



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي للشركات الصناعية الكبرى

جنوب شرق القدس

**The Role of Transformational Leadership in Institutional
Excellence of Major Industrial Companies in Southeast
Jerusalem**

إعداد:

باسل أحمد جميل جعفر

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة والإدارة

الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025 م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي للشركات الصناعية الكبرى

جنوب شرق القدس

**The Role of Transformational Leadership in Institutional
Excellence of Major Industrial Companies in Southeast
Jerusalem**

إعداد:

باسل أحمد جميل جعفر

بإشراف:

د. يوسف أبو فارة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة والإدارة

الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025 م

دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي للشركات الصناعية الكبرى

جنوب شرق القدس

**The Role of Transformational Leadership in Institutional
Excellence of Major Industrial Companies in Southeast
Jerusalem**

إعداد:

باسل أحمد جميل جعفر

بإشراف:

د. يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/12/21 م

أعضاء لجنة المناقشة

 د. يوسف أبو فارة	مشرفاً ورئيساً	جامعة القدس المفتوحة	الدكتور يوسف أحمد أبو فارة
 د. شبلي إسماعيل السويطي	ممتحناً داخلياً	جامعة القدس المفتوحة	الدكتور شبلي إسماعيل السويطي
 د. محمد إبراهيم عقابنة	ممتحناً خارجياً	جامعة فلسطين التقنية خضوري	الدكتور محمد إبراهيم عقابنة

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه باسل احمد جميل جعفر أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقرّ بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: "دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي للشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس". وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: باسل أحمد جميل جعفر

الرقم الجامعي: 0330012320108

التوقيع: 

التاريخ: 2025/12/21م

الإهداء

إلى من زرعوا في قلبي بذور الأمل، وسقوها بصبرهم وتضحياتهم، إلى أمي الحبيبة نبع الحنان الذي

لا ينضب، التي كانت دعواتها سرّ بركتي وسعادتي.

إلى أبي العزيز، منبع الحكمة والعطاء، الذي علّمني أن العلم نور، وأن السعي شرف.

إلى زوجتي الغالية سندي في هذه الرحلة، رفيقة الدرب واحتملت تعبني وشغفي.

إلى أبنائي الأحباء نور عيوني وأمل مستقبلي، الذين كانوا الدافع الأكبر لأكون أفضل، من أجلهم

ومن أجل أحلامهم.

إلى إخوتي وأخواتي سندي ومسندي في هذه الحياة

إلى الأهل والأقارب وأصدقائي الأوفياء، إلى كل من وقف إلى جانبي بكلمة أو دعاء أو ابتسامة، أو

لحظة صبر حين كنت على وشك الاستسلام.

إلى وطني الحبيب فلسطين أرض النضال والكرامة.

إلى جامعتي جامعة القدس المفتوحة حاضنة التميز والتعليم

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيا من الله أن يكون لبنة في بناء الغد الأفضل.

الباحث

باسل أحمد جميل جعفر

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علّم بالقلم، ووهبني نعمة السعي والبحث والعلم...أتقدم بوافر الشكر والعرفان لكل من كان له أثر في إنجاز هذا العمل العلمي. أخص بالشكر أستاذي ومشرفي الكريم الدكتور يوسف أبي فارة صاحب الفراسة والنظرة العميقة الثاقبة، الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق، والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته، فقد كان ناصحاً أميناً، حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعياً الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي تحية إجلال وإكبار، فكان نعم القائد والموجه، فجزاه الله عني خيراً الجزاء.

كما أتوجه بخالص الامتنان إلى جامعة القدس المفتوحة التي شرفنتني بالانتماء إليها، وكانت منارة للعلم والبحث، ولكل أعضاء هيئة التدريس الذين أثروا تجربتي بمعارفهم ونبلمهم. ولا يفوتني أن أشكر لجنة المناقشة الموقرة على ما بذلوه من وقت وجهد، وعلى ملاحظاتهم الثمينة التي سيكون لها بالغ الأثر في تحسين هذا العمل، وتطويره. وإلى كل زميل وزميلة، وكل من كان له دور في مساندي ولو بكلمة طيبة. شكراً من القلب. أسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفعني وينفع به كل من يقرأه، وأن يكون خطوة على طريق العلم والتميز.

الباحث

باسل أحمد جميل جعفر

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة الغلاف
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	تفويض وإقرار
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللّغة العربية
ع	الملخص باللّغة الإنجليزية
13-1	الفصل الأول: خلفية الدّراسة ومشكلتها
2	المقدّمة
3	مشكلة الدّراسة وأسئلتها
6	فرضيات الدّراسة
7	أهداف الدّراسة
8	أهمية الدّراسة
9	حدود الدّراسة ومحدّداتها
10	التّعريفات الاصطلاحية والإجرائية
13	انموذج الدراسة
60- 14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدّراسات السّابقة
15	الإطار النظري
42	الدّراسات السّابقة
58	التعقيب على الدراسات السابقة
73-61	الفصل الثالث: الطّريقة والإجراءات
62	منهجية الدّراسة
62	مجتمع الدّراسة وعيّنتها
64	أداة الدّراسة وخصائصها

70	إجراءات تنفيذ الدراسة
71	تصميم الدراسة
72	المعالجات الإحصائية
132- 74	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
75	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
85	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
101	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
112	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
122	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
152- 133	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
134	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
136	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
139	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته
142	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته
146	تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته
151	التوصيات والمقترحات
153	المصادر والمراجع باللغة العربية
159	المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية
163	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
63	توزيع عينة الدراسة حسب مُتغيرات البيانات "الشخصية" للعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس (ن=70)	1.3
66	يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "القيادة التحويلية" مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط البعد مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)	2.3
67	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "التميز المؤسسي" مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط البعد مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)	3.3
69	معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا	4.3
70	درجات احتساب مستوى القيادة التحويلية وأبعاده، والتميز المؤسسي وأبعاده والوزن النسبي المقابل لكل فئة	5.3
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال التأثير المثالي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	1.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال التحفيز الإلهامي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	2.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال الاستثارة الفكرية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	3.4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال الاعتبار الفردي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	4.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	5.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	6.4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز الأفراد (العاملين) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	7.4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي من خلال العمليات والمنتجات	8.4

	والخدمات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	
93	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي من خلال الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	9.4
95	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي من خلال نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	10.4
98	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي من خلال النتائج الرئيسية للشركة في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	11.4
100	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	12.4
103	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	13.4
104	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز العاملين في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	14.4
106	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	15.4
107	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	16.4
109	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	17.4
111	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة	18.4

	(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال التميز في النتائج الرئيسية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس	
113	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد مقياس القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تعزى لمتغير الجنس	19.4
114	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير العمر	20.4
114	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير العمر	21.4
115	يوضح نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لعدد الاستثارة الفكرية تبعاً لمتغير العمر	22.4
116	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	23.4
117	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	24.4
118	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	25.4
119	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	26.4
120	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير مكان العمل	27.4
121	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير مكان العمل	28.4
123	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد مقياس التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تعزى لمتغير الجنس	29.4
124	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير العمر	30.4
125	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير العمر	31.4

126	المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	32.4
127	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	33.4
128	المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	34.4
129	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	35.4
131	المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير مكان العمل	36.4
131	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير مكان العمل	37.4

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رمز الملحق
164	أداة الدّراسة قبل التّحكيم	أ
169	قائمة المحكّمين	ب
170	أداة الدّراسة بعد التّحكيم	ت
176	كتاب تسهيل المهمّة	ث

دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي للشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

إعداد: باسل احمد جميل جعفر

بإشراف: د. يوسف أبو فارة

2025

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي للشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت مقاييس الدراسة على عينة عشوائية ضمت (70) من العاملين الإداريين والمشرفين في الإدارة الوسطى في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس وتحديدًا شركات (سنيورة، سجائر القدس، مصنع حمودة للألبان والمنتجات الغذائية) والتي شملت ما نسبته (82%) من حجم مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من مقياسين، هما: (القيادة التحويلية، والتميز المؤسسي) التي تم تحليل بياناتهما من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وأظهرت النتائج أنّ واقع ممارسة القيادة التحويلية في الشركات جاء على المستوى الكلي بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.92)، وجاءت أبعاد القيادة التحويلية جميعها بمستوى مرتفع. كما بينت النتائج أن التميز المؤسسي في الشركات على المستوى الكلي جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.05)، وجاءت أبعاد التميز المؤسسي جميعها بمستوى مرتفع، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلة بأبعادها (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي) في التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع

ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالاستمرار في تعزيز نهج التحليل البيئي الشامل (الداخلي والخارجي) قبل وضع الخطط الاستراتيجية، لما له من أثر مباشر في رفع كفاءة القرارات الإدارية وتحسين استجابة الشركات للتغيرات المحيطة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التميز المؤسسي، الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

The Role of Transformational Leadership in Institutional Excellence of Major Industrial Companies in Southeast Jerusalem

Prepared by: Basil Ahmed Jamil Jafar

Supervised by: Dr. Yusef Abu Farah

2025

Abstract

This study aimed to examine the role of transformational leadership in achieving institutional excellence among major industrial companies located in the southeast of Jerusalem. To achieve this objective, the researcher adopted the descriptive-analytical approach. The study sample consisted of (70) administrative employees and middle-management supervisors from leading industrial companies, including Siniora Food Industries, the Jerusalem Cigarette Company, and Hamoudeh Dairy & Food Products Company, representing approximately 82% of the study population. The research utilized a questionnaire comprising two scales—transformational leadership and institutional excellence—and data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings revealed that the overall practice of transformational leadership was high ($M = 3.92$). All the dimension of transformational leadership ranked high levels. Institutional excellence also achieved a high level ($M = 4.05$). All the dimension of Institutional excellence ranked high levels. The results indicated a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) of transformational leadership—particularly the dimensions of inspirational motivation and idealized influence—on the various dimensions of institutional excellence, including strategic, employee, operational, partnership, stakeholder, and key results excellence.

Furthermore, no statistically significant differences were found in respondents' perceptions of transformational leadership and institutional excellence across the demographic variables of gender, age, educational qualification, years of experience, and workplace. Based on these findings, the study recommends continuing to enhance comprehensive environmental analysis (both internal and external) prior to strategic planning, as it plays a crucial role in improving administrative decision-making efficiency and enhancing organizational adaptability to environmental changes.

Keywords: Transformational Leadership, Institutional Excellence, Industrial Companies, Southeast Jerusalem.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة، بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدمية، تحولات متسارعة في بيئاتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يفرض عليها مواجهة تحديات متزايدة تتطلب أنماطاً قيادية قادرة على التكيف والابتكار. ولم تعد أساليب القيادة الإدارية التقليدية قادرة على مجاراة هذه التحولات أو تحقيق الأداء المنشود في ظل المنافسة العالمية المتزايدة، مما يستلزم تبني أنماط قيادية ديناميكية تتسم بالمرونة والرؤية الاستراتيجية، وتعمل على تحفيز الإبداع والتميز المؤسسي في بيئة عمل قائمة على المشاركة والتفاعل الإيجابي.

وفي هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية كأحد أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في مواجهة التغيرات التنظيمية وإدارة التحول الإيجابي. إذ يتطلب تحقيق التميز المؤسسي وجود قائد يمتلك وضوح الرؤية والقدرة على التكيف والمرونة في التعامل مع التحديات، فضلاً عن الكفاءة في إحداث التغيير في التوقيت المناسب. وتمثل القيادة التحويلية إطاراً متكاملًا يقوم على إلهام العاملين وتحفيزهم، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية العليا (الزهراني، 2022).

ويكمن جوهر هذا النمط القيادي في قدرته على تمكين المؤسسات من تجاوز الأزمات وتعزيز استجابتها للتغيرات البيئية، إلى جانب ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع وروح المبادرة والانتماء، بما يجعلها ركيزة أساسية لتحقيق الريادة والتميز المؤسسي (السعدي، 2022).

أما في السياق الفلسطيني، فإن المؤسسات الصناعية تواجه واقعاً متغيراً يتسم بالتعقيد نتيجة للضغوط السياسية والاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة. ومن ثمّ، فإن الحاجة إلى نمط

قيادي قادر على تحويل التحديات إلى فرص باتت أكثر إلحاحاً. إذ توفر القيادة التحويلية أدوات واستراتيجيات فعّالة لإدارة الأزمات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والتعاون. وقد أكدت دراسات محلية أن هذا النمط القيادي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتنمية الإبداع الاستراتيجي لدى العاملين (البطوش وسلامة، 2020).

وفي الإطار ذاته، يُعد التميز المؤسسي (Organizational Excellence) أحد المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، والذي يقوم على تحقيق أداء مستدام يلبي تطلعات جميع أصحاب العلاقة من عاملين وعملاء ومجتمع، من خلال بيئة عمل تتسم بالكفاءة والشفافية والتحسين المستمر (EFQM, 2020). ولا يمكن بلوغ هذا المستوى من التميز إلا بوجود قيادة تحويلية تتبنى قيم الابتكار والتمكين والمساءلة كمرتكزات أساسية في الإدارة، وتعمل على تحفيز الأفراد وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة (Avolio & Walumbwa, 2021).

وفي ضوء ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في منطقة جنوب شرق القدس، حيث تم اختيار ثلاث شركات صناعية، هي: شركة سنيورة، وشركة سجائر القدس، ومصنع حمودة للألبان والمنتجات الغذائية كمجتمع للدراسة. وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى العاملين في هذه المؤسسات، وتحليل أثرها في تعزيز التميز المؤسسي وتحقيق الأداء المستدام.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال في منطقة جنوب شرق القدس من تحديات معقدة ناجمة عن الاضطرابات السياسية، والتقلبات الاقتصادية، وتزايد المنافسة، إلى جانب تسارع وتيرة التحول الرقمي والتكنولوجي، تبرز الحاجة إلى تبني أنماط قيادية قادرة على التعامل بمرونة وفعالية مع هذه التحولات، وفي مقدمتها القيادة التحويلية، بما تمتلكه من خصائص تركز على التحفيز، التمكين،

الاستشراف، وخلق ثقافة تنظيمية موجهة نحو الأداء والتميز المؤسسي. وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي أو الإبداع الإداري في سياقات متعددة. فمثلاً، تناولت دراسة أبي عبيد (2021) القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الفلسطينية، وركزت على دور القادة التحويليين في تحسين الرضا الوظيفي والأداء داخل المؤسسات. بينما استهدفت دراسة حمد (2024) اختبار تأثير القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي عبر إدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة الشارقة، مستخدمة منهجاً كمياً لاستقصاء العلاقة بين أبعاد القيادة والتحسين المؤسسي. أما دراسة مصطفى وآخرين (2024) فقد بحثت تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات، ولم تتناول القيادة التحويلية مباشرة. كما ركزت دراسات أخرى على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، مثل دراسة الزهراني (2022)، ودراسة الشيخ ومحسن (2020)، وكذلك دراسة الأعجم وفتوح (2021)، والتي أشارت إلى أن ممارسات القيادة التحويلية تساهم بشكل إيجابي في تنمية الإبداع، ولكن دون أن تلامس بشكل مباشر أو تطبيقي واقع الشركات الصناعية في المناطق الفلسطينية. وبالنظر إلى ما سبق، يتضح أن معظم هذه الدراسات تناولت السياقات العامة في القطاعين الحكومي والخدمي أو في قطاعات خارج فلسطين. ولم تركز بشكل خاص على البيئة الصناعية الفلسطينية أو تحدياتها. ولم تُعالج العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في سياق الشركات الصناعية الكبرى الواقعة في جنوب شرق القدس، رغم ما لهذه البيئة من خصوصية شديدة وحاجة ملحة إلى أنماط قيادية فاعلة لمواجهة التحديات المتزايدة. ومن هنا تبرز الفجوة البحثية، إذ لا تزال العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الفلسطينية، وتحديدًا في جنوب شرق القدس، غير مطروحة بشكل كافٍ في الأدبيات البحثية العربية أو المحلية، مما يستدعي دراسة تطبيقية لسدّ هذه الفجوة. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة

عن السؤال الرئيس: "ما دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى بجنوب شرق القدس؟"

وتحديداً لما تقدم من توضيح للمشكلة وفي محاولة لتحقيق أهداف الدراسة، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعدها المختلفة في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

السؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

السؤال الثالث: ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعدها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي بأبعاده (تميز الاستراتيجية، تميز الأفراد (العاملين)، العمليات والمنتجات والخدمات، والشراكات والموارد، ونتائج أصحاب المصالح، والنتائج الرئيسية للشركة) للشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعدها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي،

الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تميز الاستراتيجية للشركات الصناعية الكبرى

جنوب شرق القدس؟

2- ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعدها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي،

الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تميز الأفراد (العاملين) للشركات الصناعية

الكبرى جنوب شرق القدس؟

3- ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعدها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي،

الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في العمليات والمنتجات والخدمات للشركات

الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

4- ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي،

الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشراكات والموارد للشركات الصناعية الكبرى

جنوب شرق القدس؟

5- ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي،

الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في نتائج أصحاب المصالح للشركات الصناعية

الكبرى جنوب شرق القدس؟

6- ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي،

الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في النتائج الرئيسية للشركة للشركات الصناعية

الكبرى جنوب شرق القدس؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق جوهرية في آراء المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية في

الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل)؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق جوهرية في آراء المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي في

الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل)؟

3.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، ولإجابة عن الأسئلة (الثالث، والرابع، والخامس) صيغت الفرضيات

الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلة بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسة) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

ويتفرع عنها مجموعة من الفرضيات الآتية:

1- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلة بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

2- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلة بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز العاملين في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

3- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلة بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

4- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلة بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

5- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلة بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

6- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلة بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز في النتائج الرئيسية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

واشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير الجنس تُعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير مكان العمل.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

ولفحص الفرضية الثالثة كان لا بد من فحص الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز

العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمُتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمُتغير الجنس تُعزى لمُتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمُتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمُتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز

العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير مكان العمل.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

أولاً - التعرف إلى واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

ثانياً: التعرف إلى مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

ثالثاً - التعرف إلى أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي بأبعاده (تميز الاستراتيجية، تميز الأفراد (العاملين)، العمليات والمنتجات والخدمات، والشراكات والموارد، ونتائج أصحاب المصالح، والنتائج الرئيسية للشركة) للشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

رابعاً- التعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

خامساً- التعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال الموضوع والمضمون وبقدر أهمية البحث يكون جدواه وأثره الإيجابي في خدمة أهدافه في المجتمع، وقد تمثلت أهمية هذه الدراسة البحثية في الآتي:

الأهمية النظرية

تمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في السياق المحلي، حيث تسهم في سد فجوة معرفية حول القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في شركات القطاع الصناعي الكبرى في منطقة جنوب شرق القدس، من خلال تركيزها على هذه الشركات والتركيز على شركات صناعية محددة (مثل شركة سنيورة، وشركة سجائر القدس، وشركة حمودة للمنتجات الغذائية)، مما يضيف بعدا علميا أصيلا في هذا المجال. كما تساهم الدراسة في تطوير الإطار النظري للقيادة التحويلية والتميز المؤسسي من خلال تقديم فهم أعمق لكيفية تطبيق مبادئها في سياق الشركات الصناعية، مما يعزز الدراسات السابقة ويوسع نطاقها بإضافة رؤى جديدة تتوافق مع الواقع المحلي. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة منهجية قابلة للتعميم الجزئي، حيث يمكن لباحثين آخرين الاستفادة من نتائج البحث، سواء من خلال تطبيق المنهجية أو أدوات القياس المستخدمة، أو تعديلها بما يتناسب مع دراسات مستقبلية تستهدف بيئات تعليمية أو جغرافية مشابهة.

الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في دعم قيادات الشركات الصناعية وصنّاع القرار من خلال تقديم توصيات عملية لإدارات الشركات الصناعية من خلال تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية الكبرى في منطقة جنوب شرق القدس وإمكانية تعميمها، حول كيفية تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء المؤسسي. كما يسهم البحث في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال توظيف مبادئ القيادة التحويلية لتحقيق التميز المؤسسي،

الأمر الذي يساعد الشركات الصناعية في محافظات القدس، رام الله، أريحا، الخليل، ونابلس وباقي محافظات الوطن على تطوير سياسات تعليمية وبرامج تدريبية ترفع من كفاءة العاملين والإداريين على حد سواء، وتحسن على جودة هذه الشركات، وانتاجيتها. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في تعزيز القدرات المؤسسية للشركات الصناعية، من خلال بناء خطط مستقبلية واستراتيجيات فاعلة لمواجهة التحديات المحلية والإقليمية، مثل التنافسية على المستوى المحلي والدولي. كما أن التركيز على تحقيق التميز المؤسسي بين العاملين يدعم رفع كفاءة الكوادر البشرية، ويعزز بيئة عمل تشجع على الابتكار وتبني أفكار جديدة، مما يمكن الشركات الصناعية من التكيف مع التغيرات المتسارعة في المجال الصناعي.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تحددت نتائج الدراسة وتعميماتها في ضوء المحددات الآتية:

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على جميع العاملين الإداريين والمشرفين في الإدارة الوسطى في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس وتحديدًا شركات (سنيورة، سجانر القدس، مصنع حمودة للألبان والمنتجات الغذائية).

الحدود الزمانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على العام الدراسي 2025 - 2026م.

الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

الحدود الإجرائية: استُخدم في هذه الدراسة مقاييس القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، وهي بالتالي اقتصرت على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة. كما أن تعميم نتائج الدراسة الحالية مقيداً بدلالات

صدق الأدوات المستخدمة، وثباتها، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

الحد الموضوعي: دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

القيادة التحويلية اصطلاحاً:

"قيادة تملك من السمات والمهارات ما يجعلها قادرة على التأثير الفاعل في العاملين ظروف العمل فهي نمط قيادي ذات رؤية ثابتة، وتعتمد التعلم المستمر والتشاركي والتحفيز الايجابي، قائم على الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه المهنة والمؤسسة التي يعملون بها" (الشريف، 2024: 31).

يعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها الباحث من خلال آراء عينة الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس وتحديداً شركات (سنيورة، وسجائر القدس، ومصنع حمودة للألبان والمنتجات الغذائية) على استبانة القيادة التحويلية.

التأثير المثالي: "قدرة القائد على التصرف بئبل وأخلاق، وبشكل يُثبِت الثقة به لدى الأتباع، بحيث يرون فيه نموذجاً يُحتذى به، ويُستلهمون منه القيم والسلوكيات التي تدعم التوجه نحو رؤية مشتركة وتحقيق الأهداف التنظيمية" (البيحاني وبالخير، 2025: 255).

ويُقصد به إجرائياً الدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال استجابته لفقرات الاستبانة التي تقيس مدى التزام القيادات بالقيم الأخلاقية، وتمثلها كنموذج يُحتذى به، وبناء الثقة والاحترام بين العاملين، وذلك وفق المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد.

الحفز الذهني: "سلوك القائد الذي يثير تفكير الأفراد بطريقة جديدة، ويشجعهم على طرح الأسئلة، وتحليل المواقف من زوايا متعددة، بما يسهم في تطوير قدراتهم العقلية والابتكارية" (الموسوي، 2024: 118).

ويُقصد به إجرائيًا الدرجة التي تعكس قدرة القيادات على تحفيز العاملين، وبث الحماس لديهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء والرؤية المشتركة، كما تُقاس من خلال المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد في الاستبانة.

الاستئارة الفكرية: "سلوك القائد الذي يشجّع المرؤوسين على التفكير بطرق غير مألوفة، ومناقشة الافتراضات القائمة، وتبني الابتكار في حل المشكلات التنظيمية، بما يُنمّي قدراتهم العقلية والإبداعية" (الشمري، 2024: 97).

يُقصد بها إجرائيًا الدرجة التي تعبر عن مدى تشجيع القيادات للعاملين على التفكير الإبداعي، وإعادة النظر في الأساليب التقليدية، واقتراح حلول وأفكار جديدة، وذلك من خلال المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد.

الاهتمام الفردي: "سلوك القائد الذي يولي عناية خاصة بكل مرؤوس، من خلال الإصغاء لاحتياجاته، وتقديم التوجيه المستمر له، ومساعدته في تطوير قدراته ومهاراته بما يتناسب مع إمكانياته الفردية" (العنزي، 2023: 142).

يُقصد به إجرائيًا الدرجة التي تبين مدى اهتمام القيادات باحتياجات العاملين الفردية، وتقديم الدعم والتوجيه، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وذلك وفق المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد في الاستبانة.

التمييز المؤسسي اصطلاحاً:

"الجهود المستمرة لإنشاء إطار للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك العاملين وتحفيزهم على

تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء، علاوة على ذلك ووفقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة فإن المنظمات المتميزة هي تلك التي تحقق وتحافظ على مستويات الأداء المتميز أو تتجاوز توقعات المعنيين" (الزعبي، 2024: 67).

يعرف الباحث التميز المؤسسي إجرائياً بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها من خلال آراء عينة الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس وتحديداً شركات (سنيورة، وسجائر القدس، ومصنع حمودة للألبان والمنتجات الغذائية) على استبانة التميز المؤسسي.

تميز الاستراتيجية: "قدرة المؤسسة على صياغة خطط استراتيجية فعّالة تتسم بالمرونة والابتكار، وتنفيذها، وتستند إلى تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، واستدامة الأداء في ظل المتغيرات البيئية والتنظيمية" (إسماعيل وإسماعيل، 2025: 63).

يُقصد به إجرائياً الدرجة التي تعكس وضوح الاستراتيجية المؤسسية، ومرونتها، وارتباطها برؤية الشركة وأهدافها، كما تُقاس من خلال المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد في الاستبانة.

تميز الأفراد (العاملين): "مدى امتلاك العاملين للمهارات والمعارف والسلوكيات المهنية التي تمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية، مع الالتزام بقيم الإبداع، والجودة، والمسؤولية، والعمل بروح الفريق، بما يسهم في تعزيز التميز المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" (الحربي، 2023: 115).

يُقصد به إجرائياً الدرجة التي تعبّر عن كفاءة العاملين، ومستوى تمكينهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم على الأداء المتميز، وذلك من خلال المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد.

تميز العمليات والمنتجات والخدمات: "قدرة المؤسسة على تصميم عمليات فعّالة ومبتكرة، وتنفيذها، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم، مع الحرص على التحسين

المستمر والتطوير المستدام بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز رضا المستفيدين" (الحمادي، 2024: 88).

يُقصد به إجرائياً الدرجة التي تعكس كفاءة العمليات التشغيلية، وجودة المنتجات والخدمات، وقدرة الشركة على التحسين المستمر، كما تُقاس من خلال المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد.

تميّز الشراكات والموارد: "قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بكفاءة عالية واستثمارها الاستراتيجي، إلى جانب تكوين شراكات فعّالة ومستدامة مع الجهات الداخلية والخارجية، بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويعزز قدرتها التنافسية ويضمن استمرارية الأداء المتميز" (المقدادي، 2023: 102).

يُقصد به إجرائياً الدرجة التي تعبّر عن فعالية إدارة الشركة لشراكاتها ومواردها البشرية والمادية والتقنية، بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد.

نتائج أصحاب المصالح: "مدى رضا جميع الفئات المرتبطة بالمؤسسة وارتياحها (عاملون، عملاء، شركاء، مجتمع محلي) تجاه الأداء المؤسسي، وتنعكس قدرة المؤسسة على تلبية توقعاتهم واحتياجاتهم بشكل فعّال ومستدام، بما يسهم في تعزيز سمعة المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي"

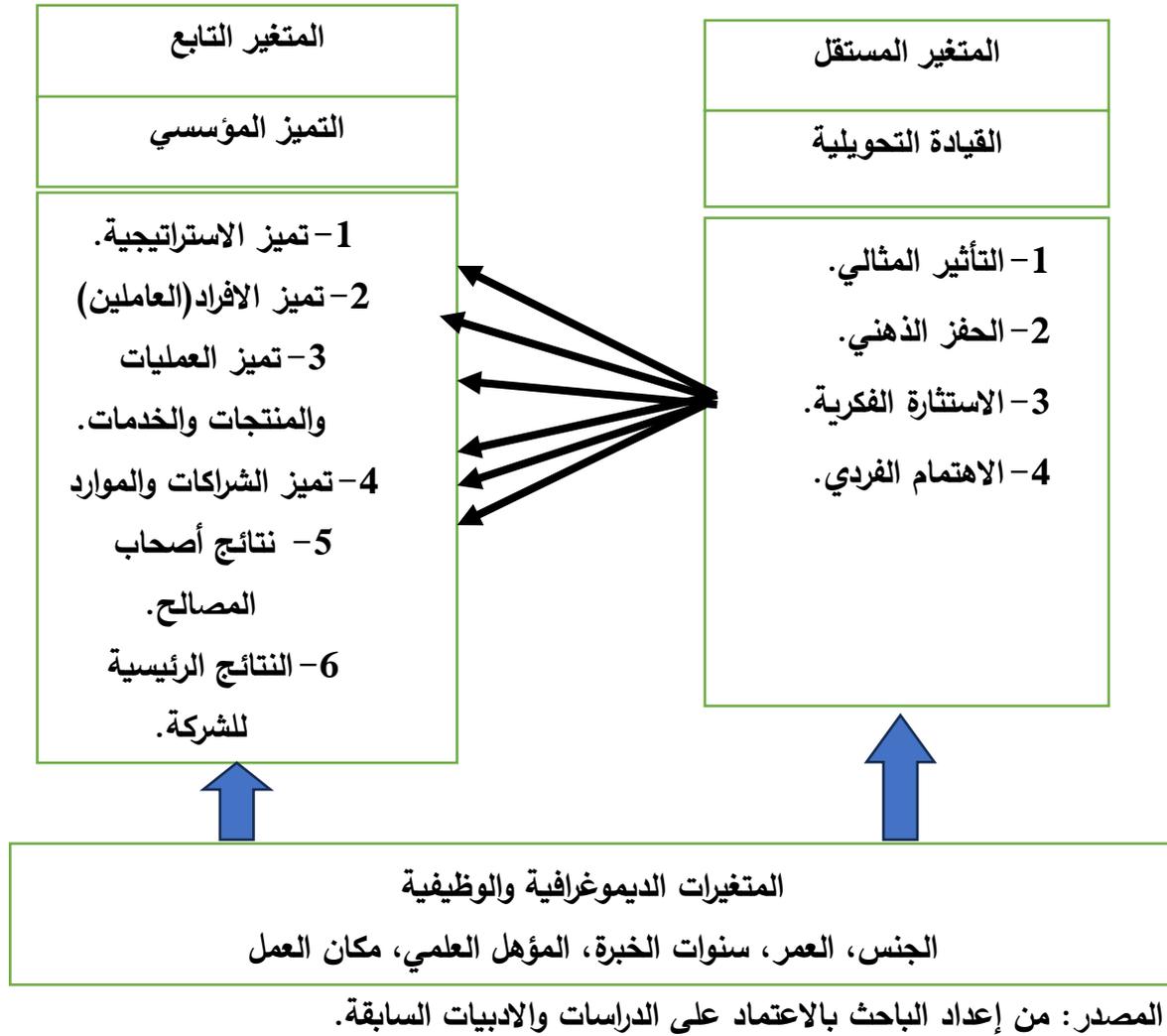
(اليوسف، 2024: 77).

يُقصد بها إجرائياً الدرجة التي تعكس مستوى رضا أصحاب المصالح الرئيسيين (العاملين، العملاء، الشركاء، والمجتمع المحلي) عن أداء الشركة، كما تُقاس من خلال المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد.

النتائج الرئيسية للشركة: "المخرجات الجوهرية والقياسات الأساسية لأداء المؤسسة، والتي تعكس مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، سواء على مستوى الربحية، الكفاءة التشغيلية، جودة المنتجات والخدمات، أو الابتكار. هذه النتائج تعتبر مؤشرات حيوية على نجاح المؤسسة واستدامة أدائها التنافسي" (الشمري، 2023: 121).

يُقصد بها إجرائيًا الدرجة التي تعبر عن مستوى تحقيق الشركة لنتائجها الرئيسية، مثل الأداء المالي، والاستدامة، والنمو، والقدرة التنافسية، وذلك وفق المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد في الاستبانة.

8.1 أنموذج الدراسة:



جدول (1.1): الأبعاد المكوّنة لأنموذج الدراسة والدراسات المعتمدة في بنائها

الدراسة المعتمدة	النموذج / الإطار النظري	البعد	المتغير الرئيس
السعدي (2022)	نموذج القيادة التحويلية (Avolio & Bass)	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
مراد (2023)	نموذج القيادة التحويلية (Avolio & Bass)	الحفز الذهني (التحفيز الإلهامي)	القيادة التحويلية
Liu et al. (2023)	نموذج القيادة التحويلية (Avolio & Bass)	الاستشارة الفكرية	القيادة التحويلية
الكبيسي (2023)	نموذج القيادة التحويلية (Avolio & Bass)	الاهتمام الفردي	القيادة التحويلية
Bou-Llusar et al. (2022)	نموذج التميز الأوروبي EFQM	تميز الاستراتيجية	التميز المؤسسي

الزعيبي (2024)	نموذج EFQM	تميز الأفراد (العاملين)	التميز المؤسسي
حمود (2024)	نموذج EFQM	تميز العمليات والمنتجات والخدمات	التميز المؤسسي
الحربي (2023)	نموذج EFQM	تميز الشراكات والموارد	التميز المؤسسي
الزعيبي (2024)	نموذج EFQM	نتائج أصحاب المصالح	التميز المؤسسي
Bou-Llusar et al. (2022)	نموذج EFQM	النتائج الرئيسية للشركة	التميز المؤسسي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نموذج القيادة التحويلية (Bass & Avolio) ونموذج التميز الأوروبي EFQM والدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

1.2 القيادة التحويلية

2.2 التميز المؤسسي

3.2 دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي

4.2 الدراسات السابقة

1.4.2 الدراسات العربية

2.4.2 الدراسات الأجنبية

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

تمهيد

يقدم في هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة. الجزء الأول من العرض يتناول متغيرات الدراسة الرئيسية، المتمثلة في: القيادة التحويلية ومفهوم القيادة، ونظريات القيادة، ومفهوم القيادة التحويلية، وأهمية القيادة التحويلية، وأهداف القيادة التحويلية، وخصائص القيادة التحويلية، ووظائف القيادة التحويلية، وأبعاد القيادة التحويلية، كما يتطرق إلى التميز المؤسسي. أما الجزء الثاني من هذا الفصل، فيتمثل في الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث الحالي؛ وقد وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية.

1.2 القيادة التحويلية

1.1.2 مفهوم القيادة

تُعدّ القيادة مفهوماً محورياً في الفكر الإداري المعاصر، إذ تشكّل حجر الأساس الذي تقوم عليه فاعلية المؤسسات وقدرتها على الاستمرار والنمو، لا سيما في ظل التوسع المتزايد في حجم المؤسسات وتعقّد أدوارها وتنوّع مهامها. ومع تسارع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، برزت الحاجة إلى تبني أنماط قيادية حديثة ومرنة قادرة على إحداث تحولات إيجابية وتطوير حقيقي في بنية المؤسسات وأدائها العام. وتمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، والعنصر الأكثر تأثيراً في توجيه الجهود الإنسانية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يرتبط نجاح المؤسسة وتقدمها بدرجة كبيرة بكفاءة القائد وقدرته على التأثير في العاملين. ويضطلع القائد بدور محوري في تحفيز الأفراد،

وتتمية قدراتهم، واستثمار طاقاتهم الكامنة، من خلال توظيف استراتيجيات وأساليب قيادية فعّالة تُعزز روح المبادرة والالتزام، وتُسهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية وديناميكية تدعم الأداء المتميز وتحقيق الأهداف المؤسسية (شقور وبن شيخ، 2025).

وفي هذا السياق، يشير الزهراني (2021) إلى أن موضوع القيادة كان ولا يزال محل اهتمام واسع من قبل المفكرين والعلماء والباحثين، الذين سعوا إلى دراسته بعمق، حتى أصبحت القيادة تمثل حجر الزاوية في الحكم على أداء المؤسسة. ويكمن جوهر القيادة في مدى التأثير الذي يمارسه القائد على من حوله من أجل توحيد الجهود نحو تحقيق هدف مشترك.

