The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.

UUM
Universiti Utara Malaysia

تأثير استراتيجية التدريب على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي: دراسة حالة على القيادة العامة لشرطة الفجيرة

The Impact of Training Strategy on The Correlation Between Transformational Leadership and Instituational Excellence: A Case Study on The Fujairah Police General Command

حليمة المطروشي

Haleima Al Matrooshi

DOCTOR OF PHILOSOPHY

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2024

أثر استراتيجية التدريب على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي: دراسة حالة على القيادة العامة لشرطة الفجيرة

The Impact of Training Strategy on The Correlation Between Transformational Leadership and Instituational Excellence: A Case Study on The Fujairah Police General Command

حليمة المطروشي

Haleima Al Matrooshi

(904474)

A thesis submitted to the Ghazalie Shafie Graduate School of Government in fulfilment of the requirement for the Doctor of Philosophy Universiti Utara Malaysia

Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa
(College of Law, Government and International Studies)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

HALEIMA ABDULLA MOHAMED OBAID ALMATROOSHI (904474)

calon untuk Ijazah **DOCTOR OF PHILOSOPHY (PUBLIC MANAGEMENT)**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

THE IMPACT OF TRAINING STRATEGY ON THE CORRELATION BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INSTITUTIONAL EXCELLENCE: A CASE STUDY ON THE FUJAIRAH POLICE GENERAL COMMAND

Universiti Utara Malaysia

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada **31 OKTOBER 2023**
That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: ***OCTOBER 31, 2023***

Pengerusi Viva *(Chairman for Viva)*	:	**PROF. DR BADARIAH HJ DIN**	Tandatangan *(Signature)*	
Pemeriksa Luar *(External Examiner)*	:	**PROF. DR. GAMAL ABOELMAGED (UNI. OF SHARJAH)**	Tandatangan *(Signature)*	
Pemeriksa Dalam *(Internal Examiner)*	:	**ASSOC. PROF. DR. AMINURRAASYID YATIBAN**	Tandatangan *(Signature)*	
Tarikh Date	:	**31 OKTOBER 2023**		

Nama Pelajar *(Name of Student)*	:	**HALEIMA ABDULLA MOHAMED OBAID ALMATROOSHI (904474)**
Tajuk Tesis *(Title of the Thesis)*	:	**THE IMPACT OF TRAINING STRATEGY ON THE CORRELATION BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INSTITUTIONAL EXCELLENCE: A CASE STUDY ON THE FUJAIRAH POLICE GENERAL COMMAND**
Program Pengajian *(Programme of Study)*	:	**DOCTOR OF PHILOSOPHY (PUBLIC MANAGEMENT)**
Penyelia Pertama (*First Supervisor*)	:	**DR. NOR AZIZAH ZAINAL ABIDIN** Tandatangan *(Signature)*
Penyelia Kedua (*Second Supervisor*)	:	**DR. MAHA MOHAMMED YUSR** Tandatangan *(Signature)*

UUM
Universiti Utara Malaysia

إذن الاستخدام

هذه الأطروحة استوفت متطلبات الحصول على درجة الدراسات العليا من جامعة أوتارا الماليزية، وأوافق على أن مكتبة الجامعة أن تتيحها متاحة مجانًا، وأوافق أيضًا على أن الإذن بنسخ هذه الأطروحة بأي طريقة كليًا أو جزئيًا لأغراض علمية يتم منحه من قبل المشرف. ومن المفهوم أن أي نسخ أو نشر أو استخدام هذه الأطروحة أو أجزاء منها لتحقيق مكسب مالي يُسمح به دون إذن كتابي مني.

يجب توجيه طلبات الحصول على إذن لنسخ أو استخدام هذه الأطروحة كليًا أو جزئيًا إلى:

عميد الدراسات العليا

كلية الحقوق UUM

جامعة أوتارا الماليزية

UUM Sintok 06010

UUM Universiti Utara Malaysia

ABSTRACT

Recently, there are major transformations and accelerating challenges in various aspects of life, which were manifested in the increase in knowledge and the technological explosion. These challenges were reflected in the work of public institutions of all kinds; specifically, government security services like the General Police Command, which necessitated a positive response to these transformations and challenges by making fundamental changes and adopting modern management approaches that contribute in raising the high quality of performance. In order to ensure the competitive capabilities in public organization, governments should consider to encourage public organizations to compete among each other effectively. Therefore, the United Arab Emirates (UAE) government has followed the global trend in implementing excellency in public sector. However, the application of institutional excellence may not be easy in the Fujairah General Police Command. Therefore, this study aims to examine the relationship between transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, intellectual excitement, individual considerations, empowerment) and training strategy with institutional excellence in the Fujairah Police General Headquarters. Moreover, the training strategy variable was considered as a mediator in this study. This study used the quantitative and qualitative approach in order to achieve the research objectives. Therefore, the total of 315 questionnaires had distributed to Fujairah Police General Headquarters staff. The data gathered from respondents were analysed by using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). To gain better understanding of the data, the researcher performed number of interviews with 10 leaders of Fujairah Police General Headquarters. Finally, the results found significant relationships between transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, intellectual excitement, individual considerations, empowerment) and the training strategy with organizational excellence. However, there no significant relationship between individual considerations with institutional excellence and intellectual excitement and individual considerations with training strategy. The findings also shown the training strategy does not mediate the relationship between intellectual stimulation and individual considerations with institutional excellence.

Keywords: Transformational Leadership, Perfect Effect, Inspirational Motivation, Intellectual Arousal, Individual Considerations, Empowerment, Training, Institutional Excellence and UAE.

ABSTRAK

Sejak kebelakangan ini, terdapat transformasi yang besar berikutan cabaran yang semakin meningkat di dalam pelbagai aspek kehidupan yang disebabkan oleh peningkatan dalam pengetahuan dan perkembangan teknologi. Hal ini telah memberi kesan kepada organisasi dan memerlukan tindak balas yang positif terhadap transformasi yang sedang berlaku. Organisasi yang terlibat perlu membuat perubahan dengan menerapkan pendekatan pengurusan moden agar dapat memacu kepada pertumbuhan prestasi yang lebih baik. Pada masa yang sama, sektor awam turut digesa untuk membangunkan keupayaan supaya dapat bersaing di peringkat tempatan dan global. Menyedari perkembangan tersebut, Kerajaan United Arab Emirates (UAE) telah mengambil inisiatif untuk menghadapi cabaran semasa dengan memperkenalkan dasar kecemerlangan institusi dalam sektor awam. Dasar ini penting bagi membantu sektor awam di UAE bagi mengekalkan kecemerlangan walaupun berhadapan dengan pelbagai cabaran. Oleh itu, objektif kajian ini adalah untuk menilai hubungan antara kepimpinan transformasi (pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individu, pemberdayaan) dan strategi latihan dengan kecemerlangan institusi di Ibu Pejabat Polis Fujairah. Bagi mencapai objektif kajian ini, penyelidik telah menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengedarkan sebanyak 315 borang soal selidik kepada responden yang bekerja di Ibu Pejabat Polis Fujairah. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan Pemodelan Persamaan Berstruktur Kuasa Dua Terkecil Separa (PLS-SEM). Bagi memahami data kajian dengan lebih baik, penyelidik telah menjalankan sesi temubual secara bersemuka bersama 10 orang pegawai polis yang memegang jawatan sebagai pemimpin di Ibu Pejabat Polis Fujairah. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi (pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individu, pemerkasaan) dan strategi latihan dengan kecemerlangan organisasi. Walau bagaimanapun, terdapat hubungan yang tidak signifikan di antara pertimbangan individu dengan kecemerlangan institusi dan stimulasi intelektual serta pertimbangan individu dengan strategi latihan. Hasil kajian juga mendapati strategi latihan tidak mempunyai hubungan yang signifikan sebagai pengantara antara rangsangan intelektual dan pertimbangan individu dengan kecemerlangan institusi.

Kata kunci: Kepimpinan Transformasi, Kesan Sempurna, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual, Pertimbangan Individu, Pemerkasaan, Latihan, Kecemerlangan Institusi dan UAE.

الخلاصة

شهدت العالم في الآونة الأخيرة تحولات كبيرة وتحديات تمس أرقى مختلف جوانب الحياة متجلية في زيادة المعرفة والفجوات الناشئة وتجديد إنعكست هذه التحديات على عمل المؤسسات العامة بمختلف أنواعها؛ وتحديداً أجهزة الشرطة الحكومية تمثل القيادة العامة للشرطة، الأمر الذي استدعى الحاجة إلى تبني نماذج إدارية حديثة تساهم في رفع مستوى الخدمات من خلال إجراء تغييرات جوهرية وتبني منهج إدارة حديثة من الجودة. من أجل ضمان التنظيم العام، وتطوير قدراته التنافسية، ينبغي على الحكومات أن تنظر في تشجيع المنظمات العامة على التنافس فيما بينها بشكل فعال. ولذلك سعت حكومة دولة الإمارات التوجه العالمي في تطبيق التميز في القطاع العام. إلا أن تطبيق التميز المؤسسي قد يكون سلاحاً ذو حدين في القيادة العامة للشرطة الجديدة. وعلى هذا النحو تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي للتمكين) واستراتيجية التدريب مع التميز المؤسسي في القيادة العامة للشرطة الجديدة. كما تم اعتبار استراتيجية التدريب بوسيط في هذه الدراسة. استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي والنوعي إلى جانب على أهداف البحث، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي والنوعي. حيث قامت الباحثة بتوزيع 315 استبانة على موظفي القيادة العامة لشرطة الجديدة تم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لدراسة العلاقات بين المتغيرات. للحصول على أفضل النتائج، أجرى الباحث عدداً من المقابلات مع 10 من قادة القيادة العامة لشرطة الجديدة. وقد تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لدراسة العلاقات بين المتغيرات بينما استخدم المنهج النوعي تم إجراء مقابلات مع عشرة قادة في القيادة العامة لشرطة الجديدة. وأخيراً توصلت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي للتمكين) واستراتيجية التدريب مع التميز المؤسسي بينما أظهرت النتائج الاعتبار الفردي بالتدريب. استراتيجية التدريب المتوسط العلاقة بين التأثير الفكري والاعتبار الفردية مع التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الدافع الملهم، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي للتمكين، التدريب، التميز المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة.

شكر وتقدير

أول وقبل كل شيء أود أن أعبر عن امتناني لله عز وجل الرحمن على ما قدمه لي من القوة الصبر والطموح والرحمة والإرشاد الذي مكنني من إكمال هذه الدراسة بنجاح ، أود أن أعبر عن تقديري الخاص وشكري لمشرفي (Dr. Nor Azizah & Dr. Maha Othman) لدعمهما الثابت طوال هذه الرحلة الأكاديمية بالإضافة إلى توجيههما وتوعيتهما المثالية التي ساعدتني في تعزيز أطروحتي. علاوة على ذلك ، أعتقد اعتقادًا راسخًا أن تشجيعهم وتوجيههم هو الذي سمح لي بإكمال هذه الدراسة في الوقت المناسب بأسلوب طريقة فعالة.

رحلة الدكتوراه لم تكن لتكون ممكنة دون الدعم الكبير في جنات النعيم ،،، أود أن أعبر عن خالص امتناني لأمي على صلواتها ودعمها غير المشروط وتضحياتها خلال أكثر الأوقات عصيبة. سامحني والدي في حقيقة أنني لم أحصل على هذه الدرجة في أفضل الأوقات وأسأل الله أن يغفر لهما على بقائي إلى عرابي عن تقديري لهما لأنهما علماني أن أؤمن بنفسي وأن يرشدني إلى الطريق إلى حياة كريمة. كان إخوتي وأخواتي وعائلتي بأكملها داعمين بشكل خاص. والأنس بفضل وزير الداخلية سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان ولي عهد أبوظبي / قائد عام شرطة أبوظبي / رئيس اللجنة العامة للعمليات الشرطية / حميد الميماحي وسند الدقيب / محمد بن صقر / رئيس اللجنة العامة على راعيتهما الكريمة أنا مدين لهما إلى الأبد على تشجيعهم ودعمهما.

Universiti Utara Malaysia

قائمة المحتويات

إذن الاستخدام iii

ABSTRACT iv

ABSTRAK v

الخلاصة vi

شكر وتقدير vii

قائمة المحتويات viii

قائمة الجداول xvi

قائمة الأشكال xvii

قائمة الملاحق xviii

الفصل الأول 1

الإطار العام للدراسة 1

1.1 المقدمة 1

1.2 خلفية الدراسة 2

1.3 مشكلة الدراسة 7

1.4 أسئلة الدراسة 16

1.5 أهداف الدراسة 17

1.6 أهمية الدراسة 17

1.7 إطار الدراسة 19

1.8 التعريفات الاصطلاحية للدراسة 20

1.9 ملخص الفصل الأول 22

1.10 تنظيم الدراسة 23

الفصل الثاني 25

Universiti Utara Malaysia

الإطار النظري للدراسة 25
2.1 تمهيد 25
2.2 وزارة الداخلية إلى ماليزيا كنموذج للدراسة 25
2.2.1 مهام واختصاصات وزارة الداخلية 26
2.2.2 أسس العمل الشرطي والخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية 27
2.2.3 التميز الذي حققته وزارة الداخلية 28
2.2.4 القيادات الشرطية التابعة لوزارة الداخلية 29
2.2.5 القيادة العامة لشرطة الجمارك 29
2.3 التميز المؤسسي 36
2.3.1 مفهوم التميز المؤسسي 37
2.3.2 أهمية التميز المؤسسي 40
2.3.3 دوافع التميز المؤسسي 41
2.3.3.1 معدل التغيير السريع 41
2.2.3 خصائص وسمات التميز المؤسسي 43
2.3.4 مبادئ التميز المؤسسي 44
2.3.5 متطلبات تحقيق التميز المؤسسي 46
2.3.6 أبعاد التميز المؤسسي 48
2.3.7 نماذج التميز المؤسسي 51
2.3.7.1 النموذج البياني (نموذج التميز) 52
2.3.7.2 نموذج التميز المؤسسي الأوربي 54
2.3.7.3 برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي 55

2.3.7.4 منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 55

2.3.7.5 جائزة وزير الداخلية للتميز الحكومي 59

2.4 القيادة التوجيهية 61

2.4.1 مفهوم القيادة التوجيهية 62

2.4.2 أهمية القيادة التوجيهية 63

2.4.3 أنماط القيادة التوجيهية 64

2.4.3.1 القيادة العربية 65

2.4.3.2 القيادة الإصلاحية 65

2.4.3.3 القيادة الثورية 66

2.4.3.4 القيادة المحافظة 66

2.4.3.5 القيادة الأيديولوجية 67

2.4.4 أبعاد القيادة التوجيهية 68

2.4.4.1 التأثير المثالي 68

2.4.4.2 التحفيز الإلهامي 69

2.4.4.3 الاستثارة الفكرية 70

2.4.4.4 الاعتبارات الفردية 71

2.4.4.5 التمكين 72

2.4.5 وظائف ومهام القائد التوجيهي 73

2.4.6 خصائص القيادة التوجيهية 75

2.5 استراتيجية التدريب 76

2.5.1 مفهوم التدريب 77

2.5.2 أهمية التدريب وفوائده 78

Universiti Utara Malaysia

2.5.3 مراحل العملية التدريبية 79

2.5.4 مفهوم استراتيجية التدريب 81

2.5.5 أهمية استراتيجيات التدريب 82

2.5.6 المدخل الاستراتيجي لاستراتيجية التدريب 84

2.5.7 خطوات إعداد استراتيجية التدريب 87

2.5.8 معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات 88

2.6 ملخص الدراسات السابقة 89

2.7 النظريات المتعلقة بالدراسة 96

2.7.1 نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) 97

2.7.2 النظرية البنائية (Constructivist Theory) 98

2.7.3 برنامج التميز (Excellence Program) 99

2.8 تطوير الفرضيات 99

2.8.1 العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي 100

2.8.2 العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجية التدريب 109

2.8.3 العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتميز المؤسسي 114

2.8.4 تأثير إستراتيجية التدريب كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي 117

2.9 ملخص الفصل 120

الفصل الثالث 121

منهج واستراتيجية الدراسة 121

3.1 تمهيد 121

3.2 فلسفة البحث 121

3.3 الإطار المفاهيمي للبحث (نموذج البحث) 124
3.4 تصميم البحث 125
3.5 مجتمع وعينة الدراسة 128
3.5.1 مجتمع الدراسة 128
3.5.2 عينة الدراسة 129
3.5.3 تقنية اخذ العينة 131
3.6 تصميم الاستبيان 132
3.7 قياس متغيرات الدراسة وتحليلها 134
3.7.1 مقاييس الادوات الجوابية 134
3.7.1.1 الرأي المثالي 134
3.7.1.2 التوجه الالهامي 135
3.7.1.3 الاستثارة الفكرية 136
3.7.1.4 التعبيرات الفردية 137
3.7.1.5 التمكين 138
3.7.2 قياس استراتيجية التدريب 139
3.7.3 قياس التميز المؤسسي 140
3.8 مصادر جمع المعلومات 141
3.9 الدراسة التجريبية 142
3.9.1 إجراءات الصدق والثبات 143
3.10 أدوات التحليل 148
3.11 المقابلات 150
3.11.1 تصميم المقابلة (بروتوكول) 151

Universiti Utara Malaysia

3.11.2 اختيار عينة من المقابلات 152

3.11.3 تحليل بيانات المقابلة 153

3.12 ملخص الفصل 154

الفصل الرابع 156

تحليل البيانات والنتائج 156

4.1 مقدمة 156

4.2 تنظيف البيانات 157

4.3 فحص البيانات 157

4.3.1 القيم المفقودة 157

4.3.2 القيم المتطرفة 158

4.3.3 القيم المتطرفة أحادية المتغير 159

4.3.4 القيم المتطرفة متعددة المتغيرات 161

4.4 تقييم طبيعية البيانات 161

4.4.1 الحالة الطبيعية أحادية المتغير 161

4.4.2 الوضع الطبيعي المتعدد للمتغيرات في اختبار ماردیا Mardia's 163

4.5 الإحصاء الوصفي للعينة 164

4.6 تحليل الطريق المشترك (اختبار Harman's أحادي العامل) 166

4.7 نموذج القياس (CFA) - المرحلة 1 من SEM 167

4.7.1 نموذج القياس 1 167

4.7.2 الثبوتية والصلاحية التقاربية 167

4.7.3 الصلاحية التمييزية 170

4.7.3.1 معيار Fornell-Larcker 170

4.7.3.2 معيار تيجيز HTMT 171
4.7.4 نموذج القياس 2 172
4.7.4.1 الثبوتية والصلاحية التقاربية 172
4.7.4.2 الصلاحية التمييزية 173
4.7.4.3 معيار Fornell-Larcker 173
4.7.4.4 معيار تيجيز HTMT 173
4.8 الاقتراح الصوفي 175
4.9 النماذج الهيكلية - المرحلة 2 من SEM 177
4.9.1 النموذج الهيكلي 1 178
4.9.1.1 فرضيات التأثير المباشر 178
4.9.1.2 فرضيات التأثير الوساطة المباشر 182
4.9.2 النموذج الهيكلي 2 186
4.9.2.1 فرضيات التأثير المباشر 186
4.9.1.3 فرضيات التأثير الوساطة 192
4.10 نتائج المقابلات 196
4.11 ملخص الفصل الرابع 207
الفصل الخامس 209
النتائج والتوصيات 209
5.1 مقدمة 209
5.2 نظرة عامة على الدراسة 209
5.3 مناقشة الفرضيات 212
5.3.1 القيادة التحويلية والتميز المؤسسي 212
5.3.2 القيادة التحويلية واستراتيجية التدريب 216

5.3.3 استراتيجية التدريب والتميز المؤسسي 221

5.3.4 استراتيجية التدريب كمتغير وسيط العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي 222

