

تبنى أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي

- دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة -

adopting method Transformational Leadership to achieve Regulatory excellence

- Field study on a sample of employees in the Directorate of Electricity and Gas Distribution of Djelfa -

ضيف سعيدة¹، أ.د. علة مراد²¹ مخبر سياسات التنمية الريفية في المناطق السهبية بالجزائر - جامعة الجلفة. dif.saida@gmail.com² مخبر الطرق الكمية وتطبيقاتها في العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة الجلفة. mourad805@gmail.com

تاريخ النشر: 2018/12/31

تاريخ القبول: 2018/11/18

تاريخ الاستلام: 2018/08/14

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المحوري للقيادة التحويلية باعتبارها مصدرا غنيا وذو كفاءة رائدة في تحقيق التميز التنظيمي. وقد انطلق الباحثان من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفرعية، وبغية تحقيق أهداف البحث وإجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية استخدم الباحثان استبانة شملت (36) فقرة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث وزعت على (60) موظف من أصل (540) موظف من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أي ما يعادل (11.11%) تقريبا تم اختيارهم بشكل عشوائي من المجتمع المدروس. وبعد المعالجة الإحصائية وباستخدام برنامج الـ (SPSS 24) تم تأكيد وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي. وبناء على تلك النتائج تم الخروج بمجموعة من التوصيات التي تخدم أغراض البحث..

الكلمات المفتاحية: القيادة - القيادة التحويلية - التميز - التميز التنظيمي - مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

تصنيف JEL: M10، M19.

Abstract:

This study aimed to appear the Pivotal role of Transformational Leadership considering as a rich and qualified source in achieving the Regulatory Excellence.

The researchers began from Problem expressed by a number of Sub-questions, and They used a Questionnaire that included (36) Paragraphs As tool for gathering Information to achieve the Objectives and answer the questions, it was distributed to (60) employees of (540) from the Directorate of Distribution in Djelfa, equivalent (11.11%) approximately were randomly selected from the studied Community.

After using of (SPSS 24) the Existence of Statistical relationship and a Positive effect of Transformational Leadership on the Regulatory Excellence was confirmed.

Based on these Results some of recommendations which serve the Objectives of research was made.

key words: Leadership - Transformational Leadership - Excellence - Regulatory Excellence - the Directorate of Electricity and Gas Distribution in the State of Djelfa.

Jel Classification Codes: M10, M19.

Résumé:

Le but de cette étude est de déterminer le rôle central du leadership transformationnel en tant que source de leadership riche et efficace pour atteindre l'excellence organisationnelle. Afin de réaliser les objectifs de la recherche et de répondre au problème général et aux questions secondaires, les chercheurs ont utilisé un questionnaire comprenant (36) paragraphes comme principal outil de collecte d'informations, distribué à (60) employés sur (540) des employés. La Direction de la distribution d'électricité et de gaz dans le Wilaya de Djelfa (11,11%) a été choisie au hasard dans la communauté étudiée.

Après traitement statistique et adoption du programme SPSS 24, une relation statistique a été confirmée et un effet positif du leadership transformationnel sur l'excellence organisationnelle.

Sur la base de ces résultats, un ensemble de recommandations ont été formulées pour servir les objectifs de la recherche.

Mots-clés: Leadership - Leadership transformationnel - Excellence - Excellence organisationnelle - Direction de la distribution d'électricité et de gaz dans le Wilaya de Djelfa.

Codes de classification de Jel: M10, 19.

المؤلف المرسل: ضيف سعيدة . الإيميل: DIF.SAIDA@GMAIL.COM

1. مقدمة:

إن غاية الإدارة في أي منظمة هي السعي إلى تحقيق حالة من التميز والتفرد في جميع أعمالها وأنشطتها وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، بل وعلى نفسها، خصوصا في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال باختلاف حجمها وطبيعتها عملها، حيث يعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، باعتباره يشكل نظاما متكاملًا وأموذجًا مهما يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها التي تهدف إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث أن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية، بما يضمن في الأخير البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة الفائقة.

ويعد مفهوم القيادة التحويلية من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت في رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع والخدمات، وذلك للوعي الناضج في اختيار الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب، وأدى ذلك إلى محاولة الإدارة في المؤسسات المختلفة إلى تبني هذه المفاهيم من الأفكار والمبادئ التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة وتلبية متطلبات العمل.

1.1. الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية: استمدت مشكلة الدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية وما يقترن بها من موضوعات ذات صلة قريبة منها، وذلك بهدف تحديد دورها في تحقيق التميز التنظيمي، حيث أنه بالرغم من شيوع مفاهيمه في المنظمات الإدارية إلا أن هناك نقص معرفي في إيجاد المداخل الإدارية المساعدة على تحقيقه بنجاح في المنظمة، ومن هنا يمكن بلورة إشكالية الدراسة في صيغة التساؤل الآتي:

✓ هل هناك دور للقيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ؟

إن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى عرض التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك دور للتأثير المثالي (الكاريزما) في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ؟
- هل هناك دور للحافز الإلهامي في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ؟
- هل هناك دور للاستثارة الفكرية في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ؟
- هل هناك دور للاعتبارية الفردية في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ؟

2.1. أهمية الدراسة: تنبثق أهمية هذه الدراسة من:

✓ أنها تجمع بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر وهما القيادة التحويلية والتميز التنظيمي وأهميتهما في تطوير المنظمات، والاستجابة للتغيير المستمر والسريع الذي تفرضه المتغيرات البيئية المعاصرة.

✓ يأمل الباحثان أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المدراء بأهمية ممارسة نمط القيادة التحويلية في تحقيق التميز للمنظمات.

✓ قد يساهم هذا البحث في التوصل إلى فهم دور القيادة التحويلية بمختلف أبعادها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

✓ تنبع أهمية الدراسة العلمية في إثراء المعرفة النظرية والتراث العلمي الإداري بإطار نظري يتناول العلاقة التآثرية لممارسات القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

3.1. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى استعراض المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية وإظهار دورها في تحقيق تميز المنظمات، وبالتالي يمكن تبويب أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ التعرف على درجة التميز التي وصلت إليها مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.
- ✓ التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.
- ✓ إبراز مساهمة القيادة التحويلية كمفهوم حديث للمنظمات وأسلوب إداري جديد في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشكل خاص، والمنظمات الأخرى بصفة عامة.
- ✓ إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تفيد قيادات الشركة في تحسين مستوى ممارستهم لنمط القيادة التحويلية من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

4.1. فرضيات الدراسة: من خلال مراجعة مجموعة من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للقيادة التحويلية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في تحقيق التميز التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز.

✓ الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور للتأثير المثالي في تحقيق التميز التنظيمي لمديرية التوزيع بالجللفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور للحافز الإلهامي في تحقيق التميز التنظيمي لمديرية التوزيع بالجللفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور للاستثارة الفكرية في تحقيق التميز التنظيمي لمديرية التوزيع بالجللفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور للاعتبار الفردي في تحقيق التميز التنظيمي لمديرية التوزيع بالجللفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

2. الإطار النظري للدراسة

1.2. القيادة التحويلية

إنه من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل التي تواجه منظماتهم، وقيل إعطاء مفهوم القيادة التحويلية، يجدر بنا الوقوف عند مصطلح القيادة أولاً، وإبراز أدواتها، ثم التعرّيج على مفهوم القيادة التحويلية.

