسة المدير العام ومساعديه، ومديري الهيئات، ورؤساء الأقسام، ومديري الشعب. وقد جُمعت البيانات باستخدام استبانة وُزعت على 113 قائدًا، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28 لاختبار فرضيات الدراسة وتساؤلاتها. وأظهرت النتائج اهتمامًا كبيرًا من قبل قيادات الشركة بالوعي الاستراتيجي، بما يعكس انسجامه مع عمليات الشركة الاستثمارية. ويُعد هذا الوعي أمرًا حيويًا في ظل التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية، وله تأثير كبير في قدرة الشركة على تحقيق التميز التنظيمي في قطاع النفط.

11. دراسة Jabr Abdul Qawi ، Samera Saeed Ali Al-Hemyari

The Role of Transformational Leadership in Achieving Organizational Excellence in Private Change Management: Universities in Sana'a Capital Secretariat . Special Issue, An International Journal ، بعنوان: (2025)، Ismael Al-Sanabani

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي-التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. تكوّن مجتمع الدراسة من (524) موظفًا من القيادات الأكاديمية والإدارية في عشر جامعات خاصة بأمانة العاصمة صنعاء. وتم اختيار عينة بلغت (233) فردًا، استُرجعت منها (221) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة، أهمها: وجود مستوى مرتفع نسبيًا من الاهتمام بممارسة القيادة التحويلية وتحقيق التميز التنظيمي لدى قيادات الجامعات اليمنية الخاصة، إضافة إلى وجود دور إيجابي للقيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء. كما أظهرت الدراسة وجود دور إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتأثير المثالي) في تحقيق التميز التنظيمي، في حين لم يظهر بعد التحفيز الإلهامي أي دور في تحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية والتألق التنظيمي

في هذا المطلب سنقارن بين جميع الدراسات العربية والأجنبية المذكورة في الأدبيات التطبيقية، مع التركيز على جوانب رئيسية مثل: العنوان والهدف، المجتمع والعينة، الأدوات والمنهجية، النتائج الرئيسية.

الجدول رقم (01-02): مقارنة شاملة بين الدراسة الحالية وجميع الدراسات السابقة

رقم	الدراسة (السنة - المؤلف)	العنوان / الهدف الرئيسي	المجتمع / العينة	المنهجية / الأدوات	النتائج الرئيسية
1	محمد حسين (2025)	تأثير القيادة الرقمية على التألق التنظيمي	جامعة تقنية شمالية/كركوك	استبانة، SPSS+AMOS	تأثير قوي ($R^2=0.691$)
2	اسراء حسين محمد (2025)	تأثير القيادة التحويلية على الأداء والرضا مع وسطاء	جامعة المستنصرية/260	استبانة، SPSS+Lisrel	ارتباط إيجابي معنوي
3	ابتهال صالح (2025)	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتألق	ديوان وزارة التعليم/156	استبانة، انحدار	ضعف التألق القيادي
4	احمد هودان (2025)	أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين	جامعة البصرة/86	استبيان، SPSS V26	علاقة إيجابية قوية
5	إكرام فريح (2025)	دور القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي	شركات السليمانية/87	استبيان، SPSS	علاقة إيجابية قوية
6	محمود عبد العزيز (2025)	أثر القيادة التحويلية على الرضا التنظيمية	شركة ترفل/197	استبانة	علاقة طردية
7	جاسم سعد (2025)	دور القيادة الأخلاقية كوسيط في القيم والتألق	جامعة ذي قار/235	استبانة	مستويات مرتفعة أخلاقياً
8	رياض عبد الله (2025)	أثر القيادة التحويلية في البراعة مع وسيط التمكين	شركات أدوية أردنية/201	استبانة	تأثير إيجابي + وسيط قوي

رقم	الدراسة (السنة - المؤلف)	العنوان / الهدف الرئيسي	المجتمع / العينة	المنهجية / الأدوات	النتائج الرئيسية
9	Suhair Adel Hamid (2025)	أثر الوعي الاستراتيجي على التألق في شركة نفط	شركة نفط ذي قار/113	استبانة، SPSS 28	تأثير كبير للوعي
10	دراسة يمنية (2025)	دور القيادة التحويلية في التميز في جامعات خاصة	جامعات صنعاء/221	استبانة	دور إيجابي (بعض الأبعاد)
11	Politis (2002)	القيادة التحويلية واكتساب المعرفة	منظمات أسترالية صناعية	MLQ، ارتباط	علاقات إيجابية
12	Leadership in context (2007)	تأثير الهيكل على القيادة التحويلية والرضا	شركة سويدية/448	استبانة متعددة اللغات	تأثير أكبر في المستويات العليا
13	Effect of transformational (2018)	القيادة التحويلية والرضا وسلامة المرضى	ممرضون كنديون/378	نمذجة هيكلية	تأثير إيجابي على التمكين
14	Atif B. Al-Quraan (2016)	تأثير القيادة التحويلية على الالتزام	بنك أهلي أردني/273	استبانة	تأثير كبير على الالتزام
15	Nafei (2018)	دور السعادة في التألق التنظيمي	جامعة مدينة السادات/400	استبيان	علاقة سببية إيجابية
16	Saeed Alhefiti (2019)	تأثير القيادة التحويلية والتبادلية على التميز	بلدية الفجيرة/218	PLS-SEM	مؤشرات مهمة للتميز
17	Transformational Leadership Role	القيادة التحويلية والأداء في بيئة	شركات زنجباروي/369	استبانة، تحليل إحصائي	دور وسيط جزئي

رقم	الدراسة (السنة - المؤلف)	العنوان / الهدف الرئيسي	المجتمع / العينة	المنهجية / الأدوات	النتائج الرئيسية
	(2021)	VUCA			
18	zaafnacera (2021)	مساهمة القيادة التحويلية في التميز	كلية اقتصاد المدينة (جزائر)	وصفي، استبيان	مستوى مقبول
19	Chatchai Sanguanwongs (2023)	تأثير القيادة التحويلية على الأداء مع ESG	صناعات غذائية تايلاند/150 CEO	كمي، P-value	أثر مباشر وغير مباشر (64%)
20	علي حسن الشهري (2025)	القيادة التحويلية وكفاءة الأداء في القطاع البيئي	مؤسسات بيئية سعودية	غير محدد (تطبيقي)	تأثير إيجابي على الكفاءة
21	(Bader 2024 دراسة & Hmid)	القيادة التحويلية وتحسين الأداء في بلدية البيرة	بلدية البيرة/205	وصفي، استبانة (40 فقرة)	درجة عالية للقيادة + متوسطة للأداء
22	(Agazu 2025 دراسة et al.)	مراجعة منهجية لتأثير القيادة التحويلية على أداء الشركات	مراجعة 54 دراسة (2016-2023)	مراجعة منهجية	تأثير إيجابي عام
23	دراسة 2025 (Alshuhumi et al.)	دور الثقافة الابتكارية كوسيط بين القيادة والالتزام	مدارس ابتدائية عمانية	استبانة	دور وسيط للثقافة الابتكارية
24	دراسة 2025 (Jabbour Al Maalouf et al.)	القيادة التحويلية في بيئات تعليمية متأثرة بالآزمات	مدارس لبنانية/509	استطلاع كمي	تأثير إيجابي معتدل بواسطة البيئة
25	دراسة 2025 (متعددة)	القيادة التحويلية	منظمات متنوعة	غير محدد	علاقة قوية بالمرونة

رقم	الدراسة (السنة - المؤلف)	العنوان / الهدف الرئيسي	المجتمع / العينة	المنهجية / الأدوات	النتائج الرئيسية
		والابتكار المزدوج والمرونة		(نظري/تطبيقي)	
26	دراسة 2025 (Brilliant Leadership)	القيادة اللامعة ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي	منظمات عامة	تحليل وصفي إحصائي	تأثير إيجابي للقيادة اللامعة
27	دراسة 2023 (تحديات القيادة التحويلية)	التحديات ومتطلبات تطبيق القيادة التحويلية	منظمات أعمال عامة	تحليل نظري	عقبات تنظيمية وإدارية
28	دراسة 2025 (تأثير على الإبداع الإداري)	أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري	وزارة التعليم السعودية	تطبيقي، استبانة	تأثير ذو دلالة إحصائية
29	دراسة 2022 (Al-Hawash University)	أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي	جامعة الحواش الخاصة/276	MLQ + استبانة، Cronbach 96.6%	ممارسة عالية للقيادة التحويلية
30	دراسة حديثة 2025-2026 (متعددة مراجعات)	اتجاهات القيادة التحويلية 2025-2026 (مراجعات عامة)	منظمات عالمية	مراجعات ودراسات حالة	تحول نحو الغرضية والمرونة
31	الدراسة الحالية	تأثير القيادة التحويلية في التألق التنظيمي	سونلغاز عين قموشت.	وصفي تحليلي، استبانة، SPSS 26	(متوقع) تأثير إيجابي معنوي

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

أولا: أوجه التشابه الرئيسية (تشارك فيها معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية):

- **التركيز النظري الأساسي:** معظم الدراسات (عربية وأجنبية) تركز على القيادة التحويلية كمتغير مستقل رئيسي، وتدرس تأثيرها الإيجابي على متغيرات تنظيمية إيجابية مثل الأداء، الإبداع، الرضا، الالتزام، الرشاقة، البراعة، أو التألق/التميز التنظيمي (مثل دراسات 2025 العربية ودراسات 2002 Politis ، Atif 2016 ، Chatchai 2023).
- **المنهجية الشائعة:** الاعتماد الواسع على المنهج الوصفي التحليلي، أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتحليل الإحصائي) خاصة برنامج SPSS أو أدوات مشابهة مثل AMOS ، Lisrel ، (PLS-SEM) هذا ينطبق على أكثر من 80% من الدراسات المذكورة.
- **النتائج الإيجابية المتكررة:** غالبية الدراسات مثل احمد هودان 2025، إكرام فريح 2025، رياض عبد الله 2025، Atif 2016 ، Chatchai 2023 توصلت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء/التألق/الإبداع/التميز التنظيمي.
- **التوصيات المشتركة:** التأكيد على أهمية تدريب القادة على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لتحقيق نتائج تنظيمية أفضل.
- **الأبعاد المستخدمة:** استخدام نموذج Bass & Avolio لأبعاد القيادة التحويلية في معظم الدراسات العربية والأجنبية الحديثة.

ثانيا: أوجه الاختلاف الرئيسية (تميز الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة):

- **السياق الميداني والجغرافي:**

- معظم الدراسات السابقة (خاصة العربية 2025) في سياقات تعليمية (جامعات عراقية، سعودية، يمنية، جزائرية) أو حكومية/إدارية (ديوان وزارات، بلديات) أو قطاعات خاصة صغيرة/متوسطة (شركات تأجير، أدوية، غذاء).
- الدراسة الحالية فريدة في السياق الصناعي **سونلغاز عين تموشنت** مما يجعلها أكثر خصوصية في قطاع الطاقة الاستراتيجي.

- **المتغير التابع:**

- كثير من الدراسات تركز على متغيرات جزئية مثل الأداء الفردي، الرضا، الإبداع، الرشاقة، البراعة، أو الالتزام.

- الدراسة الحالية تركز مباشرة على التألق التنظيمي ككل شامل (تميز القيادة + الخدمة + المعرفة + الأداء العام)، مما يجعلها أكثر شمولية.

- المتغيرات الوسيطة أو الإضافية:

- العديد من الدراسات تضيف وسطاء (التزام، ضغوط، تمكين، ثقافة ابتكارية، وعي استراتيجي، سعادة، VUCA، ESG).

- الدراسة الحالية تركز على العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والتألق التنظيمي دون وسطاء معقدين، مما يبسط النموذج ويركز على التأثير الأساسي.

- الزمن والحدثة:

- معظم الدراسات العربية حديثة جداً (2025)، بينما الأجنبية تمتد من 2002 إلى 2023.
- الدراسة الحالية (2026) تستفيد من أحدث إصدار SPSS 26 وتطبق في سياق اقتصادي جزائري معاصر.

- النطاق والحجم:

- عينات الدراسات السابقة غالباً صغيرة إلى متوسطة (86-400 فرد).
- الدراسة الحالية في شركة عملاقة مثل سوناطراك، مما يتيح عينة أكبر محتملة ونتائج أكثر تمثيلاً للقطاع الاستراتيجي.

الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في الإطار النظري والمنهجي الأساسي (قيادة تحويلية تؤدي إلى نتائج إيجابية تنظيمية)، لكنها تتميز بتطبيقها في سياق نفطي جزائري كبير ونادراً ما تم دراسته، مع تركيز مباشر وشامل على التألق التنظيمي، مما يساهم في سد فجوة بحثية مهمة في الأدبيات العربية والجزائرية خصوصاً.

ثالثاً: الفجوة البحثية (Research Gap)

بناءً على استعراض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الواردة في الأدبيات، ومن خلال تحليل السياقات الميدانية، المتغيرات، والقطاعات المستهدفة حتى تاريخ اليوم (ماي 2026)، يمكن تلخيص الفجوة البحثية الرئيسية التي تسدها الدراسة الحالية على النحو التالي:

1- ندرة الدراسات في قطاع الطاقة:

- معظم الدراسات العربية الحديثة (2025) تركز على القطاع التعليمي (جامعات عراقية، سعودية، يمنية، جزائرية مثل جامعة المدية) أو القطاع الحكومي/الإداري (ديوان الوزارات، بلديات، شركات صغيرة/متوسطة مثل ترفل، شركات أدوية أردنية).
 - في قطاع الطاقة الجزائري، الدراسات قليلة جداً وغير مباشرة، مثل:
 - ✓ دراسات عن التمكين الإداري أو الثقة التنظيمية في سوناطراك (مثل دراسات 2017-2020 في بسكرة أو أخرى).
 - ✓ دراسات عامة عن التحول الرقمي أو التنمية المستدامة في سونلغاز (2024-2025)، لكن دون ربط مباشر بالقيادة التحويلية.
 - لا توجد دراسة ميدانية حديثة (حتى 2026) تربط القيادة التحويلية مباشرة بالتألق التنظيمي في شركة سونلغاز عين قوشنت..
- ### 2- التركيز على متغيرات جزئية بدلاً من التألق التنظيمي الشامل:
- كثير من الدراسات تركز على متغيرات محددة مثل: الأداء الفردي، الرضا الوظيفي، الإبداع، الرشاقة، البراعة، الالتزام، أو التمكين كوسيط.
 - قليلة جداً هي الدراسات التي تتناول التألق التنظيمي (Organizational Excellence/Brilliance) كمتغير تابع شامل (يشمل تميز القيادة + الخدمة + المعرفة + الأداء العام).
 - الدراسات الأجنبية (مثل Nafei 2018، Saeed Alhefeti 2019، Chatchai 2023) تقترب أكثر من مفهوم التميز، لكنها في سياقات مختلفة تماماً (مصر، الإمارات، تايلاند، زيمبابوي)، ولا تشمل قطاع النفط الجزائري.
- ### 3- الافتقار إلى الدراسات الحديثة في السياق الجزائري الصناعي الاستراتيجي:
- الدراسات الجزائرية الموجودة غالباً تعليمية أو عامة (مثل zaafnacera 2021 في كلية اقتصاد).
 - لا يوجد تركيز كافٍ على التحديات المعاصرة لقطاع الطاقة الجزائري (مثل التحول الطاقوي، الضغوط الاقتصادية، المنافسة الدولية)، مع دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المستدام داخل سوناطراك.
 - الدراسة الحالية تمثل أول تطبيق ميداني مباشر (أو من أندرهما) لهذا الربط في أكبر مؤسسة اقتصادية جزائرية (سوناطراك)، باستخدام أحدث أدوات التحليل (SPSS 26) وفي سياق زمني حديث. (2026)
- مما سبق الفجوة الرئيسية تتمثل في:

- غياب دراسة ميدانية حديثة تربط بين القيادة التحويلية والتألق التنظيمي بشكل مباشر وشامل في قطاع الطاقة الجزائري، خاصة في شركة سونلغاز.
 - معظم الأبحاث السابقة إما في قطاعات تعليمية/حكومية أو تركز على متغيرات جزئية، مما يترك مجالاً واسعاً لدراسة مثل دراستك الحالية لتقديم إسهام علمي وعملي قيم لتحسين الأداء التنظيمي في أحد أهم القطاعات الاستراتيجية في الجزائر.
 - هذه الفجوة تجعل دراستي إضافة نوعية للأدبيات، خاصة في السياق الجزائري والعربي، حيث يمكن أن تساهم في توجيه السياسات القيادية داخل سونلغاز نحو تحقيق تألق تنظيمي مستدام.
- المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة**
- ساهمت الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) في بناء قاعدة معرفية متينة للدراسة الحالية، وكانت مصدر إثراء في عدة مجالات رئيسية، ويمكن تلخيص أبرز مجالات الاستفادة كالتالي:
1. من حيث المفاهيم والمصطلحات: قدمت الدراسات السابقة تعريفات متنوعة ومتكاملة لمفهوم القيادة التحويلية خاصة نموذج Bass & Avolio والتألق التنظيمي، مما ساعد في صياغة تعريف عملياتي دقيق لكلا المتغيرين في الدراسة الحالية، مع الاستفادة من أبعادهما الرئيسية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) ومؤشرات التألق (تميز القيادة، الخدمة، المعرفة، الأداء).
 2. من حيث الإطار النظري: وفرت الدراسات إطاراً نظرياً غنياً يربط بين القيادة التحويلية والنتائج التنظيمية الإيجابية (أداء، إبداع، تميز، رشاقة، براعة)، مما ساعد في بناء النموذج النظري للدراسة الحالية وتحديد طبيعة العلاقة المتوقعة (إيجابية مباشرة) بين المتغيرين.
 3. من حيث المنهجية والأدوات:
 - ساعدت في اختيار المنهج الوصفي التحليلي كأنسب منهج لطبيعة الموضوع.
 - قدمت نماذج لتصميم الاستبانة (مثل استخدام مقياس MLQ للقيادة التحويلية، ومقاييس التألق من دراسات Alhefity و Nafei).
 - وجهت نحو استخدام برنامج SPSS (مع التركيز على الإصدار 26) لتحليل الارتباط، الانحدار، والدلالة الإحصائية، مع الاستفادة من أساليب التحقق من الصدق والثبات (مثل معامل ألفا كرونباخ).

4. من حيث المجتمع والعينة: قدمت نماذج لتحديد حجم العينة (مثل استخدام معادلة كوكران، أو العينة العشوائية البسيطة أو القصدية)، وكيفية توزيع الاستبانات في بيئات تنظيمية كبيرة، مما ساعد في تخطيط جمع البيانات داخل شركة سونلغاز.

5. من حيث النتائج والتوصيات:

- أتاحت مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج السابقة (مثل العلاقة الإيجابية القوية في معظم الدراسات).
- قدمت أفكاراً لصياغة التوصيات العملية، مثل: برامج تدريب القادة، تعزيز الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، وتطوير مهارات التحفيز والإلهام.

6. من حيث تحديد الفجوة البحثية ساعدت الدراسات في إبراز أن معظم الأبحاث السابقة تركز على القطاع التعليمي أو الحكومي، وقليلة في القطاع الصناعي الاستراتيجي، مما أكد أهمية الدراسة الحالية كإسهام جديد في سياق سونلغاز عين تموشنت.

شكلت الدراسات السابقة مرجعاً أساسياً في بناء الإطار النظري والمنهجي، وصياغة الأدوات، وتحديد الفجوة البحثية، وتوجيه التوصيات العملية، مما جعل الدراسة الحالية أكثر دقة وأصاله، مع الحفاظ على الإضافة النوعية في سياقها الميداني الفريد (قطاع الطاقة الجزائري الاستراتيجي).

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل الأول الغوص في الأسس النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية والتألق التنظيمي، من خلال مبحثين رئيسيين. في المبحث الأول، استعرضنا المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية، بما في ذلك تعريفها كعملية تحفيزية تتجاوز المصالح الشخصية نحو أهداف مشتركة، ونشأتها من أعمال فير وبرنز وباس، وأهميتها في تعزيز الثقة والابتكار،

وأهدافها في بناء ثقافة تعاونية، ومبادئها مثل النظر إلى المنظمة كنظام مترابط، وأنماطها مثل العقلانية والتصحيحية، وصفات القائد التحويلي كالرؤية المستقبلية والمصادقية، وأبعادها الرئيسية مثل التأثير المثالي والاستشارة الفكرية. كما تناولنا التألق التنظيمي كهدف استراتيجي يعتمد على التميز في القيادة والخدمة والمعرفة، مع ربط العلاقة بين المتغيرين كعلاقة إيجابية تعزز الأداء.

أما في المبحث الثاني، فقد استعرضنا الدراسات السابقة العربية والأجنبية، مثل دراسات حول تأثير القيادة التحويلية على الأداء والرضا والإبداع، ودورها في التألق التنظيمي، مع مقارنة الدراسة الحالية بها لتحديد نقاط التشابه (مثل التركيز على الأبعاد) والاختلاف (مثل السياقات الميدانية)، ومجالات الاستفادة في المفاهيم والإطار النظري والمنهجية. يُعد هذا الفصل أساساً للفصول اللاحقة، حيث يبرز كيف تساهم القيادة التحويلية في تحقيق التألق التنظيمي كأداة للتميز والتطور

المستدام

في

المنظمات.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تيموشنت -

تمهيد:

يأتي هذا الفصل ليربط بين المنطلقات النظرية والواقع التطبيقي، من خلال عرض مفصل لمنهجية الدراسة والنتائج التي أسفرت عنها التجربة الميدانية بمديرية (سونلغاز) عين تموشنت. إن الغرض الأساسي من هذا الفصل هو إضفاء الصبغة العلمية على النتائج عبر توضيح الكيفية التي أنجز بها البحث، وذلك ضمن مبحثين متكاملين:

ينطلق **المبحث الأول** من تبيان الطريقة والأدوات العلمية، حيث يستعرض مبررات اختيار المنهج، والأسس التي قام عليها اختيار العينة، إضافة إلى شرح مفصل لبنية الاستبيان. كما يُفرد مساحة لتقييم المتانة المنهجية للأداة (الصدق والثبات) لضمان دقة النتائج، مع تحديد الأدوات الرياضية والإحصائية التي وجهت عملية التحليل.

أما **المبحث الثاني**، فقد كرس لترجمة البيانات الخام إلى مؤشرات ذات دلالة؛ حيث يستهل بوصف خصائص العينة لتشكيل فهم أعمق لسياق الإجابات، ثم يعرج على قياس المتغيرات واستجابات المبحوثين تجاهها. وينتهي هذا المبحث بالمحطة الأهم وهي اختبار فرضيات الدراسة، مما يسمح بالإجابة على التساؤلات الجوهرية للبحث بناءً على الأدلة الإحصائية المستخرجة من واقع المديرية محل الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

تناولنا في هذا المبحث منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات وعينة الدراسة ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وأداة الدراسة من حيث الصدق والثبات.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات. وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعرف على هذه الشركة وكذلك تطرق إلى هيكلها التنظيمي وأبرز الخدمات التي تقدمها.

1. لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز:

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدأ فيها الاهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر. كان الهدف الاستراتيجي متمثلا في تحويل المستعمرة إلى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا، وهكذا، تم التفكير في إقامة صناعات مثل التعدين، مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة)، وذلك من أجل استغلال منجم الحديد بالونزة، والأسمنت مع مصنعي (Pointe Pescade) ، رابيس حميدو حاليا بالجزائر، وزفيزف، ومجالات أخرى مثل مصانع البلاط والزجاج ومطاحن الزيتون ... وغيرها، وتبين آنذاك أن الطاقة الكهربائية والغازية أصبحت أكبر من ضرورة.

وكان المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" ورمزها المختصر (EGA) في ذلك الوقت، كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: مجموعة لبون Lebon والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة (SAEF) في الوسط وفي الغرب وشركة بوربوني Bourbonnais في الشرق وكذا مصانع ليفي Lévy في قسنطينة ، تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء وغاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947 تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء وغاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

2. تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت:

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت إحدى الوحدات العملياتية التابعة لشركة التوزيع للغرب أو الشركة الجزائري لتوزيع الكهرباء والغاز **SADEG** - سابقاً، وحالياً مدججة ضمن مجمع سونلغاز، تتولى المديرية الإشراف التقني والتجاري على

شبكة الكهرباء والغاز عبر كافة بلديات الولاية، وتتمتع باستقلالية في التسيير المالي والمعنوي. تغطي المديرية احتياجات ثماني دوائر كبرى، مقسمة جغرافياً إلى:

- **منطقة الغرب:** وتضم بني صاف، حمام بوحجر، عين الكيحل، وعين تموشنت.
- **منطقة الشمال:** وتضم عين الأربعاء، العامرية، وولهاصة.