5.4 مناقشة المقابلات 223

5.5 آثار المترتبة على الدراسة 226

5.5.1 آثار النظرية 226

5.5.2 آثار المنهجية 227

5.5.3 آثار العملية 227

5.6 القيود والاقتراحات للبحث المستقبلي 228

المراجع العربية: 232

المراجع الأجنبية 249

موقع الإنترنت: 262

الملحق ..... **Error! Bookmark not defined.**

الملحق رقم (1) ..... **Error! Bookmark not defined.**

الملحق رقم (2) الاستبانة ..... **Error! Bookmark not defined.**

الملحق رقم (3) ..... **Error! Bookmark not defined.**

الملحق رقم (4) ..... **Error! Bookmark not defined.**

الملحق رقم (5) ..... **Error! Bookmark not defined.**

Universiti Utara Malaysia

قائمة الجداول

جدول 1.1 الجوائز المرموقة 8
جدول 2.1 دورات التميز 36
جدول 2.2 ملخص الدراسات السابقة 92
جدول 2.3 ملخص فرضيات البحث 119
جدول 3.1 توزيع العينة 131
جدول 3.2 التأثير المثالي 135
جدول 3.3 التحفيز الإلهامي 136
جدول 3.4 الاستثارة الفكرية 137
جدول 3.5 الاعتبارات الفردية 138
جدول 3.6 التمكين 139
جدول 3.7 استراتيجية التدريب 140
جدول 3.8 التميز المؤسسي 141
جدول 3.9 الاتساق الداخلي 145
جدول 3.10 صحة الأداة وفقاً لإجابات الخبراء 145
جدول 3.11 اختبارات الثبوتية على ردود الفعل من 30 متدرباً كدراسة تجريبية 147
جدول 3.12 توزيع عينة المقابلات 154
جدول 4.1 قائمة التركيبات وعناصر القياس 157
جدول 4.2 نتيجة التحليل أحادي العامل على أساس الأداء العيارية 159
جدول 4.3 تقييم الحالة الطبيعية لجميع العناصر 162
جدول 4.4 نموذج تعريف العينة 165
جدول 4.5 نتائج الصدق بالتباين الكامن لنموذج القياس 1 168
جدول 4.6 نتائج معيار Fornell-Larcker لنموذج القياس 1 170
جدول 4.7 نتائج المعيار التبايني HTMT لنموذج القياس 1 171
جدول 4.8 نتائج معيار Fornell-Larcker لنموذج القياس 2 173
جدول 4.9 نتائج المعيار التبايني HTMT لنموذج القياس 2 174
جدول 4.10 نتائج إحصاءات الوصف للمتغيرات 176
جدول 4.11 فحص نتائج التأثيرات المباشرة المفترضة لإنشاء النموذج الهيكلي 1 179
جدول 4.12 نتائج فحص فرضيات التأثير الوساطي للنموذج الهيكلي 1 184
جدول 4.13 فحص نتائج التأثيرات المباشرة المفترضة لإنشاء النموذج الهيكلي 2 186
جدول 4.14 نتائج فحص فرضيات التأثير الوساطي للنموذج الهيكلي 2 193

قائمة الأشكال

شكل 2.1 الهيكل التنظيمي لوزارة الإدارة العامة 31
شكل 2.2 النموذج البياني 53
شكل 2.3 النموذج الهيكلي 54
شكل 2.4 منظومة التعزيز الحكومي 56
شكل 3.1 نموذج الدراسة 125
شكل 3.2 فرضيات البحث في النموذج الهيكلي للبحث 1 114
شكل 3.3 فرضيات البحث في النموذج الهيكلي للبحث 2 114
شكل 4.1 القياس والنموذج الهيكلي 1 172
شكل 4.2 القياس والنموذج الهيكلي 2 175
شكل 4.3 الوسائط والمختلفات القياسية لجميع المتغيرات 164
شكل 4.4 نتائج النموذج الهيكلي 1 178
شكل 4.5 شجرة قرار الأداء التي تعتمد على تأثيرات المتداخلة 182
شكل 4.6 نتائج النموذج الهيكلي 2 186

Universiti Utara Malaysia

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): تقرير شركة الخراء للتميز، 2020). الجائزة وزير الداخلية الدورة الخامسة 271
الملحق رقم (2): الاستبانة 307
الملحق رقم (3): معايير اختيار الموظفين المتميزين في الزيادة 318
الملحق رقم (4): اقتراح التطوير لجائزة التميز على المستوى المحلي الذي يحاكي نموذج التميز لجائزة وزير الداخلية للتميز الحكومي 319
الملحق رقم (5): اقتراح التقييم الداخلي لجوائز التميز 334

Universiti Utara Malaysia

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

الأساس المنطقي لهذه الدراسة هو دراسة استقصائية استكشافية تجريبية على العلاقة بين القيادة التحويلية والتي يمارسها مؤسسات التعليم العالي في إدارة الإشراف الطلابي في دولة الإمارات العربية المتحدة. تستند هذه الدراسة إلى جوانب قطاع الإشراف الطلابي الإمارات من أجل دراسة الموجودة وتطبيقاتها العملية. تتضمن الفصل الحالي خلفية الدراسة ومشكلة الدراسة وأسئلة البحث وأهدافها أيضًا. حيث تتضمن الدراسة الحالية أربعة أهداف. الهدف الأول هو دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتي يمارسها مؤسسات التعليم العالي في إدارة الإشراف الطلابي. بالإضافة إلى هذا الهدف الثاني هو دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وأساليب التدريب في إدارة الإشراف الطلابي. أما الهدف الثالث هو دراسة العلاقة بين أساليب التدريب والتي يمارسها مؤسسات التعليم العالي في إدارة الإشراف الطلابي. أخيراً الهدف الرابع الوتحقق من تأثير أساليب التدريب على العلاقة بين القيادة التحويلية والتي يمارسها مؤسسات في إدارة الإشراف الطلابي. كما تمت مناقشة أهمية الدراسة في ظل ندرة الدراسات والبحوث حول مشكلة البحث على الفلسفة في إدارة الطلابية. أنها يمكن أن تقدم نطاق الدراسة حدود دولة الإمارات العربية المتحدة، ومقر وزارة الداخلية في إدارة العامة للشؤون الطلابية في إمارة الشارقة. أخيرًا وليس آخرًا تم تقديم التعريفات الإصطلاحية للمصطلحات الرئيسية لهذه الدراسة. أخيرًا تم توضيح ملخص الأطروحة وتنظيم هيكلية الفصل.

1.2 خلفية الدراسة

يشهد العالم عبر الأفق الزمني الثالث تحولات تكنولوجية متسارعة وتحديات متسارعة في شتى نواحي الحياة، ظهرت تفسيرات الكثير من الأفراد في الخصائص المعرفية، التكنولوجيا، والتغيرات البيئية، وقد رافق هذه المعطيات والتحديات على سير عمل المؤسسات التعليمية اختلافات كثيرة، مما يحتم عليها ضرورة التعامل مع هذه التحولات والتأقلم مع متطلبات الحياة، من خلال إجراء تغيرات جوهرية وتبني لمداخل إبداعية تحديث سياسات هيكلية تعمل على الوصول إلى مستويات عالية من الجودة، وتطوير قدراتها التنافسية للوصول إلى حالة التميز والريادة، يمكنها من البقاء والاستمرار في بيئة العمل (يوسف، 2022).

وبالتالي تسابق المؤسسات نحو تحقيق التميز المؤسسي، الى الحصول على الجوائز العالمية لما لها من خلال البحث والتطوير والابداع والابتكار، وتبني نماذج الجودة والتميز لتوجهاتها التنافسية والتي تحافظ على بقائها واستمراريتها، وتفوقها على المؤسسات الأخرى المشابهة (Al-Dhaafri, & Alosani, 2021). حيث يعد تحقيق التميز في أي مؤسسة حاجة أساسية خصوصاً في ظل الظروف التي يشهدها العالم اليوم، والذي يفرض على الجميع اتباع أساليب إدارية حديثة ومناسبة تساعدها على تخطي الصعاب التي تعترض طريقها بل وأيضاً تجبرها على إحداث تغيير وتطوير في العمل تحافظ على البقاء والاستمرار وتحقيق التميز فيها، خصوصاً أن البيئة المحيطة تتصف بالتغير السريع والتحول والتطور المستمر في التكنولوجيا والعمليات والاستراتيجيات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

يعبر التميز المؤسسي عن استغلال المؤسسة لفرص المتاحة في إطار التخطيط المستقبلي للأفراد، والالتزام بروح الشركة ومسؤوليتها وضوح الهدف والكفاية الصادر والحرص على الأداء (Al-Eida, 2020). لذلك، من الضروري التأكيد على ان الأداء المؤسسي التميز لم

يعد احد الخيارات المطروحة امام المؤسسات بل هو تحمي فرضته العديد من الظروف والقوى الخارجية، كما ان التميز الذي يقتصر على مؤسسة دون أخرى لكبيرة كانت او صغيرة تقدم خدمة او سلعة حكومية او خاصة وبذلك الي أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بتبني التميز في الأداء الكثير من كونه امطالب تحقيق الأداء (Lasrado & Kassem, 2020). لتحقيق التميز في أي مؤسسة يجب ان تحرص على ترجمة رؤيته ورسالته واغايته الاستراتيجية الى واقع ملموس من اجل تحقيق طموحاته والوصول الى الأداء الفضل والتميز (محروس، 2018). لذا أصبح من الواضح أن التوجه نحو تحقيق التميز في الخدمة المؤسسات عموماً والمؤسسات الأهلية على وجه الخصوص حيث اصبح أمراً البد منه؛ وذلك من خلال عمليات إدارة الأداء المؤسسي والتخطيط لتحسين بادل الخبرات والتنفيذ والمتابعة والتقييم وتوزيع الأدوار وتوضيح العلاقة بين إدارة العليا والموظفين. بالإضافة إلى الالتزام بمعايير محددة ومعلى التحسين والتطوير المستمر، وينبثق الافكار التغيير والإبداع عن ضمان المكانة البارزة التي تطمح إليها المنظمة بين منافسيها. كما يجب العمل على تحسين أداء موارد المؤسسات البشرية واستثمار جهودها ويكل والمؤسسي وتثقيف المؤسسي لتحقيق التميز.

أكد الباحثون أن الحصول على أعلى مستويات التميز في المؤسسات الأمنية هو نتيجة منطقي لتغيرات الاجتماعية والثقافية السياسية والاقتصادية والتكنولوجية العديدة التي حدثت في العولمة. ويتم تحقيق ذلك من خلال تطبيق مبادئ التميز في نماذجه الوطنية والإقليمية العالمية مثل التمرار الشمولية والتقدم المبتكر وقياس تقدم ومات التي تعزز التركيز على الأشياء التي تحقق سلبية والفروق تشجيع الفكر الإبداعي لتشعور الدائم الحاجة إلى التعلم والبيئة المناسبة للعمل. حيث أن هذه المبادئ من بين أفضل الممارسات والتقنيات التحديث تحقيق تحسين المستمر والاستدامة والتميز (الخضر، 2019؛ السيفي، 2019؛ بوخلف وآخرون، 2020؛ داود، 2020).

على مستوى دولة الإمارات العربية المتحدة فقد تم تطبيق سياسة الخصخصة من عقدين من الزمن بدءا من جائزة دبي للجودة في عام 1994، لم يخصص لقطاع الخاص، ومن الثابت أن نشأة برامج الخصخصة لأسباب تتعلق بالحكومي وصولا إلى شراء برنامج الشراكة الخليفة التي زالحكومي، بوع الدعم مطورة مثل في برنامج دبي لأداء الحكومي التميز برنامج أبو ظبي لأداء الحكومي التميز (الحمادي، 2021). معظم هذه البرامج حققت الأهداف المؤسسات تختلف أشكالها إلى أنها تطبق الأفراد وتبطي الأفراد ويتم كيفية تحديد هذه المرتبة أساسية التي تحتاج المرونة تضم الأنظمة الجزئي القلم سلبية فضل عن تقديم السلع أو خدمات الخصخصة إضافة إلى تمكين الأفراد وتفتح الأفراد رأس المال البشري، وتوظيف الأفكار والجيل الأول لكي الأفراد واستثمار الشراكات والاستغلال الأمثل للموارد وبناء العواصم للاستثمار وتبادل المعرفة والتعزيز التعاون والتكامل مع الفئات المجتمعية (وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، 2017). كل ذلك من أجل تحقيق الرؤية الإماراتية الأسس للحكومة، والتي تمثل اقتصاد يناجا ودة حياة المجتمع في دولة الإمارات العربية المتحدة (الحمادي، 2021).

بالإضافة إلى ذلك، أيضا تم دعم الخصخصة في دولة الإمارات العربية المتحدة على المؤسسات الخاصة الخاصة والتجارية فقط بل يشمل لتشمل مؤسسات القطاع العام والخاص في الدولة، وبما أن وزارة الداخلية هي أحد أهم مؤسسات الإتحادية الإماراتية فإنها تسعى لتحقيق أهم الأهداف الإستراتيجية الأداء وتعزيز مستوى الخدمة وهي أيضا من شأنها تمكين البرامج لسد الفجوة (آل علي، 2019). يعود سبب ذلك إلى عوائق التي تزيد التي تواجهها الأجهزة الشرطية وتتجلى في القيود الموجودة والتي تجعل تنفيذ ذلك في المؤسسة العمل الشرطي في دولة الإمارات العربية المتحدة أحد الأهداف الضرورية. بينما أصبح عمل القيادات الضرورية يبذل جهد أكبر من جانبها. حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز مهاراتها

البشرية والثقافية ، وكذلك السعادة من أي شيء وكل ما هو جديد من شأنه تحسين الكفاءة وتوسيع الخدمات المقدمة للمجتمع الثقافي ، 2020).

فضلا عن ذلك كوك حاول تدعيم المميزات المؤسساتية في إدارة النشاط الرياضي قد أصدرت وزارة الداخلية في عام 2011 جائزة وزير الداخلية للداخل الحكومي المميز ، والتي يعتبر مضمارا لتنافس بين مختلف القوى الإدارات، وكان هدفها هو تعزيز مستوى المميز، والتزام أعباء الداخلي وتطوير الكفاءة العمل والتكاليف يتطور الخدمات المقدمة للمجتمع، بما يحقق أقصى المعايير والأهداف الإستراتيجية لوزارة الداخلية بهنسلطان، 2014).

وفق الما ورد أعلاه وبناءً على الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة قدمت أحد الأساليب الحديثة والمهمة القيادة عمليات التغيير تحقيق التميز في جميع المؤسسات بشكل عام والقيادة العامة النشاط الرياضي خاصة أن هو من مطلق القيادة التحويلية. حيث أكدت معظم الدراسات السابقة عبد الباقي &سافيان كويد،)2020(؛ الخضار،)2019(الشريدي وضربيان)2018(؛ الزياعي،)2019(بداوي &قاشي،)2019(، أن القيادة التحويلية هي واحدة من أهم الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق التميز المؤسساتي. من جهة أخرى عدم الوبال القيادة التحويلية تقطع على سلوك توجيه جهود أفراد نحو الوضع المرغوب فيه، من خلال إشادة هم وتحسين قدرتهم على الدعم والتوجيه المستمر، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وبداعية بالضغط التي تكتسب القيادة التحويلية اليوم من أهم أساليب القيادة الحديثة التي ظهرت مؤخرا وبظهوره استحثت المنظمات توجهات جديدة كسبب الرهان استراتيجي في ساحة، مما جعل عض المميز عن بقية الأساليب هذا التميز هو جودة ما تقدمه هذه المنظمات على العملاء)داود، 2020(. لهذا أصبح الباحث موضوعا على القيادة التحويلية

والتي المؤسسي مرحل لقم االمل لكثير من الكتاب والباحثين وصانعي القرار. حيث اكدت الدراسات السابقة ان القيادة التحويلية تعد دور بارز في تحقيق التميز المؤسسي.

لجأ الن سبة إلستراتيجية التدريب تعتبر من أهم جوانب التميز المؤسسي وذلك ألن إستراتيجية التدريب تحسن من وقع الموظف على المستوى إلداري والفني للوظيفة، و هذا بدوره يساعد الموظف في الحصول على فرص أعلى. حيث يمكن أن يتم التدريب إما قبل أن يبدأ الموظف العمل في المؤسسة أو أثناء عمل الموظف. ومن الجدير بالذكر ان إستراتيجيات التدريب تعتبر من الإجراءات الفنية و إلدارية والقانونية التي تهدف إلى رفع مستوى أداء أفراد حيث يحظى قطاع كبير من ألمهتمين في مجال التدريب بأفضل طريقة إلحداث التغيير إلايجابي الضروري في قدرات الموظفين، وهذا التغيير هو المطلوب إلن مجال شغل في ان راس ال الموظفين إلى دورات وبرامج تدريبية سواء داخل الدولة أو خارجها لمواكبة التطورات الحديثة سواء نظريًا أو عمليًا يحدث تغيير إيجابي. ألن يتم اكتساب خبرات ومهارات في مجالات مثل إلدارة أو التكنولوجيا أو السلوك أو التطبيق العملي، مما يؤدي في النهاية إلى التميز في مجال العمل)شحادة، 2017(.

في النهاية البد من التنويه في ان ألبحاث السابقة ركزت على مجموعات خاصة الاالاعية والتجارية التي تختلف عن ألجهزة ألمدنية الحكومية. وقد يكون تعميم هذه النتائج على ألجهزة ألمدنية غير دقيق وشامل لذلك سا اوفتقوم الدراسا الحالية بقسا ادالفجوة البحثية من خالل هذه الدراسة والتي تقوم على فحص أثر استراتيجية التدريب بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في القيادة العامة شرطة محمية.

حيث ذكر بارون وكيني)1986(أن حجم التغيرات البشرية يتطلب من الوقات غير كافٍ لفهم الوقات التنظيمية. لذلك يعتبر الوسا اطة جزءًا مهمًا من جوانب تحليل العملية ألن التغير المستقل يؤثر على التغير التابع من خالل متغير وسيط في سياق، أكد Holbert and

الحاجة إلى تغيير سياسات التخطيط الحضري لتحويل المشاريع الكبرى (Stephenson 2002، 2003) التي تعتمد على التبعية الاقتصادية، حيث يساعد التحول المشاريع الكبرى والمشاريع الحالية على الفصل. وعلاوة على ذلك، فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر استراتيجية التدريب على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في القيادة العامة الشارقة.

1.3 مشكلة الدراسة

من الجدير بالذكر أن جميع برامج التميز العالمية والإقليمية والمحلية تعتمد على القيادة الشارقة في كل إمارة تحاول التطبيق مفاهيم ومعايير التميز وخلق روح التنافس الشارقة بين مختلف القطاعات والإدارات الوزارة والموظفين وإبراز مواهبهم وإنجازاتهم في الخدمة بالإضافة إلى تطوير العمل الشارقة الذي سيؤدي إلى كسب جوائز العالمية والإقليمية والمحلية التميز المؤسسي (علي، 2019) وعلى الرغم من ذلك لم تحصل القيادة العامة الشارقة على العديد من الجوائز مقارنة بأبوظبي ودبي والشارقة وعجمان. يعود الطالب على الدراسات السابقة بسبب ذلك القصور إلى عدة أسباب منها:

1- حجم وموارد الشارقة أصغر مقارنة بالإمارات الأخرى مثل أبوظبي ودبي وعجمان. وهذا يؤثر على قدرتها على تنفيذ المبادرات المبتكرة.

2- انخفاض عدد السكان والنشاط الاقتصادي في الشارقة مقارنة بالإمارات الأكبر، مما يقلل من حجم وتنوع التحديات الإنمائية.

3- قلة عدد المؤسسات الشعبية والأكاديمية في الشارقة التي تشجع على الابتكار وتقدم الدعم الفني للشارقة مقارنة بالإمارات الأخرى.

Universiti Utara Malaysia

يوجد ذكر الأسباب المختلفة وراء عدم حصول القيادة العامة لشرطة الجزيرة على العديد من الجوائز مقارنة بالإمارات الأخرى يعرض الجدول 1.1 الجوائز التي فازت بها القيادات الشرطية في الإمارات العربية المتحدة من عام 2009-2021

جدول 1.1: *الجوائز التي حققتها القيادات الشرطية في الإمارات العربية المتحدة من عام 2009-2021*

نوع الجائزة	شرطة أبوظبي	شرطة دبي	شرطة عجمان	شرطة الجزيرة
جوائز عالمية	56	26	1	15
جوائز إقليمية	26	11	11	2
جوائز محلية	49	63	48	28
إجمالي الجوائز	131	100	60	45

المصدر: موقع وزارة الداخلية 2023)

كما هو موضح في الجدول 1.1 هذا يدل على أن القيادة العامة لشرطة الجزيرة تحقق نتائج حيث ومن الحاجة إلى الاستمرار والانتظام. ومن الجدير بالذكر أن أخذ الأكبر وأصغر الإمارات من حيث المساحة الجغرافية ولذلك توضح الفرص والحاصل فيها من حيث الجوائز.