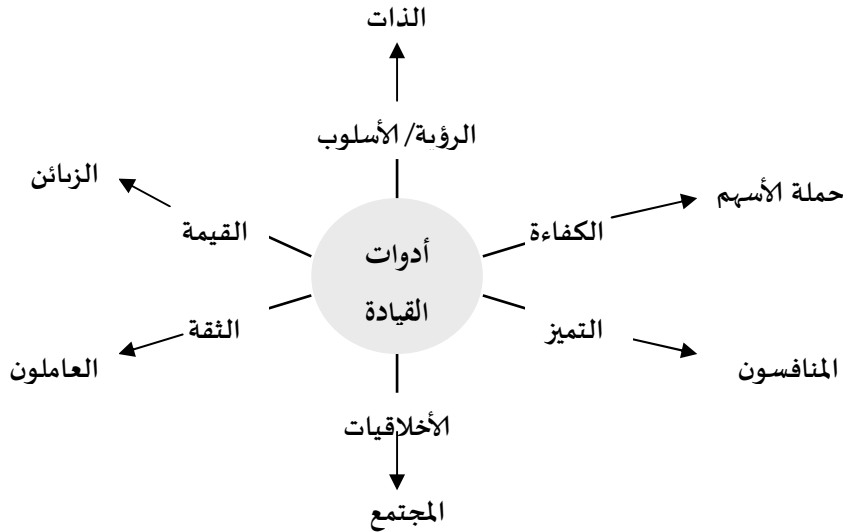
1.1.2. تعريف القيادة: أشار *Fiedler* والذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريف لمصطلح القيادة، وكل تعريف من هذه التعريفات يعكس وجهة نظر صاحبه للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

✓ تعريف *Koontz O'donnel*: "القيادة هي الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة". (Koontz, O'donnel, 1980)

✓ تعريف *Jimmy Gibbon*: "القيادة هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة زمنية معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة للمساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا". (نجم، 2015)

- ✓ تعريف *Yukl*: "القيادة هي عملية تفاعل جماعي حيث يمارس فرد معين التأثير على أفراد الآخرين بقصد هيكلة النشاطات والعلاقات في مجموعة ما أو منظمة ما". (جلاب، 2011)
- 2.1.2. أدوات القيادة: كما ترتبط القيادة بكونها شخصية قيادية فهي أيضا حرفية قيادية. فمع أهمية السمات والمظهر والقدرة اللفظية، إلا أنها ليست كافية وأنها في حالات كثيرة قد لا تأتي قبل المفاهيم والأسلوب والأدوات التي يعبر من خلالها القائد عن نمط قيادته وأسلوبه لخاص في فهم أعمال الشركة والعلاقات مع الآخرين بما في ذلك العاملين، الزبائن والمنافسين والمجتمع. ويمكن أن نعرض أدوات القيادة كالآتي: (نجم، 2015)
- ✓ الرؤية والأسلوب: إن القائد قبل أن يقود الآخرين لابد وأن يتمتع بقيادة فائقة وعميقة لذاته. لذا فإن لتطوير وإبراز الرؤية والأسلوب، هو الأداة التي يعبر بها القائد عن الشيء الخاص الذي يمثله ويحرك الآخرين به.
- ✓ الثقة: إن الثقة هي أداة القيادة في توقع سلوك الآخرين، ليس بالطريقة التي اعتاد المدير فرضها بالأوامر القديمة على العاملين وإنما بالأهداف والقيم وبقدرة القيادة على تشجيع العاملين بأن ما يقومون به هو الجوهر.
- ✓ الأخلاقيات: هي مهماز العلاقة مع المجتمع، فمع أن مجتمعات تعجب بقيادتها الكفؤة، ولكن الكفاءة في أذهان الجمهور لواسع لن تبقى طويلا، وإن ما يبقى لفترة طويلة جدا هو الأخلاقيات وخصائص لقيادة المسؤولة أخلاقيا واجتماعيا.
- ✓ الكفاءة: إن قيمة المالكين أو حملة لأسهم رغم كل ما قيل عن نهاية عصرهم وبدء عصر جديد من الأعمال لبقائم على قيمة أصحاب المصالح، إلا أنهم يظلون مصدر للأعمال والمشروعات التي يعبر القادة من خلالها عن رؤاهم ويمارسون قدراتهم وتميزهم، والكفاءة هي مهماز علاقة القيادة بحملة الأسهم. وتعني حسن استخدام الموارد من أجل تعظيم النتائج التي ترضي حملة الأسهم وتشجع الآخرين على استثمار مواردهم وتحسين مناخ الثقة لديهم.
- ✓ القيمة: إن الشركات أصبحت تدرك أن قيمتها السوقية لا تتحدد بقيمة المبيعات التي تتحقق في المدى القصير وتتذبذب خلال الفترات، وإنما هي تتحدد بالعلاقات مع أصحاب المصلحة. وهذا يعني أن المبيعات هي نتيجة في حين أن العلاقة مع أصحاب المصلحة هي إستراتيجية بعيدة المدى لالابد للقيادة من أن تتبناها من أجل النجاح بعيد الأمد.
- ✓ التميز: تقليديا إن المنافس بالنسبة للشركة هو العامل الأكثر حيوية وخطورة في تحدي القيادة وإتلاف القيمة في الشركة. فالميزة التنافسية والتميز هي مهماز العلاقة بين القيادة الشركة ومنافسها، ولكي يكون هذا لتميز حقيقيا فإنه على لقيادة أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسها تقليديا، وهذه الميزة تكون على أساس تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها.

الشكل (01): أدوات القيادة ومجالاتها الأساسية



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، (عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015)، ص: 40.

3.1.2. ماهية القيادة التحويلية: تعتبر القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، ويعد *Burns* مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي في عام 1978 ومن ثم قام *Bass* بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985 .

1.3.1.2. تعريف القيادة التحويلية: أورد الكتاب والباحثين مجموعة من التعريفات الخاصة بالقيادة التحويلية والتي اختلفت باختلاف منطلقاتهم الفكرية والعلمية، وفيما يلي عرض مجموعة من التعريفات

✓ تعريف *Burns*: "عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة". (Burns, 1978)

✓ تعريف *Bass*: "القيادة التحويلية هي القيادة التي تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية". (Bass, 1985)

✓ تعريف *Devanna & Tichy*: "تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، تشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي". (Devanna, Tichy, 1997)

مما سبق يمكن تعريف للقيادة التحويلية بأنها القيادة التي تسعى باستمرار إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية وإلى تبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة بهدف تطوير رؤية جديدة يؤمن بها المرؤوسين.

2.3.1.2. فوائد القيادة التحويلية: تحقق القيادة التحويلية مجموعة فوائد للمنظمة يمكن توضيحها فيما يلي: (الزبيدي، 2007)

- ✓ أنها ذات فاعلية أكبر للمنظمة ورضا أكبر للعاملين .
- ✓ توليد اضطلاع أكبر بالمخاطرة والإبداع .
- ✓ تزيد من مستويات الثقة بالقائد من قبل المرؤوسين.
- ✓ القدرة على خلق فرق ذات أداء عال.
- ✓ زيادة التزام الفرد بالجماعة والمنظمة .
- ✓ دعم الابتكار والأداء التنظيمي بشكل عام.
- ✓ تقلل من إجهاد أو توتر المرؤوسين وتزيد من رفاهيتهم.
- ✓ تجيز التصورات المختلفة.
- ✓ لها نتائج إيجابية بخصوص حصة السوق ورضا الزبون في الأمد البعيد. ✓ مشجعة بشكل أكثر.
- ✓ تعمل على تسليم براءات اختراع أكثر عن العمل، وذلك لأنها ترفع من مستوى التحفيز الفكري للعاملين.
- ✓ تساعد على تقديم مستويات عالية من الجهود التطوعية من قبل العاملين) سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ تقود الوحدات التي تقوم بالأداء على نحو أكثر فاعلية في ظل الضغط الذي يمارس عليها.
- ✓ رفع مستوى السلوك الإنساني والطموحات الأخلاقية لكل من القائد والمرؤوسين.
- ✓ الشركات المقادة من قبل قادة تحويليون تحقق ربحية أكبر ونسب دين إلى أسهم أو حقوق الملكية أفضل من الشركات المقادة من قبل قادة ذوي نمط تبادلي.

