



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
بعنوان:

دور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت "SCIBS" - بنى صاف-

تحت إشراف

من إعداد:
الأستاذة:

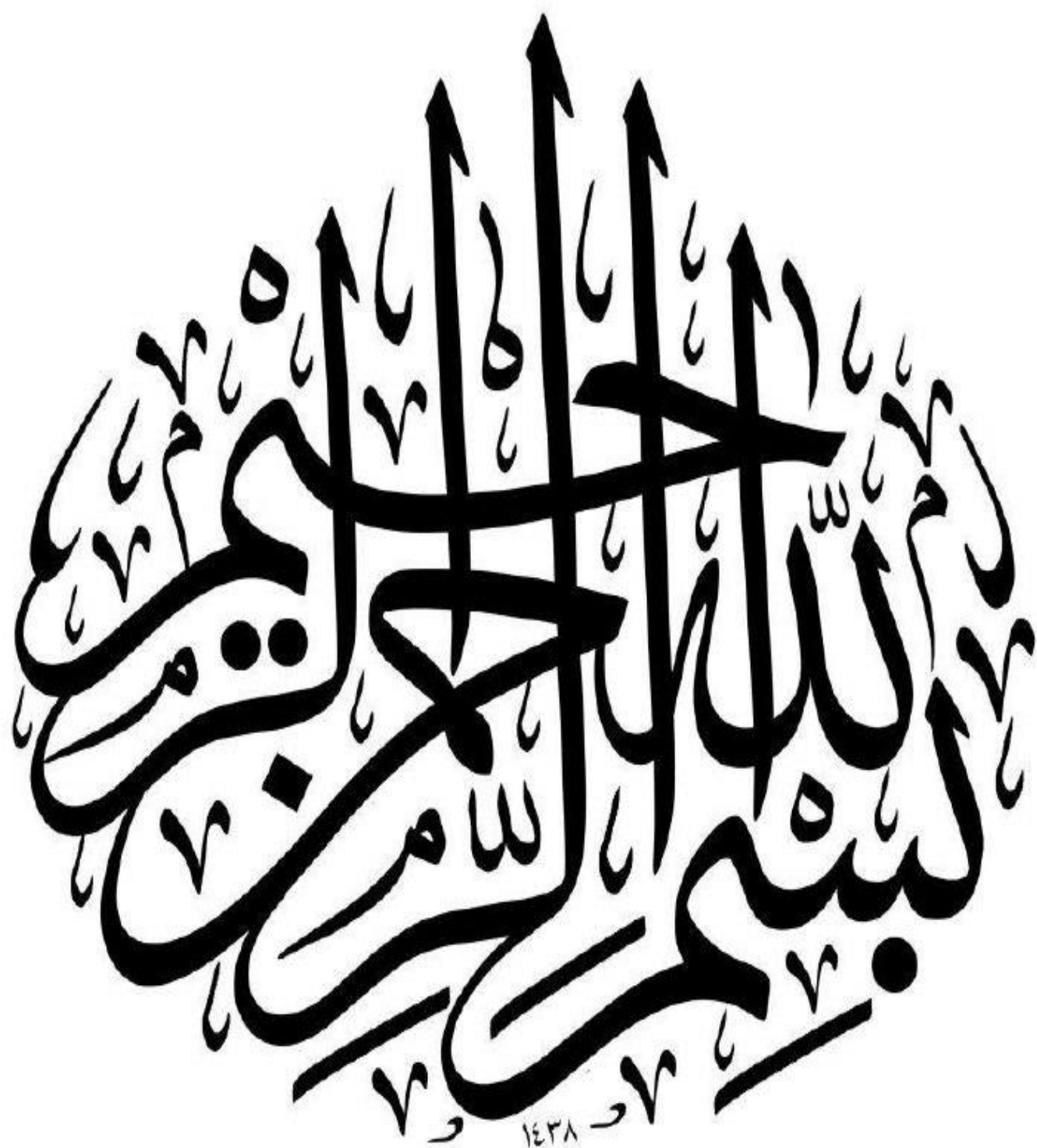
د. منقوري منال

• الطالبة نهاد بن طلحة
ابتسام

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. هرياجي حمزة	أستاذ محاضرة ب	رئيساً
د. منقوري منال ابتسام	أستاذة محاضرة أ	مشرفاً ومقرراً
د. أزموور رشيد	أستاذ محاضرة ب	مناقشاً

2026/2025





إهداء:

بفضل الله وتوفيقه، وبعزيمة لا تلين، أهدي هذا العمل المتواضع ثمرةً
لسنواتٍ من السعي والاجتهاد.

إلى والدي العزيز،

سندي وفخري، من علّمني الصبر والإصرار، وكان دائماً مصدر قوتي...
أهديك هذا الإنجاز عرفاناً بكل ما قدمته لي.

إلى والدتي الحبيبة،

نبع الحنان ودفع القلب، من كانت دعواتها ترافقني في كل خطوة...
أهديك ثمرة جهدي محبةً وامتناناً.

إلى إخوتي، رفاق دربي وسندي الدائم،
أهديكم هذا العمل مع كل معاني الحب والتقدير.

إلى أستاذتي ومؤطرتي الفاضلة “منقوري منال ابتسام”،

التي كانت نبأً أنار دربي، ومصدر إلهامٍ رافق خطواتي،
أهديك هذا العمل تقديرًا لمكانتك في مسيرتي.

إلى زملائي وزميلاتي، وإلى صديقاتي العزيزات،
اللواتي شاركني هذه الرحلة بكل تفاصيلها، أهديكم هذا الإنجاز بكل وفاء.

أسأل الله أن يبارك فيكم جميعًا، وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه
الكريم



شكر وتقدير:

الحمد لله الذي يَسِّرُ لنا الطريق ووفقنا لإتمام هذا العمل، فله الفضل أولاً وآخرًا على ما تحقق من إنجاز.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي ومؤطرتي الفاضلة **“منقوري منال ابتسام”**، على توجيهاتها القيمة، وصبرها، ودعمها المستمر الذي كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى عمال **مؤسسة الأسمنت بني صاف**، على تعاونهم الكريم، وعلى كل ما قدموه لي من معلومات قيّمة ومساعدة صادقة ساهمت في إثراء هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي ستسهم في تطويره.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل أستاذ ساهم في تعليمي وإفادتي، وقدم لي يد العون والنصح، وكان له دور في الوصول إلى ما أنا عليه اليوم.

لكم جميعًا مني كل الشكر والتقدير والامتنان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الأسمنت بني صاف. وقد تناولت الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للقيادة الإبداعية، وهي: الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة من موظفي المؤسسة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.26، بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الأسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%، كما أثبتت النتائج أن قدرة القائد على اكتشاف المشكلات والتنبؤ بها، تعدد أفكاره وسرعة توليد الحلول، قدرته على التكيف مع المتغيرات، وتبنيه للأفكار الجديدة وغير التقليدية، تسهم جميعها في تعزيز مستويات التميز التنظيمي داخل المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قنوات الاتصال الداخلي وتشجيع المبادرات الإبداعية، ومراجعة الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية بصفة مستمرة للحد من الروتين البيروقراطي، فضلاً عن توفير بيئة عمل محفزة تدعم استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، مع دعم تبني التقنيات الحديثة والحلول البيئية المبتكرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، التميز التنظيمي، الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، مؤسسة الأسمنت بني صاف.

Abstract:

This study aimed to identify the role of creative leadership in achieving organizational excellence, through a field study at the Cement Company of Beni Saf. The study addressed four main dimensions of creative leadership: problem sensitivity, fluency, flexibility, and originality. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of the company's employees. Data were analyzed using SPSS V.26, in order to determine the nature of the relationship between creative leadership practices and organizational excellence. The study reached several findings, the most important of which is the existence of a statistically significant effect of creative leadership practices, in all their dimensions, on achieving organizational excellence at the Cement Company of Beni Saf at a significance level of 5%. The results also demonstrated that the leader's ability to detect and anticipate problems, the diversity of ideas and speed of generating solutions, the ability to adapt to changes, and the adoption of new and unconventional ideas all contribute to enhancing levels of organizational excellence within the institution. The study recommended the need to strengthen internal communication channels and encourage creative initiatives, continuously review organizational structures and administrative procedures to reduce bureaucratic routine, as well as provide a motivating work environment that supports attracting and retaining competencies, alongside promoting the adoption of modern technologies and innovative environmental solutions.

Keywords: Creative Leadership, Organizational Excellence, Problem Sensitivity, Fluency, Flexibility, Originality, Cement Company of Beni Saf.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي.
03	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية
09	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للتميز التنظيمي
18	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي.
20	المطلب الأول: دراسات السابقة باللغة العربية
23	المطلب الثاني: دراسات السابقة باللغة الأجنبية
26	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
29	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - بني صاف
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
31	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
32	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
34	المطلب الثالث: دراسة صدق وثبات أداة الدراسة

قائمة المحتويات

38	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
38	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة
41	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيري الدراسة
47	المطلب الثالث: اختيار فرضيات ومناقشة النتائج
62	خلاصة
63	الخاتمة العامة
67	قائمة المصادر والمراجع
71	الملاحق
102	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (01-01)	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.	26
الجدول (02-01)	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والمقبولة.	32
الجدول (02-02)	محاوِر الاستبيان.	33
الجدول (02-03)	ليكرث الخماسي.	33
الجدول (02-04)	الاتساق الداخلي لعبارات المحو الأول.	35
الجدول (02-05)	الصدق البنائي للمحاوِر الجزئية مع الكلي للمتغير المستقل.	36
الجدول (02-06)	الاتساق الداخلي لعبارات المحو الثاني.	36
الجدول (02-07)	معامل ثبات كرومباخ لأداة الدراسة.	38
الجدول (02-08)	خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي.	38
الجدول (02-09)	خصائص العينة حسب الفئة العمرية.	39
الجدول (02-10)	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.	39
الجدول (02-11)	خصائص العينة حسب الخبرة.	40
الجدول (02-12)	خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي.	41
الجدول (02-13)	تحليل نتائج عبارات المحو الأول -بعد الحساسية للمشكلات-.	42
الجدول (02-14)	تحليل نتائج عبارات المحو الأول -بعد طلاقة-.	43
الجدول (02-15)	تحليل نتائج عبارات المحو الأول -بعد المرونة-.	44
الجدول (02-16)	تحليل نتائج عبارات المحو الأول -بعد الأصالة-.	45
الجدول (02-17)	تحليل نتائج عبارات المحو الثاني.	46
الجدول (02-18)	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسات القيادة الابداعية على التميز التنظيمي.	48
الجدول (02-19)	تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA" للمتغيرين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي.	48
الجدول (02-20)	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي.	49
الجدول (02-21)	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسات بعد الحساسية للمشكلات على التميز التنظيمي.	50
الجدول (02-22)	تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA" لبعء الحساسية للمشكلات.	51
الجدول (02-23)	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء الحساسية للمشكلات.	51
الجدول (02-24)	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسات بعد الطلاقة على التميز التنظيمي.	52
الجدول (02-25)	تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA" لبعء الطلاقة.	53
الجدول (02-26)	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء الطلاقة.	53

قائمة الجداول

55	الجدول (02-27)	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسات بعد المرونة على التميز التنظيمي.
55	الجدول (02-28)	تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA" لبعء المرونة.
56	الجدول (02-29)	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء المرونة.
57	الجدول (02-30)	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسات بعد الأصالة على التميز التنظيمي.
58	الجدول (02-31)	تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA" لبعء الأصالة.
58	الجدول (02-32)	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء الأصالة.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	هيكل الدراسة.	الشكل 01
09	ميكانيزمات القيام بالأداء الإبداعي.	الشكل (01-01)
15	المبادئ الرئيسية للتميز المنظمي.	الشكل (01-02)
38	تحليل خصائص عينة الدراسة -النوع الاجتماعي-.	الشكل (02-01)
39	تحليل خصائص عينة الدراسة -الفئة العمرية-.	الشكل (02-02)
39	تحليل خصائص عينة الدراسة -المستوى التعليمي-.	الشكل (02-03)
40	تحليل خصائص عينة الدراسة -الخبرة-.	الشكل (02-04)
41	تحليل خصائص عينة الدراسة -المسمى الوظيفي-.	الشكل (02-05)
50	مخطط يمثل مدى ملائمة خط الانحدار للمتغيرين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي.	الشكل (02-06)
52	مخطط يمثل مدى ملائمة خط الانحدار لبعدها الحساسية للمشكلات والتميز التنظيمي.	الشكل (02-07)
54	مخطط يمثل مدى ملائمة خط الانحدار لبعدها الطلاقة والتميز التنظيمي.	الشكل (02-08)
57	مخطط يمثل مدى ملائمة خط الانحدار لبعدها المرونة والتميز التنظيمي.	الشكل (02-09)
59	مخطط يمثل مدى ملائمة خط الانحدار لبعدها الأصالة والتميز التنظيمي.	الشكل (02-10)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	أداة الدراسة (استبيان)	الملحق رقم 01
75	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	الملحق رقم 02
76	مخرجات نظام الـ "SPSS"	الملحق رقم 03



مقدمة

توطئة:

يشهد العالم المعاصر تحولات دراماتيكية متسارعة في بيئة الأعمال، مدفوعة بالثورة التكنولوجية واشتداد حدة المنافسة العالمية. ولم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على ضمان بقاء المنظمات أو نموها، مما فرض على المؤسسات الإنتاجية، لا سيما الاستراتيجية منها كصناعة الإسمنت، البحث عن نماذج قيادية حديثة تتجاوز النمط البيروقراطي وتبنى الابتكار كمنهج عمل.

وتبرز القيادة الإبداعية كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تراهن عليها المنظمات لتحقيق القفزة النوعية نحو التميز التنظيمي. فالقائد المبدع ليس مجرد مدير يسهر على تنفيذ الخطط، بل هو المحرك الذي يستشعر المشكلات قبل وقوعها، ويولد الحلول البديلة بمرونة وأصالة، مما يخلق بيئة عمل تتسم بالكفاءة والريادة.

1. إشكالية الدراسة:

إن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الإنتاجية الكبرى يتطلب نظاماً متكاملًا يجمع بين جودة العمليات، وكفاءة المورد البشري، والقدرة على التكيف مع التحديات البيئية والاقتصادية. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة لتسليط الضوء على الرابط الحيوي بين ممارسات القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات الطلاقة، المرونة، والأصالة وبين بلوغ عتبة التميز في مؤسسة إنتاجية حيوية، وهي مصنع الإسمنت، الذي يعد ركيزة أساسية في قطاع البناء والأشغال العمومية.

ويمكن تلخيص المشكلة البحثية في التساؤل التالي: ما مدى مساهمة القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - بني صاف؟
الأسئلة الفرعية:

- ما هو مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات الطلاقة، المرونة، الأصالة) في مؤسسة الإسمنت محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين؟
- ما هو مستوى التميز التنظيمي المحقق في مؤسسة الإسمنت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإبداعية مجتمعة وبين تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة؟
- إلى أي مدى يؤثر بعد الحساسية للمشكلات في تعزيز مؤشرات التميز التنظيمي بالمؤسسة؟
- ما هو دور الطلاقة الفكرية للقادة في تحسين المخرجات التنظيمية والوصول للتميز؟
- كيف تساهم المرونة القيادية في تمكين المؤسسة من التكيف مع التحديات وتحقيق التميز؟
- ما مدى مساهمة بعد الأصالة في خلق ميزة تنافسية تدفع المؤسسة نحو التميز التنظيمي؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر ممارسات القيادة الإبداعية على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - بني صاف.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر ممارسة الحساسية للمشكلات من قبل القائد على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - بني صاف.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ممارسة الطلاقة من قبل القائد على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت -بني صاف.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر ممارسة المرونة من قبل القائد على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت -بني صاف.

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر ممارسة الأصالة من قبل القائد على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت -بني صاف.

3. مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع استنادا للمبررات التالية:

• المبررات الذاتية:

-الاهتمام الشخصي بموضوع القيادة الحديثة، خاصة القيادة الإبداعية ودورها في تطوير الأداء التنظيمي.

-الرغبة في تعميق الفهم حول كيفية تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسات.

-السعي إلى ربط المعارف النظرية بالتطبيق الميداني واكتساب خبرة في مجال البحث العلمي.

• المبررات الموضوعية:

- تزايد أهمية القيادة الإبداعية في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة.

-اعتبار التميز التنظيمي من أهم العوامل التي تضمن استمرارية ونجاح المؤسسات.

-الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية، خاصة في مؤسسة الإسمنت بني صاف.

-قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في البيئة المحلية.

- الرغبة في تقديم نتائج وتوصيات عملية تساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

4. أهمية الدراسة:

إثراء الأدب الإداري: تكمن الأهمية في الربط بين متغيرين حيويين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي في بيئة صناعية تفتقر غالباً للدراسات السلوكية، حيث تركز معظم الدراسات في مصانع الإسمنت على الجوانب التقنية والهندسية فقط.

تأصيل المفاهيم: المساهمة في تعميق الفهم لأبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية، الطلاقة، المرونة، والأصالة وكيفية تحولها من مجرد مهارات ذهنية إلى ممارسات إدارية ملموسة.

إطار مرجعي: توفير قاعدة بيانات ومراجعة نظرية يمكن أن يعتمد عليها الباحثون المستقبليون المهتمون بتطوير الأداء في المؤسسات الإنتاجية الكبرى.

5. أهداف الدراسة:

- تحديد مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن مستوى التميز التنظيمي الذي وصلت إليه المؤسسة من وجهة نظر العاملين.
- تحليل طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد الإبداع القيادي والتميز التنظيمي.

6. منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية للموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال استخدام دراسة الحالة والاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 26.

7. حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة إلى ممارسات القيادة الإبداعية كمتغير مستقل بأبعاده (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة)، بينما يتمثل المتغير التابع في التميز التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة الإسمنت-بني صاف.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2026.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة عشوائية من جميع أقسام المؤسسة بمؤسسة الإسمنت بني صاف.

8. مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المراجع العلمية المتنوعة، تمثلت في المقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، وأطروحات الدكتوراه والرسائل الجامعية ذات الصلة، إلى جانب الاستعانة ببعض المواقع الإلكترونية، وذلك بغرض إثراء الجانب النظري وتعزيز نتائج الدراسة بمصادر حديثة وموثوقة.

9. صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة.
- ضعف أو تأخر استجابة بعض أفراد العينة للاستبيان.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة وجمع البيانات وتحليلها.
- وجود بعض الصعوبات في تنسيق المواعيد مع أفراد العينة داخل المؤسسة.
- محدودية بعض المراجع الحديثة المرتبطة بموضوع الدراسة في البيئة المحلية.

10. هيكل الدراسة:

تم اعتماد منهجية "IMRAD"، حيث تم تنظيم محتوى الدراسة في فصلين رئيسيين كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة، يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية المرتبطة بمتغيري الدراسة، القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين:

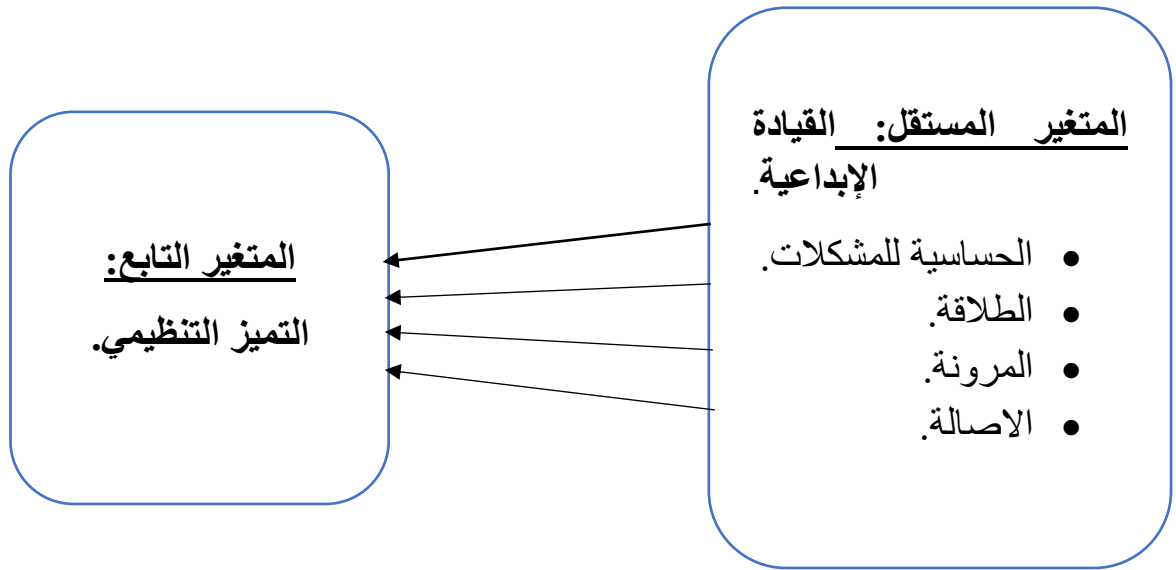
- **المبحث الأول:** تناول الإطار المفاهيمي والنظري لكل من القيادة الإبداعية من حيث المفهوم، الأهمية، الأبعاد، الخصائص، ومهام وصفات القائد المبدع، إضافة إلى التميز التنظيمي من حيث المفهوم، الأهمية، الأبعاد، النماذج، المبادئ، ومبررات التوجه له لتحقيقه داخل المنظمة.

- **المبحث الثاني:** خُصص لعرض الأدبيات التطبيقية، من خلال تقديم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع إجراء مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية، بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف والكشف عن الفجوة البحثية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية، ركز هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة في مؤسسة الأسمنت -بني صاف-، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين:

- **المبحث الأول:** تناول منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.
- **المبحث الثاني:** خُصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري، مع تقديم مجموعة من التوصيات.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي

تمهيد:

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات متسارعة فرضتها العولمة، والتطور التكنولوجي، واشتداد حدة المنافسة، الأمر الذي جعل المنظمات مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من تحقيق التفوق والاستمرارية. وفي هذا السياق برز مفهوم التميز التنظيمي كمدخل استراتيجي يهدف إلى الارتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق قيمة مضافة مستدامة لأصحاب المصلحة.

غير أن تحقيق التميز لا يتحقق بالاعتماد على الأنظمة والإجراءات فقط، بل يتطلب وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير وصناعة الرؤية المستقبلية، وهنا يظهر دور القيادة الإبداعية باعتبارها نمطاً قيادياً يركز على الابتكار، وتحفيز العاملين، وتبني الأفكار الجديدة، وإدارة التغيير بفعالية.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم التميز التنظيمي وأبعاده ومعايير، ثم التطرق إلى القيادة الإبداعية من حيث خصائصها وأهميتها، أهم الدراسات السابقة التي تطرقت للمتغيرين، وصولاً إلى تحليل العلاقة بينهما وبيان كيف تسهم القيادة الإبداعية في تعزيز وتحقيق التميز التنظيمي داخل المنظمة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية

1. مفهوم القيادة الإبداعية :

1.1 تعريف القيادة :

يعرف L.Wolman القيادة بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً. (طريف، 1993، صفحة 41)

أما R.Presthus و T.Pfifner فيعتبران أن "القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الأنانية لهم. (الباقي، 2003، صفحة 34)

كما عرفها بيتر ف دراكر PETER F.DRUCKER بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظريات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى، أما آرثر ويمر ARTHUR WEMER فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، وإفق معه كونتر واودنل CONTEZ AND ODNEL حيث عرفها بأنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. (القطارنة، 2017، صفحة 18، 19)

2.1 تعريف الابداع:

عرفه العالم جوان Gowan على انه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل.

وعرف ايضاً تورانس Torance الإبداع على انه عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين.

ويقول الكسندر روشكا الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة والإبداع بمعناه الواسع وبذلك إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج. (الله، 2009، صفحة 6)

3.1 تعريف القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية هي القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار تبني الفكرة المفيدة ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية والعقلية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار. (محمد، 2010، صفحة 163)

كما عرفت القيادة الإبداعية بأنها القدرة على التغيير والتجديد، والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها، وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات الأتباع، والبيئة المحيطة. (الحسن، 2019، صفحة 16)

وتعرف القيادة الإبداعية بأنها القدرة على التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر، وهي تستند إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق، وكذا قدرتها على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة من الأفكار والمرونة، وذلك كاستجابة لمشكلة ما أو موقف معين. (محمد، 2010، صفحة 161)

أما "القريشي" فعرفت القيادة الإبداعية بأنها: نمط القيادة الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمرح والمبادرة والطرافة والغرابية. (السلام، 2017، صفحة 191)

وأخيراً يمكن القول إن القيادة الإبداعية هي نمط قيادي يقوم على قدرة القائد على التغيير والتجديد، واستشعار المشكلات وحلها بطرق مبتكرة، من خلال توليد الأفكار الجديدة وجمعها وتحليلها وتطبيقها، مع تهيئة مناخ تنظيمي محفز للإبداع وتحفيز الأتباع، بما يحقق تطور الأداء والتميز داخل المؤسسة.

2. أهمية القيادة الإبداعية وخصائصها:

1.2 أهمية القيادة الإبداعية:

تُعدّ القيادة الإبداعية من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات العامة والخاصة، ولاسيما المؤسسات التعليمية، لما لها من أثر واضح في تعزيز الأداء المؤسسي. وتتجلى أهمية القيادة الإبداعية، كما أشار إليها المهنا، في النقاط الآتية (فرج ا.، 2020، صفحة 28):

- تُعدّ القيادة الإبداعية عاملاً محورياً في تحفيز فرق العمل داخل المؤسسات، حيث يُسهم تبني الإبداع في تعزيز الفاعلية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.
- تمثل القيادة الإبداعية الإطار الذي تتكامل داخله المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، بما يضمن الاتساق في التوجهات العامة للمؤسسة.
- تُسهم القيادة الإبداعية في توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة بكفاءة وفاعلية.
- تؤدي القيادة الإبداعية دوراً أساسياً في مواكبة التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، واستثمارها بما يخدم تحقيق أهدافها، لا سيما في المؤسسات التعليمية.
- تدعم القيادة الإبداعية عمليات التطوير والتحسين المستمر، من خلال تشجيع تبني الأفكار الإبداعية وتعزيز تطبيقها عملياً.
- تعمل القيادة الإبداعية على تحفيز المبادرات الإبداعية لدى العاملين، وتنمية ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.
- تُسهم القيادة الإبداعية في تسهيل تفاعل المؤسسة مع الجهات الخارجية، نظراً لما يمتلكه القائد الإبداعي من مهارات اتصال وتواصل فعّالة مع مختلف الأطراف المعنية.
- تُعزز القيادة الإبداعية تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد، وترفع من جودة القرارات المتخذة في مجال حل المشكلات، بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي.