في حين تم إجراء التحقيقات والتحليلات المتقدمة لكشف الحصول على نتائج بارزة بشأن مأفاد مقرر شركة الخرائط ميز، 2020(. الملحق رقم: 1(والذي ورفع العديد من فرص تحسين التنسيق بين أهمية دعم القيادة العملية التدريبية التي يقدمها مؤسسي القيادة العامة لشرطة الجزيرة. حيث تمكن القيادة شرطة الجزيرة من تحديد المبادرات التي تنفذ على مجال رفع الكفاءة الكلية بشرية إلى برامج الخرى الداعمة مثال التدريب التي زاد حكومي(ولذلك قياس المالحظات الواردة من قبل الموظفين التي تم عالجها عام 2019 بالخصوص فالى أهمية القيادة بتحديد اهداف جديدة للوصول إلى خطط استشراف والتي زالمؤسسي، وتشمل اهداف تحقيق ورش العمل والدورات التدريبية، اذ ان القيادة تصل إلى المستهدفات المطلوبة.

فهذا ما يشير إلى وجود فجوة في إنتاج الأداء من الكيانات الحكومية في مواجهة أساليبها وطرق إجراءات وتقنيات الإدارة الحالية التي تمارسها الوزارات والهيئات الحكومية في الحصول على جوائز التميز المؤسسي الحكومي أكثر من غيرها من الوزارات الأخرى

في ظل تنامي عمليات الخصخصة في المؤسسات والهيئات مما يلزم تحقيق أفضل أداء يتسم بالفعالية في إطار وجهات استراتيجية لدول ومؤسسات تنافس مع غيرها في مجال التميز المؤسساتي وصولاً لتحقيق التنمية المستدامة في جميع القطاعات والأنشطة الإنتاجية والخدمية الأمر الذي يضع التميز المؤسسي بات من الضرورة لاعلماء والباحثين؛ حيث أكد كل من (أبو جبوع، 2022؛ عواد، 2022) على أن التميز والتجويد والابتكار أصبحا أحد أهم ضرورات الأساسية لدول والمؤسسات، ولتحقيق التميز يتوقف على مدى امتلاك تلك الدول او المؤسسات لمؤسسية راسخة تشجع على ثقافة التعلم وامتلاك الأفراد مع بيئة عمل تحفز الأفراد عن امتلاك مصادر القوة القادرة على الابتكار والإبداع والإنجاز الفعلي وتحديداً أو وضع أداء العاملين في المؤسسات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية (آل علي، 2019؛ الهالات، 2014؛ جاسم، 2013؛ المالجي، 2012).

إلى جانب ذلك يعتمد التميز على ما إذا كان لدى الدولة أو المؤسسة ثقافة مؤسسية راسخة تدعم ثقافة التعلم فضلاً عن مصادر القوة القادرة على التغيير والابتكار والإنجاز. وتجدر الإشارة إلى أن دولة الإمارات كانت من أوائل الدول العربية التي تبنت ودعمت التميز المؤسساتي على المستويين الحكومي والخاص فقد تم إنشاء العديد من الجوائز للتميز ودعم تشجيع المؤسسات على اختلاف أنواعها للسعي نحو التميز. وكانت الجائزة الأولى هي جائزة دبي للجودة والتي تم منحها أول مرة في عام 1994. ومنذ ذلك الحين ظهرت جوائز أخرى مثل جائزة الشارقة للأداء الحكومي التميز وجائزة دبي للأداء الحكومي التميز وجائزة أبو ظبي للأداء

الحكومي التميز وجائزة وزير الداخلية لأداء الحكومي التميز وبرنامج جائزة التميز وجائزة فأضحى الخدمة الحكومية تنقل قوائم جائزة لأداء الحكومي التميز التي على المستويين الاتحادي والمحلي)آل علي، 2019؛ وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، 2017(.

بعد ذلك تم اختيار كل هذه الجوائز من قبل دولة الإمارات العربية المتحدة لما لها من اعتداء على تحقيق الريادة والتميز بالإضافة إلى تلك من اعداد مؤسسات الخاصة والعامة على تطوير المهارات فإن هناك احتياجات إلى إنشاء استراتيجيات وخطط استراتيجية وضع احتياجات دولة والتي تواكبة تلك الوثائق إن هذه الجوائز مهمة بسبب الدور الذي تلعبه من ماذج التي تزال مؤسسات في تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات والمنتجات المحلية حتى يتمكن من المنافسة إقليمياً وعالمياً. وهذا يعني واضح في طريقة إدارة دولة الإمارات الحكومية المهيري، 2019(.

علاوة على ذلك تقوم الإمارات العربية المتحدة على المؤسسات ذات الطابع الخاص الخاص والتجاري بل تمتد إلى جميع المؤسسات الحكومية والعسكرية بما في ذلك الأجهزة الأمنية الحكومية. ومع حيث دولة الإمارات العربية المتحدة وتطوير نظامها الأمني واعتماد خطط واستراتيجيات التنمية، أصبح من الضروري اعتماد برامج وسياسات اقتصادية مع هذه الخطط وتسهيل تحقيقها، مثل السلامة في المعرفة وتطوير الطاقات البشرية وتنسيق الجهود بالتكاملي)الحمادي، 2021(.

من ناحية أخرى فإن التزام ولاة الإمارات العربية المتحدة بتبني خطط واستراتيجيات شاملة لتطوير نظامها الأمني على عزمها على ضمان قدرة جميع مؤسسات الحكومية على مواجهة كافة التحديات التي تفرضها الواقع العالمي والاستفادة من كل ما يحيط بها من فرص تحقيق التميز المؤسساتي)الحمادي، 2021(. ومن هذا المنطلق فإن وزارة الداخلية ذات أهمية خاصة وضرورية تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى من خلال النظر إلى المهام الملقاة إلى أعضائها، وتتميز

للتضامن التي قدموها من أجل سلامة الآخرين وأمنهم بنفس الطاقة ، 2014(، أصبح التميز المؤسساتي أولوية لكنها استثمار كل جهود شاكل تلائم ومستلزمات حقيقة في جميع قطاعاته. لذلك أكدت القيادة العامة لشرطة أبوظبي أن نماذج التميز المؤسسي هي ممارسات تلعب دورًا بمثابة رقمي تحقيق تغييرات إيجابية تؤثر على المؤسسات والأفراد في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية في مجال العمل أو نشاط الأفراد أو على وجه الخصوص الأوصاف الحديثة المتوقعة في الميزة التنافسية والتميز المؤسسي)أبو باب ومهدي، 2018(.

أكدت القيادة العامة لشرطة أبوظبي على أهمية نماذج التميز المؤسساتي في مجال الشرطة تلعب دور تشجيع الأداء الفردي والمؤسساتي وبالتالي تساهم في تطوير النظام الأمني لوصول إلى نظام التحول الكلي، وذلك من خلال تسهيل الإدارة وتوفير الوقت والموارد تركيز على التكاليف وتعزيز قدرة التكاليف وتشجيع مبادرات الأفراد إعداد وتدريب كوادرها وشركائها على بيئة السعادة من التقنيات الكفية)القيادة العامة لشرطة أبوظبي، 2021(.

على الرغم من دعم وزارة الإمارات العربية المتحدة ووزارة الداخلية لتشجيع هذا وإلهامها، إلا أن الكتابات تظهر جودة الأداء بين المؤسسات وذلك وفقًا لتقرير صادر عن وزارة الداخلية، حيث تفاوت القيادة العامة لشرطة أبوظبي ودبي وعجمان بعدد أكبر من الجوائز العالمية والإقليمية والمحلية على التالي مقارنة بالإمارات الأخرى فالتشريعات الشرطة حيث تقع. وحسب الباب)وزارة الداخلية الإمارات، 2022 تقرير شارك الخبراء التميز، 2020(. الجدول رقم: 1 فإن مستويات التميز في القيادة العامة لشرطة أبوظبي ما زالت دون المستوى حيث فالكل عدد من

فرطلت حسرلين التيت طلب العمل الحالر فع مسلوى ألداء التميز ووضاع خطط إلدارة الوقت من خالل ت حسرلين عمل يقلل خطي طواحت رام آل خرين وتبني الموقف إليجاية لي احل والألف ضال وإضفلة إستر طيجية وبمادرات خدمة العمال عوت روقيات المهارات الحقيقية التي يالمؤسسي .

حساب ما سبق بسربلة جوئز التميز التي حصالت عل يها لوقي ادة العامة شارطقلجيرة، وبإلضفة إلى وجود الخف انفي م عيير التي يالمؤسسي لي لوقي ادة العامة لشرطة من ذوي المستوى الخف لي الذين لي حصالوا عل ى العيد من الجوائز يجب البحث عن ألسااليب والممارساات إلداري اة الحيثاة التي يتمكنوم من تحقيق أعل ى مسالليي اات التي يزالف وزبلل عيد من جوئز التميز المهيري، 2019(وبما أن البحث يعملف يالوقي ادة العامة شارطقلجيرة فإن هذا النخاضفي لجوئز كان حلزً الكبيرً البحث والتحقيق، حيث يثالف جوب خيات طلابت حياد ومعفاة لألسالليب ا والبحث عن ألسااليب الحديثة التي يمكن أن تساهفي تحقيق التميز لبلوقي ادة العامة شارطة الفجيرة السعادة من فرص التطيرالموضاحقيقيرة خيرتلميز والفوز العيد من الجوئز مقارنة بإلمارات ألخرى. وتيجة البحث نظالقصاي عن العوامل لامسبب ذلك وجدت البحث تبع ل العوامل التالي يستحقكرها:

- انخاض عدد لساكن والنشاط القتصااديف الفجيرة مقارنة بإلمارات ألكبر، مما يقلل من حجم توعقي ة الحديات ألنمية.
- انشااغ الوقيادة متطلباتألسااس الي قل عمل الشارطيفي إلمارة وعدم توفر الوقت الكفي والموارد لالمؤسترك يز عل ى التكار.
- عدم وجود حلزك افٍ لتشاجيع التكار وتقيم الجوئز، سااواء عل ى مستوى الوقيادة أو الضباط.
- عدم ترك يالزك افة ثقافة التكار والتي يزفيع ل ألجيان داخل المنظمة.

يعيش الكل عام في حالة من الشرطة الجزائرية إلى بين العقوبات والعزلة الثقافية الابتكار والتي تزيد من الحقيقي المزيد من الإنجازات المتميزة على المستوى الوطني. لذلك قدمت هذه الدراسة الأثر القيادة التحويلية وسلوك الريادي حياة التدريب والتي يتم عبر من أسس الإيجابية الحديثة لإدارة الأمة وعوامل مهمة لقيادة عملية التغيير وحقيقة التي تفي جميع مؤسسات التحكم في القيادات الشرطية وقف إلى القيادة العامة لشرطة الجزائرية على وجه الخصوص.

حيث العديد من العلماء وصل إلى القرار على أهمية أسلوب القيادة التحويلية يقسم بلب دورها الكبير في تحقيق التميز المؤسساتي؛ كما أن من منظور إداري حيث يسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح من خلال التوجيه جهود أفراد نحو الوضع المنشود، من خلال التوجيه تحسين قدرتهم من خلال الدعم المستمر وتحفيزهم على طرح أفكار جديدة وخلاقة (عبد الباقي & كويد، 2020؛ الخضار، 2019؛ عبد الرحمن ، 2019؛ شريدي وبن ضياف، 2018؛ السلطان ، 2018؛ بوزفة، 2016؛ سعيدة، 2018). بعد مناقشة الأدبيات السابقة ذات الصلة، وجدت دراسة الشامري لسلطان (2018) أن القضايا التي تواجه المؤسسات اليوم هي تحقيق القيادة الحقيقية غير القادرة على التكيف مع التطورات والتغيرات الجديدة واهتمامهم بالإنجاز والتقدم تحسين الشخصية في جميع أنحاء العالم وبخصوص الموضوع (محمد 2018). أضف إلى القيادة التحويلية تسعى إلى امتلاك مهارة التأثير على المرؤوسين لتحقيق الريادة والتميز في الأداء وتنمية إحساس المواطنة الشرعية بكل ما هو يحتاج، مما يغرس الشعور بالفخر والاعتزاز الذي يخدم عملية تحقيق النجاح والتميز.

بالإضافة إلى ذلك، أكد دنيل وآخرون. (2021) والسارادوقي سام (2020) أن التميز المؤسساتي مرتبط بالقيادة التحويلية من خلال السلوك التحفيزي الذي يحقق تأثيرا على الموظفين والتقدم بهم نحو تشجيع الابتكار والإبداع. حيث يمكن أن يظهر التميز المؤسساتي بدون حوافز ويمكن أن تتوجد الحوافز دون النظر إلى التميز المؤسسي.

فالكثير من الدراسات حول القيادة التحويلية والتميز المؤسساتي (أبوبكر، 2015؛ العميدة، 2020؛ الغامس، 2019؛ الغامدي والبطينة، 2018؛ الضالعين، 2010؛ الشريدي، 2018؛ Bullah & Guest 2018؛ Islam et al.، 2021؛ Hanan 2018؛ Khaled 2013؛ Kumar & Bhandarker، 2021؛ Lasrado & Kassem، 2020؛ Nasreen 2018؛ Sayahi، 2019؛ Taha & Al-Hindal، 2022) ولكن معظم هؤلاء تمت تطبيق الدراسات الصناعية والتجارية والتعليمية.

في نفس السياق ظهر أشار الحارثي ويوسف (2016) إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تحفز المرؤوسين على التزام برؤية المنظمة وأهدافها وحل التحديات التشكيل خلق وتطوير القدرات القيادية لتتبع عن وفي إسرائيل تنه وبناءاً على التقرير الصادر من القيادة العامة للشارقة للجيرة لعام (2020) يرى أنه من المهم القيادة تحديد أهداف جديدة للوصول إلى خططات التميز المؤسساتي كأهداف تحقيق ورش العمل والدورات التدريبية. ومن الجانب الآخر أن القيادة تتصل إلى المستهدفات المطلوبة حسب ما تم الاطلاع عليه.

Universiti Utara Malaysia

والحظت الباحثة أيضاً أن هناك بعض المستويات التشجيع من القيادة التحويلية من الموجه إلى الموظفين القدرة لفهم على التكاريف الإبداعي، والذي يساهم تحقيق التميز المؤسساتي من خلال تقديم أفكار وحلول جديدة، والذي يؤدي التحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، مما يحقق الالتزام والتمام الموظفين. إضافة إلى ذلك، لم يركز القيادة التحويلية بطريقة كافية على التطوير المهني لشخص العام في القيادة العامة للشارقة للجيرة مما انعكس سلباً على أداء القيادة العامة لشارقة للجيرة من حيث التميز المؤسسي. كما لوحظ أن هناك تقصير آخر من القيادة التحويلية على تحفيز العمل الجماعي وتشجيع التعاون بين مختلف أقسام القيادة العامة للشارقة للجيرة والذي يعزز التميز المؤسسي.

وبالخصوص الأبحاث السابقة، وجدت أن الأبحاث السابقة أولت القيادة التحويلية تركيزاً بشكل بارز جداً في التميز المؤسسي (Anand & Udasuriyan، 2010؛ Batool، 2013؛ Midoun، 2014). وإن هناك ندرة في الأبحاث حول القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في خاصة في المؤسسات الأهلية تعتبر هذه فجوة بحثية. وأكد بيرولكيني (2017) أن أبحاث التأثير التمكين باشارة إلى كيف يؤثر الموظفون الإداريون على عقدة وأن هي جب إضافة متغيرات حسين هذه العلاقة وتوعزيزها، خاصة وأن أبحاث الوساطة هو جزء أساسي من أبحاث العمل يقيم ذلك أن التمكين المستقل يؤثر على التمكين الذاتي من خلال متغير آخر. ولذلك تمت دراسة إستراتيجية التدريب كمتغير وسيط في هذا البحث لعدة أسباب ومنها: غياب دراسات ميدانية في قيادات الشارطة بالإضافة إلى ندرة أبحاث تربط بين إستراتيجية التدريب والمتغيرات الأخرى داخل المنظمات الأهلية. كما تعبر قلة الدراسات حول تأثير التدريب القيادات على أساليب القيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسات إدارات الشارطة أمر هام جداً. ويمكن القول أن غياب دراسات تقارن بين المؤسسات الخدمية والأهلية في مدى تأثير التدريب على القيادة التحويلية يقتضي حقيقي يزيد عبر حاجز المعلومات بهذا البحث. لذلك، هناك حاجة لمزيد من الأبحاث لمحاولة سد هذه الفجوات وتقديم نتائج وتوصيات عملية لصناع القرار داخل القيادات الأهلية.

في الختام أكد كرم وكيتنا (2020) على أهمية إستراتيجية التدريب كأساس للتميز والتقدم والتطوير وأن تحصل على الكوادر من المعرفة والمعلومات يشجع على التطوير المستمر لخدمة المؤسسات التي ينتمون إليها لخدمة الوطن وتعزيز الأمن من العلاقات حسين عمل الشارطة. وأشار تقرير شركاء الخبرة التميز، 2020. (الملحق رقم: 1) أنه على الرغم من قيام قيادة الشارطة الجيرة بتمكين الموظفين وتدريبهم إلا أن المشكلة تكمن عدم قيام بقياس أثر التدريب والعائد من التدريب قوة على فاعلية الإنجاز والتأثير الحياة. لذلك الهادف من تمكين الموظفين ضمن المسألة الحياة الإدارية الإستراتيجية الوصول إلى الهدف المرجو وتفوق قيادة التميز المؤسسي من خلال إستراتيجيات التدريب.

ومن الجدير بالذكر أن الملاحظات التي يتم رصدها من قبل الباحثة أثناء الإطلاع على التقارير والدراسات السابقة باستثناء دراسة التدريب من العوامل المهمة لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية في قطاع الإدارة العامة لشئون الأطفال الجزيرة التي تتمتع وفي الفاعلية والقدرات المهارات الازمة لمواجهة مهام إدارة الطفل الجزيرة بسبب ضعف ممارسة استراتيجية التدريب في قطاع الإدارة العامة لشئون الأطفال الجزيرة. على الرغم من عدم وعي الفئة على نشاط وتعزيز ثقافة التميز والإبداع داخل المؤسسات والتي تكتسب من خلال برامج التدريب المنتظمة. إن الكثير من الخبرات والمعارف بين موظفي القيادة العليا تكتسب مهارات جديدة يعود سببها إلى استراتيجية التدريب. حيث أن التدريب يحقق بيئة عمل تستجيب للمتغيرات والتحسين المستمر مما يعزز التميز. على الرغم من مشكلة الدراسة تركز على دراسة استراتيجية التدريب على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في القيادة العامة لشئون الطفولة الجزيرة.

4. أسئلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية

1. هل توجد علاقة ذات تأثير بين بعد الملاحظة والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والتمكين (وتحقيق التميز المؤسسي في القيادة العامة لشئون الطفولة الجزيرة؟
2. هل توجد علاقة ذات تأثير بين بعد الملاحظة والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والتمكين (واستراتيجية التدريب في القيادة العامة لشئون الطفولة الجزيرة؟
3. هل توجد علاقة ذات تأثير بين استراتيجية التدريب وتحقيق التميز المؤسسي في القيادة العامة لشئون الطفولة الجزيرة؟

4. ما تأثير استراتيجية التدريب لكتم غير رسمي على العلاقة بين بأعمال القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإلهام، التحفيز الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والاهتمامين) والتميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجزيرة؟

1.5 أهداف الدراسة

وفق أسئلة الدراسة فإن أهداف الدراسة تتمثل بما يلي:

1. تحديد مدى تأثير بأعمال القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإلهام، التحفيز الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والاهتمامين) في تحقيق التميز المؤسسي لدى القيادة العامة لشرطة الجزيرة.
2. تحديد مدى تأثير بأعمال القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإلهام، التحفيز الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والاهتمامين) في استراتيجية التدريب لدى القيادة العامة لشرطة الجزيرة.
3. تحديد مدى تأثير استراتيجية التدريب في تحقيق التميز المؤسسي لدى القيادة العامة لشرطة الجزيرة.
4. تقييم مدى تأثير استراتيجية التدريب لكتم غير رسمي على العلاقة بين بأعمال القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإلهام، التحفيز الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والاهتمامين) والتميز المؤسسي لدى القيادة العامة لشرطة الجزيرة.

1.6 أهمية الدراسة

من نظر أن الدراسة الدراسات والبحوث حول شرطة البحث تجدى أن خصوصية المؤسسات الأمنية، تتعكس أهمية هذه الدراسة في كون هذه تعتبر من الدراسات الجديدة وذلك أن المؤسسات الأمنية تتميز بسمات وبنيات تنظيمية وسياسات المتفوقة نوعًا ما عن الخاصية المؤسسات الأخرى. حيث لاحظت الباحثة عمل الموظفين في خصائص التدريب والتي التنظيم بما عن أساليب القيادة التقليدية تركيز مفرط على الجوانب النظرية بعيدة عن الواقع العملي للموظفين. حيث يحتاج الموظفين لتدريب يطبق نظريات

بالتطبيق العملي لمبادئ التدريب الجيد القائم على المحاضرات التقليدية فقط والموظفين بحاجة أساسية إلى تدريبات فعالة تواكب متطلبات العصر والتطورات الحديثة. كما أن الكسل اللباب آخر و هو أن برامج التدريب جاءت مادة والتراعي الحتياجات الفردية لكل الموظفين. وأخيراً عدم تقييم فعالية التدريب يقاس أثره الحقيقي على أداء الموظفين.