تستند مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت إلى قاعدة موارد ومنشآت ضخمة لضمان كفاءة الخدمة؛ فمن الناحية البشرية، توظف المديرية طاقماً مؤهلاً يتكون من حوالي **300** عون موزعين على مختلف الفئات المهنية والتقنية. أما ميدانياً، فتعتمد المديرية في نشاطها على **6** وكالات تجارية لتقريب الإدارة من المواطن، بالإضافة إلى **6** مصالح تقنية متخصصة (3 للكهرباء و3 للغاز). وعلى صعيد البنية التحتية، تشرف المديرية على شبكة كهربائية ممتدة بطول **2700 كم** وشبكة غازية بطول **679 كم**، تهدف من خلالها إلى تأمين التموين الطاقوي لقاعدة واسعة من الزبائن، والذين يبلغ عددهم **92,109** مشترك في قطاع الكهرباء و **38,749** مشترك في قطاع الغاز

3. أهداف ومهام والتزامات مديرية التوزيع:

تتركز المهام الأساسية للمديرية في الجوانب التالية:

- صيانة وتطوير شبكات التوزيع وضمان استمرارية الخدمة؛
- تنفيذ أشغال الربط وتصليل المولدات والمنشآت الكهربائية والغازية؛
- استغلال التكنولوجيا الحديثة في مراقبة وتسيير الشبكات؛
- توفير العتاد والتجهيزات اللازمة لتنفيذ المشاريع الاستثمارية.

وتتمحور الالتزامات حول ضمان التموين الطاقوي المستدام وفق المعايير الآتية:

1. **الاستمرارية:** الالتزام بتوفير الطاقة دون انقطاع، باستثناء حالات القوة القاهرة أو الصيانة المبرمجة.
2. **الجودة والأمن:** السهر على تقليل مدة الانقطاعات وضمان أمن الأشخاص والمنشآت.
3. **توسيع الربط:** توفير الخدمة لكل طالب لها في المناطق المغطاة بالشبكة وفق دفتر الشروط المعمول به.

4. الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع - عين تموشنت

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

ينقسم الهيكل التنظيمي للمديرية إلى مستويات قيادية وأقسام تقنية وإدارية كما يلي:

- الإدارة العليا والمصالح الملحقة:

- مدير التوزيع: المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة وتمثيلها داخلياً وخارجياً.
- الأمانة العامة: تتولى إدارة البريد، تنظيم المواعيد، استقبال الزبائن، ومتابعة الرزنامة الإدارية للمدير.
- المكلف بالإعلام: يشرف على الحملات التحسيسية (مخاطر الغاز)، التواصل مع الصحافة، وتحسين صورة المؤسسة.
- المكلف بالأمن والأمن الداخلي: يسهران على سلامة العمال، الوقاية من حوادث العمل، وحماية المنشآت الحيوية للمديرية.

- الأقسام التقنية والعملياتية:

- قسم الدراسات والأشغال: يتولى دراسة وتنفيذ طلبات الربط الجديدة (RCN) وبرامج الدولة للصيانة الكبرى.
- قسم تقنيات الكهرباء: يضم مصالح التحكم عن بعد، الصيانة، ومراقبة الشبكات والمحولات.
- قسم تقنيات الغاز: يحرص على سلامة الشبكة عبر مصلحة الاستغلال ومصلحة الصيانة (الحماية من التآكل وتصليح التسربات).

- الأقسام المالية والتجارية:

- قسم المحاسبة والمالية: يشرف على إعداد الميزانية، صرف الفواتير، مراقبة الأجور، وعمليات الجرد السنوي.
- قسم العلاقات التجارية:

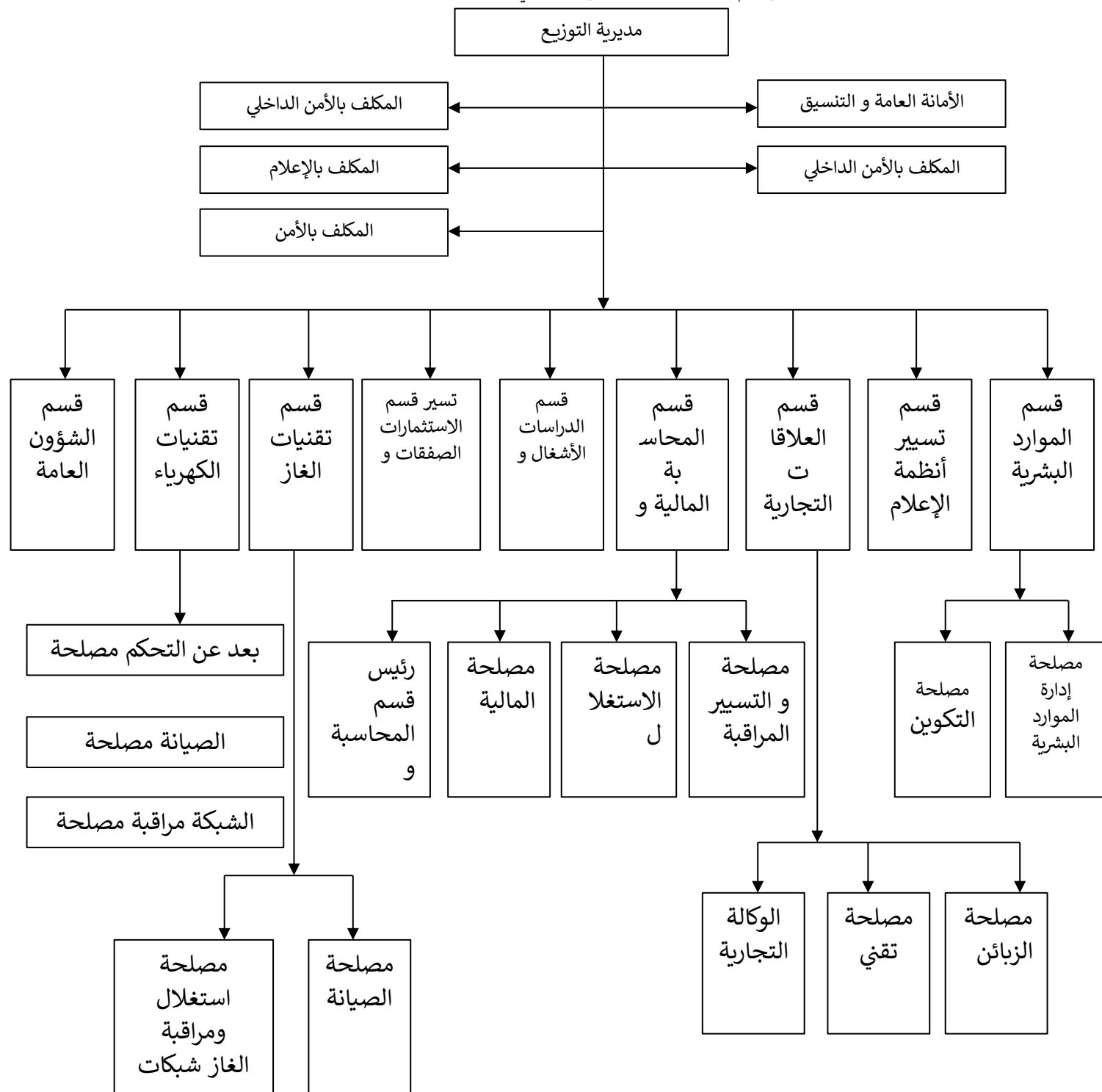
⇐ مصلحة التقني التجاري: (RCN) تعالج طلبات التوصيل التي تتجاوز 25 متراً.

⇐ مصلحة الزبائن: تتولى فورة كبار الزبائن (الضغط المتوسط) ومتابعة تحصيل الديون.

⇐ الوكالات التجارية (6 وكالات): هي الواجهة المباشرة للتعامل مع زبائن الضغط المنخفض (BP/BT) في

مختلف بلديات الولاية.

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز عين تموشنت



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: منهج الدراسة.

يبين المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إنجاز دراسته، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وتحقيق الأهداف المحددة. ويمثل المنهج الأسلوب العلمي الذي يتبعه الباحث لدراسة ظاهرة معينة أو موضوع محدد، بغية فهم أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها، ومن أجل بلوغ الأهداف المسطرة في هذا البحث، تم الاعتماد على المناهج التالية:

- **المنهجين الوصفي والتحليلي:** يتيحان هذان المنهجان جمع المعطيات حول الظاهرة محل الدراسة، ثم عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي موضوعي.
- **المنهج الاستقصائي (المسحي):** ولغرض جمع البيانات الميدانية الأولية، تم إعداد استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بهدف اختبار الفرضيات المطروحة واستقصاء آراء الموظفين.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.

➤ **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عين تموشنت والبالغ عددهم 460 موظفا، موزعين عبر مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية، بما في ذلك الأعوان التنفيذيون، وأعوان التحكم، والإطارات، وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، وامتلاك أفرادها للخبرة العملية والمعرفة الكافية التي تمكن من تقديم بيانات دقيقة وذات صلة بالإشكالية المطروحة. ويشكل هذا المجتمع قاعدة أساسية يمكن من خلالها تعميم نتائج البحث وفهم أعمق لتأثير القيادة التحويلية على التألق التنظيمي.

➤ **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز لولاية عين تموشنت)، حيث بلغ عدد أفراد العينة 70 موظفا وزعت عليهم الاستثمارات وكان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 70 استثمارة أي بنسبة 100%.

الجدول رقم (01-02): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والمقبولة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	70

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

70	الاستبيانات المسترجعة
00	الاستبيانات المرفوضة
70	الاستبيانات المعتمدة (الصالحة للتحليل)

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة:

الاستبيان: لاستكشاف آراء الأفراد المستجوبين حول موضوع الدراسة، ونظرا لطبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم اختيار هذه الأداة لما توفره من دقة وفعالية في تحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد الاستبيان بالاستفادة من مجموعة البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، إلى جانب التوجيهات المنهجية المقدمة من قبل الأستاذة المشرفة، والملاحظات العلمية التي قدمها عدد من الأساتذة المحكمين. وذلك بهدف ضبط الأداة وتهيئتها بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع محل الدراسة، تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى جزئين رئيسيين على النحو التالي: (انظر الملحق رقم 1)

-الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بعين تموشنت الذي يشمل النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، والخبرة).

-الجزء الثاني: يتضمن محورين:

⇐ **المحور الأول:** يتضمن العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار المادي، والتمكين).

⇐ **المحور الثاني:** يتضمن العبارات المتعلقة بالتألق التنظيمي.

الجدول رقم (02-02): محاور الاستبيان

عدد العبارات	المحور الأول: القيادة التحويلية
من 1 إلى 6	البعد الأول: التأثير المثالي
من 7 إلى 12	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي
من 13 إلى 18	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

من 19 إلى 24	البعد الرابع: الاعتبار المادي
من 25 إلى 30	البعد الخامس: التمكين
من 1 إلى 20	المحور الثاني: التآلق التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين

وللإجابة على فرضيات الدراسة استعملنا مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات المبحوثين الفقرات الاستبيان كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): درجات مقياس " ليكرث الخماسي "

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS V26

كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكرث الخماسي " وذلك بحساب المدى $4 = 5 - 1$ تم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على خلايا المقياس $0.80 = 4 / 5$ بعد ذلك نضيف طول الخلية الى أصغر القيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا حتى نصل الى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق بشدة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.81 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.61 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة محايد.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.41 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.21 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق بشدة.

- صدق أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد مسودة الاستبيان في صورتها الأولية، ولضمان جودتها وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله بشكل شامل ودقيق، خضعت الأداة للإجراءات التالية:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

باعتبار صدق المحكمين مؤشرا جوهريا للحكم على مدى صلاحية أداة الدراسة، فقد عرض الاستبيان في صورته الأولية على نخبة من الأساتذة والخبراء المختصين في مجال البحث العلمي والإدارة، وذلك بهدف إخضاعه لتقييم نقدي منهجي وشامل. وقد استندت عملية التحكيم إلى مجموعة من المعايير الأساسية، تمثلت في الكفاية والملاءمة الظاهرية من حيث فحص الشكل العام للاستبيان والتأكد من التسلسل المنطقي لفقراته ووضوح تعليماته، إضافة إلى الدقة اللغوية والمفهومية عبر مراجعة سلامة الصياغة واستخدام عبارات واضحة ومباشرة تحدّ من الغموض وتضمن فهما دقيقا للأسئلة، فضلا عن الشمولية والارتباط الموضوعي من خلال تقييم مدى تغطية العبارات لمختلف أبعاد متغيرات الدراسة ومدى انسجامها مع أهداف البحث وفرضياته. وبناءً على الملاحظات والتوجيهات القيمة التي قدمها المحكمون، أدخلت التعديلات اللازمة من حذف وإضافة وإعادة صياغة، إلى أن استقر الاستبيان في صورته النهائية الجاهزة للتطبيق الميداني.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من مدى ترابط عبارات الاستبيان وتجانسها، تم حساب معامل الارتباط "بيرسون (Pearson)" (**Correlation**) يقيس هذا الإجراء مدى ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد (المحور) الذي تنتمي إليه، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ 5% وتشير قوة هذا الارتباط إلى أن العبارة تقيس بفعالية نفس المفهوم الذي يقيسه المحور ككل.

أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (القيادة التحويلية)

1. بعد التأثير المثالي:

الجدول رقم (02-04): صدق الاتساق الداخلي لبعد التأثير المثالي

العبارة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
يضحي المدير / القائد بمصالحه الشخصية من أجل مصلحة المنظمة والعاملين معه.	0.740	0.000
يعتبر المدير / القائد قدوة حسنة يحتذى بها من قبل الموظفين.	0.903	0.000
يشعر الموظفون بالفخر عند العمل تحت إشراف المدير / القائد .	0.814	0.000
يحظى المدير / القائد بثقة واحترام كبيرين من جميع الموظفين.	0.762	0.000
يتصرف المدير / القائد بأسلوب أخلاقي عالٍ يجعل الآخرين يقتدون به.	0.650	0.000
يلهم المدير / القائد الموظفين من خلال التزامه القوي بقيم المنظمة وأهدافها.	0.785	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

تشير نتائج جدول التأثير المثالي إلى وجود معاملات ارتباط موجبة وقوية بين جميع العبارات والبعد الكلي، حيث تراوحت القيم بين (0.650) و(0.903)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) إذ بلغت قيمة الدلالة (0.000). وتدل هذه النتائج على اتساق داخلي مرتفع لفقرات هذا البعد، مما يعكس قدرة المدير/القائد على تجسيد السلوك النموذجي الذي يُتخذ به، وتعزيز الثقة والاحترام لدى الموظفين. كما أن ارتفاع قيمة الارتباط لعبارة "يعتبر المدير قدوة حسنة" يؤكد الدور المحوري للقيادة الأخلاقية في ترسيخ التأثير المثالي داخل المنظمة.

2. بعد التحفيز الإلهامي:

الجدول رقم (02-05): صدق الاتساق الداخلي لبعد التحفيز الإلهامي

العبارة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
يتحدث المدير / القائد بتفاؤل وحماس عن مستقبل المنظمة والإنجازات الممكنة.	0.636	0.000
يقدم المدير / القائد رؤية جذابة وواضحة تجعل الموظفين متحمسين لتحقيقها .	0.770	0.000
يثث المدير / القائد الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين أثناء أداء العمل .	0.654	0.000
يشجع المدير/القائد الموظفين على تحقيق أهداف أعلى مما كانوا يتوقعونه من أنفسهم	0.594	0.000
يستخدم المدير / القائد رموزاً وصوراً جذابة لتوضيح الأهداف وتعزيز الالتزام بها.	0.355	0.003
يجعل المدير/القائد الموظفين يشعرون بأهمية ومعنى عملهم ضمن رؤية المنظمة الكبرى.	0.433	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يبين جدول التحفيز الإلهامي وجود علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الفقرات والبعد الكلي، حيث تراوحت القيم بين (0.355) و(0.770). ورغم أن جميع العلاقات دالة إحصائياً، إلا أن تفاوت قوة الارتباط يشير إلى اختلاف نسبي في تأثير بعض الممارسات القيادية، حيث سجلت عبارة "يقدم رؤية واضحة" أعلى ارتباط، مما يعكس أهمية وضوح الرؤية في تحفيز العاملين. في المقابل، جاءت عبارة "يستخدم رموزاً توضيحية" بأضعف ارتباط، ما قد يدل على محدودية تأثير هذا الأسلوب مقارنة ببقية ممارسات التحفيز.

2. بعد الاستثارة الفكرية:

الجدول رقم (02-06): صدق الاتساق الداخلي لبعء الاستشارة الفكرية

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون	العبارة
0.000	0.808	يشجع المدير / القائد الموظفين على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات .
0.000	0.804	يطلب المدير/القائد من الموظفين إعادة النظر في الأساليب القديمة التي اعتادوا عليها
0.000	0.809	يقترح المدير / القائد طرقاً جديدة لإنجاز المهام ومعالجة المشكلات المعقدة .
0.000	0.826	يشجع المدير/القائد على طرح الآراء والأفكار المختلفة حتى لو تعارضت مع رأيه الشخصي .
0.000	0.820	يساعد المدير / القائد الموظفين على النظر إلى المشكلات القديمة من زوايا متعددة ومبتكرة .
0.000	0.808	يطرح المدير/القائد أسئلة تحفز الموظفين على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

تظهر نتائج هذا الجدول معاملات ارتباط مرتفعة جداً تراوحت بين (0.804) و(0.831)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد. وتعكس هذه القيم الدور الكبير للقيادة في تعزيز التفكير الإبداعي والنقدي لدى الموظفين، وتشجيعهم على تبني أساليب جديدة في حل المشكلات. كما تشير النتائج إلى أن الاستشارة الفكرية تعد من أقوى أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في البيئة التنظيمية محل الدراسة.

3. بعد الاعتبار الفردي:

الجدول رقم (02-07): صدق الاتساق الداخلي لبعء الاعتبار الفردي

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون	العبارة
0.000	0.760	يعامل المدير / القائد كل موظف حسب احتياجاته الشخصية والفردية .
0.000	0.766	يقدم المدير / القائد الدعم والتوجيه الشخصي لكل موظف لتطوير قدراته ومهاراته .
0.000	0.787	يسمع المدير / القائد باهتمام إلى آراء الموظفين ومشاعرهم ويحترمها .
0.000	0.774	يعبر المدير / القائد عن تقديره وامتنانه لإنجازات الموظفين بشكل شخصي .
0.000	0.766	يراعي المدير / القائد الفروق الفردية بين الموظفين ويحترم احتياجاتهم الشخصية.
0.000	0.754	يساعد المدير / القائد الموظفين على حل مشكلاتهم الشخصية التي تؤثر على أدائهم في العمل.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

تشير نتائج جدول الاعتبار الفردي إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً، حيث تراوحت القيم بين (0.754) و(0.787). وتدلل هذه النتائج على أن القائد يولي اهتماماً واضحاً بالجوانب الإنسانية للموظفين، من خلال مراعاة احتياجاتهم الفردية وتقديم الدعم الشخصي لهم. كما يعكس هذا البعد مستوى عالياً من التفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

4. بعد التمكين:

الجدول رقم (02-08): صدق الاتساق الداخلي لبعد التمكين

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون	العبارة
0.000	0.805	يفوض المدير / القائد الصلاحيات للموظفين حسب قدراتهم وكفاءاتهم .
0.000	0.790	يشجع المدير / القائد الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم في نطاق مهامهم .
0.000	0.775	يمنح المدير / القائد الموظفين الثقة الكافية لتحمل المسؤولية عن قراراتهم وأعمالهم .
0.000	0.734	يدعم المدير / القائد الموظفين في تنفيذ أفكارهم ومبادراتهم الخاصة .
0.000	0.787	يوفر المدير/القائد الموارد اللازمة (معلومات، تدريب) لتمكين الموظفين من أداء مهامهم بفعالية
0.000	0.840	يحرص المدير / القائد على تحقيق التوازن بين الصلاحيات المفوضة والمسؤوليات المرتبطة بها.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

تُظهر نتائج جدول التمكين معاملات ارتباط قوية تراوحت بين (0.734) و(0.840)، وجميعها دالة إحصائياً، ما يدل على أهمية ممارسات التمكين في تعزيز أداء الموظفين. وتشير هذه القيم إلى أن تفويض الصلاحيات، ومنح الثقة، وتوفير الموارد اللازمة، تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة العاملين وتحفيزهم على تحمل المسؤولية. كما أن الارتفاع النسبي لقيمة "تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات" يؤكد أهمية الإدارة المتوازنة في إنجاح عملية التمكين.

- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

الجدول رقم (02-09): الصدق البنائي للمحور الأول

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون	البعد
0.003	0.350	البعد الأول: التأثير المثالي
0.000	0.597	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

0.000	0.808	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية
0.000	0.792	البعد الرابع: الاعتبار المادي
0.000	0.823	البعد الخامس: التمكين

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يبين هذا الجدول وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والبعد الكلي، حيث تراوحت القيم بين (0.350) و(0.823). وقد سجل بعد التمكين أعلى ارتباط، يليه الاستشارة الفكرية ثم الاعتبار الفردي، مما يدل على أن هذه الأبعاد تمثل الركائز الأساسية للقيادة التحويلية في المنظمة. في حين جاء التأثير المثالي بأضعف ارتباط نسبي، ما قد يشير إلى تفاوت في إدراك الموظفين لهذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:(التألق التنظيمي)

الجدول رقم (02-10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

العبارة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
تلتزم إدارة الشركة بتحقيق وضع تنافسي متميز في السوق .	0.742	0.000
توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة (مالية، تقنية، بشرية) لدعم الإبداع والابتكار .	0.769	0.000
تحدد إدارة الشركة الأهداف الاستراتيجية بناءً على احتياجات العملاء والمستفيدين .	0.653	0.000
تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات/الخدمات .	0.773	0.000
تستخدم إدارة الشركة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة لتحسين الأداء الإداري والتنظيمي	0.688	0.000
تبنى إدارة الشركة استراتيجية تتماشى مع الرؤية والرسالة لخلق ميزة تنافسية مستدامة.	0.739	0.000
تراعى إدارة الشركة بناء علاقات عمل فعالة وإيجابية مع الموظفين	0.825	0.000
توفر إدارة الشركة بيئة عمل مناسبة ومحفزة للإنجاز والتألق .	0.745	0.000
تتميز قيادة الشركة بالمرونة في التفكير والتكيف مع التغيرات البيئية .	0.748	0.000
تسعى إدارة الشركة إلى تحسين أداء الموظفين وخلق قيمة مضافة لهم وللعلاء والمؤسسة .	0.709	0.000
تقيم إدارة الشركة دورات تدريبية متخصصة لتعزيز خدمة العملاء والجودة	0.751	0.000
تحرص إدارة الشركة على التواصل المستمر مع العملاء من خلال استطلاعات الرأي لتطوير المنتجات.	0.668	0.000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

0.000	0.742	تبنى الشركة منهج التحسين المستمر للمنتجات/الخدمات للحفاظ على التآلق
0.000	0.816	تتبع إدارة الشركة بالتطورات الجديدة والتقنيات الحديثة في مجال النشاط .
0.000	0.722	تلتزم إدارة الشركة بالمسؤولية الاجتماعية في تقديم المنتجات/الخدمات .
0.000	0.829	تستجيب إدارة الشركة بسرعة للاقتراحات والشكاوى من العملاء .
0.000	0.718	توظف الشركة المعرفة المتخصصة والخبرات لتحقيق أداء متميز .
0.000	0.635	تشجع إدارة الشركة على تقديم الأفكار المبتكرة وتكافئ الموظفين الذين يحققون التآلق
0.000	0.833	تعتمد الشركة على قواعد بيانات وأنظمة لتخزين وتوزيع المعرفة بسهولة بين الموظفين .
0.000	0.817	تسعى إدارة الشركة إلى تنمية قدرات الموظفين من خلال التدريب المستمر والتدوير الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تشير نتائج هذا الجدول إلى وجود معاملات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً لجميع العبارات، حيث تراوحت بين (0.635) و(0.833)، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع لمقياس التآلق التنظيمي. وتعكس هذه النتائج اهتمام الإدارة بمختلف جوانب التميز، مثل الابتكار، والتحسين المستمر، واستخدام التكنولوجيا، وتطوير الموارد البشرية. كما أن ارتفاع معاملات الارتباط لبعض العبارات، مثل "نظم المعلومات" و"الاستجابة للشكاوى"، يدل على أهمية هذه العوامل في تحقيق التآلق التنظيمي وتعزيز الأداء المستدام.

- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى موثوقية واستقرار الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة. ويدل الثبات على قدرة الأداة على إعطاء نتائج متسقة وغير متناقضة عند إعادة تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 26. وقد أسفرت عملية التحليل عن النتائج التالية:

الجدول رقم (02-11): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha Cronbach
القيادة التحويلية	30	0,900
التآلق التنظيمي	20	0,958
عدد عبارات الاستبيان	50	0,956

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات SPSS

تشير نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ إلى مستوى عالٍ جداً من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحور القيادة التحويلية (0.900)، وهي قيمة مرتفعة تعكس تجانساً كبيراً بين العبارات وقدرتها على قياس نفس المفهوم بدقة. كما سجل محور التألق التنظيمي قيمة أعلى بلغت (0.958)، مما يدل على درجة عالية جداً من الاتساق والاستقرار في استجابات أفراد العينة، ويؤكد قوة الفقرات المستخدمة في قياس هذا البعد. أما بالنسبة لأداة الدراسة ككل، فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.956)، وهي قيمة مرتفعة للغاية تقترب من الواحد الصحيح، ما يعكس ثباتاً ممتازاً للأداة ككل.

وبالاستناد إلى القاعدة التفسيرية المعتمدة، فإن جميع القيم المحسوبة تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول (0.60)، فإن النتائج تشير إلى مستوى ثبات عالٍ جداً، الأمر الذي يعزز من مصداقية البيانات المتحصل عليها ويؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الميدانية. كما تعكس هذه القيم دقة تصميم الأداة وحسن صياغة فقراتها، بحيث تقيس المتغيرات محل الدراسة بشكل متناسق ومستقر، مما يدعم سلامة التحليل الإحصائي والنتائج المستخلصة لاحقاً.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

سعيًا للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث. حيث تم في البداية ترميز بيانات الاستبيان وإدخالها إلى الحاسوب بعد عملية التفرغ باستخدام برنامج Excel، ثم معالجتها وتحليلها إحصائياً بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (النسخة 26)، وقد تم توظيف عدد من الأدوات الإحصائية التي ساعدت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي كالتالي:

1. **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** يستخدم لقياس درجة ثبات أداة الدراسة والتأكد من مدى اتساق فقراتها الداخلية. يوضح هذا المعامل مدى تجانس أسئلة الاستبيان في قياس نفس البعد. وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نتائجها.

2. **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)** يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما يساعد في التعرف على مدى وجود ارتباط إحصائي بين محاور الدراسة المختلفة ومدى انسجامها فيما بينها.

3. التكرارات والنسب المئوية: (**Frequencies and Percentages**) : استخدمت لوصف وتلخيص الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ولتحديد الأوزان النسبية لإجابات المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان.
4. المتوسط الحسابي: (**Mean**) : بهدف التعرف على مركزية الإجابات وتقدير مستوى الموافقة العام لأفراد العينة على كل فقرة من فقرات الدراسة، وترتيبها حسب الأهمية.
5. الانحراف المعياري: (**Standard Deviation**) : لقياس مدى تشتت أو تجانس إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي؛ حيث تشير القيمة القريبة من الصفر إلى تركّز الإجابات وعدم تشتتها، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين المبحوثين.
6. تحليل الانحدار البسيط: (**Simple Regression Analysis**) : استخدم لاختبار صحة الفرضيات، من أجل قياس مدى التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع، وتحديد القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة

سنعرض خصائص عينة الدراسة كما وردت في الاستبيان المرفق في ملاحق الدراسة، حيث اشتملت على المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل التعليمي، والمنصب الوظيفي، والخبرة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت وقد تم الاعتماد في التعبير عن خصائص الأفراد المستجوبين وتحليلها على الجداول التكرارية، والنسب المئوية، والتمثيل البياني.

أ-توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

يوضح الجدول والشكل التاليان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النوع الاجتماعي:

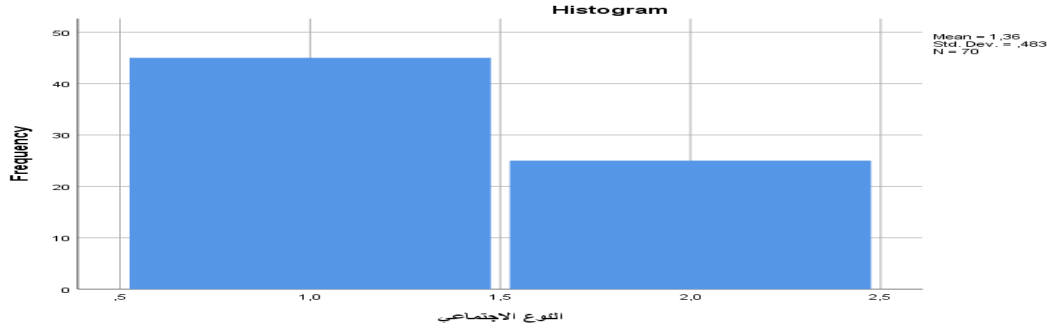
الجدول رقم (02-12): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
64,3	45	ذكر
35,7	25	أنثى
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج SPSS V26

الشكل رقم (02-02): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج SPSS V26

تشير نتائج الجدول إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (64.3%) مقابل (35.7%) للإناث، وهو ما يعكس هيمنة واضحة للعنصر الذكوري داخل مجتمع الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت. ويمكن تفسير هذا التفاوت بطبيعة نشاط المؤسسة الذي يغلب عليه الطابع التقني والميداني، وهو ما قد يؤدي إلى ارتفاع تمثيل الذكور مقارنة بالإناث. كما يدل هذا التوزيع على أن معظم الآراء والاتجاهات التي تم جمعها تعكس بدرجة أكبر وجهة نظر الذكور، الأمر الذي ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تفسير نتائج الدراسة.

ورغم هذا التفاوت، فإن وجود نسبة معتبرة من الإناث يساهم في إضفاء قدر من التنوع على العينة، مما يعزز من شمولية النتائج ويتيح تمثيلاً أفضل لمختلف فئات العاملين داخل المؤسسة. وبصفة عامة، فإن توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي يعكس إلى حد كبير الواقع التنظيمي للمؤسسة، ولا يؤثر سلباً على مصداقية الدراسة، بل يساهم في تقديم صورة واقعية عن خصائص مجتمع البحث.

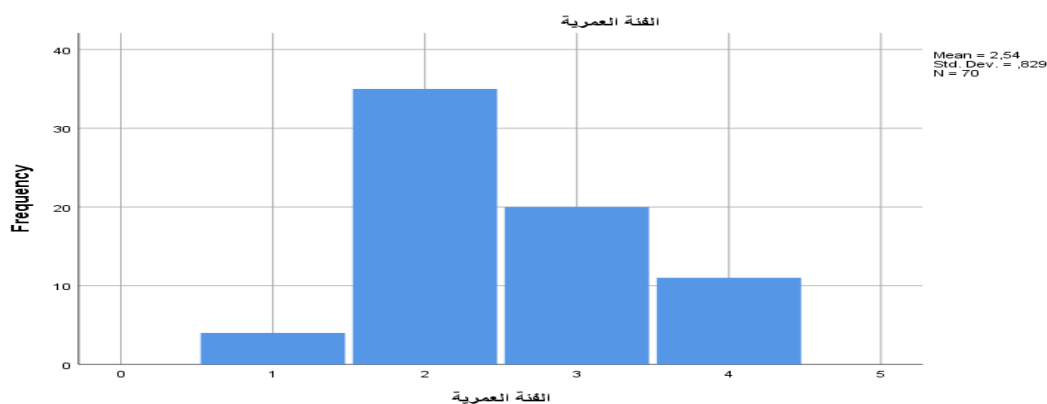
ب- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الفئة العمرية:

الجدول رقم (02-13): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
5,7	4	أقل من 30 سنة
50,0	35	من 30-40 سنة
28,6	20	من 41-50 سنة
15,7	11	أكثر من 50 سنة
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

تشير نتائج الجدول إلى أن الفئة العمرية (30-40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بـ(50%)، تليها الفئة (41-50 سنة) بنسبة (28.6%)، ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (15.7%)، في حين جاءت الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة ضعيفة (5.7%). ويعكس هذا التوزيع هيمنة الفئة العمرية المتوسطة، والتي تُعد من أكثر الفئات توازناً من حيث امتلاك الخبرة المهنية والقدرة على العطاء، مما يعزز من جودة البيانات ودقتها. كما أن انخفاض نسبة الشباب قد يشير إلى محدودية التوظيف الجديد أو إلى استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة.

ج- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المستوى التعليمي.

الجدول (02-14) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ثانوي او اقل
5,7	4	شهادة مهنية
65,7	46	شهادة ليسانس
28,6	20	دراسات عليا
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

الشكل (02-04) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

تظهر النتائج أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس بنسبة (65.7%)، تليها فئة الدراسات العليا بنسبة (28.6%)، في حين تمثل الشهادات المهنية نسبة (5.7%)، ولم تُسجل أي حالة لمستوى ثانوي أو أقل. ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين، ما يدل على امتلاكهم مؤهلات علمية تؤهلهم لفهم طبيعة العمل الإداري والتقني والتفاعل بفعالية مع متطلبات الدراسة. كما يسهم هذا المستوى المرتفع في تعزيز موثوقية الإجابات ودقتها.

ث- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي:

الجدول (02-15) توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة %
وظيفة إشرافية	0	0
وظيفة إدارية	58	82,9
وظيفة فنية	12	17,1
أخرى	0	0
المجموع	80	100%

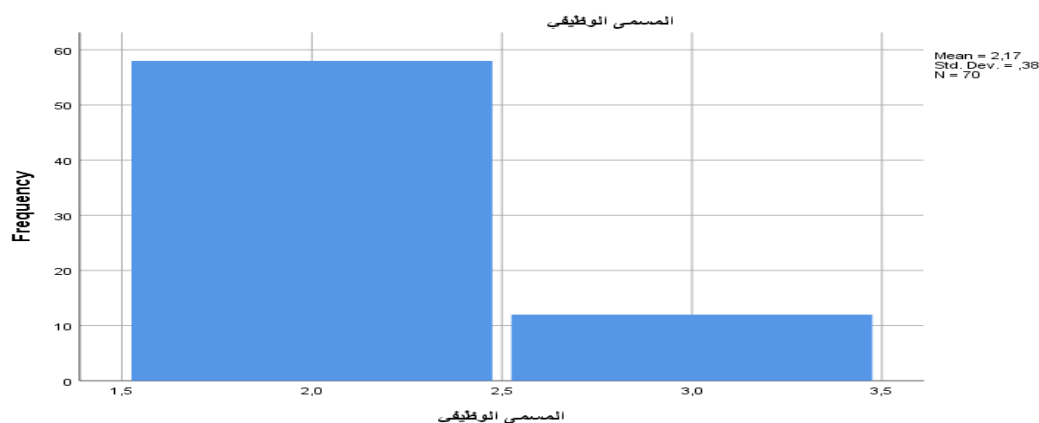
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

تشير نتائج الجدول إلى أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة يشغلون وظائف إدارية بنسبة (82.9%)، مقابل (17.1%) للوظائف الفنية، في حين لم تُسجل أي نسبة للوظائف الإشرافية أو الأخرى. ويعكس هذا التوزيع طغيان الطابع الإداري على

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

العينة، وهو ما يتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة المرتبط بالقيادة التنظيمية. كما يدل ذلك على أن أغلب الإجابات تعبر عن وجهة نظر إدارية، مما يمنح الدراسة عمقاً تحليلياً في الجوانب الإدارية، لكنه قد يقلل نسبياً من تمثيل الرؤى الفنية.

الشكل (02-05) توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS V26

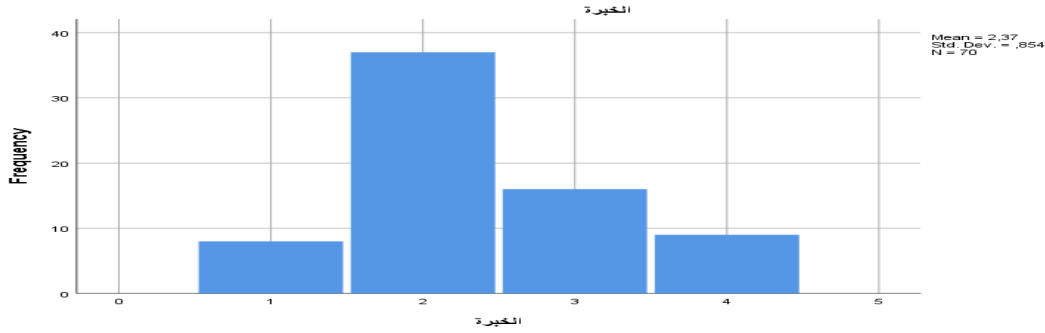
ج-توزيع أفراد العينة حسب الخبرة: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

الجدول (02-16): توزيع العينة حسب متغير الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	8	11,4
من 5 إلى 10 سنوات	37	52,9
من 11 إلى 20 سنة	16	22,9
أكثر من 20 سنة	9	12,9
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS V26

الشكل (02-06): توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS V26

تظهر النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (52.9%)، تليها فئة (11 إلى 20 سنة) بنسبة (22.9%)، ثم فئة أكثر من 20 سنة بنسبة (12.9%)، وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (11.4%). ويعكس هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة، وهي فئة قادرة على تقديم تقييم واقعي ومتوازن لممارسات القيادة والتألق التنظيمي. كما أن وجود فئات ذات خبرة طويلة يعزز من عمق التحليل، في حين يضيف وجود الفئات الأقل خبرة تنوعاً في وجهات النظر.

بشكل عام، تظهر خصائص العينة أنها تتسم بتركيز على الفئة العمرية المتوسطة، ومستوى تعليمي مرتفع، وخبرة مهنية معتبرة، مع هيمنة نسبية للذكور والوظائف الإدارية. وتعد هذه الخصائص مناسبة لطبيعة الدراسة، حيث توفر قاعدة بيانات موثوقة تعكس واقع المؤسسة، وتدعم إمكانية الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتحليل والتفسير العلمي.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث كل من تحليل نتائج محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، ونتائج اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج محاور الدراسة

يهدف هذا العنصر إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأفراد العينة واتجاهاتهم نحو المتغيرات المدروسة، وذلك من خلال تحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان، وقياس أهمية كل متغير باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية). كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين من مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

1: قياس مستوى المتغير المستقل: (القيادة التحويلية)

لقياس مستوى القيادة التحويلية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول.

- البعد الأول: التأثير المثالي

يتم فيما يلي عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التأثير المثالي، ثم تحليلها.

الجدول رقم (02-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التأثير المثالي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
01 يضحي المدير / القائد بمصالحه الشخصية من أجل مصلحة المنظمة والعاملين معه.	3,57	1,149	6	مرتفعة
02 يعتبر المدير / القائد قدوة حسنة يحتذى بها من قبل الموظفين.	4,00	1,036	2	مرتفعة
03 يشعر الموظفون بالفخر عند العمل تحت إشراف المدير / القائد .	3,89	1,097	3	مرتفعة
04 يحظى المدير / القائد بثقة واحترام كبيرين من جميع الموظفين.	3,69	,986	5	مرتفعة
05 يتصرف المدير / القائد بأسلوب أخلاقي عالٍ يجعل الآخرين يقتدون به.	4,23	,871	1	مرتفعة جدا
06 يُلهم المدير / القائد الموظفين من خلال التزامه القوي بقيم المنظمة وأهدافها.	3,76	1,069	4	مرتفعة
البعد الأول: التأثير المثالي	3,85	,806		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-17) أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات بعد التأثير المثالي جاءت إيجابية بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.85)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، مما يدل على درجة "مرتفعة". وهذا يعكس وجود إدراك إيجابي لدى أفراد العينة لمستوى ممارسة التأثير المثالي من طرف المدير/القائد داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتباره أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.806)، وهو ما يشير إلى وجود درجة مقبولة من التجانس في إجابات أفراد العينة مع وجود تباين محدود نسبياً، ولتحليل النتائج بشكل أكثر تفصيلاً، تم ترتيب العبارات حسب الأهمية:

- المرتبة الأولى كانت للعبارة: "يتصرف المدير / القائد بأسلوب أخلاقي عالٍ يجعل الآخرين يقتدون به"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.23) بانحراف معياري (0.871)، وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، مما يدل على أن العاملين يرون أن القائد يتمتع بأخلاق عالية وسلوك إيجابي يجعله نموذجاً يُحتذى به داخل المؤسسة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

- المرتبة الثانية كانت للعبارة: "يعتبر المدير / القائد قدوة حسنة يحتذى بها من قبل الموظفين"، بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (1.036)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يعكس قدرة القائد على التأثير الإيجابي في العاملين من خلال سلوكه وتصرفاته المهنية .
- المرتبة الثالثة كانت للعبارة: "يشعر الموظفون بالفخر عند العمل تحت إشراف المدير / القائد"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.89) بانحراف معياري (1.097)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وهو ما يبين وجود علاقة إيجابية بين القائد والعاملين وشعورهم بالاعتزاز بالعمل معه .
- المرتبة الرابعة كانت للعبارة: "يُلهم المدير / القائد الموظفين من خلال التزامه القوي بقيم المنظمة وأهدافها"، بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.069)، مما يدل على أن القائد يساهم في تحفيز العاملين وتشجيعهم على الالتزام بأهداف المؤسسة .
- المرتبة الخامسة كانت للعبارة: "يحظى المدير / القائد بثقة واحترام كبيرين من جميع الموظفين"، بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.986)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يشير إلى تمتع القائد بدرجة جيدة من الثقة والاحترام داخل المؤسسة .
- المرتبة السادسة: كانت للعبارة: "يضحى المدير / القائد بمصالحه الشخصية من أجل مصلحة المنظمة والعاملين معه"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.57) وانحراف معياري (1.149)، ورغم حصولها على درجة استجابة مرتفعة إلا أنها جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية العبارات .

البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

يتم فيما يلي عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التحفيز الإلهامي، ثم تحليلها.

الجدول رقم (02-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التحفيز الإلهامي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
07 يتحدث المدير / القائد بتفاؤل وحماس عن مستقبل المنظمة والإنجازات الممكنة.	3,66	1,128	5	مرتفعة
08 يقدم المدير / القائد رؤية جذابة وواضحة تجعل الموظفين متحمسين لتحقيقها .	3,70	,968	4	مرتفعة
09 يبت المدير / القائد الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين أثناء أداء العمل .	3,96	,824	1	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

10	يشجع المدير / القائد الموظفين على تحقيق أهداف أعلى مما كانوا يتوقعونه من أنفسهم .	3,79	,915	3	مرتفعة
11	يستخدم المدير / القائد رموزاً وصوراً جذابة لتوضيح الأهداف وتعزيز الالتزام بها.	3,21	1,034	6	متوسطة
12	يجعل المدير / القائد الموظفين يشعرون بأهمية ومعنى عملهم ضمن رؤية المنظمة الكبرى.	3,86	1,067	2	مرتفعة
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي		3,69	,562		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

يتضح من الجدول رقم (02-18) أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات بعد التحفيز الإلهامي جاءت إيجابية بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.69)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، مما يدل على درجة "مرتفعة". وهذا يعكس وجود مستوى جيد من إدراك أفراد العينة لممارسات التحفيز الإلهامي داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتباره أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.562)، وهو ما يشير إلى درجة من التجانس النسبي في إجابات أفراد العينة مع وجود تباين محدود. ولتحليل النتائج بشكل أكثر تفصيلاً، تم ترتيب العبارات حسب الأهمية كما يلي:

- **المرتبة الأولى** كانت للعبارة: "يحث المدير / القائد الحماس والتفائل في نفوس الموظفين أثناء أداء العمل"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحراف معياري (0.824)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على قدرة القائد على تعزيز الطاقة الإيجابية وتحفيز العاملين أثناء أداء مهامهم .
- **المرتبة الثانية** جاءت للعبارة: "يجعل المدير / القائد الموظفين يشعرون بأهمية ومعنى عملهم ضمن رؤية المنظمة الكبرى"، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.067)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يعكس دور القائد في ربط العمل اليومي للموظفين برؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية .
- **المرتبة الثالثة** كانت للعبارة: "يشجع المدير / القائد الموظفين على تحقيق أهداف أعلى مما كانوا يتوقعونه من أنفسهم"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.79) وانحراف معياري (0.915)، مما يدل على قيام القائد بدور تحفيزي في رفع طموحات العاملين .
- **المرتبة الرابعة** جاءت للعبارة: "يقدم المدير / القائد رؤية جذابة وواضحة تجعل الموظفين متحمسين لتحقيقها"، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.968)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وهو ما يشير إلى وجود رؤية قيادية محفزة داخل المؤسسة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

- **المرتبة الخامسة** كانت للعبارة " يتحدث المدير / القائد بتفاؤل وحماس عن مستقبل المنظمة والإنجازات الممكنة"، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.128)، مما يعكس وجود خطاب قيادي إيجابي، وإن كان بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية العبارات .
 - **المرتبة السادسة** جاءت للعبارة " يستخدم المدير / القائد رموزاً وصوراً جذابة لتوضيح الأهداف وتعزيز الالتزام بها"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.21) وانحراف معياري (1.034)، وبدرجة استجابة "متوسطة"، وهو ما يشير إلى أن هذا الأسلوب أقل استخداماً مقارنة بغيره من أساليب التحفيز الإلهامي داخل المؤسسة .
- وتشير النتائج إجمالاً إلى أن التحفيز الإلهامي يتجلى أساساً في بث الحماس والتفاؤل وربط العمل برؤية المؤسسة، بينما يقل استخدام الوسائل الرمزية والبصرية في توضيح الأهداف، رغم بقاء الاتجاه العام إيجابياً.

- البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

يتم فيما يلي عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الاستشارة الفكرية، ثم تحليلها.

الجدول رقم (02-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات الاستشارة الفكرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
13 يشجع المدير / القائد الموظفين على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات .	3,49	1,201	3	مرتفعة
14 يطلب المدير / القائد من الموظفين إعادة النظر في الأساليب القديمة التي اعتادوا عليها .	3,37	1,038	4	متوسطة
15 يقترح المدير / القائد طرقاً جديدة لإنجاز المهام ومعالجة المشكلات المعقدة .	3,67	1,046	1	مرتفعة
16 يشجع المدير / القائد على طرح الآراء والأفكار المختلفة حتى لو تعارضت مع رأيه الشخصي .	3,50	1,018	2	مرتفعة
17 يساعد المدير / القائد الموظفين على النظر إلى المشكلات القديمة من زوايا متعددة ومبتكرة .	3,36	1,117	6	متوسطة
18 يطرح المدير / القائد أسئلة تحفز الموظفين على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية .	3,37	1,119	5	متوسطة
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية				
	3,45	,889		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-19) أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات بعد الاستشارة الفكرية جاءت إيجابية بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.45)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، مما يدل على درجة "مرتفعة". وهذا يعكس وجود مستوى مقبول من ممارسة الاستشارة الفكرية داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتبارها أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية التي تهدف إلى تعزيز الإبداع والتفكير النقدي لدى العاملين. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.889)، وهو ما يشير إلى وجود تباين نسبي في إجابات أفراد العينة مع درجة مقبولة من التجانس العام.