3.3.1.2. وظائف ومهام القائد التحويلي: يعرف *James* القائد التحويلي بأنه الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية". (حامد، حسون، 2010)

- أي أن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام، حسب الهواري وهي: (الهواري، 1996)
- إدراك الحاجة للتغيير: حيث أن القائد التحويلي يدرك مدى الحاجة للتغيير، لذلك فهو يعمل على إقناع العاملين من خلال ما يمتلكه من مهارات وقدرات بحاجتهم للتغيير، سواء للقادة أو للعاملين أو لجميع المستويات التنظيمية.
- صياغة رؤية ورسالة المنظمة: يعمل القائد التحويلي على صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة التي تمثل الحالة المأمولة لمستقبل المنظمة، الذي يرغب القائد التحويلي نقل المنظمة من واقعها الحالي إلى الوضع المنشود.
- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة.
 - إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.
 - تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.
- 4.3.1.2. أبعاد القيادة التحويلية: لقد بين *Bass & Avolio* أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. (مزهودة، قرزة، 2017)
- الدافعية الإلهامية: القائد التحويلي يعمل على أن يثير المرؤوسين حب التحدي ويتيح الفرصة أمامهم للمشاركة تحقيق الأهداف المشتركة ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية من تابعيه. (بدح، 2013)
- الاستثارة الفكرية: تشير الاستثارة الفكرية إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل، وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليين يحددون الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة والضعف للمنظمة، وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين. (التلياني، الرقب، 2013)
- الاعتبار الفردي: يركز هذا البعد على الجوانب الإنسانية والنفسية للمرؤوسين، إذ يشير إلى درجة الاهتمام الشخصي للقادة التحويليين بالأفراد المرؤوسين والدعم الموجه المخصص لكل فرد منهم حيث يقوم بتلبية رغباتهم وحاجاتهم ومساعدتهم على تطوير قدراتهم وقابليتهم على انجاز المهام من خلال إرشادهم وتعليمهم وبناء العلاقات وأواصر التفاهم فيما بينهم، وكذا إزالة الحواجز بين الطرفين. (سلمان، 2013)

2.2. التميز التنظيمي

- أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين وذلك لما له من دور كبير في تحقيق النجاح والتفوق لمنظمات الأعمال من خلال الاعتماد على العديد من النماذج التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته، وقبل التطرق إلى تعريف التميز التنظيمي وأهدافه وإبراز بعض نماذجه، سنحاول أولاً تعريف التميز بشكل عام.
- 1.2.2. تعريف التميز: يمكن تعريف التميز في مجمله على أنه يضم التفرد والتجديد، والطموح والتفوق، وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، وهو من أهم الأنشطة الإستراتيجية في المنظمات، ليس لتتمكن من الاستمرار والبقاء فقط، بل لتتمكن من المنافسة". (الشهراني، 2017)
- وبالتالي فإن جوهر التميز يتمثل في تغيير حال المنظمة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي قادر على التنافس، وعليه فالأمر الأساسي في التميز هو تبني وإحداث التغيير.

- 2.2.2. تعريف التميز التنظيمي: يوجد الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التميز، ولكن القليل منها هو الذي يتمكن من تحقيق هذا الهدف، وكذلك فإن التميز التنظيمي هو الحالة الصحية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمات، وهو لا يتحقق بمحض الصدفة، بل بمجمل جهود العاملين، وتميز القادة، وتميز العاملين، وذلك تحت تأثير ثقافة تنظيمية تدعم هذا التميز. وفيما يلي بعض تعاريف التميز التنظيمي.

- ✓ تعريف *Mcgregor*: "التميز التنظيمي هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوّي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكّل هيكل المنظمة". (Mcgregor, 1994)

✓ تعريف علي السلمي: "التميز التنظيمي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة". (السلمي، 2001)

✓ تعريف *Pinar & Girard*: "التميز التنظيمي هو استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء". (Pinar, Girard, 2008)

✓ تعريف المعهد الوطني للتدريب: "التميز التنظيمي هو طريقة العمل التي تعتمد المنظمة لتوازن نتائجها بين رضا أصحاب المصلحة، وزيادة احتمالية النجاح طويل الأجل للعمل، حتى تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من معايير الأداء الاستراتيجي المرتبطة مثلا بالابتكار، الجودة، التكلفة، الموثوقية، المرونة، وغيره". (المعهد الوطني للتدريب، 2011)

وبصفة عامة يمكن القول بأن التميز التنظيمي يعتبر مدخلا إداريا شاملا يقوم على مبدأ الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة مما يُمكن المنظمة من الحفاظ على أفضليتها ومكانتها حاضراً ومستقبلاً، وذلك من خلال تحقيق مستويات عالية وغير عادية من الأداء بما ينتج عنه تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

3.2.2. أهداف التميز التنظيمي: إن الهدف من عملية التميز التنظيمي هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، كما أن القيمة الجوهرية منه هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، و عدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة المرنة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمّة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفّز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه، ولن يتحقق هذا إلا برضا المستهلك الداخلي. (الهلال، 2014)

4.2.2. خصائص المنظمات المتميزة: إن المنظمات التي تحقق تميزاً في الأداء، تتمتع بمجموعة من الخصائص، وهي: (بوسالم، 2015)

- قبول الأعمال المتحدية: إذ أن فرص النمو السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة، وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.
- توفر القيادات الكفؤة: حيث أن للقيادات دور بارز فني تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب: إن تحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها أو احتواءها، يسهم في صقل قدراتها وتميزها.
- الخبرات بعيداً عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- الدقة المعززة: أي تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام.
- التعلم المستمر: من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتثمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.
- منظمات عالية الإنجاز: تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي، ودمج الوظائف وتقليصها. وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال.
- إعادة هندسة العمليات: وذلك من أجل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزاً.

5.2.2. نماذج التميز التنظيمي: بدأت نماذج التميز بالظهور منذ خمسينات القرن الماضي، حيث كان الهدف الأساسي لها هو رفع مستوى الأداء بالمنظمات وخلق الأجواء التنافسية التي تساعد في نشر ثقافة التميز، وفيما يلي سوف نقوم بتقديم بعض نماذج التميز التنظيمي.

1.5.2.2. النموذج الياباني للتميز (نموذج ديمينج): يعتبر نموذج ديمينج للتميز الأصل والمنبع الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، استحدث هذا النموذج عام 1951 في اليابان وسعي بذا الاسم تقديرا لعبقية الدكتور *Deming Edouard* و *William* ودوره البارز في تطوير مراقبة الجودة. ويُطبّق هذا النموذج كنظام إداري يصل بالمنظمة إلى التميز في أدائها، وقد انطلق نموذج ديمينج من شعار هو: "أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام". (بلكبير، 2016) وتعتمد آلية عمله على تقسيم معاييرها إلى أربع مجموعات رئيسية هي: (Porter, Tanner, 2004)

التوجّه: يتحدد توجّه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها.