إلى جانب ذلك فإن هذه الدراسة تلقي الضوء على مسألة مهمة في إعادة تخصيص الميزانيات والسياسات وتحديات الإدارة العامة الشاملة للجودة، وكذلك القطاع الأمني بشكل عام من خلال تسليط الضوء على العوامل التي تؤثر على تحقيق التميز المؤسسي الشامل في إدارة التوجيه واستراتيجية التدريب.

تتيح هذه الدراسة تقديم أهمية الدراسة على محورين من حيث: أهميتها النظرية وأهميتها العملية. أهمية الدراسة في أهمية النظري فإن إدارة التوجيه والتميز المؤسسي من الموضوعات التي اكتسبت تلك الشهرة من الاهتمام البالغ والدراسات الأخيرة السابقة بل دار الصراع. حيث تتفق العديد من المراكز البحثية الباحثة على جامعات مرموقة بقضايا الورقة التميز المؤسسي الشامل وتحسين الأداء وأدائها والبحث عن الأوامر التي يمكن تحقيق ذلك وسبل الفوق على المؤسسات الفنية. وسيكون لذلك أثر كبير في تحسين أداء المؤسسات الإلمام بالتركيز على تحيز بشكل خاص. لذلك تتمثل مسألة الدراسة في أن هناك حقيقة تتمثل في إسهام استراتيجية التدريب على العلاقة بين إدارة التوجيه والتميز المؤسسي في إدارة العامة الشاطئ في وزارة الداخلية الإمارات بالإضافة إلى ذلك تتوفر الدراسة إطاراً نظرياً للدراسات السابقة حول العلاقة بين إدارة التوجيه واستراتيجية التدريب والتميز المؤسسي في إدارة.

وتكمن أهمية العلمية في تحقيق أهمية أول مجال معرفياً علمياً يمكن تطبيقها بدرجة العلمية في المؤسسات ذات الأنشطة المتعددة بشكل عام المؤسسات الأمنية بشكل خاص، و هي تتأثر

إستراتيجية التدريب على العقيدة القتالية والتي تزامن مؤسسات الدفاع الإماراتية ألمانية.

بالإضافة إلى ذلك يؤكد على أهمية العمليات المشتركة والولاية وزارة الداخلية الحفاظ على أمن واستقرار المجتمع الإماراتي، الأمر الذي يتطلب أساليب وعمليات استراتيجية تتمحور حول التميز المؤسسي لتعزيز أداء الأمني.

إلى جانب ذلك تقدم الدراسة اقتراح رؤية جديدة لوزارة الداخلية الإماراتية العقيدة العامة لشرطة الإمارات على وجه الخصوص، لتطوير رؤية مماثلة للعقيدة القتالية الداخلية التأثير الشمالي، الدفاع الإلهامي، الثقافة الإنسانية، الاعتبار الثقافي الأمني (، تجنب الأمن من مواكبة التغيرات السريعة بالإضافة إلى ذلك في مقتضى المتوسط الذي يتعامل بالقانون العقيدة العامة لشرطة الإمارات العربية المتحدة الدفاع عن وزارة الداخلية الإماراتية الأمن القومي بل يتم سريان الوزارة، مما الأمني يرتبط بالأمن السلامة وأمن المجتمع ككل. أخيرًا تنبع أهمية الدراسة من إمكانية دمج نتائجها في صياغة الخطط السياسات التي تسعى تعزيز أداء المؤسسي تحقيق محاور نظام التميز المؤسسي لوزارة الداخلية الإماراتية ودولة الإمارات العربية المتحدة.

Universiti Utara Malaysia

1.7 إطار الدراسة

تركز هذه الدراسة على دور القيادة التحويلية التأثير الشمالي، الدفاع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الثقافي الأمني في التميز المؤسساتي، وكذلك تأثير إستراتيجية التدريب على العقيدة القتالية والتي تزامن مؤسساتي. لذلك نحاول الباحث على توسيع الحلول لإشكالية موضوع أو تغيرات خارجية التغيرات الأساسية التي قد تحدث لو كانت متوسطة تشكل غير مباشر السيما إذا كان مطبق مقبل.

بالإضافة إلى ذلك تقتصر الدراسة على التطبيق داخل دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تتمتع الرأي المقترح لرئيس وزارة الداخلية القيادة العامة شرطة الإمارات الفرعية موقع التطبيق فحص

شاامل لمشاركل تقي حين أرالقي ادةال عامةش ار طقف حيرقفي ولة إلمار اتال عربي ةال متحدة عبر مجتمع الدراس اااقتوالي تضااام 1550 منال عاملين لل عامال ت.نظرًا ألن حجم مجتمع لل حاث كبير وصاع بعل ى الباحث فحص المجتمع كل ق ص ارتال دراسة عل ى جمع عينة عش اوائية من موظفي ش ار طقف حيرة من الكور وإلنا وتوفي عال سنتي ان بال سرب أق كبر خال لسرلوات 2022- 2023، حياث كاان إل عمام اداألكبر فيي هاذاالباحاث عل ى ال سااللتباان إل ى جاالاب تاكق اامات الباحاث اقبا إجراء اقلمب ال تل عدد عشرة من القادة دعم المتطوعت عكسرال واقع عيال قي ادةال عام ق ش ر طقف حيرة.

8. ال تعريفات ال صطال حي قل دراسة

قل يدة ال تحويلي ة

تُعرّف القي ادة ال تحويلي قبأنها تل ك ال تجاه ال ذي يق وم بتوفير ال مهارال متخت لف قبف اال سيتخدام أل مثل لل موارد ال متااحة ل ك فااءة ال ي ااة، مطي س اااا ع في ال تحول من ال واقع عل ى ال مس تل اقبال تحقي ق أل هداف ال مرجو قبأل وقت وجودت كلف ة ال غامدي، 2021).

ال تأثير ال مثالي

حيث تتص اف سال وك ال قائد ال ذي يحظى بإعجاب واحترام متوقي ر ال تباعين ي تطلب تل ك ال مش ار كقي ال مخاطر من قبال ال قائد ال متوقي م اتخااذ اجاات ال تباعين قبال اال تخااذ اجاات ال تل اش اال خص اال ال قائد ال وال قي ام بتصرفات ذات طباع أل خلقي ال شهري، 2023).

ال تحفيز ال إل هامي

يركز هذا ال عدعل ى تصرفات وسال وكيات ال قائد ال تي يتثي رفي ال تباعين حب ال تحدي وتل ك سال وكيات تعل عل ى طي ض اال حال وق عال ال تباعين وتصرفأسال وبال ال تزام ال أهداف ال تنظي مية، واس تثارة روح ال فريق من خال ال حماس ة وال ثقال ية ال عموري، 2019).

الاستثارة الفكرية

وفيه يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع الأتباع على المشاركة بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل (زكرياء، 2020).

الاعتبارات الفردية

وتظهر هذه الخاصية من خلال أسلوب القائد الذي يسلك سلوك العطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين، وكذلك احتياجاتهم من خلال تبني استراتيجيات التوجيه والإطراء (الشهري، 2023).

تمكين

وافتراض الرئيس يعني تمكين أن سلطة اتخاذ القرار من لا تعترض أي تعسف يفرض الموظفين فالي صف وف الأمام يمكن تمكين من الاستجابة بصورة سلس لطلبات العملاء وشكاوهم و احتياجاتهم (عموري، 2019).

استراتيجية التدريب

عمل يقصد إلى تحقيق القرارات السلوكية الإيجابية المؤثرة على المدى البعيد من أجل تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمات ومدى تمكنهم من المهارات والمعارفة لكفاءة والقدرات والمدخلات لتأسيس الاستراتيجية التدريب هي السلوكية الإيجابية العاملة من المنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها (سهلي، 2017).

التميز المؤسسي

حالة تتلخص وقف في النظام الشامل لأداء المؤسسات والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج التميزة للمعنيين، وهي مرحلة اقتصادمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت، حيث تشمل منظمات التميزة هي التي تسعى إلى تحقيق فرض المعنيين من خلال تحقيقه من إنجازات (طه والفدال، 2022).

وزارة الداخلية الإماراتية

هي مؤسسة حكومية أُنشئت في عام 1971 ولها العديد من المهام والاختصاصات، من أبرزها حماية أمن الدولة وإنشاء وتنظيم قوات الشرطة والإشراف عليها والضباط العاملين والشؤون الجنسية والإقامة، وتنظيم حركة السير والمرور على الطرق الداخلية والخارجية، وتوفير الحماية والسلامة للمنشآت والممتلكات، والتأكد من أنَّ كل السياسات الوزارة وإجراءاتها وممارساتها تتعارض مع مبادئ وقواعد حقوق الإنسان (موقع وزارة الداخلية، 2022).

قيادة العامة لشرطة الشارقة

هي واحدة من القيادات التابعة لوزارة الداخلية والتي تلتزم بتقديم خدماتها المتميزة في وجود عالية من خلال تبني متطلبات القانون الشرطي والعمل من منظمة العمل والمواصفات العالمية لإدارة ذات الجودة، كما تهدف إلى تلبية متطلبات المتعاملين والأطراف المهتمة وتجاوز توقعاتهم لضمان أعلى مستويات السلامة العامة مع الحرص على التحسين المستمر من خلال تبني نظام فعال للمتابعة والتقييم وتحقيق الأهداف لضمان استمرارية بيئة عمل من أسس الشفافية والعدالة والمساواة والدعم والاستدامة والالتزام من أجل تحقيق أعلى مستويات السعادة والإيجابية (موقع وزارة الداخلية، 2022).

1.9 المخطط للفصل الأول

الأساس المنطقي لهذا البحث هو تبني القيادة التحويلية لتحقيق التميز المؤسسي للقيادة العامة لشرطة الشارقة بالإضافة إلى استخدام أساليب التدريب المتغيرة وسلوكيات القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

تتوقع من الدراسة أن تساهم الجوانب النظرية في الواقع في القطاع الأمني في دولة الإمارات العربية المتحدة من الناحية الموجودة وتطبيقاتها العملية والنظرية اقتراح تحقيق الهدف البحثي للدراسة الحالية يجب تحقيق أربعة أهداف للدراسة الحالية وهي: الهدف الأول من خلال التعرف على مدى تبني القيادة التحويلية

التفكير اللامي، التفكير الناقد، الاعتبار الذاتي والتمكين) وتحقيق التميز المؤسساتي لقيادة العامة شارطة الجيرة، الهدف الثاني من خلال التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية (التفكير اللامي، التفكير الناقد، الاعتبار الذاتي والتمكين) في استراتيجيات التدريب لقيادة العامة شارطة الجيرة، أما الهدف الثالث من خلال التعرف على مدى تأثير استراتيجية التدريب بتحقيق التميز المؤسساتي لقيادة العامة شارطة الجيرة، وأخيراً الهدف الرابع التعرف على مدى تأثير استراتيجية التدريب كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية (التفكير اللامي، التفكير الناقد، الاعتبار الذاتي والتمكين) والتميز المؤسساتي لقيادة العامة شارطة الجيرة.

1.10 تنظيم الدراسة

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول رئيسية، حيث يحتوي الفصل الأول على إطار العام للدراسة والذي يشمل المقدمة العامة للدراسة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة وأهدافها. يتضمن الفصل أيضاً أهمية الدراسة، إطار الدراسة، تعريفات إجرائية لمصطلحات الدراسة. أخيراً يناقش الفصل تنظيم الدراسة.

في حين يتضمن الفصل الثاني مراجعة الدب السابق حول متغيرات الدراسة والمتمثلة بالقيادة التحويلية واستراتيجيات التدريب والتميز المؤسساتي بالإضافة إلى تكوين النظريات وتطوير فرضيات البحث.

كما يتضمن الفصل الثالث شرح الإجراءات البحثية من عينة، نموذج البحث. كما يقدم وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة مبين المقاييس ويسلط الضوء أيضاً طريقة اختيار العينة وخطوات بناء أداة الدراسة، ووصفاً الإجراءات التي تتبع للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى عرض الطرق الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات بالإضافة إلى الإجراءات الخاصة بالبحث.

الفصل الرابع يتضمن عرض النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الخاصة بهذه الدراسة، والتي تم بناء تلك النتائج بالفرضيات.

أخيراً تضمن الفصل الخامس مناقشة أهم النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء هذه الدراسة بالإضافة إلى مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية عن تلك المقترحات والتوصيات المستخلصة في ضوء هذه النتائج.

Universiti Utara Malaysia

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.1 تمهيد

يستعرض الفصل الحالي متغيرات الدراسة الحالية. أولاً يقدم خلفية عامة عن وزارة الداخلية الإماراتية والقيادة العامة لشرطة الشارقة بشكل أبعد لشرح مفهوم التميز المؤسساتي وأهميته وأهدافه وخصائصه وبناءه وأبعاده وبرامجه التي يمارسها المؤسسات العامة لإمارة الشارقة حول مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأنماطها وأبعاد القيادة التحويلية بشرطة الشارقة إضافة إلى التدريب كمتغير وسيط من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه وأنواعه وأساليبه كما تم عرض النظريات الأساسية التي يقوم عليها هذا البحث. أخيراً يعرض القسم الأخير من هذا الفصل تطور الفرضيات والدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة.

2.2 وزارة الداخلية الإماراتية كمنطلق للدراسة

كانت قيام دولة الإمارات العربية المتحدة في الثاني من ديسمبر عام 1971 تعبيراً عن إرادة الشعب في تحقيق الوحدة وتجسيداً لطموحه في تحقيق الازدهار والتقدم وتطلعه إلى القوة والعزة والكرامة، وكانت وحدة المرفق والولاء الإمارات هي التعبير الحقيقي عن وحدة أرض الأولاء وشعبها وكان العمل على مستوى الدولة هدفاً عزيزاً لكل المنتمين إلى ذلك البيئة. وكان إنشاء وزارة الداخلية من الركائز الأساسية لقيام الدولة باعتبارها من أجهزة التحاد الأساسية وظل التوجه الدائم لكامل أجهزة الشارطة والأمن من الأهداف الجوهرية التي يلتقي الإجماع على ضرورتها. وكان نص الاحتفال بالعام الموسيس للدولة وإخوانه أصحاب السمو أعضاء المجلس الأعلى حكام الإمارات أكثر الجميع حرصاً على تحقيق هذا الهدف (وزارة الداخلية، 2022). وكان هذا المنطلق الملكي بوحدة الأمن على مستوى الدولة وراء الخطوات البارزة التي تحققت في هذا المجال والتي جاءت تدعيماً للكيان

الاتحادي قادر على كان لها من نشر في النهوض بمستوى كفاءة أجهزة الأمن وتوفير السلامة والطمأنينة في ربوع الولاية. وبناء على ذلك، أُنشئت وزارة الداخلية مع قيام دولة الاتحاد في عام 1971 ولها العديد من المهام والاختصاصات، من أبرزها حماية أمن الدولة وإنشاء وتنظيم قوات الأمن والشرطة والإشراف عليها والضطلاع بكل الشؤون المتعلقة بالإقامة، وتنظيم حركة السير والمرور على الطرق الداخلية والخارجية، وتوفير الحماية لمؤسسات الدولة ومنشآتها وممتلكاتها (المنصوري & الطحطاح، 2021).

2.2.1 مهام واختصاصات وزارة الداخلية

إن التطور الشامل الذي شهدته دولة الإمارات العربية المتحدة على مدى السنوات الماضية من عمر دولة الاتحاد أدى إلى زيادة المهام التي يقوم بها أعضاء الشرطة، وكان لا بد من السير بالتوازي مع هذا التطور السريع والمتسارع في إنشاء الأجهزة التي تتوفر لها الكفاءة والمقدرة على مواجهة الجريمة وقرار الأمن وتوفير السلامة لجميع المواطنين والمقيمين على أرض الدولة. لوزارة الداخلية العديد من المهام والاختصاصات من أبرزها حماية أمن الدولة وإنشاء وتنظيم قوات الأمن والشرطة والإشراف عليها وتنظيم حركة السير والمرور على الطرق الداخلية والخارجية وتوفير الحماية لمؤسسات الدولة ومنشآتها وممتلكاتها. الموقع الرسمي لوزارة الداخلية الإماراتية، 2022). من المهام الأخرى الحفاظ على أسس الأوبئة وتوازن المجتمع بين الحدّ من الجريمة والكشف عن مرتكبيها وتقديمهم للعدالة، وهو مؤشر للمعلومات الخاصة بحركة والنقل، وهو المسؤول عن الشرطة المجتمعية، على أن تتعاون في هذا الصدد مع كل السلطات والهيئات والجهات المعنية، والتأكد من أنّ كلّ سياسات الوزارة وإجراءاتها وممارساتها المتعارض مع مبادئ وقواعد حقوق الإنسان. لذلك فإنّ السياسة الجنائية لوزارة الداخلية تتطلّب التشريف المستقبل والتطلع إليه، وأن تكون لديها الإرادة السياسية والتجاوب مع ومواكبة كل من متطلبات المجتمع والتغيرات التي يتجدّد الحكومة (الحمادي، 2020).

2.2.2 أسس العمل الشرطي والخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية

تحرص وزارة الداخلية على توفير الأمن والسلام للمواطنين والمقيمين على أرض الدولة على حدس الأوساء، لذلك فهي تعمل على تحقيق هذه الغاية الوطنية القائمة في ظل ولاة الاتحاد انطلاقاً من أن الأمن والسلام أرض الدورة ما الأنظمة الدورات الحياة ورئيسة أساسية تحقيق التقدم والتنمية الشاملة في البلاد. وقد تبعت الوزارة نهجاً جديداً يرتكز الأعلى أساس العلمية ومن هنا تطوير الملكية التشريعية والمالية لوزارة الداخلية لمواكبة النهضة الشاملة التي تشهدها الدولة في مختلف المجالات. ومما الشك فيه، أن الأدوات وزارة الداخلية تقف أمام تحديات كبيرة وأزمة فتاح النصوص الأولى إلى الحد الأقصى الداعي كما الأفراد يقدمها على قراءة هيئة عمل هافهم وواقعها ومن ثمّ التكيف والتأقلم معها، ينبغي أن تسلك الأفراد استكشاف طرق جديدة تسهل خلال الحوار الواعي مع مختلف فئات المجتمع والتوفير الطمأنينة لدى أفراده مع السلك المراقبة التي تواجه حاجاتهم المتغيرة لشكل النماس بالمهني، 2019).

لذلك فإنّ السترتيجية الأمنية لوزارة الداخلية تتطلب من القيادات العليا أن تتشارك الأفراد لما تتطلع إليه، ينبغي أن تكون لديها إرادة السلع الاداد للتجاوب بمرونة وشكلٍ فعال لكلٍ من المتطلبات المحلية والتغيرات التي تحاكي الدد الحكومة مع وجوب الستعداد والجاهزية للتغيرات ومواكبة التطورات العالمية، وهذا يتطلب بضرورة وجود خطة استراتيجية لوزارة تهتم العمل بها، وتتشكل الخطة السلك الاستراتيجية لوزارة الداخلية على النحو الآتي (الحمادي، 2020 : النصوري &الطحطاح، 2021).

- الرؤية أن تكون دولة الإمارات العربية المتحدة من أفضل الدول على الأفق تحقيق الأمن السلامة.

- لا رسالة: أن نعم الدفع على الهاتف المتنقل عزي الزجاج والوقاية حي القمجتماع الإلمامارات مان خالل تقديم الخدمات ألمان والسالم القبطارق الحيالة وبيئة مفحالزنالهتلكاار وتلك فحاظاً على ألرواح وألعاراضالومتلكات.
- الحي الإمالعدلالة -الالعالمالبارالخريراق -الحمي الزوالتكاار -حسالتعامال -الالنزاهة -الالولاء -المواطنة الإيجابية.
- ألهالهف الإستراتيجية عزي الزألمان وألمان - جعالالطارق لكثار أمالالت عزي الز السالمة والحياةالمدنية -ضمان الجاهزية والاستعدادات اي مواجهةألحادا - تعزي الزسلعالالتلعامليانالخدمالالتلمقدمة -ضمان التقديم الفعالالخدمات الالرية في الاقمعيالالرالجالوودالكفاءة الشفافيالالتسريالخفقفالة التكارفيبيئةالعمال المؤسساي.