ولتحليل النتائج بشكل أكثر تفصيلاً، تم ترتيب العبارات حسب الأهمية كما يلي:

- **المرتبة الأولى** كانت للعبارة: "يقترح المدير / القائد طرقاً جديدة لإنجاز المهام ومعالجة المشكلات المعقدة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.67) وانحراف معياري (1.046)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على توجه القائد نحو تقديم حلول وأساليب عمل جديدة داخل المؤسسة .
- **المرتبة الثانية** جاءت للعبارة: "يشجع المدير / القائد على طرح الآراء والأفكار المختلفة حتى لو تعارضت مع رأيه الشخصي"، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.018)، مما يعكس وجود بيئة تنظيمية تسمح بحرية التعبير وتعدد وجهات النظر .
- **المرتبة الثالثة** كانت للعبارة: "يشجع المدير / القائد الموظفين على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.49) وانحراف معياري (1.201)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وهو ما يدل على تشجيع نسبي للإبداع في حل المشكلات .
- **المرتبة الرابعة** جاءت للعبارة: "يطلب المدير / القائد من الموظفين إعادة النظر في الأساليب القديمة التي اعتادوا عليها"، بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.038)، وبدرجة استجابة متوسطة، مما يشير إلى وجود دعوة محدودة نسبياً لتغيير الأساليب التقليدية .
- **المرتبة الخامسة** كانت للعبارة: "يطرح المدير / القائد أسئلة تحفز الموظفين على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية"، بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.119)، وبدرجة استجابة متوسطة، مما يعكس استخداماً متوسطاً لأسلوب التحفيز الفكري القائم على التساؤل .
- **المرتبة السادسة** جاءت للعبارة: "يساعد المدير / القائد الموظفين على النظر إلى المشكلات القديمة من زوايا متعددة ومبتكرة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.36) وانحراف معياري (1.117)، وبدرجة استجابة متوسطة، مما يشير إلى أن هذا الجانب من الاستشارة الفكرية هو الأقل حضوراً مقارنة ببقية العبارات .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

وتشير النتائج إجمالاً إلى أن الاستشارة الفكرية داخل المؤسسة تمارس بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية، حيث تتركز في تشجيع الأفكار الجديدة وطرح الآراء المختلفة، بينما تظل بعض الممارسات المرتبطة بتغيير الأساليب التقليدية وتعميق التفكير النقدي أقل نسبياً.

- البعد الرابع: الاعتبار الفردي

يتم فيما يلي عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الاعتبار الفردي، ثم تحليلها.

الجدول رقم (02-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاعتبار الفردي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
19 يعامل المدير / القائد كل موظف حسب احتياجاته الشخصية والفردية .	3,66	1,034	2	مرتفعة
20 يقدم المدير / القائد الدعم والتوجيه الشخصي لكل موظف لتطوير قدراته ومهاراته .	3,46	1,017	6	مرتفعة
21 يستمع المدير / القائد باهتمام إلى آراء الموظفين ومشاعرهم ويحترمها .	3,56	1,058	5	مرتفعة
22 يعبر المدير / القائد عن تقديره وامتنانه لإنجازات الموظفين بشكل شخصي .	3,61	1,133	4	مرتفعة
23 يراعي المدير / القائد الفروق الفردية بين الموظفين ويحترم احتياجاتهم الشخصية.	3,81	,937	1	مرتفعة
24 يساعد المدير / القائد الموظفين على حل مشكلاتهم الشخصية التي تؤثر على أدائهم في العمل.	3,61	,873	3	مرتفعة
البعد الرابع: الاعتبار الفردي				
	3,61	,775		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

يتضح من الجدول رقم (02-20) أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات بعد الاعتبار الفردي جاءت إيجابية بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.61)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، مما يدل على درجة "مرتفعة". وهذا يعكس وجود مستوى جيد من ممارسة الاعتبار الفردي داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتباره أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية الذي يركز على الاهتمام بالفروق الفردية وتلبية احتياجات العاملين. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.775)، وهو ما يشير إلى درجة من التجانس النسبي في إجابات أفراد العينة مع وجود تباين محدود، ولتحليل النتائج بشكل أكثر تفصيلاً، تم ترتيب العبارات حسب الأهمية كما يلي:

- **المرتبة الأولى** كانت للعبارة: "يراعي المدير / القائد الفروق الفردية بين الموظفين ويحترم احتياجاتهم الشخصية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.937)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على إدراك العاملين لاهتمام القائد باختلافاتهم الفردية وتقديره لخصوصياتهم .
- **المرتبة الثانية** جاءت للعبارة: "يعامل المدير / القائد كل موظف حسب احتياجاته الشخصية والفردية"، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.034)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يعكس وجود تعامل مرن ومتفهم مع احتياجات الموظفين المختلفة .
- **المرتبة الثالثة** كانت للعبارة: "يساعد المدير / القائد الموظفين على حل مشكلاتهم الشخصية التي تؤثر على أدائهم في العمل"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.873)، مما يشير إلى دور القائد في تقديم دعم عملي يساهم في تحسين أداء العاملين .
- **المرتبة الرابعة** جاءت للعبارة: "يعبر المدير / القائد عن تقديره وامتنانه لإنجازات الموظفين بشكل شخصي"، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.133)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود تقدير فردي نسبي للجهود المبذولة من طرف الموظفين .
- **المرتبة الخامسة** كانت للعبارة: "يستمتع المدير / القائد باهتمام إلى آراء الموظفين ومشاعرهم ويحترمها"، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.058)، مما يدل على توفر مستوى مقبول من التواصل الإنساني داخل المؤسسة .
- **المرتبة السادسة** جاءت للعبارة: "يقدم المدير / القائد الدعم والتوجيه الشخصي لكل موظف لتطوير قدراته ومهاراته"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.46) وانحراف معياري (1.017)، وبدرجة استجابة مرتفعة، إلا أنها جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية العبارات، مما يشير إلى أن جانب التوجيه الفردي والتطوير الشخصي يحتاج إلى تعزيز أكبر .

وتشير النتائج إجمالاً إلى أن الاعتبار الفردي يمارس داخل المؤسسة بدرجة إيجابية، مع تركيز واضح على مراعاة الفروق الفردية، في حين يظهر جانب الدعم والتطوير الفردي بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد.

- البعد الخامس: التمكين

يتم فيما يلي عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التمكين، ثم تحليلها.

الجدول رقم (02-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التمكين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
25	3,61	,952	1	مرتفعة
26	3,50	1,126	3	مرتفعة
27	3,44	1,163	5	مرتفعة
28	3,44	,987	4	مرتفعة
29	3,20	1,030	6	متوسطة
30	3,53	,974	2	مرتفعة
البعد الخامس: التمكين				
	3,45	,818		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-21) أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات بعد التمكين جاءت إيجابية بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.45)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، مما يدل على درجة "متوسطة". وهذا يعكس وجود مستوى متوسط من ممارسة التمكين داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتباره أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية الذي يقوم على تفويض الصلاحيات ومنح الثقة للعاملين. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.818)، وهو ما يشير إلى درجة مقبولة من التباين في إجابات أفراد العينة مع وجود تجانس نسبي. ولتحليل النتائج بشكل أكثر تفصيلاً، تم ترتيب العبارات حسب الأهمية كما يلي:

- **المرتبة الأولى** كانت للعبارة: "يفوض المدير / القائد الصلاحيات للموظفين حسب قدراتهم وكفاءاتهم"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.952)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على اعتماد القائد بدرجة معتبرة على تفويض الصلاحيات وفق الكفاءة .
- **المرتبة الثانية** جاءت للعبارة: "يحرص المدير / القائد على تحقيق التوازن بين الصلاحيات المفوضة والمسؤوليات المرتبطة بها"، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.974)، مما يعكس وعياً تنظيمياً بأهمية ضبط التفويض وربطه بالمسؤولية .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

- **المرتبة الثالثة** كانت للعبارة: "يشجع المدير / القائد الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم في نطاق مهامهم"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.50) وانحراف معياري (1.126)، مما يشير إلى وجود تشجيع نسبي للاستقلالية في اتخاذ القرار .
 - **المرتبة الرابعة** جاءت للعبارة: "يدعم المدير / القائد الموظفين في تنفيذ أفكارهم ومبادراتهم الخاصة"، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.987)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يعكس دعماً متوسطاً للمبادرات الفردية .
 - **المرتبة الخامسة** كانت للعبارة: "يمنح المدير / القائد الموظفين الثقة الكافية لتحمل المسؤولية عن قراراتهم وأعمالهم"، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.163)، مما يدل على وجود ثقة نسبية في تحمل المسؤولية، رغم تباين آراء أفراد العينة حولها .
 - **المرتبة السادسة** جاءت للعبارة: "يوفر المدير / القائد الموارد اللازمة (معلومات، تدريب) لتمكين الموظفين من أداء مهامهم بفعالية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.20) وانحراف معياري (1.030)، وبدرجة استجابة "متوسطة"، مما يشير إلى أن جانب دعم الموارد والتكوين يمثل أضعف عناصر التمكين داخل المؤسسة مقارنة ببقية العبارات .
- وتشير النتائج إجمالاً إلى أن التمكين داخل المؤسسة يمارس بدرجة متوسطة، حيث يتركز أساساً في تفويض الصلاحيات والتوازن بين المسؤوليات، بينما يظهر ضعف نسبي في توفير الموارد والتدريب اللازم لتعزيز فعالية الأداء.

- المتوسط العام للمتغير المستقل:

يتم فيما يلي عرض نتائج العبارات التي تقيس محور القيادة التحويلية بأبعاده:

الجدول رقم (02-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	التأثير المثالي	3,85	,806	مرتفعة
2	التحفيز الإلهامي	3,69	,562	مرتفعة
3	الاستشارة الفكرية	3,45	,889	مرتفعة
4	الاعتبار الفردي	3,61	,775	مرتفعة
5	التمكين	3,45	,818	مرتفعة
المتوسط العام	القيادة التحويلية	3,61	,524	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

تشير نتائج الجدول الخاص بأبعاد القيادة التحويلية إلى أن المستوى العام لهذا المتغير جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي قدره (3.61) وانحراف معياري (0.524)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى أفراد العينة لممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسة. وعلى مستوى الأبعاد، سجل التأثير المثالي أعلى متوسط (3.85)، وهو ما يدل على أن القادة يتمتعون بخصائص قدوة وسلوك أخلاقي يحظى بتقدير الموظفين، يليه التحفيز الإلهامي (3.69)، مما يشير إلى قدرة القيادة على بث الحماس وتوضيح الرؤية المستقبلية. كما جاء الاعتبار الفردي (3.61) بدرجة مرتفعة، مما يعكس اهتماماً نسبياً بالجوانب الإنسانية ودعم الموظفين، في حين سجل كل من الاستشارة الفكرية والتمكين متوسطاً متساوياً (3.45)، وهو ما يدل على وجود ممارسة جيدة لهذين البعدين لكنها أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد. وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تتسم بمستوى مرتفع ومتوازن نسبياً بين أبعادها المختلفة، مما يشير إلى وجود مناخ قيادي إيجابي داعم للأداء والتطوير التنظيمي.

وبناء على ذلك، يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تتميز بمستوى مرتفع ومتوازن نسبياً بين أبعادها المختلفة، وهو ما يعكس وجود نمط قيادي فعال يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحفيز العاملين. كما أن هذا المستوى الجيد من القيادة التحويلية يمثل عاملاً داعماً لتحقيق التطوير والتحسين المستمر داخل المؤسسة، مع إمكانية تعزيز بعض الجوانب مثل التمكين والاستشارة الفكرية للوصول إلى مستوى أكثر تكاملاً وفعالية.

2: قياس مستوى المتغير التابع: التألق التنظيمي

لقياس مستوى التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير.

الجدول رقم (02-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
01 تلتزم إدارة الشركة بتحقيق وضع تنافسي متميز في السوق .	3,50	,989	2	مرتفعة
02 توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة (مالية، تقنية، بشرية) لدعم الإبداع والابتكار .	3,29	1,118	14	متوسطة
03 تحدد إدارة الشركة الأهداف الاستراتيجية بناءً على احتياجات العملاء والمستفيدين .	3,60	,954	1	مرتفعة
04 تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات .	3,37	1,092	8	متوسطة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

05	تستخدم إدارة الشركة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة لتحسين الأداء الإداري والتنظيمي	3,11	1,057	19	متوسطة
06	تتبنى إدارة الشركة استراتيجية تتماشى مع الرؤية والرسالة لخلق ميزة تنافسية مستدامة.	3,43	,972	5	مرتفعة
07	تراعي إدارة الشركة بناء علاقات عمل فعالة وإيجابية مع الموظفين	3,39	1,026	7	متوسطة
08	توفر إدارة الشركة بيئة عمل مناسبة ومحفزة للإنجاز والتألق .	3,43	,957	6	مرتفعة
09	تتميز قيادة الشركة بالمرونة في التفكير والتكيف مع التغيرات البيئية .	3,34	,915	10	متوسطة
10	تسعى إدارة الشركة إلى تحسين أداء الموظفين وخلق قيمة مضافة لهم وللعلاء والمؤسسة (.	3,30	,874	12	متوسطة
11	تقيم إدارة الشركة دورات تدريبية متخصصة لتعزيز خدمة العملاء والجودة	3,27	,947	17	متوسطة
12	تحرص إدارة الشركة على التواصل المستمر مع العملاء من خلال استطلاعات الرأي لتطوير المنتجات.	3,29	,837	15	متوسطة
13	تتبنى الشركة منهج التحسين المستمر للمنتجات/الخدمات للحفاظ على التألق	3,29	,980	16	متوسطة
14	تهتم إدارة الشركة بالتطورات الجديدة والتقنيات الحديثة في مجال النشاط .	3,36	,979	9	متوسطة
15	تلتزم إدارة الشركة بالمسؤولية الاجتماعية في تقديم المنتجات/الخدمات .	3,46	1,059	4	مرتفعة
16	تستجيب إدارة الشركة بسرعة للاقتراحات والشكاوى من العملاء .	3,30	1,095	13	متوسطة
17	توظف الشركة المعرفة المتخصصة والخبرات لتحقيق أداء متميز .	3,49	,928	3	مرتفعة
18	تشجع إدارة الشركة على تقديم الأفكار المبتكرة وتكافئ الموظفين الذين يحققون التألق	3,31	1,029	11	متوسطة
19	تعتمد الشركة على قواعد بيانات وأنظمة لتخزين وتوزيع المعرفة بسهولة بين الموظفين .	3,24	,999	18	متوسطة
20	تسعى إدارة الشركة إلى تنمية قدرات الموظفين من خلال التدريب المستمر والتدوير الوظيفي.	2,99	1,042	20	متوسطة
المحور الثاني: التألق التنظيمي		3,33	,742		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

يتضح من الجدول رقم (02-23) أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور التألق التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.33)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرات الخماسي (من 2.60 إلى أقل من 3.40)، مما يدل على درجة "متوسطة". وهذا يعكس أن مستوى التألق التنظيمي داخل الشركة محل الدراسة يتسم بوجود ممارسات متوسطة من حيث التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، وتوظيف المعرفة والتكنولوجيا لتحقيق التميز. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.742)، وهو ما يشير إلى درجة من التجانس النسبي في إجابات أفراد العينة مع وجود تباين محدود، وتحليل النتائج بشكل أكثر تفصيلاً، تم ترتيب العبارات حسب الأهمية كما يلي:

- **المرتبة الأولى** جاءت للعبارة: "تحدد إدارة الشركة الأهداف الاستراتيجية بناءً على احتياجات العملاء والمستفيدين"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.60) وانحراف معياري (0.954)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على اهتمام الإدارة بتركيز استراتيجياتها على متطلبات العملاء .
- **المرتبة الثانية** كانت للعبارة: "تلتزم إدارة الشركة بتحقيق وضع تنافسي متميز في السوق"، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.989)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يعكس توجهاً استراتيجياً نحو تعزيز القدرة التنافسية .
- **المرتبة الثالثة** جاءت للعبارة: "توظف الشركة المعرفة المتخصصة والخبرات لتحقيق أداء متميز"، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.928)، مما يشير إلى اعتماد نسبي على الكفاءات والمعرفة في تحسين الأداء .
- **المرتبة الرابعة** كانت للعبارة: "تلتزم إدارة الشركة بالمسؤولية الاجتماعية في تقديم المنتجات/الخدمات"، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.059)، مما يعكس اهتماماً نسبياً بالجوانب الاجتماعية في الأداء المؤسسي .
- **المرتبة الخامسة** جاءت للعبارة: "تتبنى إدارة الشركة استراتيجية تتماشى مع الرؤية والرسالة لخلق ميزة تنافسية مستدامة"، بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.972)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على وجود توافق استراتيجي نسبي داخل المؤسسة .
- **المرتبة السادسة** كانت للعبارة: "توفر إدارة الشركة بيئة عمل مناسبة ومحفزة للإنجاز والتألق"، بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.957)، مما يعكس توفر بيئة عمل إيجابية بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع .
- **المرتبة السابعة** جاءت للعبارة: "تراعي إدارة الشركة بناء علاقات عمل فعالة وإيجابية مع الموظفين"، بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.026)، مما يشير إلى مستوى متوسط من جودة العلاقات الداخلية .
- **المرتبة الثامنة** كانت للعبارة: "تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات/الخدمات"، بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.092)، مما يعكس وجود جهود متوسطة في مجال التحسين المستمر .
- **المرتبة التاسعة** جاءت للعبارة: "تهتم إدارة الشركة بالتطورات الجديدة والتقنيات الحديثة في مجال النشاط"، بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.979)، مما يدل على اهتمام متوسط بالتطور التكنولوجي .
- **المرتبة العاشرة** كانت للعبارة: "تتميز قيادة الشركة بالمرونة في التفكير والتكيف مع التغيرات البيئية"، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.915)، مما يشير إلى مرونة تنظيمية متوسطة .
- **المرتبة الحادية عشرة** جاءت للعبارة: "تشجع إدارة الشركة على تقديم الأفكار المبتكرة وتكافئ الموظفين الذين يحققون التألق"، بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.029)، مما يعكس تحفيزاً متوسطاً للابتكار .

- **المرتبة الثانية عشرة** كانت للعبارة: "تسعى إدارة الشركة إلى تحسين أداء الموظفين وخلق قيمة مضافة لهم وللعملاء والمؤسسة"، بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.874)، مما يدل على توجه متوسط نحو تحسين الأداء .
 - **المرتبة الثالثة عشرة** جاءت للعبارة: "تستجيب إدارة الشركة بسرعة للاقتراحات والشكاوى من العملاء"، بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.095)، مما يعكس استجابة متوسطة لاحتياجات العملاء .
 - **المرتبة الرابعة عشرة** كانت للعبارة: "توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة (مالية، تقنية، بشرية) لدعم الإبداع والابتكار"، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.118)، مما يشير إلى ضعف نسبي في دعم الموارد .
 - **المرتبة الخامسة عشرة** جاءت للعبارة: "تحرص إدارة الشركة على التواصل المستمر مع العملاء من خلال استطلاعات الرأي لتطوير المنتجات"، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.837)، مما يعكس مستوى متوسط من التواصل مع العملاء .
 - **المرتبة السادسة عشرة** كانت للعبارة: "تتبنى الشركة منهج التحسين المستمر للمنتجات/الخدمات للحفاظ على التآلق"، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.980)، مما يدل على تطبيق متوسط لمبدأ التحسين المستمر .
 - **المرتبة السابعة عشرة** جاءت للعبارة: "تقيم إدارة الشركة دورات تدريبية متخصصة لتعزيز خدمة العملاء والجودة"، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.947)، مما يعكس ضعفاً نسبياً في برامج التكوين .
 - **المرتبة الثامنة عشرة** كانت للعبارة: "تعتمد الشركة على قواعد بيانات وأنظمة لتخزين وتوزيع المعرفة بسهولة بين الموظفين"، بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.999)، مما يشير إلى استخدام متوسط لأنظمة إدارة المعرفة .
 - **المرتبة التاسعة عشرة** جاءت للعبارة: "تستخدم إدارة الشركة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة لتحسين الأداء الإداري والتنظيمي"، بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.057)، مما يعكس ضعفاً نسبياً في توظيف التكنولوجيا الحديثة .
 - **المرتبة العشرون والأخيرة** كانت للعبارة: "تسعى إدارة الشركة إلى تنمية قدرات الموظفين من خلال التدريب المستمر والتدوير الوظيفي"، بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.042)، وبدرجة استجابة متوسطة، مما يدل على أن هذا الجانب يمثل أضعف عنصر ضمن محور التآلق التنظيمي .
- وتشير النتائج إجمالاً إلى أن التآلق التنظيمي في المؤسسة يتجلى بدرجة متوسطة، حيث تبرز نقاط قوة في تحديد الأهداف الاستراتيجية، التوجه نحو التنافسية وتوظيف المعرفة، في حين تظهر جوانب ضعف خاصة في التدريب، استخدام التكنولوجيا، وتنمية الموارد البشرية بشكل مستمر.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت:

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت، عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة: (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت، عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وذلك للتحقق من وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم (02-24): معامل الارتباط والتحديد بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,761 ^a	,580	,574	,48461
a. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية				
b. Dependent Variable: التألق_التنظيمي				

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة قوية وتأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت. حيث أظهر معامل الارتباط ($R = 0.761$) وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، ما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة التحويلية ارتفع مستوى التألق التنظيمي. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.580$)، وهو ما يعني أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 58% من التغيرات الحاصلة في مستوى التألق التنظيمي، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

الجدول رقم (02-25): تحليل التباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA ^a

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,029	1	22,029	93,799	,000 ^b
	Residual	15,970	68	,235		
	Total	37,998	69			
a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية						

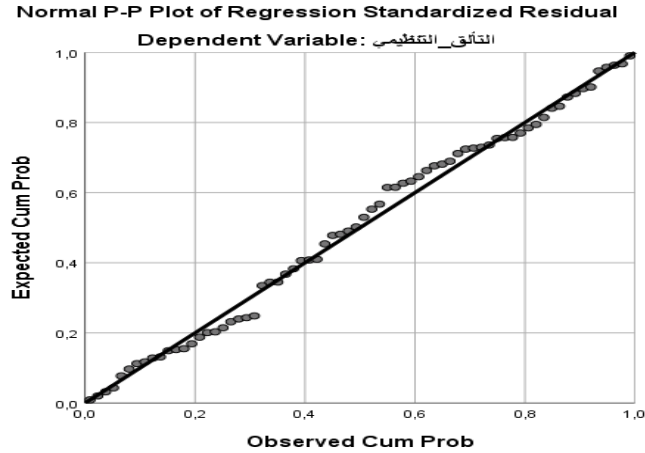
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-25) الخاص بتحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والتألق التنظيمي كمتغير تابع داخل المؤسسة محل الدراسة:

- بلغت قيمة مجموع المربعات (Sum of Squares) الخاصة بالانحدار (22,029)، مقابل (15,970) لمتغير البواقي، و(37,998) كمجموع كلي، وهو ما يشير إلى أن جزءاً معتبراً من التباين في التألق التنظيمي يمكن تفسيره من خلال القيادة التحويلية. وهذا يعكس أن النموذج الإحصائي المستخدم يمتلك قدرة تفسيرية جيدة نسبياً.
- أما فيما يتعلق بدرجات الحرية (Df)، فقد بلغت (1) لمصدر الانحدار، و(68) للبواقي، و(69) كإجمالي، وهو ما يدل على أن النموذج يعتمد على متغير مستقل واحد (القيادة التحويلية) في تفسير المتغير التابع.
- وبالنسبة لمتوسط المربعات (Mean Square)، فقد بلغ (22,029) لمصدر الانحدار مقابل (0,235) للبواقي، وهو فرق كبير يعكس قوة تأثير المتغير المستقل مقارنة بالتشتت غير المفسر داخل النموذج.
- أما قيمة **F المحسوبة** فقد بلغت (93,799)، وهي قيمة مرتفعة جداً، ما يدل على وجود تأثير قوي للقيادة التحويلية على التألق التنظيمي. هذه القيمة تشير إلى أن النموذج ككل ذو معنوية عالية.
- وتؤكد قيمة الدلالة الإحصائية (**Sig = 0.000**) هذا المعنى، حيث إنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التألق التنظيمي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن القيادة التحويلية تُعد متغيراً تفسيرياً مهماً وذا تأثير معنوي قوي على مستوى التألق التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يؤكد دورها في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التألق المؤسسي.

الشكل رقم (02-07): منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يظهر الشكل (Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual) الخاص بالنموذج الإحصائي للمتغير التابع أن نقاط التوزيع الفعلية (Observed Cum Prob) تتقارب بشكل كبير مع الخط القطري الذي يمثل التوزيع الطبيعي المتوقع. (Expected Cum Prob) ويُلاحظ أن أغلب النقاط تقع بمحاذاة الخط المستقيم مع انحرافات طفيفة جداً في بعض القيم، وهو ما يشير إلى أن البواقي (Residuals) تتبع توزيعاً طبيعياً بشكل جيد.

وتدل هذه النتيجة على تحقق أحد أهم افتراضات نموذج الانحدار الخطي، والمتمثل في **طبيعية توزيع الأخطاء**، مما يعزز من موثوقية نتائج التحليل الإحصائي السابق. كما أن هذا التقارب بين القيم المشاهدة والمتوقعة يؤكد أن النموذج المستخدم مناسب للبيانات، وأن العلاقة المقدرة بين القيادة التحويلية والتألق التنظيمي ليست متأثرة بانحرافات كبيرة أو قيم شاذة تؤثر على دقة التقدير.