2.2 خصائص القيادة الإبداعية:

يتسم القادة الإبداعيون بمجموعة من الخصائص الشخصية والعقلية والنفسية التي تميزهم عن غيرهم من أنماط القادة، حيث يمتلكون قدرات إبداعية تسهم في تحقيق النجاح والتميز المؤسسي. ومن أبرز خصائص القيادة الإبداعية (هريو، 2022، صفحة 45):

- الانفتاح على التغيير والاستعداد لتقبّل المستجدات والتكيف معها بما يخدم أهداف المؤسسة.
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية وتحليلها بموضوعية من أجل معالجتها بفعالية.
- القدرة على التأثير في البيئة المحيطة والتحكم في متغيراتها بما يحقق التوازن والاستقرار التنظيمي.
- الثقة في قدرات الآخرين على الإنجاز، وتفويض المسؤوليات بما يعزز روح المبادرة والعمل الجماعي.
- احترام آراء واختيارات الآخرين، وتقدير التنوع في وجهات النظر داخل المؤسسة.

- السعي المستمر نحو المعرفة، وتوظيف الثقافة والعلم في دعم عمليات التفكير الإبداعي وصنع القرار.
- التوجه نحو المستقبل من خلال تبني رؤية استشرافية تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تقدير إنجازات العاملين والاعتراف بجهودهم، بما يسهم في رفع مستوى الدافعية والإبداع لديهم.

3 أبعاد القيادة الإبداعية:

تتجسد القيادة الإبداعية في مجموعة من الأبعاد والقدرات العقلية والسلوكية التي تميز القائد عن غيره، وتمكّنه من التعامل الفعّال مع المواقف التنظيمية المتغيرة. والتي يمكن عرضها كما يلي (فرج ا.، 2020، صفحة 112):

أ. الحساسية بالمشكلات:

ويقصد بها قدرة القائد على الوعي بوجود المشكلات، أو الحاجات، أو مظاهر القصور والضعف في البيئة التنظيمية أو في المواقف المختلفة، حيث يتميز بعض الأفراد بسرعة ملاحظتهم للمشكلات والتحقق من وجودها قبل تفاقمها. ويُعد اكتشاف المشكلة خطوة أولى وأساسية في عملية البحث عن الحلول المناسبة لها. كما ترتبط هذه القدرة بملاحظة الأمور غير المألوفة أو الشاذة أو المحيرة في محيط العمل، وإعادة توظيفها، وإثارة التساؤلات حولها، الأمر الذي يفتح المجال أمام التفكير الخلاق. فكلما ازدادت حساسية القائد لإدراك أوجه القصور في المواقف التنظيمية، زادت فرصه في البحث الإبداعي عن حلول مبتكرة، مما يعزز الإبداع الخلاق داخل المؤسسة.

ب. الطلاقة:

تشير الطلاقة إلى قدرة القائد على إنتاج عدد كبير من الأفكار خلال فترة زمنية محددة، وبمعدل يفوق المتوسط العام. ويتميز القائد المبدع بالطلاقة في التفكير، التي تتجسد في كثرة الاستجابات وسرعة توليدها، بما يسمح بتعدد البدائل والخيارات عند مواجهة المشكلات أو اتخاذ القرارات، وهو ما يسهم في تعزيز فعالية الأداء التنظيمي.

ت. المرونة:

تعني المرونة قدرة القائد على التفكير بطرق وأساليب متنوعة، والنظر إلى المشكلات من زوايا وأبعاد مختلفة، بعيداً عن الجمود الفكري أو التعصب لوجهة نظر واحدة. كما تتمثل في سهولة تغيير المواقف أو تعديل وجهات النظر تبعاً لمعطيات الموقف، وإعادة تفسير الأهداف أو المهام، أو تغيير استراتيجيات العمل واتجاهات التفكير. وتُعد المرونة من أهم أبعاد القيادة الإبداعية، لما لها من دور في تمكين القائد من التكيف مع المتغيرات وتحقيق حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.

ث. الأصالة:

تعبّر الأصالة عن قدرة القائد على توليد أفكار جديدة، نادرة، ومفيدة، وغير قائمة على تكرار أفكار سابقة، حيث تتسم هذه الأفكار بعدم المألوفية والبعد عن التقليد. وتقاس الأصالة بمدى ندرة الفكرة وقلة شيوعها داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، فكلما قلت درجة تكرار الفكرة، ازدادت درجة أصالتها. وتُعد الأصالة من الأبعاد الجوهرية للقيادة الإبداعية، لما تسهم به في إحداث التميز والتفرد في الأداء المؤسسي.

4 مهام وصفات القائد المبدع:

لم تعد مهام القائد المبدع في المنظمات المعاصرة تقتصر على الوظائف الإدارية التقليدية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بل اتسعت لتشمل أدواراً أكثر شمولية وتكاملاً، تُمكنه من مجابهة التحديات والتهديدات الراهنة والمستقبلية التي تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة. ويُنظر إلى القائد المبدع بوصفه فاعلاً استراتيجياً يسهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية.

وفي هذا الإطار، يتمثل الدور الجوهري للقائد المبدع في امتلاكه رؤية مستقبلية شاملة تستشرف الأبعاد المختلفة للمنظمة وبيئتها، وتشمل هذه الرؤية تصور وضع المنظمة خلال السنوات الخمس القادمة من حيث الأداء التسويقي، والفني، والمالي، وكذلك من حيث الموارد البشرية من حيث الكم والنوع. كما تتضمن تحديد مزيج المنتجات والخدمات التي ستقدمها المنظمة للسوق، وترتيبها التنافسي بين المنظمات المنافسة، وتحديد فئات العملاء المستهدفين، إضافة إلى الإنجازات ومجالات التميز التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

كما يُسهم القائد المبدع في تصميم رسالة المنظمة استنادًا إلى قراءة دقيقة واستشراف واسع لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، بحيث تعكس هذه الرسالة طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة، والأسواق المستهدفة، والتزامات المنظمة تجاه عملائها وأصحاب المصلحة. ويعمل القائد على بناء إدراك مشترك لهذه الرسالة عبر مختلف المستويات التنظيمية والقطاعات الأفقية، بما يضمن توحيد الجهود وتكاملها.

ويُعدّ غرس الإبداع كقيمة واتجاه وسلوك ضمن ثقافة المنظمة من المهام الأساسية للقائد المبدع، حيث يسعى إلى تنمية السلوكيات الإبداعية لدى العاملين من خلال التمكين، والتحفيز، والتعزيز الإيجابي، وتهيئة مناخ تنظيمي يشجع المبادأة والتجريب. كما يعمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز ارتباط أهداف العاملين بأهداف المنظمة، وتؤكد الالتزام المشترك بتحقيقها.

ومن مهام القائد المبدع أيضًا تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين، من خلال تشجيعهم على الاستقلالية والمبادأة وتحمل المسؤولية، فضلًا عن مراعاة أن يكون تصميم العمل مثيرًا ومحفزًا، يسهم في رفع مستويات الإبداع والإنتاجية، ويعكس قدرة القائد على إشعال روح المنافسة الإيجابية والإبداع بين مرؤوسيه.

كما يجمع القائد المبدع في أدائه بين أدوار متعددة، إذ يكون مدربًا وميسرًا وقائدًا ثقافيًا في آن واحد، يعمل على ترسيخ الإحساس المشترك برسالة المنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية تؤكد أن كل فرد عنصر فاعل ومُمكن بما يكفي للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. إضافة إلى ذلك، يحرص القائد المبدع على تطوير القدرات القيادية لدى تابعيه، وإثارة دوافعهم نحو التنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي، بما يسهم في بناء موارد بشرية تنافسية.

وقد أشار عدد من الباحثين إلى نموذج وصفي للقائد الإداري المبدع، يتمثل في مجموعة من الصفات الأساسية، من أبرزها: أن يكون القائد نموذجًا يُحتذى به، قادرًا على تمكين الآخرين، وصاحب رؤية واضحة ومشاركة يعمل على تحقيقها، ومشجعًا للإبداع والابتكار، إضافة إلى قدرته على تحدي الواقع القائم من خلال البحث عن الفرص وتجنب المخاطر غير المحسوبة. (الفاعوري، 2005، الصفحات 186-187)

5. العوامل المؤثرة على القيادة الإبداعية:

تتأثر القيادة الإبداعية بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تتوزع بين عوامل ذاتية تتعلق بشخصية القائد، وعوامل تنظيمية وبيئية ترتبط بالمؤسسة ومحيطها. ويؤدي تفاعل هذه العوامل دورًا محوريًا في تحديد مستوى ممارسة القيادة الإبداعية وفعاليتها داخل المنظمة، ويمكن عرض أهم هذه العوامل على النحو الآتي: (العال، 2019، الصفحات 78-79)

أولاً، العوامل الشخصية للقائد، وتتمثل في السمات والأنماط الشخصية التي يتسم بها القائد، وسلوكه القيادي، والتي تشمل السمات الجسمية، والنفسية، والسلوكية. فشخصية القائد، وما يتمتع به من ثقة بالنفس، ودافعية، ومرونة فكرية، وقدرة على التواصل والتأثير، تُعد من المحددات الأساسية لقدرته على تبني السلوك الإبداعي وتشجيعه لدى الآخرين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي

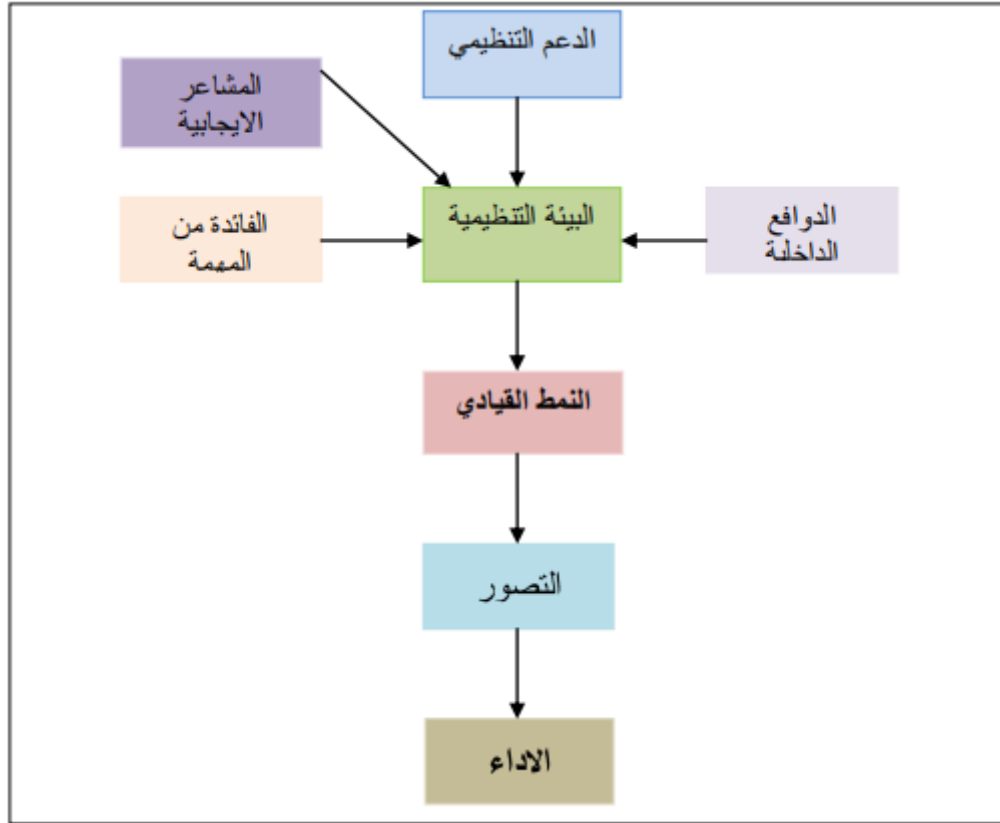
ثانيًا، أهداف المؤسسة، حيث تؤثر طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في نمط القيادة المتبع. فالمؤسسات التي توازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل تكون أكثر قابلية لتبني القيادة الإبداعية، نظرًا لاعتمادها على التخطيط الاستراتيجي، والابتكار، واستشراف المستقبل في تحقيق التميز والاستدامة.

ثالثًا، خصائص المؤسسة وتنظيمها الداخلي، والتي تشمل نوع المؤسسة وحجمها، وطبيعة نشاطها وإنتاجها، والأساليب التنظيمية المتبعة، وهيكلها التنظيمي، ونوعية المهام الموكلة للعاملين. كما تلعب نظم الحوافز المادية والمعنوية، وطبيعة جماعة العمل، ومستوى التعاون والتفاعل بين أفرادها، دورًا مهمًا في دعم أو إعاقة ممارسة القيادة الإبداعية داخل المؤسسة.

رابعًا، العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية. إذ تتأثر القيادة الإبداعية بالظروف الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والتشريعية، إضافة إلى طبيعة المنافسة والتغيرات التي تطرأ على السوق. كما أن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، ومدى دعمه للابتكار والتجديد، يُعد من العوامل الحاسمة في تعزيز القيادة الإبداعية أو الحد منها.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن القيادة الإبداعية هي نتاج تفاعل معقد بين خصائص القائد، وطبيعة المؤسسة، وأهدافها، وظروفها البيئية، الأمر الذي يستدعي تهيئة بيئة تنظيمية داعمة، واختيار قيادات قادرة على توظيف هذه العوامل بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي. ويمكن تلخيص هذه العوامل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): ميكانيزمات القيام بالأداء الإبداعي.



المصدر: (واعر، 2015، صفحة 111)

نستنتج مما سبق أن القدرات الإبداعية للفرد تتأثر بدرجة الحرية في العمل، وطبيعة المناخ البيئي، ونمط القيادة، ومستوى الحوافز، فضلاً عن المواقف التنظيمية التي يمر بها. وتحدد هذه العوامل من خلال البناء التنظيمي للمؤسسة، الذي يُعد من أهم مقومات الإبداع الإداري. (واعر، 2015، صفحة 111)

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للتميز التنظيمي.

1. مفهوم التميز التنظيمي:

1.1. تعريف التميز:

يعود أصل مصطلح التميز في اللغة العربية إلى الفعل تَمَيَّزَ، أي انفرد وامتاز عن غيره بسمات وخصائص فارقة تجعله مختلفاً ومُعَرِّفاً بها. وقد ورد هذا المصطلح في المعجم الوسيط باعتباره اسم مصدر من الفعل تَمَيَّزَ، ويُقال: تَمَيَّزَتِ الجماعة أي انفردت عن سواها. وبالقِيَاس على ذلك، تُوصَفُ المنظمة المتميزة بأنها المنظمة المتفردة والممتازة التي تتجاوز غيرها من المنظمات المنافسة.

(maajim.com, consulté le 27/01/2026)

أما في اللغة الإنجليزية، فيُقابل مصطلح التميز كلمة Excellence، والتي يعود استخدامها إلى الفكر الإغريقي القديم من خلال مفهوم Aristeia، وهو مفهوم يتكون من مقطعين؛ الأول (Ar) ويشير إلى الخير أو تدفق الضوء، والثاني (Iston) ويدل على الاستقرار والتوافق، بما يعكس حالة من التفوق المنسجم والمتوازن. (مجمع اللغة العربية، 2005، صفحة 893)

كما ترى الباحثة منال يوسف أن أصل مصطلح التميز يعود إلى الكلمة اللاتينية Excellere، والتي تعني الارتفاع أو السمو فوق الآخرين. وترتبط فكرة التميز ارتباطاً وثيقاً بثلاثة مصطلحات أساسية هي: (Excel, Excellent, Excellence)؛ حيث يدل مصطلح (Excel) على الفعل الذي يعبر عن التفوق والامتياز في أداء الأعمال، بينما يشير مصطلح (Excellence) إلى الاسم الذي يعبر

عن الجودة والروعة، ويتضمن ضمناً المقارنة بين مستويين يكون أحدهما أفضل من الآخر في جوانب معينة، في حين يُستخدم مصطلح (Excellent) كصفة للدلالة على التميز والبرز، أي بلوغ مستوى عالٍ من الجودة والأداء (N, 2007, pp. 307-321).

2.1 تعريف التميز التنظيمي:

يُعرّف التميز التنظيمي بأنه مجموعة الآليات والممارسات المنهجية التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق نجاحات مهنية متكاملة، منسجمة مع احتياجاتها ونتائجها وأدائها العام، وبما يعزز كفاءة القيادات الإدارية والأكاديمية، ويسهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة قادرة على تحقيق إنجازات مستدامة على مختلف المستويات داخل المنظمة. (عيداروس، 2014، صفحة 100)

كما يُعرّف التميز التنظيمي بأنه عملية مستمرة تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية كما وردت في رؤيتها، بما يضمن تجسيد رسالتها على أرض الواقع، وذلك عبر بذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيق رضا مختلف أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها. (iyer, 2017, p. 315)

يُعرّف التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على استثمار الفرص الاستراتيجية استناداً إلى تخطيط استراتيجي فعال، والالتزام برؤية واضحة ومحددة، مدعومة بتوافر الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية اللازمة لتحقيق مستويات عالية من الأداء. كما يُشير التميز التنظيمي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق بصورة استراتيجية، ومواجهة المشكلات بكفاءة، وبلوغ أهدافها بفعالية، بما يميزها عن المنظمات المماثلة والمنافسة لها. (أحمد، 2015، صفحة 11)

وكما عرفه أيضاً دافيد كينغ King David إلى أن التميز التنظيمي هو أن تصل المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها، وهذا بما لديه من موارد وإمكانات. (ل، 2018، صفحة 96) وكتعريف شامل للتميز التنظيمي نقول بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق ومستدام من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية واضحة ورسالة محددة، والاستثمار الأمثل للموارد والفرص المتاحة. كما يعكس عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة، وتعزيز كفاءة القيادات، وخلق بيئة تنظيمية محفزة تحقق رضا أصحاب المصلحة، وتمنح المنظمة مكانة تنافسية تميزها عن غيرها.

2. متطلبات التميز التنظيمي:

لخص السلمي أهم متطلبات التميز التنظيمي فيما يلي: (السلمي، 2002، الصفحات 26-27)

- القيادة الفعالة القادرة على وضع الأسس والمعايير، وتوفير متطلبات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، بما يعزز فرص المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي.
- بناء استراتيجي متكامل يعكس التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى آليات إعداد هذه الخطط وتنفيذها.
- منظومة واضحة من السياسات والإجراءات التي تنظم عمل المنظمة، وتوجه القائمين على الأداء نحو قواعد وأسس اتخاذ القرار.

- هياكل تنظيمية مرنة تتسم بانسيابية الاتصالات، وتدعم اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، وتكون قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بما يهيئ بيئة محفزة للإبداع.

- نظام معلومات متكامل يضمن توفير المعلومات اللازمة، وتحديد مصادرها ووسائل جمعها ومعالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، بما يدعم عملية اتخاذ القرار.
- اعتماد نظام حديث لإدارة الموارد البشرية يشمل تخطيط واستقطاب وتكوين وتنمية الموارد البشرية، وتوجيه أدائها بما يخدم أهداف المنظمة.

- نظام لإدارة الأداء يتضمن تحديد الأعمال والوظائف المطلوب تنفيذها، إلى جانب تقييم وتقويم الإنجازات في ضوء الأهداف ومعايير الأداء المعتمدة.
- نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، كتصميم الوظائف والترقية والنقل وغيرها، بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- وبالإضافة إلى ما سبق، يرى بوسالم أن التميز التنظيمي يقوم على مجموعة من المتطلبات، من أبرزها: (بوسالم، 2014-2015، صفحة 108)
- القيادة، باعتبارها الداعم الرئيس والمتطلب الأول لتحقيق التميز التنظيمي، من خلال سلوك القادة وتشجيعهم للعاملين على التميز.
- التميز المرتكز على الزبائن، حيث يُعد الزبون الحكم الأساسي على جودة الخدمات ونوعية المنتجات، ويسهم فهم احتياجاته الحالية والمستقبلية في تعزيز ولائه والاحتفاظ به.
- التوجه الاستراتيجي، من خلال تبني خطط تطوير تحقق التنسيق والتكامل الاستراتيجي بين مختلف أجزاء المنظمة.
- التعلم والتحسين المستمر، بوصفهما عنصرين أساسيين في الوصول إلى التميز، لما لهما من دور في توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار وتنمية المعرفة.
- التركيز على الأفراد، إذ يعتمد نجاح المنظمة بدرجة كبيرة على مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين، في ظل ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتمكين.
- تطوير الشراكات، عبر إقامة علاقات استراتيجية طويلة الأجل قائمة على المنفعة المتبادلة مع الشركاء الخارجيين، بما يحقق قيمة مستدامة.
- الإدارة بالحقائق، من خلال الاعتماد على البيانات الفعلية في تصميم العمليات وقياس النتائج، وتحسين الأداء استناداً إلى التغذية الراجعة.
- توجيه النتائج، عبر تحقيق التوازن بين احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، بما يضمن خلق قيمة شاملة لهم.
- المسؤولية الاجتماعية، حيث تؤكد مناهج التميز على السلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لما لهما من أثر إيجابي على المصالح طويلة الأجل للمنظمة.

3. أبعاد التميز التنظيمي ومبادئه:

1.3 أبعاد التميز التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين والدارسين أبعاد التميز التنظيمي من زوايا مختلفة، حيث يشير بورتر (Porter) إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تحقق التميز في جميع المجالات في آن واحد، الأمر الذي يفرض عليها تحديد مجال أو مجالات التميز التي تركز عليها. وقد اتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة على وجود عدة أبعاد رئيسية للتميز التنظيمي، من أهمها: تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، التميز في تقديم الخدمة، تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز المعرفة، وتمرير الثقافة التنظيمية، وغيرها. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأبعاد (كركود، 2021، الصفحات 148-149):

أ. تميز الهيكل التنظيمي:

يقصد به اعتماد المنظمة على هيكل تنظيمي يتسم بدرجة من المرونة، بما يسمح لها بالقدرة على التغيير واستغلال الفرص، وتسريع عملية اتخاذ القرارات، خلافاً للهيكل التنظيمية الجامدة التي تحد من حركية أعضاء الفريق.

ب. تميز القيادة:

يتجلى التميز القيادي في قدرة القائد على استثمار الفرص التنظيمية التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات المختلفة، حيث تؤثر القيادة بشكل مباشر في تحقيق التميز من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على التوجه نحو الأداء المتميز.

ت. تميز الموارد البشرية:

يقصد به تمتع العاملين بقدر كافٍ من المهارات والقدرات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، من خلال تقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والإبداع، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ث. تميز الثقافة التنظيمية:

يشير التميز من خلال الثقافة التنظيمية إلى تميز القيم والمعتقدات السائدة بين أفراد المنظمة، والتي تشمل عناصر مثل الانفتاح، والتعاون، والثقة، والأصالة. وتؤثر هذه الثقافة بشكل مباشر في مستوى أداء وإنجاز المرؤوسين، الأمر الذي ينعكس على نجاح المنظمة وتميزها.

ج. تميز الاستراتيجية:

يتمثل تميز الاستراتيجية في سعي المنظمة إلى تحقيق التفوق في أدائها من خلال التحرك وفق رؤية واضحة ومتكاملة، بما يضمن تميز الخطوات والإجراءات المتخذة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. ومن أبرز الاستراتيجيات التي يتعين على المنظمات المتميزة تبنيها ما يلي:

• استراتيجية التحسين والتميز في الأداء:

تلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية بهدف اكتساب ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى، وذلك من خلال إحداث تغييرات مخططة في أساليب وطرق العمل، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية. ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية وقتاً وموارد وجهوداً كبيرة، إضافة إلى دعم القيادة لتحقيق الرؤية والوصول إلى التميز التنظيمي.

• استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات:

تعنى هذه الاستراتيجية بتطوير وتحسين المنتجات والخدمات الحالية، إلى جانب تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتميزة، مع الارتقاء بمستوى الجودة بما يفوق توقعات العملاء، خاصة في ظل شدة المنافسة وتطور متطلبات السوق.

• استراتيجية الاهتمام بالعميل:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تركيز الجهود وتوجيه الموارد اللازمة لإرضاء العميل، من خلال تلبية احتياجاته وتطلعاته، وتقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى، مع العمل على تحسينها بشكل مستمر.

ح. التميز في تقديم الخدمة:

يتحقق التميز في تقديم الخدمة من خلال تبني مجموعة من القواعد والممارسات التي تسهم في تطوير مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، مثل وضع العميل في مقدمة الأولويات، وبناء علاقات طويلة الأمد معه بعد البيع، وتعزيز قدرات المنظمة من أجل تقديم خدمة عالية الجودة.

خ. تميز المعرفة:

يعد تميز المعرفة من العناصر الأساسية التي تفرق بين المنظمة الناجحة وغيرها من المنظمات، ويقصد به إدارة المعرفة بطريقة تضمن انسياب المعلومات بين أفراد المنظمة بسلاسة، واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع. ومن أبرز الأخطاء التي تقع فيها بعض المنظمات حصر المعرفة وتخزينها دون إيصالها إلى المعنيين، مما يؤثر سلباً على أدائها، خاصة في ظل عصر الثورة المعرفية.

2.3 مبادئ التميز التنظيمي:

يمكن تحديد المبادئ الأساسية للتميز المنظمي في ثمانية مبادئ رئيسية، تتمثل فيما يلي (باشيوة، 2018، الصفحات 20-21):

أ. القيادة والثبات على الأهداف:

ويقصد بها قدرة القائد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة، من خلال تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة عبر صياغة واضحة للرؤية والرسالة، إضافة إلى قدرته على تحفيز العاملين وشحنهم لاتباعه نحو تحقيق تلك الرؤية والرسالة.

ب. الإدارة من خلال العمليات والحقائق:

تعتمد المنظمة في صنع قراراتها على الحقائق والمعلومات الموثوقة المستمدة من نتائج قياس الأداء ومؤشرات كفاءة العمليات والأنظمة، إلى جانب تحديد احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المعنية. كما تسهم هذه الإدارة في ترابط الأعمال، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية وروح الفريق، بما يضمن تقديم الخدمات بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

ت. الاهتمام والتصويب نحو النتائج:

تقوم المنظمة بمراجعة سياساتها واستراتيجياتها في ضوء التغذية الراجعة، مع ضرورة تحقيق النتائج التي تلبي تطلعات جميع الشركاء. كما يشترط أن تتسم المنظمة بالمرونة وسرعة التكيف، والقدرة على الاستجابة الفورية لمتطلبات التميز، إلى جانب الاستعداد المستمر للقياس واستشراف الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية.