الدعم: يتم دعم التوجّه بمعايير التنظيم والمعلومات، تنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس.

التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة تأكيد الجودة والإدامة وأنشطة التحسين.

النتائج: وتقاس من خلال معيار التأثير، وبناء عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة.

الجدول (01): معايير النموذج الياباني للتميز

المعيار	الإدارة العليا	نظم إدارة الجودة الشاملة	نظام تأكيد الجودة	النظم الإدارية لعناصر المنظمة	تنمية الموارد البشرية	الاستخدام الفعال للمعلومات	قيم ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة	الطرائق العلمية	قدرات المنظمة	الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة	المجموع
النقاط	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على: أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية** - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 105-106.

2.5.2.2. النموذج الأمريكي للتميز (نموذج مالكوم بالدريج): يعتبر مالكوم بالدريج من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، ولا يقلّ نموذجها في التميز شأنًا عن سابقه، حيث لاقى رواجًا كبيرًا على المستويين المحلي والعالمي. وتمّ إنشاء جائزة الجودة الأمريكية سنة 1987 والتي حملت اسم "مالكوم بالدريج" تقديرا له، وهي تعتبر الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تهدف إلى تنمية القدرة التنافسية، دعم عناصر تميز الأداء، ونقل تجارب المنظمات التي تحقّق التميز إلى غيرها التي تسعى إلى تحسين أدائها لتصل إلى مراتب متقدمة من التميز. (بلكبير، 2016) ويوضّح الجدول الموالي معايير التقييم في نموذج بالدريج.

الجدول (02): عناصر معايير النموذج الأمريكي للتميز

المعيار	القيادة	المعلومات وتحليلها	تخطيط إستراتيجية الجودة	استخدام الموارد البشرية	تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	نتائج الجودة	رضا العميل	المجموع
النقاط	100	70	60	150	140	180	300	1000

المصدر: خليفة محمد بلكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلّمة**، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد (01)، العدد (14)، 2016، ص: 170.

نلاحظ من الجدول أن نموذج بالدريج ينطلق من مفاهيم أساسية تعبر عن قيم التميز، كأهمية القيادة، تطوير نظم المعلومات، التركيز على الجودة، أهمية العنصر البشري كأساس في تحريك المنظمات، وتعميق التوجه الإستراتيجي.

3.5.2.2. النموذج الجزائري: تمّ تبني نموذج التميز الجزائري اقتداءً بنماذج التميز التي سبق ذكرها وأخرى كذلك لمواكبة مختلف التطورات والتحديات العالمية، ويعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا. (بلكبير، 2016)

وتأسست الهيئة الجزائرية للاعتماد (ONML) بموجب مرسوم تنفيذي 86-250 المؤرخ في 30 ديسمبر 1986، وتم أيضا تأسيس المعهد الجزائري للتقييس (INAOR) بموجب مرسوم تنفيذي رقم 89 المؤرخ في 21 جانفي 1998، لتعتمد وزارة

الصناعة الجزائرية جائزة وطنية للتميز، بناء على المرسوم التنفيذي رقم 05-2002 المؤرخ في 06 جانفي 2002، ويتم تعيين تاريخ 19 ديسمبر من كل سنة كيوم وطني للتقييس وحصول المؤسسة المتميزة على 2 مليون دينار جزائري. (بوسالم، 2015) والجدول التالي يوضح معايير النموذج الجزائري للتميز، وكيفية توزيع النقاط على هذه المعايير.

الجدول (03): عناصر معايير النموذج الجزائري للتميز

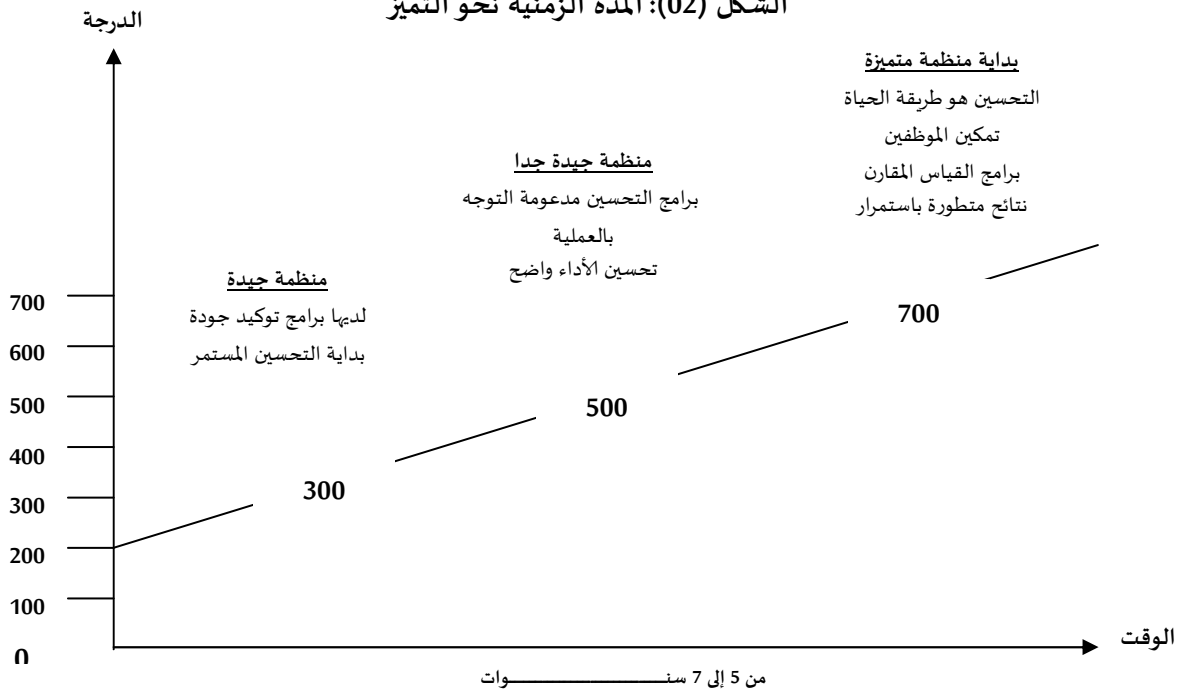
المعايير	التزام الإدارة	الإستراتيجية وأهداف الجودة	الاستماع إلى الزبائن والموظفين	التحكم في الجودة	قياس الجودة	تحسين الجودة	مشاركة الموظفين	النتائج	المجموع
النقاط	120	80	200	120	100	80	100	200	1000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على: أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: مرجع سبق ذكره، ص: 112.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النموذج الجزائري للتميز ركز على عدة معايير لبلوغ التميز، كالتزام الإدارة ووضع إستراتيجية وأهداف للجودة والاستماع للزبائن والموظفين والتحكم في الجودة وقياسها وتحسينها ومشاركة الموظفين، بالإضافة إلى قياس مختلف النتائج المتعلقة بعمل المنظمة.