2.2.3 التميز لفي حقته وزارة لداخلية

تحقات وزارةالدخلياالعيادمنالنجاحات والنجازات من خالل خططالتطوير والتحايات لامعتمادةعلىتفويرالمكاليالتبشاليةالمواطنة والمؤهلاوالفيةالمن خالل تفويرألجهزة ولامعدات، والتوسالغيتطويرالخدمالتلمقدمةالجمهور فق خططاسالتدريجية أيفالقالة تستوعبمتطلبالتلحاضر لامتقبلقائمةعلى روحالتعاون والمبادرةفعيالشرالقمجتمعية بينألجهزةالشرطية والمجتمعفرادا وبيئاتومؤسساتالحقيقمفهوملامسلوليةالمشتركفي تفويرالمزيادمنألمنوالسلالقرارفيالمجتمعالموقعالرسالميلوزارةالدخلية الإماراتية، (2022.

بالإضافةالىتلكتبنتالوزارة لأسالوبإداريتنالسالقٍ وتنالغمكماسلالطاعتنظيمية تتطلباتٍ جديدفيحدودالموارد لالمتاحة حيثتسالعىإلىإرساءوترسيخألسالس والقواعدالتي تضالامنإعدادوتجيزالعالمينالمينالإعداداً جيداًلفحاظعلىألمان وألمنفيمجتمعٍيزدافيهاه

باطراد التنوع الثقافي والعرقي بالشكل الواضح والإدراك الواسع الذي تفرضه الظروف الاجتماعية في جو من التسامح والخدمة المتبادلة التي تبنتها وزارة الداخلية جهود لتحقيق بناء أجهزتها الأمنية وتحديد المهام والاختصاصات الملقاة على عاتقها خلال فترة من الزمن، حيث استطاعت خلال بناء أجهزة أمنية قادرة ومتطورة تثبت جاهزيتها وقدرتها على حمل الأمانة وتحقيق الأمن والاستقرار وحماية المجتمع من الجريمة والانحراف فضلاً عن أن دولة الإمارات من خلال السياسة الحكيمة لبناء دولة عصرية واستثمار ثرواتها الوطنية وموقعها المتميز في هذه المنطقة من العالم الذي جعل منها قبلة التجار (الحمادي، 2020؛ الشبلي، 2022).

2.2.4 قيادات الشرطة المتبعة لوزارة الداخلية

تعمل العديد من القيادات العامة للشرطة حيث إشراف وزارة الداخلية الإماراتية ممثلة بالقيادة العامة لشرطة دبي والقيادة العامة لشرطة أبوظبي والقيادة العامة لشرطة عجمان والقيادة العامة لشرطة الشارقة والقيادة العامة لشرطة الفجيرة والقيادة العامة لشرطة أم القيوين والقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة.

بما أن مجتمع هذه الدراسة قد اقتصر على القيادة العامة لشرطة الفجيرة إن أسس الحالية سوف تتحدد عن طريق شيء من التفصيل.

2.2.5 القيادة العامة لشرطة الفجيرة

تكلفت إمارة الفجيرة بالشرطة كي الالتزام بالنظام واحترام القانون والولاة والأمراء، تمثل المهام الرقابية الإمارات حيث تتمتع بالولاء أو الأمر الكلي لمنطقة من مناطق الإمارة، وذلك بحسب التقسيمات الإدارية يساعده على الأمن الحراس الخصوصيين، حيث تتولى هذا الولاء يشاؤون الأمن والقضاء معاً، بالتفصيل الخصومات والنزاعات التي يتقاعس أفراد، يقضي أيضاً بين هام، في حالة عجزه عن تسوية الأمور في القضية إلى سمو الحاكم في سيتم

عام 1969، رأس الحاكم الحاكم الشارقة حيث تطلب الأمر تدخل القوات الاتحادية لإعادة الأمن والقوة أثناء ذلك، الأمر الذي أدى إلى إنشاء شرطة الشارقة، ومن ثم تم تأسيس شرطة الشارقة في أبو ظبي، لتشكل نواة شرطة الشارقة، ومن تلك اللحظة أصبح للجزيرة شرطة نظامية تابعة للحكومة الاتحادية (الموقع الإلكتروني لقيادة العامة لشرطة الشارقة، 2022). وفقاً لذلك، عرّف قانون الشرطة وأمن العام الإماراتي القيادة العامة لشرطة الشارقة بأنها هيئة تقوم بالمحافظة على الأمن العام وتنفيذ الأحكام والإشراف على حماية الشخصيات المهمة والحراسات والمرافقة وتأسست شرطة الجزيرة في العام 1969.

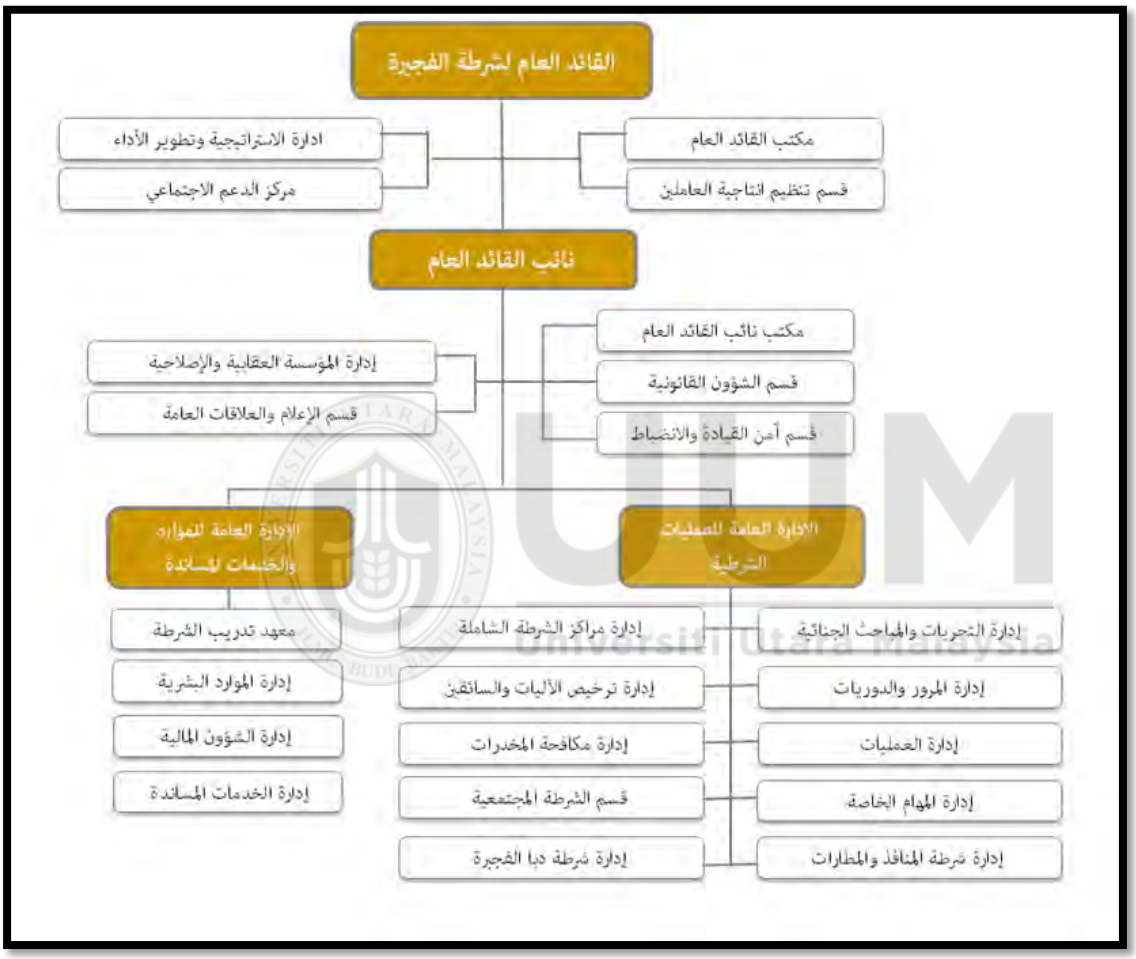
2.2.5.1 مهام واختصاصات شرطة الجزيرة

أشار القانون الإماراتي إلى أن مهام وواجبات الشرطة تتمثل بالمحافظة على الأمن العام وتقديم الجريمة وتنفيذ الأحكام، يعتبر الفرع الأمني من أبرز أقسام الشرطة المكلف بالضابطة العدلية حماية الشخصيات المهمة والحراسات والمرافقة، ولذلك فإن أبرز مهام القيادة العامة لشرطة الجزيرة تتمثل في حماية الأمن العام، وضع الجريمة ومكافحتها والتوعية بها وإجراء التحقيقات التي تجري في الدولة حماية الأرواح والممتلكات والأموال والأعراض، وتنفيذ أي قانون يُناط بها تنفيذه (الموقع الإلكتروني لقيادة العامة لشرطة الجزيرة، 2022).

2.2.5.2 الهيكل التنظيمي لشرطة الجزيرة

إن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يختلف باختلاف الشكل والنشاط، حيث أنه يمثل الصورة التي توضح الوحدات والأقسام المتواجدة فيها، وسنحاول في هذا القسم التعرض إلى هيكل التنظيمي لقيادة العامة لشرطة الجزيرة تبعاً لما تقدمه القيادة العامة لشرطة الجزيرة من الحماية والحيادية على هيكل تنظيمي واضح من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات بين الأفراد وكذلك ربط العلاقات بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية داخل المؤسسة، فهو يعتبر خريطة تنظيمية توضح طبيعة داخل المنظمة، وكذلك حدود المسؤوليات الإشرافية، وهذا من أجل ضمان

تحقيق تخصص الدخل في عالم وكذا مشاركة أعمال في قرارات المنظمة (بريمي، 2014). وقد شهد الهيكل التنظيمي لقيادة العام لشرطة الجزيرة عدة تغيرات وهذا من أجل تماشي مع التغيرات التي شهدتها القيادة خلال الفترة الماضية، وقد كان آخر شكل للهيكل التنظيمي يحسب بالوثائق المقدمة من طرف شرطة الجزيرة كما هو موضح في الشكل 2.1 والذي يوضح حسب الهيكل التنظيمي لقيادة العامة لشرطة الجزيرة (الموقع الإلكتروني لقيادة العامة لشرطة الجزيرة، 2022).



شكل 2.1: الهيكل التنظيمي للقيادة العامة لشرطة الجزيرة
المصدر: الموقع الرسمي الإلكتروني للقيادة العامة لشرطة الجزيرة، 2022

2.2.5.3 التحيز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجزيرة

- تبذل القيادة العامة لشرطة الجزيرة كل جهودها من أجل تحقيق التميز المؤسسي، حيث تحاول كل من القيادة العامة لشرطة الجزيرة على العديد من الإنجازات التي كانت نتائجها عملها

المؤسسي، حيث تتفق سياسة على المجال التالية مافأدبه بقرير شركة الخراطيم ز، 2020(.)الملحق رقم: 1(

التصنيف المجال الأمني

- حصل على قيادة العام الشرطة فجيرة على نسبة رضا قدربا 100 % نتيجة السيناريو الذي تم من قبل مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية كمركز محايد عن رضا المجتمع بنسبة للشعور بالأمن والأمان وتعتبر تلك النتيجة تتيح لجميع السياسات والخطوات والآليات العمل التي يتتبعها القيادة العام لتوفير الأمن والأمان للمجتمع، إلا أن تلك النتيجة تعتبر نتيجة رائدة في المجال كون اول من حقق تلك النتيجة هي القيادة العام الشرطة الجيرة. مأفأدبه بقرير شركة الخراطيم ز، 2020(.)الملحق رقم: 1(

التصنيف المجال المروري

إحرز على قيادة العام الشارطة فجيرة على المركز الثاني بجائزة وزير الداخلية لتصنيف السلامة المرورية الدورة الثانية)موقع وزارة الداخلية، 2020(

التصنيف المجال الإداري

حصل على قيادة العام الشارطة فجيرة على العديد من الجوائز في المجال الإداري منها)شارك خراء التدريب، 2018(:

- جائزة تميز للعيادات وخدمة المجتمع عام 2015، الدورة التاسعة عشر عام 2015.
- جائزة أفضل الجوائز في تطوير الأعمال عام 2015 وفازت بسمة الجودة .

التصنيف مجال تقديم الخدمات

- لحصول على تصنيف 6 نجوم بناءاً على برنامج الامارات للخدمة الحكومية المتميزة الصادر من مجلس الوزراء وهو المركز الأول والوحيد في وزارة الداخلية الحصول على هذا التصنيف.

التميز في المجال المجتمعي

الحصول على درع التميز الذهبي في مجال المسؤولية المجتمعية والتي تم استدامة على مستوى الوطن العربي 2014)شركة خبراء التدريب، 2018(.

التميز في مجال الجودة

تلتزم القيادة العامة للشارقة بتطبيق والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة المتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO 9001:2015 لتلبية متطلبات القانونية للشارقة بما يحقق أهداف التميز في أداء وقياس النتائج والحرص على تحقيق متطلبات المتعاملين والأطراف المعنية وتجاوز توقعاتهم، كما تلتزم القيادة بالتقدم المالي)البلوشي، 2022(:

- السعي أن تكون دولة الإمارات العربية المتحدة من أفضل دول العالم أمناً وسلامة.
- حماية أمن الإمارة وصون الحقوق وحماية الحريات بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- تطبيق أنظمة وزارة الداخلية الخاصة بالعمل الشرطي.
- تنسيق وتقوية التعاون مع القيادات بالإمارات الأخرى.
- الإشراف على شؤون الأمن والنظام والإدارة المحلية في الإمارة.
- تعزيز وتقوية الشراكة المجتمعية.
- تقديم خدمات رياضية تبوتك رقي المجالات الأمنية والمرورية والمجتمعية والمجتمعية .
- تنفيذ الأحكام الصادرة بحق المحكومين طبقاً للجرائم المرتكبة وتأهيل ورعاية النزلاء.

2.2.5.4 القيادات التي تحقق شرط التميز

تلتزم القيادة العامة للشارقة بتقديم خدماتها المتنوعة بقيادة وجودة عالية من خلال تطبيق متطلبات القانونية للشارقة المرعية من منظمة العمل والمواصفات الدولية والمحلية ذات الصلة. وذلك من أجل تلبية متطلبات العملاء والمحققين وتجاوز توقعاتهم ضماناً على مستويات استدامة

لهم القيادة العامة لشرطة الجزيرة، 2022). كما تحرص القيادة العامة لشرطة الجزيرة على التحسين المستمر من خلال تطبيق نظام الفعالية المتوقعة لتحقيق الأهداف لضمان تأهيل بيئة عمل من شأنها أن تعزز من أخلاقيات الزم والحفاظ على مستويات السعادة والإيجابية لكترونية القيادة العامة لشرطة الجزيرة، 2022).

وتحرص القيادة العامة لشرطة الجزيرة على العمل بروح فريق الواحد وتنمية القدرات ومهارات العاملين في القيادة وتشجيعهم على التطوير الذاتي دعماً للسياسة المرادية لتحسين الأمن مر على نظام إدارة التكاليف وتطبيقها بما تتيح الإمكانية للقيادة العامة لشرطة الجزيرة بقضاء أمان لشرطة وتوفير التكاليف العامة لنظام إلى تنفيذ الجهات المعنية. وبناء على ذلك فإن مجموعة من الإنجازات التي عملت القيادة العامة لشرطة الجزيرة من ها) شراكات خبراء التدريب، 2018):

- تم عقد 41 ورشة عمل ودورة تدريبية تشرف الأمن قبل 2016 - 2017.
- تعاون القيادة مع عدد من الشركاء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية)26(شريك وعدد من الموردين)129(مورد وتم الاتفاق معهم من خلال لجان الشراكات ونموذج يتم العامل مع الموردين وتنفيذ عدد من المبادرات المشتركة)مبادرة أجيال) .
- تقاء القيادة بالتعاون مع جامعة الجزيرة بهدف تطوير الأخلاقيات تشرف الأمن قبل وتحديد الاحتياجات الأمنية من الموارد البشرية مما يساعد القيادة على اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بخطط طال موارد البشرية.
- أطلق نادي القيادة برنامج تدريبي التوعوي "أجيال الشرطة" يستهدف رفع وعي طلاب المدارس بأهمية دور الشرطة بشكل عام ودور المرأة بشكل خاص في خدمة مجتمع القيادة.

- التي تهدف إلى تحول الكتروني لوزارة الشركاء المهمين الخارجيين من أجل المشاركة في مجال الكفاءة الصناعي والاعتماد على موارد مالية في تطوير البنية التحتية المالية لتطوير خدمات الحكومة الإلكترونية والمحافظة واعتماد وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الإلكترونية لنشر استراتيجية التحول الكتروني وفي الارتوسائل لتمكين من الخدمات الحكومية الخارطة الحكومية (من كبار الرؤساء وذوي الحاجات الخاصة) من خلال الجهزة الكتروني من خلال الجهزة في مركز الخدمة الشاملة.

- لزيادة الفعالية واستمرارية أداء عمل دائرة على تطبيق الواقع افتراضي Virtual Environment وتسريع الوصول إلى الكتروني، وضمان الأمن المعلومات حيث استطاعت تحقيق نتائج جيدة في مجال تغرات التي يبلغ نسبة 100 % على مدى السنوات الماضية.

- استخدمت دائرة الحكومة Web Services من أجل توفير خدمات الكترونية للحكومة وتمكين دعم حقيقي لسياسات التوجيه الحكومة، وضع معيار وتمكين وضع قواعد البيانات لخدمات الربط الإلكتروني مع 5 جهات محلية و3 جهات خارجية مما حسن نسبة رضا المتعاملين بالخدمات الحكومية من 63 % عام 2014 إلى 96.7 % عام 2017.

2.2.5.5 استراتيجية التدريب في قيادة العامة شرطة فجيرة

تنظر وزارة الداخلية إلى استراتيجية التدريب على أنه نظام عمل متكامل وخياراً استراتيجياً في منظومة تنمية وتطوير الموارد البشرية، التي تسعى الوزارة لتحقيقها من أجل مواكبة التحولات المتسارعة متطلبات العمل المتغيرة، والتنبؤ بالمهارات المستقبلية. ولهذا يتمثل الهدف الأساسي من تبني هذه الاستراتيجية تنمية المهارات الفكرية والثقافية وتعزيز الكفاءات لتحقيق الأساس الفعالة لدعم علم المعرفة التي تزامن مؤسسات الأمن والمنهج التكاري، حيث أكدت

وزارة الداخلية الإمارتية حرصا منها على تحقيق أهداف برامج التدريب الالزامية لتطوير كفاءات الموظفين، وتطوير قدراتهم وتعزيز مهاراتهم بما يلبي أهداف الوزارة وخططها السنوية، يضمن استدامة سير العمل في فرق منظومة مؤسساتية تتبنى التفكير الإبداعي)وزارة الداخلية، 2022(.

تحقيق أهداف الوزارة قامت الإدارة العامة لشرطة جبل علي بطرح عدد من دورات التميز خلال العام 2020- 2022 للموظفين الإماراتيين في مهارات متنوعة هذه الدورات في فئات والمعلن عنها تالي تحقق التميز في الإدارة ومنها على التالي الإدارة العامة لشرطة جبل علي،2022(:

جدول 2.1: *دورات التميز*

اسم الدورة	المشاركين 2020	المشاركين 2021	المشاركين 2022
مهارات التفكير الاستراتيجي	95	100	70
مهارات التفكير الإبداعي	99	170	85
مهارات التفكير التطويري المؤسسي	105	249	80

Universiti Utara Malaysia

بناء على ذلك بلغ عدد المشاركين من هذه الدورات في الإدارة العامة لشرطة جبل علي حوالي 1053 متدرب ومتدربة من المتميزين العاملين في الإدارة، حيث كان الهدف من هذه الدورات صقل مهارات التفكير والإبداع لدى العاملين في الإدارة وتنمية مهارات وطرق التفكير الأساسية التي تواكب مع التطورات الحديثة من المتدربين وبما يتوائم مع التوجهات العامة لوزارة الداخلية في تحقيق منظومة التميز في الإدارات التابعة لها)الإدارة العامة لشرطة جبل علي،2022(.