ث. التركيز على خدمة المتعاملين:

يتحقق هذا المبدأ من خلال تقديم قيمة مضافة حقيقية وبصورة مستمرة للمتعاملين، والتعرف على احتياجاتهم وفهم متطلباتهم الحالية والمستقبلية، مع تشخيص المعوقات ومكامن القصور أو التأخير، بما يسهم في بناء علاقة متميزة ومستدامة مع جميع المتعاملين.

ج. تنمية العاملين وإشراكهم:

تنطلق المنظمة من إدراكها لأهمية الموارد البشرية والمعرفية ودورها في تحقيق التميز المنظمي المستدام، من خلال تحديد وفهم متطلبات العاملين من حيث المهارات الحالية والمستقبلية اللازمة لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والأهداف. وبناءً على ذلك، يتم إعادة هندسة العمليات، وتوظيف الكفاءات المناسبة، والعمل على تنمية قدراتهم بما يخدم الأهداف المرسومة.

ح. التعلم والإبداع والابتكار والتحسين المستمر:

تسعى المنظمة إلى إدارة التغيير بفعالية، من خلال الانفتاح على أفكار وآراء جميع الأطراف المعنية والاستفادة منها، في ظل علاقات تقوم على الثقة والاحترام المتبادل. ويسهم ذلك في تحقيق التميز في الأداء عبر تحويل المعرفة إلى إبداع وابتكار يحقق قيمة مضافة، بما يدعم التطوير والتحسين المستمر.

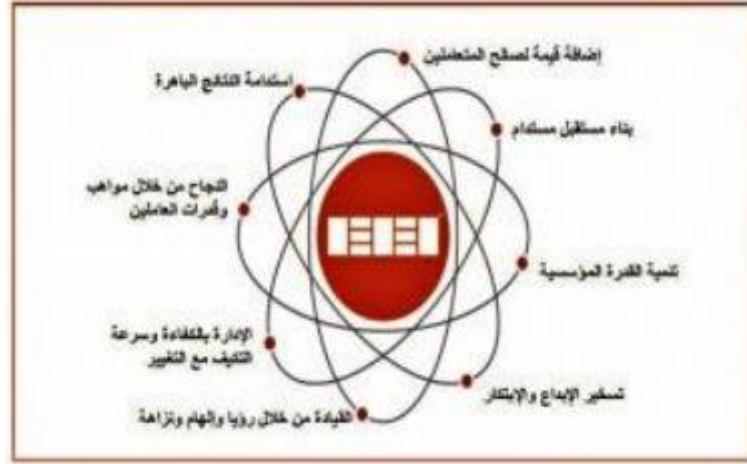
خ. تطوير الشراكات مفهوماً وممارسة:

تعمل المنظمة على بناء وتطوير علاقات شراكة طويلة الأمد تقوم على تبادل المنافع بين الأطراف، سواء مع المتعاملين أو الموردين أو المجتمع أو المنظمات الأخرى، في إطار من الانفتاح والثقة والاحترام المتبادل.

د. المسؤولية المجتمعية:

تلتزم المنظمة بممارسة أنشطتها بشفافية ومسؤولية تجاه أدوارها البيئية والاجتماعية والاقتصادية، سعياً منها للحد من الآثار السلبية المحتملة لأنشطتها، وتحقيق أثر إيجابي مستدام على المجتمع المحلي، بيئياً واجتماعياً واقتصادياً، في الحاضر والمستقبل.

الشكل (01-02): المبادئ الرئيسية للتميز المنظمي.



المصدر: (باشيو، 2018، صفحة 19)

4. نماذج التميز التنظيمي:

تُعدّ نماذج التميز التنظيمي أطرًا إدارية حديثة تهدف إلى تحسين أداء المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال ترسيخ مبادئ الجودة والتحسين المستمر والتركيز على أصحاب المصلحة. وقد تنوعت هذه النماذج باختلاف البيئات التي نشأت فيها، مع اشتراكها في السعي نحو تحقيق التميز والاستدامة المؤسسية :

أ. النموذج الأوروبي للتميز:

يُعدّ النموذج الأوروبي للتميز إطارًا إرشاديًا يهدف إلى تحفيز قادة المنظمات والعاملين فيها على تحسين مختلف العمليات والعلاقات التنظيمية، إذ يُستخدم كأداة لتقويم الأداء وتحقيق التحسين المستمر داخل المنظمات الأوروبية. وقد شكّل هذا النموذج الأساس الذي استندت إليه غالبية جوائز الجودة الوطنية والإقليمية في أوروبا.

كما يُعتبر النموذج الأوروبي للتميز أحد أبرز نماذج إدارة التميز الأكثر شيوعًا في الفكر الإداري المعاصر. وتنطلق فلسفته من أن التميز في الأداء، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتحقيق المنافع لمختلف أصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع ككل، لا يتحقق إلا من خلال قيادة فعالة تتولى صياغة السياسات والاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، واستثمار العلاقات، والإشراف على العمليات التنظيمية بكفاءة.

ويركز هذا النموذج على أن القيادة تمثل المحور الأساسي في عمل المنظمة ومساراتها، حيث تتحمل العبء الأكبر من المسؤولية في تحديد الرؤية المستقبلية، وصياغة الاستراتيجيات، واستشراف التوجهات المستقبلية، ووضع السياسات، وصنع القرارات التي يتوقف عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. ومن أهم خصائص القائد الناجح السعي الدائم نحو التميز، من خلال العمل على تحسين جودة المخرجات، ونشر ثقافة الابتكار والإبداع بين العاملين، والوعي بقدرات المنافسين، وتنمية العلاقات مع البيئة الخارجية واستثمارها بما يخدم مصالح المنظمة.

وفي هذا السياق، يرى النموذج الأوروبي للتميز أن القادة المتميزين يسعون إلى تطوير وتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، والعمل على ترسيخ القيم والنظم المؤسسية اللازمة لضمان النجاح المستدام، وهو ما ينعكس بوضوح في سلوكياتهم وممارساتهم العملية. وخلال فترات التغيير، يحرص هؤلاء القادة على الحفاظ على ثبات الهدف، مع امتلاك القدرة على توجيه المنظمة نحو مسارات جديدة عند الضرورة، وتحفيز العاملين على مواكبة هذه التغيرات.

ويشتمل معيار القيادة وفق النموذج الأوروبي لإدارة الجودة على مجموعة من المعايير الفرعية، تتمثل في: معيار القيادة، ومعيار السياسات والاستراتيجيات، ومعيار الأفراد، ومعيار الشركاء

والموارد، ومعيار العمليات، ومعيار نتائج الزبائن، ومعيار نتائج الأفراد. (RUSSELL, 2000, p. 23)

ب. النموذج الجزائري للتميز:

يُعدّ النموذج الجزائري للجودة أحد النماذج الرائدة على مستوى القارة الإفريقية والعالم العربي، إذ يُمثل في جوهره امتداداً وتكييفاً لنماذج عالمية سبّاقة في مجال إدارة الجودة والتميز. ويأتي هذا النموذج في إطار الجهود المتواصلة التي تبذلها الجزائر للارتقاء بأداء منظماتها، وتعزيز تبني الممارسات والتقنيات الإدارية الحديثة، بما يسهم في تحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي.

وقد تم اعتماد هذا النموذج في أعقاب إنشاء المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)، الذي تُعدّ مهمته الأساسية إعداد ونشر المعايير الجزائرية للجودة، والعمل على مواءمتها مع الاتفاقيات والمعايير الدولية التي صادقت عليها الجزائر. كما يتولى المعهد منح شهادات المطابقة، ومتابعة مدى الالتزام بشروط تطبيقها وفقاً للتشريعات المعمول بها، إلى جانب تقديم تحفيزات مالية معتبرة تشجيعاً للمنظمات على تبني وتطبيق مواصفات الأيزو 9000. (قبطان، 2014، صفحة 28)

ت. النموذج الياباني للتميز:

منذ النصف الثاني من القرن العشرين، لوحظ الارتفاع الملحوظ في القدرة التنافسية للشركات اليابانية مقارنة بنظيراتها الأوروبية والأمريكية، ويُعزى هذا التفوق بدرجة كبيرة إلى الاهتمام الواسع الذي أولته اليابان لحركة الجودة داخل منظماتها. وقد أسهم ذلك في تطوير عدد من نماذج التميز التنظيمي، من أبرزها جائزة ديمينج للتميز ونموذج كانو للتميز، وغيرها من النماذج الداعمة لفلسفة التحسين المستمر.

وفي هذا الإطار، أنشأ اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين جائزة ديمينج (Deming Prize)، والتي حظيت بمكانة مرموقة في اليابان، حيث اعتُبرت بمثابة جائزة عالمية تعادل في قيمتها المعنوية جائزة نوبل. وقد شكّلت هذه الجائزة اللبنة الأولى لانطلاق الاهتمام بالتميز التنظيمي، لما كان لها من دور محوري في دعم تحسين الجودة وتحقيق مستويات عالية من الأداء، الأمر الذي جعلها الأساس الذي انبثقت منه مختلف نماذج التميز لاحقاً.

ويجدر بالذكر أن جائزة ديمينج كانت تُمنح في بداياتها للمؤسسات اليابانية فقط، ثم توسع نطاقها لاحقاً ليشمل منظمات غير يابانية، بعد أن أبدت اهتماماً متزايداً بالمشاركة والتنافس للفوز بها. وتنقسم هذه الجائزة إلى فئتين رئيسيتين، هما:

- جائزة ديمينج للأفراد: وهي جائزة سنوية تُمنح للأفراد الذين قدّموا إسهامات متميزة في مجال الجودة والتميز التنظيمي.
- جائزة ديمينج للتطبيق: وهي جائزة سنوية تُمنح للمنظمات التي حققت تحسينات بارزة في أدائها المؤسسي.

وتُعدّ هذه الجائزة مفتوحة أمام جميع المنظمات، سواء في القطاع العام أو الخاص، كبيرة كانت أم صغيرة، وعلى المستويين المحلي والدولي. (www.deming.com, consulté le 05/02/2026)

ث. النموذج الأمريكي:

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكوم بالدريج للتميز في عام 1987م، مستندة في بنائه إلى عدد من المبادئ المستمدة من نموذج ديمينج الياباني. ويهدف هذا النموذج إلى نشر ودعم المفاهيم المرتبطة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات، وتعزيز قدراتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة المتزايدة.

ويقوم نموذج مالكوم بالدريج على مجموعة من مفاهيم التميز الأساسية، من أبرزها القيادة ذات الرؤية، حيث يُنَاط بالقيادة تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ووضع توقعات أداء عالية، وترسيخ القيم المؤسسية. كما يؤكد النموذج على التميز المرتكز على رغبات المتعاملين، إذ يُعَدُّ بناء علاقات قوية مع العملاء وفهم آرائهم عاملاً مؤثراً في تحقيق تميز المنظمة واستدامته.

ويركز النموذج كذلك على التعلم التنظيمي والشخصي باعتباره شرطاً أساسياً لتحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال التحسين المستمر والقدرة على التكيف مع التغيرات. كما يُبرز أهمية تقدير قيمة العاملين والشركاء، نظراً لاعتماد نجاح المنظمة بدرجة كبيرة على معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، إلى جانب تنمية علاقات الشراكة الفعالة.

ومن المفاهيم الجوهرية التي يتضمنها النموذج أيضاً المرونة التنظيمية، التي تمكن المنظمة من سرعة الاستجابة للتغيرات، والتركيز على المستقبل لفهم العوامل قصيرة وطويلة الأجل المؤثرة في أدائها. إضافة إلى ذلك، يدعو النموذج إلى الإدارة الداعمة للإبداع بهدف إحداث التغيير والتحسين في الخدمات والعمليات، والإدارة القائمة على الواقع من خلال الاعتماد على المعلومات الناتجة عن قياس وتحليل أداء العمليات والنتائج الرئيسية.

كما يشدد النموذج على المسؤولية العامة والمواطنة المؤسسية، من خلال الالتزام بالسلوك الأخلاقي وتعزيز ممارسات المواطنة الجيدة، إلى جانب التركيز على النتائج وخلق القيمة، حيث تُستخدم النتائج في تحقيق قيمة متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة. ويؤكد النموذج كذلك على انتهاج منهج النظم، باعتبار أن معايير تشكل نظاماً متكاملًا يُدار من منظور شامل يهدف إلى تحقيق تفوق الأداء التنظيمي.

وتعتمد آلية عمل نموذج مالكوم بالدريج على وجود علاقات مترابطة وتفاعلية بين معايير مختلفة، حيث يتم تصنيف هذه المعايير ضمن ثلاث مجموعات رئيسية. تتمثل المجموعة الأولى في القيادة والاستراتيجية والتوجه نحو العملاء، وتركز على تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والسعي نحو استغلال الفرص المستقبلية. أما المجموعة الثانية فتشمل الموارد البشرية وإدارة العمليات ونتاج الأعمال، وتهدف إلى إنجاز أنشطة المنظمة وتحقيق نتائج الأداء لمختلف أصحاب المصلحة. في حين تضم المجموعة الثالثة إدارة المعرفة وتحليل القياسات، إضافة إلى البيئة التنظيمية والعلاقات والتحديات، والتي تمثل حلقة الوصل التي تربط بين المجموعتين السابقتين وتدعم تكاملهما. (أحلام، 2016، صفحة 115)

5. أهمية التميز التنظيمي ومبررات التوجه إلى تحقيقه:

1.5 أهمية التميز التنظيمي:

يُعدُّ التميز التنظيمي من أبرز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وبخاصة مؤسسات التعليم العالي، لما له من دور في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية، بما ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي والاجتماعي، ويعزز استمرارية المؤسسات التربوية ونجاحها. كما يسهم في تعزيز الترابط بين العاملين على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، وتقوية العلاقة بين المؤسسة التربوية والمجتمع الخارجي، إضافة إلى حسن استثمار الموارد المتاحة بما يتلاءم مع احتياجات العاملين، وصولاً إلى أفضل النتائج من خلال التميز الإداري وتوظيف القيادات الكفوة، بما يدعم الإبداع والتميز المؤسسي. (الشهراني، 2017، صفحة 37)

ويشار أن أهمية التميز التنظيمي تتمثل في رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين، وتحقيق قيمة تعليمية مضافة، إلى جانب تعزيز العلاقات بين الإدارة والعاملين، ونشر أجواء إيجابية داخل المؤسسة، مما ينعكس على زيادة الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية. (صالح، 2018، صفحة 30)

2.5 مبررات التوجه إلى تحقيق التميز التنظيمي:

تتجه المؤسسات التعليمية إلى تحقيق التميز التنظيمي لعدة أسباب رئيسية، من أبرزها ما يلي (السيد، 2014، صفحة 279):

1. الانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي أدى إلى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية، وسهولة التواصل السريع بين الأفراد والشعوب، بالإضافة إلى سرعة تداول المعلومات والمعارف وإمكانية مشاركتها، مما يستدعي تعزيز القدرة التنافسية الدولية، وهو ما يتطلب تميزاً تنظيمياً داخل المؤسسات.

2. ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية، الأمر الذي يحتم على المؤسسات استثمار نقاط القوة الداخلية واستغلال الفرص الخارجية، مع ضرورة التخطيط السليم لضمان استمراريتها وبقائها.

3. إن تحقيق التميز التنظيمي يساعد المؤسسات على العمل وفق فلسفة الجودة الشاملة، والتي تعد من أهم متطلبات نجاح المؤسسات وتطورها.

4. التحول النوعي في الموارد البشرية، حيث أصبح العاملون يتمتعون بقدرات ذهنية وفكرية وإمكانات كبيرة للإبداع والابتكار، مما يجعل مساهمتهم عنصراً أساسياً في تحسين الأداء وتحقيق أفضل المخرجات.

ويتضح مما سبق أن مبررات تطبيق التميز التنظيمي متعددة، وأهمها: التحول في الموارد البشرية، وظهور التكتلات الاقتصادية، والانفجار المعرفي والتكنولوجي، إضافة إلى ضرورة تبني الجودة الشاملة لتحقيق التميز داخل المؤسسات.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي.

1. دور القيادة الإبداعية في بناء وتعزيز ثقافة التميز:

تعتبر القيادة الإبداعية "المهندس" الحقيقي للثقافة التنظيمية التي تتبنى التميز كخيار استراتيجي لا بديل عنه لا يقتصر دور القائد هنا على إصدار الأوامر، بل يمتد إلى: (الأغا، 2018، صفحة 31)

- إرساء قيم التجديد المستمر: يعمل القائد المبدع على غرس ثقافة "الوضع الراهن هو العدو"، حيث يحفز المرؤوسين على التشكيك في الأساليب التقليدية والبحث عن طرق أكثر كفاءة، مما يخلق بيئة خصبة للتميز.

- إدارة العقل الجماعي للمنظمة: من خلال تشجيع التفاعل الحر بين مختلف المستويات الإدارية، يساهم القائد في تحويل المنظمة إلى "منظمة متعلمة" (Learning Organization)، حيث يصبح التميز مسؤولية جماعية وليس واجباً فردياً.

- توفير البيئة الآمنة للإبداع: التميز يتطلب مخاطرة، والقائد المبدع هو من يوفر "الأمان النفسي" لموظفيه، بحيث لا يُعاقب المخطئ في محاولته للإبداع، بل يشجع على استخلاص الدروس، وهو ما يزيل العوائق النفسية أمام التميز التنظيمي.

2. أبعاد القيادة الإبداعية كركائز فنية:

يتحقق التميز التنظيمي عندما يمارس القائد أبعاد الإبداع الطلاقة، المرونة الأصالة والمخاطرة في قراراته اليومية (الصريفي، 2014، صفحة 73):

- الأصالة كمدخل للتميز التنافسي: من خلال بعد "الأصالة"، يبتعد القائد عن التقليد ويبحث عن استراتيجيات المحيط الأزرق" التي تجعل المنظمة خارج حدود المنافسة التقليدية، مما يضعها في مرتبة التميز.

- المرونة في مواجهة البيئة المعقدة: تتيح المرونة القيادية للمنظمة القدرة على إعادة تشكيل مواردها بسرعة استجابة للمتغيرات، مما يمنع الترهل التنظيمي ويحافظ على استمرارية الأداء العالي. إن قدرة القائد المبدع على تكييف الموارد مع المتغيرات البيئية يحقق "الرشاقة التنظيمية" والتي يمكن اعتبارها كأحد مظاهر التميز.

- **الطلاقة في توليد البدائل:** القائد الذي يتمتع بالطلاقة الفكرية يقدم خيارات استراتيجية متعددة أمام الأزمات، مما يضمن للمنظمة عدم التوقف عند الحلول التقليدية، وبالتالي الوصول إلى مخرجات متميزة بأقل جهد وأعلى جودة.
 - 3. **مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التميز:**
يعمل القائد المبدع كمحفز أساسي لتحقيق معايير التميز من خلال ثلاث مسارات (علي، 2002، صفحة 91):
 - **تمكين الموارد البشرية:** القائد المبدع لا يقود تابعين بل يصنع قادة، ومن خلال التمكين يحرر الطاقات الكامنة لدى الموظفين، وهو المعيار الأول في نماذج التميز.
 - **تطوير واستدامة العمليات:** يساهم الفكر الإبداعي في "هندرة" العمليات الإدارية وإلغاء الخطوات غير المضيئة للقيمة، مما يحقق التميز في جودة الخدمة أو المنتج النهائي.
 - **تحقيق النتائج الجوهرية:** إن المحصلة النهائية للقيادة الإبداعية تظهر في "النتائج المتوازنة"؛ حيث يتم تحقيق رضا العملاء، والولاء الوظيفي، والنمو المالي المستدام، وهي المؤشرات النهائية للتميز التنظيمي.ومنه يظهر التميز التنظيمي في الأشكال التالية:
 - **التميز في العمليات:** القائد المبدع يطور أساليب عمل مبتكرة (Lean Six Sigma) ترفع الكفاءة.
 - **التميز في إرضاء المتعاملين:** من خلال استشعار احتياجات الزبائن المستقبلية قبل وقوعها (الاستباقية).
 - **التميز في النتائج المالية والمعرفية:** تحويل الأفكار الإبداعية إلى قيمة اقتصادية مضافة.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).**
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.
1. دراسة "أكعواش رؤوف"، بعنوان "القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية"، مجلة الحقيقة، العدد 36، 2015.
- هدفت الدراسة إلى التعامل مع الوضعيات الجديدة التي تعرفها المنظمات المعاصرة من خلال تبني حلول إبداعية تسمح ببلوغ الانسجام الداخلي والتكيف الخارجي على حد سواء، والعمل على استقطاب القادة المبدعين وتحفيزهم للبقاء مدة طويلة كاستراتيجية لبلوغ التميز والحصول على نتائج جيدة.
- لإجراء الدراسة تم توزيع استبيان وبرنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.
- خلصت الدراسة إلى أن الممارسات الإدارية والتسييرية لمنظمات العمال الجزائرية بعيدة عن اعتماد أفكار الإبداع والتجديد في العمل، وأن أغلب ممارساتها تدور حول مركز السلطة والاعتماد على القوة في سعيها إلى تحقيق أهدافها المسطرة.
2. دراسة "صياحي الأخضر"، بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج"، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لسنة 2018/2019.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم، وأثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- لإجراء الدراسة قام الباحث بجمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التمكين على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وأن 77% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية التصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، باستثناء وجود فروق في إجابات المبحوثين حول متغير التميز التنظيمي تعزى إلى الخبرة في العمل ولصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة من 3 إلى 5 سنوات)، وخلصت الدراسة في الأخير إلى اقتراح نموذج لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

3. دراسة "سارة زرقوط، سامي بسة"، بعنوان "القيادة الإبداعية للتمكين ودورها في تحقيق الابداع -مقاربة مفاهيمية-، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإبداعية للتمكين وذلك من خلال دور القيادة في خلق الابداع، هذا الأخير يعتبر ركيزة ملحة لنجاح المنظمات وأحد المقومات الأساسية في التطور التنظيمي، ولا يكون ذلك الابداع إلا من خلال دور القيادات الإدارية في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين، ومن أهم المداخل الحديثة المساعدة على ذلك هو التمكين والذي يعتبر أساس الابداع فتقويض القادة السلطة للعاملين وإشراكهم في حل المشاكل يعتبر حافز لهم ودافع يساعد على بروز الافراد المبدعين.

لإجراء الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات والبيانات من مصادرها الأصلية ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية.

توصلت الدراسة إلى أن يكون التمكين على المدى الطويل وجزءاً لا يتجزأ من مجموعة أدوات كل قائد، لأنه يقوي الجميع في المنظمة، ولا يقصد هنا القوة الاجتماعية فحسب بل الفكرية والعرفية من منطلق تحرير الابداع وتبادل الخبرات الأمر الذي سيبقي في النهاية المنظمة تسير على طريق النجاح، ويبنى أحد أهم العناصر في أي فريق ألا وهي الثقة - الثقة من قائد إلى قائد والثقة بين كل فرد في الفريق، لأن التمكين يستثمر في رأس المال البشري الذي من شأنه ضمان باقي الاستثمارات خاصة في ظل معالم الاقتصاد الرقمي المعرفي.

4. دراسة "أحلام كركود" بعنوان "القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)", المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9 - العدد 01، ديسمبر 2021.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي حيث قامت بدراسة مدى التزام المؤسسة الوطنية للدهن بتطبيق النموذج الجزائري للتميز وكذا مختلف الأساليب والطرق المعتمدة من أجل تحقيق أبعاد التميز التنظيمي.

التزام المؤسسة الوطنية للدهن بتطبيق النموذج الجزائري للتميز وكذا مختلف الأساليب والطرق المعتمدة من أجل تحقيق أبعاد التميز التنظيمي.

خلصت الدراسة إلى ان للقيادة الإبداعية دور فعال في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي للإبداع، واخيرا يمكن القول بان القيادة الإبداعية هي الرافعة الأكبر لتحقيق التميز التنظيمي المستدام في كافة المعايير، فالحصان قبل العربية.

5. دراسة " لوجاني عبد الوهاب" بعنوان " دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال المعاصرة- دراسة حالة شركة أوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر "، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة تيسمسيلت لسنة 2022/2021 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمي في شركة أوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

لإجراء الدراسة استخدم الباحث بتصميم استبانة شملت (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (40) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد، والمنهج الدراسة المتبنى هو " وصفي تحليلي ."

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للأصالة، الطلاقة، وللحساسية للمشاكل في تحقيق التميز القيادي والتميز الخدمي.

6. دراسة "محمد، عمرو أحمد محمد" بعنوان " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة "، مجلة بني سويف -كلية التربية الرياضية -، مجلد 5/العدد 9، 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة. وتضمن البحث إطاراً مفاهيمياً لمصطلحات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي. لإجراء الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (175) فرد من العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة والأفرع التابعة له. وتمثلت أدوات البحث في استمارات الاستبيان.

خلصت الدراسة بأن القيادة الإبداعية لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة تمارس بشكل جيد، من حيث تواجد الأصالة والمرونة في اتخاذ القرارات والطلاقة والانفتاح على كل ما هو جديد.

7. دراسة "د/أحمد نجم الدين عيادروس"، بعنوان "القيادة الابتكارية مدخل لتجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)"، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، المجلد 38، العدد 127، الجزء الأول أغسطس 2023.

هدفت الدراسة إلى استعراض الإطار الفلسفي والمفاهيمي للقيادة الابتكارية والتميز التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على الوضع الراهن للإدارات التعليمية في مصر، وكذلك توصلت إلى أهم المقترحات التي تسهم في تجويد آليات التميز التنظيمي بالإدارات التعليمية في مصر في ضوء مدخل القيادة الابتكارية.

لإجراء الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى استقطاب القيادات الابتكارية التي تتسم بالمرونة والقابلية للتطور الوظيفي والتميز في الأداء، والتدريب المستمر للقيادات لجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية، وتعظيم إسهامهم، والتقييم المستمر والدوري لأداء القيادات، وإيجاد قنوات اتصال فعالة وتشجع على الابتكار والإبداع، وتشجيع التنافس وإعطاء فرصة للمبادرة من أجل دفع قيادات الإدارات التعليمية نحو التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة، والتعديل في الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية لجعله أكثر مرونة وداعماً للابتكار والإبداع، تصميم برامج تدريبية تعزز سلوك القيادات الابتكارية وتعزيز السياسات المحفزة على الابتكار والإبداع الاهتمام بتطوير قدرات القيادات الابتكارية، وتعزيز المشاركة المجتمعية وعقد وتوطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

8. دراسة "أ. أحمد حسن الشخفي، الدكتور / أسامة عبد الرحمن مجلد": بعنوان "دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، صحيفة "journal of economic, administrative and legal sciences (JEALS)"، المجلد 7 / العدد 13، 2023.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية بالمشكلات الطلاقة، المرونة الأصالة في تحقيق التميز المؤسسي).
لإجراء الدراسة استخدم الباحث المنهج "الوصفي التحليلي"، من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (80) من مجتمع الدراسة.
خلصت الدراسة إلى وجود دور للقيادة الإبداعية في كل بعد من أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي.
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

1. Korichi Med Salah, Labed Lazher : « leadership de l'innovation : un moteur pour la créativité individuelle », revue des sciences humaines , vol B, N 47, juin 2017.