ونظرًا لتعدد زوايا النظر إلى القيادة وتتنوع أبعادها، فقد اختلف الباحثون في تعريفهم لها؛ فبعضهم ركّز على الصفات الشخصية للقائد، بينما رأى آخرون أنها تجسيد للسلطة الرسمية، في حين اعتبرها فريق ثالث سلوكًا تفاعليًا قائمًا على التأثير والتوجيه. وقد أكد الحربي (2021) على أهمية وجود إطار نظري منظم يفسر ماهية القيادة ويساعد في توجيه ممارساتها، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من نظريات القيادة التي باتت أدوات إرشادية للقادة تسهم في تفسير سلوكهم، وتساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية.

ويرى الباحث أن القيادة تمثل محورًا رئيسًا في تطور المؤسسات ونجاحها، إذ يُعدّ القائد الفاعل العنصر الأبرز القادر على استثمار الموارد البشرية والفكرية المتاحة وتوجيهها بصورة واعية ومنهجية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية. وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة واختلاف زوايا تناولها، إلا أن ذلك يؤكد الحاجة إلى وجود تصور شامل ومتكامل يسهم في توضيح هذا المفهوم وتيسير تطبيقه في الواقع العملي. كما يمكن للقيادات في مختلف المؤسسات الاستفادة من النظريات القيادية المتنوعة في صياغة توجهاتها الاستراتيجية، وتحسين مستوى أدائها، وتعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات والتحديات المعاصرة.

2.1.2 نظريات القيادة

لا يُولد القادة وهم يمتلكون قدراتهم القيادية بالفطرة، بل يتم إعدادهم وتكوينهم من خلال برامج تدريبية ممنهجة وعمليات تطوير مستمرة. فالقيادة ليست مهارة تلقائية، وإنما هي نتاج لتعلم مستمر وصقل للمهارات والخبرات، مما يستدعي التركيز على تنمية الكفاءات القيادية والإدارية لدى الأفراد، وتوفير بيئة مهنية محفزة تدعم التعلم والتجديد. وتعد النظريات القيادية بمثابة أدوات تحليلية وإرشادية لفهم السلوك القيادي وتفسيره، حيث تُسهم في توجيه القادة نحو اتخاذ قرارات فاعلة تتسجم مع أهداف المؤسسات وطبيعة عملها. كما يمكن الاستفادة من هذه النظريات لتطوير الممارسات القيادية وتحسين جودة الأداء في الميدان. ومن هذا المنطلق، فإن إعداد القادة لا يقتصر على اختيار الأفراد الموهوبين، بل يعتمد على أسس علمية واضحة مستمدة من النظريات التي تناولت القيادة من زوايا متعددة، بما يساعد على بناء قيادات قادرة على مواجهة تحديات الواقع بكفاءة واقتدار (العزايذة، 2020).

وفيما يلي استعراض لأبرز النظريات التي شكّلت الأساس لفهم القيادة وتطويرها:

أولاً: نظرية السمات:

تُعد نظرية السمات من أقدم النظريات التي تناولت موضوع القيادة، حيث ظهرت في مطلع القرن العشرين وشهدت انتشاراً واسعاً خلال النصف الأول منه. وقد بُنيت هذه النظرية على افتراض جوهري مفاده أن القادة لا يُصنعون وإنما يُولدون، وأن القيادة الفعالة تعتمد بدرجة كبيرة على الخصائص والسمات الشخصية الفطرية التي يتحلّى بها القائد، والتي تميّزه عن غيره من الأفراد في محيطه المهني والاجتماعي (القحطاني، 2022).

وقد أشار عالم الاجتماع الشهير ماكس فيبر إلى أن "الكاريزما" تمثل السمة الثورية الأبرز التي يجب أن تتوفر في القائد الحقيقي، حيث اعتبرها مفتاح التأثير القيادي، إذ تمنح القائد القدرة على

استقطاب الأتباع وكسب ولائهم المطلق، وجعلهم يعملون تحت قيادته بحماس واقتناع دون معارضة أو تشكيك (Bass & Riggio, 2021).

وفي سياق متصل، صنّف عالم النفس "رينسيس ليكرت (Rensis Likert)" الصفات القيادية إلى أربع فئات رئيسية، هي: قدرة القائد على إقامة علاقات إيجابية وتعاونية مع العاملين، مدى اهتمامه بنشاط المؤسسة وحماسه لتحقيق أهدافها، امتلاكه للمهارات الفنية التي تشمل اختيار الكوادر البشرية، وتدريبهم، إضافة إلى تحلّيه بشخصية متزنة تتسم بالمحبة والتفاعل الإنساني البناء (مراد، 2023).

وبذلك، تركز نظرية السمات على البُعد الشخصي والفردى في القيادة، معتبرة أن السمات الفطرية تُشكّل الأساس في التميّز القيادي، مما مهّد الطريق لاحقًا لنظريات أخرى جاءت لتوسيع الفهم حول سلوكيات القادة وظروف بيئة العمل.

ثانيًا: النظرية السلوكية

عقب الانتقادات التي وُجّهت إلى نظرية السمات لتركزها المفرط على الصفات الشخصية الفطرية وإغفالها للسياق والسلوك الفعلي للقادة، تحوّل اهتمام العديد من الباحثين نحو دراسة الأنماط السلوكية التي يعتمدها القادة في تسيير أعمالهم والتفاعل مع مرؤوسيهـم. وقد انطلقت هذه النظرية من فرضية مركزية مفادها أن فعالية القائد لا تتحدد بسماته فقط، بل تتأثر بشكل كبير بالسلوك الذي ينتهجه في قيادة فريقه، أي أن نمط القيادة المعتمد هو العامل الحاسم في تحقيق النجاح القيادي (الزهراني، 2022).

ومن بين أبرز الجهود البحثية التي أرسّت أسس النظرية السلوكية في القيادة، ما يلي:

أولًا: دراسات جامعة أيوا

تُعد من أوائل الدراسات التي تناولت سلوك القائد في بيئة العمل، وقد أجراها الباحث "كورت

ليفين" وفريقه، حيث ركزوا على تحليل ثلاثة أساليب قيادية أساسية (Ahmed & Khan, 2020):

- **الأسلوب الاستبدادي:** يتمثل في تركّز السلطة بيد القائد الذي يتخذ القرارات منفردًا دون إشراك مرؤوسيه، مع هيمنة واضحة في التوجيه والتحكم.
- **الأسلوب الديمقراطي:** يتسم بمشاركة العاملين في صنع القرار وتحديد الأهداف، ويُعزز التعاون والعمل الجماعي.
- **أسلوب laissez-faire دعه يعمل:** يتجسد في ترك الحرية الكاملة لأعضاء الفريق للعمل واتخاذ القرار دون تدخل مباشر من القائد.

ثانيًا: دراسات ولاية أوهايو

انطلقت هذه الدراسات في أربعينيات القرن الماضي واستمرت لعدة سنوات، وقد سعت إلى تحليل السلوك القيادي انطلاقًا من تقييم المرؤوسين لطريقة أداء القادة. وقد حدد الباحثون من خلال تجميع وتحليل كمّ هائل من العبارات (بلغ عددها 1790 عبارة، صُفِّيت إلى 150 عبارة) عددًا من الأبعاد التي تعكس السلوك القيادي الفعّال، وبذلك أسهمت النظرية السلوكية في نقل التركيز من الصفات الشخصية الثابتة إلى الأفعال والأنماط السلوكية التي يمكن ملاحظتها وتقييمها وتطويرها، مما جعلها أكثر عملية وواقعية في فهم القيادة وتطبيقاتها التربوية والإدارية (Northouse, 2021). ومن وجهة نظر الباحث فقد ركزت هذه الدراسات على بُعدين أساسيين في سلوك القيادة: بُعد الاهتمام بالمهام، وبُعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية. واعتبرت أن هذين البعدين يعملان بشكل مستقل، ويؤثر كل منهما بطريقته الخاصة في مستوى فاعلية القيادة داخل المنظمة.

ثالثًا: النظرية الموقفية

ظهرت النظرية الموقفية منذ بداية السبعينات بعد تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة

التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة، ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، وتعتبر جين وودورد (Woodward) أشهر رواد هذه النظرية؛ حيث استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تنفيذ هذا الاتجاه، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظريات جديدة على أساس أنه لا يوجد نمط ملائم لكل المواقف والظروف، بل إن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي إذ ترى هذه النظريات أن احتمال بروز شخص معين في جماعة كقائد هو محصلة موقف كامل (الحلاق، 2020).

وعبر رواد النظرية الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج، وهي على النحو التالي:

-النظرية الموقفية لفيدلر "Fiddler": ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فريدريك فيدلر، والذي يرى أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف القيادي، كما يرى فيدلر "Fiddler"

وتتداخل فيما بينها لتحدد الموقف القيادي الذي يتم بموجبه تحديد النمط القيادي الملائم، وعليه يصنف "Fiddler" أنماط القيادة وفق نمطين، وهما: نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الانسانية، ونمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (Northouse, 2021).

ويبين الحلاق (2020) أن قياس السلوك القيادي يكون من خلال نمطين قياديين، هما: الموجه نحو المهمات، والموجهة نحو العلاقات، أي أن النمط الأول يركز على إنجاز الأعمال ونتائج الأداء، أما النمط الثاني فيركز على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة. ويضيف أن ارتفاع درجة المقياس تعني تركيز القائد على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة، أما انخفاضها تعني نجاح القائد في أداء مهمته.

-النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد "Hersey & Blanchard" (دورة الحياة): يطلق عليها أيضًا نظرية دور الحياة، وهو مرتكز على المستوى الاستعداد للأفراد العاملين مع القائد، أي بالتركيز على

التابعين، من خلال استخدام اسلوبي (العلاقات، والوظيفة) لفيرلر، وحددا هيرسي وبلانشارد نموذجهما في أربع أساليب أساسية ويوضح كور وسنف (Kaur & Singh, 2023) الأساليب الأربعة كالتالي:

• **القيادة الموجهة:** يقوم القائد في هذا النمط بإخبار وتوجيه المرؤوسين بما يجب عليهم القيام به بوضوح ودقة، ويتحكم بشدة في العمليات والإجراءات التي يتبعها العاملون لتحقيق الأهداف المحددة. وعلى الرغم من أن هذا النمط يركز بشكل كبير على المهمة والإنجازات، إلا أنه يعتبر العاملين هم العنصر الأساسي في تحقيق هذه الأهداف، ويعمل القائد على توفير الدعم والإرشاد اللازم لهم لتحقيق النجاح في العمل. وبالتالي، فإن نمط القيادة الموجه نحو المهمة يتماشى تمامًا مع سلوك القائد الذي يركز على إعلام المرؤوسين بالمهام المطلوبة منهم بوضوح ودقة، وتوجيههم بكيفية تنفيذ هذه المهام بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة.

• **القيادة المشاركة:** يتميز بأن القائد يشجع على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار والتخطيط، ويستخدم الحوار والمناقشة لتحقيق التوافق والتفاهم بين الجميع. ويحرص القائد في هذا النمط على تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين المرؤوسين، ويقدر آراءهم ويأخذها بعين الاعتبار في صنع القرارات.

• **القيادة المهمة بالإنجاز:** يتميز بأن القائد يسعى إلى تحقيق النجاح والإنجازات العالية، ويضع أهدافًا صعبة وتحديات كبيرة للعاملين. ومع ذلك، فإن القائد في هذا النمط يهتم بالحفاظ على التوازن والاعتدال في مطالبه، ويسعى لتحقيق الأهداف بطريقة تشجع العاملين على تحقيق الإنجازات العالية دون إرهاقهم أو إثارة القلق لديهم.

• **القيادة الإنسانية:** وتظهر اهتمامًا واضحًا بحاجات المرؤوسين، وتقوم على حسن المعاملة، ويقابل ذلك النمط القيادي الموجه نحو العاملين.

رابعاً: النظرية التفاعلية

تعتبر النظرية التفاعلية محاولة لجمع بين النظريتين السلوكية والموقفية في مجال القيادة والإدارة.

وتركز هذه النظرية على أهمية التفاعل بين القائد والمرؤوسين وكذلك بين الموقف والحالة المحيطة. وتؤكد النظرية التفاعلية على أن القيادة هي عملية تفاعل بين الفرد والبيئة التي يعمل فيها، وتتطلب مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع المواقف المختلفة وحل المشاكل التنظيمية المتعلقة بالإنتاج والعمل والمناخ التنظيمي. وفي هذا السياق، ينبغي على المؤسسات التحري عن الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية، وتطوير مواهب العاملين وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة للتفاعل الإيجابي مع المواقف وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة. ومن خلال تعبئة جهود العاملين وتحفيزهم، يمكن تحقيق تحسينات في الأداء ورفع معدلات الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين (Northouse, 2021).

3.1.2 مفهوم القيادة التحويلية

تُعدّ القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، ويعود أصل المفهوم إلى العالم بيرنز (Burns)، الذي أشار إلى أن القيادة التحويلية تمثل "عملية تفاعلية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى الارتقاء المتبادل في مستويات الدافعية والسلوك الأخلاقي" (Avolio & Walumbwa, 2021: 332).

وفي هذا السياق، ترى منصور (2022: 61) أن القيادة التحويلية تُعبّر عن أسلوب قيادي يسعى من خلاله القائد إلى تحفيز أتباعه، عبر تلبية احتياجاتهم وتوظيف إمكانياتهم بشكل فعّال، بما يسهم في تحقيق تغييرات مقصودة، ويعزز من ثقتهم وولائهم ودافعيتهم لتقديم أداء يتجاوز المعتاد.

أما إبراهيم (Ibrahim, 2023) فقد تناول القيادة التحويلية بوصفها عملية قيادية تستهدف إحداث

تغيير إيجابي في بيئة العمل، من خلال أفكار تركز على نموذج القدوة القيادية، وتفعيل التفكير الإبداعي، وتحفيز العاملين للمشاركة الفعّالة وصلقل قدراتهم الخلاقة.

في حين يعرفها رامن وآخرون (Raman et al., 2015: 222) على أنها "نهج قيادي يسعى إلى تحسين مستمر في أداء الأفراد والمنظمات، عبر استثمار المكونات الأساسية الأربعة للقيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية". ويذهب أبو شاح (2023) إلى أن القيادة التحويلية تركز على القدرة على إحداث تطوير إيجابي مدروس داخل المنظمة، من خلال تحفيز العاملين، والتأثير فيهم فكريًا وسلوكيًا، وتشجيعهم على تجاوز مصالحهم الفردية لصالح أهداف المنظمة. كذلك يشير باتل ومهتا (Patel & Mehta, 2021) إلى أن القيادة التحويلية تمثل نمطًا قياديًا يستهدف إحداث تغيير حقيقي وإيجابي في الأفراد والأنظمة الاجتماعية، ويعمل على تحويل التابعين إلى قادة فاعلين.

ومن وجهة نظر الباحث، فإن القيادة التحويلية تُعدّ أسلوبًا قياديًا يركّز على إحداث تحولات إيجابية وشاملة في الأفراد والمؤسسات، من خلال تنمية المهارات والقدرات، وتحفيز الأفراد على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤوليات، بما يعزز التطوير المؤسسي.

4.1.2 أهمية القيادة التحويلية

تُعدّ القيادة التحويلية من أبرز الاتجاهات الحديثة في ميدان القيادة، حيث حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين على مدار العقدين الماضيين. وتتبع أهميتها من قدرتها على إحداث تحول نوعي وشامل في بيئة العمل داخل المؤسسات، ولا سيما الصناعية منها. إذ تُركّز القيادة التحويلية على إعادة صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها، وتحديد أهداف استراتيجية طويلة المدى تسهم في تطوير مدخلات العمل وعملياته، وتحسين أساليب التنفيذ وآلياته، بما ينعكس إيجابًا على جودة المخرجات ورضا المستفيدين والعاملين على حد سواء. وبهذا، فإن القيادة التحويلية تسهم

في تحقيق نتائج تفوق التوقعات التقليدية للمخططين، وتعزز من تنافسية المؤسسة واستدامتها التنظيمية (رداد، 2022). ويؤكد الشريف (2024) أن أهمية القيادة التحويلة تُعدّ القيادة من النظريات المعاصرة التي أثبتت فاعليتها في بيئات العمل المختلفة، نظرًا لما تتمتع به من مرونة وقدرة على إحداث تغيير دائم وشامل داخل المنظمة، بما يتماشى مع التحولات العلمية والسياسية والاقتصادية والإدارية والثقافية المتسارعة. وتبرز أهميتها في إمكانية تطبيقها في مختلف أنواع المؤسسات، بما في ذلك التعليمية والجامعية، نظرًا لكونها تعتمد على عناصر واقعية قابلة للتحقيق وليست مثالية أو معقدة. وقد أثبتت العديد من الدراسات العربية والأجنبية فاعلية هذا النمط القيادي في تحسين الأداء المؤسسي، مما جعله خيارًا مفضلًا لدى العديد من المنظمات في الدول المتقدمة. كما تتسم القيادة التحويلية بقدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، وتلبية الحاجات المتجددة للعاملين وتطلعاتهم، فضلاً عن دورها المحوري في صياغة رؤية واضحة ومشتركة للمنظمة، وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبمؤسستهم، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الولاء والانتماء التنظيمي. ويرى الباحث أن أهمية القيادة التحويلية تتمثل في تحقيق التغييرات الإيجابية في المؤسسات والمجتمعات. فهي تركز على تحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم، وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة في تحديد الأهداف وتحقيقها، مما يساعد على تعزيز الثقة بين القائد والتابعين وتحقيق النتائج المرجوة بشكل مستدام وفعال. وبالإضافة إلى ذلك، تعد القيادة التحويلية أكثر فاعلية في تطبيقها في المؤسسات والمنظمات، حيث يمكن تحقيق النتائج المرجوة بسهولة وفاعلية، وتتماشى مع التغييرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات وحاجات العاملين ورغباتهم.

6.1.2 أهداف القيادة التحويلية

تسعى القيادة التحويلية إلى إحداث تغييرات إيجابية ومستدامة داخل المؤسسات من خلال تطوير الأفراد والمؤسسات على حد سواء. فهي تهدف إلى تنمية القدرات الفردية وتحفيز العاملين على

التعلم المستمر والإبداع، مع خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة. كما تسعى إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال توجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية. ومن أبرز أهدافها أيضًا تحقيق النجاح المستدام عبر بناء القدرات وتدعيم الإرادة الجماعية، وتعزيز العلاقات الداخلية والخارجية القائمة على الثقة والتفاهم. وتضطلع القيادة التحويلية بدور محوري في صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة ووضع استراتيجيات واضحة لتحقيقها، مع التركيز على تحفيز الابتكار وتشجيع المبادرات والأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير العمل وتحسين مخرجاته (الطويل، 2019).

يرى الباحث أن أهداف القيادة التحويلية تُعد أساسية لتحقيق التغيير الإيجابي والتحول الفعّال داخل المؤسسات والمجتمعات، إذ يُسهم تطوير الفرد في رفع مستوى الأداء على الصعيدين الفردي والجماعي، بينما يُعزز تحقيق النجاح المستدام من قدرة المؤسسة على المحافظة على الإنجازات وتطويرها باستمرار. كما تمثل صياغة الرؤية والاستراتيجية ركيزة لتحديد الأهداف والتوجهات المستقبلية، في حين يُعد تحفيز الإبداع والابتكار عنصرًا جوهريًا في تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. وبشكل عام، فإن القيادة التحويلية تُعد منهجًا فعالًا لقيادة التغيير، حيث تنعكس أهدافها كمؤشرات رئيسة على نجاحها في تطوير الأفراد والمؤسسات وتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.

7.1.2 خصائص القيادة التحويلية

تتسم القيادة التحويلية بعدد من الخصائص التي تجعلها فاعلة في إحداث التغيير والتطوير داخل المؤسسات. ومن أبرز هذه الخصائص أنها قيادة تغييرية، تطويرية، وإبداعية، تهدف إلى مواكبة التغيرات الحديثة والعمل على تطوير المؤسسة بشكل مستمر. كما تشجع القيادة التحويلية على الإبداع من خلال توفير بيئة تحفيزية واستثارة فكرية تمكّن الأفراد من استثمار طاقاتهم الخلاقة (خليل، 2021).

وتتجلى هذه القيادة في قدرتها على تحمل المخاطر وتهيئة الفرص المناسبة للنمو والتطور، إلى

جانب اعترافها بجهود الآخرين وإنجازاتهم. كما تعمل على توفير الموارد المتنوعة للمرؤوسين، مما يتيح لهم الفرصة لإبراز مهاراتهم ومواهبهم. وتسعى أيضًا إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة، عبر تنمية قدراتهم وتمكينهم من القيادة مستقبلاً. وتتميز القيادة التحويلية بكونها نموذجًا للنزاهة، والتعاون، والعدالة، وتستند إلى التفكير غير التقليدي في التعامل مع المشكلات المعقدة. كما تركز على تقديم منتجات فريدة، وخلق ثقافة تنظيمية تدعم النقاشات والحوار البناء داخل المؤسسة (الكعبي، 2021).

ويرى الباحث أن الخصائص تعكس صفات القيادة التحويلية بشكل شامل. فعلى سبيل المثال، تحمل المخاطر وتهيئة الفرص المناسبة يساعد على تحقيق التحول والتغيير داخل المؤسسات، وتعتبر النزاهة والتعاون والعدالة أساسية لبناء ثقافة تنظيمية صحية وفعالة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن قيادة التحويلية تهتم بتطوير المؤسسة وتحفيز الأفراد على الابتكار والإبداع، وتسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة. كما أنها تعتمد على التفكير غير التقليدي لحل المشكلات المعقدة، وتقدم منتجات فريدة وتشجع المناقشات والتفاعلات الإيجابية داخل المؤسسة.

8.1.2 وظائف القيادة التحويلية

تتمثل وظيفة القيادة التحويلية في تحقيق التحول الإيجابي داخل المؤسسة أو المجتمع، وتحقيق النتائج المرجوة بطريقة فعالة ومستدامة. ولقد حددت بعض الوظائف العامة للقيادة التحويلية، كما يلي:

1. إدارة التنافس: تشمل هذه الوظيفة قيادة المؤسسة لتحقيق التفوق في السوق وتفوق على المنافسين، من خلال وضع استراتيجيات فعالة لتحقيق هذا الهدف وتنفيذها بشكل جيد. وتشمل هذه الوظيفة أيضًا البحث عن الفرص الجديدة وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد

الخطوات التي يجب اتخاذها للتغلب على المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة & Hussein)

(Jackson, 2023).

2. إدارة التعقيد: تعد هذه الوظيفة من أهم وظائف القيادة، حيث تتعرض المؤسسات والمنظمات

لمشاكل وتحديات معقدة تتطلب حلولاً مبتكرة وفعالة. وتشمل هذه الوظيفة قيادة المؤسسة لتحليل

المشاكل المعقدة وتحديد الحلول الجديدة لهذه المشاكل، وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الحلول

(رداد، 2022).

3. تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي: تتطلب هذه الوظيفة تحديد توجهات السوق العالمية

وتحديد الخطط اللازمة لتكيف المؤسسة مع هذه التوجهات وتحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال.

وتشمل هذه الوظيفة أيضاً قيادة المؤسسة لتعزيز التعاون الدولي وتحقيق التكامل الاقتصادي

والتجاري مع الدول الأخرى (العوامل، 2020).

4. إدارة فرق لعمل العالمية: تشمل هذه الوظيفة قيادة فرق العمل المتعددة الثقافات واللغات

والجنسيات للعمل بشكل فعال وتحقيق الأهداف المحددة. وتشمل هذه الوظيفة أيضاً تحديد الأدوار

والمسؤوليات وتوفير الدعم اللازم للفرق لتحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال.

5. إدارة المفاجآت: تتضمن هذه الوظيفة التعامل مع المفاجآت والتحديات التي تواجه المؤسسة

وتحديد الإجراءات اللازمة للتكيف مع هذه التحديات والتحويلات الجديدة في السوق. وتشمل هذه

الوظيفة أيضاً قيادة المؤسسة لتطوير القدرة على التعامل مع التغيرات والتحديات المستمرة (أبو

عبيد، 2021).

6. إدارة التعليم والتدريب المستمر: تتضمن هذه الوظيفة قيادة المؤسسة لتطوير مهارات وقدرات

فريق العمل وتحسين أدائهم من خلال توفير فرص التعليم والتدريب المستمر. وتشمل هذه الوظيفة

أيضًا تحديد احتياجات التدريب وتوفير الدعم اللازم للفريق لتحقيق التحسين المستمر والتميز في الأداء (آل حمدان، 2023).

ويرى الباحث أن وظائف القيادة هي الأساس الذي يقوم عليه نجاح المؤسسات والمنظمات، حيث تتطلب قيادة فعالة وقوية لتحقيق الأهداف المحددة وتكيف المؤسسة مع التحديات المختلفة والتغيرات في السوق. وتتطلب هذه الوظائف مهارات قيادية متعددة، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي والتحليل والتواصل والتعلم المستمر وغيرها، والتي يجب على القادة تنميتها وتحسينها باستمرار لتحقيق النجاح والتميز في السوق.

9.1.2 أبعاد القيادة التحويلية

أظهرت نظرية القيادة التحويلية أربعة أبعاد رئيسية، وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الأثر الفكرية، الاعتبارات الفردية، ويمكن تناولها على النحو التالي:

1. البعد الأول: التأثير المثالي:

التأثير المثالي (الكاريزما) هو أحد الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية، ويشير إلى قدرة القائد على التأثير في الآخرين وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة. ويعتبر هذا الأسلوب من القيادة فعالاً جداً في المؤسسات والمنظمات التي تحتاج إلى تحويل كبير وتغيير جذري في ثقافتها وأساليب عملها. وتتمثل أهمية التأثير المثالي في قدرة القائد على إلهام الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحويلهم إلى متحمسين وملتزمين بمهمتهم. ويمكن للقائد المثالي أن يحقق ذلك من خلال العديد من السمات، مثل الثقة بالنفس والتواضع والتعاطف والشفافية والقدرة على الاستماع والتواصل. كما يمكن للقائد المثالي أن ينشئ علاقة قوية مع فريق العمل، ويحقق ذلك من خلال التواصل الفعال والاهتمام بمشاعر الآخرين والتعاطف معهم. ويمكن للقائد المثالي أن يستخدم هذه العلاقة لتحفيز

الفريق وتحفيزه لتحقيق الأهداف المشتركة والتغيير الجذري في المؤسسة (Avolio & Walumbwa, 2021).

وبالتالي فالتأثير المثالي ناتج عن قوة الشخصية التي تُحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرًا ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالأزمة ويجاد الحلول الواقعية لها (السعدي، 2022).

ويشير التأثير المثالي (الكاريزما) أيضًا إلى الدور المحوري الذي يلعبه القائد في بناء الثقة التنظيمية وترسيخ القيم المشتركة، إذ يُظهر القائد التحويلي التزامًا قويًا بالمعايير الأخلاقية والشفافية، مما يجعله قدوة يُحتذى بها من قبل الأتباع. هذا البعد يعزز من قدرة القائد على إلهام العاملين وإقناعهم برؤية المؤسسة المستقبلية، وبالتالي رفع مستوى الالتزام والانتماء. كما بينت بعض الدراسات الحديثة أن القادة ذوي التأثير المثالي ينجحون في خلق بيئة عمل محفزة وموجهة نحو الإنجاز، وهو ما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي والابتكار، خصوصًا في البيئات التي تواجه تحديات معقدة أو تغييرات متسارعة (Hoch et al., 2022).

البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

يتمثل التحفيز الإلهامي في قدرة القائد على تشجيع العاملين إلهامهم من خلال توجيههم نحو الأهداف العليا والإيجابية، وإبراز أهمية العمل الجماعي لتحقيقها. يشمل هذا البعد أيضًا تحفيز العاملين على تحقيق أداء متميز وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية، وإثارة الشغف والحماس لديهم لتحقيق النجاح المشترك، ويتم تحقيق التحفيز الإلهامي عن طريق استخدام الخطابات الملهمة والإيجابية والتواصل الفعال مع العاملين، وإبراز الأهداف العليا والتحديات الكبيرة التي يواجهها الفريق، وتذكيرهم بأهمية العمل الجماعي لتحقيق هذه الأهداف. كما يتم تحقيق

التحفيز الإلهامي بإبراز أهمية تحسين الأداء وتطوير المهارات والقدرات الشخصية والمهنية للعاملين، وتحفيزهم وتشجيعهم وحثهم على تحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي (مراد، 2023).

يعتبر التحفيز الإلهامي أحد الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية؛ حيث يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة وتحقيق الأهداف المشتركة. كما أنه يمكن أن يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والانخراط والإبداعية للعاملين، ويزيد من حماسهم وإصرارهم على تحقيق الأهداف المشتركة (Yang et al., 2020).

ويمكن تحقيق التحفيز الإلهامي عندما يكون القائد قد وضع رؤية واضحة وجذابة للمؤسسة، وعندما يكون قادراً على التواصل الفعال مع العاملين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المشتركة. كما يمكن تحقيقه عندما يتم تعزيز الثقة بين القائد والعاملين، وتقديم الدعم والمساعدة لهم لتحقيق النجاح المشترك (Sun et al., 2024).

ويُعد التحفيز الإلهامي من أبرز أبعاد القيادة التحويلية، إذ يركز على قدرة القائد على بناء رؤية واضحة وجذابة للمستقبل قادرة على تحفيز العاملين وإثارة حماسهم نحو الإنجاز. ويُظهر القادة الذين يتميزون بهذا البعد قدرة عالية على توصيل رسائل إيجابية وملهمة تُبرز أهمية العمل الجماعي، وتُعزز الثقة والالتزام بالأهداف المشتركة. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن التحفيز الإلهامي يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانخراط التنظيمي، كما يُحفز العاملين على الإبداع وتجاوز التحديات من خلال إشراكهم في رؤية واضحة ومعنى أكبر لأدوارهم داخل المؤسسة هذا النوع من القيادة يُعدّ عاملاً حاسماً في البيئات التنافسية والمعقدة، حيث يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام (Buil et al., 2022).

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

تعتبر الاستشارة الفكرية أحد الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية، حيث يتم تحفيز العاملين على

تحديد الأهداف الجديدة والمبتكرة وتحقيقها. ويتحقق ذلك عن طريق تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي والتخلي بالجرأة في اتخاذ القرارات والمبادرات الجديدة، وتحقيق التغيير والتحسين المستمر في العمليات والممارسات المؤسسية (Wang & Zhang, 2022).

وتُعد الاستثارة الفكرية أحد العوامل المؤثرة في تعزيز الابتكار والإبداع في المؤسسات، حيث يتم تحفيز العاملين على اقتراح الأفكار الجديدة وتحسين العمليات والخدمات والمنتجات المقدمة. كما يمكن أن يؤدي الإثارة الفكرية إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانخراط لدى العاملين، وتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية (Wu & Lee, 2021).

ويتم تحقيق الاستثارة الفكرية عندما يكون القائد قادرًا على تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي والتخلي بالجرأة في اتخاذ القرارات والمبادرات الجديدة، وتحفيزهم على تحقيق التغيير والتحسين المستمر في العمليات والممارسات المؤسسية. كما يمكن تحقيق الإثارة الفكرية عندما يكون القائد قادرًا على تحفيز العاملين على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية (Yang et al., 2020).

وبالتالي، يمكن أن تكون الاستثارة الفكرية عاملاً مهماً في تعزيز الابتكار والإبداع وتحسين أداء المؤسسات، ويمكن تحقيقها عندما يكون القائد قادرًا على تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي وتحديد الأهداف الجديدة والمبتكرة، وتحفيزهم على اتخاذ القرارات والمبادرات الجديدة والمخاطرة في تحقيق التغيير والتحسين المستمر في العمليات والممارسات المؤسسية. وبالتالي، يمكن للقيادة التحويلية أن تساعد على تطوير بيئة عمل تتسم بالإثارة الفكرية والإبداعية، وتعزيز الابتكار والتحسين المستمر في المؤسسات (Wang & Zhang, 2022).

وتُشير الاستثارة الفكرية إلى قدرة القائد على تشجيع الأتباع على تحدي الافتراضات التقليدية وتبني طرق جديدة في التفكير، بما يعزز من قدرتهم على الابتكار وحل المشكلات بطرق غير

تقليدية. القائد التحويلي الذي يطبق هذا البعد لا يكتفي بتوجيه العاملين، بل يعمل على تنمية قدراتهم النقدية والإبداعية، ويحفّزهم على طرح الأسئلة وتقديم أفكار مبتكرة تساهم في تطوير المؤسسة. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن الاستثارة الفكرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستويات أعلى من الابتكار التنظيمي والأداء المستدام، حيث تساعد على بناء ثقافة قائمة على التعلم المستمر والتجريب والمرونة في مواجهة التحديات. كما أن هذا البعد يساهم في زيادة التزام العاملين وانخراطهم من خلال إتاحة الفرص لهم للتعبير عن آرائهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار (Liu et al., 2023).

البعد الرابع: الاعتبار الفردي

يُعد "الاعتبار الفردي" من المحاور الجوهرية في القيادة التحويلية، إذ يركز هذا البعد على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، والاستجابة لاحتياجاتهم الخاصة، والعمل على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم بصورة مستمرة. ويتجلى ذلك من خلال دعم القادة للعاملين لتحقيق تطلعاتهم الذاتية والمهنية، وتوفير فرص تدريب وتطوير تُسهم في صقل قدراتهم (جفال، 2022). وتتعمق فعالية الاعتبار الفردي عندما يمتلك القائد فهماً دقيقاً لتطلعات العاملين واهتماماتهم، ويعمل بوعي على تحفيزهم وتعزيز نموهم الشخصي والمهني. مثل هذا التوجه يُسهم بدوره في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانخراط الإيجابي داخل بيئة العمل (الكبيسي، 2023).

يُعد الاعتبار الفردي من الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية، حيث يركّز القائد على تفهم احتياجات العاملين الفردية وإتاحة الفرص لهم للتعلم والنمو، بما يتناسب مع اختلاف قدراتهم وتطلعاتهم. ويظهر القادة الذين يتميزون بهذا البعد اهتماماً حقيقياً بمستقبل العاملين، ويقدمون الدعم والإرشاد الفردي لتعزيز إمكاناتهم، مما ينعكس على تنمية رأس المال البشري في المؤسسة. وقد أكدت دراسات حديثة أن الاعتبار الفردي يساهم بشكل مباشر في رفع مستويات الالتزام التنظيمي

والرضا الوظيفي، إذ يشعر العاملون بأنهم يحظون بالتقدير والاهتمام الشخصي من قبل قادتهم (Amir & Ragab, 2022).

كما يُسهم الاعتبار الفردي في بناء ثقافة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتمكين، إذ يعزز مشاركة العاملين ويدفعهم للانخراط بشكل أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة. ويُظهر القائد الذي يمارس هذا البعد قدرته على تقديم التغذية الراجعة البناءة، والاستماع الفعال لاهتمامات العاملين، مما يساهم في تطوير أدائهم وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والمؤسسية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن هذا البعد يرتبط بشكل وثيق بتعزيز الإبداع، والمرونة في بيئات العمل الديناميكية، حيث يصبح العاملون أكثر حماسًا لتقديم حلول مبتكرة وتحقيق نتائج مستدامة. (Nguyen et al., 2023)

يرى الباحث أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز قدرة المنشآت الصناعية على إدارة الأزمات بفعالية، حيث تسهم في بناء بيئة عمل تتميز بالاعتبار الفردي، والتحفيز الإلهامي، والإثارة الفكرية، والتأثير المثالي. ويمكن للمديرين في هذه المنشآت توظيف هذه الأبعاد لتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة التحويلية في تعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع التعاون والابتكار، ودعم التحسين المستمر في العمليات والنتائج الصناعية. ومن ثم، تعد القيادة التحويلية عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والتفوق في المنشآت الصناعية، لا سيما عند مواجهة الأزمات والتحديات المتجددة.

2.2 التميز المؤسسي

شهدت الإدارة الحديثة اهتمامًا متزايدًا بالبحث عن أساليب مبتكرة لتحسين الأداء المؤسسي وتطوير العمل الإداري، ويُعدّ التميز المؤسسي من أبرز المداخل الإدارية المعاصرة التي أثبتت فاعليتها في رفع كفاءة الأداء العام، ولا سيما الأداء الإداري. وتبرز الحاجة إلى التميز المؤسسي

بشكل خاص في مختلف المؤسسات، نظرًا لما تواجهه من تحديات متسارعة ومتغيرات متلاحقة، وما يقع على عاتقها من مسؤوليات في تحقيق الكفاءة والفاعلية والاستدامة، بما يسهم في تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها ومواكبة متطلبات التطوير والنمو في بيئات العمل المعاصرة (مصطفى وآخرون، 2024).