2.3 التميز المؤسسي

مع دخول القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين أصبحت منظمات الأعمال تبحث عن حلول للتحديات التي فرضتها العولمة الحالية كاستخدام التقنيات والأزمات التي أصابت

تعرض الفصل المنظمات، لهذا أصبحت هذه المنظمات تتجدد بالتغيير بشكل مستمر لمواجهة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية، وبالرغم من هذا ظهرت منظمات استطاعت أن تفرض نفسها من خلال ممارسات أدائها العالية التي تحققها، كما استطاعت المحافظة على تلك الفترات الزمنية طويلة على الأسباب وراء تميز هذه المنظمات هو أداؤها الجيد وقدرتها على تقديم تلك الكمية من المنتجات وحزمة من الخدمات ذات جودة عالية توفرها لزبائنها (الساعدي، 2014). لذلك أضحى التميز المؤسساتي محل اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين، وضالة من يبحث يسعى للبقاء والتنافس، وقد وضع تلك من نماذج عالمية تخصص تلك جوائز تعبر تشجيع الفعالية المؤسسات نحو بلوغه (العمري، 2017). في الأساس الأمثل يقتضي التمكن الطرق إلى إطار الفعالية مما يلزم المؤسسات إلى امتلاك جوانب تحقيق هذا الغرض فإن الفصل سيتناول ما يلي:

2.3.1 مفهوم التميز المؤسسي

نشأ مفهوم التميز نتيجة عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع بين مقومات وخصائص بناء المؤسسات على أساس فتح وتحقيق قدرات التنافس في مواجهة أوضاع الخارجية والتغيرات المحيطة بها من نواحي تكاليف الإنتاج التي تحقق التنافس والتراب طالك المبين مكونات الكلية وخصائصه الذاتية واستثمار قدرته المحوري التي تحقق التفوق الفعال لصالح المؤسسة والعاملين بها والتي تخدم معها وأسباره (حسين & دلوك، 2017). يعرف الغزلي، (2014) التميز بأنها عبارة عن مجموعة من طرق التفكير والتعامل والسلوك، للموظفين الأفراد في المؤسسات مع عرض أمام العمل من جهة ومالكين المستفيدين والعملاء والمساهمين والموردين من جهة أخرى فهو يغطي معظم القائمة المؤسسات المتقدمة مع فالتزامات هذه الفئات المؤسسات تتبع عمالية التغيرات مؤسساتية، وتبني نماذج الجودة والتميز، من خلال عمليات إدارة أداء المؤسسات والتخطيط وتحليل وتبادل الخبرات والتنفيذ والمتابعة والتقييم فقد امتلك مؤسسات تبني بناء فالأفراد التقييم المؤسساتي والتطوير وتوزيع الدوار بين هم، وتوضيح العلاقة بين هم وبين إدارة العليا

والموظفين في جميع الوحدات التنظيمية بالضرورة إلى التزامهم بتحقيق معدلات عالية من الأداء وعلى أساس التحسين المستمر والتطوير وبناء ثقافة التغيير والإبداع لدى المؤسسات لضمان الفاعلية وصياغة مؤشرات الأداء المبنية من هيئات تضمان إدارة الأداء المؤسسي (آل علي، 2019).

تتيجة لذلك يعرف التميز المؤسسي بأنه مجموعة من الإعتبارات التي تتوسط بنجاح المؤسسة امتثالا إلى سياسة واضحة إلى خطة إستراتيجية وقدرة المؤسسة على إدارة التغيير وفق عال وشيوع ثقافة تقبل التغيير لدى الموظفين لأعمالهم، وكذلك تركيز على التعلم المتصل بالعملاء والمجتمع، والإستمرار في استلهام النتائج وتحسينها وفق المستجدات التي تطرأ في البيئة الخارجية للمؤسسة (Pinar, Musa, 2016) كما يعرف التميز المؤسسي بأنه حالة من التفوق والتميز الظاهر للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وفق النتائج التميز للمعنيين، وهي مرحلة تتقدم من تطور أعمال الجودة إلى منشآت تتفوق من منظمة التميز وهي التي تسعى لنيل التحقيق رضا المعنيين (داود، 2020). لذلك يضاف (سعيد، 2013) أن مفهوم التميز المؤسسي هو نمط فكر فلسفة إدارية تعتمد على فهم تحقيق النتائج المرغوبة، وذلك للوصول إلى إشباع احتياجات العاملين والمنظمة والعملاء والمجتمع كل في إطار يبنى على المعرفة ورأس المال البشري والإبداع والقدرة على التحسين المستمر.

من جانب آخر يعرف التميز المؤسسي بأنه عبارة عن إدراك في جوانب ومقومات رئيسية في بناء المؤسسة من استراتيجيات وقيادة ومواردبشرية وعمليات تشاركية تتوازى مستمر، وتلك الأوقات في مجال تعلم المؤسسة عن الآخرين (Justin, 2018). وهو الذي يشرف في الفرق المؤسسة مع العملاء يسهم في وضع قياس مستدامة من أجل التعرف على موقف العملاء ومدى رضاهم تجاه مخرجات المؤسسة التي تلبي احتياجاتهم وتتوافق مع مواصفاتهم (Mehran, 2016) في حين أضاف (Rick, 2018) أن التميز المؤسسي يتطلب مدى قدرة المؤسسة على إكتشاف وتوظيف رأس المال البشري والفكري، ومدى نجاح في إستراتيجية من أساليب لموارد

البشرية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وقدرة على تجاوز التحديات الإجراءات التنظيمية ومواجهة تحديات بيئة العمل الخارجية، والتي تعرف بأنها مختلف الأنشطة عن بقية المؤسسات المشابهة. أما التميز المؤسساتي من وجهة نظر (Eva, et al, 2017) فهو عبارة عن الاستمرارية في التفوق، وتطوير وتجديد مظاهر التطور والابتكار المؤسساتي لكي تستطيع الحفاظ على نسبة مختلف وغير متوقع، وتوفير خصائص ومواصفات غير متاحة لدى الآخرين في جوانب المكانات المؤسساتية والقدرات والمزايا التنافسية. أضف (Jean, 2018) أن التميز المؤسساتي يعني التفوق وتوفر الذي تحققه المؤسسات في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسساتية التي تختلف عن تحقيق وتبطي أفضل الممارسات إلى الرؤية التي تتجلى متفوقة على المنافسين من خلال تقديم أفضل الخدمات والمنتجات، وزيادة القيمة المضافة للمستهلك وتحقيق الاستدامة والاستمرار والابتكار المؤسساتي. على نفس السياق عرف (Ana and Lilian, 2016) التميز المؤسساتي بأنه استمرارية النجاح والحفاظ على بيئة تنظيمية من أساليب الثقافة الابتكار والإبداع، وهو عبارة عن خطة واضحة تحقق القيمة المضافة للمؤسسات المميزة، فيتبطي أفضل الممارسات في جوانب التمكين والتفاعل التي تساعد المؤسسات الإلتحقيقها. كما يعرف (Stanley & Konstantinos, 2016) التميز المؤسساتي بأنه عبارة عن دور الموارد البشرية وأداء الأفراد وتحسين الأداء الكلي يختلف عن المؤسسات الأخرى من أجل تحقيق التميز في المنافسة والتي تنعكس على البرواري، 2016) إلى التميز المؤسساتي أنه عبارة عن منهج أو أداة تهدف إلى تمكين الموظفين من تعزيز المؤسسات التي ينتمون إليها، من خلال الفعالية التنظيمية الذي يستلزم إعداد وتنفيذ خطط العمل لتنفيذ الأهداف المرجوة.

وفق ما أشارت أعلاه يمكن القول إن التميز المؤسساتي هو السعي المستمر والجهد المتواصل للوصول إلى مكانة مرموقة تنافس الآخرين من المنظمات التي تنافسها، وكذلك تحسين أداء موارد البشرية والمادية وتوظيفها التنظيمية لتجاوز توقعات أصحاب المصالح وعلى رأسهم الزبائن العملاء المستهدفين.

2.3.2 أهمية التميز المؤسسي

يعد التميز المؤسسي من أهم المواضيع التي تشغل بال المنظمة، وجعلها تتحرك نحو تحقيق رسالتها وتواجه مع ذلك تحديات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة بين المنظمات في سبيل تحقيق التميز المؤسسي يعد مطلب أساسي لمواجهة التحديات ، وهذا عن طريق زيادة قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن حاضرا ومستقبلا، لذا فهو يعد مطلبة مهمة لنجاح المنظمة وبقاءها عن غيرها عبر تحقيق ما تتفرد به صناعتها بقيادة من قبل المنافسين الآخرين فضلا عن بيئة التوجه نحو الزبون الداخلي والزبون الخارجي من خلال إرضائهم وتلبية مشاعرهم والولاء والانتماء للمنظمة (خضار، 2019) ويمكن حصار هذه أهمية في النقاط التالية (Alhefit, S. and Al. 2019):

1- تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم ووجودهم ويزيد من ولائهم مما يسهم في نجاح المنظمة وتفوقها.

2- زيادة قدرة على تحقيق مع ذات التغيير السريع في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات.

3- توفير المورد البشري الكفء، والثقافة التنظيمية التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.

4- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصراعات، من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين الأداء.

5- زيادة التوقف في أعمال المنظمة، واختيار أحسن الأساليب العملية بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات .

6- تحقيق ثقة الزبون على حق لهم، أينما يتعاملون معه بجدية وأي شاغر يسأل عن معاملة أو الخدمة .

7- تساعد على الحصول على المعلومات الضرورية في كل المنظمة وعلى كافة المستويات التنظيمية، وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

8- حاجة المؤسسات إلى الطرق والوسائل التي تعرف على المعوقات التي تواجهها حال ظهورها.

9- حاجة المؤسسات إلى وسائل أو أدوات جمع المعلومات، حتى يتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.

10- حاجة المؤسسة إلى تطوير أعضائها سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساهمة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء مقارنة مع المنظمات المنافسة.

11- حاجة المؤسسات إلى توفير المهارات اللازمة لصناعة القرار، والتعرف على حساسية الدور الذي يقومون به، وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز.

2.3.3 دوافع التميز المؤسسي

في ظل التطورات التي يشاهدها العالم وتزايد حدة المنافسة، أصبحت هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال نحو التميز المؤسساتي دون تأخير، حتى يصعب على أي منافس أن يتجاوزها أو يكون منافسا لها مرموقا، ولربما التسرع في اللحاق بالسباق مرارا يلي أوق، ومن بين أهم هذه الدوافع ما يلي (خضر، 2019؛ Nuel et al., 2021).

2.3.3.1 معدل التغير السريع

إن الثبات الوحيد الذي يتعامل معه المنظمات في عصر الحديث هو التغير، لذلك ليس من الغريب أن نجد أن أهم القضايا التي تشغل بال المنظمات هي قضية التغير المستمر الذي يهيئ الأعمال المؤسساتية في ظل العولمة من منظمة منفتحة تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تتميز بالطبيعة، وخاصة الأعداد المتزايدة لتلك التغيرات التي تشغل بال المؤسسات التي تتصف بالتنبؤ بها مسبقا في ظل هذه الظروف والأوضاع المحيطة الخاصة التي تحتم على المؤسسات مواجهة

تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز المؤسساتي الذي يساهم حل هذه السلسلة مرارا والمحافظة على موقعه التنافسي وتطويره في الحاضر والمستقبل (درويش، 2009).

2.3.3.2 المنافسة بالحدود

تتيجة لظهور العولمة والقصور الحرفان من الطبيعي أن تتطور إلى الساحة الكرة التنافسية المفتوحة، لهذا نجد أن الدارين الحاليين يؤكدان على حتمية التنافس الآتية التي تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها "تنافس بالحدود"، والتي تفرض على الحواجز الجغرافية وغيرها وجعلت من التنافس الآن يتطلب على العالمي وأجبرت من منظمات أن تعمل على الدخول في ساحة التنافس الآن في السوق، في ظل هذه الظروف الغموض والتنامي التي تفرض الآن هذه التنافس الآن لتميز المؤسسات التي تريد قدر ما أصبح بالحتمية، لذلك كان لزاما على المنظمات أن تولي أهمية بالغة لهذه التحديات التي تفرض على تنافسيتها، وتبذل أقصى جهدها والعمل أصحاب المصالح الخارجي، 2019 بو حجي، 2013).

2.3.3.3 الحفاظ على المكانة

يقصد بالحفاظ على المكانة هو القدرات الثابتة من منظمة تلك التي تفرق بالبيئة وتتميز بالبيانات الداخلي والذي يكون من خلال المراجعة الداخلية بعد الرقابة من عملية التحليل السلسلة التي تجعل من المنظمة، لهذه التي يس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمه المنظمة ولكن مفهوم أكبر يتعدى إلى التميز في القوى والبشرية والهيكل التنظيمي والسلسلة التنظيمية. أما الحفاظ على المكانة" هو حفاظ على الموقع التنافسي الأول من منظمة بين تنافسية المنظمات العاملة في نفس المجال، وكذلك السلسلة التي حوالتميز الذي يضمن من منظمة مكانته السلسلة وتنافسية حيث إن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع الحصص السلسلة وتنافسية بين المنافسين (الفيعي & عبد، 2017).

2.3.3.4 الحصول على الجودة

تثبت الدراسات أن الكثير من المنظمات التي تطبق المفاهيم الخاصة بالجودة في أساليب العمل والتأكد من خلال مؤشرات تحسين مدخل الجودة، وهذا يعكس رغبة المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على أساليب علمية تحقق التميز المؤسساتي، لهذا كان لزاما التركيز على تنمية كل من الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والتي تشكل أبعاد التميز المؤسساتي، وباعتبار الرسالة الوحيدة لوظيفة الأشكال الوصول إلى التميز المؤسسي (العمري، 2004).

2.3.3.5 تكنولوجيا المعلومات

إن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات يمكن تقديره في القدرات الهائلة التي تتيحها للمنظمات التي تستطيع مواكبة هذه التطورات أو المساهمة في تطويرها، لهذا نجد أن كل المنظمات يمكن أن تتقدم بمعزل عن التكنولوجيا المعلومات بغض النظر عن كونها من منظمات الحياة أو خدمية، حكومية أو خاصة تهدف إلى الربح أو غير هادفة إلى الربح فالتكنولوجيا أصبحت وسيلة هامة تلجأ إليها التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة وتمكن أنشطة المنظمات من خلال تطبيق المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء بما يضمن تحقيق التميز المؤسسي (كريم، 2011).

2.2.3.6 خصائص وسمات التميز المؤسسي إن التميز نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة، لتحقيق موازنة في إشباع احتياجات كافة الأطراف، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيوفي، 2019). فالتميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي، تحقق مستويات عالية من الأداء، والتنفيذ للعمليات والخدمات في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما تحققه المؤسسات الأخرى،

ويرض الاى ال عم ال ء وأص ا ا ح ا ب ل ا م ص ال ا ح ة ك ف ل ف ف ي ال م ن ظ م ة) ال د و ر ي و آ خ ر و ن ، 2012 (ف ف ق ال ن م و ذ ج ال م ؤ س س ة أ ل و ر ب و ي ة إ ل د ا ر ة ال ج و د ة ،) 2013 (ف إ ن أ م م س م ا ت ال ؤ س س ا ت ال ت م ي ز ة :

- ص ا ل ي ا غ ل ل م ن ا ا ا ج إ ل ش ا ا ر ا ك ل ا ع ا ا م ل ي ب ال م ؤ س ا ا ة ، ت ق ج ي ا ا ق ا إ ل س ل ك خ د ا م أ ل م ث ا ا ل ل م ع ا ا ا ر ف ال م ت ا ك م ة ل د ي ه م م ن خ ا ل ل إ ل د ا ع و ل ت ا ا ل ف ك ا ر ال ت ط و ر ة .
- ت أ س ل ي س ا د ا ر ة ش ب ل ك ا ل ت ت ع ا ا و ن ال م ش ل ك ب ل ي ن ال م ؤ س س ا ة و ل ا ع ا م ل ي ن ، و ل ى ا ا ل ت ح ي ا ف ا ر ص ب ا ل ت ك ا ر و إ ل د ا ع ت ح س ي ا ن أ ل د ا ء .
- إ د ر ا ك م ف ه ا ا و م ل ا ب ا ل د ا ع ب ت ط ي ق ا ا ه ل ى ا ا ل ع م ل ي ا ا ت و ا ل ن ت ج ا ا ت و ل خ ا ا د م ا ت ا ل ه ي ا ك ا ا ل ا ل ت ن ظ م ي ا ا ة و ا ل ت س و ي ق ب ا ل ض ف ف ة إ ل ى ن م ا ذ ح أ ل ع م ا ل .
- ص ل ي ا غ ة أ ه ا ا د ا ف و ل ي ا ا ت و ا ض ا ا ل ح ة إ ل ب ا ل د ا ع ، م ا ا ن ا ج ا ا ل ت ت ن ا ا ل ي ف ا ر ص ا ل ت ا ح ا ا ة و ا ل م د ع و م ا ا ة ب ا ل م و ا ر د ل ا ا ل ز م ة ا ل ي س ا س ا ت ا ل م ا ل ى ئ م ة .
- ت ب ن ي م ن ه ج ن ظ م إ ل ت ا ج أ ل ك ا ر إ ل د ا ع ي و ت ت ب ه ا ف ق أ ل و ل ا ي ا ت .
- ا ت ب ا ا ل أ ل ف ك ا ر و ق ي ح م ل ث ت س ي ر ا ل م و ا ر د ا ل ا ل ز م ة ل ح ق ق ه ا ض م ن إ ط ا ر ز ن ي م ا ل ع ئ م .
- ت ج ي ا ا ل أ ل ك ا ا ر ل ا ى ح ق ق ا ا ق ع ي ا ا ة خ ا ا ل ل ا م ا د ة ل ل ز م ي ا ا ة ل م ح ا د د ة ، و ل ى ا ا ل ت ح ي ا د م ا د ى ا ل س ف ا ل ق ص و ى م ن ه ا .

2.3.4 م ب ا د ى ل ت م ي ز ل م ؤ س س ي

ل ف ت ف ق ا ل ب ا ح ث ن ح و ل و ج و د م ج م و ع ة م ن ا ل م ب ا د ى ا ل س س ي ت ت و ج ب ع ل ى ن ظ م ا ت أ ل ع م ا ل ل م ع ا ص ا ا ر ة و ا ل ت ي ت س ا ا ع ت ح ق ي ق ل ل م ي ا ل ل ت ز ا م ب ه ا و م ر ا ع ا ه ا ، و ا ل ت ي ي م ك ن أ ت س ا ا ا ل م ع ا ل ي ف ي ن ج ا ح ه ا ا ت ي ز ه ا ا ، ي م ك ن ح ص ا ا ا ر ه ا ذ ه ا ل م ب ا د ى ف ي م ا ي ل ي ه و خ ن ا ا ف و ا خ ر و ن ، 2020 ؛ ا ي م ا ا ر ك و ف ا ي ر ي ، 2015 ا ل ي و ف ي ، 2019 ؛ ا ل خ ض ر ، 2020 (:

أ و ا ا ل س ت ت م ر ر ا ي ق ق ص ل ل ب ا ا ل س ل ل م ر ا ر ي ة ه و أ ن ت ك و ن ع م ل ي ة ا ل ت ي ز ع م ل ي ة ت ت و ا ص ا ل ة ف ا ل ن ي ب غ ي ل ل م ن ظ م ة ا ل و ص ا و ل إ ل ى م س ت و ى م ع ي ن م ن ا ل ت ي ز ت ت ه ل ي ع م ل ي ة ف إ ن ه ذ ا ا ل ج ر ا ء س ا و ف ي ؤ د ي

إلى الرجوع للوراء والوقوف مع بقاء المنظمة تبتعد عن الفرد والتميز (داود، 2020؛ السيوفي، 2019).

ثانياً: الشمولية: يقصد بمبدأ الشمولية هو أن يمس التميز جميع أجزاء المنظمة وبصفة كلية، وأن يتصف التميز على جزئية معينة في المنظمة دون باقي أجزائها، ومن دون شك أن النظر للشمولية في التميز المؤسسي هي مطلوبة أكثر من التميز في أجزاء معينة من المنظمة والتي تعبر نظرة قاصرة في مفهوم التميز (الخضر، 2019).

ثالثاً- التركيز على الوقوع المستقبلي: يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن التميز الحقيقي هو التميز الذي يتوقع المستقبلية أي ما سوف يكون على الواقع في المستقبل، وهذا يعني ضرورة دراسة المستقبل وتوقعاته من خلال من المنظمة في المستقبل من شأنه، وهذا ما يعطي للمنظمة يضمن لها عن صراع السبق والتفرد والتميز (زين العابدين وغنيوي، 2020).