وبناء عليه، يمكن القول إن نموذج الانحدار يتمتع بسلامة إحصائية جيدة من حيث افتراضات التطبيق، مما يدعم صحة النتائج المتوصل إليها ويزيد من قوة تفسير العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

الجدول رقم (02-26): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-,557	,406		,175
	القيادة_التحويلية	1,077	,111	,761	,000

a. Dependent Variable: التآلق التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

تشير نتائج جدول معاملات الانحدار إلى وجود علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والتآلق التنظيمي، حيث يظهر أن معامل الثابت (Constant) بلغ قيمة سالبة مقدارها (-0.557)، إلا أن هذه القيمة غير دالة إحصائياً (Sig = 0.175)، مما يعني أنها لا تمثل عنصراً تفسيرياً مهماً في النموذج.

أما بالنسبة للمتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً على التآلق التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري (B = 1.077) وهو ما يدل على أنه كلما زادت مستويات القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة، ارتفع مستوى التآلق التنظيمي بمقدار 1.077 وحدة، مما يعكس علاقة طردية واضحة بين المتغيرين.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.761)، وهو ما يشير إلى قوة تأثير مرتفعة نسبياً للقيادة التحويلية على التآلق التنظيمي مقارنة بباقي المتغيرات المحتملة في النموذج. إضافة إلى ذلك، فإن قيمة اختبار (T = 9.685) جاءت مرتفعة جداً، مع مستوى دلالة (Sig = 0.000)، أي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً بدرجة قوية.

وبناء على ذلك، يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي النهائية كما يلي:

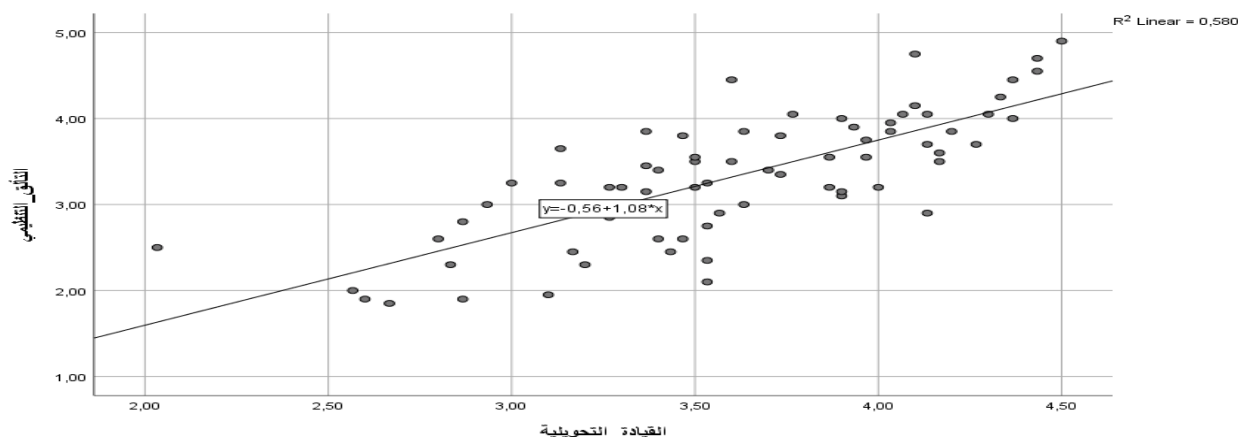
$$\text{التآلق التنظيمي} = -0.557 + 1.077 \times \text{القيادة التحويلية}$$

وتعني هذه المعادلة أنه كلما زاد مستوى القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة، فإن مستوى التآلق التنظيمي يرتفع بمقدار (1.077) وحدة، مما يؤكد الأثر الإيجابي القوي لهذا النمط القيادي في تعزيز الأداء والتآلق التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبصفة عامة، تثبت هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، وتؤكد الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحسين مستوى التآلق التنظيمي وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي.

الشكل رقم (02-08): منحنى خط الانحدار

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت -



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يؤثر التأثير المثالي على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت":

➤ Ho: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02-27): معامل الارتباط والتحديد بين التأثير المثالي والمتغير التابع

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,041 ^a	,510	,497	,50695
a. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي				
b. Dependent Variable: التألق_التنظيمي				

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يوضح الجدول رقم (02-27) أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.041$) ضعيفة جداً، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط شبه منعدمة بين التأثير المثالي والتألق التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.510$)، وهي قيمة تبدو مرتفعة نسبياً، لكنها لا تنسجم مع قوة الارتباط الضعيفة، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.497$) تشير إلى أن النموذج لا يفسر إلا جزءاً محدوداً من التغير في المتغير التابع.

الجدول رقم (02-28): تحليل التباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,064	1	,064	,114	,737 ^b
	Residual	37,935	68	,558		
	Total	37,998	69			
a. Dependent Variable: التألق التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), التأثير المثالي						

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-28) الخاص بتحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط أن العلاقة بين التأثير المثالي كمتغير مستقل والتألق التنظيمي كمتغير تابع لا تحمل دلالة إحصائية داخل المؤسسة محل الدراسة:

- بلغ مجموع المربعات (Sum of Squares) الخاص بالانحدار (0,064) فقط، مقابل (37,935) لمتغير البواقي و(37,998) كمجموع كلي، وهو ما يدل على أن مساهمة التأثير المثالي في تفسير التباين في التألق التنظيمي ضعيفة جداً مقارنة بالعوامل الأخرى غير المفسرة داخل النموذج.
- أما درجات الحرية (Df) فقد بلغت (1) لمصدر الانحدار و(68) للبواقي و(69) كإجمالي، وهو ما يعكس نموذج انحدار بسيط يعتمد على متغير مستقل واحد.
- وبالنسبة لمتوسط المربعات (Mean Square) ، فقد بلغ (0,064) للانحدار مقابل (0,558) للبواقي، وهو فرق ضعيف جداً، مما يشير إلى محدودية القدرة التفسيرية للمتغير المستقل.
- كما بلغت قيمة F المحسوبة (0,114) وهي قيمة منخفضة جداً، ما يدل على ضعف العلاقة بين التأثير المثالي والتألق التنظيمي وعدم وجود تأثير معنوي يذكر.
- وتؤكد قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0,737) هذا الاستنتاج، حيث إنها أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يعني قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي على التألق التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن التأثير المثالي بمفرده لا يُعد متغيراً مؤثراً بشكل معنوي في تفسير مستوى التألق التنظيمي داخل المؤسسة، مما قد يشير إلى أن تأثيره يظهر بشكل غير مباشر أو أنه يحتاج إلى دمج مع أبعاد أخرى من القيادة التحويلية ليصبح ذا أثر أكثر وضوحاً.

الجدول رقم (02-29): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,482	,439		7,929	,000
	التأثير_المثالي	-,038	,112	-,041	-,338	,737

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يظهر جدول معاملات الانحدار العلاقة بين التأثير المثالي (كمتغير مستقل) والتألق التنظيمي (كمتغير تابع)، من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تساعد على تفسير قوة واتجاه ودلالة هذه العلاقة.

أولاً، بالنسبة للثابت (Constant)، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري ($B = 3.482$)، وهو يمثل القيمة المتوقعة للتألق التنظيمي عندما تكون قيمة التأثير المثالي مساوية للصفر. وقد جاءت هذه القيمة دالة إحصائياً ($Sig = 0.000$)، مما يعني أن الثابت معنوي في النموذج، لكنه لا يُفسر العلاقة بين المتغيرين بل يمثل نقطة البداية فقط.

أما بالنسبة للمتغير المستقل التأثير المثالي، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري ($B = -0.038$)، وهو معامل سلبي ضعيف جداً، مما يشير إلى أن زيادة التأثير المثالي بوحدة واحدة تؤدي إلى انخفاض طفيف جداً في التألق التنظيمي، إلا أن هذا الانخفاض

غير مهم عملياً.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

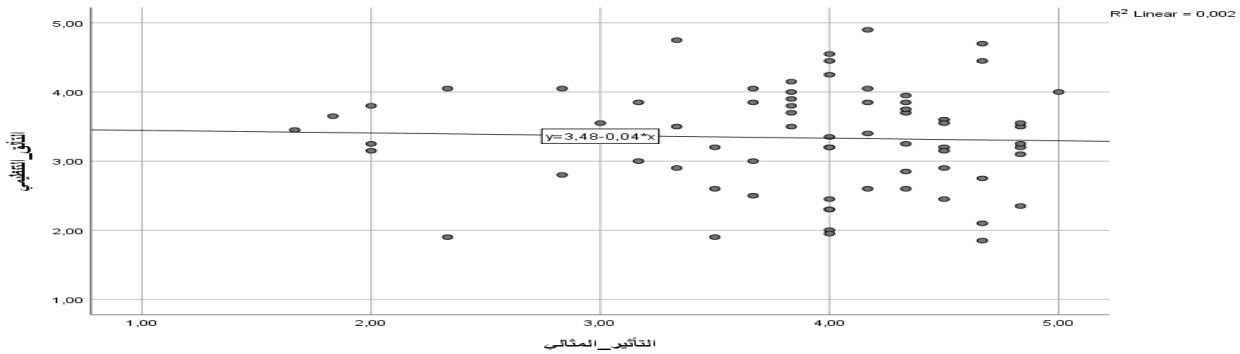
كما بلغت القيمة المعيارية ($Beta = -0.041$) ، وهي قيمة منخفضة جداً وقريبة من الصفر، ما يدل على ضعف شديد في تأثير هذا البعد القيادي على المتغير التابع، أي أن التأثير المثالي لا يملك قوة تفسيرية واضحة داخل النموذج.

وفيما يخص اختبار الدلالة الإحصائية، فقد سجلت قيمة ($t = -0.338$) وهي قيمة صغيرة جداً، كما أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.737$) أكبر بكثير من 0.05، وهذا يعني أن العلاقة غير دالة إحصائياً، وبالتالي فإن التأثير المثالي لا يؤثر بشكل معنوي على التألق التنظيمي.

وبشكل عام، يبين هذا الجدول أن التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية لا يلعب دوراً مؤثراً في تعزيز التألق التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، سواء من حيث القوة أو الاتجاه أو الدلالة الإحصائية، مما يدعم نتائج تحليل ANOVA التي أكدت عدم معنوية النموذج ككل.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية البديلة ($H1$) وقبول الفرضية الصفرية ($H0$) ، أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تعزيز التألق التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (02-09): منحني الانحدار الخطي للتأثير المثالي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يؤثر التحفيز الالهامي على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت":

➤ H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الالهامي على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

➤ H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الالهامي على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02-30): معامل الارتباط والتحديد بين التحفيز الإلهامي والمتغير التابع

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,190 ^a	,036	,022	,73385
a. Predictors: (Constant), التحفيز_الإلهامي				
b. Dependent Variable: التألق_التنظيمي				

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال نتائج الجدول رقم (02-30) الخاص بمعامل الارتباط والتحديد، يتبين أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.190$) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين التحفيز الإلهامي والتألق التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.036$)، وهو ما يعني أن التحفيز الإلهامي يفسر فقط حوالي 3.6% من التغيرات في التألق التنظيمي، وهي نسبة ضعيفة جداً. كما أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.022$) يؤكد محدودية قدرة هذا المتغير على تفسير التغير في المتغير التابع.

الجدول رقم (02-31): تحليل التباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,378	1	1,378	2,558	,114 ^b
	Residual	36,621	68	,539		
	Total	37,998	69			
a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), التحفيز_الإلهامي						

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-31) الخاص بتحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط أن العلاقة بين التحفيز الإلهامي كمتغير مستقل والتألق التنظيمي كمتغير تابع داخل المؤسسة محل الدراسة ليست ذات دلالة إحصائية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

- بلغ مجموع المربعات (**Sum of Squares**) الخاصة بالانحدار (1,378)، مقابل (36,621) لمتغير البواقي، و(37,998) كمجموع كلي، وهو ما يشير إلى أن مساهمة التحفيز الإلهامي في تفسير التباين في التألق التنظيمي تبقى محدودة نسبياً، مقارنة بالعوامل الأخرى غير المفسرة في النموذج.
 - أما درجات الحرية (Df) فقد بلغت (1) للانحدار و(68) للبواقي و(69) كإجمالي، وهو ما يعكس نموذج انحدار بسيط يعتمد على متغير مستقل واحد.
 - وبالنسبة لمتوسط المربعات (Mean Square)، فقد بلغ (1,378) للانحدار مقابل (0,539) للبواقي، وهو فرق متوسط لكنه غير كافٍ لإثبات وجود تأثير معنوي قوي.
 - كما بلغت قيمة **F** المحسوبة (2,558)، وهي قيمة ضعيفة نسبياً، مما يدل على أن قوة تأثير التحفيز الإلهامي على التألق التنظيمي محدودة داخل النموذج المدروس.
 - وتؤكد قيمة الدلالة الإحصائية (**Sig = 0,114**) هذا الاستنتاج، حيث إنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يعني قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على التألق التنظيمي.
- وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التحفيز الإلهامي لا يفسر بشكل معنوي التغير في مستوى التألق التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، مما قد يشير إلى أن تأثيره يحتاج إلى دعم من أبعاد أخرى للقيادة التحويلية أو أنه يظهر بشكل غير مباشر عبر متغيرات وسيطة.

الجدول رقم (02-31): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,409	,587		4,104	,000
	التحفيز_الإلهامي	,251	,157	,190	1,599	,114

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يهدف هذا الجدول إلى قياس تأثير التحفيز الإلهامي على التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت، من خلال تحديد قوة واتجاه ودلالة هذا التأثير إحصائياً.

أولاً، بالنسبة للثابت (Constant)، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 2.409$)، وهي تمثل القيمة المتوقعة للتألق التنظيمي عندما يكون مستوى التحفيز الإلهامي معدوماً. وقد جاءت هذه القيمة دالة إحصائياً ($Sig = 0.000$)، مما يعني أن الثابت معنوي ويشكل نقطة انطلاق للنموذج، لكنه لا يعبر عن علاقة المتغيرات.

أما بالنسبة للمتغير المستقل التحفيز الإلهامي، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.251$)، وهو معامل موجب، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين التحفيز الإلهامي والتألق التنظيمي، أي أنه كلما ارتفع مستوى التحفيز الإلهامي زاد مستوى التألق التنظيمي.

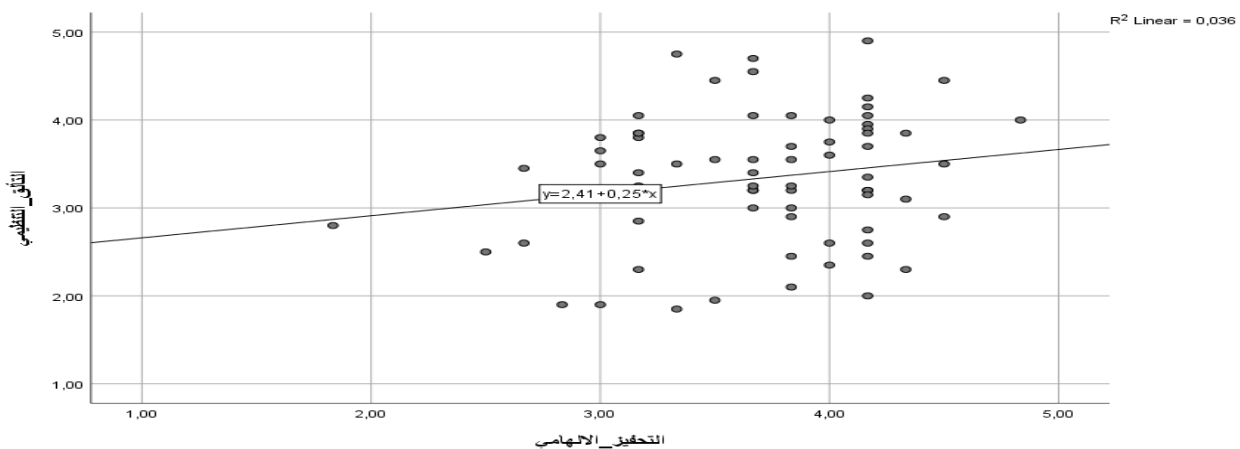
إلا أن هذه العلاقة رغم كونها إيجابية، تبقى ضعيفة من حيث القوة، وهو ما تؤكد قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.190$)، حيث تعتبر قيمة منخفضة نسبياً، مما يدل على أن تأثير التحفيز الإلهامي محدود في تفسير التغير في التألق التنظيمي مقارنة بعوامل أخرى.

وبالانتقال إلى اختبار الدلالة الإحصائية، نجد أن قيمة ($t = 1.599$) جاءت ضعيفة نسبياً، كما أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.114$) أكبر من 0.05، مما يعني أن العلاقة غير دالة إحصائياً، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في التفسير العلمي.

وعليه، فإن التحفيز الإلهامي لا يظهر تأثيراً معنوياً على التألق التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، رغم وجود اتجاه إيجابي بسيط في العلاقة، وبذلك يمكن استنتاج أن هذا البعد من القيادة التحويلية لا يساهم بشكل فعال في تعزيز التألق التنظيمي، وهو ما تؤكد أيضاً نتائج ANOVA التي أظهرت عدم معنوية النموذج ككل.

وبناء على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية البديلة ($H1$) وقبول الفرضية الصفرية ($H0$)، أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على تعزيز التألق التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (02-11): منحنى الانحدار الخطي للتحفيز الإلهامي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "تؤثر الاستشارة الفكرية على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت":

➤ H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

➤ H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02-32): معامل الارتباط والتحديد بين الاستشارة الفكرية والمتغير التابع

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	,749 ^a	,561	,555	,49522
a. Predictors: (Constant), الاستشارة الفكرية				
b. Dependent Variable: التألق التنظيمي				

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال نتائج الجدول رقم (02-32) الخاص بمعامل الارتباط والتحديد، يتبين أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.749$) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الاستشارة الفكرية والتألق التنظيمي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى الاستشارة الفكرية يرتبط بارتفاع مستوى التألق التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.561$)، أي أن الاستشارة الفكرية تفسر حوالي 56.1% من التغيرات في التألق التنظيمي، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة هذا المتغير في تفسير الظاهرة المدروسة. كما أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.555$) يؤكد استقرار وقوة النموذج التفسيري.

الجدول رقم (02-33): تحليل التباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,322	1	21,322	86,940	,000 ^b
	Residual	16,677	68	,245		
	Total	37,998	69			

a. Dependent Variable: التألق التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الاستشارة الفكرية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

يتضح من الجدول رقم (02-33) الخاص بتحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية كمتغير مستقل والتألق التنظيمي كمتغير تابع داخل المؤسسة محل الدراسة:

- حيث بلغ مجموع المربعات (Sum of Squares) الخاصة بالانحدار (21,322)، مقابل (16,677) لمتغير البواقي و(37,998) كمجموع كلي، وهو ما يدل على أن جزءاً معتبراً من التباين في التألق التنظيمي يمكن تفسيره من خلال الاستشارة الفكرية، مما يعكس أهمية هذا البعد في النموذج التفسيري.
- أما درجات الحرية (Df) فقد بلغت (1) لمصدر الانحدار و(68) للبواقي و(69) كإجمالي، وهو ما يشير إلى اعتماد النموذج على متغير مستقل واحد فقط.
- وبالنسبة لمتوسط المربعات (Mean Square)، فقد بلغ (21,322) للانحدار مقابل (0,245) للبواقي، وهو فرق كبير جداً، يعكس قوة تفسيرية واضحة للمتغير المستقل مقارنة بالتشتت غير المفسر.
- كما بلغت قيمة **F** المحسوبة (86,940)، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على وجود تأثير قوي للاستشارة الفكرية على التألق التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.
- وتؤكد قيمة الدلالة الإحصائية (**Sig = 0,000**) هذا الاستنتاج، حيث إنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على التألق التنظيمي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الاستشارة الفكرية تعد من أهم الأبعاد المؤثرة في تعزيز التألق التنظيمي داخل المؤسسة، نظراً لدورها في تشجيع الإبداع، وتحفيز التفكير النقدي، ودعم أساليب العمل غير التقليدية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي العام.

الجدول رقم (02-33): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,175	,239		4,909	,000
	الاستشارة الفكرية	,625	,067	,749	9,324	,000

a. Dependent Variable: التألق التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

يهدف جدول معاملات الانحدار إلى تحديد قوة واتجاه دلالة تأثير الاستشارة الفكرية على التألق التنظيمي، من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تفسر العلاقة بين المتغيرين بشكل دقيق.

أولاً، بالنسبة للثابت (Constant)، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 1.175$)، وهو يمثل القيمة المتوقعة للتألق التنظيمي عندما تكون الاستشارة الفكرية غير موجودة. وقد جاءت هذه القيمة دالة إحصائياً ($Sig = 0.000$)، مما يعني أن الثابت معنوي ويشكل نقطة بداية للنموذج، دون أن يعبر عن العلاقة بين المتغيرين.

أما بالنسبة للمتغير المستقل الاستشارة الفكرية، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.625$)، وهو معامل موجب وقوي نسبياً، ويعني أنه كلما ارتفع مستوى الاستشارة الفكرية بوحدة واحدة، ارتفع مستوى التألق التنظيمي بمقدار 0.625 وحدة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي واضح.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.749$)، وهي قيمة مرتفعة، ما يدل على أن الاستشارة الفكرية لها تأثير قوي جداً على التألق التنظيمي مقارنة ببقية المتغيرات أو الأبعاد، حيث تفسر جزءاً كبيراً من التغير في المتغير التابع.

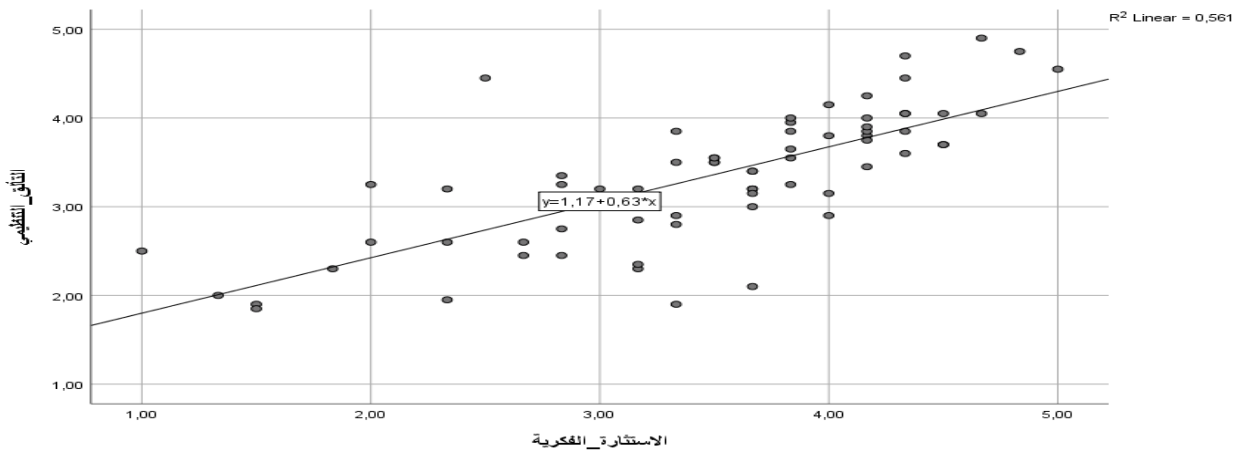
وفيما يتعلق باختبار الدلالة الإحصائية، فقد جاءت قيمة ($t = 9.324$) وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) أقل بكثير من 0.05، وهذا يؤكد أن التأثير معنوي إحصائياً بدرجة عالية جداً.

وبالتالي، يمكن القول إن الاستشارة الفكرية لا تؤثر فقط على التألق التنظيمي، بل تعتبر من أقوى الأبعاد المؤثرة فيه داخل النموذج، حيث تجمع بين قوة التأثير ($Beta$) مرتفع (والدلالة الإحصائية القوية ($Sig = 0.000$) واتجاه العلاقة الإيجابي. وأخيراً، يمكن صياغة معادلة الانحدار النهائية كما يلي:

$$\text{التألق التنظيمي} = 1.175 + 0.625 \times \text{الاستشارة الفكرية}$$

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تعزيز التألق التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (02-12): منحنى الانحدار الخطي للاستشارة الفكرية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "يؤثر الاعتبار الفردي على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت":

➤ Ho: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02-35): معامل الارتباط والتحديد بين الاعتبار الفردي والمتغير التابع

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	,764 ^a	,584	,578	,48208
a. Predictors: (Constant), الاعتبار_الفردي				
b. Dependent Variable: التألق_التنظيمي				

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال نتائج الجدول رقم (02-35) الخاص بمعامل الارتباط والتحديد، يتبين أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.764$) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الاعتبار الفردي والتألق التنظيمي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى الاعتبار الفكري يرتبط بارتفاع مستوى التألق التنظيمي بشكل واضح. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.584$)، أي أن الاعتبار الفكري يفسر حوالي 58.4% من التغيرات في التألق التنظيمي، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة هذا المتغير في تفسير الظاهرة المدروسة. كما أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.578$) يؤكد استقرار النموذج وقوته التفسيرية.