6.2.2. خارطة طريق التميز: خارطة طريق التميز هي المراحل أو الخطوات التي تتبعها المنظمة في رحلتها نحو التميز. وقد أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن الرحلة نحو التميز تستغرق وقتا كبيرا قد تأخذ ما بين الخمس إلى السبع سنوات، حيث تبدأ المنظمة في السنوات الأولى بتحقيق (300) نقطة فتصنف بأنها منظمة جيدة يظهر فيها بداية التحسن المستمر، وبعد مدة زمنية تحقق (500) نقطة فتكون منظمة جيدة جدا لديها تحسين الأداء واضح، ويهد حوالي سبع سنوات تحقق (700) نقطة فيظهر فيها بداية التميز، ويتطلب ذلك التزاما قويا من القيادة ومزايدا من الصبر والمثابرة. (آل مزروع، 2010) ويتضح ذلك في الشكل الموالي.

الشكل (02): المدة الزمنية نحو التميز



المصدر: بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 41.

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

■ تميز القيادة: يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال المتحدية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة. (المجالي، 2009)

■ **تميز المرؤوسين:** يمثل درجة اتّصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها دونما أي تدمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة. (السعودي، 2008)

■ **تميز الإستراتيجية:** هو سعي المنظمات المعاصرة إلى تحقيق التميز في أداؤها عبر تحركاتها وفق رؤية متكاملة وواضحة وفق قناعة بأنها الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة بما يحقق رضا عملائها في واقع ينحصر فيه الفواصل المكانية والزمانية إذ يصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق أداؤها المتميز على المدى الزمني طويل الأمد وقصير الأمد على حد سواء. (القيسي، 2016)

■ **تميز الهيكل التنظيمي:** ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التحديث واغتنام الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل؛ من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في الشركة. (الخرشة، الزريقات، نور، 2013)

■ **تميز الثقافة التنظيمية:** يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية، تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلالية ومواجهة المشكلات)، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير. (بوسالم، 2017)

3. الإطار التطبيقي للدراسة

سنحاول في هذا المحور إسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بمديرية توزيع

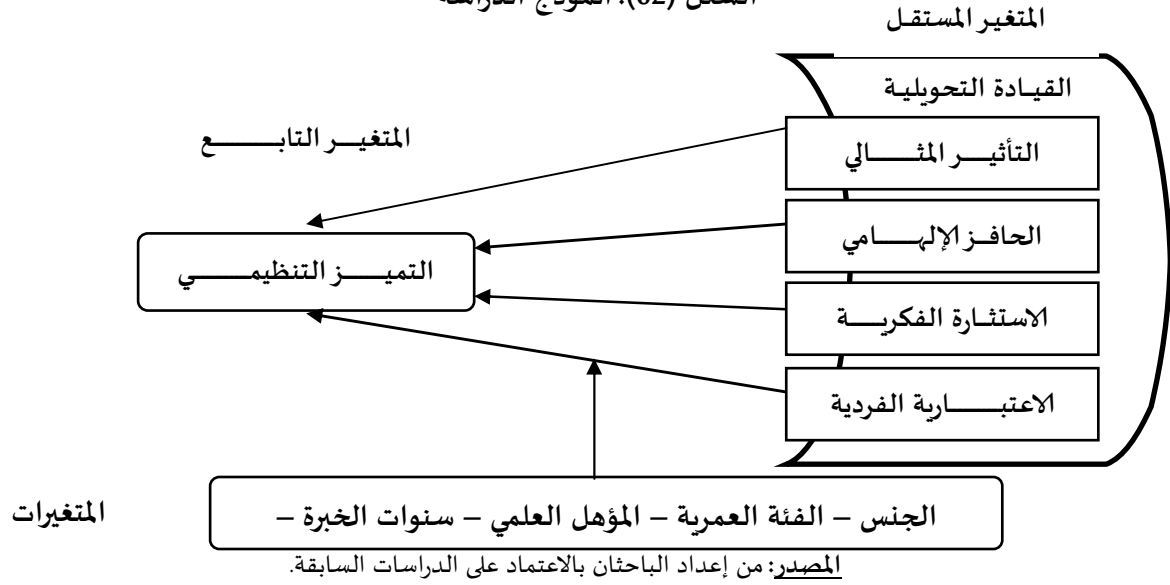
الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، باستعمال أداة الدراسة (الاستبيان)، ثم عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

1.3. **التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:** تاريخيا، يرجع ظهور مديرية التوزيع بولاية الجلفة إلى أكثر من خمسون سنة مضت، حيث كانت تسمى سابقا "سونلغاز الجلفة"، وكانت في بداياتها تابعة لمركز المديرية إلى أن استقلت عنه سنة 1977 ومع إعادة هيكلة مجمع **Sonelgaz SPA** وظهور المديرية العامة للتوزيع، أصبحت "سونلغاز الجلفة" تسمى بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، والتي تعتبر فرعا جهويا تابعا للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC). (جوال، 2015)

2.3. **المنهج المتبع للدراسة:** من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، ومحاولة الإجابة على إشكالياتها العامة وتساؤلاتها الفرعية واختبار فرضياتها اعتمد الباحثان المنهج الوصفي - التحليلي بأسلوبه (النظري والميداني)، كونه يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني، فسيتم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك.

3.3. **أنموذج الدراسة:** في ضوء القيام بمراجعة مجموعة منتقاة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد الدراسة ومتغيراتها. وعلى ضوء مشكلة البحث وأهدافه قمنا بتطوير أنموذج للدراسة ينطلق من فكرة البحث عن علاقة الارتباط بين القيادة التحولية بأبعادها الأربعة والتميز التنظيمي، والذي يمثله الشكل الموالي:

الشكل (02): أنموذج الدراسة



4.3. أداة الدراسة: انطلاقا من أنموذج الدراسة المعتمد، واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال تمحيص الكتب والمقالات والمدخلات ذات العلاقة بالموضوع، قاما الباحثان بتصميم استبانة خاصة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين:

- الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية (الوظيفية) والتي تتعلق بالمُجيب وعددها خمسة ممثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي).

- الجزء الثاني: ويتضمن محورين، المحور الأول: مكون من (17) فقرة تم تطويره بعد مراجعة الأسس العلمية المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعادها الأربعة التأثير المثالي - الحافز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الإعتبارية الفردية)، والمحور الثاني: تمثل في المتغير التابع (التميز التنظيمي) حيث تكون من (19) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس *Likert Scale* للتدرج الخماسي لاستجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان، حيث يحدد أفراد العينة الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي والذي يتضمن خمس إجابات، والتي أعطيت لها الأوزان التالية:

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

5.3. مجتمع وعينة الدراسة: يتضمن مجتمع الدراسة بعض العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وقد تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة على هذه المؤسسة على اعتبار أنها تتميز بأساليب حديثة بشكل يجعلها أكثر تميزا عن غيرها من المؤسسات وذلك لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وهذا تكون مجالا مناسباً لتطبيق ودراسة موضوعنا.

ونظرا لارتفاع عدد العاملين والبالغ (540) عامل وصعوبة الوصول إليهم جميعا، فإننا قمنا باختيار عينة تكون ممثلة للمجتمع المدروس، بحيث تمكنتنا من تعميم النتائج التي سنتحصل عليها، وبذلك فقد تم اختيار عينة بشكل عشوائي مكونة من 60 عامل أي ما نسبته (11.11%) تقريبا من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز على اختلاف تصنيفهم الوظيفي (إطار - عون تحكم - عون تنفيذ)، وقد اعتمدنا هذا التنوع لأن العينة أساسا تبحث عن التنوع من خلال التركيز على مختلف المستويات التنظيمية وذلك للوقوف عند مختلف وجهات النظر حول موضوع القيادة التحويلية والتميز التنظيمي،

ومن ثم اقتراح ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء في العمل. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (65) استبانة، وأستعيد منها (60) استبانة، وهذا ما يمثل نسبة (11.11%) وهي نسبة صالحة ومقبولة إحصائياً لغايات تعميم نتائج الدراسة. الأدوات الإحصائية المستخدمة: سعياً لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها والخروج بنتائج صحيحة قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية الموجودة في برنامج (SPSS)، ومنها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معاملات الثبات والصدق للاستبانة، تحليل الانحدار البسيط.