رابعاً- توفر مقومات التميز: يرى الباحث الحديث أن التميز الحقيقي له مقومات والتي تمكن التميز بالتوافق والتشاركية التصاريح، ويؤكد الباحث على أن في التميز الحقيقي لا بد أن يبنى التميز على عدة مقومات أساسية أهمها: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة مستقرة قوية، ووجود أفضل الكوادر البشرية والقادرة على التكيف بالإضافة إلى السعي الى الاستثمار في التقنيات الجديدة، وتوطيد العلاقات مع أصحاب المصالح في المنظمة والاستثمار في تدريب الكوادر، والإيمان الراسخ بأهمية منظمة المعلومات (الخضر، 2019).

خامساً- التركيز على الشبكات الاتصالية تحقق طبيعة الإدارة بالفرق: تشير التركيز على الأمور التي قد تكون ذات فائدة في حد من قدرة المنظمات على تحقيق قصاص الإدارة بالفرق، ألن تك من شأنه أن يضاعف الجهود ويشاغل به ما يعود بالفائدة على المنظمة ويجعلها تبتعد عن الفساد في المؤسسات التي تفتقر في التميز المؤسساتي الذي يكون لها وظفاً لما يمكن تحركها على الشبكات التي تحقق ميزة لصدارة بالفرق (هوخاف وآخرون، 2020).

سادساً- تشجيع الابتكار والتوقف عن الإبداع: إن تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع من أهم المبادئ الأساسية التي تنظم بعيداً عن الخوف المنفتح الأول على الإعطاء الخاص الحاجات للالتزام بالابتكار، ومع عرض الأدلة المثالية للمبادعين والمبتكرين فالمنظمات التي تملك القدرة على الإبداع والابتكار سوف تواجه تحديات كبيرة وصعبة، لأن القوى تفرض على المنظمات إذا أرادت البقاء أن تعمل على الابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها والسعي وتقديم أي عيب في سبيل التفوق وتميزه بها (خلاف وآخرون، 2020).

سابعاً- الاستثمار في الحقوق العلمية: يرى الكثير من الباحثين والكتاب أن الكثير من المنظمات وفي سعيها للرجوع الأساسي إلى الحس والعقل بالوصول إلى الكمال تفتح حقيقة أهدافها الكاملة لتحقيق نجاح المنظمة التحديثة اليوم هو الشاغل والمستمر بالحقوق العلمية والسعي الدؤوب لذلك من أجل الوصول إلى الفضل والحسان، مع البعد عن التقليد والابتكار عن أمجاد الماضي بل يجب أن يحصر التفكير عن الحاضر والمستقبل.

ثامناً- الاهتمام بالعاملين: إن المنافسة التنظيمية الجارية على خلق جو عمل يجلب يحقق الاستقرار لأفراد والتنظيمي وجعل أفراد المنظمة يشعرون بأهميتهم من خلال مشاركة وتبادل القرارات ورسم السياسات المنفذ المنظمة التنظيمية التي تتفرع على مناخ تنظيمي سليم يمنع ظهور آثار سلبية تلك الأمراض والعدوى وتنمي الإنتاجية، والشيء الرغبة فالبيئة حسين والتميز.

2.3.5 متطلبات تحقيق التميز المؤسسي

حساب مع الجهود التي تزال مؤسساتي أن وبيئة المؤسسات التعليمية تتفق درو وظفيه انتشار اقتصادية تحقيق الفعالية المتبادلة تحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الشاخصة لتفعيل المؤسسات التعليمية تبني وتطور قدرات موظفيها تعمل على نشر العدالة والمساواة، كذلك تقسيم الموظفين وتتواصل ال

مع هم، تواكب هذه التحديات قدرة المنشآت على الحفاظ على التزامها بتحقيق أهدافها وما تتحقق التميز المؤسسي في البيئة المحيطة، الحموري، 2013):

- القيادة تعتبر القيادة هي الداعم الرئيسي والمتطلب الأول للوصول إلى التميز المؤسسي، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيع موظفيهم على السعي لتحقيق التميز المؤسسي.
- التميز المستمر من الزبائن يعد الزبون هو مصدر الحكم على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، ولذلك فإن فهم احتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد فضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به.
- التوجه الاستراتيجي تكتسي التوجه الاستراتيجي أهمية كبيرة في المنظمة، وهذا من خلال تبني خطط التطوير والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة.

المتطلبات الحسين المستمر: يتطلب تحسين المستمرين عنصرين حاسمين في الوصول إلى التميز، حيث يساهم الأفراد في تنمية مهارات الابتكار من خلال تنمية مستوى المعرفة.

-التركيز على الأفراد: إن نجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على مهارات الابتكار والإبداع لدى موظفيها فقدرة وولاء الموظفين تكون أفضل من خلال الثقافة تدعمها والتمكين في المنظمة.

- تطوير الشراكات يعتبر وضع استراتيجية متكاملة ناجحة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم فتقديم قيمة مستمرة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
- إدارة العمليات: إن وصول المنظمات إلى التميز المؤسسي يجب أن يستند على أساس القياس المستمر لعملياتها والقياس الموضوعي للنتائج، يكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات نفسها.

- تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة التي يقصد بها تحقيق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفون والموردون، والشركاء، والمجتمع ككل.
- المسؤولية الاجتماعية بتحرص كل من المنهج التي تعزز على المسؤولية المجتمعية للسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح منظمة.

2.3.6 أبعاد التميز المؤسسي

تسعى جميع المنظمات على اختلاف نشاطاته إلى تحقيق التميز المؤسسي، كونه يعبر عن قدرة تلك المؤسسات على التخصص في الوحدة من فرص، وكذلك تجنب المخاطر والتهديدات ووضع الحلول والوقاية المناسبة لها بكفاءة، وذلك من خلال العمل على التخطيط المدروسة والمبنية على منهجية علمية دقيقة، مما يتطلب من الإدارات العمل من أجل تعظيم الاستفادة من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق أعلى مستوى الأداء المؤسسي (شريف الجيزي، 2012) أتاح تحقيق التميز المؤسسي فرصة العمل على العمل على تحقيق أهم الأبعاد التي يشملها هذا التغيير، والمتمثلة بتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية. من جهة أخرى يرى آخرون أن هناك خمس قبأبعاد التميز التنظيمي يرى فيه وظيفة أضمان تحقيق التميز المؤسسي وهي الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة قبل الفريق، البناء الاستراتيجي، نظام الكافآت.

من جانب آخر، أجمعت الكثير من الدراسات السابقة (ربيع، سرية، 2022؛ محمد، إيمان، 2022؛ الأغمس، شرعل، 2019؛ طه السيد، & الفدال، طعمة، 2022؛ محمد، سيد، 2022) أن الأبعاد الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي تتمثل بكل من تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية وسعيا لبلوغ أهداف الدراسة الحالية تم الاعتماد على هذه الأبعاد وتم اعتماد عناصر هذه المكونات التي تم ذكرها لتحليل الدراسة.

2.3.6.1 المورد البشري

يعتبر المورد البشري أغلى أصل مستدام في أي منظمة وأهم مورد يجب على المنظمة الاستثمار فيه فهو يعتبر بمثابة المفتاح التي المؤسسين والقائمين أو المدراء المؤسسين، حيث أن نجاح أو فشل المنظمات في بيئة تنافسية يتوقف بشكل أكبر من ذي قبل على نوعية أفراد التي تمتلكها المنظمة. لذلك يجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على التميز فيها وان يكون التميز من خلال المورد البشري محور تميزها وأساس تنافسها فتسعى الافراد العنصر البشري في المنظمة لتلبية أي مهام، ولتلك فقد اتفق أية وإمكانات إبداعية تميز تساعده على تخطي العقبات التي تواجهه دون مل تذمر، بل تلك الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف كل من المنظمة (سبع سرية، 2022؛ عيد، إيمان. 2022؛ الغمس، مشعل، 2019؛ طه السيد، & الفدال، طعمة، 2022؛ محمد سيد، 2022).

2.3.6.2 التميز من خلال الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي أحد أبرز الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وفق رؤية شاملة وتمكن المنظمة من الاتصال الجيد للسلطة فهو يكسي أهمية كبيرة في حياة أي منظمة، يعتبر وسيلة للوجود للفعالية لتحقيق النسيان القديق والمنظم الأوامر، لذلك تطلب تصميم الاستناد على أسس علمية تراعي خصوصية المنظمة كحجمها ونطاق نشاطها وغيرها الأخضر، 2019). من جانب اخر يعتبر التميز من خلال الهيكل التنظيمي عن قدرة الإطار الهيكلي للمنظمة على بسط أجزاءها وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات والإطار الإداري، وكذلك توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بدقة مما يؤدي إلى تجانس بيئة عمل تساعد المنظمة تحقيق درجة عالية من التطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، مما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة بعيدا عن التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام. كما أن الهيكل التنظيمي يتأثر الكبير على انسجام أفراد والجماعات في المنظمات فإذا كانت العمليات التنظيمية تسير بشكل مدروس

بعيدا عن التداخل والازدواجية في الوظائف يقلل الصراع داخل المنظمة ويزيد من عوائد وخدمة العامين نحو إنجاز الهدف المشترك إلى تقليل القرارات الخطئة جهاز عكس على الفجوات السيبرانية الكبيرة من التميز إذا ما قورنت بمنظمات أخرى (سبع، 2022؛ عيد، إيمان. 2022؛ الأغمس، شعل، 2019؛ طه السيد، & الفدال، طعمة، 2022؛ محمد، سيد، 2022).

2.3.6.3 التميز من خلال الاستراتيجية

تعتمد جميع المنظمات خلال نشاطها على تبني استراتيجية واضحة تحدد من خلالها توجهاتها لبلوغ أهدافها، حيث تسعى بربط الخطة الحالية إلى بلوغ الريادة والتميز المؤسسي يقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتوفر على الخطة موحدة وشاملة وتكاملية (وخاف وآخرون، 2020) فتميز المنظمات الأعمال الكون إلا من خلال سعيها إلى تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد على خلق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يقول (Porter) إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة «بمعنى أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة عن غيرها وهو يتطلب لذلك أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بطرق مختلفة. إن تميز المؤسسات لن يتحقق بمعزل عن وجود استراتيجية واضحة تحدد الرؤية والأهداف العامة وتكون قادرة على الربط والتنسيق بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، ألن الفرق بين المنظمات الفشلة وأخرى تميز يكمن في قدرة هذه الأخيرة على رسم غاياتها وأهدافها وتوجهاتها الطويلة الأجل لبلوغ هذه الأهداف وعلى مدى زمني ملائم يهيئ تسمح بالسرعة وعدم التأكد مما تطلب بتحقيق أفضل الخيارات الوفر الفرص المتاحة والتي اهم بتبلغ وتقييم التفوق لبلوغ الأهداف وتحقيق التميز التنظيمي (الخضر، 2019).

2.3.6.4 التميز من خلال الثقافة التنظيمية

بالرغم من وجود محاولات مستمرة إلى دخال تغييرات جوهرية على ثقافة المنظمة، إلا أن الملاحظ هو وجود تغييرات على الأجزاء السطحية لتلك المنظمة فقط كالهياكل التنظيمية وبعض الإجراءات والقواعد في حين أن المعتقدات وقيم الأفراد الأساسية هذا التغيير، وهذا ما يراه أغلب الباحثين سببا في فشل المنظمات في الوصول إلى التميز التنظيمي بالإضافة إلى أن هناك الكثير من الباحثين يربطون بين تمسك المنظمة بثقافة تنظيمية أو سياسية وبين الفشل وعدم قدرة المنظمة على التميز في المجال بصرف النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به (الخضر، 2019). ولذلك يعتبر التميز من خلال الثقافة التنظيمية من أصعب المهام التي تواجه المنظمات السعودية نحو التميز التنظيمي، لأن تغيير الثقافة يتطلب وقتا طويلا وجهودا كبيرة قد تستبدل أو تغير القيم والمبادئ الراسخة في ثقافة المنظمة التي تسبب الفشل في تحقيق الفرص النجاح فبناء مسار النجاح والتميز يتطلب من المنظمة تغيير ثقافتها دون المساس بالقيم والمبادئ المرسخة بحيث أن هذه المبادئ والقيم الجديدة التي تعارض مع المبادئ والقيم الموجودة، ولهذا فمن أجل الوصول إلى التميز المؤسسي من خلال الثقافة التنظيمية لا بد أن يسبق هذا التغيير تحديد الفجوة ودرجة الاختلاف بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المنشودة، ثم العمل من خلال التدريب والتعليم والتحفيز على تقليل من هذه الفجوة (بوخناف وآخرون، 2020).

2.3.7 نماذج التميز المؤسسي

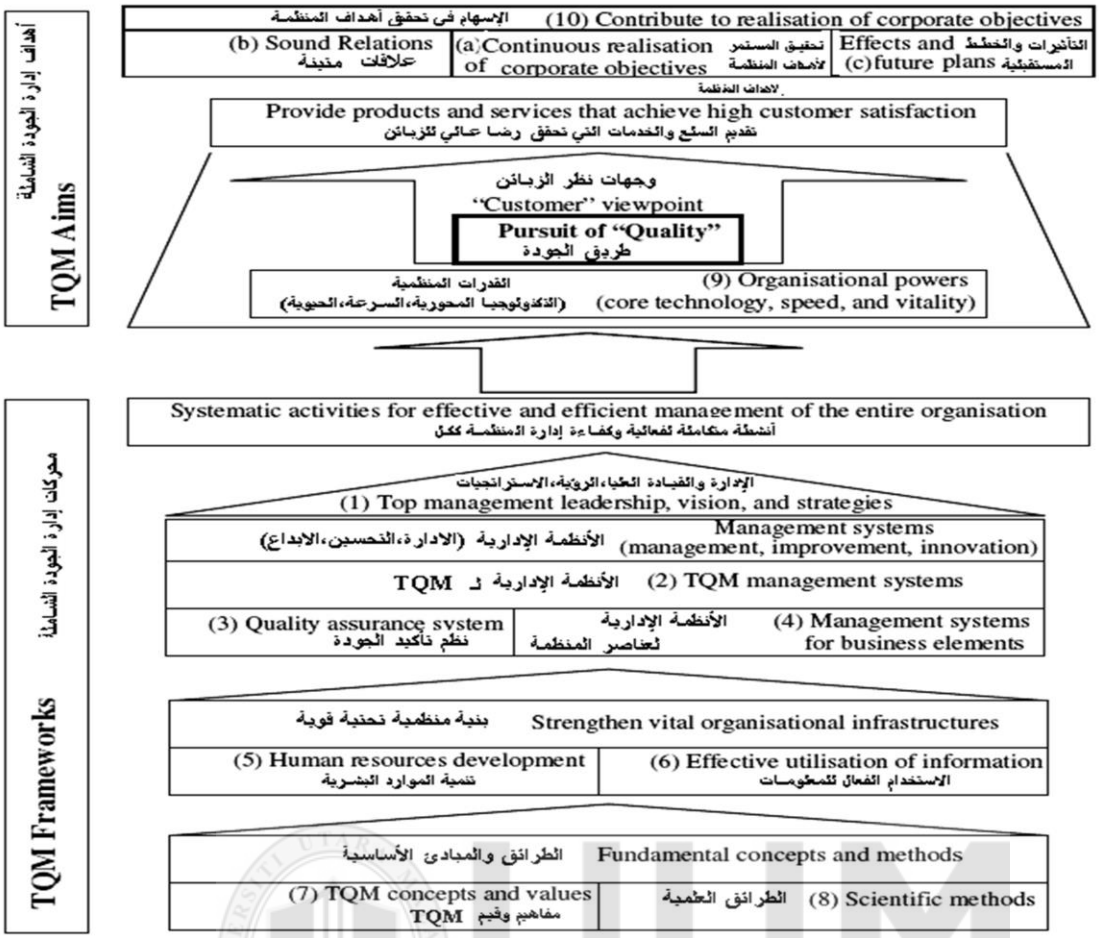
لقد كان للتحديات العالمية التي وجهها المنظمات أثر كبير في ظهور بعض المنظمات العالمية والإقليمية والعربية الرائدة، التي أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات وفتح آفاق جديدة للجودة والتميز، وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمنظمات نحو التميز فهذه النماذج تستخدم المنظمات السعودية إليها، بهدف الوقوف على مختلف الفرق والقصور والضعف في الأداء. بالرغم من أن هذه النماذج تقدم جوائز مالية تختلف قيمتها من نموذج آخر، إلا أن الهدف الرئيسي

من هذه الجوائز لأي سياق جوائز بحد ذاتها ولكن الوصول بالمنظمات إلى أعلى مستوى ممكن من الفعالية، وفي يلي يتم عرض أهم أربعة نماذج التميز المؤسسي وهي النموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، النموذج الأوروبي، والنموذج الماليزي.

2.3.7.1 النموذج الياباني (نموذج التميز)

يهدف نموذج ديمنج التميز المؤسسي إلى تحفيز عمليات إدارة الجودة الشاملة من خلال رفع الإنتاجية، ولا يزال العمل بطريقة إبداعية تتوافق مع الحاجة إلى التفتيش والرقابة الحصرية على مستوى الإنتاجية، مع استعمال معايير الأشرار المئوية وتكاليف تلك العملاء. (الصيرفي، 2019). يتكون هذا النموذج من عشرة معايير لتقييم تتمثل السياسات، التنظيم وادارته، المعلومات والتحليل، التخطيط للتعليم والتدريب، ضمان الجودة، تأثيرات الجودة، التنميط، التنتائج، والرقابة. كما يؤكد نموذج ديمنج على النقاط التالية: (السريسي، 2011)

- التزام إدارة بجودة الأداء، الوسع يتغير وفق أفاق مؤسسة.
- تحسين فعالية العاملين وحوافز العمل، وتدعيم القدرات الفردية.
- تكامل المؤسسة وسعي الأطراف حقيقة وإشباع حاجات العملاء.
- إمكانية تحسين الجودة وتخفيض تكاليف وزيادة الاستثمار.
- أولوية التدريب بطريقة تحسين المستمر.
- وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات وتنظيم العمل.
- إلتزام الدائم التخطيط طالما تنتقل المؤسسة، ووضع خطط طويلة وقصيرة الأجل.



شكل 2.2: النموذج الياباني

Universiti Utara Malaysia

2.3.7.2 النموذج الأمريكي للتميز (الدرجة)

يستمد نموذج الدرجة للتميز المؤسسي فلسفته من نموذج دمينج الياباني، ويعد إطاراً شاملاً للمنظمات حسين أداءها العام. ويهدف النموذج إلى تقييم وتعزيز التميز وتحقيق الريادة في المنافسة، توضح مفهوم متطلبات التميز، تشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات التميز الناجحة، وتوضح هذه الجائزة ثلاث فئات وهي المصنوع، الخدمات، والأعمال الصغيرة (الدرجي، 2012). يقوم نموذج الدرجة على عدد من العناصر الأساسية لمعايير تقييم تتمثل في القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، التأكيد على الجودة في المنتجات والخدمات، رضا العميل. كما يستند النموذج الأمريكي إلى عدة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز المؤسسي: (الصيرفي، 2019)

- الالتزام بمبادئ الجودة المطلقة من رضا العملاء.
- أهمية وجود القيادة العليا في دعم وتشجيع وضع الخطط لتحقيق التميز الأداء.
- التخطيط المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير أهمية عنصر الموارد البشرية.
- تقدير القدرات والمهارات.
- الاستجابة السريعة إلى حاجات العملاء.
- التوجه الاستراتيجي ورؤية المؤسسة للمستقبل.
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسؤولياتها نحو المجتمع.

شكل 2.3: النموذج الأمريكي

2.3.7.3 نموذج التميز المؤسسي الأوروبي قررت أوروبا إنشاء نموذج التميز الأوروبي عام 1988م، بغرض تقييم المؤسسات المتقدمة لجائزة الجودة الأوروبية، مرتكزة على نموذج مالكوم بريدج الأمريكي، ونموذج ديمنج الياباني،

(الوثان، 2012) ولكن هناك تساؤلات حول مدى فعالية إنشاء الجائزة، حيث أثبتت أربعة عشر شركة من أفضل الشركات الأوروبية، سواء من عدة الخبراء والكادر الإداري في علم الإدارة والجودة تحقيق أفضل الممارسات التي تتوافق مع تلك الشركات الحاصلة في النهاية على نموذج الأوروبي للتميز والجودة. (أبو الرب وقواوي، 2015) يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز النماذج المستخدمة في العالم المعاصر فهو إطار تنظيمي يتمكن الوشام المسعدة المنظمات على المشاركة في أنشطة التحسين والتي تركز على نتائج العمل، (الحيوفي، 2019) لذلك يعرف النموذج الأوروبي لأداء التميز بأنه الممارسة الرائعة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم إذا تبعته أي مؤسسة فإنها يمكنها الوصول إلى مرتبة الإدارة المتميزة تحقيقا لإشباعه من خلال التزامها بتبني مجموعة الأفكار أساليب الإدارة (درويش، 2013). وتتمثل معايير النموذج الأوروبي بالستة التالية، الأفراد، الشراكات والموارد، إدارة العمليات، نتائج الزبون، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية (درويش، 2013).