الجدول رقم (02-36): تحليل التباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,195	1	22,195	95,503	,000 ^b
	Residual	15,803	68	,232		
	Total	37,998	69			

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الاعتبار_الفردي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

- يتضح من الجدول رقم (02-36) الخاص بتحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي كمتغير مستقل والتألق التنظيمي كمتغير تابع داخل المؤسسة محل الدراسة:
- بلغ مجموع المربعات (Sum of Squares) الخاصة بالانحدار (22,195)، مقابل (15,803) لمتغير البواقي و(37,998) كمجموع كلي، وهو ما يشير إلى أن جزءاً كبيراً نسبياً من التباين في التألق التنظيمي يمكن تفسيره من خلال الاعتبار الفردي، مما يعكس أهمية هذا البعد في تفسير الظاهرة المدروسة.
 - أما درجات الحرية (Df) فقد بلغت (1) لمصدر الانحدار و(68) للبواقي و(69) كإجمالي، وهو ما يدل على اعتماد النموذج على متغير مستقل واحد فقط.
 - وبالنسبة لمتوسط المربعات (Mean Square)، فقد بلغ (22,195) للانحدار مقابل (0,232) للبواقي، وهو فرق واضح وكبير، مما يعكس قوة تفسيرية مرتفعة للمتغير المستقل مقارنة بالتشتت غير المفسر داخل النموذج.
 - كما بلغت قيمة F المحسوبة (95,503)، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على وجود تأثير قوي وفعال للاعتبار الفردي على التألق التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.
 - وتؤكد قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0,000$) هذا الاستنتاج، حيث إنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على التألق التنظيمي.
- وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الاعتبار الفردي يُعد من أبرز الأبعاد المؤثرة في تعزيز التألق التنظيمي، نظراً لارتباطه المباشر بالاهتمام بالفروق الفردية، ودعم الموظفين، وتحسين بيئة العمل الإنسانية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي العام داخل المؤسسة.

الجدول رقم (02-37): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,689	,277		2,487	,015
	الاعتبار_الفردي	,732	,075	,764	9,773	,000

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

بالنسبة للثابت (Constant) ، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.689$) ، وهي تمثل القيمة الأساسية للتألق التنظيمي عندما يكون الاعتبار الفكري منعدماً. وقد جاءت هذه القيمة دالة إحصائياً ($\text{Sig} = 0.015$) ، مما يدل على أن الثابت معنوي، ويعكس وجود مستوى أساسي من التألق التنظيمي حتى في غياب هذا البعد، لكنه لا يفسر العلاقة بين المتغيرين.

أما بالنسبة للمتغير المستقل الاعتبار الفردي، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.732$) ، وهو معامل موجب وقوي نسبياً، ويعني أنه كلما ارتفع مستوى الاعتبار الفكري بوحدة واحدة، ارتفع التألق التنظيمي بمقدار 0.732 وحدة. وهذا يعكس علاقة طردية واضحة ومباشرة بين المتغيرين.

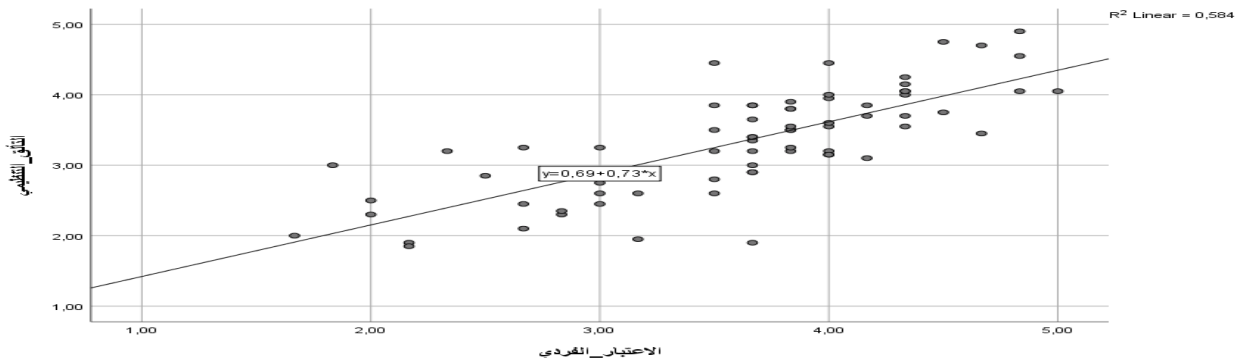
كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($\text{Beta} = 0.764$) ، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على أن الاعتبار الفكري يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في تعزيز التألق التنظيمي داخل النموذج، حيث يمتلك قدرة تفسيرية كبيرة مقارنة ببقية الأبعاد. وفيما يتعلق بالدلالة الإحصائية، فقد سجلت قيمة اختبار ($t = 9.773$) ، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل بكثير من 0.05، وهو ما يؤكد أن هذا التأثير معنوي إحصائياً وبدرجة عالية جداً.

وأخيراً، يمكن صياغة معادلة الانحدار النهائية كما يلي:

$$\text{التألق التنظيمي} = 0.689 + 0.732 \times \text{الاعتبار الفردي}$$

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاعتبار الفردي له تأثير إيجابي قوي ودال إحصائياً على التألق التنظيمي، مما يجعله أحد أهم أبعاد القيادة التحويلية المؤثرة في تعزيز التميز التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على تعزيز التألق التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (02-13): منحنى الانحدار الخطي للاعتبار الفردي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "يؤثر التمكين على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت":

➤ Ho: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على تعزيز التألق التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02-38): معامل الارتباط والتحديد بين التمكين والمتغير التابع

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	,813 ^a	,661	,656	,43533
a. Predictors: (Constant), التمكين				
b. Dependent Variable: التألق_التنظيمي				

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال نتائج الجدول رقم (02-38) الخاص بمعامل الارتباط والتحديد، يتبين أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.813$) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين التمكين والتألق التنظيمي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى التمكين يرتبط بشكل واضح بارتفاع مستوى التألق التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.661$)، أي أن التمكين يفسر حوالي 66.1% من التغيرات في التألق التنظيمي، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس القوة التفسيرية الكبيرة لهذا المتغير. كما أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.656$) يؤكد قوة النموذج واستقراره.

الجدول رقم (02-39): تحليل التباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,112	1	25,112	132,506	,000 ^b
	Residual	12,887	68	,190		
	Total	37,998	69			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

a. Dependent Variable: التآلق_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التمكين

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-39) الخاص بتحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التمكين كمتغير مستقل والتآلق التنظيمي كمتغير تابع داخل المؤسسة محل الدراسة:

- حيث بلغ مجموع المربعات (Sum of Squares) الخاصة بالانحدار (25,112)، مقابل (12,887) لمتغير البواقي و(37,998) كمجموع كلي، وهو ما يشير إلى أن نسبة كبيرة من التباين في التآلق التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال التمكين، مما يعكس أهمية هذا البعد في النموذج التحليلي.
- أما درجات الحرية (Df) فقد بلغت (1) للانحدار و(68) للبواقي و(69) كإجمالي، وهو ما يدل على اعتماد نموذج الانحدار على متغير مستقل واحد فقط.
- وبالنسبة لمتوسط المربعات (Mean Square)، فقد بلغ (25,112) للانحدار مقابل (0,190) للبواقي، وهو فرق كبير جداً، يعكس قوة تفسيرية مرتفعة جداً للتمكين مقارنة بالتشتت غير المفسر داخل النموذج.
- كما بلغت قيمة F المحسوبة (132,506)، وهي قيمة مرتفعة جداً، ما يدل على وجود تأثير قوي جداً للتمكين على التآلق التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.
- وتؤكد قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0,000$) هذا الاستنتاج، حيث إنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين على التآلق التنظيمي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن التمكين يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في تعزيز التآلق التنظيمي داخل المؤسسة، نظراً لدوره في تفويض الصلاحيات، تعزيز الثقة، وتشجيع الاستقلالية في اتخاذ القرار، مما ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على الأداء والتآلق التنظيمي.

الجدول رقم (02-40): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت-

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,791	,227		3,479	,001
	التمكين	,737	,064	,813	11,511	,000

a. Dependent Variable: التآلق التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يعد جدول المعاملات من أهم الجداول في تحليل الانحدار لأنه يوضح بشكل دقيق قوة واتجاه ودلالة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

بالنسبة للثابت (Constant) ، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.791$) ، وهي تمثل القيمة الأساسية للتآلق التنظيمي عندما يكون مستوى التمكين معدوماً. وقد جاءت هذه القيمة دالة إحصائياً ($Sig = 0.001$) ، مما يدل على معنوية الثابت ووجود مستوى أساسي من التآلق التنظيمي حتى في غياب التمكين.

أما بالنسبة للمتغير المستقل التمكين، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.737$) ، وهو معامل موجب وقوي نسبياً، ويعني أنه كلما زاد مستوى التمكين بوحدة واحدة، ارتفع التآلق التنظيمي بمقدار 0.737 وحدة، مما يعكس علاقة طردية قوية وواضحة بين المتغيرين.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.813$) ، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على أن التمكين يعد من أقوى المتغيرات تأثيراً في التآلق التنظيمي ضمن النموذج، حيث يمتلك قدرة تفسيرية كبيرة مقارنة ببقية الأبعاد المدروسة.

وفيما يتعلق باختبار الدلالة الإحصائية، فقد سجلت قيمة ($t = 11.511$) ، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يعكس قوة العلاقة بين التمكين والتآلق التنظيمي. كما أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) أقل بكثير من 0.05، مما يؤكد أن هذا التأثير دال إحصائياً وبدرجة عالية جداً.

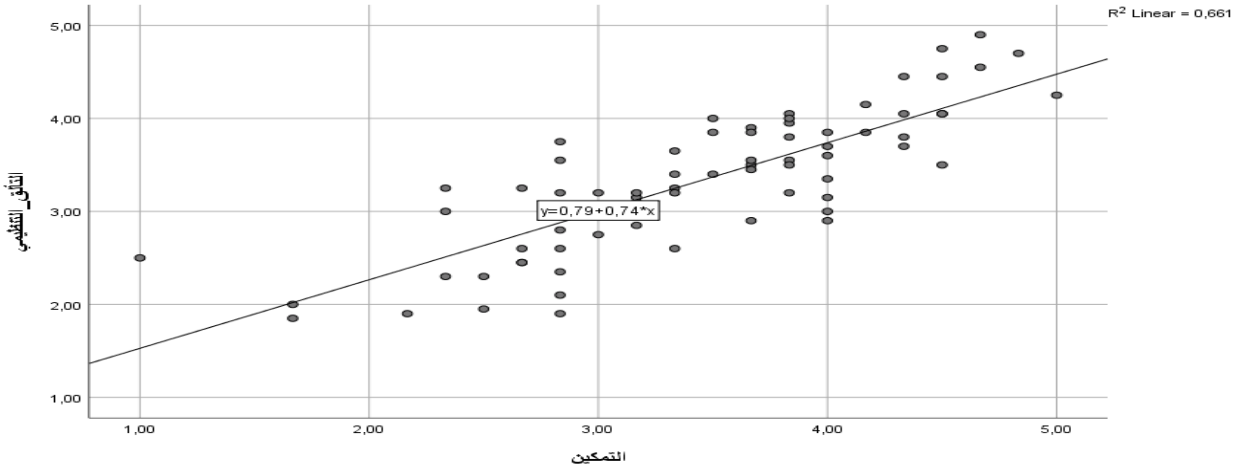
وأخيراً، يمكن صياغة معادلة الانحدار النهائية كما يلي:

$$\text{التآلق التنظيمي} = 0.791 + 0.737 \times \text{التمكين}$$

وبناء على هذه النتائج، يمكن القول إن التمكين يؤثر بشكل إيجابي قوي ودال إحصائياً على تعزيز التآلق التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، ويُعد من أهم العوامل المساهمة في رفع مستوى التميز التنظيمي، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية

(H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) ، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على تعزيز التآلق التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (02-14): منحني الانحدار الخطي للتمكين



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

المطلب الثالث: مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة

1. مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التآلق التنظيمي، وهو ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط المرتفعة (0.761) ومستوى الدلالة (0.000). وتعكس هذه النتيجة قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، حيث يؤدي ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية إلى تحسن مستوى التآلق التنظيمي داخل المؤسسة. كما أن تفسير القيادة التحويلية لما نسبته 58% من التغير في التآلق التنظيمي يدل على أنها تمثل عاملاً أساسياً في تحقيق الأداء المتميز. ويمكن تفسير ذلك بقدرة القادة على التأثير في سلوك العاملين وتحفيزهم، وتعزيز روح الانتماء والإبداع، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي العام. وعليه، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

أظهرت النتائج أن بعد التأثير المثالي لم يكن له أثر معنوي على التآلق التنظيمي، وهو ما يشير إلى أن سلوك القائد القائم على القدوة الأخلاقية والاحترام وحده لا يكفي لإحداث تحسين ملموس في مستوى التميز التنظيمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن هذا البعد، رغم أهميته القيمية، قد لا يترجم مباشرة إلى ممارسات تنظيمية أو نتائج تشغيلية قابلة للقياس، خاصة في مؤسسة ذات طابع تقني واستراتيجي مثل قطاع الطاقة.

أما بعد التحفيز الإلهامي فقد أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود تأثير معنوي على التألق التنظيمي، مما يدل على أن بث الحماس والرؤية الإيجابية وحده لا ينعكس بشكل مباشر على التميز التنظيمي. ويُحتمل أن يكون ذلك مرتبطاً بوجود فجوة بين الخطاب التحفيزي والتطبيق الفعلي داخل بيئة العمل، أو بوجود عوامل تنظيمية أخرى أكثر تأثيراً مثل الهيكل أو الموارد.

في المقابل، أظهرت نتائج الاستشارة الفكرية وجود تأثير إيجابي ومعنوي قوي على التألق التنظيمي، مما يعني أن تشجيع التفكير الإبداعي والنقدي وتقديم حلول جديدة يمثل عاملاً حاسماً في رفع مستوى التميز داخل المؤسسة. وهذا يعكس أهمية الابتكار في بيئة العمل التقنية، حيث تحتاج المؤسسات الطاقوية إلى حلول غير تقليدية لمواجهة التحديات التشغيلية والتكنولوجية.

كما بينت النتائج أن الاعتبار الفردي له تأثير قوي وذو دلالة إحصائية على التألق التنظيمي، وهو ما يدل على أن الاهتمام بالفروق الفردية للموظفين، وتقديم الدعم الشخصي، والاستماع لاحتياجاتهم، يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي العام. ويمكن تفسير ذلك بأن العنصر البشري في المؤسسات الكبرى يلعب دوراً محورياً في تحقيق الكفاءة والتميز، وأن الاستثمار في الفرد يعزز الانتماء والفعالية.

أما بعد التمكين فقد أظهرت النتائج أنه من أقوى العوامل المؤثرة في التألق التنظيمي، حيث كان له تأثير معنوي مرتفع جداً. ويعكس ذلك أن تفويض الصلاحيات، ومنح الثقة، ودعم اتخاذ القرار، وتوفير الموارد، كلها عناصر أساسية تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التمكين يعزز الاستقلالية ويزيد من سرعة الاستجابة داخل المؤسسة، وهو أمر حاسم في بيئة صناعية معقدة مثل قطاع الطاقة.

وبصفة عامة، تشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لا تؤثر في التألق التنظيمي بشكل موحد، بل أن التأثير يتركز أساساً في الأبعاد المرتبطة بـ التمكين والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي، بينما يظهر تأثير ضعيف أو غير معنوي لكل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي. وهذا يدل على أن التألق التنظيمي داخل المؤسسة المدروسة يرتبط أكثر بالممارسات القيادية العملية التي تمس العمل اليومي وتمكين الموظفين، وليس فقط بالجوانب الرمزية أو الخطابية للقيادة.

كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء طبيعة المؤسسة محل الدراسة، حيث إن المؤسسات الطاقوية مثل سونلغاز تعتمد بشكل كبير على الكفاءة التشغيلية، والعمل التقني، واتخاذ القرار السريع، مما يجعل الأبعاد التطبيقية للقيادة (مثل التمكين والاستشارة الفكرية) أكثر تأثيراً من الأبعاد القيمية أو التحفيزية العامة.

وبذلك يمكن القول إن الدراسة توصلت إلى أن تعزيز التألق التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يتطلب بالأساس تقوية ممارسات التمكين، وتشجيع الإبداع، والاهتمام بالفرد، أكثر من الاكتفاء بالخطاب القيادي أو القدوة الشخصية.

2. مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة:

يتبين من خلال مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن هناك درجة كبيرة من التشابه على المستوى النظري والمنهجي، حيث تعتمد معظم الدراسات على القيادة التحويلية كمتغير مستقل رئيسي وفق نموذج Bass & Avolio Transformational Leadership Model، الذي يركز على أربعة أبعاد أساسية هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسات عربية حديثة ودراسات أجنبية مثل (Politis (2002 و (Atif (2016 و (Chatchai (2023 في تأكيدها على الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في تحسين مختلف المخرجات التنظيمية.

كما أن أغلب الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لجمع البيانات، مع استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS و AMOS و Lisrel و PLS-SEM، وهو ما يتوافق مع منهجية الدراسة الحالية. ومن حيث النتائج، فقد توصلت غالبية الدراسات مثل أحمد هودان (2025)، إكرام فريح (2025)، رياض عبد الله (2025)، إضافة إلى دراسات أجنبية مثل (Nafei (2018، إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومجموعة من المتغيرات التنظيمية الإيجابية مثل الأداء، الرضا الوظيفي، الإبداع، الالتزام والتميز التنظيمي.

في المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن العديد من الدراسات السابقة في عدة جوانب، أبرزها السياق الميداني، حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على قطاعات تعليمية أو إدارية أو شركات صغيرة ومتوسطة، بينما تنتمي الدراسة الحالية إلى قطاع الطاقة الاستراتيجي في الجزائر ممثلاً في مؤسسة سونلغاز، وهو ما يمنحها خصوصية ميدانية مهمة. كما أن الدراسات السابقة غالباً ما ركزت على متغيرات جزئية مثل الأداء أو الرضا أو الإبداع، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على متغير شامل يتمثل في التألق التنظيمي باعتباره مفهوماً مركباً يعكس التميز الشامل للمؤسسة.

كذلك، تعتمد العديد من الدراسات السابقة على نماذج تتضمن متغيرات وسيطة مثل التمكين أو الثقافة التنظيمية أو السعادة الوظيفية، بينما ركزت الدراسة الحالية على العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والتألق التنظيمي دون إدخال وسائط، مما يجعل النموذج أكثر بساطة ووضوحاً من الناحية التفسيرية. كما تتميز الدراسة الحالية بحداثتها الزمنية (2026) وتطبيقها في سياق صناعي جزائري معاصر يشهد تحولات استراتيجية في قطاع الطاقة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفجوة البحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والتألق التنظيمي في قطاع الطاقة الجزائري، خصوصاً داخل المؤسسات الكبرى مثل سونلغاز، إضافة إلى محدودية الدراسات التي تناولت التألق التنظيمي كمتغير شامل في حد ذاته. كما أن أغلب الأبحاث السابقة ركزت على متغيرات جزئية أو قطاعات

غير استراتيجية، مما يجعل الدراسة الحالية إضافة علمية مهمة تسهم في توسيع نطاق البحث في هذا المجال وتقديم رؤية تطبيقية حديثة يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات القيادية داخل المؤسسات الاقتصادية الكبرى.

خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والتألق التنظيمي، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستبيان وُزع على عينة من موظفي المؤسسة. وقد أظهرت النتائج تمتع أداة الدراسة بالصدق والثبات، مما يعزز موثوقية البيانات.

كما بينت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية مرتفع، في حين جاء التألق التنظيمي بمستوى متوسط، مما يدل على توفر ممارسات إيجابية مع وجود بعض النقائص، خاصة في مجالات التدريب والتكنولوجيا، وأثبتت نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على التألق التنظيمي، مع تفوق بعض الأبعاد مثل التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، مقابل ضعف نسبي في التمكين والاستشارة الفكرية. وبذلك، تؤكد الدراسة أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي مع ضرورة تعزيز بعض الجوانب لتحقيق مستويات أعلى من التألق التنظيمي.



سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز التألق التنظيمي، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة. وقد قسم البحث إلى فصلين رئيسيين: اشتمل الفصل الأول على الإطار النظري الذي تناول الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية والتألق التنظيمي، بالإضافة إلى عرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة. أما الفصل الثاني، فقد خصص للدراسة التطبيقية من خلال بحث ميداني في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، بهدف دعم الإطار النظري واختبار الفرضيات.

1. نتائج الدراسة:

- النتائج النظرية: أظهرت الدراسة النظرية أن:

- القيادة التحويلية، التي طورها جيمس ماكجريغور بيرنز ثم طورها برنارد باس، تعد من أبرز النماذج القيادية الحديثة. فهي تركز على تحويل قيم واتجاهات وسلوكيات التابعين، ورفع مستوى دوافعهم من خلال خمسة أبعاد أساسية هي: التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، والتمكين.
- كما أوضحت الأدبيات أن هذا النمط القيادي يتجاوز القيادة التبادلية التقليدية (التي تعتمد على المكافآت والعقوبات) إلى قيادة تحويلية تُلهم العاملين، تبني الثقة، تشجع الابتكار، وتجعلهم يتجاوزون مصالحهم الشخصية لصالح أهداف المنظمة.
- أما التألق التنظيمي، فيُعرف بأنه حالة التميز الشامل الذي يتضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الابتكار المستمر، المرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- أكدت الدراسات النظرية وجود علاقة وثيقة وإيجابية بين القيادة التحويلية والتألق التنظيمي، حيث تعتبر القيادة التحويلية المحرك الرئيسي الذي يبني الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز ويحفز العاملين على بذل جهد إضافي يفوق التوقعات.

- النتائج التطبيقية: أظهرت الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى القيادة التحويلية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت جاء مرتفعاً بمتوسط عام قدره (3.61). وتصدر بعد التأثير المثالي الأبعاد بمتوسط (3.85)، يليه التحفيز الإلهامي (3.69)، ثم الاعتبار الفردي (3.61)، بينما حصل بعد الاستشارة الفكرية والتمكين على متوسط (3.45).
- أما التألق التنظيمي فقد سجل مستوى متوسطاً بمتوسط عام قدره (3.33)، حيث برزت نقاط قوة في تحديد الأهداف الاستراتيجية، الالتزام التنافسي، المسؤولية الاجتماعية، واستثمار المعرفة، مقابل نقاط ضعف في تنمية

قدرات الموظفين، التأثير المثالي: لم يسجل تأثيراً دالاً إحصائياً على التألق التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05. ورغم أهميته كقدوة أخلاقية، إلا أنه لم ينعكس بشكل مباشر على التألق التنظيمي.

- أكدت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على التألق التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.
- التحفيز الإلهامي: لم يظهر تأثيراً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05. يشير ذلك إلى أن الحماس والرؤية المستقبلية وحدها غير كافية دون ترجمتها إلى إجراءات عملية.
- الاستشارة الفكرية: سجل تأثيراً دالاً إحصائياً على التألق التنظيمي. يعكس هذا أهمية تشجيع التفكير المبتكر وحل المشكلات بطرق إبداعية في تعزيز الأداء التنظيمي.
- الاعتبار الفردي: أظهر تأثيراً دالاً إحصائياً على التألق التنظيمي. يؤكد أن الاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين والدعم الشخصي يساهم بشكل فعال في رفع مستوى التألق.
- التمكين: كان الأقوى تأثيراً، حيث سجل تأثيراً دالاً إحصائياً قوياً على التألق التنظيمي. يدل ذلك على أن تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين الثقة والموارد يُعد العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق التألق التنظيمي.