1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي

ويُعرّف التميّز في معناه العام بأنه "أداء إداري ووظيفي متميز يتحقق عبر استثمار الإمكانيات غير المستغلة داخل المؤسسة وبين العاملين فيها، مع إبراز عناصر القوة مثل القيادة الفعّالة، والتمكين، وجودة الأداء" (سلمان، 2016: 8).

أما أبو هزيم (2020: 10) فقد أوضح أن التميّز المؤسسي يتمثل في "مجموعة من الأنشطة التي يبتكرها ويخطط لها المدبرون، بالتعاون مع الأطراف المعنية ورؤساء الأقسام، لتحقيق مستويات عالية من الإتقان في الأداء والوصول إلى نتائج تفوق توقعات المستفيدين". ويرى حجازي (2016) أن التميّز المؤسسي يعكس حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تمكّن المؤسسة من تحقيق أداء غير اعتيادي في مختلف العمليات، بما يتيح لها التفوق على المنافسين وتحقيق رضا المنتفعين وأصحاب المصلحة.

ويرى الباحث أن التميّز المؤسسي يتحقق عبر محورين أساسيين: الأول التميّز في الأداء، الذي يشمل جودة الإجراءات والأنشطة والمهارات التي يوظفها القائد؛ والثاني التميّز في المخرجات مقارنة بالمؤسسات المنافسة، من خلال تلبية احتياجات المستفيدين وكسب رضاهم وولائهم، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

2.2.2 أهداف التميز المؤسسي

يهدف التميّز المؤسسي بالأساس إلى توفير بيئة عمل محفزة وفعّالة، تمتلك القدرات المبدعة

والإجراءات الموجهة نحو تحقيق الرؤى والسياسات والأهداف المخطط لها، وإنتاج مخرجات عالية الجودة قادرة على المنافسة وتحقيق رضا المستفيدين (أبو هزيم، 2020). ومع التحولات التي تشهدها المؤسسات نتيجة المنافسة الشديدة، والانفتاح على التجارب الدولية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التميز المؤسسي ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسة والحفاظ على سمعتها (ذياب، 2020).

يُعد التميز المؤسسي معياراً رئيسياً لقياس نجاح المؤسسة وتفوقها مقارنة بالمؤسسات الأخرى المشابهة، ويتحقق ذلك عبر جملة من المعايير مثل: القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة، وتوظيف الكفاءات القادرة على الإبداع، ومواجهة التحديات، وتحقيق دقة عالية في المخرجات، وتوفير بيئة عمل تدعم التواصل الفعال (Alyami & Alotaibi, 2022).

ويسعى القائمون في المؤسسات على إدارتها من خلال تحقيق التميز المؤسسي والذي يضمن تنفيذ الأهداف والسياسات، واستثمار الموارد المتاحة، وتبني أساليب إبداعية ترفع جودة الأداء وتلبي احتياجات المستفيدين، وتسهم في تطوير عملية التخطيط للمستقبل (احميد، 2020).

ويؤكد سلمان (2016) أن التميز المؤسسي يمنح المؤسسات ميزة تنافسية، ويعزز قدرتها على تطوير جودة الأداء، واستثمار العلاقات الخارجية لتحقيق أهدافها، والوصول إلى مخرجات تنعكس إيجاباً على سلوكهم وشخصيات المستفيدين.

ويرى الباحث أن تقييم مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات يمكن ملاحظته من خلال أساليب الأداء والأنشطة المتبعة، والحوافز والاستراتيجيات التي تشجع الابتكار، إضافة إلى المخرجات التي تتمثل في إعداد جيل قادر على مواكبة التطورات وحل المشكلات بفعالية.

3.2.2 أهمية التميز المؤسسي

يُعد التميز المؤسسي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لتحقيق

الأداء المستدام وتعزيز القدرة التنافسية في بيئات العمل المتغيرة. إذ يشير التميز المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق توقعات أصحاب المصلحة من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية، والابتكار، والتحسين المستمر. ويسهم التميز المؤسسي في رفع كفاءة العمليات، وتحقيق جودة الخدمات أو المنتجات، بالإضافة إلى تعزيز رضا العملاء، وتحفيز العاملين، وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على القيم والشفافية. كما يوفر إطارًا استراتيجيًا يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق رؤيتها ورسالتها بكفاءة وفاعلية (السرطان، 2023).

يُشكل التميز المؤسسي أداة استراتيجية تمكّن المؤسسات من تحقيق التحول نحو الكفاءة والفاعلية عبر تطبيق منهجيات علمية مبنية على الابتكار، والتحسين المستمر، وإدارة الأداء. وتبرز أهمية التميز المؤسسي في قدرته على بناء ثقافة تنظيمية تركز على النتائج، وتمكين العاملين، وتعزيز الجودة الشاملة، مما ينعكس إيجابًا على سمعة المؤسسة واستدامتها. كما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة وتلبية تطلعات المستفيدين من خلال معايير مرجعية عالمية تدعم اتخاذ القرار القائم على البيانات والتحليل. ويُعد التميز المؤسسي أساسًا لتحقيق الريادة في القطاعين العام والخاص من خلال تطوير نماذج عمل مرنة ومتكاملة (الخليفي، 2023).

ويرى الباحث أن التميز المؤسسي يُعد أداة استراتيجية تمكّن المؤسسات من تحقيق التحول نحو الكفاءة والفاعلية من خلال تطبيق منهجيات علمية قائمة على الابتكار والتحسين المستمر وإدارة الأداء. وتكمن أهمية التميز المؤسسي في قدرته على بناء ثقافة تنظيمية تركز على النتائج، وتمكين العاملين، وتعزيز الجودة الشاملة، مما ينعكس إيجابًا على سمعة المؤسسة واستدامتها. كما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية وتلبية تطلعات المستفيدين من خلال الالتزام بمعايير مرجعية عالمية تدعم اتخاذ القرار القائم على البيانات. ويرى الباحث أن التميز المؤسسي

يُعد من الأسس الجوهرية لتحقيق الريادة في القطاعين العام والخاص، من خلال تطوير نماذج عمل مرنة ومتكاملة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

4.2.2 خصائص التميز المؤسسي

يتميز التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص التي تجعل منه إطاراً شاملاً لتحسين الأداء

التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية. ومن أبرز هذه الخصائص (العنزي، 2022):

- التركيز على النتائج من خلال تحقيق القيمة لجميع الأطراف المعنية؛ والقيادة الفاعلة التي تلهم وتوجه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها. وإشراك العاملين عبر تمكينهم وتحفيزهم على الابتكار والمبادرة؛ إضافة إلى الاعتماد على الإدارة القائمة على العمليات والحقائق، حيث تُبنى القرارات على بيانات دقيقة وتحليل منهجي. كما يتسم التميز المؤسسي بثقافة التحسين المستمر، والسعي الدائم لتحقيق أعلى معايير الجودة، وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بفعالية. وتتجلى خصائص التميز المؤسسي في كونه نهجاً تكاملياً يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج التشغيلية، ويعتمد على مجموعة من السمات الجوهرية التي تميّزه عن الأساليب التقليدية في الإدارة.

من أبرز هذه الخصائص (حمود، 2024):

- التركيز على أصحاب المصلحة من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار وتحقيق رضاهم.
 - الاستباقية في التكيف مع المتغيرات من خلال تبني ثقافة مرنة تدعم التحول والابتكار.
 - التكامل بين الوظائف والعمليات بما يعزز الانسيابية والكفاءة.
- ويرى الباحث إن خصائص التميز المؤسسي تُجسّد إطاراً تكاملياً يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاستراتيجية والنتائج التشغيلية، مستنداً إلى مجموعة من السمات التنظيمية التي تميّزه عن

الأنماط الإدارية التقليدية. ويشير الباحث إلى أن تبني معايير واضحة للتقييم والتحسين يشكل دعامة أساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية والتميز في ظل بيئات تتسم بالديناميكية والتعقيد.

5.2.2 عوامل التميز المؤسسي

تتعدد العوامل التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، إذ تتكامل فيما بينها لتدعم أداء المؤسسة واستدامته. من أبرز هذه العوامل (الزعبي، 2024):

- القيادة الفعالة: وجود قيادة تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، وتتبنى ثقافة التمكين، وتشجع على الابتكار.
- التخطيط الاستراتيجي: ربط الأهداف المؤسسية بالنتائج الفعلية باستخدام مؤشرات أداء قابلة للقياس.
- إشراك العاملين وتحفيزهم: تعزيز مشاركة العاملين ورفع مستويات التفاعل والالتزام داخل المؤسسة.
- التحسين المستمر: تبني آليات دورية للتقييم الذاتي وتطوير العمليات لضمان التكيف مع المتغيرات.
- التركيز على رضا المتعاملين: تقديم خدمات ذات جودة عالية تتجاوز توقعات العملاء والمستفيدين.
- استخدام نظم معلومات دقيقة: دعم عملية اتخاذ القرار من خلال بيانات موثوقة وتقارير تحليلية فاعلة.

ويرى الباحث أن التميز المؤسسي يقوم على مجموعة من العوامل المتكاملة التي تضمن فعالية الأداء واستدامته، أبرزها القيادة الفعالة التي تضع رؤية واضحة وتوفر بيئة داعمة للتمكين والابتكار، والتخطيط الاستراتيجي الذي يربط الأهداف بالنتائج من خلال مؤشرات قابلة للقياس.

كما يؤكد على أهمية تحفيز العاملين وإشراكهم، والتحسين المستمر للعمليات، والتركيز على رضا المتعاملين، إلى جانب توظيف نظم معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار وتعزز الكفاءة التشغيلية.

6.2.2 أبعاد التميز المؤسسي

- 1. تميز الاستراتيجية:** يقصد بتميز الاستراتيجية قدرة المؤسسة على صياغة وتنفيذ رؤية واضحة وخطط استراتيجية مرنة تُسهم في تحقيق الأهداف بعيدة المدى. ويتحقق ذلك من خلال التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، واستشراف المستقبل، وتحديد الأولويات الاستراتيجية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. كما يتجلى التميز الاستراتيجي في مدى قدرة القيادة على تحويل الخطط إلى واقع ملموس ينعكس في أداء المؤسسة العام (إسماعيل وإسماعيل، 2025).
- 2. تميز الأفراد (العاملين):** يرتبط تميز الأفراد بمدى كفاءة العاملين ومهاراتهم، ومدى تحفيزهم على الابتكار والمبادرة والعمل بروح الفريق. فالعاملون المتميزون يُعدّون المحرك الأساسي للتميز المؤسسي من خلال التزامهم بالمعايير الأخلاقية والمهنية، واستعدادهم للتعلم المستمر ومواكبة التغيرات. كما أن المؤسسات المتميزة تستثمر في تنمية قدرات عاملها وتوفر بيئة عمل محفزة تدعم الأداء المتميز (الحربي، 2023).
- 3. تميز العمليات والمنتجات والخدمات:** يتمثل هذا البعد في قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها التشغيلية بكفاءة عالية تضمن جودة المخرجات واستدامة الأداء. ويشمل ذلك تحسين آليات العمل وتبسيط الإجراءات، واعتماد الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات لتلبية توقعات العملاء. وتُعتبر المؤسسات التي تطبق منهجيات التحسين المستمر ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أبرز النماذج التي تجسد هذا البعد من التميز (الحمادي، 2024).

4. **تميز الشراكات والموارد:** يركز هذا البعد على مدى قدرة المؤسسة على توظيف مواردها المادية والبشرية والمالية بكفاءة، وإقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات وجهات أخرى تدعم أهدافها. ويُعد بناء العلاقات المتبادلة القائمة على الثقة والمنفعة المشتركة أحد ركائز هذا التميز، حيث تُمكن الشراكات القوية المؤسسة من الاستفادة من الخبرات والفرص الخارجية، وتعزيز مرونتها وقدرتها التنافسية (المقدادي، 2023).

5. **نتائج أصحاب المصالح:** يقيس هذا البعد درجة رضا وولاء أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل العاملين والعملاء والمجتمع المحلي والمستثمرين. ويُعدّ تحقيق رضا هذه الفئات مؤشراً حيوياً على نجاح المؤسسة في الوفاء بوعودها وتحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية. كما يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على بناء سمعة إيجابية والحفاظ على علاقات مستدامة تعزز الثقة والمصداقية (اليوسف، 2024).

6. **النتائج الرئيسية للشركة:** يشير هذا البعد إلى المؤشرات الكمية والنوعية التي تُظهر مستوى أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية. وتشمل هذه النتائج الأداء المالي، ومعدلات النمو، ومستوى الابتكار، وكفاءة استغلال الموارد. وتعدّ النتائج الرئيسية مرآة تعكس فاعلية القيادة والاستراتيجية والعمليات مجتمعة، وهي المعيار النهائي للحكم على نجاح المؤسسة في تحقيق التميز المؤسسي الشامل (الشمري، 2023).

وبناءً على ذلك، يؤكد الباحث أن تحقيق التميز المؤسسي لا يتحقق من خلال التركيز على بُعد واحد بمعزل عن الآخرين، بل من خلال التفاعل المنهجي والمتوازن بين الأبعاد الستة بما يضمن التناسق بين الرؤية، والموارد، والأداء، والنتائج.

7.2.2 معوقات التميز المؤسسي

تواجه المؤسسات العديد من المعوقات التي تعرقل تطبيق التميز المؤسسي، مما يحد من

قدرتها على تحقيق أداء فعّال ومستدام. من أبرز هذه المعوقات (الحربي، 2023):

-ضعف الالتزام القيادي بتبني منهجيات التميز كنهج استراتيجي، وغياب الرؤية الواضحة للتحويل المؤسسي.

-المقاومة الداخلية للتغيير من أبرز التحديات، خاصة في البيئات التي تفتقر إلى ثقافة التحسين المستمر.

-نقص الكفاءات البشرية المدربة وغياب برامج التأهيل والتطوير عائقاً أمام تطبيق نماذج التميز بشكل فعّال.

- قصور نظم المعلومات وضعف البيانات التحليلية يحدان من فاعلية اتخاذ القرار ومتابعة الأداء.

-عدم وجود مؤشرات أداء واضحة أو نظام شامل للتقييم الذاتي يعيق قياس مدى التقدم نحو التميز المؤسسي.

ويرى الباحث أن تطبيق التميز المؤسسي يواجه عدة معوقات تحد من فاعليته، أبرزها ضعف الالتزام القيادي، وغياب رؤية واضحة للتحويل، إلى جانب المقاومة الداخلية للتغيير، خاصة في بيئات تفتقر إلى ثقافة داعمة للتطوير. كما يشير إلى أن نقص الكفاءات، وضعف برامج التدريب، وقصور نظم المعلومات، وغياب مؤشرات الأداء وآليات التقييم الفعّال، تُعد من العوامل التي تُعيق تحقيق التميز واستدامته.

8.2.2 نماذج التميز المؤسسي

يُعد التميز المؤسسي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، ويشير إلى القدرة التنظيمية على تحقيق الأداء المتفوق بشكل مستدام عبر جميع مجالات عمل المؤسسة، بما يشمل الموارد البشرية، والعمليات، والمنتجات، والشراكات، والنتائج المالية والاجتماعية. ومن بين النماذج العالمية الأكثر اعتماداً في تقييم التميز المؤسسي، يأتي النموذج الأوروبي للتميز EFQM في مقدمة هذه النماذج، إذ

يوفر إطارًا متكاملًا لتقييم الأداء المؤسسي من خلال ثلاثة مجالات رئيسية: المعايير التمكينية، نتائج الأداء، والنتائج الخاصة بأصحاب المصالح (Bou-Llugar et al., 2022).

إلى جانب النموذج الأوروبي، تم تطوير عدد من النماذج الأخرى للتميز المؤسسي، والتي ركزت على جوانب متعددة، منها جودة العمليات التشغيلية، وتمكين الأفراد، وإدارة الشراكات والموارد بكفاءة. ومن هذه النماذج، الدراسات الحديثة التي استندت إلى EFQM وطبقتها في بيئات مختلفة، مثل دراسة الزعبي (2024) التي ركزت على تميز الأفراد ونتائج أصحاب المصالح، ودراسة الحربي (2023) التي أبرزت تميز العمليات والمنتجات والخدمات، بالإضافة إلى دراسة حمود (2024) التي تناولت تطبيقات النموذج الأوروبي في المؤسسات الصناعية وتحليل مكونات التميز المؤسسي.

3.2 دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي

تُعد القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة التي تساهم بفاعلية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال تركيزها على إلهام العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق أداء استثنائي يتجاوز التوقعات التقليدية. وتكمن أهمية هذا النمط القيادي في قدرته على إحداث تغيير إيجابي في ثقافة المؤسسة، وتعزيز قيم الابتكار، والتمكين، والمساءلة. كما تعمل القيادة التحويلية على بناء رؤية مستقبلية مشتركة، وتشجيع التفكير الإبداعي، وتطوير القدرات البشرية بما ينسجم مع متطلبات التميز المؤسسي. ويُساهم هذا النوع من القيادة في خلق بيئة عمل مرنة، محفزة، وقائمة على الثقة، مما ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء العام واستدامة نتائج المؤسسة (القرشي، 2023).

تلعب القيادة التحويلية دورًا محوريًا في تعزيز التميز المؤسسي، من خلال قدرتها على إحداث تحول جذري في أساليب الإدارة والاتصال، وخلق مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الثقة والتمكين. حيث تركز القيادة التحويلية على تطوير الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم، مما يساهم في رفع مستوى الالتزام المؤسسي والولاء التنظيمي. كما تُعزز هذه القيادة ثقافة الأداء العالي من خلال

تشجيع الإبداع والمبادرة الفردية، ودمج القيم التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويُعتبر هذا النمط من القيادة عاملاً أساسياً في تفعيل مبادرات التحسين المستمر، وبناء فرق عمل متجانسة قادرة على تحقيق نتائج متميزة في بيئات تتسم بالتغير والتعقيد (عبد الفتاح، 2024).

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، لما لها من تأثير مباشر في تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة الثقة والتمكين. ويؤكد أن هذا النمط القيادي يسهم في تنمية القدرات البشرية، ورفع مستويات الالتزام والانتماء المؤسسي. كما تحفز القيادة التحويلية الإبداع والمبادرة، وتدعم ثقافة الأداء المرتفع من خلال مواءمة القيم التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية، مما يجعلها عاملاً محورياً في دعم التحسين المستمر وتكوين فرق عمل مرنة قادرة على التكيف وتحقيق نتائج متميزة في بيئات ديناميكية ومتغيرة.

4.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، ويتم عرض الدراسات العربية والاجنبية التي طبقت في بيئات مختلفة، مرتبة من الأحدث الى الأقدم.

1.4.2 الدراسات العربية

دراسة (شقور وبن شيخ، 2025) بعنوان: "مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى معرفة مستوى التميز المؤسسي والمتمثل في الأبعاد التالية (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، وفهم طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة

التحويلية ومدى تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الاستقلال واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الاستقلال، مثل العمداء، ورؤساء الأقسام، ومديري الدوائر الإدارية، والذين يشغلون مواقع قيادية يمكن من خلالها تقييم مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومدى انعكاسها على التميز المؤسسي بالجامعة، تم اختيار عينة قصدية من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الاستقلال، مثل العمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام، ومديري الوحدات والدوائر الإدارية. وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم. وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كانت عالية وبمتوسط حسابي (3.80) وبوزن نسبي (76%)، وأن الدرجة الكلية لمستوى التميز المؤسسي كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.34) وبوزن نسبي (68.8%)، وتبين وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الاستقلال، وأن تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكامل في تحقيق أعلى المستويات نحو التميز المؤسسي بمختلف أبعاده (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي).

دراسة (حمد، 2024) بعنوان: "دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية من خلال أبعادها المتمثلة في: (الدافعية، التأثير، الاعتبارات الفكرية، التحفيز الفكري) وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب بالتطبيق على القيادة العامة لشرطة الشارقة، كما هدفت على الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول متوسطات استجابات الأفراد بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وبين إدارة المواهب البشرية وتعزيز التميز الأمني كمتغيرين تابعين تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وقد استخدم الباحث المنهج

الكمي لتناسبه مع موضوع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأخذت (75) مفردة كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (208) من القيادات من منتسبي القيادة العامة لشرطة الشارقة، وبعد معالجة البيانات إحصائياً توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها: لقد حقق مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية، التأثير، الاعتبارات الفكرية، التحفيز الفكري) في القيادة العامة لشرطة الشارقة مستويات مرتفعة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.88) وبوزن نسبي قدره (77.5%) وحقق التميز الأمني من خلال إدارة المواهب لدى القيادات الشريفة بشرطة الشارقة مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وبوزن نسبي قدره (79.7%). ووجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق القيادة التحويلية على تطبيق أبعاد التميز المؤسسي وعلى ضوء نتائج الدراسة، توصلت الدراسة لأهم التوصيات: لتحقيق التميز المؤسسي المستدام أوصي باستحداث قسم خاص يتولى استقطاب المواهب والكفاءات ذات الخبرات في مجال القيادة؛ والاستثمار الجيد للكوادر الإدارية ذات الأداء العالي في القيادة؛ والإعداد لصف قيادي ثاني.

دراسة (مصطفى وآخرون، 2024) بعنوان: "تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات"

استهدفت الدراسة تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الابتكار وأبعاد التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، EFQM 2020 لتحقيق ذلك، تم توزيع 320 استمارة استقصاء بشكل إلكترونية وورقية على عينة عشوائية من العاملين بقطاع الاتصالات المصري محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في تبني قطاع الاتصالات لمفهوم إدارة الابتكار، بالإضافة إلى وجود بعض المؤشرات التي تشير إلى قصور في أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي إصدار 2020. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل لدعم

وتعزيز أبعاد إدارة الابتكار كمدخل لإدارة التميز المؤسسي، وفقاً للنموذج الأوروبي المؤسسي 2020 في قطاع الاتصالات المصري.

دراسة (الدليمي، 2024) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات القطاع الصناعي العراقي"

هدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد أثر القيادة التحويلية في تعزيز عناصر التميز المؤسسي، والتي شملت الجودة الشاملة، الابتكار المؤسسي، والولاء التنظيمي، وذلك في إطار البيئة التنافسية للقطاع الصناعي العراقي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بأسلوب التحليل الإحصائي المتقدم (تحليل الانحدار الخطي المتعدد)، وجمعت البيانات من خلال استبانة محكمة وموثوقة، وُزعت على عينة مكونة من 110 عاملين في شركات صناعية عراقية متنوعة النشاط، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم بشكل جوهري ومباشر في رفع مستوى التميز المؤسسي، حيث كان بعد التأثير المثالي الأكثر تأثيراً في بناء الثقة والاحترام بين القادة والعاملين، مما انعكس إيجاباً على التزامهم التنظيمي. وبينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية في شركات صناعية عراقية متنوعة النشاط، تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومكان العمل). وأشارت النتائج كذلك إلى أن تعزيز القيادة التحويلية يرفع من قدرة المؤسسات الصناعية على مواجهة التحديات البيئية والمنافسة الحادة، من خلال استثمار رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الابتكار المستدام وأوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ القيادة التحويلية في استراتيجيات التطوير القيادي داخل المؤسسات الصناعية، وتوفير برامج تدريبية تركز على تطوير مهارات الإلهام، التحفيز، ودعم المبادرات الإبداعية لدى العاملين.

دراسة (حمادة، 2023) بعنوان: "حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي

"بالتطبيق على شركة جولدن بيراميدز للتنمية السياحية"

استهدفت الدراسة توضيح دور حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي، وتم استخدام المنهج التاريخي التي اعتمدت على الدراسات السابقة، وتعد حوكمة الشركات وسيلة لتعزيز الثقة في اقتصاد أي بلد ومؤشر على مستوى الأداء الذي وصلت إليه المؤسسات، وهذا ما أدى بالمستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم الحوكمة، لذلك أصبحت تحتل اهتمام جميع الدول المتقدمة والنامية منها على السواء. فالحوكمة هي نظام متكامل للرقابة المالية والإدارية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها، فهي تقوم على قواعد وأسس كفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد وضمان الرقابة على الأداء وحق مسائلة الإدارة وتحقيق الشفافية والعدالة بقدر يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في الأسواق وضمان استقرارها. وأصبح ينظر إلى حوكمة الشركات إلى أنها أحد الحلول المهمة لتحسين الأداء المالي وتحقيق التميز المؤسسي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات وبين تحسين الأداء المالي وتحقيق التميز المؤسسي، مما يدعم التوصية بضرورة الإسراع والعناية والاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات في المنظمات المصرية. فحوكمة الشركات تعد بوابة نجاح لأي مؤسسة تنشأ النمو وتحقيق الأهداف، فهي تحقق العدالة والشفافية، والمراقبة والمساءلة المالية والإدارية داخل الشركات وتشجع العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، من أجل ضمان تطوير الأداء وتعظيم فائدة المساهمين ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة، وتحسين الأداء المالي والإداري.

دراسة (الزهراني، 2023) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في مدينة الجبيل الصناعية"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الفكري، والاعتبارات الفردية) على التميز المؤسسي في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم اختيار عينة عشوائية من 120 عاملاً في مستويات إدارية مختلفة. أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي معنوي على التميز المؤسسي، حيث بلغ المتوسط العام لتطبيق القيادة التحويلية (4.01) بوزن نسبي (80.2%)، في حين بلغ متوسط التميز المؤسسي (3.95) بوزن نسبي (79%). أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية في المنشآت الصناعية من خلال برامج تدريبية متخصصة للقيادات العليا والمتوسطة.

دراسة (البقي، 2023) بعنوان: "القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة على إحدى الشركات الصناعية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور المحوري الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال التركيز على أبعادها الرئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. وقد تم تطبيق الدراسة على شركة صناعية كبرى في مدينة الرياض، تُعد من أبرز الشركات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر الأساليب القيادية الحديثة على الأداء، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، من خلال توزيع استبانة مُحكمة على 80 عاملاً إدارياً من مستويات إدارية مختلفة، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُعد النمط الأكثر فاعلية مقارنة بأنماط القيادة الأخرى المطبقة في الشركة وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من تبني هذا النمط. كما تبين أن

القيادة التحويلية ساهمت في تحسين الإنتاجية من خلال تشجيع فرق العمل على التعاون الفعال، وتعزيز الابتكار عبر تشجيع الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، إضافة إلى رفع رضا العاملين من خلال الاهتمام باحتياجاتهم الفردية ودعم تطورهم المهني، وبينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية، من خلال التركيز على أبعادها الرئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي تعزى لمتغيرات: (العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية، وخاصة التأثير المثالي والتحفيز الفكري، تمثل عاملاً رئيساً في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي. كما أوصت بضرورة دمج برامج تطوير القيادة التحويلية في الخطط الاستراتيجية للشركة، وإقامة ورش عمل تدريبية للقادة الإداريين تركز على مهارات الإلهام والتحفيز والابتكار.

دراسة (علي، 2023) بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان"

هدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك بيان مدى تأثير كفاءة القيادة على تحقيق التميز المؤسسي، وأيضاً معرفة أثر ثقافة المشاركة على تحقيق التميز المؤسسي. ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب مع هذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (50) استبانة وتم استرداد (40) استبانة صالحة للتحليل. توصل البحث إلى عدد من النتائج من أبرزها: اعتماد الوزارة في إنجاز الأعمال على أسلوب فرق العمل من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء، وكذلك أن قيادة الوزارة لا تعطي القدر الكافي من عملية التفويض للعاملين لحل المشكلات. وبينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول دور

القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات: (العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). أوصت الدراسة بضرورة قيام الوزارة بتبني نموذج للتميز المؤسسي وذلك من خلال الاسترشاد بمصادر وأنماط القيادة الإدارية الفعالة.

دراسة (عيسى، 2022): "القيادة التحويلية في تحفيز العاملين وتحقيق التميز المؤسسي".

تناول هذا البحث مفهوم القيادة التحويلية ودورها الحيوي في تحفيز العاملين وتحقيق التميز التنظيمي، وتم استخدام المنهج التاريخي التي اعتمدت على الدراسات السابقة، ويبدأ البحث بتعريف القيادة التحويلية واستعراض خصائص القادة التحويليين، ثم يناقش الفرق بينها وبين أنماط القيادة الأخرى. ويستعرض البحث الاستراتيجيات التحفيزية التي يستخدمها القادة التحويليين، وكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على رضا العاملين عن وظائفهم وأدائهم الوظيفي، كما يقدم أمثلة لحالات دراسية لمنظمات نجحت في تطبيق القيادة التحويلية واستفادت من آثارها الإيجابية. كما يناقش البحث العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، موضحاً كيف يمكن للقادة التحويليين تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يشير إلى التحديات التي قد تواجه القيادة التحويلية، وكيفية التغلب عليها من خلال استراتيجيات فعالة. ويختتم البحث بعرض النتائج الرئيسية، بالإضافة إلى التوصيات العملية للقادة والممارسين في أبعاد الأعمال، مؤكداً على ضرورة تبني استراتيجيات القيادة التحويلية كوسيلة فعالة لتحفيز العاملين وتعزيز التميز التنظيمي.

دراسة (إيهاب، 2022) بعنوان: "القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة، وقد اختبرت الدراسة دور أبعاد القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، التأثير الكاريزمي) في تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة

الفكرية، المرونة الذهنية، تركيز الانتباه، الإحساس بالمشكلة). وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بمديريات الشباب والرياضة عددها (547) مفردة، وتم استخدام استمارة استبانة لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة، وتم إجراء اختبار الثبات والصدق للمقياس الذي استخدم في الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً إيجابياً لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الاستثارة الفكرية، التأثير الكاريزمي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي) في تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، تركيز الانتباه، الإحساس بالمشكلة).

دراسة (الرفاعي، 2022) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الحيوي الذي تؤديه القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي داخل الشركات الصناعية الكبرى في الأردن، في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الإقليمية والعالمية، اعتمد الباحث المنهج الكمي، واستخدم أداة الاستبانة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي. تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 95 عاملاً إدارياً يمثلون مستويات إدارية متعددة، بما يعكس تنوع وجهات النظر وتعدد الخبرات، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي. وقد تبين أن الدافعية الإلهامية كان لها التأثير الأكبر في رفع معنويات العاملين وتحفيزهم نحو الإنجاز، في حين ساهم التأثير المثالي في ترسيخ الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، وعزز التحفيز الفكري من قدرات العاملين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية. كما ساعدت الاعتبارات الفردية على تطوير مهارات العاملين وصل قدراتهم بما يتماشى مع أهداف التميز المؤسسي، وبينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي في

الشركات الصناعية الأردنية تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، مكان العمل، وسنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ القيادة التحويلية في برامج التدريب القيادي، وتبني أنظمة تحفيزية تشجع المشاركة الإبداعية للعاملين.

دراسة (الزعيبي، 2021) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن"

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

دراسة (الشيخ ومحسن، 2020) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السوداني"

هدفت إلى تعرف أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي الدافعية الإلهامية الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الأصالة، المرونة الطلاقة، القدرة على حل المشكلات، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، بالتطبيق على المصارف

التجارية بولاية الخرطوم. ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة وتكونت من جزأين، الجزء الأول يتضمن محور القيادة التحويلية أبعاده التأثير المثالي الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي) والجزء الثاني تضمن الإبداع التنظيمي ويحتوي على ستة أبعاد، هي: الأصالة، المرونة الطلاب، روح المخاطرة، القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصالات). وطبقت البحث على عينة قوامها (389) من العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية للدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي، وعدم وجود أثر للتأثير المثالي والاهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي. وأوصت بضرورة تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية، لزيادة وعي المديرين بأسلوب القيادة التحويلية، وإزالة معوقات الإبداع الفردية والتنظيمية، وتوفير بيئة وثقافة داعمة للإبداع.

2.4.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Hartwig et al, 2025) بعنوان: "تعزيز تأثير القيادة التحويلية على الاستدامة من خلال

المرونة مع تطبيق نموذج لوين للتغيير في التصنيع المستدام"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في دعم وتعزيز الاستدامة المؤسسية عبر تقوية المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف في بيئات العمل. وقد استندت الدراسة إلى تطبيق نموذج التغيير المعروف باسم نموذج لوين (Lewin) كإطار نظري لفهم آليات التغيير المؤسسي في سياق التصنيع المستدام تم إجراء البحث على عينة مكونة من 367 مديراً من المستويات الإدارية الوسطى والعليا في شركات متخصصة بصناعة التغليف في الفلبين، حيث تم جمع البيانات باستخدام منهج كمي، ثم تحليلها بواسطة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتأكد من صحة الفرضيات البحثية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تمارس تأثيراً إيجابياً مباشراً على تعزيز المرونة التنظيمية، التي بدورها تسهم في رفع مستوى القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير

والتحديات البيئية. كما تبين أن هذه القدرات التنظيمية المتطورة تعزز بشكل ملحوظ مستويات الاستدامة والتميز المؤسسي داخل الشركات، مما يؤكد على ضرورة دمج ممارسات القيادة التحويلية ضمن استراتيجيات التغيير المؤسسي لتعزيز الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وأوصت الدراسة على أهمية تفعيل الدور القيادي التحويلي كعامل تمكين أساسي في الصناعات المستدامة، خاصة في السياقات التي تتطلب استجابة مرنة وفعالة لمتغيرات السوق والتقنيات الحديثة، معتمدة على نموذج لوين في إدارة التغيير كأداة فعالة لدعم هذا التحول.

دراسة (Hamoumi et al, 2025) بعنوان: "تحليل العلاقة المتداخلة بين القيادة التحويلية وتحفيز العاملين في تحقيق التميز التشغيلي (operational excellence) داخل قطاع السيارات الصناعي" تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الديناميكية والمتداخلة بين القيادة التحويلية وتحفيز العاملين ودورها في تحقيق التميز التشغيلي داخل قطاع السيارات الصناعي. تم تنفيذ البحث في الشركات الصناعية المتخصصة بقطاع تصنيع السيارات في المغرب، حيث تم توزيع استبانة على عينة شملت 265 شركة صناعية، وحقق البحث معدل استجابة مرتفع وصل إلى (93%)، اتبع الباحثون المنهج الكمي في الدراسة، واعتمدوا على تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS-28 لفحص الفرضيات الإحصائية المرتبطة بالعلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والتميز التشغيلي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تحفيز العاملين والتميز التشغيلي. كما أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محفزاً في تعزيز دافع العاملين، مما يسهم بشكل مباشر في الوصول إلى مستويات متقدمة من التميز التشغيلي المستدام داخل المؤسسات الصناعية، وأوصت الدراسة إلى أهمية تبني أنماط القيادة التحويلية التي تركز على تحفيز العاملين ورفع مستوى التفاعل بينهم، باعتبارها من العوامل الحاسمة لتحقيق الأداء التشغيلي المتميز والقدرة التنافسية في قطاع السيارات الصناعي بالمغرب.

دراسة (Ateeq et al, 2024) بعنوان: "إسهام إدارة الموارد البشرية (HRM) والسلامة والصحة المهنية (OHS) في دعم التميز المؤسسي واستدامة النتائج التنظيمية داخل المنشآت الصناعية المختلفة"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) ومجال السلامة والصحة المهنية (OHS) في تعزيز التميز المؤسسي واستدامة النتائج التنظيمية داخل المنشآت الصناعية المتنوعة. أجريت الدراسة في مجموعة من المنشآت الصناعية الكبرى والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتحليلها تم توزيع استبانة على عدد كبير من هذه المنشآت، وجمعت البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة بهدف قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية على تحقيق التميز المؤسسي واستدامة الأداء التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين تكامل ممارسات HRM و OHS وارتفاع مستويات أداء المنشآت الصناعية. كما أكد البحث أن توفير معايير السلامة المهنية وبيئة عمل محترفة يعد عاملاً مكماً ومهماً يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي، ويرفع من استدامة الأداء التنظيمي عبر تحسين الرضا الوظيفي، وتقليل الحوادث، وزيادة الالتزام المؤسسي، تشير هذه النتائج إلى أهمية اعتماد نهج متكامل يجمع بين إدارة الموارد البشرية وممارسات السلامة والصحة المهنية كركيزة استراتيجية لدعم التميز المؤسسي وتعزيز تنافسية المنشآت الصناعية في السوق المحلي والإقليمي.