هدفت الدراسة إلى أن الابتكار يعبر عن الإبداع وخلق القيمة، وليس فقط تقديم حلول جديدة، إبراز أهمية قيادة موجهة نحو الابتكار داخل المؤسسة، تحفيز الإبداع الفردي لدى العاملين، وتحسين أداء المؤسسة عبر دعم المبدعين وتوفير بيئة مناسبة لهم.

خلصت الدراسة إلى ضرورة وجود قيادة موجهة نحو الابتكار داخل المؤسسات، تقليل القيود والبيروقراطية ومنح حرية أكبر للمبدعين، الاعتراف بالقدرات الإبداعية للأفراد وأهمية توفير الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد المادية، كل ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

2. Seddik Zakarya, Bendjima Omar: "Le leadership créatif et ses effets sur la performance des travailleurs dans les entreprises, Étude de l'état de l'entreprise NAFTAL, centre d'asphalte, zone industrielle d'Ain sefra, Algérie", El- Manhel Economic, volume 04, Numéro 03, décembre 2021.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير القيادة الإبداعية على أداء الموظفين في بيئة متغيرة تتطلب مرونة. لإجراء الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي
خلصت الدراسة إلى أن العمل في مناخ من الإبداع والتطوير المستمر له تأثير إيجابي كبير على الأفكار والعمليات والتكنولوجيا، وقد أدى ذلك إلى الأداء السلس للمجتمعات نحو التقدم والتنمية والبناء.

3. Dishad Ahmed Salman, Khairi Auso: « The Sequential Influence of Creative Leadership and Organizational Environment on Strategic Performance », journal of environmental and public health, September 2022.

هدفت الدراسة إلى فهم أفكار القيادة الإبداعية، وتفرد دور القائد كمدير، ودراسة تأثير القيادة الإبداعية على الفعالية الاستراتيجية، ومعرفة كيف يمكن للقيادة الإبداعية تحسين الأداء الاستراتيجي.
لإجراء الدراسة قام الباحث بالاعتماد على المنهج الكمي (Quantitative Research) من خلال اختبار أربع فرضيات لقياس العلاقة بين القيادة الإبداعية والفعالية الاستراتيجية.
خلصت الدراسة بوجود علاقة بين القيادة الإبداعية والفعالية الاستراتيجية، وإن القائد المبدع يؤثر بشكل كبير على فعالية تنفيذ الاستراتيجية، القيادة الإبداعية تساهم في تحسين رضا العملاء من خلال الأفكار المبتكرة، والأداء الاستراتيجي للشركة يعتمد على الأصالة والقيادة الإبداعية.

4. Shbi Djamel Eddine, Belguidoum Sabah: "The role of human resource management in achieving institutional excellence in assurance organizations

", El- Acil Journal for Economic and Administrative research, volume 07, Number 01, April 2023.

هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الضمان بولاية أم البواقي. لإجراء الدراسة تم الاعتماد على استخدام الأساليب التحليلية الوصفية، واستعمال الاستبيان، مع اختيار عينة عشوائية مكونة من 34 موظفًا. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، وتوصي بإعطاء أهمية أكبر للتعويضات والمكافآت.

5. Reda S.M. Al-Mawadieh, Mohammad Aboud AL Harahsheh, Majdi Adheisat, Hala Alsabatin, Abdalmuttaleb Al-Sartawi, Waleed Nureldeen: "Innovative Leadership and Organizational Excellence: A Study on Jordanian Higher Education Institutions", Espacio,Tiempo y Educación ,2024.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة المبتكرة فيما يتعلق بمستوى التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية. لإجراء الدراسة تم اختيار عينة عشوائية، شملت (400) عامل أكاديمي وإداري في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، للمشاركة في الدراسة. خلصت الدراسة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة المبتكرة ومستوى التميز التنظيمي وأن درجة كل من ممارسة القيادة المبتكرة ومستوى التميز التنظيمي كانت معتدلة.

6. Huda Maazi Alshammari: « Creative Leadership and Institutional Excellence in the Digital Transformation Era: A Systematic Review», journal of Ecohumanism, volume 4, No 2, 2025.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في سياق التحول الرقمي، وفهم كيفية تأثيرها على تبني استراتيجيات التحول الرقمي وتحسين الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات (جامعة قطر نموذجًا).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة منهجية (Systematic Review)، حيث تم تحليل الدراسات والمصادر لفهم العلاقة بين القيادة الإبداعية والتحول الرقمي، وثم الاعتماد على تحليل دراسات وأبحاث سابقة.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية تساهم في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، تدعم المشاركة الرقمية والتفاعل في بيئة العمل، تعزز التعاون بين المؤسسات الأكاديمية وقطاع الصناعة، تساعد في تبني استراتيجيات التحول الرقمي بشكل أكثر فعالية، وتؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية.

7. Mohammed Mohammed Naji Al-Nafeesh, Tawfiq Muslih Saleh Al-Sanbani: "The Impact of Creative Leadership on Institutional Excellence at Thamar University from the Perspective of Administrative Leaders",Journal of Business and Management Studies ,2025.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الإبداعية - بأبعادها المتمثلة في حساسية المشاكل والمثابرة والمبادرة والأصالة - على التميز المؤسسي في جامعة ثمار من منظور القادة الإداريين. بالإضافة إلى ذلك، سعت إلى تقييم مدى ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى التميز المؤسسي الذي تحقق في جامعة ثمار، كما تراه قيادتها الإدارية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي

لإجراء الدراسة تم اعتماد نهج وصفي تحليلي وقائم على المسح. تم استخدام استبيان كأداة دراسية لجمع البيانات من مجموعة من 144 فردا. نظرا لصغر حجم السكان، تم استخدام طريقة مسح شاملة. توصلت الدراسة إلى ان مستوى ممارسة القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في جامعة ثمار، كما يراه القادة الإداريون، كان معتدلا. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى تأثير كبير إحصائيا) على مستوى ($\alpha \leq 0.05$ للقيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ثمار.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الجدول (01-01): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الزمان والمكان	أنجزت الدراسات في بيئات عربية وأجنبية وكانت من (2015، 2025) بالنسبة للإطار المكاني: الجزائر، مصر، المملكة العربية السعودية، الأردن، اليمن.
عينة الدراسة	ركزت الدراسات السابقة على عينات عشوائية. ركزت دراستنا على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة الإسمنت، بني صاف.
من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام. استهدفت الدراسة جميع القطاعات (الموارد البشرية، المحاسبة والمالية، الإنتاج والصيانة، التجارية، الشراء، التدقيق، إمداد).
متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: • القيادة الإبداعية. • التميز التنظيمي. • القيادة التحويلية. • الثقافة التنظيمية. • القيادة الابتكارية. • التميز المؤسسي. • الأداء الإستراتيجي. • دور الموارد البشرية. • التمكين. • الإبداع. اعتمدت دراستنا على متغيرين هما: القيادة الإبداعية كمتغير مستقل بأبعاده: (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة)، والمتغير التابع التميز التنظيمي.
منهج الدراسة	استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبيان، وهناك من الاعتماد على تحليل دراسات وأبحاث سابقة. استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وتدعيمها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي

أداة المعلومات	تحليل	استخدمت أغلب الدراسات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.	استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي "SPSS.V.26" كأداة لتحليل البيانات.
-------------------	-------	---	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول:

تُعدّ القيادة الإبداعية محركًا أساسيًا لتعزيز الابتكار داخل المؤسسات، من خلال تطوير الأفكار وتحفيز الأفراد والتكيف مع التغيرات لتحقيق أداء متميز، ويمثل التميز التنظيمي قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين العمليات واعتماد استراتيجيات فعالة.

إن دور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي يتجاوز مجرد التحسينات الطفيفة ليصل إلى إحداث طفرة في الأداء المؤسسي عبر تعزيز القدرات الابتكارية للمنظمة. فالقائد المبدع هو من يحول التحديات المعاصرة إلى فرص للتميز، وهو ما سيحاول بحثنا استكشافه في الجانب التطبيقي من خلال إسقاط هذه الأدوار على المؤسسة محل الدراسة.



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية
في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة

الإسمنت S.CI.BS

-بني صاف-

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل السابق المسح النظري للمفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي واستعرضنا أبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، سننتقل في هذا الفصل إلى إسقاط الإطار النظري على الجانب التطبيقي قصد تحقيق الهدف من المذكرة والمتمثل في الكشف عن دور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي.

وعليه سيتناول هذا الفصل وصف مجتمع الدراسة، عينتها، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى توضيح منهجية تصميم وإعداد أداة الدراسة، كما تم اختيار مؤسسة الإسمنت -بني صاف- باعتبارها أحد أهم المؤسسات الاقتصادية في ولاية عين تموشنت لتطبيق هذه الدراسة الميدانية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين على النحو الآتي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية التي استندت إليها الدراسة، بدءاً بتحديد المنهج المعتمد، ووصف العينة المختارة وطرق جمع البيانات. كما يسلط الضوء على الأداة البحثية المستخدمة في الدراسة واختبارات صدقها وثباتها، مع بيان البرنامج الإحصائي ومختلف أساليب التحليل التي وظفت لاختبار الفرضيات.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

1. منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذا الجزء من الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، والذي يهدف إلى توفير البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق توزيع الاستبيانات على أفراد العينة وتصنيفها وتحليلها لتحقيق تصور أفضل وأدق للموضوع محل الدراسة وهذا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS.V.26

2. مجتمع وعينة الدراسة

1.2. لمحة عن المؤسسة محل الدراسة:

تقع شركة الإسمنت ببني صاف في ولاية عين تموشنت، على بعد 4 كلم جنوب شرق ميناء بني صاف، وعلى ارتفاع 185 مترًا عن مستوى سطح البحر. تمتد مساحتها الإجمالية إلى حوالي 41 هكتارًا. تأسست الشركة في ديسمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسية Creusot Loire Entreprise، وبدأت نشاطها الإنتاجي سنة 1979، حيث كانت تُعرف آنذاك بالشركة الوطنية لمواد الإسمنت (SNMC) التابعة للمؤسسة الأم في الجزائر العاصمة.

تُعد شركة إسمنت بني صاف مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وشركة مساهمة، كما تُعتبر فرعًا من فروع المجمع الجهوي لإنتاج الإسمنت بالغرب. يُقدّر رأس مالها بحوالي 1.8 مليار دينار جزائري، وتتوفر على قدرة كهربائية تصل إلى 60 كيلو فولط. وقد اتجهت مؤخرًا إلى شراكة أجنبية مع شريك سعودي. ويتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج الإسمنت بطاقة إنتاجية تصل إلى مليون طن سنويًا، معتمدة في ذلك على مواد أولية مثل الحجر الكلسي والطين.

2.2. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال المؤسسة الإسمنت -بني صاف- باختلاف رتبهم وتخصصهم والمصالح التي ينتمون إليها: مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة الإنتاج والصيانة، مصلحة التجارية، مصلحة الشراء، مصلحة التدقيق، مصلحة الإمداد. ويبلغ عددهم 374 عاملاً.

3.2. عينة الدراسة:

بهدف إجراء الدراسة تم توزيع الاستبيان على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة والذين تم اختيارهم عشوائياً وبدون تحيز، حيث بلغ عددهم 112 موظفاً، وتمكننا من استرجاع 112 استبيان تام قابل للتحليل:

الجدول رقم (01-02): الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والمقبولة.

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	140

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -بني صاف-

114	الاستبيانات المسترجعة
02	الاستبيانات المستبعدة
112	الاستبيانات المقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: الأدوات والطريقة المستخدمة في الدراسة.

1. الأدوات المستخدمة في الدراسة

حتى تتمكن من تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الجانب التطبيقي، تم تصميم استبيان (انظر الي الملحق رقم (1)) كأداة رئيسية للبحث وجمع البيانات المتعلقة بالدراسة. وقد تم إعداده بالاستناد إلى مجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المذكرة، إضافة إلى التوجيهات المنهجية المقدمة من قبل الأستاذة المشرفة، والملاحظات التي قدمها عدد من الأساتذة المحكمين، وذلك قصد ضبط الأداة بما يتلاءم مع طبيعة وأهداف الموضوع محل الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين على النحو الآتي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لموظفي مؤسسة الإسمنت -بني صاف- والذي يشمل الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية (عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يتضمن محورين:

- **المحور الأول:** يتضمن العبارات المتعلقة بالقيادة الإبداعية مفصلة حسب الأبعاد (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة).
- **المحور الثاني** يتضمن العبارات المتعلقة بالتميز التنظيمي.

الجدول رقم (02-02): محاور الاستبيان.

من 01 إلى 24	المحور الأول: القيادة الإبداعية بالمؤسسة
من 01 إلى 06	البعد الأول: الحساسية للمشكلات
من 07 إلى 12	البعد الثاني: الطلاقة
من 13 إلى 18	البعد الثالث: المرونة
من 19 إلى 24	البعد الرابع: الأصالة
من 01 إلى 16	المحور الثاني: التميز التنظيمي للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

وللإجابة على فرضيات الدراسة استعملنا مقياس "ليكرث الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وكما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): "ليكرث الخماسي".

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS.V.26"

بعد توزيع الاستبيان على أفراد العينة من المؤسسة محل الدراسة واسترجاعها، تم تبويب البيانات وترميزها، ثم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بهدف وصف البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تحديد مستويات استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو التالي:

- **المتوسط الحسابي:** للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات الاستبيان والمقارنة بين درجات الموافقة.
- **الانحراف المعياري:** لقياس مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط الحسابي، حيث أنه كلما اقتربت القيمة من الصفر دل ذلك على التجانس في الإجابات.
- **الاستجابة:** تم تحديد طول خلايا المقياس "ليكرث الخماسي" وذلك بحساب المدى 5-1=4، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس $4 \div 5 = 0,80$ ، بعد ذلك نضيف طول الخلية إلى أصغر القيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل وتكون كما يلي:
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق بشدة أي مستوى منخفض جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق أي مستوى منخفض.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة محايد أي مستوى متوسط.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق أي مستوى مرتفع.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق بشدة أي مستوى مرتفع جداً.

2. أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

- **التكرارات والنسب المئوية:** من أجل التعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة، وإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** من أجل التعرف أو لمعرفة درجة موافقة على الأسئلة من طرف أفراد العينة المدروسة لكل فقرة.
- **الانحراف المعياري:** من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة ومدى تشتتها أو تركزها فكلما اقتربت قيمته من الصفر يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها.
- **معامل الثبات (الفكرومباخ):** الهدف منه قياس مدى ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ويتمثل الحكم على درجة الثبات من خلال:

إذا كان معامل ألفا كرومباخ يتراوح بين (0.6 - 0.7) يدل على أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
إذا كان معامل ألفا كرومباخ يتراوح بين (0.7 - 0.8) يدل على أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
إذا كان معامل ألفا كرومباخ أكبر من 0.8 فيدل هذا على أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

- **معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحاور مع الدرجة الكلية للمحور.
 - **معامل الارتباط:** يستخدم لمعرفة مستوى الارتباط الاحصائي بين المتغيرين.
 - **تحليل الانحدار البسيط:** والذي يستخدم لمعرفة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- المطلب الثالث: دراسة صدق وثبات أداة الدراسة.**
- 1. صدق أداة الدراسة.**

يقصد بصدق أداة الدراسة أن عبارات الاستبيان تقوم بقياس ما وضعت لأجله، حيث قمنا بالتأكد من:

• **الصدق الظاهري (للمحكمين):**

تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وعرضه على مجموعة من الاساتذة المحكمين لأبداء آرائهم وملاحظاتهم، وبناء عليها وعلى اقتراحاتهم التي تركزت في مجملها على تغيير صياغة بعض الأسئلة، التنويه لبعض الأخطاء النحوية والمنهجية في طلب تعبئة الاستبيان وفي صياغة أسئلة البيانات الشخصية وبعض متغيراتها، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين ليكون الاستبيان في صيغته النهائية.

• **صدق الاتساق الداخلي:**

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال حساب معدل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور الخاص بها عند مستوى الدلالة 5 %.

الجدول (04-02): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.

العبارات	الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
01	0,782**	0,000
02	0,829**	0,000
03	0,829**	0,000
04	0,826**	0,000
05	0,767**	0,000
06	0,829**	0,000
07	0,871**	0,000
08	0,879**	0,000
09	0,899**	0,000
10	0,877**	0,000
11	0,847**	0,000
12	0,808**	0,000
13	0,810**	0,000
14	0,852**	0,000
15	0,836**	0,000
16	0,768**	0,000
17	0,836**	0,000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت-بني صاف-

0,000	0,793**	18
0,000	0,866**	19
0,000	0,781**	20
0,000	0,781**	21
0,000	0,806**	22
0,000	0,830**	23
0,000	0,806**	24

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

يتضح من الجدول (02-04) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (القيادة الإبداعية بالمؤسسة) والمجموع الكلي للمحور تراوحت بين "0,768" و "0,899" وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0,05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%.

وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس المحور الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-05): الصدق البنائي للمحاور الجزئية مع المحور الكلي للمتغير المستقل.

البعد	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
الحساسية للمشكلات	0,878**	0,000
الطلاقة	0,934**	0,000
المرونة	0,941**	0,000
الأصالة	0,885**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

يتضح من الجدول رقم (02-05) أن معاملات الارتباط بين المحاور الجزئية (الأبعاد) والمحور الكلي للمتغير المستقل، تراوحت بين "0,878" و "0,941"، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% مما يشير إلى وجود صدق بنائي قوي.

هذه النتائج تعكس مدى ترابط المحاور الجزئية مع المحور الكلي للمتغير، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق لقياس الظاهرة المدروسة، ويعزز من موثوقية نتائجها.

الجدول (02-06): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

العبارة	الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
25	0,765**	0,000
26	0,772**	0,000
27	0,785**	0,000
28	0,696**	0,000
29	0,690**	0,000
30	0,736**	0,000
31	0,735**	0,000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت-بني صاف-

0,000	0,743**	32
0,000	0,683**	33
0,000	0,749**	34
0,000	0,759**	35
0,000	0,675**	36
0,000	0,716**	37
0,000	0,715**	38
0,000	0,635**	39
0,000	0,696**	40

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

يتضح من الجدول رقم (06-02) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (التميز التنظيمي في لمؤسسة) والمجموع الكلي للمحور تراوحت بين "0,635" و "0,785" وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس المحور الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

2. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى استقرارها وعدم تناقضها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف. وللتأكد من ذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (alpha de Cronbach) الذي يحدد مستوى ثبات أداة القياس، وهناك فرضيتين بالنسبة لهذا المعامل وهما:

الفرضية H0: عدم مصداقية إذا كان $AC < 0.7$

الفرضية H1: هناك مصداقية البيانات إذا كان $AC > 0.7$.

الجدول (07-02): معامل ثبات كرونباخ لأداة الدراسة.

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
المحور الأول	24	0,966
المحور الثاني	16	0,938
جميع عبارات الاستبيان	40	0,974

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ قيمته (0.974)، أي أننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية العدمية H0، وهذا يدل على أن جميع المتغيرات تتمتع بثبات مرتفع ومقبول جداً، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت-بني صاف-

بعد استعراض مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية ضمن المبحث السابق، سيتم في هذا الجزء التطرق إلى تحليل النتائج المتحصل عليها. حيث سيتم أولاً تقديم وصف إحصائي لخصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تحديد اتجاهات إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان، مع إبراز أعلى وأدنى درجات الموافقة وفقاً لآرائهم.

وفي مرحلة لاحقة، سيتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الاستدلالية، بهدف تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، والتحقق مما إذا كانت هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية من عدمها، وصولاً إلى تفسير النتائج ومناقشتها بشكل علمي.

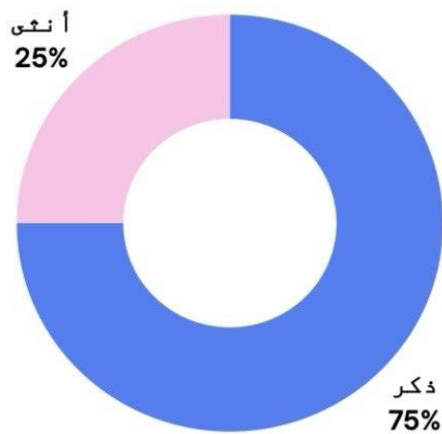
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة

سيتم في هذا الجزء عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة كما وردت في استمارة الاستبيان، والتي شملت مجموعة من المتغيرات مثل: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمسمى الوظيفي. وقد تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية في تحليل هذه البيانات، مع تمثيلها بيانياً لتوضيح توزيع أفراد العينة.

1. النوع الاجتماعي.

الجدول (02-08): خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي. الشكل (02-01): تمثيل خصائص عينة الدراسة

-النوع الاجتماعي-



النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
75%	84	ذكر
25%	28	أنثى
100%	112	المجموع

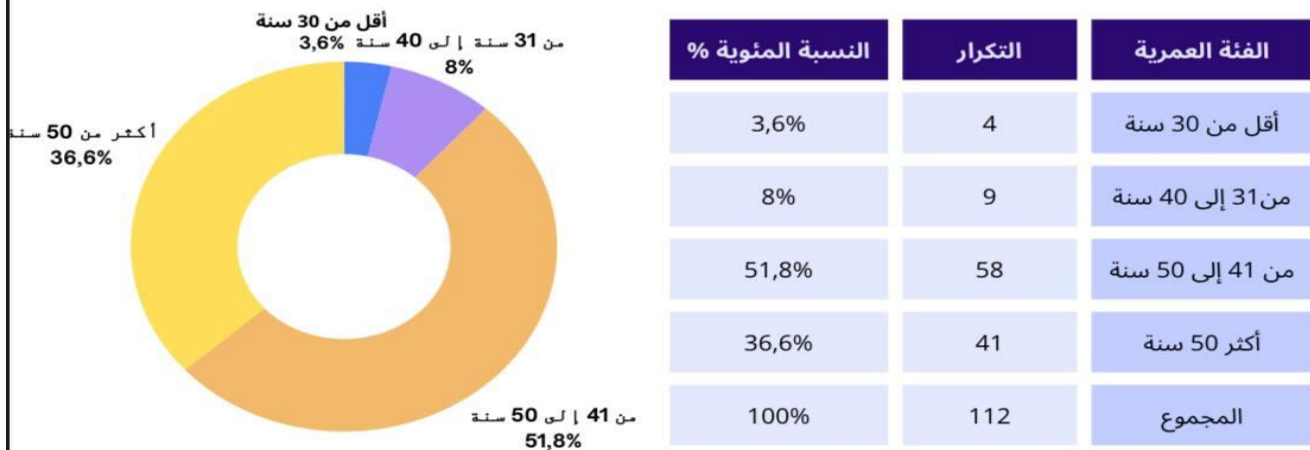
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

نلاحظ من خلال الجدول (02-08) والشكل (02-01) أن فئة الذكور تمثل النسبة الأكبر بـ 75% (84 فرداً)، مقابل 25% (28 فرداً) للإناث. يعكس هذا التوزيع طبيعة العمل الإنتاجي في مجال الاسمنت الذي يغلب عليه الطابع الذكوري، خاصة في الوظائف التقنية والميدانية.

2. الفئة العمرية:

الجدول (02-09): خصائص العينة حسب الفئة العمرية الشكل (02-02): تمثيل خصائص عينة الدراسة -الفئة العمرية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت-بني صاف-

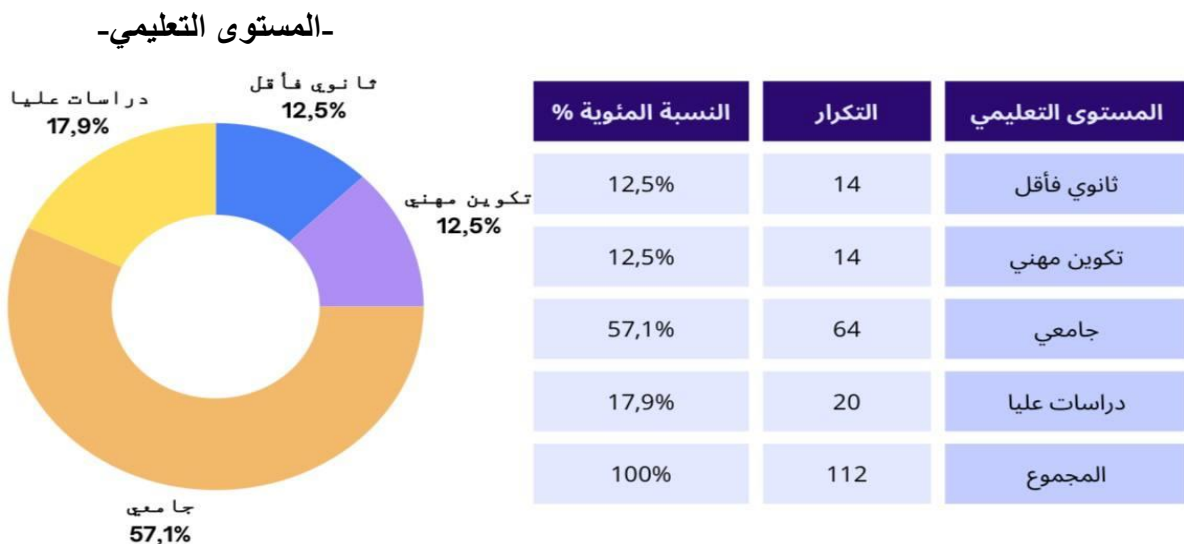


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

نلاحظ من خلال الجدول (02-09) والشكل (02-02) أن الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ 51.8% (58 فرداً)، تليها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 36.6% (41 فرداً)، في حين سجلت فئة 31 إلى 40 سنة نسبة 8% (9 أفراد)، وفئة أقل من 30 سنة أدنى نسبة بـ 3.6% (4 أفراد). يدل ذلك على أن المؤسسة تعتمد على يد عاملة ناضجة وذات خبرة طويلة، وهو أمر ضروري في البيئة الإنتاجية التي تتطلب مهارات متراكمة ودقة في العمل.