6.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

1.6.3. الصدق الظاهري: بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة في صورتها الأولية بما يتناسب وأهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة. بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

2.6.3. الصدق البنائي: بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قمنا باختبار الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي لها، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة ارتباط كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة، والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية.

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين فقرات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للأبعاد التابعة لها

البعد (1): التأثير المثالي		البعد (2): الدافعية الإلهامية		البعد (3): الاستنارة الفكرية		البعد (4): الاعتبارية الفردية	
ر. الفقرة	معامل الارتباط	ر. الفقرة	معامل الارتباط	ر. الفقرة	معامل الارتباط	ر. الفقرة	معامل الارتباط
01	0.936**	05	0.749**	09	0.881**	13	0.678**
02	0.661**	06	0.731**	10	0.783**	14	0.860**
03	0.910**	07	0.660**	11	0.955**	15	0.793**
04	0.656**	08	0.601**	12	0.862**	16	0.818**
** - دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01							

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور القيادة التحويلية لدى العاملين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتهي إليها حيث تراوحت ما بين (0.955) في حدها الأعلى مقابل الفقرة رقم (11)، وبين (0.497) في حدها الأدنى مقابل الفقرة رقم (17)، وأن جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين فقرات التميز التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التابعة لها

البعد (1): التميز في القيادة		البعد (2): التميز في الرؤوسين		البعد (3): التميز في الإستراتيجية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
18	0.705**	22	0.912**	26	0.841**
19	0.725**	23	0.652**	27	0.975**
20	0.869**	24	0.851**	28	0.974**
21	0.751**	25	0.382**	29	0.960**
البعد (4): التميز في الهيكل التنظيمي		** - دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01		البعد (5): التميز في الثقافة التنظيمية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط			رقم الفقرة	معامل الارتباط

0.721**	33	0.708**	30
0.892**	34	0.880**	31
0.753**	35	0.941**	32
0.845**	36		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

من الجدول أعلاه يمكننا القول بأن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد التميز التنظيمي لدى العاملين في عينة الدراسة. مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتهي إليها حيث تراوحت ما بين (0.975) في حدها الأعلى مقابل الفقرة رقم (27)، وبين (0.382) في حدها الأدنى مقابل الفقرة رقم (25)، وأن جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

3.6.3. ثبات أداة الدراسة: من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس أفراد العينة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة، وكانت قيمه موضحة كما يلي:

الجدول (06): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الاستبانة ككل	التميز التنظيمي	القيادة التحولية	اسم المتغير
0.959	0.936	0.911	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه (الجدول رقم "06") أن معاملات الثبات لمتغيري الدراسة ممتازة وهي أكبر من (0.6)، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.959)، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات ممتازة تجعل منه أداة مقبولة جداً وصالحة للدراسة.

7.3. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

1.7.3. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: يتضمن هذا العنصر تحليلاً مفصلاً للخصائص الشخصية التي تم جمعها من خلال الدراسة التطبيقية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
13.3%	8	بكالوريا أو أقل	16.7%	10	أنثى	الجنس
16.7%	10	تقني	83.3%	50	ذكر	
23.3%	14	تقني سامي	100%	60	المجموع	
26.7%	16	ليسانس	10%	6	25 سنة أو أقل	العمر
20%	12	مهندس	46.7%	28	من 26 إلى 35 سنة	
100%	60	المجموع	30%	18	من 36 إلى 45 سنة	
			13.3%	8	أكثر من 45 سنة	
16.7%	10	5 سنوات فأقل	100%	60	المجموع	المستوى الوظيفي
36.7%	22	من 6 إلى 10 سنوات	33.3%	20	إطارات	
36.7%	22	من 11 إلى 15 سنة	36.7%	22	أعوان التحكم	
10%	6	أكثر من 15 سنة	30%	18	أعوان التنفيذ	
100%	60	المجموع	100%	60	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بواقع (83.3%)، في حين بلغت نسبة الإناث (16.7%) ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين إلى عادات وتقاليد بيئتنا، بالإضافة إلى طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة، والتي تعتبر أعمالاً رجالية بالدرجة الأولى، وبالأخص الجوانب التقنية.

بالنسبة لمتغير العمر يتضح لنا أن الفئة الغالبة على العاملين في عينة الدراسة هي فئة الأفراد الذي يتراوح عمرهم ما بين (26 و35) سنة أي ما نسبته (46.7%)، أي أن غالبية العاملين بالمؤسسة محل الدراسة شباب وما زال مستقبلهم الوظيفي ممتداً إلى سنوات أخرى، وبالتالي قادرين على التميز في أدائهم.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو شهادة الليسانس حيث بلغت نسبة حاملها (26.7%)، تلتها الشهادات الأخرى بنسب متقاربة.

أما فيما يخص متغير سنوات الخبرة فإن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين (6 و10) سنوات و(11 و15) سنة بنفس النسبة والمقدرة بـ (36.7%) وبالتالي يمكن القول بأن أكثر من (73.4%) من العاملين في عينة الدراسة مؤهلين للعطاء إذا توفرت الظروف الملائمة.

وفيما يخص التصنيف الوظيفي لأفراد العينة فقد جاء كله بنسب متقاربة وهذا ما يدعم مصداقية الدراسة في قدرتها على تمثيل المجتمع المدروس، حيث جاء أعوان التحكم في المرتبة الأولى بواقع (36.7%).

2.7.3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة: من خلال الجداول الذي تم الحصول عليها من مخرجات الـ SPSS قمنا بتصنيف جدولين للمتوسطات الحسابية لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة. وبالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه، والذي يضم ثلاث مستويات وهي: مرتفع، متوسط، منخفض، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (08): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	2.33
متوسط	3.67-2.34
مرتفع	5-3.68

المصدر: محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015، ص: 246.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد محور القيادة التحويلية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
التأثير المثالي	3.4125	0.79588	02	متوسط
الدافعية الإلهامية	3.8625	0.80836	01	مرتفع
الاستثارة الفكرية	3.0958	0.97377	04	متوسط
الاعتبارية الفردية	3.1583	0.82507	03	متوسط
محور القيادة التحويلية ككل	3.3971	0.78681	////	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أعلاه (الجدول رقم "09") أن مستوى المحور الأول والمتعلق بالقيادة التحويلية كان متوسطاً لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3.3971) بانحراف معياري قيمته (0.78681). وقد كان المستوى العام لأبعاد هذا المحور كلها متوافرة وبقيم متقاربة، حيث بلغ أعلاها مستوى بعد الدافعية الإلهامية بمتوسط مرجع قيمته (0.8625) وانحراف معياري قدر بـ (0.80836)، وأدناها كان مستوى بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط مرجع قيمته (3.0958) وانحراف معياري قدر بـ (0.97377)

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد التميز التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
تميز القيادة	3.8125	0.84576	01	مرتفع
تميز المرؤوسين	3.4625	0.81540	03	متوسط
تميز الإستراتيجية	3.6792	0.94454	02	مرتفع
تميز الهيكل التنظيمي	3.4222	0.98963	04	متوسط
تميز الثقافة التنظيمية	3.3000	0.85263	05	متوسط
محور التميز التنظيمي ككل	3.5254	0.79502	////	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أعلاه (الجدول رقم "10") أن مستوى المحور الثاني والمتعلق بالتميز التنظيمي كان متوسطا لدى العاملين بالمديرية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3.5254) بانحراف معياري قيمته (0.79502). وقد كان المستوى العام لأبعاد هذا المحور كلها متوافرة وبقيم مقاربة، حيث بلغ أعلاها مستوى بعد تميز القيادة بمتوسط (3.8125) وانحراف معياري قدر بـ (0.84576)، وأدناها كان مستوى بعد تميز الثقافة التنظيمية بمتوسط قيمته (3.3000) وانحراف معياري قدر بـ (0.85263).