2. توصيات الدراسة: بناء على النتائج السابقة، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

- تعزيز التمكين الحقيقي كأولوية أولى، من خلال تفويض الصلاحيات للموظفين حسب كفاءاتهم، مع توفير الموارد والمعلومات والتدريب اللازم، وتحقيق توازن أفضل بين الصلاحيات والمسؤوليات.
- تطوير الاستشارة الفكرية، عبر تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والنقدي، وتبني ثقافة الابتكار، ودعم طرح الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.
- تعزيز الاعتبار الفردي، من خلال تقديم الدعم والتوجيه الشخصي لكل موظف، ومراعاة احتياجاته الفردية، مع تطوير قدراته المهنية.
- تحسين برامج التدريب والتطوير، بتصميم دورات تدريبية متخصصة ومستمرة، وتفعيل التدوير الوظيفي لتنمية مهارات وقدرات الموظفين.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة، وتطوير نظم المعلومات وإدارة المعرفة، لتحسين العمليات وتسهيل تبادل الخبرات داخل المديرية.
- تطوير أساليب التحفيز الإلهامي، من خلال تحسين التواصل الداخلي واستخدام وسائل متنوعة لنقل الرؤية والأهداف بطريقة أكثر جاذبية وفعالية.
- الاستمرار في تعزيز التأثير المثالي، من خلال الحفاظ على السلوك الأخلاقي العالي للقادة وترسيخ دور القدوة

الحسنة.

- آفاق الدراسة: تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية، من أبرزها:

- دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والتألق التنظيمي.
- مقارنة أثر القيادة التحويلية بين مختلف مديريات سونلغاز أو بين القطاع العام والخاص.
- أثر الذكاء العاطفي أو القيادة الرقمية كمتغيرات معدلة في هذه العلاقة.
- دراسات طولية لقياس تأثير تطبيق برامج تطوير القيادة التحويلية على مستوى التألق التنظيمي مع مرور الزمن.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة على الأهمية الاستراتيجية للقيادة التحويلية كمحرك أساسي لتحقيق التألق التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. إن تبني هذا النمط القيادي وتفعيله بشكل كامل يُعد خطوة ضرورية نحو بناء مؤسسات أكثر كفاءة، مرونة، وتميزاً، خاصة في قطاع الخدمات الحيوية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ويحقق أهداف التنمية المستدامة.



❖ المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- بلال خلف السكارنة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. (1). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد بن فوزي الغامدي. (2021). القيادة التحويلية. شبكة الأولى، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المذكرات والأطروحات

- أحمد صادق الرقب محمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. مصر.
- أحمد محمد أحمد خليفة. (2021). تحليل الدور المعدل لنمط القيادة التحويلية في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي. أطروحة دكتوراه. مصر: جامعة بني سويف.
- الأخضر صياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه جامعة محمد بوضياف. الجزائر.
- حافظ عبد الكريم الغزالي. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- دوح التيجاني. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي. أطروحة دكتوراه جامعة غرداية. الجزائر.
- روان يوسف علي الحروب. (2021). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير في التربية تخصص الادارة والقيادة التربوية، 20. كلية العلوم التربوية، عمان: جامعة الشرق الاوسط.
- زباني إيمان. (2014). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة. مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- سلمى معمري. (2020). أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين. مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح الجزائر.
- صورية بوطرفه. (2016). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- صياحي الأخضر. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -- دراسة حالة مجمع كوندور بيج بوعرييج. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير. جامعة المسيلة.
- محمد إبراهيم خليل العطوي. (2010). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- محمد أمحمد، ومبارك بسود. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية الجزائر.

- محمد فارس بوقفة، وحدة قرادي. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز . مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح الجزائر.
- محمد كريم، وحسني سعيد خلف. (2010). علاقة العيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- مصطفى أحمد عيدان، و مصطفى حيدر صاحب. (2024). تأثير الادارة الالكترونية في تحقيق التالى التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة موظفي شركة نفط ميسان -محافظة ميسان). بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس، 16. كلية الادارة و الاقتصاد: جامعة ميسان.
- نعيمة شبوعات. (2022). . أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح الجزائر .
- نهاد زهري، وبرهان الدين بوالصوف. (2021). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي . مذكرة ماستر ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف. الجزائر .

ثالثا: المجالات والمؤتمرات

- أحلام بوفنار، وإلهام بوغليظة. (2021). أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهمك التنظيمي للعاملين : من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة . مجلة الاستراتيجية والتنمية 11(2). 332-349.
- جيمس يوحنا عوديش. (2022). اعتماد ادارة المواهب الادارية لتحقيق التالى التنظيمي : دراسة آراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة زاخو. مجلة جامعة جيهان، 06(02)، 180.
- حيان حمدان. (2016). أثر القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمات العامة : دراسة مسحية على المصرف التجاري فرع 4 بمدينة حماة. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، المجلد 38، العدد 4 ، 159-198.
- ختام زعل المعايطه، ومحمود عبود الحراشنة. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية. مجلة جامعة الزهر . (21)01. 167 - 192. الأردن .
- خلف ناصر لطيف نسرین عبد الله بدوي. (2018). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2.
- صباح بنوناس. (2015). تحليل علاقة القيادة التحويلية باداء الموارد البشرية. اجاث اقتصادية وإدارية، 8 ، الجزائر .، 20-38.
- ضحى خالد خلف. (2023). دور الزخم الاستراتيجي في تحقيق التالى التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معمل إسمنت الكوفة . مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية الادارية والمالية، 15(02)، 183-184.

- عباس عبيد محمد حسين ناظم. (2024). تأثير القيادة الرقمية في اداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لتشارك سلوك المعرفة _دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية لبعض الجامعات و الكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط. اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، 54. جامعة كربلاء.
- عبدالله أحمد العولقي. (2019). أثر أنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز مستوى أداء الشركات: الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية. مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، 85.
- علاء الدين خليل إبراهيم السيد. (2021). ممارسة القيادة الشبكية وعلاقته بالتألق التنظيمي : دراسة تطبيقية على بلدية غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (6) - العدد (16) .
- علي رزاق جواد العابدي. (2017). المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة). مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 23(97)، 160.
- عمر ملوكي، وسليمة مسعي محمد. (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة . مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي. (01)، (01) الجزائر ، 136 - 159.
- فتيحة بقادر، وزينب علالي. (2020). أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة . مذكرة ماستر ، جامعة أحمد دراية. الجزائر .
- قطر الندى طبائية، آية عنابي، ورميسة مراس. (2023). الابعاد الاتصالية للقيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة . مذكرة ماستر ، جامعة 8 ماي 1945/ الجزائر .
- كريم إسراء محمد. (2022). دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الاتصالات العراقية (اسيا سيل، زين عراق، كورك). مجلة مركز دراسات الكوفة، 01(65)، 71.
- كمال برباوي، وأمينه فناشي. (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي. مجلة اقتصاد المال والاعمال (03)، 02، الجزائر ، 559-572.
- محمد حمودي كاظم، دعاء شهيد حبيب الموسوي، و احمد عبد الهادي متعب العيساوي. (2022). ادارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في تحقيق التألق التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 05(02)، 62.
- موضي بنت محمد الزومان. (2018). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 181.
- ميثم عزيز الزهيري معتر سوبجاكي. (2023). القيادة التحويلية ودورها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية دراسة ميدانية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية. مجلة كلية الإسرائ الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية - المجلد (5) - العدد (10).

- ميرفت ربحي الحسيني الرويدي، والحسين الرامي. (2021). واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية . (04)06. المغرب. ، 10-29.
- نهي عثمان عبد المجيد محمد أرباب. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي (45) (ASJP). ليبيا. ، 105-129.
- نور حسين فخري. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي - بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية. مجلة الادارة والاقتصاد / السنة 42 - العدد 118.
- هلال محمد السفياي، محمد أحمد المجبي، أحمد عمر باذيب، وأفراح عبد الله ردمان. (2021). واقع ممارسة الإدارية المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية (01)، (08)، اليمن. ، 99-123.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: المجلات والمؤتمرات

- Abdullahi, I. M. (2022). Transformational leadership and performance of public sector social security agencies in kenya. *Journal of human resource & leadership*, 7(4), 91-108.
- Alameri, F. A. (2023). The impact of transformational leadership on service quality in United Arab Emirates (UAE) higher education institutions. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 8(2), 64-83.
- Day, D. &. (2012). The nature of leadership (E.2). *Sage publication*.
- Masi, R. J. (2000). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: A meta-analysis. . *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 39-60.
- Mazen J AL SHOBAKI و Samy S ABU NASER. (2016). THE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN THE PALESTINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FROM THE PERSPECTIVE OF THE STUDENTS. *JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY STUDIES*. 70، (11)05،
- Terouhid, S. A. (2016). Organizational sustainability excellence of construction firms-a framework. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), , 911-931.
- Wang, G. O.-S. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.



الملحق رقم (01): الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين قوشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال بعنوان: " القيادة التحويلية كمدخل لتعزيز التألق التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة شركة سوناطراك - وهران- "، مشاركتكم القيمة ستساهم في تحقيق فهم أفضل للموضوع المطروح ودعم تطوير المعرفة الأكاديمية في هذا المجال، لذا نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان الحفاظ على سرية البيانات التامة وخصوصيتكم.

الرجاء وضع الإشارة (X) امام العبارة التي ترون انها تناسبكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

النوع الاجتماعي	ذكر		انثى	
	اقل من 30 سنة	من 31 الى 40	من 41 الى 50	أكثر من 50 سنة
الفئة العمرية				
المؤهل التعليمي	ثانوي أو أقل	شهادة مهنية	شهادة ليسانس	دراسات عليا
المسمى الوظيفي	وظيفة إشرافية	وظيفة إدارية	وظيفة فنية	وظيفة أخرى
الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

- المحور الأول: القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي القيادة التي تُحفّز التابعين على تحقيق نتائج استثنائية وتطوير قدراتهم القيادية الخاصة.

الرقم	العبارة	سلم القياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: التأثير المثالي – (Idealized Influence)					
01	يضحى المدير / القائد بمصالحه الشخصية من أجل مصلحة المنظمة والعاملين معه.					
02	يعتبر المدير / القائد قدوة حسنة يحتذى بها من قبل الموظفين.					
03	يشعر الموظفون بالفخر عند العمل تحت إشراف المدير / القائد .					
04	يحظى المدير / القائد بثقة واحترام كبيرين من جميع الموظفين.					
05	يتصرف المدير / القائد بأسلوب أخلاقي عالٍ يجعل الآخرين يقتدون به.					
06	يلهم المدير / القائد الموظفين من خلال التزامه القوي بقيم المنظمة وأهدافها.					
	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي – (Inspirational Motivation)					
07	يتحدث المدير / القائد بتفاؤل وحماس عن مستقبل المنظمة والإنجازات الممكنة.					
08	يقدم المدير / القائد رؤية جذابة وواضحة تجعل الموظفين متحمسين لتحقيقها .					
09	يبث المدير / القائد الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين أثناء أداء العمل .					
10	يشجع المدير / القائد الموظفين على تحقيق أهداف أعلى مما كانوا يتوقعونه من أنفسهم .					
11	يستخدم المدير / القائد رموزاً وصوراً جذابة لتوضيح الأهداف وتعزيز الالتزام بها.					
12	يجعل المدير / القائد الموظفين يشعرون بأهمية ومعنى عملهم ضمن رؤية المنظمة الكبرى.					
	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية – (Intellectual Stimulation)					
13	يشجع المدير / القائد الموظفين على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات .					
14	يطلب المدير / القائد من الموظفين إعادة النظر في الأساليب القديمة التي اعتادوا عليها .					
15	يقترح المدير / القائد طرقاً جديدة لإنجاز المهام ومعالجة المشكلات المعقدة .					
16	يشجع المدير / القائد على طرح الآراء والأفكار المختلفة حتى لو تعارضت مع رأيه الشخصي.					
17	يساعد المدير / القائد الموظفين على النظر إلى المشكلات القديمة من زوايا متعددة ومبتكرة .					
18	يطرح المدير / القائد أسئلة تحفز الموظفين على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية .					
	البعد الرابع: الاعتبار الفردي – (Individualized Consideration)					
19	يعامل المدير / القائد كل موظف حسب احتياجاته الشخصية والفردية .					
20	يقدم المدير / القائد الدعم والتوجيه الشخصي لكل موظف لتطوير قدراته ومهاراته .					
21	يستمع المدير / القائد باهتمام إلى آراء الموظفين ومشاعرهم ويحترمها .					
22	يعبر المدير / القائد عن تقديره وامتنانه لإنجازات الموظفين بشكل شخصي .					
23	يراعي المدير / القائد الفروق الفردية بين الموظفين ويحترم احتياجاتهم الشخصية.					
24	يساعد المدير / القائد الموظفين على حل مشكلاتهم الشخصية التي تؤثر على أدائهم في العمل.					
	البعد الخامس: التمكين – (Empowerment)					
25	يفوض المدير / القائد الصلاحيات للموظفين حسب قدراتهم وكفاءاتهم .					
26	يشجع المدير / القائد الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم في نطاق مهامهم .					

27	يمنح المدير / القائد الموظفين الثقة الكافية لتحمل المسؤولية عن قراراتهم وأعمالهم .				
28	يدعم المدير / القائد الموظفين في تنفيذ أفكارهم ومبادراتهم الخاصة .				
29	يوفر المدير / القائد الموارد اللازمة (معلومات، تدريب) لتمكين الموظفين من أداء مهامهم بفعالية .				
30	يحرص المدير / القائد على تحقيق التوازن بين الصلاحيات المفوضة والمسؤوليات المرتبطة بها.				

- المحور الثاني: التألق التنظيمي

الرقم	العبارة	سلم القياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تلتزم إدارة الشركة بتحقيق وضع تنافسي متميز في السوق .					
02	توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة (مالية، تقنية، بشرية) لدعم الإبداع والابتكار .					
03	تحدد إدارة الشركة الأهداف الاستراتيجية بناءً على احتياجات العملاء والمستفيدين .					
04	تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات/الخدمات .					
05	تستخدم إدارة الشركة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة لتحسين الأداء الإداري والتنظيمي					
06	تبنى إدارة الشركة استراتيجية تتماشى مع الرؤية والرسالة لخلق ميزة تنافسية مستدامة.					
07	تراعى إدارة الشركة بناء علاقات عمل فعالة وإيجابية مع الموظفين					
08	توفر إدارة الشركة بيئة عمل مناسبة ومحفزة للإنجاز والتألق .					
09	تتميز قيادة الشركة بالمرونة في التفكير والتكيف مع التغيرات البيئية .					
10	تسعى إدارة الشركة إلى تحسين أداء الموظفين وخلق قيمة مضافة لهم وللعلاء والمؤسسة) .					
11	تقيم إدارة الشركة دورات تدريبية متخصصة لتعزيز خدمة العملاء والجودة					
12	تحرص إدارة الشركة على التواصل المستمر مع العملاء من خلال استطلاعات الرأي لتطوير المنتجات.					
13	تبنى الشركة منهج التحسين المستمر للمنتجات/الخدمات للحفاظ على التألق					
14	تهتم إدارة الشركة بالتطورات الجديدة والتقنيات الحديثة في مجال النشاط .					
15	تلتزم إدارة الشركة بالمسؤولية الاجتماعية في تقديم المنتجات/الخدمات .					
16	تستجيب إدارة الشركة بسرعة للاقتراحات والشكاوى من العملاء .					
17	توظف الشركة المعرفة المتخصصة والخبرات لتحقيق أداء متميز .					
18	تشجع إدارة الشركة على تقديم الأفكار المبتكرة وتكافئ الموظفين الذين يحققون التألق					
19	تعتمد الشركة على قواعد بيانات وأنظمة لتخزين وتوزيع المعرفة بسهولة بين الموظفين .					
20	تسعى إدارة الشركة إلى تنمية قدرات الموظفين من خلال التدريب المستمر والتدوير الوظيفي.					

نشكركم على حسن تعاونكم

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية / الجامعة
01	لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة أ	جامعة عين تموشنت
02			
03	الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان		

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

Correlations

		يضحى المدير / القائد بمصالحه الشخصية من أجل مصلحة المنظمة والعاملين معه.	يعتبر المدير / القائد قدوة حسنة يحتذى بها من قبل الموظفين.	يشعر الموظفون بالفخر عند العمل تحت إشراف المدير / القائد.	تد بثقة من جميع الموظفين.
يضحى المدير / القائد بمصالحه الشخصية من أجل مصلحة المنظمة والعاملين معه.	Pearson Correlation	1	,694**	,501**	,391**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001
	N	70	70	70	70
يعتبر المدير / القائد قدوة حسنة يحتذى بها من قبل الموظفين.	Pearson Correlation	,694**	1	,676**	,624**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70
يشعر الموظفون بالفخر عند العمل تحت إشراف المدير / القائد.	Pearson Correlation	,501**	,676**	1	,582**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70
يحظى المدير / القائد بثقة واحترام كبيرين من جميع الموظفين.	Pearson Correlation	,391**	,624**	,582**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	
	N	70	70	70	70
يتصرف المدير / القائد بأسلوب أخلاقي عالٍ يجعل الآخرين يقتدون به.	Pearson Correlation	,287*	,482**	,498**	,473**
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70
يلهم المدير / القائد الموظفين من خلال التزامه القوي بقيم المنظمة وأهدافها.	Pearson Correlation	,492**	,707**	,520**	,518**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70
التأثير المثالي	Pearson Correlation	,740**	,903**	,814**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70

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

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

Correlations

موظفين على ما نفسهم	ييث المدير / القائد الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين أثناء أداء العمل	يقدم المدير / القائد رؤية جذابة وواضحة تجعل الموظفين متحمسين لتحقيقها	يتحدث المدير / القائد بتفاؤل وحماس عن مستقبل المنظمة والإنجازات الممكنة		
4,05	,467**	,687**	1	Pearson Correlation	يتحدث المدير / القائد بتفاؤل وحماس عن مستقبل المنظمة والإنجازات الممكنة.
,001	,000	,000		Sig. (2-tailed)	
70	70	70	70	N	
,581	,565**	1	,687**	Pearson Correlation	يقدم المدير / القائد رؤية جذابة وواضحة تجعل الموظفين متحمسين لتحقيقها
,000	,000		,000	Sig. (2-tailed)	
70	70	70	70	N	
,334	1	,565**	,467**	Pearson Correlation	ييث المدير / القائد الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين أثناء أداء العمل
,005		,000	,000	Sig. (2-tailed)	
70	70	70	70	N	
1	,334**	,581**	,405**	Pearson Correlation	يشجع المدير / القائد الموظفين على تحقيق أهداف أعلى مما كانوا يتوقعونه من أنفسهم
	,005	,000	,001	Sig. (2-tailed)	
70	70	70	70	N	
-,07	-,057	-,080	-,272*	Pearson Correlation	يستخدم المدير / القائد رموزاً وصوراً جذابة لتوضيح الأهداف وتعزيز الالتزام بها
,547	,639	,512	,023	Sig. (2-tailed)	
70	70	70	70	N	
-,12	,059	-,056	-,114	Pearson Correlation	يجعل المدير / القائد الموظفين يشعرون بأهمية ومعنى عملهم ضمن رؤية المنظمة الكبرى
,319	,628	,645	,349	Sig. (2-tailed)	
70	70	70	70	N	
,594	,654**	,770**	,636**	Pearson Correlation	التحفيز_الالهامي
,000	,000	,000	,000	Sig. (2-tailed)	
70	70	70	70	N	

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

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

Correlations

س طرح حتى لو شخصي	يقترح المدير / القائد طرقاً جديدة لإنجاز المهام ومعالجة المشكلات المعقدة	يطلب المدير / القائد من الموظفين إعادة النظر في الأساليب القديمة التي اعتادوا عليها	يشجع المدير / القائد الموظفين على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات		
,545	,625**	,621**	1	Pearson Correlation	يشجع المدير / القائد الموظفين على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات
,000	,000	,000		Sig. (2-tailed)	
70	70	70	70	N	
,672	,621**	1	,621**	Pearson Correlation	يطلب المدير / القائد من الموظفين إعادة النظر في الأساليب القديمة التي اعتادوا عليها
,000	,000		,000	Sig. (2-tailed)	

	N	70	70	70	70
يقترح المدير / القائد طرقاً جديدة لإنجاز المهام ومعالجة المشكلات المعقدة.	Pearson Correlation	,625**	,621**	1	,606
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70
يشجع المدير / القائد على طرح الآراء والأفكار المختلفة حتى لو تعارضت مع رأيه الشخصي.	Pearson Correlation	,545**	,672**	,606**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70
يساعد المدير / القائد الموظفين على النظر إلى المشكلات القديمة من زوايا متعددة ومبتكرة.	Pearson Correlation	,539**	,534**	,574**	,605
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70
يطرح المدير / القائد أسئلة تحفز الموظفين على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.	Pearson Correlation	,587**	,516**	,552**	,649
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70
الاستشارة الفكرية	Pearson Correlation	,808**	,804**	,809**	,826
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70

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

تقديره	يستمتع المدير / القائد باهتمام	يقدم المدير / القائد الدعم	يعامل المدير / القائد كل		
موظفين	إلى آراء الموظفين ومشاعرهم	والتوجيه الشخصي لكل موظف	موظف حسب احتياجاته		
شخصي	ويحترمها	لتطوير قدراته ومهاراته	الشخصية والفردية		
467	548**	551**	1	Pearson Correlation	يعامل المدير / القائد كل موظف حسب احتياجاته
000	000	000		Sig. (2-tailed)	الشخصية والفردية
70	70	70	70	N	
495	541**	1	551**	Pearson Correlation	يقدم المدير / القائد الدعم والتوجيه الشخصي لكل
000	000		000	Sig. (2-tailed)	موظف لتطوير قدراته ومهاراته
70	70	70	70	N	
532	1	541**	548**	Pearson Correlation	يستمتع المدير / القائد باهتمام إلى آراء الموظفين
000		000	000	Sig. (2-tailed)	ومشاعرهم ويحترمها
70	70	70	70	N	
1	532**	495**	467**	Pearson Correlation	يعبر المدير / القائد عن تقديره وامتنانه لإنجازات
	000	000	000	Sig. (2-tailed)	الموظفين بشكل شخصي
70	70	70	70	N	
464	500**	455**	517**	Pearson Correlation	يراعي المدير / القائد الفروق الفردية بين الموظفين
000	000	000	000	Sig. (2-tailed)	ويحترم احتياجاتهم الشخصية
70	70	70	70	N	
551	471**	479**	397**	Pearson Correlation	يساعد المدير / القائد الموظفين على حل مشكلاتهم
000	000	000	001	Sig. (2-tailed)	الشخصية التي تؤثر على أدائهم في العمل
70	70	70	70	N	
774	787**	766**	760**	Pearson Correlation	الاعتبار الفردي

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
N	70	70	70	70

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

Correlations

موظفين بأدراهم الخاصة	يمنح المدير / القائد الموظفين الثقة الكافية لتحمل المسؤولية عن قراراتهم وأعمالهم	يشجع المدير / القائد الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم في نطاق مهامهم	يفوض المدير / القائد الصلاحيات للموظفين حسب قدراتهم وكفاءاتهم
Pearson Correlation	,508**	,574**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	70	70	70
يمنح المدير / القائد الموظفين الثقة الكافية لتحمل المسؤولية عن قراراتهم وأعمالهم	Pearson Correlation	,493**	,574**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	70	70	70
يشجع المدير / القائد الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم في نطاق مهامهم	Pearson Correlation	1	,574**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	70	70	70
يفوض المدير / القائد الصلاحيات للموظفين حسب قدراتهم وكفاءاتهم	Pearson Correlation	,493**	,536**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	70	70	70
يمنح المدير / القائد الموظفين الثقة الكافية لتحمل المسؤولية عن قراراتهم وأعمالهم	Pearson Correlation	,407**	,508**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	70	70	70
يدعم المدير / القائد الموظفين في تنفيذ أفكارهم ومبادراتهم الخاصة	Pearson Correlation	,528**	,508**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	70	70	70
يوفر المدير / القائد الموارد اللازمة (معلومات، تدريب) لتمكين الموظفين من أداء مهامهم بفعالية	Pearson Correlation	,591**	,538**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	70	70	70
يرخص المدير / القائد على تحقيق التوازن بين الصلاحيات المفوضة والمسؤوليات المرتبطة بها	Pearson Correlation	,584**	,692**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	70	70	70
التمكين	Pearson Correlation	,775**	,805**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	70	70	70

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

Correlations

التمكين	الاعتبار الفردي	الاستشارة الفكرية	التحفيز الالهامي	التأثير المثالي
Pearson Correlation	-,071	-,149	,663**	1
Sig. (2-tailed)	,558	,217	,000	
N	70	70	70	70
التحفيز الالهامي	Pearson Correlation	,138	1	,663**
Sig. (2-tailed)	,229	,102	,056	,000