3. المستوى التعليمي:

الجدول (02-10): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي. الشكل (02-03): تمثيل خصائص عينة الدراسة

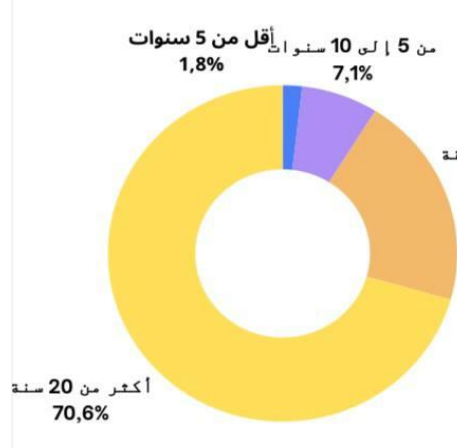


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

يتضح من خلال الجدول (02-10) والشكل (02-03) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 57.1% (64 فرداً)، يليهم أصحاب الدراسات العليا بنسبة 17.9% (20 فرداً)، بينما توزعت باقي النسب بين ثانوي فأقل وتكوين مهني بنسبة 12.5% (14 فرداً) لكل منهما. يشير ذلك إلى أن المؤسسة لا تعتمد فقط على العمل التنفيذي، بل تحتاج إلى كفاءات علمية وتقنية لتسيير العمليات الإنتاجية، التسويقية والإدارية.

4. الخبرة المهنية:

الجدول (02-11): خصائص العينة حسب الخبرة المهنية. الشكل (02-04): تحليل خصائص عينة الدراسة-الخبرة المهنية -.



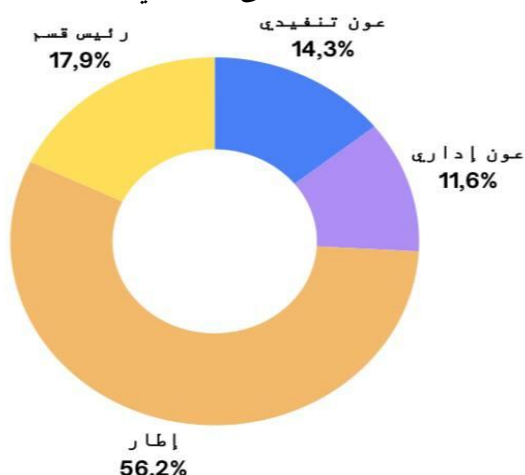
الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	2	1,8%
من 5 إلى 10 سنوات	8	7,1%
من 11 إلى 20 سنة	23	20,5%
أكثر من 20 سنة	79	70,5%
المجموع	112	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

يتبين من خلا الجدول (02-11) والشكل (02-04) أن الفئة التي تفوق خبرتها 20 سنة تمثل الغالبية بنسبة 70.5% (79 فرداً)، تليها فئة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 20.5% (23 فرداً)، ثم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 7.1% (8 أفراد)، وأخيراً أقل من 5 سنوات بنسبة 1.8% (فردين). يؤكد ذلك أن المؤسسة تعتمد على خبرات طويلة ومتراكمة، وهو ما يساهم في تحسين الأداء وضمان استمرارية الإنتاج بجودة عالية.

5. المسمى الوظيفي:

الجدول (02-12): خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي. الشكل (02-05): تحليل خصائص عينة الدراسة-المسمى الوظيفي -.



المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
عون تنفيذي	16	14,3%
عون إداري	13	11,6%
إطار	63	56,3%
رئيس قسم	20	17,9%
المجموع	112	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

نلاحظ من الجدول (02-12) والشكل (02-05) أن فئة الإطارات تمثل النسبة الأكبر بـ 56.3% (63 فرداً)، تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 17.9% (20 فرداً)، ثم عون تنفيذي بنسبة 14.3% (16 فرداً)، وأخيراً عون إداري بنسبة 11.6% (13 فرداً). يرجع تركيز النسبة الأكبر من أفراد العينة في فئتي (إطار ورئيس قسم) بنسبة إجمالية تتجاوز (74%) إلى طبيعة البيئة التنظيمية للمنظمة محل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت-بني صاف-

الدراسة، وهو ما يخدم أهداف البحث الحالي؛ حيث إن هذه الفئات الوظيفية (الإدارية والإشرافية) هي الأكثر قدرة على ملامسة وفهم ممارسات القيادة الإبداعية، والوقوف على مدى انعكاسها في تحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيري الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى تحليل ومعالجة البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، من خلال التعرف على اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة. كما يركز على تقييم مستوى موافقتهم على عبارات الاستبيان، وقياس درجة أهمية كل متغير، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، والتي تتمثل في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية. وفي ضوء ذلك، سيتم استخلاص أهم النتائج وتقديم ملاحظات تفسيرية توضح تصورات المستجوبين حول مدى توفر وتطبيق هذه المتغيرات داخل المؤسسة محل الدراسة.

1. تحليل نتائج عبارات المحور الأول: القيادة الإبداعية.

لقياس مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في مؤسسة الإسمنت-بني صاف-سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول:

1.1. البعد الأول: الحساسية للمشكلات.

الجدول (13-02): تحليل نتائج عبارات المحور الأول " بعد الحساسية للمشكلات".

الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
02	محايد	1,077	3,33	يتوقع القائد المشكلات أو الأعطال في العمل قبل حدوثها ويأخذ إجراءات لمنعها.
03	محايد	1,131	3,27	يهتم القائد كثيراً برصد مخاطر السلامة والصحة للعاملين ويكتشفها مبكراً.
01	محايد	1,057	3,37	يلحظ القائد نقاط الضعف في التوريد أو التوزيع أو العمليات ويضع خططاً لتجنب مشاكلها.
04	محايد	1,030	3,17	يدرك القائد التغيرات في السوق (مثل الأسعار أو الطلب) باكراً ويتوقع تأثيرها على الشركة.
06	محايد	1,134	2,89	يكتشف القائد مشاكل التواصل بين الإدارات أو انخفاض معنويات العاملين مبكراً قبل أن تؤثر على العمل.
05	محايد	1,190	3,09	يلحظ القائد أي انخفاض في جودة العمل أو مخاطر بيئية بسرعة ويعالجها قبل أن تكبر.
-	محايد	0,89391	3,1815	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

يُظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد الحساسية للمشكلات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.89) و (3.37)، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.18 مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن القادة يمتلكون قدرة "متوسطة" على الحساسية للمشكلات.

جاءت العبارة التي تنص على أن "القائد" يلاحظ نقاط الضعف في التوريد أو التوزيع ويضع خططاً لتجنب مشاكلها في مقدمة العبارات بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.057). وهذا يشير إلى تركيز القيادة في المؤسسة على الجوانب التشغيلية واللوجستية الملموسة. ثم جاءت العبارة المتعلقة بـ توقع المشكلات أو الأعطال قبل حدوثها" بمتوسط (3.33) مما يعكس توجهاً استباقياً لدى القادة في التعامل مع المعوقات التقنية أو الفنية. لتتحصل العبارة المتعلقة بـ "اكتشاف مشاكل التواصل وانخفاض معنويات العاملين" على أدنى متوسط (2.89)، مما يشير إلى ضعف نسبي في حساسية القادة تجاه المشكلات الإنسانية مقارنة بالمشكلات المادية والتقنية.

2.1. البعد الثاني: الطلاقة.

الجدول (14-02): تحليل نتائج عبارات المحو الأول " بعد الطلاقة".

الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
04	محايد	1,121	3,26	يشجع القائد الفريق على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار لتحسين بيئة العمل والعمليات.
02	محايد	1,134	3,29	يقدم القائد خيارات كثيرة وسريعة لتوزيع المهام بين الفرق أو حل المشكلات اليومية.
05	محايد	1,056	3,17	يولد القائد أفكاراً متنوعة وكثيرة لزيادة الأرباح أو استغلال فوائض الإنتاج بشكل أفضل.
01	محايد	1,062	3,34	يقترح القائد طرقاً متعددة لتحسين صورة الشركة أمام العملاء والشركاء.
03	محايد	1,082	3,27	يوفر القائد بدائل كثيرة لضمان استمرار العمل في حال نقص العمالة أو مشاكل مفاجئة.
06	محايد	1,076	3,15	يقترح القائد أفكاراً عديدة لتقليل التلوث أو الانبعاثات أو لمواجهة المنافسة في السوق.
-	محايد	0,93987	3,2455	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

يُظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الطلاقة تراوحت ما بين (3.15) و(3.34)، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.24)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن مستوى هذا البعد جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع.

جاءت العبارة التي تنص على أن القائد يقترح طرقاً متعددة لتحسين صورة الشركة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.062)، مما يعكس اهتمام القادة بتعزيز صورة المؤسسة وعلاقاتها مع العملاء والشركاء.

تلتها عبارة تقديم خيارات كثيرة وسريعة لتوزيع المهام أو حل المشكلات اليومية بمتوسط (3.29)، وهو ما يدل على قدرة مقبولة لدى القادة على إدارة العمليات اليومية والتعامل مع التحديات التشغيلية بمرونة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -بني صاف-

في المقابل، حصلت عبارة اقتراح أفكار جديدة لتقليل التلوث أو الانبعاثات أو مواجهة المنافسة على أدنى متوسط (3.15)، مما يشير إلى أن الاهتمام بالجوانب الابتكارية لتقديم حلول للمشكلات الكبرى ذات الطابع البيئي أو التنافسي الإستراتيجي لا يزال في مستوى متوسط مقارنة ببقية الجوانب.

3.1. البعد الثالث: المرونة.

الجدول (02-15): تحليل نتائج عبارات المحو الأول " بعد المرونة".

الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
04	محايد	1,012	3,05	يغير القائد خطط الإنتاج بسرعة لمواجهة تغيرات مفاجئة في الطلب أو السوق.
05	محايد	1,052	3,03	يتقبل القائد آراء العاملين والفنيين حتى لو كانت مختلفة عن طريقته المعتادة.
06	محايد	1,078	2,99	يعدل القائد الهيكل التنظيمي أو الإجراءات لتسريع القرارات وتقليل الروتين البيروقراطي.
01	محايد	1,026	3,29	يدعم القائد التحول الرقمي والطرق الحديثة بدلاً من الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية.
03	محايد	1,018	3,13	يغير القائد استراتيجيات التسويق أو التوزيع بسرعة استجابة للتغيرات الاقتصادية أو الأزمات.
02	محايد	1,033	3,24	يتكيف القائد مع أنماط الموظفين المختلفين ويستخدم أساليب قيادية متنوعة حسب الحاجة.
-	محايد	0,84570	3,1220	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

يُظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد المرونة تراوحت ما بين (2.99) و(3.29)، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.12)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن القادة يمتلكون درجة متوسطة من المرونة والتكيف.

جاءت العبارة التي تنص على أن القائد يدعم التحول الرقمي والطرق الحديثة بدلاً من الإجراءات التقليدية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.026)، مما يعكس توجهها إيجابياً نحو التحديث، التطوير واستخدام الأساليب المعاصرة في العمل.

تلتها عبارة تكيف القائد مع أنماط الموظفين واستخدام أساليب قيادية متنوعة بمتوسط (3.24)، وهو ما يدل على قدرة مقبولة لدى القادة على المرونة والتعامل مع اختلافات الأفراد.

في المقابل، حصلت عبارة تعديل الهياكل التنظيمية والإجراءات لتسريع القرارات على أدنى متوسط (2.99)، مما يشير إلى ضعف نسبي في المرونة التنظيمية ما يعكس بوضوح أن مرونة القيادة تصطدم بالهياكل واللوائح الجامدة، حيث يواجه القادة صعوبة أو تحفظاً في تعديل البناء التنظيمي والتحرر من الروتين المعتاد مقارنة بمرونتهم في الجوانب السلوكية، التكنولوجية أو التسويقية.

4.1. البعد الرابع: الأصالة.

الجدول (02-16): تحليل نتائج عبارات المحو الأول " بعد الأصالة".

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -بني صاف-

الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
06	محايد	1,058	3,12	يتبنى القائد أفكاراً جديدة ومبتكرة لتقليل التلوث أو الانبعاثات وحماية البيئة حول المؤسسة.
05	محايد	0,997	3,15	يطبق القائد طرقاً غير عادية لخفض تكاليف الإنتاج دون التأثير على جودة المنتج.
01	موافق	0,966	3,44	يطبق القائد معايير جودة عالمية مثل (ISO) بطرق مبتكرة تجعل الشركة منافسة دولياً.
03	محايد	1,076	3,24	يقترح القائد حلولاً ريادية جديدة للتنمية المستدامة (مثل إنتاج إسمنت صديق للبيئة) لتعزيز مكانة المؤسسة.
02	محايد	1,008	3,29	يبتكر القائد شراكات أو اتفاقيات جديدة مع قطاع البناء أو الأشغال العمومية لضمان حصة سوقية أكبر.
04	محايد	1,062	3,16	يستحدث القائد أنظمة أو ممارسات فريدة مثل رقابة إلكترونية ذكية أو حوافز غير مادية لتحسين الجودة أو تحفيز العاملين.
-	محايد	0,83482	3,2336	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

يُظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الأصالة تراوحت ما بين (3.12) و(3.44)، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.23)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن القادة يمتلكون درجة متوسطة تميل إلى الارتفاع في ممارسة هذا البعد.

جاءت العبارة التي تنص على أن القائد يطبق معايير جودة عالمية مثل (ISO) بطرق مبتكرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.966). هذا يثبت أن أصالة القيادة تظهر بقوة في الالتزام بالمعايير الدولية المعتمدة والحرص على إعطائها طابعاً تجديدياً يرفع من كفاءة المؤسسة التنافسية.

تلتهى عبارة ابتكار شراكات أو اتفاقيات جديدة بمتوسط (3.29)، مما يدل على وجود توجه ريادي لدى القيادة نحو صياغة تحالفات استراتيجية ذكية تضمن للمؤسسة الاستقرار التجاري وتوسيع حصتها السوقية.

في المقابل، حصلت عبارة تبني أفكار جديدة ومبتكرة لتقليل التلوث أو الانبعاثات على أدنى متوسط (3.12)، مما يشير إلى أن الاهتمام بالجوانب البيئية والابتكار الأخضر لا يزال في مستوى متوسط مقارنة ببقية الجوانب.

2. تحليل نتائج عبارات المحور الثاني: التميز التنظيمي.

سيتم في هذا الجزء دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني بعنوان "التميز التنظيمي"، يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى الإبداع التنظيمي من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة:

الجدول (17-02): تحليل الانحراف المعياري لعببارات المحور الثاني: التميز التنظيمي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -بني صاف-

الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
12	محايد	1,137	3,07	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة تتحول إلى خطط عمل واقعية يشارك فيها الجميع.
13	محايد	1,074	3,00	تتبنى المؤسسة ثقافة تدعم التحسين المستمر وترفض الأداء الروتيني التقليدي.
16	محايد	1,127	2,81	تنجح المؤسسة في جذب الكفاءات الجيدة والاحتفاظ بها من خلال بيئة عمل محفزة ومستقرة.
10	محايد	1,119	3,13	توفر المؤسسة أنظمة اتصال داخلي فعالة تضمن تدفق المعلومات بسلاسة بين الإدارة والأقسام.
11	محايد	1,078	3,09	يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة، مما يدفعهم للعمل بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها.
9	محايد	1,056	3,14	تتميز قرارات المؤسسة بالموضوعية والاعتماد على البيانات والحقائق من الميدان.
4	محايد	0,951	3,38	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بمعايير السلامة المهنية لحماية العاملين من مخاطر الإنتاج.
15	محايد	1,125	2,82	يوجد في المؤسسة نظام تقييم أداء عادل وشفاف يربط الإنجاز بالحوافز والمكافآت.
6	محايد	1,013	3,23	تلتزم المؤسسة بمعايير جودة عالمية مثل (ISO) في جميع مراحل إنتاج وتعبئة الإسمنت.
7	محايد	0,988	3,18	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا حديثة لتقليل الأعطال وزيادة حجم الإنتاج.
8	محايد	0,948	3,17	تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الاقتصادية والقوانين البيئية الجديدة.
5	محايد	0,985	3,36	تسعى المؤسسة لتقليل الإسراف في الطاقة والمواد الخام لتحسين كفاءتها المالية.
14	محايد	1,102	2,96	تحقق المؤسسة أرباحاً مستقرة وتنفقها وفقاً ووضوحاً على المنافسين في السوق.
2	موافق	1,013	3,47	تمتلك المؤسسة سمعة قوية في السوق كرمز للموثوقية والجودة العالية.
3	موافق	0,977	3,46	تساهم المؤسسة بفعالية في التنمية المحلية والمسؤولية الاجتماعية في المنطقة المحيطة.
1	موافق	1,062	3,58	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات إسمنتية ذات مواصفات فنية عالية تلبي تطلعات الزبائن والمقاولين.
-	محايد	0,75666	3,1791	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

يُظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات التميز التنظيمي تراوحت ما بين (2.81) و(3.58)، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.17)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن مستوى هذا البعد جاء بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة التي تنص على أن المؤسسة تحرص على تقديم منتجات إسمنتية ذات مواصفات عالية تلبي تطلعات الزبائن والمقاولين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.062)، مما يعكس اهتماماً قوياً بجودة المنتجات وتلبية متطلبات السوق.

تلتها عبارة امتلاك المؤسسة لسمعة قوية في السوق بمتوسط (3.47)، ثم مساهمة المؤسسة بفعالية في التنمية المحلية والمسؤولية الاجتماعية بمتوسط (3.46)، وهو ما يدل على حضور إيجابي للمؤسسة على مستوى السوق والمجتمع.

في المقابل، حصلت عبارة دمج المؤسسة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها على أدنى متوسط (2.81)، تليها عبارة وجود نظام تقييم أداء عادل بمتوسط (2.82)، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في الجوانب المرتبطة بالمنظومة الداخلية والموارد البشرية مقارنة بالجوانب الإنتاجية والتسويقية.

عموماً، تظهر النتائج مؤشرات تميز قوية وناجحة في بيئتها الخارجية وعلاقاتها السوقية، من خلال التركيز على المواصفات الفنية لمنتج الإسمنت وحماية سمعتها التجارية والتزامها المجتمعي. إلا أن هذا التميز الخارجي يقابله نوع من الاستقرار المحايد والنمطي في بيئتها التنظيمية الداخلية، لا سيما في جوانب إدارة وتطوير رأس المال البشري، حيث تواجه المنظمة تحديات ملموسة في بناء بيئة جاذبة للكفاءات وصياغة نظم تقييم أداء شفافة تعزز الرضا والولاء الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإبداعية على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإبداعية على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرين واستخدام المربعات الصغرى (ENTRY) عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث المتغير المستقل هو ممارسات القيادة الإبداعية والمتغير التابع هو التميز التنظيمي، والجدول الموالي يبين العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

• تحليل معامل الارتباط:

الجدول (18-02): تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسات القيادة الإبداعية على التميز التنظيمي.

النموذج	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R Square"	"R Square" معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,808 ^a	0,654	0,650	0,44738
a: Predictors : (constant) : القيادة الإبداعية				
b: Dependent variable: التميز التنظيمي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

أظهرت نتائج تحليل الارتباط الظاهرة في الجدول (02-18) أن القيادة الإبداعية تفسر نسبة كبيرة من التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.808)، بينما بلغ معامل التحديد (R Square) (0.654)، مما يعني أن القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته 65.4% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي، أما الباقي 34.6% فيعود لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. يُظهر النموذج أن القيادة الإبداعية تعد متغيراً مهماً ومؤثراً بقوة في تحقيق التميز التنظيمي وهذا يدل على أهمية تبني ممارسات وأساليب القيادة الإبداعية في المنظمة للوصول إلى مستويات عالية من التميز التنظيمي.

• **تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA":** يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات". يمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع التميز التنظيمي:

الجدول (02-19): تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA".

نموذج	مجموع مربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة "Sig"
الانحدار	41,535	1	41,535	207,521	0,000 ^b
البواقي	22,016	110	0,200	-	-
المجموع	63,551	111	-	-	-

a: Predictors : (constant): القيادة الإبداعية
b: Dependent variable: التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

أظهرت نتائج جدول (02-19) تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، حيث بلغت قيمة F (207.521) ومستوى الدلالة (Sig = 0.000). وهذا يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه وبالتالي فلممارسات القيادة الإبداعية أثر على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف.

• **دراسة معاملات خط الانحدار:**

يوضح الجدول التالي قيم معاملات خط الانحدار لممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي:

الجدول (02-20): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط.

النموذج	معامل الانحدار "Bêta"	الخطأ المعياري	معامل "Bêta"	قيمة "T" المحسوبة	مستوى الدلالة "Sig"
الثابت	0,733	0,175	-	4,189	0,000
المتغير المستقل ممارسات القيادة الإبداعية	0,765	0,053	0,808	14,406	0,000

a : Dependent Variable: التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T بلغت 14,406، أما مستوى الدلالة بلغ $0,05 \geq 0,000$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -بني صاف-

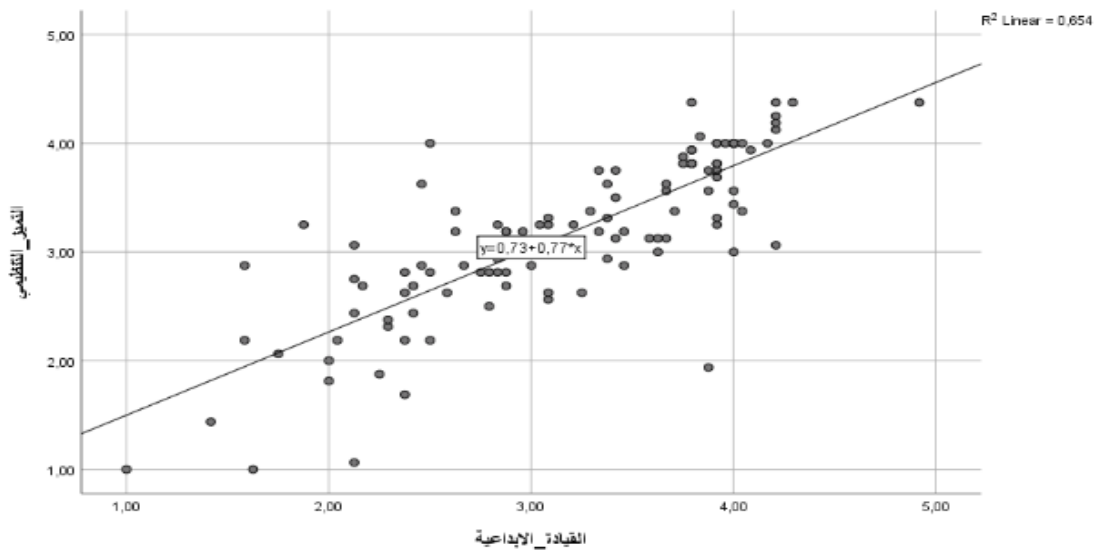
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإبداعية على التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت بني صاف.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضا أن مقطع خط الانحدار يساوي 0,733 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0,765 بحيث Y هو المتغير التابع و X هو المتغير المستقل؛ نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 14,406 ومقطع خط الانحدار 4,189.

كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية ممارسات القيادة الإبداعية كلما زاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار على النحو التالي:

$$\text{(ممارسات القيادة الإبداعية)} = 0,733 + 0,765 \times \text{التميز التنظيمي}$$

الشكل (02-06): مخطط يمثل مدى ملائمة خط الانحدار لممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

2. اختبار الفرضية الفرعية

1.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- **H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الحساسية المشكلات على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%.
- **H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الحساسية المشكلات على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%.
- تحليل معامل الارتباط :

الجدول (02-21): تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة بعد الحساسية للمشكلات على التميز التنظيمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -بني صاف-

النموذج	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R Square"	"R Square" معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,632 ^a	0,399	0,394	0,58920
a : Predictors : (constant) : بعد الحساسية للمشكلات b: Dependent variable: التميز التنظيمي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

أظهرت نتائج تحليل الارتباط الظاهرة في الجدول أن الحساسية للمشكلات تفسر نسبة مقبولة من التميز التنظيمي للمؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.632)، بينما بلغ معامل التحديد (R Square) (0.399)، مما يعني أن الحساسية للمشكلات تفسر ما نسبته 39.9% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي، أما الباقي 60.1% فيعود لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. يظهر النموذج أن حساسية القائد للمشكلات يعد متغيراً مؤثراً في تحقيق التميز التنظيمي، وهذا يدل على أهمية تعزيز قدرته باستمرار على اكتشاف المشكلات والتعامل معها داخل المنظمة لتحقيق مستويات أفضل من التميز التنظيمي.

• تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA":

الجدول (02-22): تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA" لبعء الحساسية للمشكلات.

نموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة "Sig"
الانحدار	25,363	1	25,363	73,060	0,000 ^b
البواقي	38,187	110	0,347	-	-
المجموع	63,551	111	-	-	-
a : Predictors : (constant): بعد الحساسية للمشكلات b : Dependent Variable: التميز التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

أظهرت نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة α (≤ 0.05)، حيث بلغت قيمة F (73.060) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.000)، وهذا ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلممارسة القائد لبعء الحساسية للمشكلات أثر على التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت -بني صاف-.

• دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول (02-23): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء الحساسية للمشكلات.