دراسة (Islam et al, 2023) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية ورأس المال البشري والرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في الصناعة التحويلية"

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين القيادة التحويلية، ورأس المال البشري، والرضا

الوظيفي، وتأثيرها على الأداء التنظيمي داخل قطاع الصناعات التحويلية في بنغلاديش. تم إجراء البحث في مجموعة من المصانع العاملة في هذا القطاع الحيوي داخل بنغلاديش، حيث تم توزيع استبيان على 294 مشاركًا من عمالي هذه المصانع، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، استُخدمت برامج التحليل الإحصائي المتقدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ملموس على تطوير رأس المال البشري، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز رضا العاملين، وهذا الارتباط ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء المؤسسي. كما أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل محفزًا رئيسيًا لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع الصناعات التحويلية في بنغلاديش، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز أنماط القيادة التحويلية التي تركز على تطوير رأس المال البشري والاهتمام بالرضا الوظيفي كعوامل أساسية لتعزيز الأداء التنظيمي والاستدامة في القطاع الصناعي.

دراسة (Saeed et al, 2023) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في قطاع الصناعات التحويلية"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في قطاع الصناعات التحويلية، مع التركيز على الدور الوسيط لمشاركة العمل (Work Engagement). أُجريت الدراسة في باكستان، حيث جُمعت البيانات من 300 عامل يعملون في شركات صناعية مختلفة ضمن قطاع الصناعات التحويلية، اعتمد الباحثون المنهج الكمي لجمع البيانات، واستخدموا تقنيات تحليل المسار لفحص العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي مباشر على أداء العاملين، بالإضافة إلى أن مشاركة العمل تلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز هذه العلاقة، مما يبرز أهمية تحفيز العاملين وزيادة التفاعل والالتزام في بيئة العمل لتحسين الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات القيادة التحويلية التي

تعزز مشاركة العمل كآلية فعالة لرفع كفاءة أداء العاملين في قطاع الصناعات التحويلية.

دراسة (Goestjahjanti et al, 2022) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية والقيادة الخدمية والتعلم

التنظيمي على أداء الصناعة التحويلية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة التحويلية والقيادة الخدمية، إلى جانب التعلم التنظيمي، على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات التحويلية. أُجريت الدراسة في إندونيسيا على عينة مكونة من 400 عامل يعملون في مؤسسات صناعية متعددة ضمن قطاع الصناعات التحويلية، وهو قطاع حيوي يشكل أحد المحركات الرئيسة للاقتصاد الإندونيسي، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، مستندةً إلى استبيانات مقننة لقياس أبعاد القيادة والتعلم التنظيمي والأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً جوهرياً في تحسين الأداء المؤسسي عبر تعزيز قدرات التعلم التنظيمي، كما أن دمجها مع القيادة الخدمية يضاعف من الأثر الإيجابي على التميز المؤسسي، وأكدت الدراسة أن تبني القيادة التحويلية كجزء من الاستراتيجيات الإدارية الموجهة نحو التطوير الصناعي، إلى جانب تعزيز ثقافة التعلم والتنمية المستمرة، يشكل ركيزة أساسية لرفع كفاءة المؤسسات الصناعية وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

دراسة (Liu et al, 2022) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على الأداء الابتكاري في المنشآت

الصناعية مع دور الوساطة لمشاركة المعرفة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على الأداء الابتكاري في المنشآت الصناعية، مع التركيز على دور مشاركة المعرفة كعامل وسيط في هذه العلاقة. أُجريت الدراسة في الصين، حيث جُمعت البيانات من 250 عاملاً يعملون في شركات صناعية متنوعة في القطاع الصناعي، والذي يُعد من القطاعات الحيوية الداعمة للاقتصاد الوطني، استخدم الباحثون استبيانات مقننة لجمع

البيانات، ثم طبقوا نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها بدقة إحصائية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على الأداء الابتكاري للمنشآت الصناعية، وأن مشاركة المعرفة تلعب دورًا حاسمًا كوسيط يعزز هذه العلاقة، مما يؤكد أهمية بناء بيئة عمل تشجع على تبادل المعرفة والمعلومات لدعم الابتكار، وأوصت الدراسة بتعزيز أساليب القيادة التحويلية التي تركز على تمكين العاملين وتحفيزهم، إلى جانب تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة، يعد أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق التفوق والتميز الابتكاري في المنشآت الصناعية.

دراسة (Nasir et al, 2022) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على الاستدامة التنظيمية في سياق الصناعة: الدور الوسيط للأداء المبتكر"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على الاستدامة المؤسسية في ظل متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط الذي يلعبه الأداء الابتكاري في تعزيز هذه العلاقة. أجريت الدراسة في باكستان، وتحديدًا على شركات النسيج الحاصلة على شهادة ISO ، والتي تمثل بيئة صناعية تلتزم بمعايير الجودة والاستدامة، اعتمد الباحثون المنهج الكمي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من المديرين في هذه الشركات، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات النمذجة بالمعادلات الهيكلية عبر برنامج Smart-PLS لفحص الفرضيات البحثية بدقة وموضوعية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الابتكاري داخل المؤسسات، الذي يلعب دورًا محوريًا كحلقة وصل تربط بين القيادة التحويلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية والتميز في بيئة صناعية تتميز بالتغير المستمر والتحديات التقنية، وأوصت بأهمية تبني نماذج قيادية تحويلية تدعم الابتكار كاستراتيجية فعالة لتعزيز الاستدامة التنظيمية، خاصة في ظل المتطلبات المتزايدة لعصر الثورة الصناعية الرابعة.

دراسة (Le & Le, 2021) بعنوان: " الدور الوسيط لقدرة على التغيير في العلاقة بين القيادة

التحويلية والأداء التنظيمي: بحث تجريبي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط لقدرة التغيير التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، وذلك في بيئة صناعية تنافسية تتميز بالتحديات والاضطرابات المستمرة. أُجريت الدراسة في فيتنام، حيث شملت عينة البحث 302 مشاركين من 125 مؤسسة صناعية متنوعة، تم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة للمشاركين من مختلف المستويات الإدارية، ثم تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لتقييم الفرضيات البحثية بشكل دقيق وموضوعي، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حيوياً في تنمية قدرة المؤسسات على التغيير التنظيمي، كما أن هذه القدرة تعد وسيطاً فعالاً يعزز التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء المؤسسي. مما يساهم في دعم تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة ضمن القطاعات الصناعية المختلفة، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز القدرات التنظيمية على التغيير كعنصر استراتيجي يدعم فعالية القيادة التحويلية، مما يمكن المؤسسات الصناعية من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق أداء تنظيمي مستدام ومتميز.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية المقترحة كدراسات سابقة للدراسة، فإنه يمكن

استخلاص التعقيب على هذه الدراسات كالاتي:

أولاً: من حيث الأهداف

تنوّعت أهداف الدراسات السابقة، فهدفت دراسة الخطيب (2023) إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى، في حين ركزت دراسة منصور (2022) على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الصناعية، وهدفت دراسة

الدجاني (2021) إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي، بينما تناولت دراسة عليان (2020) أثر الممارسات القيادية على استدامة التميز المؤسسي، وهدفت دراسة العلي (2019) إلى تقييم دور القيادة التحويلية في تطوير القدرات التنافسية للشركات.

أما الدراسة الحالية فتركز على دمج أبعاد القيادة التحويلية مع التميز المؤسسي، مع تطبيقها على الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس، وهو ما يضيف بعداً جغرافياً وقطاعياً لم تتم معالجته في الدراسات السابقة.

ثانياً: من حيث العينة

تنوعت عينات الدراسات السابقة من حيث حجمها وطبيعتها، حيث تناولت دراسة الخطيب (2023) مديري الإدارات العليا، بينما ركزت دراسة منصور (2022) على المشرفين ورؤساء الأقسام، وشملت دراسة الدجاني (2021) عينة من العاملين التنفيذيين، في حين اعتمدت دراسة عليان (2020) على عينة مختلطة من القيادات الوسطى والعليا، أما دراسة العلي (2019) فقد استهدفت العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

وتختلف الدراسة الحالية في أن عيّنتها تقتصر على القيادات الإدارية العليا والمتوسطة في الشركات الصناعية الكبرى بجنوب شرق القدس، مما يعكس خصوصية بيئة العمل والسياق الجغرافي.

ثالثاً: من حيث الأداة

اتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، مثل دراسات الخطيب (2023) ومنصور (2022) والدجاني (2021)، مع اختلافات في تصميم المؤشرات وفقاً لأبعاد الدراسة، فيما أضافت بعض الدراسات مثل عليان (2020) مقابلات شبه مهيكلة لتعزيز النتائج.

وتعتمد الدراسة الحالية على استبانة مُحكمة شملت أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي بما يتلاءم مع طبيعة الشركات الصناعية الفلسطينية.

رابعاً: من حيث المنهج

تنوعت المناهج المستخدمة، فاعتمدت دراسة الخطيب (2023) ودراسة منصور (2022) على المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت دراسة الدجاني (2021) المنهج الارتباطي، وجمعت دراسة عليان (2020) بين المنهجين الوصفي والتحليلي الإحصائي، واعتمدت دراسة العلي (2019) على المنهج الوصفي المسحي.

أما الدراسة الحالية فتستخدم المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل ارتباطي لتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

خامساً: الفجوة البحثية

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في الأدبيات الإدارية، إلا أن عددًا محدودًا من الدراسات تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات في سياق الشركات الصناعية الكبرى في فلسطين، وخاصة في جنوب شرق القدس. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على بيئات عربية أو دولية أخرى، مثل السعدي (2022)، مراد (2023)، (2023) Liu et al.، Bou-Llusar et al. (2022)، الزعبي (2024)، والحربي (2023)، دون دراسة تطبيقية مباشرة على الشركات الفلسطينية، ما يترك فجوة معرفية تتعلق بكيفية تأثير القيادة التحويلية على التميز المؤسسي في هذه البيئة المحددة.

كما أن الدراسات السابقة لم تعمق النظر في أبعاد الإدارة الوسطى، والتي تُعد حلقة الوصل بين القيادة العليا والعاملين، وتلعب دورًا محوريًا في نقل استراتيجيات القيادة والتحفيز إلى الواقع العملي، وتأثير ذلك على مستوى التميز المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تقيم

الفروق الديموغرافية وتأثير الثقافة التنظيمية المحلية على العلاقة بين القيادة والتحفيز المؤسسي، وهو ما يفتح مجالاً لدراسة هذه العوامل في الشركات الفلسطينية.

بناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى هذه الدراسة لتسليط الضوء على مستوى القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة وأثرها على التميز المؤسسي في بيئة صناعية فلسطينية محددة، بما يساهم في سد جزء من الفجوة البحثية، وتقديم توصيات عملية للإدارة لتعزيز الأداء المؤسسي.

سادساً: ما يميز الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية بدمج متغيري القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في بيئة الشركات الصناعية الفلسطينية بجنوب شرق القدس، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة مجتمعة، إلى جانب تناولها لبيئة جغرافية حساسة وقطاع صناعي محدد، مما يضيف على نتائجها قيمة تطبيقية وعلمية عالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أداة الدراسة وخصائصها

2.3.3 مقياس القيادة التحويلية

3.3.3 مقياس التميز المؤسسي

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1. منهج الدراسة

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي توصف من خلاله المتغيرات المُستقلة والتابعة قيد الدراسة كما هي حاصلة فعلاً، ثم يقيس العلاقة السببية بين المتغير المُستقل بأبعاده الأربعة "القيادة التحويلية" والمتغير التابع "التميز المؤسسي" بأبعاده الستة، وذلك لوصف المشكّلة والفهم الأعمق لها، ثم تحليلها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها المبحوثون ووصفها بطريقة مُقنعة ومُعبّرة.

3.2. مُجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والمشرفين في الإدارة الوسطى في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس وتحديداً شركات (سنيورة، سجائر القدس، مصنع حمودة للألبان والمنتجات الغذائية)، والبالغ عددهم (86) عاملاً موزعين على (شركة سنيورة=37 عاملاً، سجائر القدس=30 عاملاً، مصنع حمودة للألبان والمنتجات الغذائية=19 عاملاً) حسب ما جاء في إحصائيات دائرة تميز الأفراد (العاملين) في الشركات للعام (2025-2026). وتم اختيار الشركات الصناعية الكبرى المشاركة في هذه الدراسة (شركة سنيورة، شركة سجائر القدس، ومصنع حمودة للألبان والمنتجات الغذائية) استناداً إلى مجموعة من المعايير الموضوعية، أبرزها: حجم الشركة من حيث عدد العاملين، واستمرارية النشاط الصناعي، والأثر الاقتصادي الواضح في منطقة جنوب شرق القدس، إضافة إلى توفر هيكل تنظيمي إداري واضح يضم مستويات إدارية متعددة. كما تُعد هذه

الشركات من أبرز الشركات الصناعية الكبرى في المنطقة وفقاً لإحصائيات دائرة تميز الأفراد (العاملين) للعام (2025-2026)، الأمر الذي يجعلها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة وإتاحة نتائج قابلة للتعميم على الشركات الصناعية المماثلة. أما الاقتصار على العاملين الإداريين والمشرفين في الإدارة الوسطى، فيعود إلى الدور المحوري الذي تؤديه هذه الفئة في الربط بين الإدارة العليا والتنفيذية، ومشاركتها المباشرة في تطبيق السياسات الإدارية، واتخاذ القرارات التشغيلية، والإشراف على سير العمل اليومي. كما أن أفراد الإدارة الوسطى يُعدّون الأكثر احتكاكاً بالعاملين وبالإجراءات التنظيمية، مما يمنحهم قدرة أكبر على تقييم المتغيرات المدروسة بدقة وموضوعية، وهو ما يخدم أهداف الدراسة ويعزز من مصداقية نتائجها. وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت (70) عاملاً بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً، حيث تم استرداد (70) استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (82%) من مجتمع الدراسة. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب متغيرات البيانات "الشخصية للعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس"، من حيث: "الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل"؛ وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (1.3):

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات البيانات "الشخصية" للعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في

جنوب شرق القدس" (ن=70)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	47	67%
	أنثى	23	33%
	المجموع	70	100%
العمر	أقل من 30 سنة	33	47%
	من 30 سنة - 40 سنة	23	33%
	أكثر من 40 سنة	14	20%
	المجموع	70	100%

دبلوم فأقل	13	19%
بكالوريوس	44	63%
دراسات عليا	13	19%
المجموع	70	100%
أقل من 5 سنوات	27	39%
من 5 إلى 9 سنوات	18	26%
من 10 إلى 15 سنة	13	19%
أكثر من 15 سنة	12	17%
المجموع	70	100%
شركة سنيورة	30	43%
شركة سجائر القدس	25	36%
حمودة للألبان والمنتجات الغذائية	15	21%
المجموع	70	100%

يتبين من خلال الجدول (1.3): توزيع عينة الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية

الكبرى في جنوب شرق القدس، أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (67%)، مقابل (33%) من الإناث، مما يعكس تفوق الذكور في ممارسة الأعمال ضمن هذا القطاع الصناعي. كما تُظهر البيانات أن أعلى نسبة عمرية تقع ضمن فئة أقل من 30 سنة بنسبة (47%)، مما يدل على أن القوى العاملة يغلب عليها الطابع الشبابي، في حين شكّلت الفئة العمرية فوق 40 سنة النسبة الأدنى (20%). أما من حيث المؤهل العلمي، فقد تبين أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من العاملين (63%)، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي في هذه الشركات، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم فأقل (19%) وهي النسبة نفسها تقريباً للحاصلين على دراسات عليا. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن النسبة الأعلى كانت للعاملين الذين يمتلكون أقل من 5 سنوات خبرة (39%)، ما يعكس توظيف شركات القطاع الصناعي لفئة الشباب حديثي الخبرة نسبياً، في حين شكّلت فئة أكثر من 15 سنة خبرة (17%) النسبة الأدنى. أما بالنسبة لمكان العمل، فقد كانت شركة

سنيورة الأعلى تمثيلاً بنسبة (43%) من إجمالي العينة، تلتها شركة سجائر القدس بنسبة (36%)، ثم شركة حمودة للألبان والمنتجات الغذائية بنسبة (21%)، مما يعكس تفاوت حجم التمثيل بين هذه الشركات.

3.3. أداة الدراسة وخصائصها

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة بحثية رئيسية، وقد تم اشتقاق متغيراته وفقراته استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة، وبالاستناد إلى نماذج قياس عالمية معتمدة، مع تكيفها بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية وطبيعة الشركات الصناعية محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياسين رئيسيين، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مقياس القيادة التحويلية

اعتمد الباحث في بناء مقياس القيادة التحويلية على الإطار النظري لنموذج Bass & Avolio للقيادة التحويلية، والذي يُعد الأساس لمقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ)، وهو من أكثر المقاييس العالمية استخداماً في هذا المجال. وبالاستناد إلى هذا النموذج، تم الاستفادة من مقاييس مستخدمة في عدد من الدراسات العربية والأجنبية، مثل دراسات (السعدي، 2022)، (مراد، 2023)، (Liu et al., 2023)، و(الكبيسي، 2023)، والتي اعتمدت بدورها على النموذج العالمي ذاته. وقد قام الباحث بتطوير المقياس وتكييف فقراته لغوياً وسياقياً بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، مع الحفاظ على الأبعاد الأربعة الأساسية للقيادة التحويلية، وهي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي). وتكوّن المقياس في صورته الأولية من (27) فقرة تقيس مستوى القيادة التحويلية لدى الإداريين والمشرفين في الإدارة الوسطى في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس.

ثانياً: مقياس التميز المؤسسي

استند مقياس التميز المؤسسي إلى نماذج التميز والجودة العالمية، وعلى رأسها نموذج التميز الأوروبي EFQM، والذي يُعد من أكثر النماذج اعتماداً في تقييم الأداء والتميز المؤسسي. وقد تم تطوير المقياس بالاستفادة من عدد من الدراسات السابقة التي اعتمدت هذه النماذج، مثل دراسة (Bou-Llugar et al., 2022)، ودراسة (الزعيبي، 2024)، ودراسة (الحربي، 2023)، ودراسة (حمود، 2024). وقد جرى تطوير المقياس بما يتناسب مع طبيعة الشركات الصناعية الفلسطينية، وتكون في صورته الأولية من (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، تعكس الجوانب الرئيسية للتميز المؤسسي.

3.3.1. صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى أو ما يُعرف بصدق المُحكّمين لمقاييس الدراسة؛ عرّضت هذه المقاييس في صورتها الأولية على (7) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والدراية، واعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وأُجريت التعديلات المُقترحة بناءً على ملاحظات المُحكّمين وآرائهم؛ فعدلت صياغة بعض الفقرات، وأضيفت فقرات أخرى، وحُذفت بعض الفقرات، وتكون مقياس القيادة التحويلية (28) فقرة، وأضيفت أبعاد جديدة إلى التميز المؤسسي بحيث تكون من ستة أبعاد وعدد فقراته (44) فقرة.

3.3.2. الخصائص السيكمترية لمقاييس الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكمترية لمقاييس الدراسة، طُبقت المقاييس على عينة استطلاعية مكونة من (30) من العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس، ووُزعت على المشتركين من مُجتمع الدراسة وأعيدت إلى مجتمع بسبب صغر حجم المجتمع، وذلك بهدف تطوير الاستبانة، وتحقيقها قدرًا أكبر من الدقة، والتعرف إلى مدى فهم المبحوثين لفقرات

الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل قد تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات مُتعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب مُعامل الارتباط، وقرن بالمعيار المُعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا (Garcia, 2011)، أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد قورنت بمُعامل الثبات (0.70) والتي تُعد مقبولة كما جاء في فرانكل ووالن (Fraenkel & Wallen, 2003) والذي حدد معامل الثبات ب (0.70).

وكانت نتائج العينة الاستطلاعية كالآتي

أ. صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

استُخدم صدق البناء؛ إذ حُسب مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للُبعد الذي تنتمي إليه، كما هو مُبين في كل من الجداول: (2.3)، و (3.3).

جدول (2.3): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "القيادة التحويلية" مع الدرجة الكلية للُبعد الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط اللُبعد مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

الارتباط مع اللُبعد	الدرجة						
الاعتبار الفردي		الاستثارة الفكرية		التحفيز الإلهامي		التأثير المثالي	
0.66**	23	0.84**	16	0.66**	9	0.66**	1
0.48**	24	0.45**	17	0.54**	10	0.80**	2
0.73**	25	0.67**	18	0.68**	11	0.55**	3
0.69**	26	0.53**	19	0.68**	12	0.66**	4
0.72**	27	0.52**	20	0.49**	13	0.66**	5
0.72**	28	0.67**	21	0.80**	14	0.49**	6
		0.68**	22	0.66**	15	0.53**	7
						0.36*	8
الدرجة الكلية للُبعد = 0.86**		الدرجة الكلية للُبعد = 0.86**		الدرجة الكلية للُبعد = 0.82**		الدرجة الكلية للُبعد = 0.74**	

* القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.05 = 0.3601

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.4226

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2.3) أنّ معامل ارتباط الفقرات تراوح ما بين (0.36-0.84)، وجاءت قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة الحرية (28) ومستوى الدلالة (0.01)، وجاءت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، كما ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أنّ قيمة معامل الارتباط التي تقلّ عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، وهذا ما يؤكد أن فقرات كل أبعاد القيادة التحويلية تنتمي إلى البُعد الذي وضعت من أجل قياسه، لذلك لم تحذف أيّ فقرة من فقرات المقياس.

جدول (3.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "التميز المؤسسي" مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط البُعد مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

الارتباط مع البُعد	الارتباط مع البُعد	الارتباط مع البُعد	الارتباط مع البُعد	الارتباط مع البُعد	الارتباط مع البُعد	الارتباط مع البُعد	الارتباط مع البُعد
الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة
الشراكات والموارد	العمليات والمنتجات والخدمات	تميز الأفراد (العاملين)	تميز الاستراتيجية	الشراكات والموارد	العمليات والمنتجات والخدمات	تميز الأفراد (العاملين)	تميز الاستراتيجية
0.77**	23	0.74**	14	0.66**	7	0.75**	1
0.79**	24	0.73**	15	0.61**	8	0.49**	2
0.73**	25	0.56**	16	0.85**	9	0.63**	3
0.51**	26	0.65**	17	0.79**	10	0.63**	4
0.62**	27	0.55**	18	0.85**	11	0.70**	5
0.46**	28	0.58**	19	0.85**	12	0.61**	6
		0.69**	20	0.72**	13		
		0.77**	21				
		0.68**	22				
الدرجة الكلية للبُعد = 0.85**		الدرجة الكلية للبُعد = 0.84**		الدرجة الكلية للبُعد = 0.70**		الدرجة الكلية للبُعد = 0.80**	
الارتباط مع البُعد	الفقرة	الارتباط مع البُعد	الفقرة	الارتباط مع البُعد	الفقرة	الارتباط مع البُعد	الفقرة
النتائج الرئيسية للشركة	النتائج الرئيسية للشركة	نتائج أصحاب المصالح	نتائج أصحاب المصالح	النتائج الرئيسية للشركة	النتائج الرئيسية للشركة	نتائج أصحاب المصالح	نتائج أصحاب المصالح
0.64**	38	0.43**	29	0.64**	38	0.43**	29
0.60**	39	0.43**	30	0.60**	39	0.43**	30
0.80**	40	0.74**	31	0.80**	40	0.74**	31
0.82**	41	0.73**	32	0.82**	41	0.73**	32

0.80**	42	0.65**	33
0.85**	43	0.66**	34
0.78**	44	0.51**	35
الدرجة الكلية للبعد= 0.82**		0.66**	36
		0.45**	37
		الدرجة الكلية للبعد= 0.76**	

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.4226

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3.3) أنّ معامل ارتباط الفقرات تراوح ما بين (0.43-0.85)، وجاءت قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة الحرية (28) ومستوى الدلالة (0.01)، وجاءت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ كما ذكر جارسيا Garcia, (2011) أنّ قيمة معامل الارتباط التي تقلّ عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، وهذا ما يؤكد أنّ فقرات كل من أبعاد التميز المؤسسي تنتمي إلى البعد الذي وضعت من أجل قياسه، لذلك لم تحذف أيّ فقرة من فقرات المقياس.

ب- ثبات مقاييس الدراسة:

للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل مقياس وعلى الدرجة الكلية للأداة، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد استخراج الصدق، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3): معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا

الأداة	البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
مقياس القيادة التحويلية	التأثير المثالي	8	.73**
	التحفيز الإلهامي	7	.76**
	الاستشارة الفكرية	7	.74**
	الاعتبار الفردي	6	.74**
	الدرجة الكلية	28	.90**

.70**	6	تميز الاستراتيجية	مقياس التميز المؤسسي
.88**	7	تميز الأفراد (العاملين)	
.83**	9	العمليات والمنتجات والخدمات	
.72**	6	الشراكات والموارد	
.76**	9	نتائج أصحاب المصالح	
.87**	7	النتائج الرئيسية للشركة	
.94**	44	الدرجة الكلية	
.96**	72	الدرجة الكلية للأداة	

** دال إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$)

يتضح من الجدول (4.3): أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد مقياس القيادة التحويلية تراوحت ما بين (.73-0.76)، وللدرجة الكلية بلغت (.90)، بينما تراوحت قيمة مُعامل الثبات لأبعاد مقياس التميز المؤسسي ما بين (.70-0.87)، وللدرجة الكلية بلغت (.94)، وبلغ مُعامل الثبات للدرجة الكلية للأداة (.96)، وتُعتبر هذه القيم مُناسبة وتجعل من مقاييس الأداة قابلة للاعتماد والتطبيق على العينة الأصلية، كما حددها فرانكل ووالن (Fraenkel & Wallen, 2003) بقيمة (0.70).

3.3.3. تصحيح مقاييس الدراسة

أولاً: مقياس القيادة التحويلية؛ تكوّن مقياس القيادة التحويلية في صورته النهائية من (28) فقرة، مُوزعة على أربعة أبعاد، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

ثانياً: مقياس التميز المؤسسي؛ تكوّن مقياس التميز المؤسسي في صورته النهائية من (44) فقرة،

مُوزعة على ستة أبعاد، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

وقد طُلب من المبحوثين تقدير إجاباتهم عن طريق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان

للفقرات كما يلي: أتفق بشدة (5) درجات، أتفق (4) درجات، نوعاً ما (3) درجات، لا أتفق (2)

درجتان، لا أتفق بشدة (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من القيادة التحويلية، والتميز المؤسسي لدى عينة الدراسة، حوّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وصنف المستوى إلى خمسة مستويات: مرتفع جداً، مرتفع، ومتوسط، ومنخفض جداً، ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الاعلى} - \text{الحد الادنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$

$$0.80 = \frac{5-1}{5}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس والوزن النسبي المقابل لكل فترة يوضحه الجدول (5.3) تكون على النحو الآتي:

جدول (5.3): درجات احتساب مستوى القيادة التحويلية وأبعاده، والتميز المؤسسي وأبعاده والوزن النسبي المقابل لكل فئة

المستوى	الوزن النسبي	طول الفترة
منخفض جداً	من 20%- أقل من 36%	من 1- أقل من 1.80
منخفض	من 36%- أقل من 52%	من 1.80- أقل من 2.60
متوسط	من 52%- إلى أقل من 68%	من 2.60- أقل من 3.40
مرتفع	من 68%- إلى 84%	من 3.40- أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 84%- 100%	من 4.20- 5.0

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جُمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. عُرضت أداة الدراسة على (7) مُحكمين مُتخصصين؛ لمراجعتها والتأكد من صدقها، حيث أضافوا وعدلوا وحذفوا على فقرات أداة الدراسة.
3. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المُحكمين.

4. وُزعت الاستبانة على عينة الدراسة من العاملين الإداريين والمشرفين في الإدارة الوسطى في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس وتحديداً شركات (سنيورة، سجانر القدس، مصنع حمودة للألبان والمنتجات الغذائية). استُردت (70) استبانة بنسبة (83%) من مجتمع الدراسة، واعتمدت بعد تدقيقها وتبيان قابليتها جميعها للتحليل الإحصائي.

5. عولج الملف بحيث حُوّل من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS, 28)، ليكون جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

6. بالاعتماد على البيانات التي جُمعت وباستخدام برنامج (SPSS, 28) خُللت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، ونُوقشت النتائج وفُسرَت وصولاً إلى التوصيات.

3.6. تصميم الدراسة

أنواع المتغيرات التي تم استخدامها في الدراسة:

1. المتغير المستقل (Independent Variable): يُعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي نريد أن نقيس مدى تأثيره على الموقف أي الذي يبحث أثره في متغير آخر، وللباحث القدرة على التحكم فيه، وللكشف عن اختلاف هذا الأثر باختلاف قيمته أو فئاته أو مستوياته، ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة بـ "القيادة التحويلية".

2. المتغير التابع (Dependent Variable): هو المتغير الذي ينتج عن تأثير المتغير المستقل، ولذلك فإن الباحث لا يتدخل في هذا المتغير، ولكنه يُلاحظ أو يقيس الأثر الذي يحدثه المتغير المستقل، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بـ "التميز المؤسسي".

- المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية):

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).

- **العمر:** وله أربعة مستويات (أقل من 30 سنة، 30-40 سنة، أكثر من 40 سنة).
- **المؤهل العلمي:** وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).
- **سنوات الخبرة:** وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-9 سنوات، 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة).
- **مكان العمل:** وله ثلاثة مستويات (شركة سنيورة، سوائر القدس، مصنع حمودة للألبان والمنتجات الغذائية).

7.3. المُعالجات الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS, 28) الذي من خلاله استُخدمت مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.
2. استُخدم اختبار ت للعينتين المستقلتين (Independent-Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المُستقل ذي مستويين، مثل: "الجنس".
3. استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المُستقل ذي الثلاث مستويات فأكثر، مثل: "سنوات الخبرة".
4. استُخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المُستقلة التي تزيد مستويات مُتغيراتها عن مُتغيرين.

5. استُخدم مُعامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين "القيادة التحويلية
" و"التميز المؤسسي" في "الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس، بالإضافة إلى
صدق البناء لمقاييس الدراسة.

6. استُخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر القيادة التحويلية في التميز
المؤسسي للشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

4. 1. مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نُظمت وفقاً لمنهجية مُحددة في العرض، حيث عُرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المُعالجات الإحصائية المُستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مُناسبة، يعقبها تعليقات على أبرز النتائج المُستخلصة، وعُرضت النتائج المُرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حدة، وصولاً إلى التوصيات التي يُمكن تقديمها في ضوء هذه النتائج.

4. 2. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

4. 2. 1. النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول: ما واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

(1) ما واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال التأثير المثالي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

(2) ما واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال التحفيز الإلهامي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

(3) ما واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال الاستشارة الفكرية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

4) ما واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال الاعتبار الفردي في الشركات الصناعية الكبرى

جنوب شرق القدس؟

وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الأول والأسئلة الفرعية التي انبثقت عنه:

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول حول واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال التأثير المثالي في

الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس:

للإجابة عن السؤال؛ حُسبت المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية

والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة على مجال التأثير المثالي في الشركات الصناعية الكبرى

جنوب شرق القدس ويوضح الجدول (1.4) ذلك:

جدول (1.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة

حول واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال التأثير المثالي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
		لا أتفق		لا أتفق		نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.77	4.23	0.0%	0	1.4%	1	15.7%	11	41.4%	29	41.4%	29	1	تحرص إدارة الشركة على التصرف بأمانة مع العاملين في جميع المواقع.
0.80	4.19	0.0%	0	4.3%	3	11.4%	8	45.7%	32	38.6%	27	2	تتصرف إدارة الشركة بنزاهة مع العاملين في جميع المواقع.
0.66	4.29	0.0%	0	0.0%	0	11.4%	8	48.6%	34	40.0%	28	3	تُظهر إدارة الشركة التزاماً واضحاً بالقيم الأخلاقية.
0.89	3.90	1.4%	1	5.7%	4	18.6%	13	50.0%	35	24.3%	17	4	أرى أن إدارة الشركة نموذجاً يُحتذى به من قبل العاملين.
0.96	4.00	2.9%	2	5.7%	4	11.4%	8	48.6%	34	31.4%	22	5	تضع إدارة الشركة مصلحة الشركة فوق المصالح الشخصية.
0.74	4.13	0.0%	0	1.4%	1	17.1%	12	48.6%	34	32.9%	23	6	تحظى إدارة الشركة

												باحترام وتقدير العاملين.
0.74	4.16	0.0%	0	0.0%	0	20.0%	14	44.3%	31	35.7%	25	7. تلتزم إدارة الشركة بقراراتها حتى في المواقف الصعبة.
0.72	4.21	0.0%	0	1.4%	1	12.9%	9	48.6%	34	37.1%	26	8. تتحمل إدارة الشركة المسؤولية الكاملة عن نتائج قراراتها.
0.49	4.14	0.5%		2.5%		14.8%		47.0%		35.2%		الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (1.4): إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من خلال التأثير المثالي جاء مرتفعاً بمتوسط كلي (4.14) وانحراف معياري (0.49)، مما يدل على درجة عالية من التوافق بين أفراد العينة حول سلوكيات القيادة الأخلاقية والنموذجية التي تتبناها إدارات الشركات الصناعية جنوب شرق القدس. أظهرت الفقرة الثالثة تُظهر إدارات الشركات التزاماً واضحاً بالقيم الأخلاقية" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.29)، إذ عبّر نحو (88.6%) من المستجيبين (40.0% أتفق بشدة + 48.6% أتفق) عن موافقتهم على هذا السلوك، مما يعكس مكانة القيم الأخلاقية كركيزة أساسية في الممارسات القيادية داخل تلك الشركات. كما جاءت الفقرة الأولى "تحرص إدارات الشركات على التصرف بأمانة مع العاملين في جميع المواقف" بنسبة اتفاق كلية بلغت (82.8%)، ومتوسط (4.23)، مما يشير إلى إدراك العاملين لمستوى عالٍ من النزاهة والأمانة في تعامل الإدارة معهم، وهو أحد أبرز مظاهر التأثير المثالي في القيادة التحويلية. في المقابل، حصلت الفقرة الرابعة "أرى أن إدارات الشركات نموذجاً يُحتذى به من قبل العاملين" على أدنى متوسط (3.90) بنسبة اتفاق كلية (74.3%)، وهو ما يدل على أن بعض العاملين لا يزالون يرون فجوة محدودة بين الممارسات القيادية النظرية والنموذج العملي للاقتداء، مما يستدعي تعزيز حضور القادة كمُلهمين وسلوكيين قدوة في بيئة العمل. أما الفقرات المتعلقة بالمسؤولية والاحترام (6 و7 و8)، فقد حققت نسب اتفاق تراوحت بين (81%) و(86%) بمتوسطات (4.13 - 4.21)، ما يعكس التزاماً واضحاً من الإدارة بتحمل المسؤولية والحفاظ على علاقات قائمة على الاحترام المتبادل مع العاملين. وبالنظر إلى النسبة الكلية، فإن ما نسبته (82.2%) من أفراد العينة (مجموع "أتفق بشدة" و"أتفق") أقرّوا بوجود مستوى عالٍ

من التأثير المثالي في سلوك الإدارة، مقابل (2.5%) فقط ممن لم يتفوقوا، مما يدل على بيئة قيادية تتسم بالنزاهة والمصداقية والالتزام الأخلاقي.

ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني حول واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال التحفيز الالهامي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس:

للإجابة عن السؤال؛ حُسبت المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة على مجال التحفيز الالهامي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس ويوضح الجدول (2.4) ذلك:

جدول (2.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال التحفيز الالهامي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
		لا أتفق		لا أتفق		نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.90	3.94	1.4%	1	5.7%	4	17.1%	12	48.6%	34	27.1%	19	1.1	تُلمح إدارة الشركة العاملين لتحقيق رؤية مشتركة للمستقبل.
0.89	3.86	1.4%	1	5.7%	4	21.4%	15	48.6%	34	22.9%	16	1.2	تستخدم إدارة الشركة أسلوباً محفزاً عند الحديث عن أهداف العمل.
0.84	3.89	1.4%	1	4.3%	3	20.0%	14	52.9%	37	21.4%	15	1.3	تشجع إدارة الشركة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
0.95	3.81	1.4%	1	7.1%	5	25.7%	18	40.0%	28	25.7%	18	1.4	تبعث إدارة الشركة التفاؤل في نفوس العاملين.
0.84	3.81	0.0%	0	5.7%	4	28.6%	20	44.3%	31	21.4%	15	1.5	توضح إدارة الشركة المعاني وراء الأهداف التنظيمية.
0.85	3.87	0.0%	0	5.7%	4	25.7%	18	44.3%	31	24.3%	17	1.6	تربط إدارة الشركة بين الجهود الفردية والرؤية العامة

												للشركة.
0.84	3.90	0.0%	0	5.7%	4	22.9%	16	47.1%	33	24.3%	17	7. تحفز إدارة الشركة العاملين لتجاوز التحديات لتحقيق الأهداف.
0.62	3.87	0.8%		5.7%		23.1%		46.5%		23.9%		الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (2.4) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من خلال التحفيز الإلهامي جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.87) بانحراف معياري (0.62)، مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة حول تبني إدارات الشركات ممارسات تحفيزية تعزز الحماس والالتزام تجاه تحقيق الأهداف المشتركة. حققت الفقرة الأولى "لثلم إدارات الشركات العاملين لتحقيق رؤية مشتركة للمستقبل" أعلى متوسط (3.94) بنسبة اتفاق كلية بلغت (75.7%) (27.1% أتفق بشدة + 48.6% أتفق)، ما يعكس نجاح الإدارة في نقل الرؤية الاستراتيجية بوضوح وتحفيز العاملين نحوها، وهو أحد ركائز التحفيز الإلهامي في القيادة التحويلية، تلتها الفقرة السابعة "تحفز إدارات الشركات العاملين لتجاوز التحديات لتحقيق الأهداف" بمتوسط (3.90) ونسبة اتفاق كلية (71.4%)، مما يشير إلى أن القادة في هذه الشركات يمتلكون القدرة على شحذ همم العاملين وتشجيعهم على المثابرة والإبداع في مواجهة صعوبات العمل. أما الفقرات (2، 3، و6)، فقد تراوحت متوسطاتها بين (3.86-3.89) ونسب الاتفاق بين (69%) و(74%)، وهو ما يدل على اهتمام الإدارات بالتواصل التحفيزي والتشجيع الجماعي وتعزيز الانتماء إلى الفريق. في المقابل، جاءت الفقرتان الرابعة والخامسة "تبعث إدارة الشركة التفاؤل في نفوس العاملين" و* "توضح إدارات الشركات المعاني وراء الأهداف التنظيمية" بأدنى متوسطين (3.81)، مع نسب اتفاق كلية بلغت (65.7%)، مما يُظهر أن تعزيز التفاؤل والتوضيح العميق للأهداف التنظيمية ما زالاً مجالين بحاجة إلى تطوير لزيادة التأثير الإلهامي في بيئة العمل الصناعية. على الصعيد الكلي، بلغت نسبة من يتفقون بشدة أو يتفقون على فقرات المحور نحو (70.4%)، مقابل (6.5%) فقط ممن لا يتفقون، وهو مؤشر على أن أغلبية العاملين يرون في إدارات شركاتهم قادة مُلهمين قادرين على التحفيز الإيجابي والتأثير النفسي البناء.

ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث حول واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال الاستشارة الفكرية في الشركات

الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس:

للإجابة عن السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة على مجال الاستشارة الفكرية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس ويوضح الجدول (3.4) ذلك:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال الاستشارة الفكرية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
		لا أتفق		لا أتفق		نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.99	3.91	0.0%	0	8.6%	6	27.1%	19	28.6%	20	35.7%	25	1. تشجع إدارة الشركة العاملين على التفكير بطرق غير تقليدية.	
0.85	3.90	0.0%	0	5.7%	4	24.3%	17	44.3%	31	25.7%	18	2. تحفز إدارة الشركة العاملين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات.	
0.92	3.76	4.3%	3	2.9%	2	30.0%	21	38.6%	27	24.3%	17	3. تتقبل إدارة الشركة وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت مخالفة لوجهة نظرها.	
0.88	3.79	2.9%	2	1.4%	1	30.0%	21	45.7%	32	20.0%	14	4. تتيح إدارة الشركة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم بحرية.	
0.89	3.93	1.4%	1	2.9%	2	25.7%	18	41.4%	29	28.6%	20	5. تدعم إدارة الشركة استخدام أساليب جديدة لتحسين الأداء.	
1.02	3.90	4.3%	3	4.3%	3	18.6%	13	42.9%	30	30.0%	21	6. تشجع إدارة الشركة التعلم من الأخطاء كفرصة للتطوير.	
0.98	3.81	1.4%	1	10.0%	7	21.4%	15	40.0%	28	27.1%	19	7. تثير إدارة الشركة فضول العاملين	

											للتفكير في أساليب عمل أكثر فاعلية.
0.65	3.86	2.0%	5.1%	25.3%	40.2%	27.4%					الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من خلال الاستثارة الفكرية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.86) بانحراف معياري (0.65)، ما يعكس اهتمام إدارات الشركات بتشجيع التفكير الابتكاري وتبني أساليب عمل غير تقليدية. تُشير النتائج إلى أن الفقرة الأولى "تشجع إدارات الشركات العاملين على التفكير بطرق غير تقليدية" قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (3.91)، مع نسبة اتفاق كلية مرتفعة بلغت (64.3%) (منهم 35.7% أتفق بشدة و28.6% أتفق)، مما يدل على أن القادة الإداريين يحرصون على تحفيز عاملهم على الإبداع وكسر الأنماط التقليدية في معالجة المشكلات. كما جاءت الفقرة الثانية "تحفز إدارات الشركات العاملين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات" بمتوسط (3.90) ونسبة اتفاق كلية (70%) (25.7% أتفق بشدة و44.3% أتفق)، وهو مؤشر واضح على أن الإدارة تمارس دوراً فاعلاً في تشجيع التفكير التحليلي وتوليد الحلول الجديدة في بيئة العمل. أما الفقرة الخامسة "تدعم إدارات الشركات استخدام أساليب جديدة لتحسين الأداء" فقد سجلت متوسطاً (3.93) ونسبة اتفاق كلية (70%)، ما يعكس مرونة الإدارة واستعدادها لتبني التغيير التطويري المستند إلى الأفكار الجديدة.

كذلك حصلت الفقرة السادسة "تشجع إدارات الشركات التعلم من الأخطاء كفرصة للتطوير" على متوسط (3.90) بنسبة اتفاق كلية (72.9%) (30.0% أتفق بشدة، و42.9% أتفق)، وهو ما يبرز نضج الفكر الإداري في تحويل الأخطاء إلى فرص تعليمية وتطويرية تسهم في تحسين الأداء المستقبلي. أما الفقرات ذات المتوسطات الأقل مثل الفقرة الثالثة "تتقبل إدارات الشركات وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت مخالفة لوجهة نظرها" (3.76) بنسبة اتفاق كلية (62.9%)، والفقرة الرابعة "تتيح إدارة الشركة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم بحرية" (3.79) بنسبة (65.7%)، فتشير إلى أن مستوى الانفتاح على الحوار وتعدد الآراء ما زال مرتفعاً، لكنه يحتاج إلى مزيد من التفعيل لضمان بيئة فكرية أكثر تفاعلاً. أما على المستوى الكلي، يتضح أن نحو (67.6%) من المبحوثين يميلون

إلى الموافقة الإيجابية (أُتفق بشدة + أُتفق) مقابل (7.1%) فقط ممن لا يتفقون، مما يدل على أن بيئة العمل في هذه الشركات تتسم بقدْر عالٍ من الدعم الفكري وتشجيع المبادرة والتفكير الابتكاري، وهي من أهم سمات القيادة التحويلية الناجحة التي تُنمّي القدرات الفكرية للعاملين وتدفعهم نحو الإبداع في الأداء.

رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع حول واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال الاعتبار الفردي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس:

للإجابة عن السؤال؛ حُسبت المُتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة على مجال الاعتبار الفردي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس ويوضح الجدول (4.4) ذلك:

جدول (4.4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال الاعتبار الفردي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
		لا أتفق		لا أتفق		نوعاً ما		أُتفق		أُتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.99	3.91	5.7%	4	5.7%	4	20.0%	14	34.3%	24	34.3%	24	1.1	تستمتع إدارة الشركة إلى مشكلات العاملين الفردية.
0.85	3.90	2.9%	2	7.1%	5	25.7%	18	42.9%	30	21.4%	15	1.2	تحرص إدارة الشركة على دعم التطور المهني لجميع العاملين.
1.00	3.76	5.7%	4	2.9%	2	27.1%	19	40.0%	28	24.3%	17	1.3	تعامل إدارة الشركة كل فرد من العاملين بأسلوب يناسب احتياجاته.
0.88	3.79	2.9%	2	11.4%	8	18.6%	13	38.6%	27	28.6%	20	1.4	تقدم إدارة الشركة التغذية الراجعة للعاملين بطريقة بناءة.
0.89	3.93	1.4%	1	10.0%	7	25.7%	18	44.3%	31	18.6%	13	1.5	تساعد إدارة الشركة العاملين في تحقيق التوازن بين العمل

												والحياة الشخصية.
1.02	3.90	0.0%	0	2.9%	2	24.3%	17	41.4%	29	31.4%	22	6. تولي إدارة الشركة اهتماما خاصا للعاملين المتميزين لتحفيزهم على الاستمرار.
0.65	3.86	3.1%		6.7%		23.6%		40.3%		26.3%		الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (4.4) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من خلال الاعتبار الفردي جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.86) بانحراف معياري (0.65)، مما يشير إلى أن إدارات الشركات تُولي اهتمامًا ملحوظًا بالجوانب الإنسانية للعاملين، وتسعى إلى دعمهم وتقديرهم كأفراد ذوي احتياجات مهنية وشخصية مختلفة. وقد أظهرت النتائج أن الفقرة "تستمع إدارات الشركات إلى مشكلات العاملين الفردية" حققت أعلى نسبة اتفاق كلية بلغت (68.6%) (34.3% أتفق بشدة، 34.3% أتفق) وبمتوسط حسابي (3.91)، ما يعكس حرص الإدارة على التواصل الإنساني والاهتمام بالمشكلات الخاصة للعاملين كوسيلة لبناء الثقة وتعزيز الانتماء المؤسسي. كما جاءت الفقرة "تساعد إدارات الشركات العاملين في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية" بمتوسط (3.93) ونسبة اتفاق كلية (62.9%) (18.6% أتفق بشدة، 44.3% أتفق)، وهو مؤشر على أن الإدارة تدرك أهمية التوازن النفسي والاجتماعي في رفع الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المهني. أما الفقرة "تولي إدارة الشركة اهتماما خاصا للعاملين المتميزين لتحفيزهم على الاستمرار" فقد سجلت متوسطاً (3.90) بنسبة اتفاق كلية (72.8%) (31.4% أتفق بشدة، 41.4% أتفق)، مما يبرز نهج القيادة في تعزيز ثقافة التقدير والاحتراف بالتميز كوسيلة تحفيزية فعالة داخل بيئة العمل. وفي المقابل، جاءت الفقرة "تعامل إدارات الشركات كل فرد من العاملين بأسلوب يناسب احتياجاته" بمتوسط (3.76) ونسبة اتفاق كلية (64.3%) (24.3% أتفق بشدة، 40.0% أتفق)، وهي نسبة جيدة تُشير إلى وعي إداري بضرورة تفريد التعامل، وإن كانت بحاجة إلى مزيد من التطوير لضمان تحقيق العدالة الشخصية والمهنية لجميع العاملين. بينما أظهرت الفقرة "تقدم إدارة الشركة التغذية الراجعة للعاملين بطريقة بناءة" متوسطاً (3.79) بنسبة اتفاق كلية (67.2%) (28.6% أتفق بشدة، 38.6% أتفق)، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بتحسين أداء العاملين من خلال التوجيه البناء والنقد الهادف. وعلى المستوى العام، تشير

النتائج إلى أن حوالي (66.7%) من أفراد العينة (أتفق بشدة + أتفق) يؤكدون ممارسة هذا البعد بدرجة مرتفعة، مقابل (9.8%) فقط ممن عبّروا عن عدم اتفاقهم (لا أتفق + لا أتفق بشدة). وهذا يدل على أن إدارات الشركات الصناعية تتبنى بشكل واضح مبدأ القيادة الإنسانية القائمة على التفهم، والرعاية الفردية، والتحفيز الشخصي للعاملين، وهي من الركائز الجوهرية للقيادة التحويلية الفعّالة في البيئات الإنتاجية الحديثة.

ملخص واقع ممارسة القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس:

يبين الجدول التالي (5.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
		لا أتفق		لا أتفق		نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.49	4.14	0.5%		2.5%		14.8%		47.0%		35.2%		التأثير المثالي	1.
0.62	3.87	0.8%		5.7%		23.1%		46.5%		23.9%		التحفيز الإلهامي	2.
0.65	3.86	2.0%		5.1%		25.3%		40.2%		27.4%		الاستشارة الفكرية	3.
0.65	3.86	3.1%		6.7%		23.6%		40.3%		26.3%		الاعتبار الفردي	4.
0.54	3.92	1.6%		5.0%		21.7%		43.5%		28.2%		الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	

تشير نتائج الجدول (5.4) إلى أن الممارسة العامة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة بين الشركات المشاركة في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.92) بانحراف معياري (0.54)، مما يعكس اتساق الإدارات في تبني أساليب قيادة تحفيزية وتطويرية تعزز الأداء المؤسسي وتحقّق العاملين. وعند تحليل الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية نجد ما يلي:

1- التأثير المثالي: حصل على متوسط (4.14) مع نسبة اتفاق كلية (82.2%) (35.2% أتفق بشدة + 47.0%

أُتفق)، وهو الأعلى بين الأبعاد الأربعة، مما يدل على أن إدارات الشركات تعتبر قدوة للعاملين وتلتزم بالقيم الأخلاقية والنزاهة في التعامل مع العاملين.

2- التحفيز الإلهامي: سجل متوسط (3.87) مع نسبة اتفاق كلية (70.4%) (23.9% أتفق بشدة + 46.5%

أُتفق)، ما يشير إلى أن الإدارات تبذل جهودًا واضحة لتحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة، رغم أن هذا البعد أقل قليلاً مقارنة بالتأثير المثالي.

3- الاستثارة الفكرية: جاء بمتوسط (3.86) ونسبة اتفاق كلية (67.6%) (27.4% أتفق بشدة + 40.2% أتفق)،

مما يعكس اهتمام الإدارات بتشجيع الابتكار والتفكير النقدي وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، وهو مؤشر على قدرة الشركات على دعم بيئة عمل فكرية متجددة.

4- الاعتبار الفردي: حصل على متوسط (3.86) مع نسبة اتفاق كلية (66.7%) (26.4% أتفق بشدة +

40.3% أتفق)، ويُظهر أن الإدارات تولي اهتمامًا بعاملها كأفراد، مع مراعاة احتياجاتهم المهنية والشخصية، وتعزز التقدير والتحفيز الشخصي.

وعلى المستوى العام، بلغ مجموع من يتفوقون بشدة أو يتفوقون حول ممارسة القيادة التحويلية في الشركات

(83.7%)، مقابل (6.6%) ممن أعربوا عن عدم موافقتهم (لا أتفق + لا أتفق بشدة). وهذا يشير إلى قوة تطبيق

القيادة التحويلية وفعاليتها في بيئة العمل الصناعية، مع تركيز متوازن على القيم، التحفيز، الابتكار، والاعتبار الفردي.

4. 2. 2. النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة

(تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد،

التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى

جنوب شرق القدس؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

2) ما مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز العاملين في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

3) ما مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

4) ما مستوى التميز المؤسسي من خلال التميز في الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

5) ما مستوى التميز المؤسسي من خلال التميز في نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

6) ما مستوى التميز المؤسسي من خلال التميز في النتائج الرئيسية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الثاني والأسئلة الفرعية التي انبثقت عنه:

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول حول مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس:

للإجابة عن السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة على مجال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس ويوضح الجدول (6.4) ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
		لا أتفق		لا أتفق		نوعا ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.73	4.19	0.0%	0	0.0%	0	18.6%	13	44.3%	31	37.1%	26	9.	تعتمد إدارة الشركة على تحليل بيئتها (الداخلية والخارجية) عند صياغة استراتيجيتها.
0.65	4.04	0.0%	0	1.4%	1	14.3%	10	62.9%	44	21.4%	15	10.	تترجم إدارة الشركة رؤيتها إلى أهداف محددة قابلة للقياس.
0.90	4.00	0.0%	0	7.1%	5	18.6%	13	41.4%	29	32.9%	23	11.	تُحدِّث إدارة الشركة استراتيجياتها بانتظام بناء على المتغيرات البيئية (متغيرات البيئة الداخلية والخارجية).
0.72	3.94	0.0%	0	2.9%	2	20.0%	14	57.1%	40	20.0%	14	12.	تشارك جميع المستويات الإدارية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للشركة.
0.66	4.00	0.0%	0	1.4%	1	17.1%	12	61.4%	43	20.0%	14	13.	تُتحرص إدارة الشركة على توجيه استراتيجياتها نحو تحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصالح.
0.73	3.99	0.0%	0	1.4%	1	22.9%	16	51.4%	36	24.3%	17	14.	تستخدم إدارة الشركة مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة تنفيذ استراتيجياتها.
0.50	4.03	0.0%		2.4%		18.6%		53.1%		26.0%			الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (6.4) أن مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.03) بانحراف معياري (0.50)، مما يشير إلى اهتمام الإدارات بتطوير استراتيجيات واضحة ومنسقة تعزز التنافسية وتحقيق قيمة مضافة

لأصحاب المصالح. وقد أظهرت النتائج أن الفقرة "تترجم إدارة الشركات رؤيتها إلى أهداف محددة قابلة للقياس" حققت أعلى نسبة اتفاق كلية بلغت (84.3%) (21.4% أتفق بشدة، 62.9% أتفق)، ما يعكس قدرة الإدارة على تحويل الرؤية إلى أهداف عملية قابلة للتنفيذ والمتابعة. كما جاءت الفقرة "تعتمد إدارة الشركات على تحليل بيئتها (الداخلية والخارجية) عند صياغة استراتيجيتها" بنسبة اتفاق (81.4%) (37.1% أتفق بشدة، 44.3% أتفق)، وهو مؤشر على وعي الإدارة بأهمية فهم البيئة المؤسسية لتوجيه القرارات الاستراتيجية. أما الفقرة "تتحرص إدارة الشركة على توجيه استراتيجياتها نحو تحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصالح" فقد سجلت نسبة اتفاق (81.4%) (20.0% أتفق بشدة، 61.4% أتفق)، مما يدل على تركيز الإدارة على تحقيق أهداف مستدامة تلبي توقعات المعنيين. فيما جاءت الفقرة "استخدام مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة تنفيذ استراتيجياتها" بنسبة اتفاق كلية (75.7%) (24.3% أتفق بشدة، 51.4% أتفق)، والفقرة "تشارك جميع المستويات الإدارية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للشركات" بنسبة اتفاق كلية (77.1%) (20.0% أتفق بشدة، 57.1% أتفق)، وهو ما يعكس اهتمام الإدارات بالمشاركة والتقييم المستمر لنجاح الاستراتيجيات.

وعلى الدرجة الكلية، تشير النتائج إلى أن حوالي (79.1%) من أفراد العينة (أتفق بشدة + أتفق) يرون أن إدارات الشركات تمارس هذا المجال بدرجة مرتفعة، مقابل (2.4%) فقط ممن عبّروا عن عدم اتفاقهم، مما يدل على قوة ممارسة التميز الاستراتيجي كأحد الركائز الجوهرية للتميز المؤسسي.

ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني حول مستوى التميز المؤسسي من خلال تمييز الأفراد (العاملين) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس:

للإجابة عن السؤال؛ حُسبت المُتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة على مجال تمييز الأفراد (العاملين) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس ويوضح الجدول (7.4) ذلك:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز الأفراد (العاملين) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
		لا أتفق		لا أتفق		نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.96	3.99	1.4%	1	7.1%	5	15.7%	11	42.9%	30	32.9%	23	8.	تعمل إدارة الشركة على استقطاب الكفاءات المناسبة لتعيينها في المواقع المناسبة.
0.90	3.83	2.9%	2	2.9%	2	24.3%	17	48.6%	34	21.4%	15	9.	توفّر إدارة الشركة برامج تدريب وتطوير مهني مستمر للعاملين.
0.99	3.73	4.3%	3	4.3%	3	27.1%	19	42.9%	30	21.4%	15	10.	تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
1.11	3.54	7.1%	5	10.0%	7	21.4%	15	44.3%	31	17.1%	12	11.	تعتمد إدارة الشركة نظاماً عادلاً للأجور لضمان تحقيق دافعية العاملين.
1.02	3.71	5.7%	4	5.7%	4	18.6%	13	51.4%	36	18.6%	13	12.	تهيئ إدارة الشركة بيئة عمل إيجابية تعزز الولاء المؤسسي.
1.05	3.63	2.9%	2	12.9%	9	24.3%	17	38.6%	27	21.4%	15	13.	تراعي إدارة الشركة توازن الحياة المهنية والشخصية للعاملين.
0.83	3.89	0.0%	0	7.1%	5	18.6%	13	52.9%	37	21.4%	15	14.	تُقدر إدارة الشركة إنجازات العاملين.
0.78	3.76	3.5%		7.1%		21.4%		45.9%		22.0%			الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (7.4) أن مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز الأفراد (العاملين) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.76) بانحراف معياري (0.78)، مما يشير إلى حرص الإدارات على دعم العاملين وتقديرهم كأفراد، والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم لتعزيز الأداء المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن الفقرة "تُقدر إدارة الشركات إنجازات العاملين" حققت أعلى نسبة اتفاق كلية بلغت (74.3%) (21.4% أتفق بشدة، 52.9% أتفق)، ما يعكس اهتمام الإدارة بتقدير

الجهود الفردية وتحفيز العاملين على الاستمرار في الأداء المتميز. كما جاءت الفقرة "توفّر إدارة الشركات برامج تدريب وتطوير مهني مستمر للعاملين" بنسبة اتفاق كلية (70.0%) (21.4% أتفق بشدة، 48.6% أتفق)، وهو مؤشر على التزام الإدارات بتعزيز مهارات الكوادر البشرية ورفع كفاءتهم المهنية. أما الفقرة "تهيئ إدارة الشركات بيئة عمل إيجابية تعزز الولاء المؤسسي" فقد سجلت نسبة اتفاق كلية (70.0%) (18.6% أتفق بشدة، 51.4% أتفق)، مما يدل على جهود الإدارة في بناء بيئة داعمة تشجع الالتزام والانتماء. فيما جاءت الفقرة "تشجع إدارة الشركات العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات" بنسبة اتفاق كلية (64.3%) (21.4% أتفق بشدة، 42.9% أتفق)، والفقرة "تراعي إدارة الشركات توازن الحياة المهنية والشخصية للعاملين" بنسبة اتفاق كلية (60.0%) (21.4% أتفق بشدة، 38.6% أتفق)، وهو ما يشير إلى اهتمام الإدارة بمشاركة العاملين وتمكينهم مع مراعاة احتياجاتهم الفردية والاجتماعية. أما الفقرة "تعتمد إدارة الشركات نظامًا عادلاً للأجور لضمان تحقيق دافعية العاملين" فقد سجلت نسبة اتفاق كلية (61.4%) (17.1% أتفق بشدة، 44.3% أتفق)، وهو ما يعكس حرص الإدارات على تحقيق العدالة الوظيفية لضمان تحفيز العاملين. وعلى الدرجة الكلية، تشير النتائج إلى أن حوالي (67.9%) من أفراد العينة (أتفق بشدة + أتفق) يرون أن إدارات الشركات تمارس هذا المجال بدرجة مرتفعة، مقابل (10.6%) فقط ممن عبّروا عن عدم اتفاقهم، مما يدل على أن التميز المؤسسي في جانب العامل البشري يُعد من الركائز الأساسية لتعزيز الأداء والولاء المؤسسي في بيئة العمل الصناعية.

ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث حول مستوى التميز المؤسسي من خلال العمليات والمنتجات والخدمات في

الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس:

للإجابة عن السؤال؛ حُسبت المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة على مجال العمليات والمنتجات والخدمات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق

القدس ويوضح الجدول (8.4) ذلك:

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي من خلال العمليات والمنتجات والخدمات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
		لا أتفق		لا أتفق		نوعا ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.63	4.34	%0.0	0	%0.0	0	%8.6	6	%48.6	34	%42.9	30	تصمم إدارة الشركة عملياتها بما يضمن تحقيق الجودة.	8.
0.67	4.11	%0.0	0	%0.0	0	%17.1	12	%54.3	38	%28.6	20	تصمم إدارة الشركة عملياتها بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية.	9.
0.80	4.07	%0.0	0	%2.9	2	%20.0	14	%44.3	31	%32.9	23	تراجع إدارة الشركة عملياتها بشكل دوري لتحسين الأداء.	10.
0.87	4.00	%0.0	0	%5.7	4	%20.0	14	%42.9	30	%31.4	22	تعتمد إدارة الشركة أساليب الابتكار في تطوير منتجاتها وخدماتها.	11.
0.66	4.13	%0.0	0	%0.0	0	%15.7	11	%55.7	39	%28.6	20	تستند إدارة الشركة في تطوير عملياتها إلى حاجات الزبائن.	12.
0.81	3.99	%0.0	0	%2.9	2	%24.3	17	%44.3	31	%28.6	20	تستفيد إدارة الشركة في تطوير منتجاتها من ملاحظات الزبائن.	13.
0.83	4.17	%0.0	0	%4.3	3	%14.3	10	%41.4	29	%40.0	28	تستخدم إدارة الشركة تقنيات رقمية لتحسين سير العمليات.	14.
0.75	4.20	%0.0	0	%1.4	1	%15.7	11	%44.3	31	%38.6	27	تضمن إدارة الشركة توافق عملياتها مع معايير الجودة المحلية.	15.
0.75	4.20	%0.0	0	%1.4	1	%15.7	11	%44.3	31	%38.6	27	تضمن إدارة الشركة توافق عملياتها مع معايير الجودة الدولية.	16.
0.52	4.13	0.0%		2.1%		16.8%		46.7%		34.5%		الدرجة الكلية	

أظهرت نتائج الجدول (8.4) أن مستوى التميز المؤسسي من خلال العمليات والمنتجات والخدمات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.13) بانحراف معياري (0.52)، مما يشير إلى اهتمام الإدارات بضمان جودة وكفاءة العمليات التشغيلية، وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء وتحقق التميز التنافسي. وقد أظهرت النتائج أن الفقرة "تصمم إدارة الشركات عملياتها بما يضمن تحقيق الجودة" حققت أعلى نسبة اتفاق كلية بلغت (91.5%) (42.9% أتفق بشدة، 48.6% أتفق)، ما يعكس حرص الإدارة على الالتزام بمعايير الجودة في جميع مراحل العمل. كما جاءت الفقرة "تضمن إدارة الشركات توافق عملياتها مع معايير الجودة المحلية والدولية" بنفس نسبة الاتفاق الكلية (83.0%) (38.6% أتفق بشدة، 44.3% أتفق لكل منهما)، وهو مؤشر على التزام الإدارة بالمعايير الوطنية والدولية لضمان التميز في العمليات. أما الفقرة "تستخدم إدارة الشركات تقنيات رقمية لتحسين سير العمليات" فقد سجلت نسبة اتفاق كلية (81.4%) (40.0% أتفق بشدة، 41.4% أتفق)، مما يدل على تبني الإدارات للتقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية. فيما جاءت الفقرة "تصمم إدارة الشركات عملياتها بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية" بنسبة اتفاق كلية (82.9%) (28.6% أتفق بشدة، 54.3% أتفق)، والفقرة "تستند إدارة الشركات في تطوير عملياتها إلى حاجات الزبائن" بنسبة اتفاق كلية (84.3%) (28.6% أتفق بشدة، 55.7% أتفق)، مما يعكس اهتمام الإدارات بالعمل وفق احتياجات العملاء لضمان رضاهم وتعزيز التنافسية. كما سجلت الفقرة "تستفيد إدارة الشركات في تطوير منتجاتها من ملاحظات الزبائن" نسبة اتفاق كلية (72.9%) (28.6% أتفق بشدة، 44.3% أتفق)، والفقرة "تراجع إدارة الشركات عملياتها بشكل دوري لتحسين الأداء" نسبة اتفاق كلية (77.2%) (32.9% أتفق بشدة، 44.3% أتفق)، والفقرة "تعتمد إدارة الشركات أساليب الابتكار في تطوير منتجاتها وخدماتها" نسبة اتفاق كلية (74.3%) (31.4% أتفق بشدة، 42.9% أتفق)، وهو ما يدل على أن الإدارات تولي اهتماماً بالتحسين المستمر والابتكار في العمليات والخدمات. وعلى المستوى الكلي، تشير النتائج إلى أن حوالي (81.2%) من أفراد العينة (أتفق بشدة + أتفق) يرون أن إدارات الشركات تمارس هذا البعد بدرجة مرتفعة، مقابل (2.1%) فقط ممن عبّروا عن عدم

اتفاقهم، مما يعكس قوة ممارسة التميز في العمليات والمنتجات والخدمات كأحد الركائز الأساسية للتميز المؤسسي في بيئة العمل الصناعية.

رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع حول مستوى التميز المؤسسي من خلال الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس:

للإجابة عن السؤال؛ حُسبت المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة على مجال الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس ويوضح الجدول (9.4) ذلك:

جدول (9.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي من خلال الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
		لا أتفق		لا أتفق		نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.67	4.31	0.0%	0	0.0%	0	11.4%	8	45.7%	32	42.9%	30	7.	تبنى إدارة الشركة علاقات شراكة استراتيجية مع الموردين.
0.72	4.13	0.0%	0	1.4%	1	15.7%	11	51.4%	36	31.4%	22	8.	تدير إدارة الشركة مواردها (المالية والبشرية والتكنولوجية) بفاعلية.
0.69	4.23	0.0%	0	0.0%	0	14.3%	10	48.6%	34	37.1%	26	9.	تستخدم إدارة الشركة التكنولوجيا الحديثة لدعم عملياتها وتحقيق أهدافها.
0.72	4.09	1.4%	1	0.0%	0	12.9%	9	60.0%	42	25.7%	18	10.	تحرص إدارة الشركة على إدارة مواردها البيئية بطريقة مستدامة.
0.83	4.03	1.4%	1	1.4%	1	20.0%	14	47.1%	33	30.0%	21	11.	تقيم إدارة الشركة أداء

												شركائها المختلفين (في مجال أعمالها) لضمان الجودة والاستمرارية.
0.74	4.21	0.0%	0	1.4%	1	14.3%	10	45.7%	32	38.6%	27	12. تستثمر إدارة الشركة في البحث والتطوير لتعزيز قدراتها المستقبلية.
0.50	4.17	0.5%		0.7%		14.8%		49.8%		34.3%		الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (9.4) أن مستوى التميز المؤسسي من خلال الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.17) بانحراف معياري (0.50)، مما يشير إلى أن إدارات الشركات تولي اهتمامًا كبيرًا بإدارة مواردها المختلفة بطريقة فعّالة ومستدامة لدعم التنافسية وتحقيق الأهداف المؤسسية. وقد أظهرت النتائج أن الفقرة "تبني إدارة الشركات علاقات شراكة استراتيجية مع الموردين" حققت أعلى نسبة اتفاق كلية بلغت (88.6%) (42.9% أتفق بشدة، 45.7% أتفق)، ما يعكس حرص الإدارة على تعزيز التعاون مع الموردين لضمان استمرارية الأعمال وجودة العمليات. كما جاءت الفقرة "تستخدم إدارة الشركات التكنولوجيا الحديثة لدعم عملياتها وتحقيق أهدافها" بنسبة اتفاق كلية (85.7%) (37.1% أتفق بشدة، 48.6% أتفق)، وهو مؤشر على تبني الإدارة للأدوات الرقمية الحديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق نتائج أفضل. والفقرة "تحرص إدارة الشركات على إدارة مواردها البيئية بطريقة مستدامة" (85.7%) (25.7% أتفق بشدة، 60.0% أتفق)، فيما سجلت الفقرة "تستثمر إدارة الشركات في البحث والتطوير لتعزيز قدراتها المستقبلية" نسبة اتفاق كلية (84.3%) (38.6% أتفق بشدة، 45.7% أتفق)، مما يدل على اهتمام الإدارات بتطوير قدراتها ومواكبة التغيرات المستقبلية. كما بلغت نسبة الاتفاق حول "تدير إدارة الشركات مواردها (المالية والبشرية والتكنولوجية) بفاعلية" (82.8%) (31.4% أتفق بشدة، 51.4% أتفق)، بينما سجلت الفقرة "تقيم إدارة الشركة أداء شركائها المختلفين لضمان الجودة والاستمرارية" نسبة اتفاق كلية (77.1%) (30.0% أتفق

بشدة، 47.1% أتفق)، وهو ما يدل على ممارسة الإدارة لمراقبة الجودة والتقييم المستمر للشركاء لضمان تحقيق

المعايير

المؤسسية.

وعلى المستوى الكلي، تشير النتائج إلى أن حوالي (84.1%) من أفراد العينة (أتفق بشدة + أتفق) يرون أن

إدارات الشركات تمارس تميز الموارد بدرجة مرتفعة، مقابل (1.2%) فقط ممن عبّروا عن عدم اتفاقهم، مما يعكس

قوة هذا البعد كأحد الركائز الأساسية للتميز المؤسسي في الشركات الصناعية.

خامساً: نتائج السؤال الفرعي الخامس حول مستوى التميز المؤسسي من خلال نتائج أصحاب المصالح في

الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس:

للإجابة عن السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية

لاستجابة عينة الدراسة على مجال نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

ويوضح الجدول (10.4) ذلك:

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول

مستوى التميز المؤسسي من خلال نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
		لا أتفق		لا أتفق		نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.73	4.23	0.0%	0	1.4%	1	12.9%	9	47.1%	33	38.6%	27	1.1	تقيس إدارة الشركة بانتظام مستوى رضا الزبائن عن منتجاتها.
0.75	3.96	0.0%	0	2.9%	2	21.4%	15	52.9%	37	22.9%	16	2.2	تقيس إدارة الشركة بانتظام مستوى رضا الزبائن عن خدماتها.
0.94	3.96	2.9%	2	2.9%	2	20.0%	14	44.3%	31	30.0%	21	3.3	تتابع إدارة الشركة آراء العاملين حول بيئة العمل

												بما يعزز مستويات التحفيز.
0.82	4.21	1.4%	1	2.9%	2	7.1%	5	50.0%	35	38.6%	27	4. تسعى إدارة الشركة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع شركائها في الأعمال (مثل الموردين وغيرهم).
0.85	4.00	1.4%	1	4.3%	3	14.3%	10	52.9%	37	27.1%	19	5. تحرص إدارة الشركة على تقييم أثرها الاجتماعي على المجتمع المحلي.
0.84	3.99	1.4%	1	4.3%	3	14.3%	10	54.3%	38	25.7%	18	6. تحرص إدارة الشركة على تقييم أثرها الاقتصادي على المجتمع المحلي.
0.81	4.11	0.0%	0	4.3%	3	14.3%	10	47.1%	33	34.3%	24	7. تُظهر إدارة الشركة التزاما بالشفافية في تعاملها مع أصحاب المصالح.
0.81	4.20	1.4%	1	0.0%	0	15.7%	11	42.9%	30	40.0%	28	8. تحقق إدارة الشركة نتائج مالية تدعم استدامتها.
0.71	4.29	0.0%	0	0.0%	0	14.3%	10	42.9%	30	42.9%	30	9. تحقق إدارة الشركة نتائج تشغيلية تدعم تطورها.
0.53	4.10	0.9%		2.6%		14.9%		48.3%		33.3%		الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (10.4) أن مستوى التميز المؤسسي من خلال نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.10) بانحراف معياري (0.53)، مما يدل على اهتمام الإدارات بقياس ومتابعة النتائج المتعلقة بالزبائن والشركاء والمجتمع المحلي لضمان الاستدامة وتحقيق الأهداف المؤسسية. وقد أظهرت النتائج أن الفقرة "تبني إدارات الشركات علاقات طويلة الأمد مع شركائها في الأعمال" حققت أعلى نسبة اتفاق كلية بلغت (88.6%) (38.6% أتفق بشدة، 50.0% أتفق)، ما يعكس حرص الإدارة على تعزيز الشراكات الاستراتيجية لضمان استمرارية الأعمال

وتحقيق الثقة بين الأطراف المختلفة. تلتها الفقرة "تحقق إدارات الشركات نتائج تشغيلية تدعم تطورها" بنسبة اتفاق كلية (85.8%) (42.9% أتفق بشدة، 42.9% أتفق)، ما يعكس قدرة الإدارة على تحسين الأداء التشغيلي لضمان التطوير المستمر، والفقرة "تقيس إدارات الشركات بانتظام مستوى رضا الزبائن عن منتجاتها" بنسبة اتفاق كلية (85.7%) (38.6% أتفق بشدة، 47.1% أتفق)، ما يدل على حرص الإدارة على قياس وتحسين جودة المنتجات. كما جاءت الفقرة "تحقق إدارات الشركات نتائج مالية تدعم استدامتها" بنسبة اتفاق كلية (82.9%) (40.0% أتفق بشدة، 42.9% أتفق)، والفقرة "تُظهر إدارات الشركات التزامًا بالشفافية في تعاملها مع أصحاب المصالح" بنسبة اتفاق كلية (81.4%) (34.3% أتفق بشدة، 47.1% أتفق)، ما يعكس حرص الإدارة على التواصل الواضح والمفتوح مع جميع أصحاب المصالح. أما الفقرة "تحرص إدارات الشركات على تقييم أثرها الاقتصادي على المجتمع المحلي" فقد سجلت نسبة اتفاق كلية (80.0%) (25.7% أتفق بشدة، 54.3% أتفق)، و"تحرص إدارات الشركات على تقييم أثرها الاجتماعي على المجتمع المحلي" بنسبة اتفاق كلية (79.9%) (27.1% أتفق بشدة، 52.9% أتفق)، مما يدل على إدراك الإدارات لأهمية المسؤولية الاجتماعية والاقتصادية في تعزيز سمعة الشركات وتأثيرها المجتمعي. كما جاءت الفقرة "تتابع إدارة الشركة آراء العاملين حول بيئة العمل بما يعزز مستويات التحفيز" بنسبة اتفاق كلية (74.3%) (30.0% أتفق بشدة، 44.3% أتفق)، و"تقيس إدارات الشركات بانتظام مستوى رضا الزبائن عن خدماتها" بنسبة اتفاق كلية (75.8%) (22.9% أتفق بشدة، 52.9% أتفق).