8.3. اختبار فرضيات الدراسة: يمكن تحليل النتائج المعتمدة على نموذج تحليل الانحدار البسيط من التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحقيق التميز التنظيمي، بالإضافة إلى اختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التأثير المثالي في تحقيق التميز التنظيمي

المتغيرات	B	T المحسوبة	مستوى دلالة t	دلالة F	R	R ²
التأثير المثالي	0.474	4.816	0.000	0.000	0.534	0.286

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول هذا النموذج ككل وإمكانية استعماله في اختبار الفرضيات، كما يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة t تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁ والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتأثير المثالي على التميز التنظيمي بالمديرية. ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.534$) وهذا يعني أن هناك علاقات إرتباطية مقبولة، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.286$) وهذا يعني أن التغير في التأثير المثالي يفسر التغير في التميز التنظيمي بنسبة (28.6%) وتبقى نسبة (71.4%) تفسرها متغيرات أخرى.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الدافعية الإلهامية في تحقيق التميز التنظيمي

المتغيرات	B	T المحسوبة	مستوى دلالة t	دلالة F	R	R ²
الدافعية الإلهامية	0.514	4.669	0.000	0.000	0.523	0.273

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول هذا النموذج ككل وإمكانية استعماله في اختبار الفرضيات، كما يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة t تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁ والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للدافع الإلهامي على التميز التنظيمي بالمديرية.

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.523$) وهذا يعني أن هناك علاقات إرتباطية مقبولة، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.273$) وهذا يعني أن التغير في الدافعية الإلهامية يفسر التغير في التميز التنظيمي بنسبة (27.3%) وتبقى نسبة (72.7%) تفسرها متغيرات أخرى.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الاستثارة الفكرية في تحقيق التميز التنظيمي

المتغيرات	B	T المحسوبة	مستوى دلالة t	دلالة F	R	R ²
الاستثارة الفكرية	0.571	11.908	0.000	0.000	0.842	0.710

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول هذا النموذج ككل وإمكانية استعماله في اختبار الفرضيات، كما يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة t تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للاستثارة الفكرية على التميز التنظيمي بالمديرية.

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) وهذا يعني أن هناك علاقات إرتباطية قوية، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.710$) وهذا يعني أن التغير في الاستثارة الفكرية يفسر التغير في التميز التنظيمي بنسبة (71%) وتبقى نسبة (29%) تفسرها متغيرات أخرى.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الاعتبارية الفردية في تحقيق التميز التنظيمي

المتغيرات	B	T المحسوبة	مستوى دلالة t	دلالة F	R	R ²
الاعتبارية الفردية	0.639	11.089	0.000	0.000	0.824	0.679

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول هذا النموذج ككل وإمكانية استعماله في اختبار الفرضيات، كما يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة t تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للاعتبارية الفردية على التميز التنظيمي بالمديرية.

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.824$) وهذا يعني أن هناك علاقات إرتباطية قوية، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.679$) وهذا يعني أن التغير في الاعتبارية الفردية يفسر التغير في التميز التنظيمي بنسبة (67.9%) وتبقى نسبة (32.1%) تفسرها متغيرات أخرى.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

المتغيرات	B	T المحسوبة	مستوى دلالة t	دلالة F	R	R ²
القيادة التحويلية	0.885	13.796	0.000	0.000	0.875	0.766

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول هذا النموذج ككل وإمكانية استعماله في اختبار الفرضيات، كما يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة t تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمديرية.

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.875$) وهذا يعني أن هناك علاقات إرتباطية قوية، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.766$) وهذا يعني أن التغير في القيادة التحويلية يفسر التغير في التميز التنظيمي بنسبة (76.6%) وتبقى نسبة (23.4%) تفسرها متغيرات أخرى.

4. الخاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة والتي هدفنا من خلالها إلى معرفة ما إذا كان هناك دور للقيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز أم لا، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي من خلالها قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات.

1.4. نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان ما يلي:

- نتائج الدراسة الميدانية:

☞ كان المستوى العام لمحور القيادة التحويلية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة مقبولاً، وذلك بمتوسط حسابي مرجح قيمته (3.3971 من 5) وانحراف معياري (0.78681)، وكانت مختلف أبعاد هذا المحور متوافرة، وقد جاءت مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

- جاء بعد الدافعية الإلهامية في المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين بالمديرية بمتوسط حسابي قيمته (3.8625) وانحراف معياري (0.80836).
- جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الثانية من وجهة نظر العاملين بالمديرية بمتوسط حسابي قيمته (3.4125) وانحراف معياري (0.79588).
- جاء بعد الاعتبارية الفردية في المرتبة الثالثة من وجهة نظر العاملين بالمديرية بمتوسط حسابي قيمته (3.1583) وانحراف معياري (0.82507).
- في المرتبة الرابعة كان بعد الاستثارة الفكرية من وجهة نظر العاملين بالمديرية بمتوسط حسابي قيمته (3.0958) وانحراف معياري (0.97377).

☞ دلت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات محور التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز كانت مقبولة نسبياً، وأن المتوسط الكلي لمحور التميز التنظيمي بلغ (3.5254 من 5) وانحراف معياري (0.79502)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد التميز التنظيمي مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

- احتل بعد تميز القيادة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.8125) وانحراف معياري قيمته (0.84576).
- احتل بعد تميز الإستراتيجية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.6792) وانحراف معياري قيمته (0.94454).
- احتل بعد تميز المرؤوسين المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (3.4625) وانحراف معياري قيمته (0.81540).
- احتل بعد تميز الهيكل التنظيمي المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته (3.4222) وانحراف معياري قيمته (0.98963).
- جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد تميز القيادة بمتوسط حسابي قيمته (3.3000) وانحراف معياري قيمته (0.85263).

- نتائج اختبار الفرضيات:

بعد اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها توصلنا إلى النتائج التالية: الفرضية الرئيسية: هناك دور للقيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بمديرية التوزيع.

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك دور للتأثير المثالي في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بمديرية التوزيع.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك دور للحافز الإلهامي في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بمديرية التوزيع.

- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك دور للاستثارة الفكرية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بمديرية التوزيع.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك دور للاعتبار الفردي في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بمديرية التوزيع.