النموذج	معامل الانحدار "Bêta"	الخطأ المعياري	معامل "Bêta"	قيمة "T" المحسوبة	مستوى الدلالة "Sig"
الثابت	1,478	0,207	-	7,150	0,000
بعد الحساسية للمشكلات	0,535	0,063	0,632	8,548	0,000
a : Dependent Variable: التميز التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T بلغت 8.548، أما مستوى الدلالة بلغ $0.05 \leq 0.000$ ، وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه

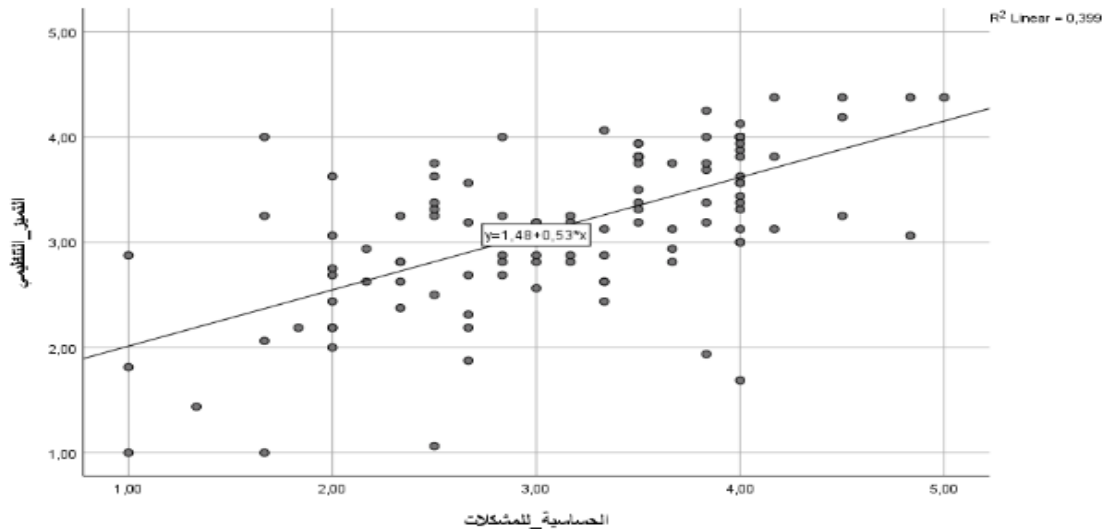
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت-بني صاف-

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الحساسية للمشكلات على التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت -بني صاف-.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أيضاً أن:

مقطع خط الانحدار الذي يمثل a من معادلة المستقيم يساوي 1.478، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.535، بحيث Y هو المتغير التابع و X هو المتغير المستقل. نتيجة اختبار t لفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 8.548 ومقطع خط الانحدار 7.150. كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسة بعد الحساسية للمشكلات والتميز التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت حساسية القائد للمشكلات زاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار على النحو التالي:

الشكل (02-07) $Y=1.478+0.535X$ (الحساسية للمشكلات) كلات والتميز التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الطلاقة على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الطلاقة على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%.
- تحليل معامل الارتباط:

الجدول (02-24): تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة بعد الطلاقة على التميز التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R Square"	"R Square" معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,735 ^a	0,540	0,535	0,51570
a : Predictors (constant): بعد الطلاقة:				

b: Dependent variable: التميز التنظيمي:

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

أظهرت نتائج تحليل الارتباط الظاهرة في الجدول أن الطلاقة تفسر نسبة معتبرة من التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.735)، بينما بلغ معامل التحديد (R Square) (0.540)، مما يعني أن طلاقة القائد تفسر ما نسبته 54% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي، أما الباقي 46% فيعود لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. يبين النموذج أن طلاقة القائد تمثل متغيراً مهماً ومؤثراً في تحقيق التميز التنظيمي، وهذا يدل على أهمية تنمية القائد لمهارات توليد الأفكار والقدرة على الإبداع باستمرار داخل المنظمة للوصول إلى مستويات مرتفعة من التميز التنظيمي.

• تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA":

الجدول (02-25): تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA" لبعد الطلاقة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة "F"	مستوى دلالة "Sig"
الانحدار	34,297	1	34,297	128,962	0,000 ^b
البواقي	29,254	110	0,266	-	-
المجموع	63,551	111	-	-	-

a : Predictors : (constant) بعد الطلاقة:

b: Dependent variable : التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

أظهرت نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، حيث بلغت قيمة F (128.962) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.000)، وهذا ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلممارسة القائد لبعد الطلاقة أثر على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت -بني صاف-.

• دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول (02-26): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعد الطلاقة.

النموذج	معامل الانحدار "Bêta"	الخطأ المعياري	معامل "Bêta"	قيمة "T" المحسوبة	مستوى الدلالة "Sig"
ثابت	1,260	0,176	-	7,161	0,000
بعد الطلاقة	0,591	0,052	0,735	11,356	0,000

a : Dependent variable: التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة T بلغت 11.356، أما مستوى الدلالة بلغ $0.05 \leq 0.000$ ، وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القائد لبعد الطلاقة على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت -بني صاف-.

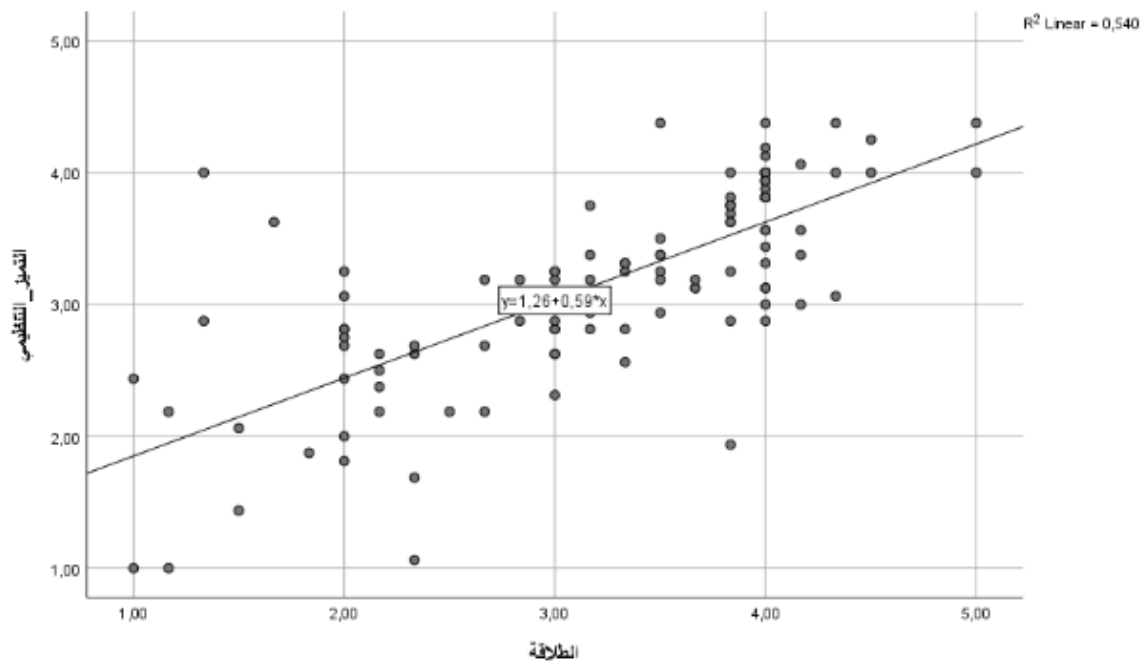
ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أيضاً أن:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت-بني صاف-

مقطع خط الانحدار الذي يمثل a من معادلة المستقيم يساوي 1.260، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.591، بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل. نتيجة اختبار t لفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 11.356 ومقطع خط الانحدار 7.161. كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين طلاقة القائد والتميز التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت طلاقة القائد زاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. إن ذلك يؤكد الأثر الإيجابي والمعنوي والحيوي لقدرة القادة على توليد الأفكار والبدائل المتعددة في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة. وعليه، تصبح معادلة خط الانحدار على النحو التالي:

$$(الطلاقة) Y = 1.260 + 0.591X (التميز التنظيمي)$$

الشكل (02-08): مخطط يمثل مدى ملائمة خط الانحدار لبعد الطلاقة و التميز التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- **H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد المرونة على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%.
- **H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد المرونة على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%.
- تحليل معامل الارتباط:

الجدول (02-27): تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة بعد المرونة على التميز التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R Square"	"R Square" معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,821 ^a	0,675	0,672	0,43352

a : Predictors :(constant) بعد المرونة
b: Dependent variable:التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

أظهرت نتائج تحليل الارتباط الظاهرة في الجدول أن مرونة القيادة تفسر نسبة كبيرة من التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.821)، بينما بلغ معامل التحديد (R Square) (0.675)، مما يعني أن قدرة القائد على المرونة والتكيف مع التغيرات وتعديل الاستراتيجيات تفسر ما نسبته 67.5% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي، أما الباقي 32.5% فيعود لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. ويظهر النموذج أن المرونة تعد من أكثر المتغيرات تأثيراً في تحقيق التميز التنظيمي، وهذا يدل على أهمية قدرة قيادة المنظمة على التكيف مع المتغيرات والظروف المختلفة لتحقيق مستويات عالية من التميز التنظيمي.

• تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA":

الجدول (02-28): تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA" لبعء المرونة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة "Sig"
الانحدار	42,878	1	42,878	228,150	0,000 ^b
البواقي	20,673	110	0,188	-	-
المجموع	63,551	111	-	-	-

a : Predictors :(constant) بعد المرونة
b: Dependent variable:التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

أظهرت نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة α (≤ 0.05)، حيث بلغت قيمة F (228.150) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.000)، وهذا ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فللمرونة القائد أثر على إحداث التميز التنظيمي لمؤسسة الإسمنت -بني صاف-.

• دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول (02-29): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء المرونة.

النموذج	معامل الانحدار "Bêta"	الخطأ المعياري	معامل "Bêta"	قيمة "T" المحسوبة	مستوى الدلالة "Sig"
الثابت	0,885	0,157	-	5,623	0,000
بعد المرونة	0,735	0,049	0,821	15,105	0,000

a : Dependent variable:التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T بلغت 15.105، أما مستوى الدلالة بلغ $0.05 \leq 0.000$ ، وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة القائد على إحداث التميز التنظيمي.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أيضاً أن:

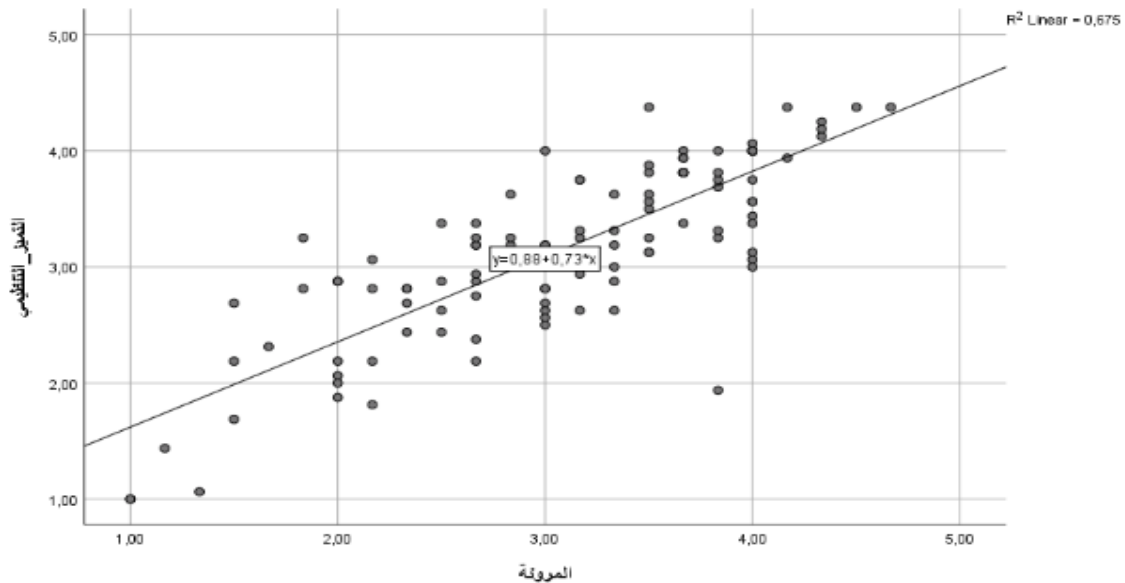
مقطع خط الانحدار الذي يمثل a من معادلة المستقيم يساوي 0.885، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.735، بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -بني صاف-

نتيجة اختبار t لفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 15.105 ومقطع خط الانحدار 5.623. كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين المرونة والتميز التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت المرونة زاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y = 0.885 + 0.735X \text{ (التميز التنظيمي)}$$

الشكل (02-09): محط يمثل مدى ملائمة خط الانحدار لبعد المرونة والتميز التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

4.2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- **H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الأصالة على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%.
- **H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الأصالة على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%.
- تحليل معامل الارتباط:

الجدول (02-30): تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة بعد الأصالة على التميز التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R Square"	"R Square" معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,760 ^a	0,577	0,574	0,49408
a : Predictors : (constant): بعد الأصالة				
b: Dependent variable: التميز التنظيمي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -بني صاف-

أظهرت نتائج تحليل الارتباط الظاهرة في الجدول أن الأصالة تفسر نسبة معتبرة من التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.760)، بينما بلغ معامل التحديد (R Square) (0.574)، مما يعني أن أصالة القيادة وقدرتها على تقديم الحلول الريادية والفريدة تفسر ما نسبته 57.4% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي، أما الباقي 42.6% فيعود لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. ويبين النموذج أن الأصالة تعد متغيراً مؤثراً في تحقيق التميز التنظيمي، وهذا يدل على أهمية تبني القيادة للأفكار الجديدة والحلول غير التقليدية داخل المنظمة للوصول إلى مستويات مرتفعة من التميز التنظيمي.

• تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA":

الجدول (02-31): تحليل تباين خط الانحدار "ANOVA" لبعء الأصالة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة "Sig"
الانحدار	36,698	1	36,698	150,331	0,000 ^b
البواقي	26,853	110	0,244	-	-
المجموع	63,551	111	-	-	-

a : Predictors : (constant): بعد الأصالة
b: Dependent variable: التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

أظهرت نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة α (≤ 0.05)، حيث بلغت قيمة F (150.331) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.000)، وهذا ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلأصالة القيادة أثر على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت -بني صاف-.

• دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول (02-32): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء الأصالة.

النموذج	معامل الانحدار "Bêta"	الخطأ المعياري	معامل "Bêta"	قيمة "T" المحسوبة	مستوى الدلالة "Sig"
ثابت	0,952	0,188	-	5,076	0,000
بعد الأصالة	0,689	0,056	0,760	12,261	0,000

a : Dependent variable: التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T بلغت 12.261، أما مستوى الدلالة بلغ $0.05 \leq 0.000$ ، وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأصالة القائد على إحداث التميز التنظيمي. بمؤسسة الاسمنت -بني صاف-.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أيضاً أن:

مقطع خط الانحدار الذي يمثل a من معادلة المستقيم يساوي 0.952، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.689، بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل.

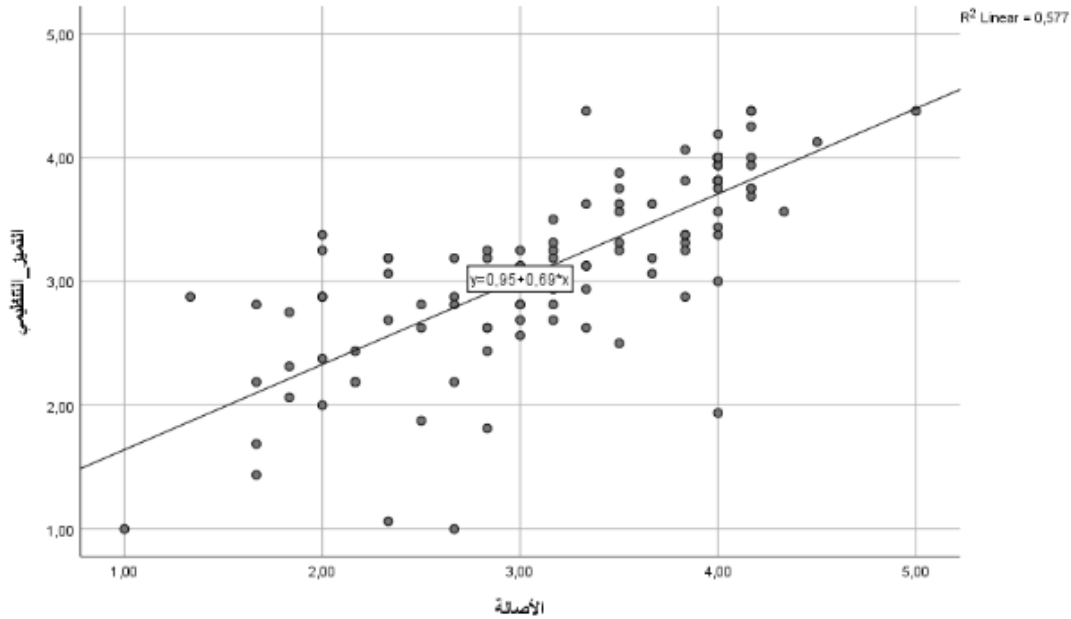
نتيجة اختبار t لفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 12.261 ومقطع خط الانحدار 5.076.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -بني صاف-

كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين بعد الأصالة القيادية (تقديم حلول ريادية، تبني ممارسات فريدة، والشراكات المبتكرة) والتميز التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت أصالة القائد زاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$(الأصالة) Y=0.952+0.689X (التميز التنظيمي)$$

الشكل (10-02): مخطط يمثل مدى ملائمة خط الانحدار لبعد الأصالة والتميز التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.26.

3. مناقشة النتائج:

1.3. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية وجود أثر طردي قوي جداً وذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.808$ ، وفسرت القيادة الإبداعية ما نسبته 65.4% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي.

تؤكد هذه النتيجة أن التميز التنظيمي في مؤسسة الاسمنت -بني صاف- ليس وليد الصدفة أو مجرد استجابة روتينية للقوانين، بل هو نتيجة مباشرة لوجود نمط قيادي يتبنى الفكر الإبداعي. القادة الذين يمتلكون مهارات غير تقليدية قادرون على قيادة المنظمة نحو تفوق مستدام على المنافسين، وحصد سمعة قوية في السوق. أما بالنسبة للقدرة التفسيرية العالية (65.4%) لممارسات القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي فتكمن في أن البيئة الصناعية الحديثة (مثل قطاع إنتاج الإسمنت) تواجه تحديات بيئية واقتصادية وتنافسية شرسية، والأساليب الإدارية التقليدية لم تعد كافية لإحداث التميز؛ مما يجعل "القيادة الإبداعية" المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات وتوجيه الكفاءات نحو التميز.

2.3. مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية

- المرتبة الأولى: بُعد "المرونة" ($R^2 = 0.675$ ، $R = 0.821$)

جاء هذا البُعد كأقوى أبعاد القيادة الإبداعية تأثيراً على الإطلاق، مفسراً بمفرده 67.5% من تميز المؤسسة. عند ربط هذا البعد بعبارات المحور الثاني، نجد أن التميز التنظيمي المتعلق بجودة المنتج وتلبية تطلعات الزبائن، والقدرة على التكيف مع القوانين الاقتصادية والبيئية الجديدة، يعتمد كلياً على سرعة استجابة القائد. فقطاع صناعة الإسمنت قطاع حساس جداً للتقلبات الاقتصادية (مثل أسعار الطاقة، وحجم الطلب في قطاع البناء) وللقوانين البيئية الصارمة. وعليه، عندما يمتلك القائد "المرونة" لتعديل خطط الإنتاج بسرعة، ودعم التحول الرقمي بدلاً من البيروقراطية الورقية (التي حازت على الترتيب الأول في عبارات المرونة بمتوسط 3.29)، فإنه يحمي المؤسسة من الركود ويضمن استمرارية الإنتاج وتدفق الأرباح، وهو جوهر التميز التنظيمي.

• **المرتبة الثانية: بُعد "الأصالة" ($R^2 = 0.577$, $R = 0.760$)**

أظهرت النتائج أن الأصالة تفسر 57.7% من التميز التنظيمي. بالعودة لجدول العبارات، حازت عبارة "تطبيق معايير جودة عالمية مثل (ISO) بطرق مبتكرة" على المرتبة الأولى بمتوسط (3.44) وهي العبارة الوحيدة التي نالت درجة استجابة "موافق". التميز التنظيمي يقتضي أن تقدم المؤسسة منتجات بمواصفات فنية عالية تفوق المنافسين. التفسير هنا يوضح أن التزام المؤسسة بمعايير الـ (ISO) لم يكن تطبيقاً شكلياً روتينياً، بل إن القيادة وظفت "الأصالة" لتطبيق هذه المعايير بطرق مبتكرة وفريدة ذلت العقبات وحسّنت من جودة وتسويق الإسمنت؛ مما انعكس مباشرة على السمعة القوية للمؤسسة في السوق كرمز للموثوقية (والتي نالت المرتبة الثانية في عبارات التميز بمتوسط 3.47).

• **المرتبة الثالثة: بُعد "الطلاقة" ($R^2 = 0.540$, $R = 0.735$)**

يفسر بُعد الطلاقة 54% من التغيرات في التميز التنظيمي. ويرتبط هذا بقوة بـ "قدرة القائد على اقتراح طرق متعددة لتحسين صورة الشركة أمام العملاء والشركاء" (المرتبة الأولى في عبارات الطلاقة بمتوسط 3.34).

في بيئة العمل الإنتاجية، عندما تواجه المؤسسة مشاكل مفاجئة مثل نقص العمالة أو أعطال الآلات، فإن امتلاك القائد لـ "طلاقة" توليد البدائل الجاهزة والخيارات السريعة يمنع توقف خطوط الإنتاج. هذا التدفق السلس للأفكار يخدم التميز التنظيمي من خلال تقليل الإسراف في الطاقة والمواد الخام (الذي حاز على متوسط مرتفع 3.36 في التميز)، مما يعزز الكفاءة المالية للمؤسسة.

• **المرتبة الرابعة: بُعد "الحساسية للمشكلات" ($R^2 = 0.399$, $R = 0.632$):**

رغم أنه جاء في المرتبة الأخيرة، إلا أن تأثيره يظل قوياً ودالاً إحصائياً، حيث يفسر حوالي 40% من التميز التنظيمي. ويرتبط برصد مخاطر السلامة والصحة المهنية للعاملين، وملاحظة نقاط الضعف في التوريد والعمليات (المرتبة الأولى بمتوسط 3.37). فصناعة الإسمنت تنطوي على مخاطر بيئية وصحية كبيرة (انبعاثات، غبار، آلات ثقيلة)، وعليه، الحساسية الاستباقية للمشكلات من قبل القادة تساهم بشكل مباشر في تحقيق تميز المنظمة عبر توفير بيئة عمل آمنة، حيث ظهر في جدول التميز أن عبارة "تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بمعايير السلامة المهنية لحماية العاملين" حصلت على متوسط متقدم (3.38). الاستشعار المبكر للأعطال يمنع الكوارث التشغيلية قبل حدوثها، مما يضمن ثبات جودة المنتج النهائي وتلبية تطلعات المقاولين والزبائن (المرتبة الأولى في التميز بمتوسط 3.58).

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية الخاصة بموضوع دور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الأسمنت - بني صاف -، حيث قمنا بتقديم نبذة مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة، كما تم التطرق إلى المنهج والأدوات المعتمدة في الدراسة، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.26 . وبعد معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة على التميز التنظيمي داخل المؤسسة. فبناءً على ما تقدم من ربط وتحليل، يتضح أن التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ليس هدفاً مستقلاً يُنال بالشعارات، بل هو ثمرة وثيقة الصلة بحزمة السلوكيات الإبداعية التي يمارسها القائد. وتتكامل أبعاد القيادة الإبداعية الأربعة لتشكل درعاً استراتيجياً للمؤسسة؛ فبينما تعمل الحساسية للمشكلات كجهاز إنذار مبكر يحمي العمليات، وتوفر الطلاقة مخزوناً كبيراً من الحلول، تمنح المرونة القائد القدرة على المناورة السريعة في الأزمات والتحول الرقمي، لتأتي الأصالة وتتوج هذا المزيج بتقديم منتجات وخدمات إسمنتية فريدة ومطابقة لأعلى معايير الجودة العالمية (ISO). هذا التكامل هو الخلطة السرية التي تفسر تميز المؤسسة ميدانياً وصعود سمعتها التسويقية والاجتماعية في السوق.



الخاتمة

الخاتمة

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الأسمنت - بني صاف -، وذلك من خلال معالجة الإشكالية والتساؤلات الفرعية المرتبطة بها، بهدف إبراز مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تعزيز التميز داخل المؤسسة. وقد اعتمدت الدراسة على جانب نظري تناول مفاهيم القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي وأهم الدراسات السابقة، إلى جانب دراسة ميدانية بمؤسسة الأسمنت - بني صاف - بالاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

النتائج النظرية:

تُعد القيادة الإبداعية من المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التطور والاستمرارية، لما لها من دور فعال في تشجيع الابتكار وتنمية قدرات العاملين على مواجهة المشكلات بطرق جديدة وفعالة. كما أن اعتماد القادة على ممارسات إبداعية كالحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة المؤسسة، الأمر الذي يعزز قدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إن التميز التنظيمي يمثل غاية تسعى إليها المؤسسات من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة والفعالية، وذلك من خلال تحسين أساليب العمل وتطوير الموارد البشرية وتبني ممارسات إدارية حديثة. كما يُعتبر التميز التنظيمي مؤشراً حقيقياً على نجاح المؤسسة وقدرتها على المنافسة والاستمرار، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير والتطور المستمر، مما يجعل السعي نحوه ضرورة حتمية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

النتائج التطبيقية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإبداعية على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%، مما يدل على أن تبني ممارسات القيادة الإبداعية يساهم بشكل فعال في تعزيز وتحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة. أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين؛ حيث تبين أن النموذج القيادي الإبداعي يفسر ما نسبته (65.4%) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي للمؤسسة، مما يقطع بأن التميز ليس نتاج صدفة بل ثمرة فكر قيادي إبداعي.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الحساسية للمشكلات على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%، مما يدل على أن قدرة القائد على اكتشاف المشكلات والتنبؤ بها تساهم في تحقيق الأداء التنظيمي وتحقيق التميز.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الطلاقة على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%، مما يدل على تعدد الأفكار وسرعة توليد الحلول من طرف القيادة ينعكس إيجاباً على تحقيق التميز التنظيمي.

أظهرت النتائج أن بعدي الطلاقة (توليد البدائل وحلول نقص العمالة والمواد) والحساسية للمشكلات (الإنذار المبكر للأعطال ومخاطر السلامة المهنية) يعملان كمنظومة وقائية وتشغيلية متكاملة؛ تدعم

كفاءة الإنتاج، وتقلل الإسراف في الطاقة، وتحمي القوة البشرية، مما يصب مباشرة في مصلحة التميز الاستراتيجي والمالي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد المرونة على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%، مما يدل على أن قدرة القيادة على التكيف مع المتغيرات واعتماد أساليب متنوعة تساهم في دعم التميز التنظيمي. تبين من واقع التحليل التفصيلي أن بُعد المرونة هو المحرك الأساسي والأقوى تأثيراً في تحقيق التميز التنظيمي بالمرتبة الأولى ($R = 0.821$)، مما يعكس جدوا الأهمية القصوى لقدرة القائد على التكيف السريع مع الأزمات، والتحول الرقمي، وتجاوز البيروقراطية التقليدية لحماية خطوط الإنتاج والعمليات الإدارية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الأصالة على إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بني صاف عند مستوى معنوية 5%، مما يدل على أن تبني الأفكار الجديدة وغير التقليدية من قبل القيادة يساعد على تحقيق مستويات أعلى من التميز التنظيمي. ارتبط هذا البعد في الدراسة بشكل وثيق بالتزام المؤسسة بمعايير الجودة العالمية (ISO) بطرق مبتكرة (وهي العبارة الأعلى موافقة في الدراسة بمتوسط 3.44)، مما ساهم في صياغة سمعة قوية وموثوقة للمؤسسة أمام شركائها وعملائها.