وعلى المستوى الكلي، تشير النتائج إلى أن حوالي (81.6%) من أفراد العينة (أتفق بشدة + أتفق) يرون أن إدارات الشركات تحقق نتائج ملموسة لأصحاب المصالح بدرجة مرتفعة، مقابل (3.5%) فقط ممن عبّروا عن عدم اتفاقهم، مما يعكس قوة التميز المؤسسي في هذا البعد كأحد الركائز الأساسية لاستدامة الأداء المؤسسي وتحقيق رضا جميع الأطراف المعنية.

سادساً: نتائج السؤال الفرعي السادس حول مستوى التميز المؤسسي من خلال النتائج الرئيسية للشركة في

الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس:

للإجابة عن السؤال؛ حُسبت المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية

لاستجابة عينة الدراسة على مجال النتائج الرئيسية للشركة في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

ويوضح الجدول (11.4) ذلك:

جدول (11.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول

مستوى التميز المؤسسي من خلال النتائج الرئيسية للشركة في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	ت
		لا اتفق		لا أتفق		نوعا ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.80	4.19	0.0%	0	2.9%	2	15.7%	11	41.4%	29	40.0%	28	1.1	تحقق إدارة الشركة أهدافها الاستراتيجية وفق الخطط المعتمدة.
0.82	3.96	1.4%	1	1.4%	1	22.9%	16	48.6%	34	25.7%	18	2.2	تحقق إدارة الشركة نموا مستمرا في أدائها المالي.
0.71	4.07	0.0%	0	1.4%	1	17.1%	12	54.3%	38	27.1%	19	3.3	تحقق إدارة الشركة نموا مستمرا في أدائها التشغيلي.
0.73	4.19	0.0%	0	2.9%	2	10.0%	7	52.9%	37	34.3%	24	4.4	تحقق إدارة الشركة مؤشرات أداء إيجابية مقارنة بالمنافسين.
0.81	4.01	0.0%	0	1.4%	1	27.1%	19	40.0%	28	31.4%	22	5.5	تستثمر إدارة الشركة نتائج تقييم الأداء في التحسين المستمر.
0.70	4.06	0.0%	0	4.3%	3	8.6%	6	64.3%	45	22.9%	16	6.6	تضمن إدارة الشركة استدامة نجاحها من خلال

												إدارة المخاطر بفاعلية.
0.93	3.97	1.4%	1	4.3%	3	22.9%	16	38.6%	27	32.9%	23	7. تحقق إدارة الشركة التوازن بين العائد الاقتصادي والمسؤولية المجتمعية.
0.59	4.06	0.4%		2.7%		17.8%		48.6%		30.6%		الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (11.4) أن مستوى التميز المؤسسي من خلال النتائج الرئيسية للشركات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.06) بانحراف معياري (0.59)، مما يشير إلى حرص الإدارات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز الأداء المالي والتشغيلي بشكل مستدام. وقد أظهرت النتائج أن الفقرة "تضمن إدارات الشركات استدامة نجاحها من خلال إدارة المخاطر بفاعلية" حققت أعلى نسبة اتفاق كلية بلغت (87.2%) (22.9% أتفق بشدة، 64.3% أتفق)، ما يعكس قدرة الإدارة على الحد من المخاطر وتأمين استمرارية نجاح الشركات. تلتها الفقرة "تحقق إدارات الشركات مؤشرات أداء إيجابية مقارنة بالمنافسين" بنسبة اتفاق كلية (87.2%) (34.3% أتفق بشدة، 52.9% أتفق)، و"تحقق إدارة الشركات أهدافها الاستراتيجية وفق الخطط المعتمدة" بنفس نسبة الاتفاق (81.4%) (40.0% أتفق بشدة، 41.4% أتفق)، وهو ما يدل على فعالية الإدارة في متابعة وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج المستهدفة. كما جاءت الفقرة "تحقق إدارة الشركات نموا مستمرا في أدائها التشغيلي" بنسبة اتفاق كلية (81.4%) (27.1% أتفق بشدة، 54.3% أتفق)، و"تحقق إدارة الشركات نموا مستمرا في أدائها المالي" بنسبة اتفاق كلية (74.3%) (25.7% أتفق بشدة، 48.6% أتفق)، مما يعكس اهتمام الإدارة بتعزيز الأداء المالي والتشغيلي لضمان النمو المستدام. كما سجلت الفقرة "تستثمر إدارة الشركات نتائج تقييم الأداء في التحسين المستمر" نسبة اتفاق كلية (71.4%) (31.4% أتفق بشدة، 40.0% أتفق)، والفقرة "تحقق إدارة الشركات التوازن بين العائد الاقتصادي والمسؤولية المجتمعية" بنسبة اتفاق كلية (71.5%) (32.9% أتفق بشدة، 38.6% أتفق)، ما يدل على اهتمام الإدارات بالتوازن بين تحقيق الربحية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

وعلى المستوى الكلي، تشير النتائج إلى أن حوالي (79.2%) من أفراد العينة (أتفق بشدة + أتفق) يرون أن إدارات الشركات تحقق النتائج الرئيسية بدرجة مرتفعة، مقابل (3.1%) فقط ممن عبّروا عن عدم اتفاقهم، مما يعكس قوة ممارسة التميز المؤسسي في هذا البعد كأحد الركائز الجوهرية لتعزيز الأداء المؤسسي الشامل.

ملخص مستوى التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس:

يبين الجدول التالي (12.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية

لاستجابة عينة الدراسة على أبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابة عينة

الدراسة حول الدرجة الكلية لأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										الفقرات	ت
		لا أتفق		لا أتفق		نوعا ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.50	4.03	0.0%		2.4%		18.6%		53.1%		26.0%		تميز الاستراتيجية	1.
0.78	3.76	3.5%		7.1%		21.4%		45.9%		22.0%		تميز الأفراد (العاملين)	2.
0.52	4.13	0.0%		2.1%		16.8%		46.7%		34.5%		العمليات والمنتجات والخدمات	3.
0.50	4.17	0.5%		0.7%		14.8%		49.8%		34.3%		الشراكات والموارد	4.
0.53	4.10	0.9%		2.6%		14.9%		48.3%		33.3%		نتائج أصحاب المصالح	5.
0.59	4.06	0.4%		2.7%		17.8%		48.6%		30.6%		النتائج الرئيسية للشركة	6.
0.48	4.05	0.9%		2.9%		17.4%		48.7%		30.1%		الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	

أظهرت نتائج الجدول (12.4) أن الدرجة الكلية لأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.05) بانحراف معياري (0.48)، مما يدل على اهتمام الإدارات بممارسة التميز المؤسسي عبر مختلف الأبعاد لضمان الأداء الاستراتيجي المستدام وتحقيق قيمة مضافة لجميع الأطراف المعنية. وقد أظهرت النتائج أن مجال "الشراكات والموارد" حقق أعلى نسبة اتفاق كلية بلغت (84.1%) (34.3% أتفق بشدة، 49.8% أتفق)، ما يعكس قدرة الإدارات على إدارة مواردها بفاعلية وتعزيز علاقات الشراكة الاستراتيجية. تلاه مجال "نتائج أصحاب المصالح" بنسبة اتفاق كلية (81.6%) (33.3% أتفق بشدة، 48.3% أتفق)، مما يدل على حرص الشركات على قياس رضا الزبائن والشركاء وتعزيز استدامة العلاقات معهم. كما جاء مجال "العمليات والمنتجات والخدمات" بنسبة اتفاق كلية (81.2%) (34.5% أتفق بشدة، 46.7% أتفق)، وهو مؤشر على التزام الإدارات بتصميم عمليات ومنتجات وخدمات عالية الجودة والكفاءة.

وجاء مجال "النتائج الرئيسية للشركة" بنسبة اتفاق كلية (79.2%) (30.6% أتفق بشدة، 48.6% أتفق)، ما يشير إلى متابعة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي والمالي للشركة لضمان النجاح المستدام. فيما سجل مجال "تميز الاستراتيجية" نسبة اتفاق كلية (79.1%) (26.0% أتفق بشدة، 53.1% أتفق)، مما يعكس حرص الإدارة على صياغة استراتيجيات واضحة ومرنة تتيح تحقيق أهداف مؤسسية فعّالة. أما مجال "تميز الأفراد (العاملين)" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق كلية (67.9%) (22.0% أتفق بشدة، 45.9% أتفق)، وهو ما يعكس اهتمام الإدارات بقدرات ومهارات العاملين، مع الحاجة إلى تعزيز هذا المجال لتعظيم أثر الأفراد في تحقيق التميز المؤسسي. وعلى المستوى الكلي، تشير النتائج إلى أن حوالي (78.8%) من أفراد العينة (أتفق بشدة + أتفق) يرون أن إدارات الشركات تمارس أبعاد التميز المؤسسي بدرجة مرتفعة، مقابل (3.8%) فقط ممن عبّروا عن عدم اتفاقهم، مما يعكس قوة ممارسة التميز المؤسسي كركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية في بيئات العمل الصناعية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث: ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في التميز المؤسسي من خلال تميز

الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

2- ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في التميز المؤسسي من خلال تميز العاملين

في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

3- ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات

والمنتجات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

4- ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في التميز المؤسسي من خلال التميز في

الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

5- ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في التميز المؤسسي من خلال التميز في

نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

6- ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في التميز المؤسسي من خلال التميز في

النتائج الرئيسية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

وللإجابة عن السؤال الثالث والأسئلة الفرعية التي انبثقت عنه كان لا بد من فحص الفرضيات

التالية:

1.3.2.4 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

للقيادة التحويلة بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسة) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

ويتفرع عنها مجموعة من الفرضيات الآتية:

1- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلة بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

ومن أجل قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، في التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، استخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتدرج (Stepwise) والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة

(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز

الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات
						معامل الانحدار	الخطأ المعياري	
			0.00**	6.65		1.63	0.25	الثابت
			0.00**	4.71	0.49	0.33	0.07	الاعتبار الفردي
0.604	0.615	.784b	0.00**	3.45	0.36	0.29	0.09	التحفيز الإلهامي

قيمة "ف" المحسوبة = 53.565 دالة عند مستوى دلالة 0.001 <

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.01$)

B: الاعتبار الفردي، التحفيز الإلهامي

يتضح من الجدول (13.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، ويلاحظ أن أبعاد: (الاعتبار الفردي، والتحفيز الإلهامي) قد فسرت معاً (60.4%)، من نسبة التباين في مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، أما فيما يتعلق بأبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية)، فقد تم استبعادها من النموذج لأنها لا تسهم بشكل دال إحصائياً، وتشير النتائج الى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (ف) الاحصائية (53.39) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة بالمتغير التابع التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $(\hat{y} = 1.63 + 0.33 X_1 + 0.29 X_2)$ ، حيث تمثل \hat{y} : التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية، X_1 : الاعتبار الفردي، X_2 : التحفيز الإلهامي.

أي كلما تغير مجال الاعتبار الفردي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية بمقدار (0.33)، وكلما تغير مجال التحفيز الإلهامي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية بمقدار (0.29).

2- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلة بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز العاملين في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

ومن أجل قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، في التميز المؤسسي من خلال تمييز العاملين في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، استخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتدرج (Stepwise) والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول (14.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تمييز العاملين

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات	
						معامل الانحدار	الخطأ المعياري		
			0.703	-0.38			0.33	-0.13	الثابت
			0.00**	6.90	0.63		0.10	0.66	الاعتبار الفردي
0.70	0.709	.842b	0.00**	3.07	0.28		0.12	0.35	التحفيز الإلهامي

قيمة "ف" المحسوبة = 81.657 دالة عند مستوى دلالة <0.001

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .01$)

B: الاعتبار الفردي، التحفيز الإلهامي

يتضح من الجدول (14.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) لأبعاد

القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تمييز العاملين في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، ويلاحظ أن أبعاد: (الاعتبار الفردي، والتحفيز الإلهامي) قد فسرت معاً (70%)، من نسبة التباين في مستوى التميز المؤسسي من خلال تمييز العاملين في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، أما فيما يتعلق بأبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية)، فقد تم استبعادها من النموذج لأنها لا تسهم بشكل دال إحصائياً، وتشير النتائج الى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (ف) الاحصائية (81.657) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة بالمتغير التابع التميز المؤسسي من خلال تمييز العاملين في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: ($\hat{y} = -0.13 + .66 X_1 + .35 X_2$)،

حيث تمثل \hat{Y} : التميز المؤسسي من خلال تميز العاملين، X_1 : الاعتبار الفردي، X_2 : التحفيز الإلهامي. أي كلما تغير مجال الاعتبار الفردي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في التميز المؤسسي من خلال تميز العاملين بمقدار (0.66)، وكلما تغير مجال التحفيز الإلهامي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في التميز المؤسسي من خلال تميز العاملين بمقدار (0.35).

3- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

ومن أجل قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، في التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، استخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتدرج (Stepwise) والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات
						الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
0.310	0.328	.573b	0.00**	3.74		0.45	1.66	الثابت
			0.01**	2.91	0.37	0.13	0.39	التأثير المثالي
			0.04*	2.15	0.27	0.11	0.23	التحفيز الإلهامي

قيمة "ف" المحسوبة = 16.357 دالة عند مستوى دلالة 0.001 <

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.01$)

B: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي

يتضح من الجدول (15.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، ويلاحظ أن أبعاد: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي) قد فسرت معاً (31%)، من نسبة التباين في مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، أما فيما يتعلق بأبعاد (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية)، فقد تم استبعادها من النموذج لأنها لا تسهم بشكل دال إحصائياً، وتشير النتائج الى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (ف) الاحصائية (16.357) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة بالمتغير التابع التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $(2) X_2 + 1.66 + 0.39 X_1 = \hat{Y}$ ، حيث تمثل \hat{Y} : التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات، X_1 : التأثير المثالي، X_2 : التحفيز الإلهامي.

أي كلما تغير مجال التأثير المثالي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات بمقدار (0.39)، وكلما تغير مجال التحفيز الإلهامي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات بمقدار (0.23).

4- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

ومن أجل قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، في التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، استخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتدرج (Stepwise) والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات
						الخطأ المعيارى	معامل الانحدار	
			0.00**	3.70		0.40	1.49	الثابت
			0.00**	3.16	0.37	0.12	0.38	التأثير المثالي
0.40	0.42	.648b	0.00**	3.01	0.35	0.10	0.29	التحفيز الإلهامي
قيمة "ف" المحسوبة = 24.254 دالة عند مستوى دلالة <0.001								

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .05$)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .01$)

B: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي

يتضح من الجدول (16.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) لأبعاد

القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في

التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق

القدس، ويلاحظ أن أبعاد: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي) قد فسرت معاً (40%)، من نسبة

التباين في مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد في الشركات الصناعية

الكبرى جنوب شرق القدس، أما فيما يتعلق بأبعاد (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية)، فقد تم

استبعادها من النموذج لأنها لا تسهم بشكل دال إحصائياً، وتشير النتائج الى معنوية النموذج، حيث

بلغت قيمة (ف) الاحصائية (24.254) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى

الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد القيادة

التحويلية مجتمعة بالمتغير التابع التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد في الشركات

الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: (29) $X_2 + X_1 0.38 + 1.49 = \hat{y}$ ، حيث تمثل \hat{y} : التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد، X_1 : التأثير المثالي، X_2 : التحفيز الإلهامي. أي كلما تغير مجال التأثير المثالي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد بمقدار (0.38)، وكلما تغير مجال التحفيز الإلهامي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد بمقدار (0.29).

5- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلة بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

ومن أجل قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، في التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، استخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتدرج (Stepwise) والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات
						معامل الانحدار	الخطأ المعياري	
0.36	0.379	.615b	0.00**	3.69		1.60	0.43	الثابت
			0.00**	3.61	0.44	0.10	0.37	التحفيز الإلهامي
			0.05*	2.00	0.24	0.13	0.26	التأثير المثالي

قيمة "ف" المحسوبة = 20.421 دالة عند مستوى دلالة 0.001 <

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.01$)

B: التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي

يتضح من الجدول (17.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، ويلاحظ أن أبعاد: (التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي) قد فسرت معاً (36%)، من نسبة التباين في مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، أما فيما يتعلق بأبعاد (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية)، فقد تم استبعادها من النموذج لأنها لا تسهم بشكل دال إحصائياً، وتشير النتائج الى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (ف) الاحصائية (20.421) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة بالمتغير التابع التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\hat{y} = 1.60 + 0.37 X_1 + 0.26 X_2$$

حيث تمثل \hat{y} : التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح، X_1 : التحفيز الإلهامي، X_2 : التأثير المثالي.

أي كلما تغير مجال التحفيز الإلهامي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح بمقدار (0.37)، وكلما تغير مجال التأثير المثالي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح بمقدار (0.26).

6- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز

المؤسسي من خلال تميز في النتائج الرئيسية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

ومن أجل قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، في التميز المؤسسي من خلال التميز في النتائج الرئيسية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، استخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتدرج (Stepwise) والجدول (18.4) يوضح ذلك:

جدول (18.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في التميز المؤسسي من خلال التميز في النتائج الرئيسية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات
						معامل الانحدار	الخطأ المعياري	
0.35	0.371	.609b	0.01**	2.56		0.49	1.24	الثابت
			0.00**	3.27	0.40	0.12	0.38	التحفيز الإلهامي
			0.03*	2.27	0.28	0.15	0.33	التأثير المثالي
قيمة "ف" المحسوبة = 19.725 دالة عند مستوى دلالة <0.001								

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .05$)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .01$)

B: التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي

يتضح من الجدول (18.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) لأبعاد

القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في

التميز المؤسسي من خلال التميز في النتائج الرئيسية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق

القدس، ويلاحظ أن أبعاد: (التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي) قد فسرت معاً (35%)، من نسبة

التباين في مستوى التميز المؤسسي من خلال التميز في النتائج الرئيسية في الشركات الصناعية

الكبرى جنوب شرق القدس، أما فيما يتعلق بأبعاد (الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية)، فقد تم

استبعادها من النموذج لأنها لا تسهم بشكل دال إحصائياً، وتشير النتائج الى معنوية النموذج، حيث

بلغت قيمة (ف) الاحصائية (19.725) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة بالمتغير التابع التميز المؤسسي من خلال التميز في النتائج الرئيسية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $(\hat{y} = 1.24 + 0.38 X_1 + 0.33 X_2)$ ، حيث تمثل \hat{y} : التميز المؤسسي من خلال تميز في النتائج الرئيسية، X_1 : التحفيز الإلهامي، X_2 : التأثير المثالي. أي كلما تغير مجال التحفيز الإلهامي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في التميز المؤسسي من خلال تميز في النتائج الرئيسية بمقدار (0.38)، وكلما تغير مجال التأثير المثالي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في التميز المؤسسي من خلال التميز في النتائج الرئيسية بمقدار (0.33).

السؤال الرابع: هل توجد فروق جوهرية في آراء المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل)؟

وللإجابة عن السؤال الرابع كان لا بد من فحص الفرضية الآتية:

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل). واشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (19.4) تبين ذلك:

الجدول (19.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد مقياس القيادة التحويلية في

الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	نكر	47	4.16	0.53	0.66	0.51
	أنثى	23	4.08	0.42		
التحفيز الإلهامي	نكر	47	3.88	0.66	0.17	0.86
	أنثى	23	3.85	0.54		
الاستثارة الفكرية	نكر	47	3.82	0.74	-0.67	0.51
	أنثى	23	3.93	0.43		
الاعتبار الفردي	نكر	47	3.75	0.81	-0.82	0.42
	أنثى	23	3.91	0.59		
الدرجة الكلية	نكر	47	3.92	0.59	-0.22	0.83
	أنثى	23	3.95	0.44		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس

القيادة التحويلية وأبعاده جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي

تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي،

التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق

القدس تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير الجنس تُعزى لمتغير العمر.

استُخرجت المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس، وجاءت النتائج كما هو مُوضح بالجدول (20.4).

جدول (20.4): المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في

جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير العمر

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	أقل من 30 سنة	33	4.16	0.52
	من 30 سنة - 40 سنة	23	4.04	0.42
	أكثر من 40 سنة	14	4.25	0.54
التحفيز الإلهامي	أقل من 30 سنة	33	3.99	0.51
	من 30 سنة - 40 سنة	23	3.66	0.75
	أكثر من 40 سنة	14	3.92	0.58
الاستشارة الفكرية	أقل من 30 سنة	33	4.04	0.59
	من 30 سنة - 40 سنة	23	3.59	0.67
	أكثر من 40 سنة	14	3.86	0.65
الاعتبار الفردي	أقل من 30 سنة	33	3.94	0.66
	من 30 سنة - 40 سنة	23	3.61	0.87
	أكثر من 40 سنة	14	3.80	0.67
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	33	4.04	0.50
	من 30 سنة - 40 سنة	23	3.74	0.57
	أكثر من 40 سنة	14	3.97	0.53

يتضح من خلال الجدول (20.4): وجود فروق ظاهرية بين المُتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمتغير العمر، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول

(21.4).

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
0.46	0.80	0.20	2	0.39	بين المجموعات	التأثير المثالي
		0.25	67	16.43	داخل المجموعات	
			69	16.82	المجموع	
0.14	2.00	0.74	2	1.49	بين المجموعات	التحفيز الإلهامي
		0.37	67	24.91	داخل المجموعات	
			69	26.40	المجموع	
0.04*	3.53	1.39	2	2.78	بين المجموعات	الاستثارة الفكرية
		0.39	67	26.40	داخل المجموعات	
			69	29.18	المجموع	
0.26	1.37	0.74	2	1.48	بين المجموعات	الاعتبار الفردي
		0.54	67	36.31	داخل المجموعات	
			69	37.79	المجموع	
0.12	2.20	0.62	2	1.24	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.28	67	18.79	داخل المجموعات	
			69	20.02	المجموع	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (21.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية وأبعاده جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ما عدا بُعد الاستثارة الفكرية وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير الجنس تُعزى لمتغير العمر.

وللتعرف على مصدر الفروق لبُعد الاستثارة الفكرية تبعاً لمتغير العمر استخدم اختبار (شيفيه) كما هو مبين في الجدول (22.4).

جدول (22.4): يوضح نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لُبُعد الاستثارة الفكرية تبعاً لمتغير العمر

البُعد	العمر (I)	العمر (J)	الفرق في المتوسطات الحسابية
الاستثارة الفكرية	أقل من 30 سنة	من 30 سنة - 40 سنة	.45323*
		أكثر من 40 سنة	0.18615
	من 30 سنة - 40 سنة	أقل من 30 سنة	-.45323*
		أكثر من 40 سنة	-.26708-
	أكثر من 40 سنة	أقل من 30 سنة	-.18615-
		من 30 سنة - 40 سنة	0.26708

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (22.4): وجود فروق دالّة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لُبُعد (الاستثارة الفكرية) تبعاً لمتغير العمر بين الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) من جهة، والفئة العمرية (من 30 سنة-40 سنة)) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح للعاملين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (23.4).

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	دبلوم فأقل	13	4.21	0.32
	بكالوريوس	44	4.09	0.56
	دراسات عليا	13	4.21	0.38
التحفيز الإلهامي	دبلوم فأقل	13	3.89	0.56
	بكالوريوس	44	3.84	0.70

0.37	3.95	13	دراسات عليا	الاستثارة الفكرية
0.56	3.73	13	دبلوم فأقل	
0.73	3.87	44	بكالوريوس	
0.45	3.93	13	دراسات عليا	
0.72	3.69	13	دبلوم فأقل	الاعتبار الفردي
0.81	3.78	44	بكالوريوس	
0.46	3.97	13	دراسات عليا	
0.42	3.90	13	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية
0.61	3.91	44	بكالوريوس	
0.37	4.02	13	دراسات عليا	

يتضح من خلال الجدول (23.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً

لمُتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما في الجدول (24.4).

جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد القيادة

التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمُتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	النُبع
0.64	0.46	0.11	2	0.23	بين المجموعات	التأثير المتالي
		0.25	67	16.59	داخل المجموعات	
			69	16.82	المجموع	
0.86	0.15	0.06	2	0.12	بين المجموعات	التحفيز الإلهامي
		0.39	67	26.28	داخل المجموعات	
			69	26.40	المجموع	
0.70	0.37	0.16	2	0.32	بين المجموعات	الاستثارة الفكرية
		0.43	67	28.87	داخل المجموعات	
			69	29.18	المجموع	
0.61	0.50	0.28	2	0.56	بين المجموعات	الاعتبار الفردي
		0.56	67	37.24	داخل المجموعات	
			69	37.79	المجموع	
0.78	0.25	0.07	2	0.15	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.30	67	19.87	داخل المجموعات	
			69	20.02	المجموع	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)

يتبين من الجدول (24.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية وأبعاده جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (25.4).

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	أقل من 5 سنوات	27	4.07	0.39
	من 5 إلى 9 سنوات	18	4.21	0.63
	من 10 إلى 15 سنة	13	4.06	0.43
	أكثر من 15 سنة	12	4.27	0.56
التحفيز الإلهامي	أقل من 5 سنوات	27	3.87	0.42
	من 5 إلى 9 سنوات	18	4.07	0.55
	من 10 إلى 15 سنة	13	3.51	1.01
	أكثر من 15 سنة	12	3.96	0.41
الاستشارة الفكرية	أقل من 5 سنوات	27	3.92	0.52
	من 5 إلى 9 سنوات	18	4.02	0.56
	من 10 إلى 15 سنة	13	3.48	0.94
	أكثر من 15 سنة	12	3.88	0.57

0.59	3.78	27	أقل من 5 سنوات	الاعتبار الفردي
0.69	4.01	18	من 5 إلى 9 سنوات	
1.09	3.46	13	من 10 إلى 15 سنة	
0.60	3.92	12	أكثر من 15 سنة	
0.40	3.92	27	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.52	4.09	18	من 5 إلى 9 سنوات	
0.78	3.65	13	من 10 إلى 15 سنة	
0.46	4.02	12	أكثر من 15 سنة	

يتضح من خلال الجدول (25.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في

الجدول (26.4).

جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد القيادة

التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
0.56	0.69	0.17	3	0.51	بين المجموعات	التأثير المثالي
		0.25	66	16.31	داخل المجموعات	
			69	16.82	المجموع	
0.08	2.37	0.86	3	2.56	بين المجموعات	التحفيز الإلهامي
		0.36	66	23.83	داخل المجموعات	
			69	26.40	المجموع	
0.13	1.98	0.80	3	2.41	بين المجموعات	الاستشارة الفكرية
		0.41	66	26.77	داخل المجموعات	
			69	29.18	المجموع	
0.22	1.53	0.82	3	2.45	بين المجموعات	الاعتبار الفردي
		0.54	66	35.34	داخل المجموعات	
			69	37.79	المجموع	
0.14	1.87	0.52	3	1.57	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.28	66	18.45	داخل المجموعات	
			69	20.02	المجموع	

يتبين من الجدول (26.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية وأبعاد (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير مكان العمل.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (27.4).

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في

جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير مكان العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	الأبعاد
0.51	4.10	30	شركة سنيورة	التأثير المثالي
0.49	4.29	25	شركة سجائر القدس	
0.43	3.98	15	حمودة للألبان والمنتجات الغذائية	
0.52	3.95	30	شركة سنيورة	التحفيز الإلهامي
0.79	3.87	25	شركة سجائر القدس	
0.48	3.71	15	حمودة للألبان والمنتجات الغذائية	
0.64	3.84	30	شركة سنيورة	الاستثارة الفكرية
0.72	3.93	25	شركة سجائر القدس	

0.57	3.76	15	حمودة للألبان والمنتجات الغذائية	الاعتبار الفردي
0.74	3.74	30	شركة سنيورة	
0.85	3.92	25	شركة سجائر القدس	
0.55	3.72	15	حمودة للألبان والمنتجات الغذائية	الدرجة الكلية
0.50	3.92	30	شركة سنيورة	
0.65	4.01	25	شركة سجائر القدس	
0.51	4.10	30	شركة سنيورة	

يتضح من خلال الجدول (27.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمُتغير مكان العمل، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (28.4).

جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمُتغير مكان العمل

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	التأثير
0.13	2.10	0.50	2	0.99	بين المجموعات	التأثير المثالي
		0.24	67	15.83	داخل المجموعات	
			69	16.82	المجموع	
0.50	0.71	0.27	2	0.54	بين المجموعات	التحفيز الإلهامي
		0.39	67	25.85	داخل المجموعات	
			69	26.40	المجموع	
0.72	0.33	0.14	2	0.28	بين المجموعات	الاستثارة الفكرية
		0.43	67	28.90	داخل المجموعات	
			69	29.18	المجموع	
0.62	0.49	0.27	2	0.54	بين المجموعات	الاعتبار الفردي
		0.56	67	37.25	داخل المجموعات	
			69	37.79	المجموع	
0.49	0.73	0.21	2	0.43	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.29	67	19.60	داخل المجموعات	
			69	20.02	المجموع	

يتبين من الجدول (28.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية وأبعاد (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير مكان العمل.

السؤال الخامس: هل توجد فروق جوهرية في آراء المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل)؟

وللإجابة عن السؤال كان لا بد من فحص الفرضية الآتية:

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

ولفحص الفرضية الثالثة كان لا بد من فحص الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (29.4) تبين ذلك:

الجدول (29.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد مقياس التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تميز الاستراتيجية	نكر	47	4.03	0.51	0.05	0.96
	أنثى	23	4.02	0.51		
تميز الأفراد (العاملين)	نكر	47	3.73	0.82	-0.40	0.69
	أنثى	23	3.81	0.72		
العمليات والمنتجات والخدمات	نكر	47	4.19	0.53	1.20	0.24
	أنثى	23	4.03	0.49		
الشراكات والموارد	نكر	47	4.20	0.51	0.75	0.45
	أنثى	23	4.10	0.50		
نتائج أصحاب المصالح	نكر	47	4.10	0.54	-0.07	0.94
	أنثى	23	4.11	0.51		
النتائج الرئيسية للشركة	نكر	47	4.07	0.64	0.20	0.85
	أنثى	23	4.04	0.48		
الدرجة الكلية	نكر	47	4.06	0.49	0.30	0.77
	أنثى	23	4.02	0.45		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (29.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التميز المؤسسي وأبعاده جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل

الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمُتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمُتغير الجنس تُعزى لمُتغير العمر.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس، وجاءت النتائج كما هو مُوضح بالجدول (30.4).

جدول (30.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمُتغير العمر

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تميز الاستراتيجية	أقل من 30 سنة	33	4.15	0.46
	من 30 سنة - 40 سنة	23	3.89	0.53
	أكثر من 40 سنة	14	3.96	0.53
تميز الأفراد (العاملين)	أقل من 30 سنة	33	3.90	0.72
	من 30 سنة - 40 سنة	23	3.62	0.89
	أكثر من 40 سنة	14	3.65	0.74
العمليات والمنتجات والخدمات	أقل من 30 سنة	33	4.14	0.51
	من 30 سنة - 40 سنة	23	4.05	0.49
	أكثر من 40 سنة	14	4.25	0.60
الشراكات والموارد	أقل من 30 سنة	33	4.20	0.54
	من 30 سنة - 40 سنة	23	4.11	0.43
	أكثر من 40 سنة	14	4.19	0.54

0.50	4.11	33	أقل من 30 سنة	نتائج أصحاب المصالح
0.55	4.08	23	من 30 سنة - 40 سنة	
0.58	4.13	14	أكثر من 40 سنة	
0.64	4.06	33	أقل من 30 سنة	النتائج الرئيسية للشركة
0.52	4.05	23	من 30 سنة - 40 سنة	
0.58	4.10	14	أكثر من 40 سنة	
0.49	4.09	33	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية
0.43	3.98	23	من 30 سنة - 40 سنة	
0.54	4.06	14	أكثر من 40 سنة	

يتضح من خلال الجدول (30.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً

لمتغير العمر، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي

(One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (31.4).

جدول (31.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد التميز

المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير العمر

النُبة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
تميز الاستراتيجية	بين المجموعات	0.95	2	0.48	1.94	0.15
	داخل المجموعات	16.42	67	0.25		
	المجموع	17.37	69			
تميز الأفراد (العاملين)	بين المجموعات	1.25	2	0.63	1.02	0.37
	داخل المجموعات	41.14	67	0.61		
	المجموع	42.39	69			
العمليات والمنتجات والخدمات	بين المجموعات	0.33	2	0.17	0.61	0.55
	داخل المجموعات	18.24	67	0.27		
	المجموع	18.57	69			
الشراكات والموارد	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.22	0.80
	داخل المجموعات	17.44	67	0.26		
	المجموع	17.56	69			
نتائج أصحاب المصالح	بين المجموعات	0.02	2	0.01	0.04	0.97
	داخل المجموعات	19.01	67	0.28		
	المجموع	19.03	69			
النتائج الرئيسية للشركة	بين المجموعات	0.03	2	0.01	0.04	0.96
	داخل المجموعات	23.59	67	0.35		
	المجموع	23.62	69			

النُبة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة * الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.19	2	0.09	0.41	0.67
	داخل المجموعات	15.43	67	0.23		
	المجموع	15.61	69			

يتبين من الجدول (31.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التميز المؤسسي وأبعاده جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (32.4).