	N	70	70	70	70	70
الاستشارة_الفكرية	Pearson Correlation	-,149	,197	1	,777**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,217	,102		,000	,000
	N	70	70	70	70	70
الاعتبار_الفردى	Pearson Correlation	-,090	,138	,777**	1	,743**
	Sig. (2-tailed)	,460	,255	,000		,000
	N	70	70	70	70	70
التمكين	Pearson Correlation	-,071	,229	,780**	,743**	1
	Sig. (2-tailed)	,558	,056	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70
القيادة_التحويلية	Pearson Correlation	,350**	,597**	,808**	,792**	,823**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	30

Reliability Statistics

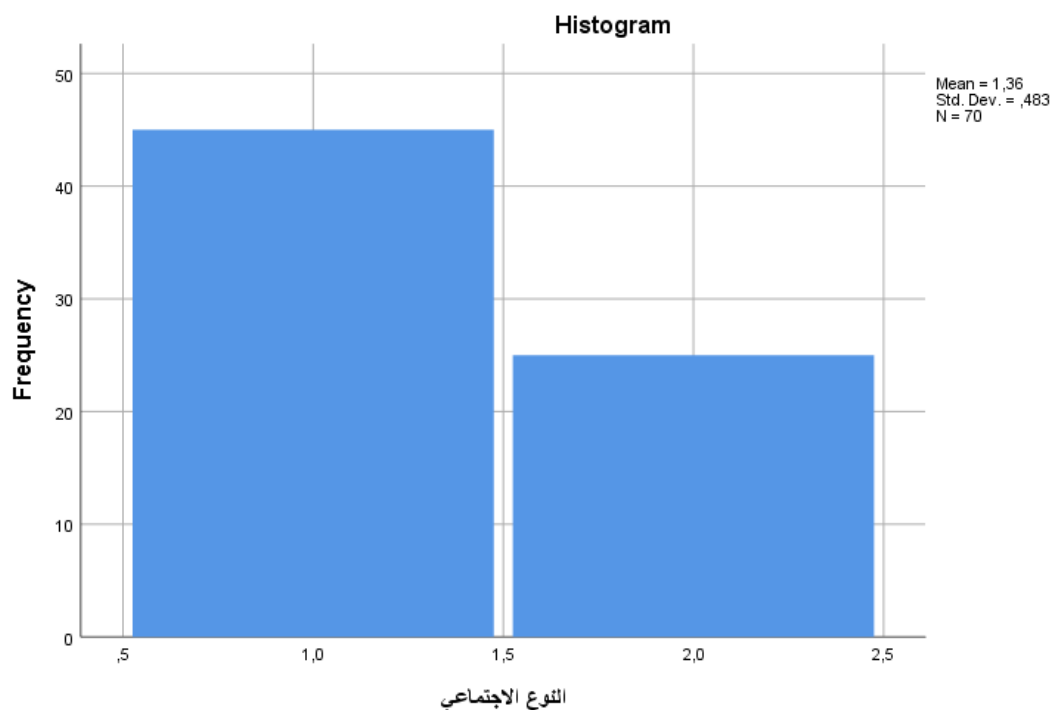
Cronbach's Alpha	N of Items
,958	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	50

النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	45	64,3	64,3	64,3
	أنثى	25	35,7	35,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل_من_30	4	5,7	5,7	5,7
	من_30_إلى_40	35	50,0	50,0	55,7
	من_41_إلى_50	20	28,6	28,6	84,3
	أكثر_من_50	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

المؤهل التعليمي

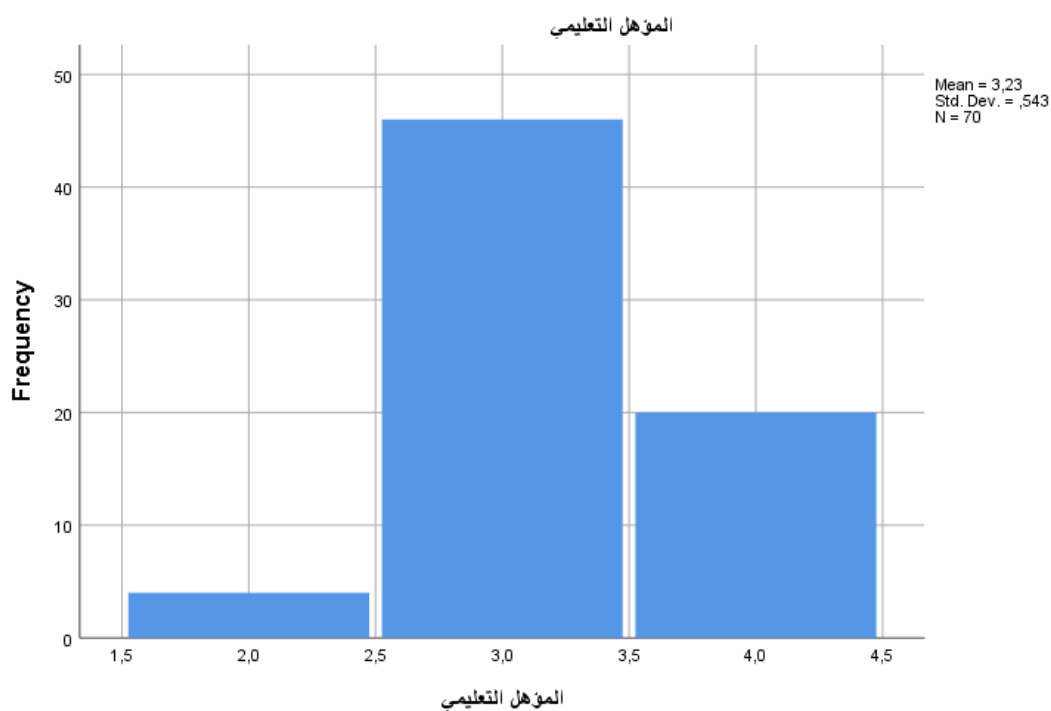
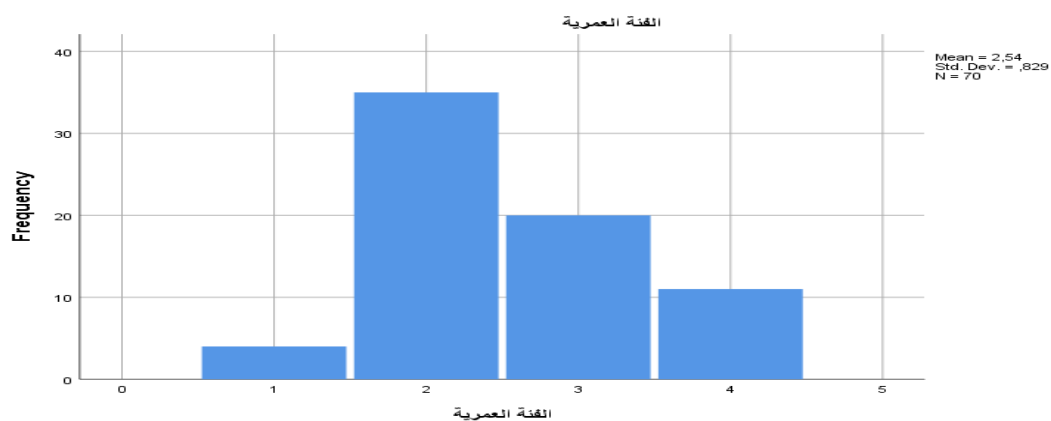
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	شهادة مهنية	4	5,7	5,7	5,7
	شهادة ليسانس	46	65,7	65,7	71,4
	دراسات عليا	20	28,6	28,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

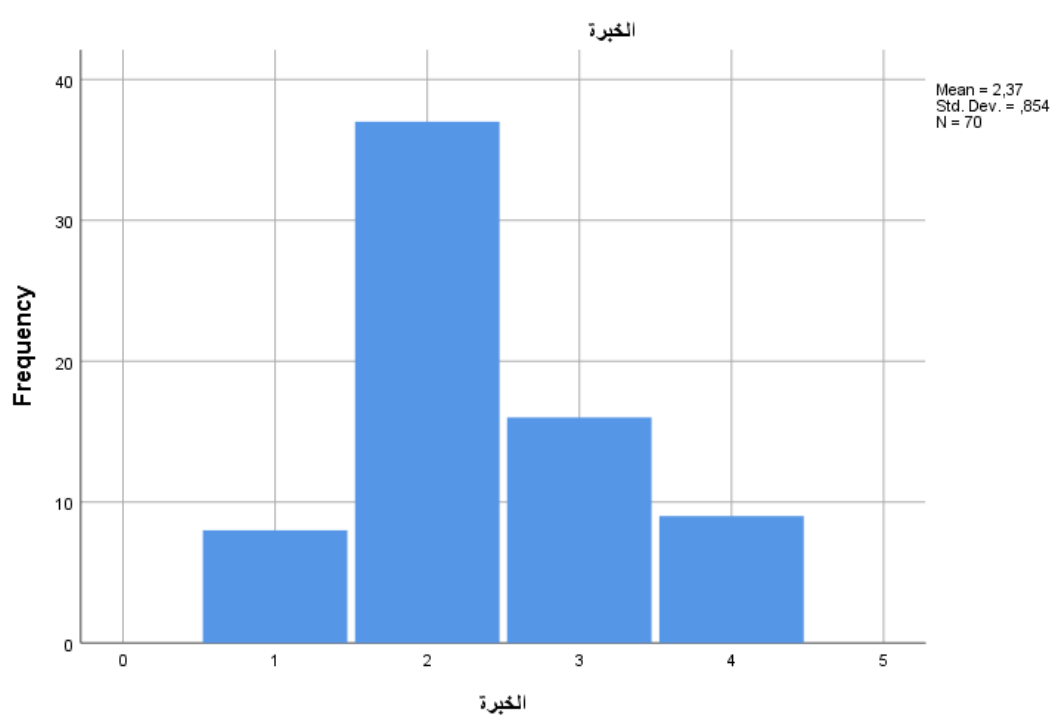
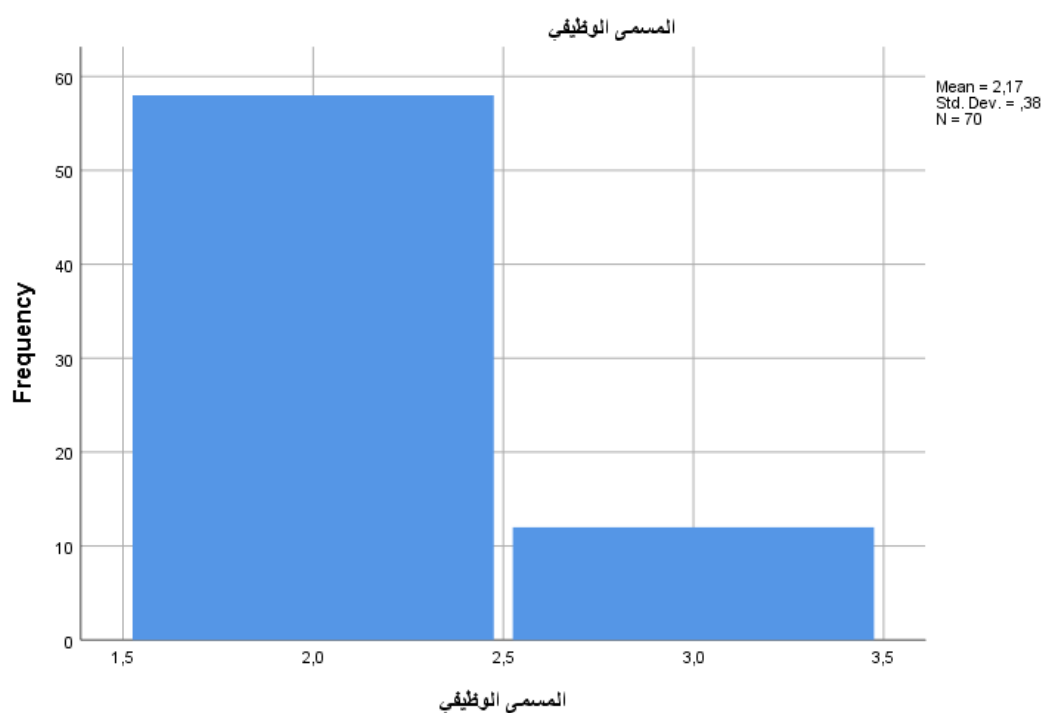
المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	وظيفة إدارية	58	82,9	82,9	82,9
	وظيفة فنية	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	11,4	11,4	11,4
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	37	52,9	52,9	64,3
	من 11 سنة إلى 20 سنة	16	22,9	22,9	87,1
	أكثر من 20 سنة	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	





Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يُضحي المدير / القائد بمصالحه الشخصية من أجل مصلحة المنظمة والعاملين معه.	70	1	5	3,57	1,149
يعتبر المدير / القائد قدوة حسنة يحتذى بها من قبل الموظفين.	70	1	5	4,00	1,036

يشعر الموظفون بالفخر عند العمل تحت إشراف المدير / القائد	70	1	5	3,89	1,097
يحظى المدير / القائد بثقة واحترام كبيرين من جميع الموظفين.	70	1	5	3,69	,986
يتصرف المدير / القائد بأسلوب أخلاقي عالٍ يجعل الآخرين يقتدون به.	70	1	5	4,23	,871
يلهم المدير / القائد الموظفين من خلال التزامه القوي بقيم المنظمة وأهدافها.	70	1	5	3,76	1,069
التأثير_المثالي	70	1,67	5,00	3,8548	,80604
Valid N (listwise)	70				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتحدث المدير / القائد بتفاؤل وحماس عن مستقبل المنظمة والإنجازات الممكنة.	70	1	5	3,66	1,128
يقدم المدير / القائد رؤية جذابة وواضحة تجعل الموظفين متحمسين لتحقيقها.	70	1	5	3,70	,968
يبث المدير / القائد الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين أثناء أداء العمل.	70	1	5	3,96	,824
يشجع المدير / القائد الموظفين على تحقيق أهداف أعلى مما كانوا يتوقعونه من أنفسهم.	70	1	5	3,79	,915
يستخدم المدير / القائد رموزاً وصوراً جذابة لتوضيح الأهداف وتعزيز الالتزام بها.	70	1	5	3,21	1,034
يجعل المدير / القائد الموظفين يشعرون بأهمية ومعنى عملهم ضمن رؤية المنظمة الكبرى.	70	1	5	3,86	1,067
التحفيز_الالهامي	70	1,83	4,83	3,6952	,56250
Valid N (listwise)	70				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يشجع المدير / القائد الموظفين على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات.	70	1	5	3,49	1,201
يطلب المدير / القائد من الموظفين إعادة النظر في الأساليب القديمة التي اعتادوا عليها.	70	1	5	3,37	1,038
يقترح المدير / القائد طرقاً جديدة لإنجاز المهام ومعالجة المشكلات المعقدة.	70	1	5	3,67	1,046
يشجع المدير / القائد على طرح الآراء والأفكار المختلفة حتى لو تعارضت مع رأيه الشخصي.	70	1	5	3,50	1,018

يساعد المدير / القائد الموظفين على النظر إلى المشكلات القديمة من زوايا متعددة ومبتكرة.	70	1	5	3,36	1,117
يطرح المدير / القائد أسئلة تحفز الموظفين على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.	70	1	5	3,37	1,119
الاستشارة الفكرية	70	1,00	5,00	3,4595	,88939
Valid N (listwise)	70				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يعامل المدير / القائد كل موظف حسب احتياجاته الشخصية والفردية.	70	1	5	3,66	1,034
يقدم المدير / القائد الدعم والتوجيه الشخصي لكل موظف لتطوير قدراته ومهاراته.	70	1	5	3,46	1,017
يستمع المدير / القائد باهتمام إلى آراء الموظفين ومشاعرهم ويحترمها.	70	1	5	3,56	1,058
يعبر المدير / القائد عن تقديره وامتنانه لإنجازات الموظفين بشكل شخصي.	70	1	5	3,61	1,133
يراعي المدير / القائد الفروق الفردية بين الموظفين ويحترم احتياجاتهم الشخصية.	70	1	5	3,81	,937
يساعد المدير / القائد الموظفين على حل مشكلاتهم الشخصية التي تؤثر على أدائهم في العمل.	70	2	5	3,61	,873
الاعتبار الفردي	70	1,67	5,00	3,6190	,77509
Valid N (listwise)	70				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يفوض المدير / القائد الصلاحيات للموظفين حسب قدراتهم وكفاءاتهم.	70	1	5	3,61	,952
يشجع المدير / القائد الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم في نطاق مهامهم.	70	1	5	3,50	1,126
يمنح المدير / القائد الموظفين الثقة الكافية لتحمل المسؤولية عن قراراتهم وأعمالهم.	70	1	5	3,44	1,163
يدعم المدير / القائد الموظفين في تنفيذ أفكارهم ومبادراتهم الخاصة.	70	1	5	3,44	,987
يوفر المدير / القائد الموارد اللازمة (معلومات، تدريب) لتمكين الموظفين من أداء مهامهم بفعالية.	70	1	5	3,20	1,030
يحرص المدير / القائد على تحقيق التوازن بين الصلاحيات المفوضة والمسؤوليات المرتبطة بها.	70	1	5	3,53	,974

التمكين	70	1,00	5,00	3,4548	,81843
Valid N (listwise)	70				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تلتزم إدارة الشركة بتحقيق وضع تنافسي متميز في السوق.	70	1	5	3,50	,989
توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة (مالية، تقنية، بشرية) لدعم الإبداع والابتكار.	70	1	5	3,29	1,118
تحدد إدارة الشركة الأهداف الاستراتيجية بناءً على احتياجات العملاء والمستفيدين.	70	1	5	3,60	,954
تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات/الخدمات.	70	1	5	3,37	1,092
تستخدم إدارة الشركة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة لتحسين الأداء الإداري والتنظيمي.	70	1	5	3,11	1,057
تبنى إدارة الشركة استراتيجية تتماشى مع الرؤية والرسالة لخلق ميزة تنافسية مستدامة.	70	1	5	3,43	,972
تراعي إدارة الشركة بناء علاقات عمل فعالة وإيجابية مع الموظفين.	70	1	5	3,39	1,026
توفر إدارة الشركة بيئة عمل مناسبة ومحفزة للإنجاز والتألق.	70	1	5	3,43	,957
تتميز قيادة الشركة بالمرونة في التفكير والتكيف مع التغيرات البيئية.	70	1	5	3,34	,915
تسعى إدارة الشركة إلى تحسين أداء الموظفين وخلق (قيمة مضافة لهم وللعملاء والمؤسسة).	70	1	5	3,30	,874
تقيم إدارة الشركة دورات تدريبية متخصصة لتعزيز خدمة العملاء والجودة.	70	1	5	3,27	,947
تحرص إدارة الشركة على التواصل المستمر مع العملاء من خلال استطلاعات الرأي لتطوير المنتجات.	70	1	5	3,29	,837
تبنى الشركة منهج التحسين المستمر للمنتجات/الخدمات للحفاظ على التألق.	70	1	5	3,29	,980
تتبع إدارة الشركة بالتطورات الجديدة والتقنيات الحديثة في مجال النشاط.	70	1	5	3,36	,979
تلتزم إدارة الشركة بالمسؤولية الاجتماعية في تقديم المنتجات/الخدمات.	70	1	5	3,46	1,059
تستجيب إدارة الشركة بسرعة للاقتراحات والشكاوى من العملاء.	70	1	5	3,30	1,095
توظف الشركة المعرفة المتخصصة والخبرات لتحقيق أداء متميز.	70	1	5	3,49	,928
تشجع إدارة الشركة على تقديم الأفكار المبتكرة وتكافئ الموظفين الذين يحققون التألق.	70	1	5	3,31	1,029

تعتمد الشركة على قواعد بيانات وأنظمة لتخزين وتوزيع المعرفة بسهولة بين الموظفين.	70	1	5	3,24	,999
تسعى إدارة الشركة إلى تنمية قدرات الموظفين من خلال التدريب المستمر والتدوير الوظيفي.	70	1	5	2,99	1,042
التألق_التنظيمي	70	1,85	4,90	3,3371	,74209
Valid N (listwise)	70				

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة_التحويلية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,761 ^a	,580	,574	,48461

a. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية

b. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,029	1	22,029	93,799	,000 ^b
	Residual	15,970	68	,235		
	Total	37,998	69			

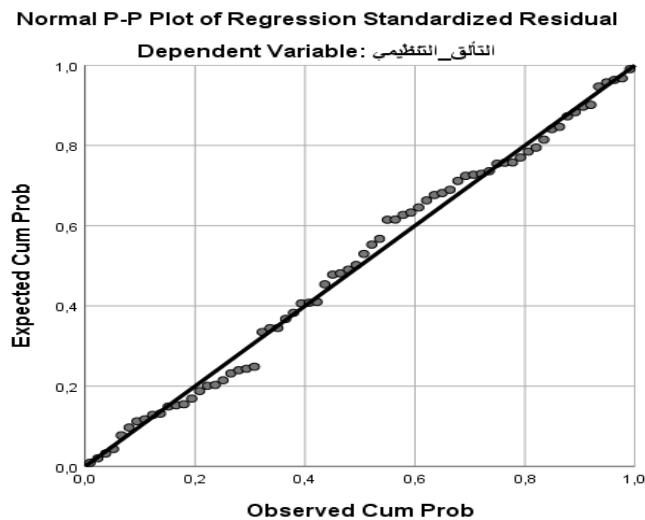
a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,557	,406		-1,370	,175
	القيادة_التحويلية	1,077	,111	,761	9,685	,000

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,041 ^a	,002	-,013	,74690

a. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي

b. Dependent Variable: التآلق_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,064	1	,064	,114	,737 ^b
	Residual	37,935	68	,558		
	Total	37,998	69			

a. Dependent Variable: التآلق_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التأثير_المثالي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,482	,439		7,929	,000
	التأثير_المثالي	-,038	,112	-,041	-,338	,737

a. Dependent Variable: التآلق_التنظيمي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,190 ^a	,036	,022	,73385

a. Predictors: (Constant), التحفيز_الالهامي

b. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,378	1	1,378	2,558	,114 ^b
	Residual	36,621	68	,539		
	Total	37,998	69			

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التحفيز_الالهامي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,409	,587		4,104	,000
	التحفيز_الالهامي	,251	,157	,190	1,599	,114

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,749 ^a	,561	,555	,49522

a. Predictors: (Constant), الاستشارة_الفكرية

b. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,322	1	21,322	86,940	,000 ^b
	Residual	16,677	68	,245		
	Total	37,998	69			

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الاستشارة_الفكرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,175	,239		4,909	,000
	الاستشارة_الفكرية	,625	,067	,749	9,324	,000

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764 ^a	,584	,578	,48208

a. Predictors: (Constant), الاعتبار_الفردى

b. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,195	1	22,195	95,503	,000 ^b
	Residual	15,803	68	,232		
	Total	37,998	69			

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الاعتبار_الفردى

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,689	,277		2,487	,015
	الاعتبار_الفردى	,732	,075	,764	9,773	,000

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	,813 ^a	,661	,656	,43533
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), التمكن

b. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,112	1	25,112	132,506	,000 ^b
	Residual	12,887	68	,190		
	Total	37,998	69			

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التمكن

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,791	,227		3,479	,001
	التمكن	,737	,064	,813	11,511	,000

a. Dependent Variable: التألق_التنظيمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ain Témouchent-Belhadj Bouchaib

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Gestion

Département



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم

عين تموشنت في: 2026/05/16

إذن بالإيداع من أجل المناقشة (دورة جوان 2026)

نحن الأستاذ (ة): العربي ملحة الرتبة: استاذ محاضر آ -

المشرف على الطلبة الآتية أسماؤهم:

الطالب (ة): علي مولاي بلعالم رقم التسجيل: 413 37 05 66 3

الطالب (ة): عبد القادر عبيد بلعالم رقم التسجيل: 3 07 70 17 03 5

على مذكرة ماستر في شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموسومة بعنوان:

أثر الإدارة التحولية في تميز المؤسسة في السوق

الاقتصادية

نصرح لهم بإيداع المذكرة على الرابط الإلكتروني المخصص للعملية، حيث يتكون ملف الإيداع من الوثائق

التالية:

- مذكرة الماستر.

- إذن بالإيداع.

الأستاذ (ة) المشرف (ة)



جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

علبة البريد 284، طريق سيدي بلعباس ولاية عين تموشنت (46000) - الجزائر -

هاتف/فاكس أمانة مدير الجامعة: 213 43 79 84 31 - هاتف مركزي: 213 43 79 84 49