ثانياً: التوصيات المقترحة

بناءً على التفسير الميداني والنتائج المسجلة، نتقدم بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة لإدارة المؤسسة:

- تعزيز البنية الرقمية للمرونة الإدارية: بما أن المرونة حازت على التأثير الأكبر، يُوصى بضرورة الإسراع في استكمال التحول الرقمي الشامل، وتقليل المعاملات الورقية والروتين البيروقراطي، لمنح المديرين والفنيين صلاحيات أوسع للاستجابة الفورية للمستجدات الاقتصادية والبيئية.
- ضرورة تعزيز قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارات من خلال عقد اجتماعات دورية وتشجيع الحوار الفعّال، بما يساعد القائد على اكتشاف المشكلات التنظيمية وانخفاض معنويات العاملين مبكراً قبل تأثيرها على سير العمل.
- الاستثمار المستدام في الكفاءات (نقطة الضعف): نظراً لأن عبارة "نجاح المؤسسة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها" حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.81) في المحور، يجب على المؤسسة إعادة هندسة نظام الحوافز (المادية والمعنوية) وتطوير بيئة العمل لجعلها بيئة جاذبة ومستقرة تمنع هجرة العقول المبدعة.
- تأسيس مختبر أو حاضنة للأفكار: للاستفادة من بُعدي "الطلاقة والأصالة"، يُقترح إيجاد قنوات رسمية (رقمية أو تنظيمية) تسمح للعاملين من مختلف المستويات (أعوان، إدارات، رؤساء أقسام) بطرح أفكارهم التطويرية، مع رصد مكافآت دورية للأفكار الريادية القابلة للتطبيق (مثل تقليل الانبعاثات الكربونية أو ابتكار إسمنت صديق للبيئة).

ثالثاً: الآفاق المستقبلية للدراسة

انطلاقاً من الحدود الموضوعية والبشرية لهذه الدراسة، يفتح هذا البحث المجال أمام الطلبة والباحثين لاستكمال ما تم البدء فيه عبر المقترحات البحثية التالية:

- إجراء دراسة مقارنة حول أثر القيادة الإبداعية في التميز التنظيمي بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والمؤسسات الخاصة في قطاع البناء والأشغال العمومية.
- دراسة أثر ممارسات القيادة الإبداعية في تحسين الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط لإحداث التميز.
- دراسة دور الثقافة التنظيمية السائدة كمتغير معدل في العلاقة بين الإبداع القيادي والتميز التشغيلي



المراجع

المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب.

1. لأغا، إ. ع. (2018). القيادة الإبداعية وأثرها في التميز التنظيمي. القدس: دار الجندي للنشر والتوزيع.
 2. الباقي، ص. ا. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
 3. الفاعوري، ر. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 4. القطارنة، ز. ح. (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
 5. الله، ج. أ. (2009). الإبداع الإداري (الطبعة الأولى). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
 6. باشيوة، ا. ع. (2018). روائع التميز المؤسسي: الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
 7. السلمي، ع. (2002). نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة، مصر: دار غريب.
 8. الصريفي، م. (2014). القيادة الإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
 9. صلاح، ه. (2018). الإدارة في النظم الخدمية. الجيزة، مصر: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
 10. طريف، ش. (1993). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة، مصر: دار غريب.
 11. علي، ا. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب.
 12. مجمع اللغة العربية. (2005). المعجم الوسيط. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
 13. محمد، ق. (2010). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ثانياً: المقالات العلمية والمجلات.**

1. أحمد، ش. م. (2015). التميز التنظيمي. مجلة الإدارة التربوية، (5)، 5.
2. الحسن، ف. ف. (2019). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16، (2).
3. السلام، ر. ل. (2017). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة. مجلة إضافات اقتصادية، (1)، 191.
4. السيد، ه. ش. (2014). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية، (2)، 279.
5. العال، س. س. (2019). دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بقطاع غزة. مجلة أوراق اقتصادية، 3، (1)، 78-79.
6. عيداروس، أ. ن. (2014). تصور مقترح لاحترافية التدريب القيادي لمديري المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة. مجلة الإدارة التربوية، (1)، 100.
7. فرج، ا. م. (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية. مجلة العلوم التربوية، 3، (1).

8. قبطان، ش. (2014، أبريل 1). النموذج الجزائري للجودة: طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية.
9. كركود، ... (2021). القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي: حالة المؤسسة الوطنية للدهن. المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 9(1).
10. هربو، د. (2022). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية. مجلة العلوم التربوية، 8(1).
- ثالثاً: الرسائل الجامعية والأطروحات.
1. أحلام، س. (2016). مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال (أطروحة دكتوراه). جامعة المسيلة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.
2. بوسالم، أ. ب. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
3. الشهراني، ن. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد (رسالة ماجستير غير منشورة). المملكة العربية السعودية.
4. ل، ص. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور (أطروحة دكتوراه). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
5. واعر، و. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال (أطروحة دكتوراه). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- رابعاً: المواقع الإلكترونية.

1. Maajim.com. (تمت الزيارة في 27 يناير 2026). متاح على:
<https://www.maajim.com/dictionary>

المراجع الأجنبية:

أولاً: المقالات العلمية والمجلات.

1. Iyer, B., & ... (2017). Towards sustainable excellence: Strategic analysis of Deming Prize winning companies. The TQM Journal, 2, 315.
2. N., A. L. (2007). The archetype of excellence in universities and TQM. Journal of Management History, 13(4), 307-321.
3. Russell, T. (2000, July 6). ISO 9000:2000 and the EFQM: Competition or co-operation. Total Quality Management, 11(4)

ثانياً: المواقع الإلكترونية.

1. Deming Institute. (Consulted February 5, 2005). Available at:
<https://www.deming.com>



الملاحق

الملحق رقم 01: أداة الدراسة (الاستبيان)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفي المؤسسة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان "دور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - بني صاف".

نحيطكم علماً ان الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة، فمشاركتم ضرورة ورايكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى		
الفئة العمرية	أقل من 03 سنة	من 01 إلى 03 سنة	من 01 إلى 03 سنة	أكثر من 03 سنة
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	تكوين مهني	جامعي	دراسات عليا
الخبرة لمهنية	أقل من 30 سنوات	من 30 إلى 13 سنوات	من 11 إلى 03 سنة	أكثر من 03 سنة
المسمى الوظيفي	عون تنفيذي	عون إداري	إطار	رئيس قسم

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول: القيادة الإبداعية
بالمؤسسة

الملاحق

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
البعد الأول: الحساسية للمشكلات						
					01 يتوقع القائد المشكلات أو الأعطال في العمل قبل حدوثها ويأخذ إجراءات لمنعها	
					02 يهتم القائد كثيراً برصد مخاطر السلامة والصحة للعاملين ويكتشفها مبكراً.	
					03 يلاحظ القائد نقاط الضعف في التوريد أو التوزيع أو العمليات ويضع خططاً لتجنب مشاكلها	
					04 يدرك القائد التغيرات في السوق (مثل الأسعار أو الطلب) باكراً ويتوقع تأثيرها على الشركة	
					05 يكتشف القائد مشاكل التواصل بين الإدارات أو انخفاض معنويات العاملين مبكراً قبل أن تؤثر على العمل	
					06 يلاحظ القائد أي انخفاض في جودة العمل أو مخاطر بيئية بسرعة ويعالجها قبل أن تكبر	
البعد الثاني: الطلاقة						
					07 يشجع القائد الفريق على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار لتحسين بيئة العمل والعمليات	
					08 يقدم القائد خيارات كثيرة وسريعة لتوزيع المهام بين الفرق أو حل المشكلات اليومية	
					09 يولد القائد أفكاراً متنوعة وكثيرة لزيادة الأرباح أو استغلال فوائض الإنتاج بشكل أفضل	
					10 يقترح القائد طرقاً متعددة لتحسين صورة الشركة أمام العملاء والشركاء	
					11 يوفر القائد بدائل كثيرة لضمان استمرار العمل في حال نقص العمالة أو مشاكل مفاجئة	
					12 يقترح القائد أفكاراً عديدة لتقليل التلوث أو الانبعاثات، أو لمواجهة المنافسة في السوق	
البعد الثالث: المرونة						
					13 يغير القائد خطط الإنتاج بسرعة لمواجهة تغيرات مفاجئة في الطلب أو السوق.	
					14 يتقبل القائد آراء العاملين والفنيين حتى لو كانت مختلفة عن طريقته المعتادة.	
					15 يعدل القائد الهيكل التنظيمي أو الإجراءات لتسريع القرارات وتقليل الروتين البيروقراطي	
					16 يدعم القائد التحول الرقمي والطرق الحديثة بدلاً من الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية	
					17 يغير القائد استراتيجيات التسويق أو التوزيع بسرعة استجابة للتغيرات الاقتصادية أو الأزمات	
					18 يتكيف القائد مع أنماط الموظفين المختلفين ويستخدم أساليب قيادية متنوعة حسب الحاجة	

البعد الرابع: الأصالة

19	يتبنى القائد أفكاراً جديدة ومبتكرة لتقليل التلوث أو الانبعاثات وحماية البيئة حول المؤسسة				
20	يطبق القائد طرقاً غير عادية لخفض تكاليف الإنتاج دون التأثير على جودة المنتج				
21	يطبق القائد معايير جودة عالية (مثل ISO) بطرق مبتكرة تجعل الشركة لمنافسة دولياً				
22	يقترح القائد حلولاً ريادية جديدة للتنمية المستدامة (مثل إنتاج إسمنت صديق للبيئة) لتعزيز مكانة المؤسسة				
23	يبتكر القائد شراكات أو اتفاقيات جديدة مع قطاع البناء أو الأشغال العمومية لضمان حصة سوقية أكبر				
24	يستحدث القائد أنظمة أو ممارسات فريدة (مثل رقابة إلكترونية ذكية أو حوافز غير مادية) لتحسين الجودة أو تحفيز العاملين				

المحور الثاني: التميز التنظيمي بالمؤسسة

الرقم	العبارة	سلم القياس
	العبارات	غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
01	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة تتحول إلى خطط عمل واقعية يشارك فيها الجميع	
02	تتبنى المؤسسة ثقافة تدعم التحسين المستمر وترفض الأداء الروتيني التقليدي.	
03	تنجح المؤسسة في جذب الكفاءات الجيدة والاحتفاظ بها من خلال بيئة عمل محفزة ومستقرة	
04	توفر المؤسسة أنظمة اتصال داخلي فعالة تضمن تدفق المعلومات بسلاسة بين الإدارة والأقسام	
05	يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة، مما يدفعهم للعمل بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها	
06	تتميز قرارات المؤسسة بالموضوعية والاعتماد على البيانات والحقائق من الميدان	
07	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بمعايير السلامة المهنية لحماية العاملين من مخاطر الإنتاج	
08	يوجد في المؤسسة نظام تقييم أداء عادل وشفاف يربط الإنجاز بالحوافز والمكافآت.	
09	تلتزم المؤسسة بمعايير جودة عالمية (مثل ISO) في جميع مراحل إنتاج وتعبئة الإسمنت.	
10	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا حديثة لتقليل الأعطال وزيادة حجم الإنتاج.	
11	تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الاقتصادية والقوانين البيئية الجديدة.	
12	تسعى المؤسسة لتقليل الإسراف في الطاقة والمواد الخام لتحسين كفاءتها المالية.	
13	تحقق المؤسسة أرباحاً مستقرة وتنفقاً واضحاً على المنافسين في السوق.	
14	تمتلك المؤسسة سمعة قوية في السوق كرمز للموثوقية والجودة العالية.	

الملاحق

15	تساهم المؤسسة بفعالية في التنمية المحلية والمسؤولية الاجتماعية في المنطقة المحيطة.				
16	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات إسمنتية ذات مواصفات فنية عالية تلبي تطلعات الزبائن والمقاولين				

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الكلية/ القسم/ الجامعة
01	أ.د. غلاي نسيم	أستاذة التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/ قسم علوم التسيير/ جامعة عين تموشنت.
02	د. منقوري منال ابتسام	أستاذة محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/ قسم علوم التسيير/ جامعة عين تموشنت.
03	د. لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/ قسم علوم التسيير/ جامعة عين تموشنت.

الملحق رقم 03: مخرجات "SPSS"

Correlations

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:24:35
Comments	
Input	Data C:\Users\DELL\Downloads\نهاده.sav
Active Dataset	DataSet2
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع الحسابية للمشكلات /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time 00:00:00,03
Elapsed Time	00:00:00,01

Correlations

ق. يلاحظ القائد نقاط الضعف في يهتم القائد كثيرًا برصد مخاطر يتوقع القائد المشكلات أو التوريد أو التوزيع أو العمليات السلامة والصحة للعاملين الأعطال في العمل قبل حدوثها ويضع خططًا لتجنب مشاكلها ويكتشفها مبكرًا ويأخذ إجراءات لمنعها				
Pearson Correlation	1	,718**	,621**	,548**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
N	112	112	112	112
Pearson Correlation	,718**	1	,716**	,548**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
N	112	112	112	112
Pearson Correlation	,621**	,716**	1	,606**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
N	112	112	112	112
Pearson Correlation	,534**	,539**	,639**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
N	112	112	112	112
Pearson Correlation	,428**	,493**	,484**	,606**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
N	112	112	112	112

الملاحق

بيئية بسرعة ويعالجها قبل أن تكبر يلاحظ القائد أي انخفاض في جودة العمل أو مخاطر	Pearson Correlation	,518**	,565**	,590**	,6
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,0
	N	112	112	112	1
الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	,782**	,829**	,829**	,8
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,0
	N	112	112	112	1

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

Correlations

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:25:06	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع الطلاقة /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Correlations

يولد القائد أفكارًا متنوعة وكثيرة لزيادة الأرباح أو يقدم القائد خيارات كثيرة يشجع القائد الفريق على طرح م استغلال فوائض الإنتاج بشكل وسريعة لتوزيع المهام بين أكبر عدد ممكن من الأفكار أفضل الفرق أو حل المشكلات اليومية لتحسين بيئة العمل والعمليات					
الافكار لتحسين بيئة العمل والعمليات يشجع القائد الفريق على طرح أكبر عدد ممكن من	Pearson Correlation	1	,735**	,762**	,6
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,0
	N	112	112	112	1
يقدّم القائد خيارات كثيرة وسريعة لتوزيع المهام بين الفرق أو حل المشكلات اليومية	Pearson Correlation	,735**	1	,786**	,7
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,0
	N	112	112	112	1
يولد القائد أفكارًا متنوعة وكثيرة لزيادة الأرباح أو استغلال فوائض الإنتاج بشكل أفضل	Pearson Correlation	,762**	,786**	1	,7
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,0
	N	112	112	112	1
يقترح القائد طرقًا متعددة لتحسين صورة الشركة أمام العملاء والشركاء	Pearson Correlation	,698**	,719**	,760**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	112	112	112	1
	Pearson Correlation	,692**	,678**	,725**	,6

الملاحق

يوفر القائد بدائل كثيرة لضمان استمرار العمل في حال نقص العمالة أو مشاكل مفاجئة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
N		112	112	112	112
يقترح القائد أفكارًا عديدة لتقليل التلوث أو الانبعاثات، أو لمواجهة المنافسة في السوق	Pearson Correlation	,617**	,621**	,628**	,628**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	112	112	112	112
الطلاقة	Pearson Correlation	,871**	,879**	,899**	,899**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	112	112	112	112

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

Correlations

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:25:27	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= 17ع 16ع 15ع 14ع 13ع 18ع المرونة /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations

يعدل القائد الهيكل التنظيمي أو يتقبل القائد آراء العاملين يغير القائد خطط الإنتاج بسرعة	Pearson Correlation	1	,658**	,603**	,603**
تسريع القرارات والفنيين حتى لو كانت مختلفة لمواجهة تغيرات مفاجئة في الطلب أو السوق	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	112	112	112	112
يعدل القائد آراء العاملين والفنيين حتى لو كانت مختلفة عن طريقته المعتادة	Pearson Correlation	,658**	1	,707**	,707**
تسريع القرارات والفنيين حتى لو كانت مختلفة عن طريقته المعتادة	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	112	112	112	112
يعدل القائد الهيكل التنظيمي أو التسريع القرارات وتقليل الروتين البيروقراطي	Pearson Correlation	,603**	,707**	1	,603**
تسريع القرارات وتقليل الروتين البيروقراطي	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	112	112	112	112

الملاحق

يدعم القائد التحول الرقمي والطرق الحديثة بدلاً من الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية	Pearson Correlation	,523**	,594**	,540**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	112	112	112	1
يغير القائد استراتيجيات التسويق أو التوزيع بسرعة استجابة للتغيرات الاقتصادية أو الأزمات	Pearson Correlation	,631**	,619**	,658**	,5
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,0
	N	112	112	112	1
يتكيف القائد مع أنماط الموظفين المختلفين ويستخدم أساليب قيادية متنوعة حسب الحاجة	Pearson Correlation	,556**	,582**	,568**	,5
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,0
	N	112	112	112	1
المرونة	Pearson Correlation	,810**	,852**	,836**	,7
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,0
	N	112	112	112	1

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

Correlations

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:25:50
Comments	
Input	Data C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
Active Dataset	DataSet2
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= 23ع 22ع 21ع 20ع 19ع 24ع الأصالة /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time 00:00:00,00
Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations

يتبنى القائد أفكارًا جديدة الانبعاثات وحماية البيئة حول المؤسسة	Pearson Correlation	1	,690**	,651**	,6
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,0
	N	112	112	112	1
يطبق القائد طرقًا غير عادية لخفض تكاليف الإنتاج دون التأثير على جودة المنتج	Pearson Correlation	,690**	1	,463**	,5
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,0

الملاحق

N	112	112	112	1
Pearson Correlation	,651**	,463**	1	,6
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,0
N	112	112	112	1
Pearson Correlation	,646**	,578**	,617**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
N	112	112	112	1
Pearson Correlation	,633**	,530**	,583**	,5
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,0
N	112	112	112	1
Pearson Correlation	,592**	,547**	,511**	,5
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,0
N	112	112	112	1
Pearson Correlation	,866**	,781**	,781**	,8
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,0
N	112	112	112	1

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

Correlations

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:26:14	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= الحساسية_ للمشكلات الطلاقة المرونة الأصالة القيادة_ الإبداعية /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Correlations

		الحساسية_ للمشكلات	الطلاقة	المرونة	الأصالة	القيادة_ الإبداعية
الحساسية_ للمشكلات	Pearson Correlation	1	,792**	,751**	,637**	,878**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	112	112	112	112	112
الطلاقة	Pearson Correlation	,792**	1	,836**	,756**	,934**

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	112	112	112	112	112
المرونة	Pearson Correlation	,751**	,836**	1	,843**	,941**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	112	112	112	112	112
الأصالة	Pearson Correlation	,637**	,756**	,843**	1	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	112	112	112	112	112
القيادة_الابداعية	Pearson Correlation	,878**	,934**	,941**	,885**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	112	112	112	112	112

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

Correlations

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:26:48	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= 29ع 28ع 27ع 26ع 25ع 37ع 36ع 35ع 34ع 33ع 32ع 31ع 30ع 38ع 39ع 40ع التميز_التنظيمي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,05

Reliability

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:27:15	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
	Matrix Input	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع 16ع 15ع 14ع 13ع 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 24ع 23ع 22ع 21ع 20ع 19ع 18ع 17ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	11,2
	Excluded ^a	887	88,8
	Total	999	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	24

Reliability

Notes

Output Created		18-APR-2026 22:27:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 29ع 28ع 27ع 26ع 25ع 38ع 37ع 36ع 35ع 34ع 33ع 32ع 31ع 30ع 40ع 39ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	11,2
	Excluded ^a	887	88,8
	Total	999	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	16

Reliability

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:28:01	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES= 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع 16ع 15ع 14ع 13ع 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 24ع 23ع 22ع 21ع 20ع 19ع 18ع 17ع 32ع 31ع 30ع 29ع 28ع 27ع 26ع 25ع 40ع 39ع 38ع 37ع 36ع 35ع 34ع 33ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	11,2
	Excluded ^a	887	88,8
	Total	999	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,974	40

Frequencies

Notes

Output Created		18-APR-2026 22:28:43
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= النوع الاجتماعي الفئة العمرية المستوى التعليمي الخبرة المسمى الوظيفي /HISTOGRAM /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:01,11
	Elapsed Time	00:00:00,80

Statistics

		النوع الاجتماعي	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	الخبرة	المسمى الوظيفي
N	Valid	112	112	112	112	112
	Missing	887	887	887	887	887

Frequency Table

النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	84	8,4	75,0	75,0
	أنثى	28	2,8	25,0	100,0
	Total	112	11,2	100,0	
Missing	System	887	88,8		
Total		999	100,0		

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	,4	3,6	3,6
	من 31 إلى 40 سنة	9	,9	8,0	11,6
	من 41 إلى 50 سنة	58	5,8	51,8	63,4
	أكثر من 50 سنة	41	4,1	36,6	100,0
	Total	112	11,2	100,0	
Missing	System	887	88,8		
Total		999	100,0		

المستوى التعليمي

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي_أو_أقل	14	1,4	12,5	12,5
	تكوين_مهني	14	1,4	12,5	25,0
	جامعي	64	6,4	57,1	82,1
	دراسات_عليا	20	2,0	17,9	100,0
	Total	112	11,2	100,0	
Missing	System	887	88,8		
Total		999	100,0		

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل_من_5_سنوات	2	,2	1,8	1,8
	من_5_إلى_10_سنوات	8	,8	7,1	8,9
	من_11_إلى_20_سنة	23	2,3	20,5	29,5
	أكثر_من_20_سنة	79	7,9	70,5	100,0
	Total	112	11,2	100,0	
Missing	System	887	88,8		
Total		999	100,0		

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون_تنفيذي	16	1,6	14,3	14,3
	عون_إداري	13	1,3	11,6	25,9
	إطار	63	6,3	56,3	82,1
	رئيس_قسم	20	2,0	17,9	100,0
	Total	112	11,2	100,0	
Missing	System	887	88,8		
Total		999	100,0		

Descriptives

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:29:09	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.

الملاحق

Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= 2ع 1ع 3ع 4ع 5ع 6ع الحساسية للمشكلات /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
112 يتوقع القائد المشكلات أو الأعطال في العمل قبل حدوثها ويأخذ إجراءات لمنعها	112	1	5	3,33	1,077
112 يهتم القائد كثيرًا برصد مخاطر السلامة والصحة للعاملين ويكتشفها مبكرًا	112	1	5	3,27	1,131
112 يلاحظ القائد نقاط الضعف في التوريد أو التوزيع أو العمليات ويضع خططًا لتجنب مشاكلها	112	1	5	3,37	1,057
112 يدرك القائد التغيرات في السوق (مثل الأسعار أو الطلب) باكراً ويتوقع تأثيرها على الشركة	112	1	5	3,14	1,030
112 يكتشف القائد مشاكل التواصل بين الإدارات أو انخفاض معنويات العاملين مبكرًا قبل أن تؤثر على العمل	112	1	5	2,89	1,134
112 يلاحظ القائد أي انخفاض في جودة العمل أو مخاطر ببنية بسرعة ويعالجها قبل أن تكبر	112	1	5	3,09	1,190
الحساسية للمشكلات	112	1,00	5,00	3,1815	,89391
Valid N (listwise)	112				

Descriptives

Notes

Output Created		18-APR-2026 22:29:31
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاده.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= 8ع 7ع 9ع 10ع 11ع 12ع الطلاقة /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
112 يشجع القائد الفريق على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار لتحسين بيئة العمل والعمليات	112	1	5	3,26	1,121

الملاحق

112 يقدم القائد خيارات كثيرة وسريعة لتوزيع المهام بين الفرق أو حل المشكلات اليومية	1	5	3,29	1,134
112 يولد القائد أفكارًا متنوعة وكثيرة لزيادة الأرباح أو استغلال فوائض الإنتاج بشكل أفضل	1	5	3,17	1,056
112 يقترح القائد طرقًا متعددة لتحسين صورة الشركة أمام العملاء والشركاء	1	5	3,34	1,062
112 يوفر القائد بدائل كثيرة لضمان استمرار العمل في حال نقص العمالة أو مشاكل مفاجئة	1	5	3,27	1,082
112 يقترح القائد أفكارًا عديدة لتقليل التلوث أو الانبعاثات، أو لمواجهة المنافسة في السوق	1	5	3,15	1,076
الطلاقة	112	1,00	5,00	3,2455
Valid N (listwise)	112			,93987

Descriptives

Notes

Output Created		18-APR-2026 22:29:56
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاده.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= 13ع 14ع 15ع 16ع 17ع 18ع المرونة /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
112 يغير القائد خطط الإنتاج بسرعة لمواجهة تغيرات مفاجئة في الطلب أو السوق.	112	1	5	3,05	1,012
112 يتقبل القائد آراء العاملين والفنيين حتى لو كانت مختلفة عن طريقته المعتادة.	112	1	5	3,03	1,052
112 يعدل القائد الهيكل التنظيمي أو الإجراءات لتسريع القرارات وتقليل الروتين البيروقراطي	112	1	5	2,99	1,078
112 يدعم القائد التحول الرقمي والطرق الحديثة بدلاً من الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية	112	1	5	3,29	1,026
112 يغير القائد استراتيجيات التسويق أو التوزيع بسرعة استجابة للتغيرات الاقتصادية أو الأزمات	112	1	5	3,13	1,018
112 يتكيف القائد مع أنماط الموظفين المختلفين ويستخدم أساليب قيادية متنوعة حسب الحاجة	112	1	5	3,24	1,033
المرونة	112	1,00	4,67	3,1220	,84570
Valid N (listwise)	112				

Descriptives

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:30:21	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES= 19ع 20ع 21ع 22ع 23ع 24ع الأصالة /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
112 يتبنى القائد أفكارًا جديدة ومبتكرة لتقليل التلوث أو الانبعاثات وحماية البيئة حول المؤسسة	112	1	5	3,12	1,058
112 يطبق القائد طرقًا غير عادية لخفض تكاليف الإنتاج دون التأثير على جودة المنتج	112	1	5	3,15	,997
112 يطرق (مثل ISO) يطبق القائد معايير جودة عالمية مبتكرة تجعل الشركة منافسة دوليًا	112	1	5	3,44	,966
112 يقترح القائد حلولًا ريادية جديدة للتنمية المستدامة (مثل إنتاج إسمنت صديق للبيئة) لتعزيز مكانة المؤسسة	112	1	5	3,24	1,076
112 يبتكر القائد شراكات أو اتفاقيات جديدة مع قطاع البناء أو الأشغال العمومية لضمان حصة سوقية أكبر	112	1	5	3,29	1,008
112 يستحدث القائد أنظمة أو ممارسات فريدة (مثل رقابة إلكترونية ذكية أو حوافز غير مادية) لتحسين الجودة أو تحفيز العاملين	112	1	5	3,16	1,062
الأصالة	112	1,00	5,00	3,2336	,83482
Valid N (listwise)	112				

Descriptives

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:30:38	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.