2.4. توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات في ما يلي:

- الاستمرار بتقديم الحوافز للأفراد المتميزين في الأداء، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي بصورة أكبر، لتعزيز سلوكيات الدافعية الإلهامية لدى القيادة، مما ينعكس على تطور المؤسسة وفعاليتها.
- العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم، إذ سيعد ذلك أمر في غاية الأهمية لخلق قادة تحويليين بالمؤسسة محل الدراسة.
- زيادة الاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين من خلال الاهتمام بمشاعرهم وتشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح لهم، والاهتمام باحتياجاتهم، وتبني استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي والذي سيؤدي إلى شعور العاملين بالفخر كونهم يعملون مع قيادة تحترمهم وتهم بهم وبأمورهم، حيث سيؤدي ذلك إلى الارتقاء بقدراتهم وتحسين أدائهم.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي القدرة على تطوير العمل.
- على الإدارة العليا تبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مع تحويل الصلاحيات للعاملين حسب قدرتهم ورغبتهم في العمل، وبشكل متوازن مع مسؤولياتهم، مما يدعم التميز التنظيمي للمؤسسة.
- توعية العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة بأهداف وأهمية التميز التنظيمي والنتائج المترتبة على ذلك، من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل حول ذلك.

5. الهوامش:

¹ koontz H., O'donnell C, *Management: principes et méthodes de gestion*, McGraw-Hill, Montréal Canada;1980, p: 140.

2- نجم عبود نجم، *القيادة وإدارة الابتكار*، الطبعة الثانية، (عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015)، ص: 22.

3- إحسان دهش جلاب، *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*، الطبعة الأولى، (عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)، ص: 466.

4- نجم عبود نجم، *مرجع سيق نكره*، ص: 40-43. (بتصرف)

⁵ - Burns, G.M, *Leadership*, New York, Harper Row Cohen, W.A (1990), *The Art of a leader*, Englewood Cliffs, Nj:prentice hall, 1978, P: 19.

⁶ - Bass, B. M, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.1985, P: 22.

⁷ Tichy. N & Devanna. M, *Transformational Leadership: Measurement of personality attributes and work group Performance*, *Social Psychology Bulletin*, 1997, Vol. 23, No10, P: 77.

8- ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، *العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات* (دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص: 98.

9- سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، *الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية*، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد (83)، 2010، ص: 113.

10- سيد الهواري، *ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية*، الطبعة الثانية، (مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996)، ص: 75-79. (بتصرف).

- 11- نور الدين مزهودة، أسهمان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد (6)، جوان 2017، ص: 95.
- 12- أحمد محمد بدح، القيادة التحولية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، العدد (34)، 2013، ص: 08.
- 13- نهاية التلاني، رامز بدير، أحمد الرقب، علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، المجلد (27)، العدد (4)، 2013، ص: 738.
- 14- هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس St. Clements العالمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، بغداد، العراق، 2013، ص: 74-75.
- 15- نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص: 35.
- 16- McGregor, B, The Excellence Agend, Public Service Status Review, Public Administration, 54 « 3 », 1994, P: 297.
- 17- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، (القاهرة، مصر: دار غريب للنشر، 2001)، ص: 80.
- 18 - Pinar, M., Girard, T, Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms, The SAM Advanced Management Journal, 73 (1), 2008, P: 30.
- 19 - المعهد الوطني للتدريب، إدارة التميز، (عمان، الأردن، 2011)، ص: 27.
- 20- صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014)، ص: 228-229.
- 21- أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 70-71. (بتصرف)
- 22- خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد (1)، العدد (14)، 2016، ص: 169-170. (بتصرف)
- 23 - Porter, L.J, & Tanner, S.J, Assessing Business Excellence, 2nd edition, Oxford Publishing, U.K, 2004, P: 201.
- 24- خليدة محمد بلكبير، مرجع سيق ذكره، ص: 170.
- 25- خليدة محمد بلكبير، مرجع سيق ذكره، ص: 171.
- 26- أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: مرجع سيق ذكره، ص: 112.
- 27- بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 40-41.
- 28- آمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، دراسات العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم التطبيقية، الأردن، المجلد (36)، العدد (1)، 2009، ص: 142.
- 29- موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، عمان، الأردن، المجلد (4)، العدد (3)، 2008، ص: 264.
- 30- سنان فاضل حمد القيسي، انعكاسات ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد (22)، العدد (87)، 2016، ص: 35.
- 31- ياسين كاسب الخرشة، خالد خلف الزريقات، محمود إبراهيم نور، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد (40)، العدد (2)، 2013، ص: 214.

- 32- أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة شلف، الجزائر، المجلد (3)، العدد (1)، 2017، ص: 25.
33. محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015، ص: 246.
6. الملاحق: (الاستبانة)

رقم	مضمون الفقرات	نعم	لا	أبدا	غالباً	دائماً
01	يتخطى مديري مصلحته الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة.					
02	يحظى مديري باحترامي واحترام جميع العاملين.					
03	يملك مديري القدرة على إقناعي وزيادة حماسي للعمل.					
04	يشجع مديري العاملين على تحقيق التميز في الأداء.					
05	يشعري مديري بأهمية العمل الذي أقوم به ويشجعي عليه.					
06	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.					
07	يعلن المدير عن النتائج الإيجابية لجهود المتميزين في العمل.					
08	يمنح مديري حوافز للعاملين المتميزين في الأداء.					
09	يستثير مديري في العاملين حب التحدي والتفوق لتحقيق معدلات أداء عالية.					
10	يسمح لي رئيسي بتقديم الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل.					
11	يساعدني مديري على تطبيق الأفكار الجديدة.					
12	يحثني مديري ويشجعي على الإبداع والابتكار والتميز.					
13	يشاركني مديري في المناسبات الاجتماعية والشخصية.					
14	يحرص مديري على الاستجابة لاحتياجاتي الفردية.					
15	يحرص مديري على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي في الوقت المناسب.					
16	يعبر لي رئيسي في العمل عن تقديره لي عندما أنجز عملي بشكل جيد.					
17	يعطي مديري انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.					
18	يخول المدير الصلاحيات للعاملين حسب قدرتهم ورغبتهم في العمل.					
19	تحرص الإدارة العليا على إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والالتزام بتنفيذها.					
20	تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل.					
21	تراقب الإدارة العليا عملي وعمل زملائي في العمل لتجنب أي مشاكل لاحقة.					
22	أمتلك قدرات عقلية وإبداعية تمكنني من تخطي العقبات التي تعترض عملي دون أي تدمير.					
23	يمتاز موظفوا مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالحماس والمثابرة في إنجاز الأعمال المنوطة بهم.					
24	أستطيع التكيف بسهولة مع أساليب العمل الجديدة.					
25	أسعى لأن تكون طريقة عملي دائما متميزة.					
26	لدى مدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز رؤية إستراتيجية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا.					
27	تتسجم إستراتيجية المؤسسة مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها.					
28	تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بنجاح من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها وإمكاناتها المتاحة.					
29	يسعى مديري إلى وضع قرارات إستراتيجية لإحداث التغيير لمصلحة المؤسسة.					
30	الهيكل التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز مرن يستوعب التغيرات التي تحتاجها المؤسسة.					
31	هناك درجة عالية من مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات.					
32	تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية باستمرار.					
33	تتسجم ثقافة المؤسسة مع القيم والمعتقدات التي يؤمن بها العاملين.					
34	يتحدث المدير عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.					
35	يربط تحقيق أهداف المؤسسة بالقيم والمعتقدات والأخلاقيات المثلى.					
36	توجد قيم مشتركة في المؤسسة تلتزم بها مختلف المستويات الإدارية.					