جدول (32.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تميز الاستراتيجية	دبلوم فأقل	13	4.04	0.44
	بكالوريوس	44	4.02	0.55
	دراسات عليا	13	4.04	0.44

0.79	3.75	13	دبلوم فأقل	تميز الأفراد (العاملين)
0.86	3.75	44	بكالوريوس	
0.49	3.80	13	دراسات عليا	
0.40	4.13	13	دبلوم فأقل	العمليات والمنتجات والخدمات
0.56	4.16	44	بكالوريوس	
0.49	4.07	13	دراسات عليا	
0.51	4.13	13	دبلوم فأقل	الشراكات والموارد
0.53	4.16	44	بكالوريوس	
0.43	4.24	13	دراسات عليا	
0.42	4.18	13	دبلوم فأقل	نتائج أصحاب المصالح
0.58	4.10	44	بكالوريوس	
0.42	4.06	13	دراسات عليا	
0.49	4.12	13	دبلوم فأقل	النتائج الرئيسية للشركة
0.57	4.11	44	بكالوريوس	
0.71	3.85	13	دراسات عليا	
0.41	4.06	13	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية
0.52	4.05	44	بكالوريوس	
0.42	4.01	13	دراسات عليا	

يتضح من خلال الجدول (32.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (33.4).

جدول (33.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النُبع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
تميز الاستراتيجية	بين المجموعات	0.01	2	0.00	0.01	0.99
	داخل المجموعات	17.36	67	0.26		
	المجموع	17.37	69			
تميز الأفراد (العاملين)	بين المجموعات	0.03	2	0.02	0.02	0.98
	داخل المجموعات	42.36	67	0.63		
	المجموع	42.39	69			
العمليات والمنتجات والخدمات	بين المجموعات	0.08	2	0.04	0.14	0.87

النُّبْد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	داخل المجموعات	18.49	67	0.28		
	المجموع	18.57	69			
الشراكات والموارد	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.20	0.82
	داخل المجموعات	17.45	67	0.26		
	المجموع	17.56	69			
نتائج أصحاب المصالح	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.18	0.84
	داخل المجموعات	18.93	67	0.28		
	المجموع	19.03	69			
النتائج الرئيسية للشركة	بين المجموعات	0.75	2	0.38	1.10	0.34
	داخل المجموعات	22.86	67	0.34		
	المجموع	23.62	69			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.03	2	0.01	0.05	0.95
	داخل المجموعات	15.59	67	0.23		
	المجموع	15.61	69			

يتبين من الجدول (33.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التميز المؤسسي وأبعاده جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمُتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى

لمتغير سنوات الخبرة.

استُخرجت المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات

الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس، وجاءت النتائج كما هو مُوضح بالجدول (34.4).

جدول (34.4): المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تميز الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	27	4.01	0.43
	من 5 إلى 9 سنوات	18	4.19	0.48
	من 10 إلى 15 سنة	13	3.83	0.65
	أكثر من 15 سنة	12	4.03	0.48
تميز الأفراد (العاملين)	أقل من 5 سنوات	27	3.86	0.64
	من 5 إلى 9 سنوات	18	3.87	0.68
	من 10 إلى 15 سنة	13	3.41	1.20
	أكثر من 15 سنة	12	3.75	0.63
العمليات والمنتجات والخدمات	أقل من 5 سنوات	27	4.10	0.47
	من 5 إلى 9 سنوات	18	4.00	0.50
	من 10 إلى 15 سنة	13	4.24	0.62
	أكثر من 15 سنة	12	4.31	0.53
الشراكات والموارد	أقل من 5 سنوات	27	4.14	0.52
	من 5 إلى 9 سنوات	18	4.21	0.42
	من 10 إلى 15 سنة	13	4.12	0.66
	أكثر من 15 سنة	12	4.22	0.45
نتائج أصحاب المصالح	أقل من 5 سنوات	27	4.10	0.42
	من 5 إلى 9 سنوات	18	4.08	0.56
	من 10 إلى 15 سنة	13	4.12	0.73
	أكثر من 15 سنة	12	4.14	0.49
النتائج الرئيسية للشركة	أقل من 5 سنوات	27	3.96	0.58
	من 5 إلى 9 سنوات	18	4.12	0.58
	من 10 إلى 15 سنة	13	4.12	0.67
	أكثر من 15 سنة	12	4.14	0.53
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	27	4.03	0.43
	من 5 إلى 9 سنوات	18	4.07	0.46
	من 10 إلى 15 سنة	13	3.99	0.64
	أكثر من 15 سنة	12	4.11	0.45

يتضح من خلال الجدول (34.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (35.4).

جدول (35.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

التباعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى دلالة *
تميز الاستراتيجية	بين المجموعات	1.00	3	0.34	1.35	0.27
	داخل المجموعات	16.37	66	0.25		
	المجموع	17.37	69			
تميز الأفراد (العاملين)	بين المجموعات	2.11	3	0.70	1.15	0.34
	داخل المجموعات	40.28	66	0.61		
	المجموع	42.39	69			
العمليات والمنتجات والخدمات	بين المجموعات	0.85	3	0.29	1.06	0.37
	داخل المجموعات	17.71	66	0.27		
	المجموع	18.57	69			
الشراكات والموارد	بين المجموعات	0.14	3	0.05	0.17	0.92
	داخل المجموعات	17.42	66	0.26		
	المجموع	17.56	69			
نتائج أصحاب المصالح	بين المجموعات	0.03	3	0.01	0.03	0.99
	داخل المجموعات	19.01	66	0.29		
	المجموع	19.03	69			
النتائج الرئيسية للشركة	بين المجموعات	0.45	3	0.15	0.42	0.74
	داخل المجموعات	23.17	66	0.35		
	المجموع	23.62	69			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.10	3	0.03	0.14	0.93
	داخل المجموعات	15.51	66	0.24		
	المجموع	15.61	69			

يتبين من الجدول (35.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التميز المؤسسي وأبعاده جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمُتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمُتغير مكان العمل.

استُخرجت المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس، وجاءت النتائج كما هو مُوضح بالجدول (36.4).

جدول (36.4): المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمُتغير مكان العمل

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تميز الاستراتيجية	شركة سنيورة	30	4.09	0.41
	شركة سجائر القدس	25	4.05	0.62
	حمودة للألبان والمنتجات الغذائية	15	3.87	0.43
تميز الأفراد (العاملين)	شركة سنيورة	30	3.70	0.72
	شركة سجائر القدس	25	3.82	0.93
	حمودة للألبان والمنتجات الغذائية	15	3.78	0.67
العمليات والمنتجات والخدمات	شركة سنيورة	30	4.22	0.47
	شركة سجائر القدس	25	4.16	0.55
	حمودة للألبان والمنتجات الغذائية	15	3.91	0.53
الشراكات والموارد	شركة سنيورة	30	4.11	0.46
	شركة سجائر القدس	25	4.31	0.55
	حمودة للألبان والمنتجات الغذائية	15	4.04	0.48
نتائج أصحاب المصالح	شركة سنيورة	30	4.12	0.54
	شركة سجائر القدس	25	4.10	0.57

0.44	4.08	15	حمودة للألبان والمنتجات الغذائية	النتائج الرئيسية للشركة
0.54	4.10	30	شركة سنيورة	
0.59	4.13	25	شركة سجائر القدس	
0.66	3.87	15	حمودة للألبان والمنتجات الغذائية	الدرجة الكلية
0.41	4.06	30	شركة سنيورة	
0.56	4.10	25	شركة سجائر القدس	
0.47	3.93	15	حمودة للألبان والمنتجات الغذائية	

يتضح من خلال الجدول (36.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمتغير مكان العمل، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في

الجدول (37.4).

جدول (37.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد التميز

المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس تبعاً لمتغير مكان العمل

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	التباعد
0.37	1.01	0.26	2	0.51	بين المجموعات	تميز الاستراتيجية
		0.25	67	16.86	داخل المجموعات	
			69	17.37	المجموع	
0.83	0.18	0.12	2	0.23	بين المجموعات	تميز الأفراد (العاملين)
		0.63	67	42.16	داخل المجموعات	
			69	42.39	المجموع	
0.16	1.91	0.50	2	1.00	بين المجموعات	العمليات والمنتجات والخدمات
		0.26	67	17.56	داخل المجموعات	
			69	18.57	المجموع	
0.18	1.76	0.44	2	0.87	بين المجموعات	الشراكات والموارد
		0.25	67	16.68	داخل المجموعات	
			69	17.56	المجموع	
0.98	0.03	0.01	2	0.01	بين المجموعات	نتائج أصحاب المصالح
		0.28	67	19.02	داخل المجموعات	
			69	19.03	المجموع	
0.34	1.10	0.37	2	0.75	بين المجموعات	النتائج الرئيسية للشركة
		0.34	67	22.87	داخل المجموعات	
			69	23.62	المجموع	

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	التباعد
0.55	0.60	0.14	2	0.27	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.23	67	15.34	داخل المجموعات	
			69	15.61	المجموع	

يتبين من الجدول (37.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التميز المؤسسي وأبعاده جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمُتغير مكان العمل.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

5.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته

2.5 التّوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

تناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، مع مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، إضافة إلى تفسير هذه النتائج وبيان دلالاتها، تمهيداً لعرض التوصيات المستخلصة في ضوء ما أفرزته النتائج.

1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

تشير النتائج إلى أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة بين الشركات المشاركة في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.92) بانحراف معياري (0.54)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة يعتقدون أن الشركات المشاركة في الدراسة تُولي اهتماماً واضحاً بتبني أساليب القيادة الحديثة التي تركز على تحفيز العاملين، وتمكينهم، وتشجيع الابتكار والمبادرة الفردية داخل بيئة العمل. ويعكس وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير المستمر، حيث يسعى مديري هذه الشركات إلى تحفيز فرق العمل من خلال الرؤية المشتركة، والقدوة الشخصية، والتواصل الإيجابي. ويُفسر ذلك أيضاً بأن المديرين في هذه الشركات يملكون مهارات قيادية فعالة تؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين وتسهم في تعزيز دافعيتهم نحو الأداء المتميز، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الشركات وتعزيز تنافسيتها في السوق. وعند تحليل الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية نجد ما يلي:

1-التأثير المثالي: حصل على متوسط (4.14) مع نسبة اتفاق كلية (82.2%) (35.2% أتفق بشدة + 47.0% أتفق)، وهو الأعلى بين الأبعاد الأربعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري هذه الشركات محل الدراسة يتمتعون بقدرة قوية على أن يكونوا قدوة ومصدر إلهام للعاملين، من خلال سلوكهم الإيجابي، واتساق أقوالهم مع أفعالهم، وتمسكهم بالقيم المهنية والأخلاقية في العمل. ويُعزى هذا الارتفاع إلى أن القائد التحويلي يُنظر إليه كنموذج يُحتذى به في النزاهة والانضباط، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل بينه وبين العاملين. كما يُظهر ذلك أن العاملين يشعرون بأن قادتهم يتميزون ب شخصية مؤثرة قادرة على إلهام الآخرين، وتحفيزهم على الالتزام بأهداف المنظمة والعمل بروح الفريق.

2-التحفيز الإلهامي: سجل متوسط (3.87) مع نسبة اتفاق كلية (70.4%) (23.9% أتفق بشدة + 46.5% أتفق)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري هذه الشركات محل الدراسة يمارسون بدرجة مرتفعة نسبياً سلوكيات تشجع العاملين وتلهمهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بروح إيجابية. ويُعزى ذلك إلى قدرة المدراء على تحفيز المرؤوسين من خلال بث الحماس، وتوضيح الرؤية المستقبلية، وربط الأهداف الفردية بالأهداف العامة للمؤسسة. كما يشير هذا المستوى المرتفع من التحفيز إلى أن المديرين ينجحون في خلق بيئة عمل داعمة تشجع الإبداع والمبادرة، مما يزيد من التزام العاملين برؤية المؤسسة ويعزز من دافعيتهم لتحقيق الإنجاز.

3-الاستئارة الفكرية: جاء بمتوسط (3.86) ونسبة اتفاق كلية (67.6%) (27.4% أتفق بشدة + 40.2% أتفق)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري هذه الشركات يولون اهتماماً واضحاً بتشجيع الابتكار والتفكير النقدي بين العاملين، من خلال تحفيزهم على طرح الأفكار الجديدة وتبني الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه بيئة العمل. ويُظهر هذا التوجه إيمان المديرين بأهمية تعزيز القدرات الفكرية للعاملين وتفعيل مشاركتهم الذهنية في تطوير أساليب العمل. كما يشير

إلى أن القيادة في هذه الشركات تعتمد على خلق مناخ تنظيمي محفّز للتجديد والتفكير الحر، مما يسهم في بناء ثقافة مؤسسية تدعم الإبداع وتساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

4- الاعتبار الفردي: حصل على متوسط (3.86) مع نسبة اتفاق كلية (66.7%) (26.4% أتفق بشدة + 40.3% أتفق)، ويعزو الباحث أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري هذه الشركات يهتمون بعاملهم على المستوى الفردي، حيث يسعون إلى فهم احتياجاتهم المهنية والشخصية ومراعاتها ضمن بيئة العمل، ما يعكس أسلوب قيادة إنسانياً يقوم على التقدير والاحترام المتبادل. كما يشير ذلك إلى أن المديرين يحرصون على تقديم الدعم والتوجيه الفردي، وتشجيع العاملين على التطور المهني بما يتناسب مع قدراتهم واهتماماتهم. ويُظهر هذا الاهتمام بالاعتبار الفردي أن القيادة في هذه الشركات تسعى إلى بناء علاقات قائمة على الثقة والتواصل الفعّال، مما يساهم في رفع معنويات العاملين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقور وبن شيخ، 2025)، والتي بينت أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية كانت عالية وبمتوسط حسابي (3.80) وبوزن نسبي (76%)، كما اتفقت مع دراسة (حمد، 2024)، والتي بينت مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية، التأثير، الاعتبارات الفكرية، التحفيز الفكري) في القيادة العامة لشرطة الشارقة مستويات مرتفعة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.88) وبوزن نسبي قدره (77.5%).

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى ممارسة القيادة التحويلية قد تكون تأثرت بدرجة محدودة بتحيز الاستجابة الاجتماعية، حيث يميل بعض أفراد العينة من الإداريين والمشرفين في الإدارة الوسطى، إلى إعطاء تقديرات إيجابية لممارسات القيادة التحويلية، انطلاقاً من الرغبة في إظهار بيئة العمل بصورة إيجابية أو اتساق مع التوقعات التنظيمية. ومع ذلك، فإن النتائج التي

توصلت إليها الدراسة تُظهر مستوى من الاتساق الداخلي بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، إضافة إلى توافقها مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، الأمر الذي يعزز من موثوقيتها. كما أن الإجراءات التي اتخذها الباحث لضمان سرية الاستجابات وصياغة الفقرات بأسلوب محايد تسهم في الحد من أثر هذا التحيز، مما يشير إلى أن تحيز الاستجابة الاجتماعية - إن وُجد - لم يكن ذا تأثير جوهري على الاتجاه العام لنتائج القيادة التحويلية.

2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

تعتقد عينة الدراسة أن مديري الشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس يطبقون مبادئ التميز المؤسسي بشكل واضح وفعال، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.05) مع انحراف معياري (0.48). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك العينة لأهمية الإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي، والتزامهم بتحقيق توازن بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركات بكفاءة. كما يشير إلى مستوى عالٍ من الانسجام بين أهداف الشركات وتنفيذها العملي، مما يعزز الثقة في الإدارة وقدرتها على قيادة التغيير المؤسسي. وعند تحليل الأبعاد الستة للتميز المؤسسي ومناقشتها نجد ما يلي:

1- تميز الاستراتيجية

بلغ المتوسط لتمييز الاستراتيجية (4.03) مع انحراف معياري (0.50) وتقدير مرتفع. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري هذه الشركات يتبعون رؤى استراتيجية واضحة ومحددة، بما يضمن توجيه الجهود نحو أهداف قابلة للقياس والتنفيذ. ويعكس ذلك حرص الإدارة

على التخطيط المستقبلي ووضع سياسات تعزز استدامة الشركات. كما يدل على قدرة المديرين على التكيف مع المتغيرات البيئية وتوجيه المؤسسات نحو النمو والابتكار المستمر.

2- تميز الأفراد (العاملين)

بلغ المتوسط لتميز الأفراد (العاملين) (3.76) مع انحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري الشركات يهتمون بالعاملين وتطوير قدراتهم، مع مراعاة احتياجاتهم المهنية والشخصية، حيث بلغ المتوسط. ويُظهر ذلك التزام الإدارات بتعزيز روح الفريق والولاء الوظيفي، مع التركيز على برامج التدريب والتحفيز المستمر. كما يعكس أهمية الاستثمار في العنصر البشري كأحد محركات الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

3- العمليات والمنتجات والخدمات

بلغ المتوسط للعمليات والمنتجات والخدمات (4.13) مع انحراف معياري (0.52) وتقدير مرتفع. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري هذه الشركات يعملون على تحسين جودة العمليات والخدمات والمنتجات بشكل مستمر، حيث يعكس ذلك التزام الإدارة بالابتكار والتحسين المستمر، وقدرتها على الاستجابة لمتطلبات السوق وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة. كما يدل على فعالية نظم المتابعة والتقييم لضمان تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة.

4- الشراكات والموارد

بلغ المتوسط (4.17) مع انحراف معياري (0.50) وتقدير مرتفع. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري الشركات يتمتعون بقدرة عالية على إدارة الموارد وبناء شراكات فعالة، حيث سجل هذا المجال أعلى متوسط ويشير ذلك إلى حرص الإدارة على استثمار الموارد المادية والبشرية والتقنية لتعزيز استدامة الشركة وتحقيق النمو المستدام. كما يعكس اهتمامهم بتعزيز التعاون والشراكات الاستراتيجية التي تدعم أهداف المؤسسات على المدى الطويل.

5- نتائج أصحاب المصالح

بلغ المتوسط (4.10) مع انحراف معياري (0.53) وتقدير مرتفع. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري الشركات يهتمون برضا أصحاب المصالح والحفاظ على علاقات جيدة معهم، حيث بلغ المتوسط ويعكس ذلك مستوى عالٍ من الشفافية والمسؤولية تجاه العاملين والعملاء والشركاء. كما يشير إلى أن القرارات الإدارية تراعي مصالح الأطراف المختلفة لضمان استدامة الأعمال وتعزيز العلاقات المؤسسية المستقرة.

6- النتائج الرئيسية للشركة

بلغ المتوسط (4.06) مع انحراف معياري (0.59) وتقدير مرتفع. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري الشركات يحققون نتائج تشغيلية ومالية إيجابية، ويعكس ذلك كفاءة الإدارة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وقدرتها على توجيه الموارد لتحقيق الأهداف المؤسسية. كما يشير إلى قدرة المديرين على تحقيق الأداء المستدام وتحسين النتائج التنظيمية بما يعزز تنافسية الشركة في السوق.

واتفقت مع نتيجة دراسة (حمد، 2024)، والتي بينت وحقق التميز الأمني من خلال إدارة المواهب لدى القيادات الشريطية بشرطة الشارقة مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وبوزن نسبي قدره (79.7%).

في حين اختلفت مع نتيجة دراسة (مصطفى وآخرون، 2024)، والتي بينت وجود بعض المؤشرات التي تشير إلى قصور في أبعاد التميز المؤسسي بقطاع الاتصالات المصري وفقاً للنموذج الأوروبي إصدار 2020، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (شقور وبن شيخ، 2025)، والتي بينت أن الدرجة الكلية لمستوى التميز المؤسسي لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.34) وبوزن نسبي (68.8%).

وفيما يتعلق بنتائج التميز المؤسسي، يُحتمل أن يكون تحيز الاستجابة الاجتماعية قد أسهم بدرجة محدودة في ارتفاع بعض المتوسطات الحسابية، وذلك نتيجة ميل المبحوثين إلى تقييم مستوى التميز المؤسسي في شركاتهم بصورة إيجابية، خاصة في ظل ارتباط مفهوم التميز المؤسسي بالأداء والجودة والصورة التنظيمية.

ومع ذلك، فإن النتائج التي أظهرت تبايناً بين أبعاد التميز المؤسسي، وعدم تجانس مستوياتها بشكل مطلق، تشير إلى أن استجابات أفراد العينة لم تكن نمطية أو مبالغاً فيها. كما أن اتساق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة في بيئات صناعية مشابهة يعزز من مصداقيتها، ويحد من الأثر المحتمل لتحيز الاستجابة الاجتماعية عند تفسير نتائج التميز المؤسسي.

3.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

ما أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس؟

ولمناقشة نتائج السؤال الثالث كان لا بد من مناقشة نتائج الأسئلة الفرعية:

1- أظهرت نتائج السؤال الأول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (الاعتبار الفردي، التحفيز الإلهامي) في التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس، فسرت نسبة (60.4%)، من نسبة التباين في مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز الاستراتيجية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري الشركات يمتلكون قدرة متميزة على توجيه الشركات نحو تحقيق أهداف استراتيجية واضحة، من خلال تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق نحو رؤية مشتركة، مع إيلاء

اهتمام فردي لتطوير مهاراتهم وتحقيق أعلى مستويات الأداء، كما يشير ذلك إلى إدراك المشاركين بأن القيادة التحويلية تساهم بشكل فعال في تعزيز الابتكار وتحسين العمليات وضمان التوافق بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للشركة، مما يسهم في تعزيز مستوى التميز المؤسسي بشكل عام.

2- أظهرت نتائج السؤال الثاني وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (الاعتبار الفردي، والتحفيز الإلهامي) في التميز المؤسسي من خلال تميز العاملين في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. وفسرت معاً (70%)، من نسبة التباين في مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز العاملين في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري الشركات يهتمون بتطوير مهارات وكفاءات العاملين، ويحفزونهم لتحقيق الأداء الأمثل، مع تقدير الجهود الفردية وتعزيز روح المبادرة والإبداع، مما يسهم في رفع مستوى التميز المؤسسي بشكل ملموس.

3- أظهرت نتائج السؤال الثالث وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي) في التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. وفسرت معاً (31%)، من نسبة التباين في مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز العمليات والمنتجات في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري الشركات يسعون لتطبيق أساليب قيادة تحفيزية تؤثر إيجابياً على تحسين جودة العمليات والمنتجات، مع تبني الممارسات الابتكارية وتعزيز معايير الكفاءة والجودة داخل بيئة العمل، مما يدعم مستوى التميز المؤسسي في هذا المجال.

4- أظهرت نتائج السؤال الرابع وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي) في التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. وفسرت معاً (40%)، من نسبة التباين في مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز الشراكات والموارد في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري الشركات يعملون على بناء شراكات استراتيجية قوية واستثمار الموارد بشكل فعال لدعم أهداف الشركة، مع تعزيز روح التعاون والالتزام بين الفرق المختلفة، مما يسهم في رفع مستوى التميز المؤسسي وتحقيق نتائج أفضل في إدارة الشراكات والموارد.

5- أظهرت نتائج السؤال الخامس وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي)، في التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. وفسرت معاً (36%)، من نسبة التباين في مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز نتائج أصحاب المصالح في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري الشركات يسعون إلى تحقيق رضا أصحاب المصالح من خلال وضع أهداف واضحة، وتحفيز الفرق على الالتزام بمعايير الجودة، وتعزيز ثقافة الشفافية والمسؤولية، مما يسهم في تحسين النتائج المرجوة وزيادة مستوى الثقة بين الشركة وأصحاب المصالح.

6- أظهرت نتائج السؤال السادس وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي)، في التميز المؤسسي من خلال تميز في النتائج الرئيسية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس. وفسرت معاً (35%)، من نسبة التباين في مستوى التميز المؤسسي من خلال تميز في النتائج الرئيسية في الشركات الصناعية

الكبرى جنوب شرق القدس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن مديري الشركات يعملون على إلهام العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز روح الالتزام والجودة في الأداء، مما ينعكس إيجاباً على النتائج التشغيلية والمالية ويعزز مكانة الشركات في بيئتها التنافسية.

واتفقت مع نتيجة دراسة (شقور وبن شيخ، 2025) والتي بينت وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، واتفقت مع نتيجة دراسة (حمد، 2024)، والتي بينت وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق القيادة التحويلية على تطبيق أبعاد التميز المؤسسي. كما اتفقت مع نتيجة دراسة (الدليمي، 2024)، والتي بينت أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم بشكل جوهري ومباشر في رفع مستوى التميز المؤسسي، حيث كان بعد التأثير المثالي الأكثر تأثيراً في بناء الثقة والاحترام بين القادة والعاملين، مما انعكس إيجاباً على التزامهم التنظيمي. كما برز التحفيز الفكري كعامل رئيس في تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وتبني أساليب جديدة لحل المشكلات وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

4.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

هل توجد فروق جوهريّة في آراء المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل)؟

ولمناقشة نتائج السؤال الرابع كان لا بد من مناقشة نتائج الأسئلة الفرعية:

1- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير

المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير الجنس.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن كلاً من الذكور والإناث من عينة الدراسة في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس يعملون ضمن بيئة تنظيمية واحدة تتسم بوضوح الأنظمة والتعليمات وتكافؤ الفرص في التعامل مع المديرين. كما أن ممارسات القيادة التحويلية - بما تتضمنه من تأثير مثالي وتحفيز إلهامي واستشارة فكرية واعتبار فردي - تُمارَس بطريقة متقاربة من قبل مديري الشركات، بحيث لا يميز المديرون بين الذكور والإناث في أسلوب تعاملهم وتحفيزهم. ويرى الباحث أن هذا التجانس في الإدراك نابع من طبيعة العمل الصناعي التي تركز على الأداء والكفاءة أكثر من الاعتبارات الشخصية أو الفوارق الجندرية، مما يجعل العاملين من كلا الجنسين يشتركون في تصوراتهم حول واقع ممارسة القيادة التحويلية.

2- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير العمر. أما فيما يتعلق ببعد الاستشارة الفكرية فقد جاءت الفروق لصالح للعاملين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة.

وتُعزى هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي) تبعاً لمتغير العمر، بأن ممارسات القيادة في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تتسم بدرجة عالية من الثبات والموضوعية، حيث يتعامل المديرون مع العاملين وفق معايير مهنية موحدة لا تتأثر بعمر

العامل أو خبرته، وإنما تُبنى على أساس الأداء والالتزام الوظيفي. وهذا يشير إلى أن جميع الفئات العمرية تتلقى نفس النمط القيادي التحفيزي والداعم داخل بيئة العمل.

أما فيما يتعلق بظهور فروق دالة لصالح العاملين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة في بعد الاستتارة الفكرية، فيُعزى ذلك إلى أن الفئة الشابة غالبًا ما تكون أكثر تقبلاً للأفكار الجديدة والتقنيات الحديثة، وأكثر انفتاحًا على أساليب التفكير الإبداعي التي يشجعها مديرو الشركات. كما أن هذه الفئة تمتلك طموحًا أكبر للتطوير الذاتي والمبادرة، ما يجعلها تتفاعل بدرجة أعلى مع القادة الذين يعززون التفكير النقدي والابتكار في العمل.

3- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستتارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزى هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي إلى أن مديري الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس يمارسون القيادة التحويلية بصورة متقاربة تجاه جميع العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الأكاديمية. فتقافة العمل في هذه الشركات تعتمد على الإنجاز والجودة والكفاءة العملية أكثر من اعتمادها على الخلفية التعليمية، مما يجعل جميع العاملين يدركون ممارسات مديري الشركات بالطريقة نفسها. كما أن طبيعة العمل الصناعي تتطلب تعاونًا جماعيًا وتكاملًا وظيفيًا بين مختلف المستويات التعليمية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، وهو ما يقلل من الفروق الإدراكية بين العاملين حاملي المؤهلات المختلفة. وبذلك يمكن القول إن العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص التي يتبعها المديرون في تعاملهم

مع العاملين تسهم في جعل تصوراتهم حول أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) متشابهة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

4- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزى هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إلى أن ممارسات القيادة التحويلية في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُطبَّق بشكل متجانس وشامل على جميع العاملين بغض النظر عن مدة خدمتهم أو خبرتهم الوظيفية. فالمديرون في هذه الشركات يحرصون على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، ويركزون على القيم التنظيمية المشتركة والتحفيز الإلهامي لجميع العاملين دون تمييز بين القدامى والجدد. كما يمكن أن يُعزى ذلك إلى أن بيئة العمل في هذه الشركات تتسم بدرجة عالية من الاستقرار التنظيمي والوضوح الإداري، مما يجعل جميع العاملين - سواء من ذوي الخبرة الطويلة أو المحدودة - يدركون ممارسات مدراء الشركات بالطريقة نفسها. إضافة إلى ذلك، فإن برامج التدريب والتطوير المستمرة تسهم في توحيد مستوى الوعي الإداري والفهم المهني بين فئات الخبرة المختلفة، الأمر الذي يقلل من احتمالية ظهور فروق في تصوراتهم نحو أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي).

5- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة

(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير مكان العمل.

وتعزى هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تبعاً لمتغير مكان العمل بأن الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعتمد على سياسات إدارية موحدة وأنظمة تنظيمية متقاربة في تطبيق مبادئ القيادة التحويلية، ما يجعل بيئة العمل متشابهة إلى حدٍ كبير في مختلف المواقع. فهذه الشركات تتبع إستراتيجيات قيادية متجانسة تقوم على التحفيز، والتطوير المستمر، والتواصل الفعال بين المديرين والعاملين، بغض النظر عن الموقع الجغرافي أو القسم الإداري داخل الشركة. كما يمكن أن يُعزى ذلك إلى أن العاملين في هذه الشركات يخضعون إلى نظام إداري مركزي يضمن العدالة والمساواة في التعامل ويعزز تطبيق أنماط قيادية موحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تشابه تصورات العاملين في جميع أماكن العمل حول أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي).

وانتقلت مع نتيجة دراسة (البقمي، 2023)، والتي بينت عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية، من خلال التركيز على أبعادها الرئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي تعزى لمتغيرات: (العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). كما انتقلت مع دراسة (الدليمي، 2024)، والتي بينت عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية في شركات صناعية عراقية متنوعة النشاط، تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومكان العمل).

5.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته

هل توجد فروق جوهرية في اراء المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة في

الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل)؟

ولمناقشة نتائج السؤال الخامس كان لا بد من مناقشة نتائج الأسئلة الفرعية:

1- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز

الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشركات والموارد، التميز في

نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق

القدس تعزى لمتغير الجنس.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن مفهوم التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى يُعدّ من القيم

التنظيمية الراسخة التي تُطبّق بشكل موحد على جميع العاملين، بغضّ النظر عن جنسهم. إذ تعتمد

هذه الشركات في سياساتها الإدارية على معايير موضوعية في الأداء والإنجاز والكفاءة المهنية،

وليس على الخصائص الشخصية للعاملين. كما يمكن تفسير ذلك بأن الذكور والإناث يعملون

ضمن بيئة عمل واحدة تحكمها نفس النظم الإدارية والإجراءات التنظيمية، ما يجعل إدراكهم لمستوى

التميز المؤسسي متقارباً. إضافة إلى ذلك، فإن تطور الوعي المؤسسي بمبدأ العدالة والمساواة بين

الجنسين داخل هذه الشركات يحدّ من أي تباينات محتملة في تقييم مظاهر التميز الإداري أو

الاستراتيجي.

2- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز

الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير العمر.

وتعزى هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي بأبعاده (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) تبعاً لمتغير العمر، إلى أن ممارسات التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُطبق بصورة موحدة وشاملة لجميع الفئات العمرية دون تمييز، إذ تعتمد هذه الشركات على معايير مهنية وإجرائية موحدة في إدارة الأداء وتطوير العمليات وتحقيق الجودة. كما يمكن تفسير ذلك بأن الانخراط المشترك للعاملين من مختلف الأعمار في بيئة العمل نفسها يجعلهم يتعرضون لنفس النظم الإدارية والثقافة المؤسسية، مما يؤدي إلى تقارب إدراكهم لمستوى التميز المؤسسي وأبعاده المختلفة. إضافة إلى ذلك، فإن الخبرات العملية المكتسبة والتدريب المستمر الذي توفره هذه الشركات لجميع عامليها يسهم في توحيد مستوى الفهم والوعي بمفاهيم التميز المؤسسي بغض النظر عن العمر، حيث تُشجع هذه الشركات مبدأ المشاركة والتكامل بين الأجيال المهنية.

3- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزى هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي إلى أن الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تطبق سياسات تنظيمية وإدارية موحدة لا تُفرّق بين العاملين وفقاً لمستواهم الأكاديمي، بل تركز على الأداء العملي، والخبرة، والالتزام بالمعايير المؤسسية. كما يمكن تفسير ذلك بأن العاملين من مختلف المؤهلات العلمية يتشاركون في بيئة عمل واحدة تقوم على أهداف واضحة وإجراءات معيارية في جميع وحدات الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى تقارب إدراكهم لممارسات التميز المؤسسي وأبعاده المختلفة. إضافة إلى ذلك، فإن البرامج التدريبية وورش العمل التي تنفذها هذه الشركات بشكل مستمر تساهم في رفع مستوى الوعي المؤسسي لجميع العاملين، ما يجعل الفروق التعليمية أقل تأثيراً في تشكيل آرائهم حول التميز. وبناءً على ذلك، يرى الباحث أن التقارب في استجابات المبحوثين باختلاف مؤهلاتهم العلمية يعكس أن هذه الشركات تعتمد ثقافة تنظيمية موحدة قائمة على العدالة والمهنية، وتركّز على الكفاءة في الأداء أكثر من التركيز على الخلفية الأكاديمية، مما يدل على نضج مؤسسي واستقرار إداري يعززان استدامة التميز المؤسسي في بيئة العمل الصناعي.

4- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تعتمد على نظم عمل وإجراءات مؤسسية موحدة تُطبّق على جميع العاملين بغض النظر عن مدة خدمتهم أو مستوى خبرتهم، مما يؤدي إلى تشابه في إدراكهم لممارسات التميز المؤسسي وأبعاده المختلفة. كما يمكن تفسير ذلك بأن هذه الشركات توفّر فرص تدريب وتأهيل

مستمرة لجميع العاملين بهدف تطوير الأداء وتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على الجودة والتميز، ما يجعل العاملين الجدد وأصحاب الخبرة الطويلة يمتلكون مستوىً متقاربًا من الفهم والتقدير لمبادئ التميز المؤسسي. إضافة إلى ذلك، فإن بيئة العمل الصناعية الحديثة أصبحت قائمة على فرق عمل متكاملة ومتنوعة الخبرات، حيث تُشجع هذه الشركات على تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين، ما يقلل من أي فروق محتملة في اتجاهاتهم نحو ممارسات التميز. وبناءً على ذلك، يرى الباحث أن تقارب آراء المبحوثين بغض النظر عن سنوات الخبرة يعكس أن هذه الشركات وصلت إلى درجة من النضج التنظيمي والاستقرار الإداري، بحيث أصبحت ممارسات التميز المؤسسي جزءًا من الثقافة التنظيمية العامة التي يشترك فيها جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وخبراتهم.

5- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (تميز الاستراتيجية، تميز العاملين، تميز العمليات والمنتجات، التميز في الشراكات والموارد، التميز في نتائج أصحاب المصالح، التميز في النتائج الرئيسية) في الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تُعزى لمتغير مكان العمل.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس تتبع سياسات تنظيمية موحدة وإجراءات إدارية متشابهة في مختلف مواقعها الجغرافية، الأمر الذي يجعل مستوى تطبيق التميز المؤسسي ثابتًا نسبيًا في جميع مواقع العمل. كما يمكن تفسير ذلك بأن الإدارة العليا في هذه الشركات تتبنى نهجًا استراتيجيًا موحدًا في إدارة الجودة والتميز، وتحرص على تطبيق نفس المعايير والسياسات التشغيلية في كل موقع لضمان الاتساق في الأداء المؤسسي، وبالتالي فإن العاملين في مختلف الأماكن يواجهون نفس بيئة العمل ويخضعون للأنظمة ذاتها، مما يؤدي إلى تقارب إدراكهم

لمستوى التميز المؤسسي وأبعاده. إضافة إلى ذلك، فإن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال والتنسيق بين مواقع العمل المختلفة يسهم في تعزيز التكامل الإداري وتوحيد الإجراءات والسياسات، وهو ما يقلل من تأثير موقع العمل على تقييم العاملين للتميز المؤسسي. وبناءً على ذلك، يرى الباحث أن تشابه استجابات العاملين في مواقع العمل المختلفة يعكس نجاح الشركات الصناعية في ترسيخ ثقافة مؤسسية موحدة قائمة على العدالة التنظيمية والممارسات القياسية للتميز، ما يدل على نضج إداري واستقرار هيكلي يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في مختلف فروع ومواقع الشركات.

واتفقت مع نتيجة دراسة (علي، 2023)، والتي بينت عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات: (العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). كما اتفقت مع دراسة (الرفاعي، 2022)، والتي بينت عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التحولية في تعزيز التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، مكان العمل، وسنوات الخبرة).

وتشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمتغيري القيادة التحولية والتميز المؤسسي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل). ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات الصناعية محل الدراسة. إذ تعكس هذه النتيجة وجود ثقافة تنظيمية تتسم بدرجة عالية من التوحيد في السياسات الإدارية، ونمط القيادة، وآليات العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تشابه خبرات العاملين وتصوراتهم بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية. كما أن اعتماد هذه الشركات على أنظمة وإجراءات عمل موحدة، وهياكل تنظيمية واضحة، يسهم في تقليل التباين في الإدراك بين العاملين. كما يمكن تفسير عدم وجود الفروق بكون أفراد الإدارة الوسطى يخضعون

لبرامج تدريب وتأهيل متقاربة، ويتشاركون في المسؤوليات الإشرافية والتنفيذية ذاتها، مما يعزز من تجانس الرؤى والتقييمات تجاه ممارسات القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي. ويُضاف إلى ذلك أن الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية غالبًا ما تركز على العمل الجماعي، والانضباط، وتحقيق الأهداف التشغيلية، وهو ما يحد من تأثير الخصائص الفردية على إدراك الممارسات الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن قوة الثقافة التنظيمية وتوحد أنماط القيادة يمكن أن تُضعف أثر المتغيرات الديموغرافية في تفسير الفروق بين العاملين، مما يعزز من تفسير النتائج الحالية ضمن إطار ثقافي وتنظيمي متماسك.

6.5 التّوصيات والمقترحات

1.6.5 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي للشركات الصناعية. وتتمثل أبرز هذه التوصيات في كل من الآتي:

1- استمرار إدارة الشركات في تعزيز التزامها بالقيم الأخلاقية، من خلال إعداد مدونة سلوك وظيفي مكتوبة يتم تعميمها على العاملين، وعقد ورش تدريب دورية حول أخلاقيات العمل، وربط الالتزام بهذه القيم بتقييم الأداء الوظيفي، بما يسهم في ترسيخ ثقافة الثقة والنزاهة وتعزيز الصورة المؤسسية للشركة.

2- استمرار إدارة الشركات في تبني مبدأ تحمل المسؤولية عن القرارات الصادرة عنها، عبر توضيح آليات اتخاذ القرار، وإشراك الإدارة الوسطى في مناقشة القرارات المؤثرة، وتفعيل قنوات تواصل داخلية لشرح مبررات القرارات ونتائجها، مما يعزز مصداقية الإدارة أمام العاملين.

3- اعتماد الشركات مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، مع إجراء مراجعة دورية لهذه المؤشرات، واستخدام نتائجها في تقييم التقدم المحقق، والكشف المبكر عن المشكلات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

4- تعزيز الربط بين الجهود الفردية والرؤية العامة للشركات من خلال توضيح الأهداف الاستراتيجية للعاملين، وربط تقييم الأداء الفردي بتحقيق هذه الأهداف، واعتماد أنظمة تحفيز تكافئ الإسهامات التي تدعم نجاح الشركات على المدى المتوسط والبعيد.

5- ضرورة تشجيع العاملين على التفكير بطرق غير تقليدية من خلال توفير بيئة عمل محفزة للابتكار، وتبني برامج مثل فرق العمل الإبداعية، وصناديق الاقتراحات، والمسابقات التحفيزية للأفكار الجديدة، مع تخصيص موارد محددة لدعم المبادرات الابتكارية القابلة للتطبيق.

6- تعزيز سياسات الإدارة الداعمة لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الحياة الشخصية، من خلال تبني أنماط عمل مرنة عند الإمكان، وتوفير برامج دعم نفسي ومهني، وتنظيم ساعات العمل بما يحد من الضغوط المهنية ويرفع مستوى الرضا الوظيفي.

7- ضرورة استمرار إدارة الشركات في اعتماد تحليل منهجي للبيئة الداخلية والخارجية (مثل تحليل SWOT) عند صياغة الاستراتيجيات، وتحديث هذه التحليلات بشكل دوري، بما يعزز قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات، واستباق التحديات، واستثمار الفرص المتاحة بفعالية.

8- الاستمرار في تطبيق نظام أجور يقوم على معايير واضحة للأداء والكفاءة، مع إطلاع العاملين على أسس الترقيات والحوافز، وربط المكافآت بتحقيق النتائج، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الدافعية والانتماء الوظيفي.

9- استمرار إدارة الشركات في متابعة وتقييم تأثير أنشطتها الاقتصادية على المجتمع المحلي، من خلال إعداد تقارير دورية للمسؤولية الاجتماعية، والمشاركة في مبادرات مجتمعية وتنموية، ودعم المشاريع التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

2.6.5 المقترحات

بعد إنجاز الباحث لهذه الدراسة يقترح على الباحثين المهتمين باستكمال البحوث وفقاً لما يأتي:

- 1- أثر القيادة التحويلية في الابتكار المؤسسي في الشركات الصناعية.
- 2- دور القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية للشركات الصناعية.
- 3- تأثير القيادة التحويلية في التميز المؤسسي في الشركات الصناعية في ظل التحول الرقمي.

المصادر والمراجع العربية والأجنبية

المصادر والمراجع باللغة العربية

أبو سعدة، أحمد وعثمان، منى وصديق، أبوبكر. (2021). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15 (15): 35_91.

أبو شاح، جمال. (2023). أدوار القيادة المرنة في تحسين بيئة العمل المدرسي في ظل الأزمات . مجلة دراسات تربوية ونفسية - جامعة السلطان قابوس، 17 (1)، 45-66.

أبو عبيد، مصطفى. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الفلسطينية، مجلة التنمية الإدارية، 9 (2)، 109-128.

أبو هزيم، راية. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

احميد، عبطة. (2020). التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الأسطل، فداء. (2020). التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

إسماعيل، عمار وإسماعيل، إبراهيم. (2025). الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 58(3)، 49-104.

- الأعجم، علي؛ وفتوح، سناء. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع بمستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 27 (4)، 67 - 69.
- آل حمدان، محمد. (2023). أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة على شركة سابك، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، 12 (3)، 77-96.
- إيهاب، أحمد. (2022). أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(3)، 304-341.
- البطوش، ناصر وسلامة، أحمد. (2020). أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. *المجلة الفلسطينية للتنمية*، 8(2): 88-104.
- البحمي، عبد الله. (2023). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة على إحدى الشركات الصناعية السعودية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 41 (4)، 75-98.
- البيحاني، نعيم وبالخير، بسام. (2025). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 45(3)، 253-270.
- جفال، أحمد. (2022). القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في قطاع الصناعة الفلسطيني، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية*، 36 (1)، 135-152.
- حجازي، هلال. (2016). *التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الحربي، أحمد. (2023). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية السعودية. *مجلة الإدارة والتنمية*، 12(2)، 105-125.

- الحربي، خالد. (2021). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات البتروكيماويات السعودية، *مجلة البحوث الإدارية*، 27 (3)، 87-105.
- الحربي، خالد. (2023). معوقات تطبيق التميز المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على بعض الوزارات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 43 (1)، 75-102.
- الحلاق، بطرس. (2020). *القيادة الإدارية*، دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- حمادة، حسام. (2023). حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي. *مجلة البحوث التجارية*، 45 (2)، 190-240.
- الحمادي، خالد. (2024). التميز المؤسسي في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي الإماراتي. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 11 (1)، 75-95.
- حمد، عنود. (2024). دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة، *مجلة الدوريات المصرية*، 26 (26): 51-96.
- حمود، ليلي. (2024). الخصائص الجوهرية للتميز المؤسسي في بيئات العمل المتغيرة: دراسة تحليلية في مؤسسات القطاع العام الأردني. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، 13 (2)، 101-124.
- الخليفي، نورة. (2023). دور التميز المؤسسي في رفع كفاءة الأداء الحكومي: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 15 (1)، 79-55.
- خليل، سامي. (2021). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في بيئة الصناعة التحويلية. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، 58 (4)، 215-237.

- الدليمي، حيدر. (2024). أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات القطاع الصناعي العراقي. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 50(1)، 122-144.
- ذياب، غادة. (2020). أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء. *مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق*، 43 (3): 252_277.
- رداد، ياسر. (2022). تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 20 (3)، 98-121.
- الرفاعي، محمد. (2022). دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية. *مجلة دراسات إدارية*، 39(1)، 145-168.
- الزعبي، أمل. (2024). تحليل العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في الأردن. *المجلة العربية للإدارة*، 44(2)، 66-91.
- الزعبي، خالد. (2021). أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن، *المركز القومي للبحوث غزة*، 5 (21): 31-55.
- الزهراني، أحمد. (2022). أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السعودية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 34(1)، 112-136.
- الزهراني، خالد. (2023). أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في مدينة الجبيل الصناعية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 45(2)، 87-109.
- الزهراني، ماجد. (2021). أثر القيادة التحويلية على تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام، *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، 190(2)، 622-633.
- السرْحان، عبد الرحمن. (2023). أثر التميز المؤسسي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(2)، 85-110.

السعدي، أحمد. (2022). أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية في

المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة والصناعة*، 3(1)، 15-35.

سلمان، عريب. (2016). *درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس*

الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم. (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الشريف، يوسف. (2024). تأثير القيادة التحويلية على ثقافة الابتكار في المصانع الفلسطينية

العاملة بمجال الأغذية، *مجلة فلسطين للتطوير المؤسسي*، 5(1)، 30-50.

شكور، ساري وبن شيخ، هوارى. (2025). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق

التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً. *مجلة جامعة فلسطين*

التقنية، 13 (1): 177-200.

الشمري، فهد. (2024). أثر أبعاد القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات

الحكومية السعودية. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، 10(1)، 85-104.

الشيخ، أماني ومحسن، على. (2020). أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على

المصارف السوداني. *أماراباك*، 11 (39)، 77 - 92.

الطويل، محمد. (2019). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي، *مجلة الدراسات الاقتصادية*

والإدارية، 3(2)، 62-74.

عبد الفتاح، نوال. (2024). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في بيئات العمل

الديناميكية: دراسة ميدانية في القطاع الصحي الأردني. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 14(1)،

45-70.

العزيزة، شهد. (2020). *القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي*

للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- علي، أيمن. (2023). دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4 (1): 513-532.
- العنزي، فهد. (2022). التميز المؤسسي كمدخل لتعزيز الأداء في الأجهزة الحكومية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في الكويت. *المجلة العربية للجودة والتميز*، 9 (1)، 23-47.
- العنزي، محمد. (2023). دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي الكويتي. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 9 (2)، 135-155.
- العوامل، محمود. (2020). تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار الإداري في الشركات الصناعية، *مجلة الجامعة الأردنية في الإدارة*، 47 (2)، 142-165.
- عيسى، رجب. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز العاملين وتحقيق التميز المؤسسي، *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*، 3 (1): 23-34.
- القحطاني، عبد الله. (2022). القيادة المدرسية الفاعلة في ضوء التغيرات المعاصرة، الرياض: دار الفكر التربوي.
- القرشي، سارة. (2023). أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة والتنمية*، 18 (2)، 112-134.
- الكبيسي، فهد. (2023). دور القيادة التحويلية في تطوير رأس المال البشري في الصناعات القطرية، *مجلة جامعة قطر للعلوم الإدارية*، 41 (2)، 45-69.
- الكعبي، عبد الله. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، *دورية دراسات العلوم الإدارية*، 8 (4)، 99-121.

مراد، هناء. (2023). دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المنشآت الصناعية

في الإمارات، مجلة البحوث الإدارية والتقنية، 12(2)، 45-67.

مصطفى، مصطفى وحسنى، محمد؛ وعبد الرحيم، نادر. (2024). تأثير إدارة الابتكار على التميز

المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15 (4): 396-462.

المقداوي، سمر. (2023). التميز المؤسسي وأثر إدارة الموارد والشراكات في تحسين الأداء

التنظيمي: دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية الأردنية. مجلة البحوث الإدارية

والاقتصادية، 10(2)، 95-115.

منصور، ريم. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين جودة الإنتاج داخل المنشآت الصناعية

في المغرب، مجلة الجودة الصناعية، 10(3)، 55-78.

الموسوي، سعيد. (2024). أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية.

مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(2)، 110-130.

اليوسف، هاني. (2024). أثر التميز المؤسسي في تحقيق رضا أصحاب المصلحة في المنظمات

الحكومية السعودية. مجلة الإدارة الحديثة والبحوث التطبيقية، 9(1)، 70-90.

المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

Ahmed, S., & Khan, R. (2020). Role of transformational leadership in enhancing organizational performance in textile industries. *International Journal of Business and Management Research*, 13(1), 75–89.

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2023). Employee engagement, human resource management practices and organizational effectiveness: A review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 22(1), 6–35. <https://doi.org/10.1177/15344843221147131>.

Al-Surmi, A. (2023). Strategic planning and organizational performance: The mediating role of strategic alignment in public organizations. *Public Organization Review*, 23, 215–233. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00621-1>

- Alyami, S. & Alotaibi, M. (2022). The role of human resources in achieving institutional excellence from the point of view of the administrations of King Abdul-Aziz University: an applied study. The 13th International scientific conference, *a platform for presenting, discussing and analyzing academic, scientific, technical, and applied research achievements*”, Istanbul, July 27-28.
- Amir, M., & Ragab, A. (2022). The role of individualized consideration in enhancing employees’ organizational commitment: Evidence from emerging markets. *Journal of Management Development*, 41(8), 475–492.
- Ateeq, A., Al-refaei, A. A.-A., Alzoraiki, M., Milhem, M., Al-Tahitah, A. N., & Ibrahim, A. (2024). Sustaining Organizational Outcomes in Manufacturing Firms: The Role of HRM and Occupational Health and Safety. *Sustainability*, 8 (1): 152-165.
- Avolio, B., & Walumbwa, F. (2021). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, (8), 331–356.
- Bass, M., & Riggio, E. (2021). *Transformational leadership in industrial organizations*. New York, NY: Psychology Press.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2022). Organizational performance outcomes in the EFQM Excellence Model: A longitudinal study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33 (1–2), 1–20.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2022). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103-176.
- EFQM. (2020). EFQM Model 2020. *European Foundation for Quality Management*. Retrieved from <https://efqm.org>
- Fraenkel, R. & Wallen N. (2003). *How to design and evaluate research in education*. New York: MacGraw-Hill.
- Garcia, E. (2011) *A tutorial on correlation coefficients, information-* retrieval-18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf>.
- Goestjahjanti, F., Haryono, T., & Wiyono, G. (2022). The effect of transformational leadership, servant leadership, and organizational learning on manufacturing industry performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 89-98.

- Hamoumi, M., Benhadou, M., & Haddout, A. (2025). Strategic alliance of transformational leadership and motivation in operational excellence. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(4), 650–663.
- Hartwig, R., Catapang, M., & Tindowen, D. (2025). Enhancing the impact of transformational leadership on sustainability through agility and resilience with application of Lewin's change model in sustainable manufacturing. *Discover Sustainability*, 6(1), 34-51.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2022). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 48(6), 1465–1497.
- Hussein, A., & Jackson, P. (2023). Linking transformational leadership and continuous improvement in manufacturing SMEs. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 45–63.
- Ibrahim, R. (2023). *The missing link: Exploring the relationship between transformational leadership and change in team members in construction and industrial contexts*. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.13121> arxiv.org
- Islam, M., Rahman, M., & Saha, T. (2023). Impact of transformational leadership, human capital, and job satisfaction on organizational performance in the manufacturing industry. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 15-31.
- Kaur, G., & Singh, M. (2023). Transformational leadership and organizational resilience in the industrial sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 34–52.
- Le, P., & Le, H. (2021). Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: Empirical research. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 223–232.
- Liu, Y., Chen, L., & Zhang, J. (2022). The impact of transformational leadership on innovation performance in manufacturing firms: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Business Research*, 145, 232-241.
- Liu, Y., Song, Y., & Yang, L. (2023). Intellectual stimulation and employee creativity: The mediating role of knowledge sharing and the moderating role of organizational learning culture. *Journal of Business Research*, 158, 113-131.
- Nasir, A., Ahmed, A., & Malik, M. (2022). The influence of transformational leadership on organizational sustainability in the context of Industry 4.0: Mediating role of innovative performance. *Journal of Engineering and Technological Sciences*, 54(3), 299–314.

- Nguyen, T., Le, T., & Pham, T. (2023). Individualized consideration and employee creativity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(4), 567–583.
- Northouse, G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Patel, R., & Mehta, M. (2021). Transformational leadership and employee engagement in Indian industrial firms. *Asian Journal of Management*, 32(3), 112–130.
- Raman, A.; Mey, C.; Don, Y.; Daud, Y. & Khalid, R. (2015). Relationship between Principals' Transformational Leadership Style and Secondary School Teachers' Commitment. *Asian Social Science, Canadian Center of Science and Education*, 11(15): 221-228.
- Saeed, R., Awan, H. M., & Khurshid, A. (2023). Transformational leadership and employee performance: The mediating role of work engagement in manufacturing sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(1), 45-57.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2021). Organizational learning, innovation, and performance in SMEs: An empirical study in the context of a developing economy. *Technovation*, 103, 102-134.
- Sun, X., Begum, R., & Hanafiah, M. (2024). The role of transformational leadership, corporate culture, and digital transformation in enhancing corporate sustainable performance in China's manufacturing sector. *Sustainability*, 16(7), 2651-2661.
- Wang, Y., & Zhang, L. (2022). The impact of transformational leadership on innovation performance in Chinese manufacturing firms. *Journal of Industrial Management*, 58(2), 143–160.
- Wu, Y., & Lee, C. (2021). The impact of charismatic leadership on employee creativity: A moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 133, 72-82.
- Yang, B., Li, S., & Lin, S. (2020). Charismatic leadership, employee creativity, and innovation: The mediating role of psychological safety. *Journal of Business Research*, 119, 149-159.

الملاحق

أ. أداة الدراسة قبل التحكيم

ب. قائمة المحكمين

ت. أداة الدراسة بعد التحكيم

ث. كتاب تسهيل المهمة

الملحق (أ)

أداة الدراسة قبل التحكيم



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير الإدارة والسياسات العامة

تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور/ة المحترم/ة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي للشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس"، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والسياسات العامة من جامعة القدس المفتوحة. وفي سبيل تحقيق أهدافها، قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الأدوات ذات الصلة بهذا المجال. ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ومعرفة واهتمام في هذا الحقل، فإنني أتوجه إليكم راجياً إبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات أداة الدراسة الحالية، من حيث مدى ملاءمتها لقياس ما صُممت من أجله، ومدى وضوح فقراتها وسلامة صياغتها اللغوية، مع تقديم أي تعديلات مقترحة ترونها مناسبة، وذلك لضمان إخراج هذه الأداة بالصورة المثلى التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

وقد صممت الأداة من ثلاثة أجزاء، هي :

الجزء الأول: يشمل البيانات الديمغرافية (المتغيرات التصنيفية).

الجزء الثاني: يشمل أبعاد القيادة التحويلية.

الجزء الثالث: يشمل أبعاد التميز المؤسسي

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث : باسل جعفر

المشرف: د. يوسف أبو فارة

بيانات المُحكّم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

القسم الأول: البيانات الشخصية
يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي يناسبك من البيانات الآتية:

1. الجنس		
<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
2. العمر		
<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 30 سنة - 40 سنة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أكثر من 40 سنة	<input type="checkbox"/>
3. المؤهل العلمي		
<input type="checkbox"/>	دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
4. سنوات الخبرة		
<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 9 سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>
5- مكان العمل:		
<input type="checkbox"/>	شركة سنيورة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	شركة سجائر القدس	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	شركة حمودة	<input type="checkbox"/>

القسم الثاني: فقرات الاستبانة، يرجى الإجابة بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

المتغير المستقل: القيادة التحويلية: نهج قيادي يسعى إلى تحسين مستمر في أداء الأفراد والمنظمات، عبر استثمار المكونات الأساسية الأربعة للقيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. (Raman et al., 2015: 222)

البعد الأول: التأثير المثالي					
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	يُنظر إلى القائد في الشركة كنموذج يُحتذى به بين العاملين.				
2	يتصف القائد بمستوى عالٍ من النزاهة والشفافية في سلوكه.				
3	يضع القائد مصلحة الفريق والمؤسسة قبل مصلحته الشخصية.				
4	يحظى القائد بالاحترام والتقدير من قبل جميع العاملين.				
5	يلتزم القائد بالقيم الأخلاقية عند اتخاذ القرارات الصعبة.				

					6	يزرع القائد الثقة في نفوس العاملين من خلال سلوكه العادل والمتوازن.
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي						
					7	يعبر القائد بوضوح عن رؤية مستقبلية تلهم العاملين في الشركة.
					8	يشجع القائد العاملين على الإيمان بقدرتهم على تحقيق أهداف طموحة.
					9	يستخدم القائد عبارات إيجابية تحفز العاملين على بذل أقصى جهد.
					10	يعزز القائد روح الحماس والتعاون لدى أعضاء الفريق.
					11	يشجع القائد العاملين على تجاوز التحديات بروح معنوية عالية.
					12	يربط القائد أهداف العاملين الفردية بأهداف الشركة الصناعية الكبرى.
					13	ينقل القائد صورة مشجعة عن مستقبل الشركة مما يرفع دافعية العاملين.
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية						
					14	يشجع القائد العاملين على التفكير بطرق غير تقليدية لحل المشكلات.
					15	يحفز القائد العاملين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات الصناعية.
					16	يُظهر القائد تقديراً للآراء المختلفة حتى وإن كانت مخالفة لرايه.
					17	يدعم القائد بيئة عمل تشجع على الإبداع والتجديد.
					18	يحفز القائد العاملين على دراسة التحديات من زوايا متعددة.
					19	يشجع القائد العاملين على اختبار حلول جديدة دون خوف من الفشل.
					20	يقدر القائد المبادرات التي تساهم في تطوير المنتجات أو الخدمات.
البعد الرابع: الاعتبار الفردي						
					21	يهتم القائد بمتابعة احتياجات كل عامل بشكل فردي.

					22	يخصص القائد وقتًا للاستماع إلى مشكلات العاملين ومقترحاتهم.
					23	يشجع القائد العاملين على تطوير مهاراتهم المهنية باستمرار.
					24	يعامل القائد كل عامل باحترام وتقدير لخصوصيته.
					25	يساعد القائد العاملين على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الشخصية.
					26	يقدم القائد الدعم والإرشاد المناسب لكل عامل وفقًا لاحتياجاته.
					27	يحرص القائد على تنمية قدرات العاملين من خلال التدريب والتوجيه.

القسم الثالث: المتغير التابع - التميز المؤسسي: مجموعة من الأنشطة التي يبتكرها ويخطط لها المدبرون، بالتعاون مع الأطراف المعنية ورؤساء الأقسام، لتحقيق مستويات عالية من الإتقان في الأداء والوصول إلى نتائج تفوق توقعات المستفيدين (أبو هزيم، 2020: 10)

البعد الأول: نتائج الأداء						
درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					28	تحقق الشركة نتائج مالية وتشغيلية تفوق توقعات السوق والمنافسين.
					29	تلتزم الشركة بمؤشرات أداء واضحة تُظهر التقدم نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
					30	تحقق الشركة مستويات عالية من رضا العملاء عن جودة المنتجات والخدمات.
					31	تتميز الشركة بقدرتها على تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقليل الهدر.
					32	تحقق الشركة إنجازات مستمرة في أبعاد الابتكار والجودة والاستدامة.
البعد الثاني: الابتكار والتحسين المستمر						
					33	تشجع الشركة العاملين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات والمنتجات.
					34	تستثمر الشركة في البحث والتطوير لتعزيز قدرتها التنافسية.

					35	تعتمد الشركة أساليب عمل مرنة تُمكنها من إدخال تحسينات مستمرة.
					36	تطبق الشركة برامج منتظمة لتقييم الأداء بهدف تحديد أبعاد التحسين.
					37	تُكافئ الشركة المبادرات المبتكرة التي تسهم في تطوير الجودة والإنتاجية.
البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي						
					38	تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحة يتم مشاركتها مع جميع العاملين.
					39	تضع الشركة خططاً استراتيجية طويلة الأمد تتماشى مع متغيرات البيئة الصناعية.
					40	يتم إشراك العاملين الرئيسيين في عملية صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					41	تتابع الإدارة التنفيذية بانتظام مؤشرات الأداء المرتبطة بالخطة الاستراتيجية.
					42	تتم مراجعة الخطط الاستراتيجية وتحديثها باستمرار لمواكبة التغيرات في السوق.
البعد الرابع: إدارة الموارد البشرية والتمكين						
					43	توفر الشركة برامج تدريب وتطوير مستمرة لرفع كفاءة العاملين.
					45	تمنح الشركة العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
					46	تحرص إدارة الموارد البشرية على تعزيز مشاركة العاملين في صياغة السياسات والإجراءات.
					47	تشجع الشركة العاملين على تحمل المسؤولية وتقدير مبادراتهم الفردية.
					48	تعتمد الشركة نظام حوافز عادل يشجع على الأداء المتميز ويزيد من روح التمكين.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (ب)
قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة	الاسم	الرقم
جامعة القدس	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	أحمد محمد حرز الله	.1
جامعة الخليل	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	حسين عبد القادر	.2
جامعة القدس المفتوحة	فلسفة الإدارة العامة	أستاذ مشارك	شبلبي السويطي	.3
جامعة القدس المفتوحة	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	يونس إبراهيم جعفر	.4
جامعة القدس المفتوحة	فلسفة إدارة اعمال	أستاذ مساعد	عودة مشاركة	.5
جامعة الاستقلال سابقا	الإدارة والتنمية	أستاذ مساعد	محمد هلسة	.6
جامعة فلسطين الأهلية	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	مهند رزق	.7

الترتيب حسب الرتبة وأبجدياً

الملحق (ت): أداة الدراسة بعد التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج: الإدارة والسياسات العامة

العامل/ة الكريم/ة

تحية طيبة وبعد،

يُجري الباحث دراسة بعنوان "دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي للشركات الصناعية الكبرى في جنوب شرق القدس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة والسياسات العامة بجامعة القدس المفتوحة.

يُقدّر الباحث تعاونكم القيم من خلال تعيّنكم لهذه الاستبانة، لما له من أثر كبير في إثراء نتائج الدراسة والوصول إلى استنتاجات دقيقة وموضوعية. ويؤكد الباحث أن جميع الإجابات ستُعامل بمنتهى السرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الختام، يتوجّه الباحث بجزيل الشكر والتقدير لتفضلكم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (√) أمام درجة الحكم التي ترونها مناسبة لكل فقرة.

الباحث: باسل جعفر

إشراف الدكتور يوسف أبو فارة

القسم الأول: البيانات الشخصية
يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي يناسبك من البيانات الآتية:

5. الجنس		
<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
6. العمر		
<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 30 سنة - 40 سنة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أكثر من 40 سنة	<input type="checkbox"/>
7. المؤهل العلمي		
<input type="checkbox"/>	دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
8. سنوات الخبرة		
<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 9 سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>
5- مكان العمل:		
<input type="checkbox"/>	شركة سنيورة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	شركة سجائر القدس	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	شركة حمودة	<input type="checkbox"/>

القسم الثاني: فقرات الاستبانة، يرجى الإجابة بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

البعد الأول: التأثير المثالي					الرقم
الفقرة					
درجة الموافقة					الرقم
لا أتفق بشدة	لا أتفق	نوعا ما	أتفق	أتفق بشدة	
					1. تحرص إدارة الشركة على التصرف بأمانة مع العاملين في جميع المواقف.
					2. تتصرف إدارة الشركة بنزاهة مع العاملين في جميع المواقف.
					3. تُظهر إدارة الشركة التزاما واضحا بالقيم الأخلاقية.
					4. أرى أن إدارة الشركة نموذجا يُحتذى به من قبل العاملين.
					5. تضع إدارة الشركة مصلحة الشركة فوق المصالح الشخصية.
					6. تحظى إدارة الشركة باحترام وتقدير العاملين.
					7. تلتزم إدارة الشركة بقراراتها حتى في المواقف الصعبة.
					8. تتحمل إدارة الشركة المسؤولية الكاملة عن نتائج قراراتها.
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي					الرقم
					10. تستخدم إدارة الشركة أسلوبا محفزا عند الحديث عن أهداف العمل.
					11. تشجع إدارة الشركة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.

					12. تبتعث إدارة الشركة التفاضل في نفوس العاملين.
					13. توضح إدارة الشركة المعاني وراء الأهداف التنظيمية.
					14. تربط إدارة الشركة بين الجهود الفردية والرؤية العامة للشركة.
					15. تحفز إدارة الشركة العاملين لتجاوز التحديات لتحقيق الأهداف.
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية					
					16. تشجع إدارة الشركة العاملين على التفكير بطرق غير تقليدية.
					17. تحفز إدارة الشركة العاملين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات.
					18. تتقبل إدارة الشركة وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت مخالفة لوجهة نظرها.
					19. تتيح إدارة الشركة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم بحرية.
					20. تدعم إدارة الشركة استخدام أساليب جديدة لتحسين الأداء.
					21. تشجع إدارة الشركة التعلم من الأخطاء كفرصة للتطوير.
					22. تثير إدارة الشركة فضول العاملين للتفكير في أساليب عمل أكثر فاعلية.
البعد الرابع: الاعتبار الفردي					
					23. تستمع إدارة الشركة إلى مشكلات العاملين الفردية.
					24. تحرص إدارة الشركة على دعم التطور المهني لجميع العاملين.
					25. تعامل إدارة الشركة كل فرد من العاملين بأسلوب يناسب احتياجاته.
					26. تقدم إدارة الشركة التغذية الراجعة للعاملين بطريقة بناءة.
					27. تساعد إدارة الشركة العاملين في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
					28. تولي إدارة الشركة اهتماما خاصا للعاملين المتميزين لتحفيزهم على الاستمرار.

ثانياً: التميز المؤسسي:

البعد الأول: تميز الاستراتيجية					
درجة الموافقة					الرقم
لا أتفق بشدة	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق بشدة	
					29. تعتمد إدارة الشركة على تحليل بيئتها (الداخلية والخارجية) عند صياغة استراتيجيتها.

					30. تتوَّجَم إدارة الشركة رؤيتها إلى أهداف محددة قابلة للقياس.
					31. تُحدِّث إدارة الشركة استراتيجياتها بانتظام بناء على المتغيرات البيئية (متغيرات البيئة الداخلية والخارجية).
					32. تشارك جميع المستويات الإدارية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للشركة.
					33. تُتحرَّص إدارة الشركة على توجيه استراتيجياتها نحو تحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصالح.
					34. تستخدم إدارة الشركة مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة تنفيذ استراتيجياتها.
البعد الثاني: تميز الأفراد (العاملين):					
					35. تعمل إدارة الشركة على استقطاب الكفاءات المناسبة لتعيينها في المواقع المناسبة.
					36. توفّر إدارة الشركة برامج تدريب وتطوير مهني مستمر للعاملين.
					37. تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
					38. تعتمد إدارة الشركة نظاماً عادلاً للأجور لضمان تحقيق دافعية العاملين.
					39. تهيئ إدارة الشركة بيئة عمل إيجابية تعزز الولاء المؤسسي.
					40. تراعي إدارة الشركة توازن الحياة المهنية والشخصية للعاملين.
					41. تُقدّر إدارة الشركة إنجازات العاملين.
البعد الثالث: العمليات والمنتجات والخدمات					
					42. تصمم إدارة الشركة عملياتها بما يضمن تحقيق الجودة.
					43. تصمم إدارة الشركة عملياتها بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية.
					44. تراجع إدارة الشركة عملياتها بشكل دوري لتحسين الأداء.
					45. تعتمد إدارة الشركة أساليب الابتكار في تطوير منتجاتها وخدماتها.
					46. تستند إدارة الشركة في تطوير عملياتها إلى حاجات الزبائن.
					47. تستفيد إدارة الشركة في تطوير منتجاتها من ملاحظات الزبائن.
					48. تستخدم إدارة الشركة تقنيات رقمية لتحسين سير العمليات.
					49. تضمن إدارة الشركة توافق عملياتها مع معايير الجودة المحلية.

					50. تضمن إدارة الشركة توافق عملياتها مع معايير الجودة الدولية.
البعد الرابع: الشراكات والموارد					
					51. تبني إدارة الشركة علاقات شراكة استراتيجية مع الموردين.
					52. تدير إدارة الشركة مواردها (المالية والبشرية والتكنولوجية) بفاعلية.
					53. تستخدم إدارة الشركة التكنولوجيا الحديثة لدعم عملياتها وتحقيق أهدافها.
					54. تحرص إدارة الشركة على إدارة مواردها البيئية بطريقة مستدامة.
					55. تقيم إدارة الشركة أداء شركائها المختلفين (في مجال أعمالها) لضمان الجودة والاستمرارية.
					56. تستثمر إدارة الشركة في البحث والتطوير لتعزيز قدراتها المستقبلية.
البعد الخامس: نتائج أصحاب المصالح					
					57. تقيس إدارة الشركة بانتظام مستوى رضا الزبائن عن منتجاتها.
					58. تقيس إدارة الشركة بانتظام مستوى رضا الزبائن عن خدماتها.
					59. تتابع إدارة الشركة آراء العاملين حول بيئة العمل بما يعزز مستويات التحفيز.
					60. تسعى إدارة الشركة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع شركائها في الأعمال (مثل الموردين وغيرهم).
					61. تحرص إدارة الشركة على تقييم أثرها الاجتماعي على المجتمع المحلي.
					62. تحرص إدارة الشركة على تقييم أثرها الاقتصادي على المجتمع المحلي.
					63. تُظهر إدارة الشركة التزاما بالشفافية في تعاملها مع أصحاب المصالح.
					64. تحقق إدارة الشركة نتائج مالية تدعم استدامتها.
					65. تحقق إدارة الشركة نتائج تشغيلية تدعم تطورها.
البعد السادس: النتائج الرئيسية للشركة					
					66. تحقق إدارة الشركة أهدافها الاستراتيجية وفق الخطط المعتمدة.
					67. تحقق إدارة الشركة نموا مستمرا في أدائها المالي.
					68. تحقق إدارة الشركة نموا مستمرا في أدائها التشغيلي.
					69. تحقق إدارة الشركة مؤشرات أداء إيجابية مقارنة

					بالمنافسين.	
					تستثمر إدارة الشركة نتائج تقييم الأداء في التحسين المستمر.	70.
					تضمن إدارة الشركة استدامة نجاحها من خلال إدارة المخاطر بفاعلية.	71.
					تحقق إدارة الشركة التوازن بين العائد الاقتصادي والمسؤولية المجتمعية.	72.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (ث): كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
فاكس: 02/2963738
بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 2025/35600

التاريخ: 2025/08/16

السادة شركة حمودة للألبان والمنتجات الغذائية المحترمون

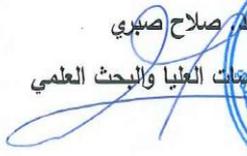
تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (باسم أحمد جميل جعفر)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" الموسومة ب: (دور القيادة التحويلية في التميز المؤسسي للشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة وإجراء المقابلات لتوزيع أداة الدراسة على الإداريين والموظفين بقسم القيادة التحويلية وقسم التميز المؤسسي في الشركة، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،

صالح صبري
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
فاكس: 02/2963738
بريد الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 2025/3599

التاريخ: 2025/08/18

السادة شركة سجائر القدس المحترمون

تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (باسم أحمد جميل جعفر)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" الموسومة ب: (دور القيادة التحولية في التميز المؤسسي للشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة وإجراء المقابلات لتوزيع أداة الدراسة الإداريين والموظفين بقسم القيادة التحولية وقسم التميز المؤسسي في الشركة، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،



نسخة:

• الملف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
فاكس: 02/2963738
بريد الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 2025/3598

التاريخ: 2025/08/18

السادة شركة سنيرة للمنتجات الغذائية المحترمون

تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه /يقوم الطالب/ة (ياسر أحمد جميل جعفر)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" الموسومة ب: (دور القيادة التحولية في التميز المؤسسي للشركات الصناعية الكبرى جنوب شرق القدس). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة وإجراء المقابلات لتوزيع أداة الدراسة الإداريين والموظفين بقسم القيادة التحولية وقسم التميز المؤسسي في الشركة، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،



نسخة:

● الملف