الملاحق

Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= الحساسية_ للمشكلات المرونة الأصالة القيادة_ الابداعية /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الحساسية_ للمشكلات	112	1,00	5,00	3,1815	,89391
الطلاقة	112	1,00	5,00	3,2455	,93987
المرونة	112	1,00	4,67	3,1220	,84570
الأصالة	112	1,00	5,00	3,2336	,83482
القيادة_ الابداعية	112	1,00	4,92	3,1957	,79915
Valid N (listwise)	112				

Descriptives

Notes

Output Created		18-APR-2026 22:31:07
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= 25ع 34ع 33ع 32ع 31ع 30ع 29ع 28ع 27ع 26ع 40ع 39ع 38ع 37ع 36ع 35ع التميز_ التنظيمي /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
112 تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة تتحول إلى خطط عمل واقعية يشارك فيها الجميع	112	1	5	3,07	1,137
112 تتبنى المؤسسة ثقافة تدعم التحسين المستمر وترفض الأداء الروتيني التقليدي	112	1	5	3,00	1,074
112 تنتج المؤسسة في جذب الكفاءات الجيدة والاحتفاظ بها من خلال بيئة عمل محفزة ومستقرة	112	1	5	2,81	1,127
112 توفر المؤسسة أنظمة اتصال داخلي فعالة تضمن تدفق المعلومات بسلاسة بين الإدارة والأقسام	112	1	5	3,13	1,119

الملاحق

112 يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة، مما يدفعهم للعمل بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها	1	5	3,09	1,078
112 تتميز قرارات المؤسسة بالموضوعية والاعتماد على البيانات والحقائق من الميدان	1	5	3,14	1,056
112 تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا بمعايير السلامة المهنية لحماية العاملين من مخاطر الإنتاج	1	5	3,38	,951
112 يوجد في المؤسسة نظام تقييم أداء عادل وشفاف يربط الإنجاز بالحوافز والمكافآت	1	5	2,82	1,125
112 في (ISO مثل) تلتزم المؤسسة بمعايير جودة عالمية. جميع مراحل إنتاج وتعبئة الإسمنت	1	5	3,23	1,013
112 تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا حديثة لتقليل الأعطال وزيادة حجم الإنتاج	1	5	3,18	,988
112 تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الاقتصادية والقوانين البيئية الجديدة	1	5	3,17	,948
112 تسعى المؤسسة لتقليل الإسراف في الطاقة والمواد الخام لتحسين كفاءتها المالية	1	5	3,36	,985
112 تحقق المؤسسة أرباحًا مستقرة وتوقعًا واضحًا على المنافسين في السوق	1	5	2,96	1,102
112 تمتلك المؤسسة سمعة قوية في السوق كرمز للموثوقية والجودة العالية	1	5	3,47	1,013
112 تساهم المؤسسة بفعالية في التنمية المحلية والمسؤولية الاجتماعية في المنطقة المحيطة	1	5	3,46	,977
112 تحرص المؤسسة على تقديم منتجات إسمينتية ذات مواصفات فنية عالية تلبي تطلعات الزبائن والمقاولين	1	5	3,58	1,062
التميز_ التنظيمي	112	1,00	4,38	3,1791
Valid N (listwise)	112			,75666

Correlations

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:33:20	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= القيادة_الابداعية التميز_التنظيمي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Correlations

الملاحق

		القيادة_الابداعية	التميز_التنظيمي
القيادة_الابداعية	Pearson Correlation	1	,808**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	112	112
التميز_التنظيمي	Pearson Correlation	,808**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	112	112

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

Regression

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:33:50	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التميز_التنظيمي /METHOD=ENTER القيادة_الابداعية /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).	
Resources	Processor Time	00:00:00,64
	Elapsed Time	00:00:00,52
	Memory Required	4368 bytes
	Additional Memory Required	for680 bytes
	Residual Plots	

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,808 ^a	,654	,650	,44738

a. Predictors: (Constant), القيادة_الابداعية

b. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41,535	1	41,535	207,521	,000 ^b
	Residual	22,016	110	,200		
	Total	63,551	111			

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), القيادة_الابداعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,733	,175		4,189	,000
	القيادة_الابداعية	,765	,053	,808	14,406	,000

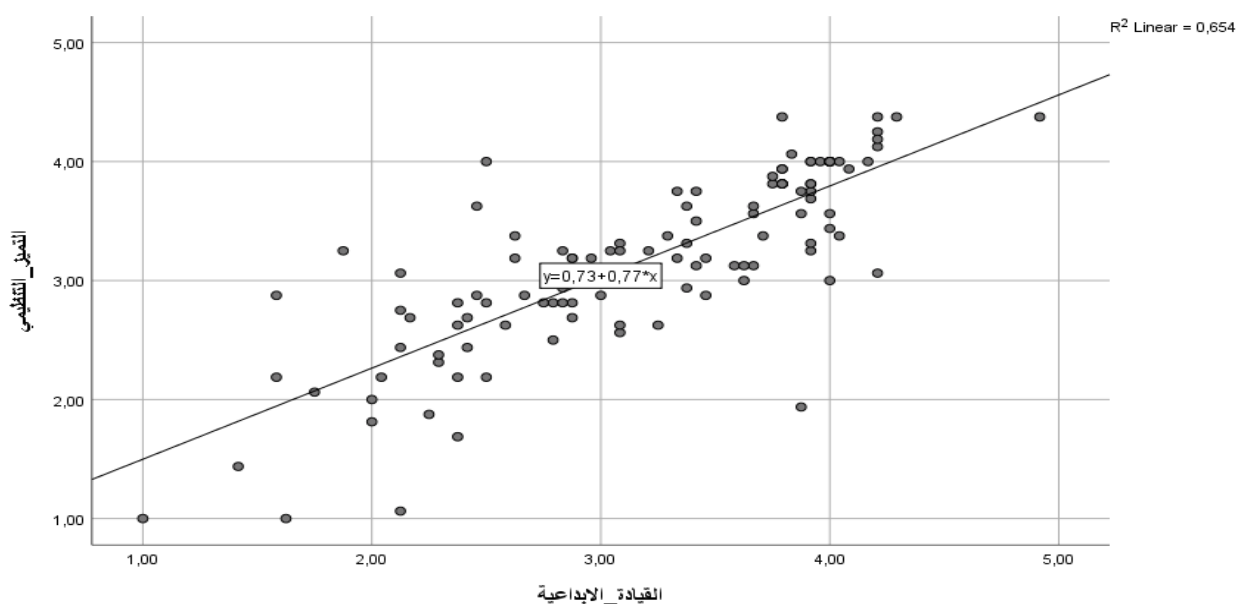
a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,4984	4,4965	3,1791	,61171	112
Residual	-1,76161	1,35338	,00000	,44536	112
Std. Predicted Value	-2,748	2,154	,000	1,000	112
Std. Residual	-3,938	3,025	,000	,995	112

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

Graph



Regression

Notes

Output Created	18-APR-2026 22:35:32												
Comments													
Input	<table> <tr> <td>Data</td><td>C:\Users\DELL\Downloads\نهاده.sav</td></tr> <tr> <td>Active Dataset</td><td>DataSet2</td></tr> <tr> <td>Filter</td><td><none></td></tr> <tr> <td>Weight</td><td><none></td></tr> <tr> <td>Split File</td><td><none></td></tr> <tr> <td>N of Rows in Working Data File</td><td>999</td></tr> </table>	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاده.sav	Active Dataset	DataSet2	Filter	<none>	Weight	<none>	Split File	<none>	N of Rows in Working Data File	999
Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاده.sav												
Active Dataset	DataSet2												
Filter	<none>												
Weight	<none>												
Split File	<none>												
N of Rows in Working Data File	999												
Missing Value Handling	<table> <tr> <td>Definition of Missing</td><td>User-defined missing values are treated as missing.</td></tr> <tr> <td>Cases Used</td><td>Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.</td></tr> </table>	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.								
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.												
Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.												
Syntax	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التميز_التنظيمي /METHOD=ENTER الحساسية_للمشكلات /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID). </pre>												
Resources	<table> <tr> <td>Processor Time</td><td>00:00:00,70</td></tr> <tr> <td>Elapsed Time</td><td>00:00:00,52</td></tr> <tr> <td>Memory Required</td><td>4368 bytes</td></tr> <tr> <td>Additional Memory Required</td><td>for680 bytes</td></tr> <tr> <td>Residual Plots</td><td></td></tr> </table>	Processor Time	00:00:00,70	Elapsed Time	00:00:00,52	Memory Required	4368 bytes	Additional Memory Required	for680 bytes	Residual Plots			
Processor Time	00:00:00,70												
Elapsed Time	00:00:00,52												
Memory Required	4368 bytes												
Additional Memory Required	for680 bytes												
Residual Plots													

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحساسية_للمشكلات	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,632 ^a	,399	,394	,58920

a. Predictors: (Constant), الحساسية_للمشكلات

b. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,363	1	25,363	73,060	,000 ^b
	Residual	38,187	110	,347		
	Total	63,551	111			

الملاحق

- a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي
b. Predictors: (Constant), الحساسية_للمشكلات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,478	,207		7,150	,000
	الحساسية_للمشكلات	,535	,063	,632	8,548	,000

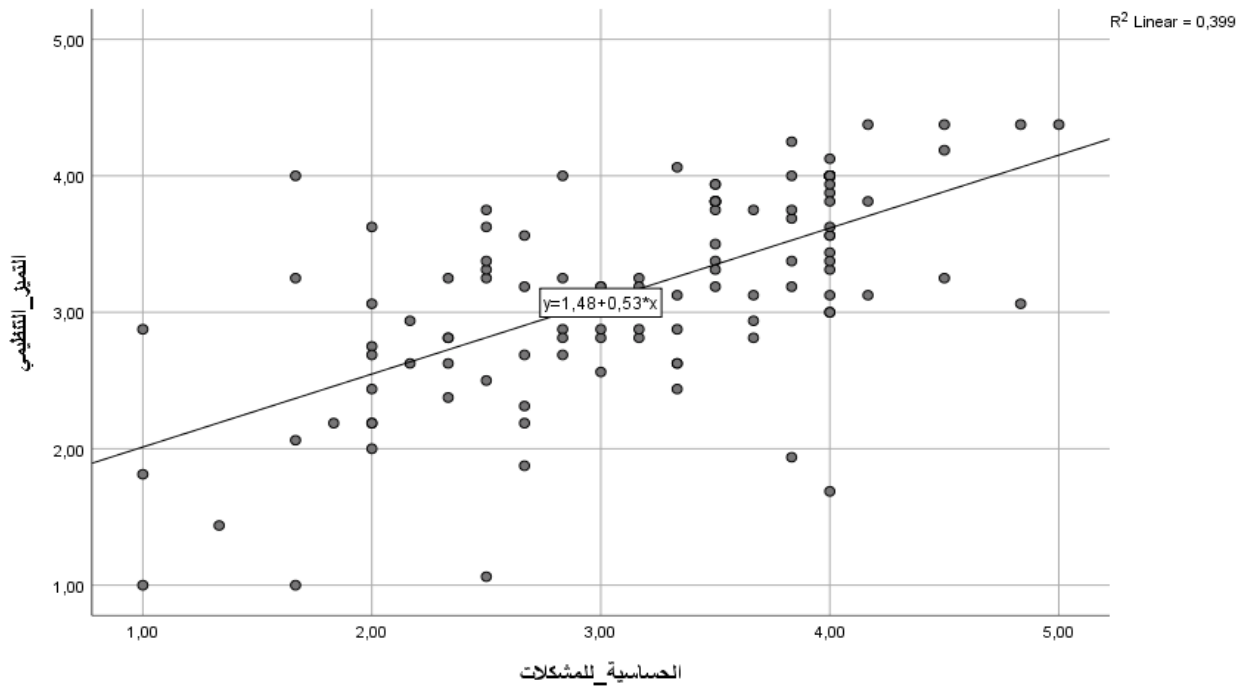
a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,0126	4,1515	3,1791	,47802	112
Residual	-1,92929	1,63095	,00000	,58654	112
Std. Predicted Value	-2,440	2,034	,000	1,000	112
Std. Residual	-3,274	2,768	,000	,995	112

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

Graph



Regression

Notes

Output Created	18-APR-2026 23:48:22	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999

الملاحق

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التميز_التنظيمي /METHOD=ENTER الطلاقة /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).
Resources	Processor Time	00:00:00,55
	Elapsed Time	00:00:00,49
	Memory Required	4368 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	680 bytes

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,735 ^a	,540	,535	,51570

a. Predictors: (Constant), الطلاقة

b. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,297	1	34,297	128,962	,000 ^b
	Residual	29,254	110	,266		
	Total	63,551	111			

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الطلاقة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,260	,176		7,161	,000
	الطلاقة	,591	,052	,735	11,356	,000

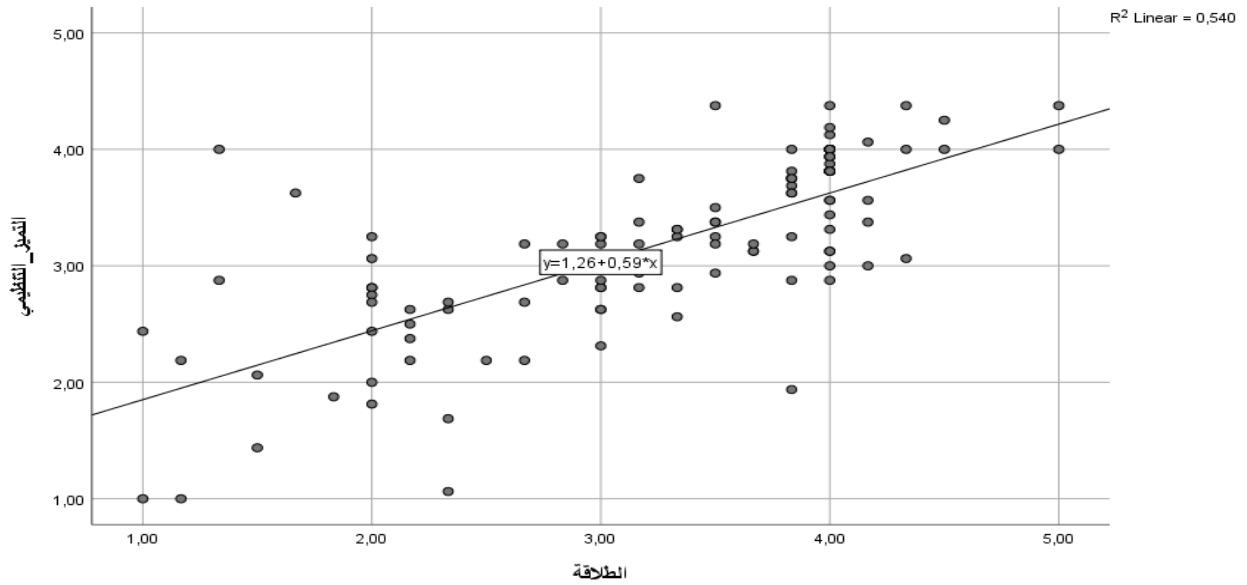
a. Dependent Variable: التميز_التطبيقي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,8511	4,2168	3,1791	,55586	112
Residual	-1,58926	1,95178	,00000	,51337	112
Std. Predicted Value	-2,389	1,867	,000	1,000	112
Std. Residual	-3,082	3,785	,000	,995	112

a. Dependent Variable: التميز_التطبيقي

Graph



Regression

Notes

Output Created	18-APR-2026 23:49:14	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التميز_التنظيمي /METHOD=ENTER المرونة /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).	
Resources	Processor Time	00:00:00,52
	Elapsed Time	00:00:00,48
	Memory Required	4368 bytes
	Additional Memory Required	for680 bytes
	Residual Plots	

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,821 ^a	,675	,672	,43352

a. Predictors: (Constant), المرونة

b. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,878	1	42,878	228,150	,000 ^b
	Residual	20,673	110	,188		
	Total	63,551	111			

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المرونة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,885	,157		5,623	,000
	المرونة	,735	,049	,821	15,105	,000

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

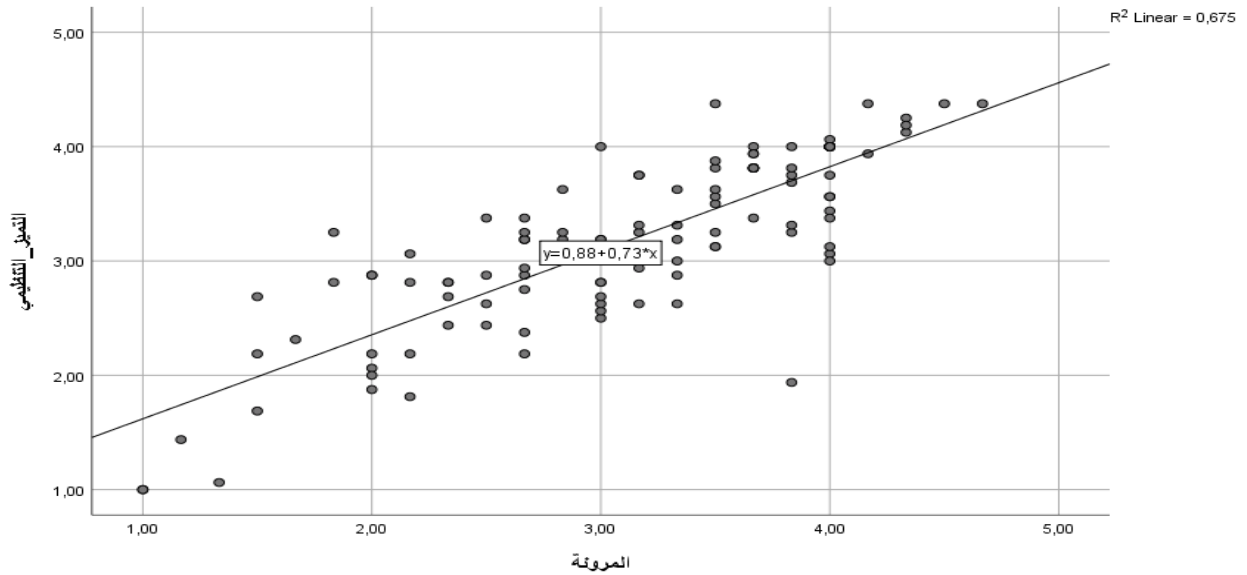
Residuals Statistics^a

الملاحق

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,6196	4,3143	3,1791	,62152	112
Residual	-1,76438	1,01795	,00000	,43156	112
Std. Predicted Value	-2,509	1,826	,000	1,000	112
Std. Residual	-4,070	2,348	,000	,995	112

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

Graph



Regression

Notes

Output Created	18-APR-2026 23:49:55	
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\نهاد.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	999
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التميز_التنظيمي /METHOD=ENTER الأصالة /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).	
Resources	Processor Time	00:00:00,52
	Elapsed Time	00:00:00,49
	Memory Required	4368 bytes
	Additional Memory Required	for680 bytes
	Residual Plots	

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,760 ^a	,577	,574	,49408

a. Predictors: (Constant), الأصالة

b. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,698	1	36,698	150,331	,000 ^b
	Residual	26,853	110	,244		
	Total	63,551	111			

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الأصالة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,952	,188		5,076	,000
	الأصالة	,689	,056	,760	12,261	,000

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

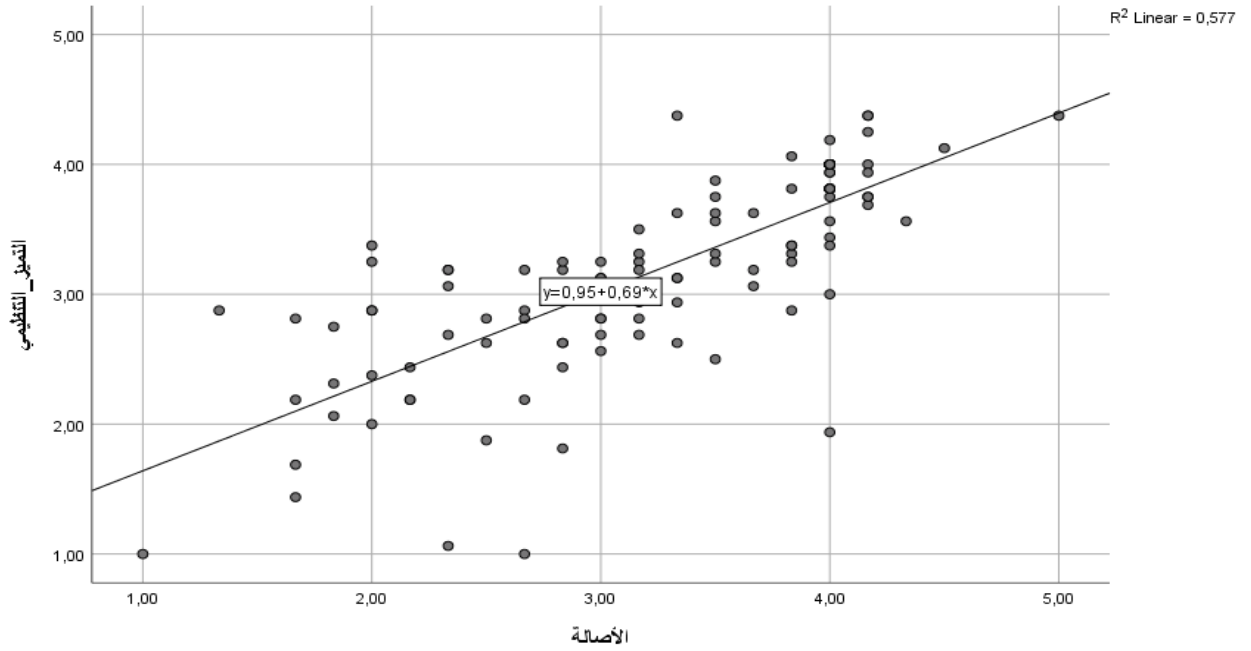
Residuals Statistics^a

الملاحق

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,6407	4,3957	3,1791	,57499	112
Residual	-1,78863	1,12720	,00000	,49185	112
Std. Predicted Value	-2,676	2,116	,000	1,000	112
Std. Residual	-3,620	2,281	,000	,995	112

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

Graph





الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء.....
IV	شكر وتقدير.....
V	ملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي.....
03	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية.....
03	1. مفهوم القيادة الإبداعية.....
03	1.1. تعريف القيادة.....
03	2.1. تعريف الإبداع.....
03	3.1. تعريف القيادة الإبداعية.....
04	2. أهمية القيادة الإبداعية وخصائصها.....
04	1.2. أهمية القيادة الإبداعية.....
05	2.2. خصائص القيادة الإبداعية.....
05	3. أبعاد القيادة الإبداعية.....
06	4. مهام وصفات القائد المبدع.....
07	5. العوامل المؤثرة على القيادة الإبداعية.....
09	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للتميز التنظيمي.....
09	1. مفهوم التميز التنظيمي.....
09	1.1. تعريف التميز.....
10	2.1. تعريف التميز التنظيمي.....
10	2. متطلبات التميز التنظيمي.....
12	3. أبعاد التميز التنظيمي ومبادئه.....
12	1.3. أبعاد التميز التنظيمي.....
13	2.3. مبادئ التميز التنظيمي.....
15	4. نماذج التميز التنظيمي.....
17	5. أهمية التميز التنظيمي ومبررات التوجه إلى تحقيقه.....
17	1.5. أهمية التميز التنظيمي.....
18	2.5. مبررات التوجه إلى تحقيق التميز التنظيمي.....

18	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي.....
18	1. دور القيادة الإبداعية في بناء وتعزيز ثقافة التميز.....
19	2. أبعاد القيادة الإبداعية كركائز فنية.....
19	3. مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التميز.....
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي.....
20	المطلب الأول: دراسات السابقة باللغة العربية.....
23	المطلب الثاني: دراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
26	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
29	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إحداث التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت S.C.I.BS - بني صاف
30	تمهيد.....
31	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
31	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.....
31	1. منهج الدراسة.....
31	2. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.....
31	1.2. لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.....
31	2.2. مجتمع الدراسة.....
31	3.2. عينة الدراسة.....
32	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
32	1. الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
34	2. أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة.....
34	المطلب الثالث: دراسة صدق وثبات أداة الدراسة.....
34	1. صدق أداة الدراسة.....
37	2. ثبات أداة الدراسة.....
38	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
38	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة.....
38	1. النوع الاجتماعي.....
39	2. الفئة العمرية.....
39	3. المستوى التعليمي.....
40	4. الخبرة المهنية.....
41	5. المسمى الوظيفي.....
41	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيري الدراسة.....
41	1. تحليل نتائج عبارات المحور الأول: القيادة الإبداعية.....

42	1.1. البعد الأول: الحساسية للمشكلات.....
43	2.1. البعد الثاني: الطلاقة.....
43	3.1. البعد الثالث: المرونة.....
44	4.1. البعد الرابع: الأصالة.....
45	2. تحليل نتائج عبارات المحور الثاني: التميز التنظيمي.....
47	المطلب الثالث: اختيار فرضيات ومناقشة النتائج.....
47	1. اختبار الفرضية الرئيسية.....
50	2. اختبار الفرضيات الفرعية.....
50	1.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
52	2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
54	3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
57	4.2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
59	3. مناقشة النتائج.....
59	1.3. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية.....
60	2.3. مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية.....
62	خلاصة.....
63	الخاتمة.....
67	قائمة المصادر والمراجع.....
71	قائمة الملاحق.....
102	الفهرس.....



الإذن بالإيداع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

Université Aïn 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
المسجلة

عين تموشنت في: 2026/05/13

إذن بالإيداع من أجل المناقشة (دورة جوان 2026)

نحن الأستاذ (ة):
المشرف على الطلبة الآتية أسماؤهم:

الطالب (ة):
رقم التسجيل: 212137075470

الطالب (ة):
رقم التسجيل:

على مذكرة ماستر في شعبة
الموسومة بعنوان:

.....
.....

.....
.....

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

- مذكرة الماستر.

- إذن بالإيداع.

الأستاذ (ة) المشرف (ة)



.....