2.3.7.3 برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي

البرنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي يعد الأول برنامج تمكن التميز الحكومي على مستوى الحكومة الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة وقد أسس التي في الأساس التشجيع على الابتكار، ويهدف البرنامج إلى تطوير ممارسات التميز لدى الجهات الحكومية الاتحادية من خلال تبني مبادئ وقيم التميز الحديثة ونشر الوعي حول التميز في العمل الحكومي، وتوجيه وتطوير قدرات الجهات الحكومية من خلال تبادل المعرفة، وتبادل أفضل الممارسات التي تشجع على تبني قيم جودة العمل والتميز الريادي.

2.3.7.4 منظومة التميز الحكومي GEM 2.0

تقوم منظومة التميز الحكومي الذي يعتمد على ابتكارات وتجارب الفهم الإدارية المتقدمة، حيث استندت تصميم محاور ومعايير نموذج التميز الحكومي (GEM 2.0) إلى أهم برامج

وبمبادرات التميز الحكومي الرفيعة المستوى التي تسعى إلى رفع أداء العمل الحكومي إلى مراحل أبعد.

كما تسعى الإمارات من نموذج التميز الحكومي (GEM 2.0) إلى إرساء مبادئ التميز على جميع مستويات الحكومة بناءً على مجموعة من الركائز.

شكل 2.4: منظومة التميز الحكومي

وتنقسم منظومة التميز الحكومي إلى ثلاث محاور رئيسية وهي: الممكنات المؤسسية، تحقيق الرؤية، والقيمة المميزة، والتي تحتوي على إحدى عشر معياراً رئيسياً تكتب بتطلعات الحكومة.

المحور الأول تحقيق الرؤية: ولها 40% من المجموع الكلي ويركز هذا المحور على أربع معايير تتلخص في الآتي:

المعيار الأول: تحسين جودة الحياة: وله 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في تبني مبادئ وفهم احتياجات المتعاملين والتي تترجمها إلى استراتيجيات عمل تلبي متطلبات المواطنين الخاصة بتسهيل الإجراءات وتوفير الخدمات المؤسسية وتقديمها والتحسين المستمر لها والتي تلبي الاحتياجات المتغيرة للمتعاملين وتحقيق أكثر إيجابي على جودة حياة الأفراد والمجتمع، كما تسعى المؤسسات إلى إشراك

فعالية مراعاة الفئات الاجتماعية التي تقطن المناطق الحضرية والمناطق الخاصة، لتحقيق أعلى درجات التنسيق والتراابط لتحسين جودة الحياة في المستوى الوطني.

المعيار الثاني: الجانب الاقتصادي وله 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى تبني الأدبيات المرونة والإستيعاب في السياسات والمؤسسات والتدريب وتجاوز قدرته المؤسسية. ووضع استراتيجية متكاملة لتوسيع الزخم الاقتصادي والمؤسسي لتحقيق التوازن الفعال بين الإستغلال الأمثل للأرض وإدارة المخاطر الناتجة عن التأثيرات السلبية، وتعمل اللجنة الحكومية على تحديد النماذج على مستوى يمكن من الوصول بالتغلب على التحديات المستقبلية، وتوحيد الإنجازات وتجاوز الحدود لإمكانية الحالية.

المعيار الثالث: التوجه إلى التكنولوجيا والتنافسية: وله 10% من المجموع الكلي ويركز هذا المعيار على تحقيق الرؤية الدولية المتعددة والأجندة الوطنية، كما تعمل اللجنة الحكومية للرائدة على مواءمة الخطة وقدراته وعملياته وموارده الضمان التطبيق الفعال للتكنولوجيا الحديثة والتركيز على استخدام الأمثل للموارد، والسعي لمسار التكار والتعاون الفعال مع جميع المعنيين.

المعيار الرابع: المهام الرئيسية: وله 10% من المجموع الكلي، ويركز هذا المعيار على تقييم مدى تبويب القطاع الأمن والحتشاغل لخصائص مجال عمله الأمكنة مرتبطة بالسياسات التشاريعات وقوانين إستراتيجية تنفيذ مهامه الرئيسية، ووضع خطة الكفيلة بتنظيم التفتيش المرونة وتدعيم تنفيذ الإستراتيجية سواء عن طريق حوكمة القضايا وتوفير الأدوات والمسائلة والشفافية وتنوع الأنشطة مع جميع الفئات المعنيين.

المحور الثاني: القيمة المميزة: وله 35% من المجموع الكلي ويركز بصورة أساسية على ثلاثة معايير أساسية وهي كالتالي:

المعيار الخامس: الخدمات الإلكترونية المترابطة: وله 15% من المجموع الكلي ويركز هذا المعيار على استخدام خدمات إلكترونية مشتركة وذات إجراءات سلسة ومترابطة، مما يخل الإلكترونية المشاركات والإلكترونية المتخصصة التي يتيحها الموقع للرقمي.

المعيار السادس التمكين: وله 10% من المجموع الكلي ويركز هذا المعيار على إشراك الأفراد وتوظيف الأفراد الإلكتروني الذي يوفره الموقع وجي التي تقدمها الأفراد في مجال تعامل المؤسسة مثل: الكفاءة الصطناعي والتعامل الرقمي والروبوتات، لتوفير الرقمي المضمون للتعامل به بصورة وقت عالية وسرعة دقة به هدف تحسين الخدمات وفاعلية وسائل العادة للعملاء.

المعيار السابع: المواهب المحتوى وله 10% من المجموع الكلي ويركز هذا المعيار على إشراك الأفراد مهارات والمواهب الكامنة في الموارد البشرية وإشراك مهارات أخرى تتوافق مع قيمة مميزة للعملاء وجميع الأطراف المعنية.

المحور الثالث: المكانات: وله 25% من المجموع الكلي ويركز هذا المحور على أربعة معايير تأتي مما يلي:

المعيار الثامن: الموارد والتكنولوجيا: وله 5% من المجموع الكلي ويركز هذا المعيار على مدى استغلال أمثل والإستوفى القصوى من الموارد المتاحة وغير المحسوسة الذي إشراك المؤسسة متوفر في الخدمات للعالي الكفاءة، كما التي الموارد البشرية المالية وغير المالية الكفاءة العالي الفعال لتحقيق الأهداف به في الإستثمار الكفاءة والإستدامة.

المعيار التاسع: إدارة البيانات والمعرفة: وله 5% من المجموع الكلي ويركز هذا المعيار على رصد التحليل والإدارة الفعالة البيانات المؤسسة تعتمد على قاعدة مهارة وبرامجه وعمليته وأنشطة وخدماته وتضمن وما عتها وجودته ومتوفرة وتوفره ضمان الوقت المحدد

مااان مص ادر ه الخل ي الوقال خ ار ج ي ااة، ش المل ة الي ان اتل اض خم اة والي ان الل مفت و ح اة، وت ع مال ع ل ا ي ت و ي ظف ه ال د ع ا ع م ل ي ا ت ل ت خ ا ل ق ا ر ار ع ل ا ى ك ف ا ل م س ل ك ي ات.

ل م ع ي ا ر ل ع ا ش ا ر ا ل ش ا ر ا ك ة و ل ت ك ا م ل: و ل ه 10% م ن ل م ج م و ع ل ك ل ي: ي ر ك ز ه ذ ا ل م ع ي ا ر ع ل ى ب ن ا ء ا ل ق ا ت ش ا ر ا ك ة ط و ي ل ا ة ل م ا د ى ن ه ي ا ة ع ل ى م ب ا د ل ل ت ز و ا م ل ت ع ا و ن ل م س ا ب ت م ر، و ل ن ف ع ا ة و ل ق ا ة ل ت ب ا ل ا ة ب م ل ا ح ق ا ق ا ل ه د ا ف ا ل م ش ت ر ك و ت ي خ ل ا ق ا ق ي م ا ة ل م ي ا ز ق ل ك ف ا ل ق ف ئ ا ت ل م ع ي ا ة.

ل م ع ي ا ر ا ل ح ا ي ع ش ا ر ا ل ت ص ا ل ل ح ك و م ي: و ل ه 5% م ن ل م ج م و ع ل ك ل ي ي ر ك ز ه ذ ا ل م ع ي ا ر ع ل ى و ض ا ع خ ط ط س ي ا س ا ل ت ص ا ل م ؤ س س ا ف ي ع ا ل ة، و ت ل ك ل ت و ي ا ج ل م ا د ا ت ه ا ا ب ر ا م ج ه ا، و س ت ل خ د ا م ش ب ك ا ت ا ل ت و ا ص ل ا ل ا ج ت م ا ع ي و ل ر س ا ل ل ئ ل ا ل ع ا ل م ي ف ل د ع ا م إ س ل ك ر ي ج ي ا ت ه ا و ت و ج ه ا ت ه ا ا ل و ظ ي ا ة.

ي ت ت ؤ س ا س ل ج ه ا ل ل ح ك و م ي ا ل ق ر ا ئ ا ل د ق ن ا و ا ت م ف ت و ح ا ل ق ل ت و ا ص ل ا و ل ت ل ق ا ي ل م ل ح ظ ا ت، و ت ف ح ي ا ز ل ح ا و ا ر ت و ل ف ا ع ل ا ل ي ج ي ل م ا ع ل ف ل ق ئ ا ل ل م ج ت م ا ع، ك ل م ل ت ض م ا ن ا ل س ت ج ب ة ل م ؤ س س ي ة و ل ف و ر ي ا ة و ق ا ت ا ل ز م ا ت ل ت ع ا م ا ل ل م م ن ه ا ج ل ي س ا ي ع م ا ع ل ر س ا ل ل ئ ل ا ل ع ا ل م ي ة و إ د ا ر ة أ ي ا ة ت ت ئ ا ج س ل ي ة م ح ت م ل ا ة.

ن ل ح ظ م م ل ق ا د م أ ن ن ظ و م ا ة ل ت ي ز ل ح ك و م ي (GEM 2.0) ت ن ح ل ج ل ئ ز ة ف و ق ا ل م ع ل ي ر ص ا ر م ل ت ي ز ل ح ك و ي ا ة و ف و ق آ ل ي ا ت ش ل ل ط ا ة ع ل ي ا ة م ح ك م ا ة ت ن ت ه ا ل ج ا ل ت ح ك ي م ل ق ا ة و ل م و ض ا ع ي ة و ت ت ب ع ي ه ا م ن ه ي ا ت ع ل م ي ت ع م د ع ل ى م ع ي ر ف ي ت ع ل ق ب ل ع م ل ل ش ا ر ط ي و ل ت ي ز ل ح ك و ي ة و ا س ت ر ي ج ي ة و ز ا ر ة ل خ ل ي ة ف ي ه ذ ا ل ج ا ل ب.

2.3.7.5 ج ل ئ ز ة و ز ي ر ل د ا خ ل ي ة ل ت م ي ز ل ح ك و م ي

أ ط ل ق ت و ز ا ر ة ل خ ل ي ة ف ي و ل ا ة ل م ا ر ا ت ل ع ر ي ة ل ت ح د ة، و ل ك ف ل ق ر ا ر ل و ز ا ر ي 167 ل س ن ة 2010 ج ل ئ ز ة و ز ي ر ل خ ل ي ة ل ت م ي ز، ل ت ي ت ه د ف ل ت ح س ي ن أ ل د ا و ت ع ز ي ز ل ت ط و ر ل م س ت م ر ف ي ل ع م ل و ت ب ا د ل أ ف ض ا ل ل م م ا ر س ا ت و ل ت ج ا ر ب ب ل ل ض ل ل ى ب ر ا ز ل ج ه و د ل ت ج ي ز ة ع ل ى م س ل ك و ى ل ق ط ا ع ا ت و أ ف ر ا د. ت ه د ف ل ج ل ئ ز ة ى ت ع ز ي ز و د ع م ح ق ي ق أ ل ه د ا ف ل س ل ك ر ي ج ي ة ل ت ط و ي ر خ د م ا ت

الوزارة وزيادة عرض الموظفين العامين لمشاركة الأعضاء، والمجتمع، وتبسيط وتفعيل الممارسات العالمية والجوائز المشاركة في الجوائز المطبقة على المستوى التحادي والمحلي ونشر المعرفة وتبادل أفضل الممارسات بين القطاعات وقيادات، توقيع اتفاقيات جائزة تميز لجميع أعضاء مسار الحكومة القيادات الشرائط القطاعات والوحدات التنظيمية والأفراد يساعي لتميز وتوفير خدمات شرائط رقمية وفق أفضل الممارسات العالمية تم تسريع تعزيز مكانة الدولة على سلم التنافسية العالمية)موقع وزارة الداخلية، 2022(

يهدف إلقاء على وما كبأفضل النظام والممارسات العالمية والممارسات الخدمة في العمل الشرطي إلى جانب رصد التغيرات والتطبيقات الاستراتيجية وتطبيقات الذكاء الصناعي، وكالة تاك فوق توجيهات حكومة الإمارات ونهج في مع المعايير التي الحكومية في التقويم الجهات الحكومية أداء العمل الذي يسعى الهيئة بهدف على يقبل الضمان التحقيق أهدافها وأهداف الحكومة كل من خلال استخدام أمثل للموارد في سعي لتعلم والتطوير)الحمادي، 2020(.

وقامت الجائزة العالمية الدائمة التميز والريادة بوزارة الداخلية وإدارة العامة للسياسات التربية وتطوير أداء الوزارة ضمان استدامة تطوير وتحسين النظام التطوير وتحسين إصدار استراتيجية للنظام من خلال المقترحات المقدمة من جميع الجهات المتنافسة، وأصحاب الخبرة في مجال الجودة والتميز، وتنفيذ عدة ورش عمل ولقاءات شاركوا فيها مجموعة من القادة والموظفين ممثلو القطاعات وقيادتهم، والقيادات الفنية من فرق التقييم والتحكيم)موقع وزارة الداخلية، 2022(.

حيث فاز بجائزة وزير الداخلية التي وزعت في دورته الخامسة 2021 الحالي والمشرف خسر الطارب عن العمل العمومي قائد عام شرطة عجمان الأول والمشرف مرحم بن طحنون آل نهيان مدير قطاع شؤون الأمن والوقاية بشرطة أبو ظبي، الأول واء نجي الخليل بإدارة الفحص دوري، مساعد القائد العام لشؤون البحث الجنائي بشرطة أبو ظبي. في الدورة الرابعة حصل على القيادة العامة لشرطة الشارقة. جائزة لجهة التي تقدم الحلول القطاع أول القيادة أو إدارة العامة التي تحقق أفضل التي جهة في

للمعيار الرئيس الحكومة الماليزية «في الدورة الثالثة حصلت الدارة العامة للقاموس الأوون أل جل بسبب من قبل وزارة الداخلية على جائزة القطاع العام الجائزة الماسية في عام 2017 في الدورة الثانية حصلت الشرطة على جائزة القطاع العام التي يزال مؤسسة اي، في الدورة الأولى فاز الشرطة العامة الشرطة بوظيفي الإدارة العامة الشرطة بيب الجائزة وزير الداخلية لقسم مؤسسة اي) موقع وزارة الداخلية، 2022(..

2.4 قيادة التحويلية

يشهد مجتمع القرن الحادي والعشرين تغيرات هائلة متجددة، سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي في شتى المجالات، الأمر الذي أدى إلى تأثير تلك التغيرات على مؤسسات المجتمع المختلفة، وصاحب ذلك مجموعة من التوجهات الفكرية التي تؤكد ضرورة التقدم المهني والتنمية البشرية باعتبارها أحد ركائز التقدم الاقتصادي والاجتماعي، والتقدم العلمي والبحث العلمي كركائز أساسية في النظم العالمية الجديدة، وإعادة النظر في طريقة إدارة المؤسسات بالإضافة إلى القطاع الإيجابي مع الثورة العلومية التي أضحت إحدى أهم السمات لمميزات القرن الحادي والعشرين (القطع، وجيه عبد الستار محمد، & جن مي اسر أحمد السيد، 2022(في ظل هذا كم من التغيرات والتطورات أصبح من الضروري وجود القيادة التحويلية بالكاريزما مؤثرة تدعم وتضع قيم المنظمة، وتحدث تغييرات في توقعاتها وتقوم بتوسيع وضع أي أداء ضمن نسق تمكامل وتربط يجعلها قادرة على استجابة القطاع لتغيرات الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تكتفع بالمرؤسين إلى تحقيق ما هو أبعد من التوقع منهم، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة للمنظمة ككل)محمد خميس، & نيس عدلي، 2022(.يتناول هذا القسم توضيح أشمل للمفاهيم المتعلقة القيادة التحويلية حيث يوضح مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها ونماطل القيادة التحويلية وإبعادها، كيف تتناول وظائف ومهام القطاع التحويلي وخصائص القيادة التحويلية.

2.4.1 مفهوم القيادة التحويلية

على الرغم من أن القيادة التحويلية اقتصرت من المصطلحات الحديثة الظهور، سواء في ممارساتها أو في تطبيقها العملي، إلا أن إلهامات حول هذا النمط تشير وتثري فقد حضي بتبني لقمام العديد من الكتاب والباحثين وتعددت تعريفاتها وتنوعت بين المفكرين والباحثين كل من منظر إليها من جانب مختلف عن الآخر مبيدا أنه متفق وعلى أنها تعصر أساسا في كل نشاط إنساني في المنظمات. لهذا أشار (راعد، أحمد، 2022) القيادة التحويلية بأنها القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة. من جانب آخر اضافت (عوجيه عبد السلام، محمد، & جنهي اسار أحمد السيد، 2022) القيادة التحويلية هي النمط القيادي الذي يقوم على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة لكامن المرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق غرض مقصود. ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه بأهداف المنظمة، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات، بالتالي يتولد لديهم الدافع إلى الإشباع لكل الحاجات في ما يتعلق بإدراك تحقيق الذات في حياتهم العملية (حجوطي جميلة & مؤطر، 2021).

بالإضافة إلى ذلك أشار (زهري، 2021) إلى أن القيادة التحويلية تتطلب مدى سعي القائد التحويلي إلى التوقعات بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. وفي ذات الوقت يرى القيادة التحويلية أنها تلك العلاقة بين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع الحفيز والتوقعات إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة (بلومصطفى، 2021). تعرف القيادة التحويلية من وجهة نظر (مؤسسة الباحثة الاستشارات الشخصية النشر الدولي، 2019) بأنها نموذج لنزاهة والعدل والإنصاف تسعى تحقيق أهداف المنظمة على المدى من خلال تطوير وإثارة الدافعية للمرؤوسين للعمل بقوة وجدية،

ووفق المالات عريف إرال قي ادة التحويلي يقساعى إلى تحفيز لمرؤوس لي تلحق يق األ هداف لي تغاة من خال لال مع لمل قبدون تحيز.

فيفس لاس لي اق ينظر)الغمس، 2019(ل قي ادة التحويلي ع لى أن ه تلك ل قي ادة التي يتتجاوز تأثيرها الحوفلزم قبلبال أل داء لمرغوب إلى تطويوتش اا يجع لمرؤوس اليفكريا ويلاداعي التحويال اهتمامهم الذاي قتكون جزءاأساسيا من لارسالق اعيلال من ظمقبي ين اكد)الطاهر، 2009(إن ال قي ادة التحويلي يقتدعم وتض اا يجي لمال من ظمة ، وتحد ت غيرا تفقيقتهاو متعقلتوا تس اا امفي وض اع مع يلي رل أل داعض اامن نس اا ق تمك امل مت راب طي جع ه اق ادة ع لى ال سل ك اجب تقل اع ل اقات غيرات ال الخل ي اة وال خار جي اة فقلل من ظمات ل امع اص اا ارة ين الهيك ي اقي جو مرها ف احاجات ورغ اات ال امل ين والتم امل ين فيها اتجددة وتم غيرة م طي س الت ادعي وجود قي ادلتتمت ل اك خص اا ال ئص وقي ها ومتعقادات تختلف جاذري ا ع ن خص اا ال ئص ال قي ادة التحويلي ي اقب ي اثتك ون ق ادرة ع لى ال تو ظي فل ف اا ع ال ل م وارد وال قري ات ون ظم ال مع ل وم ات وقي ادة ل من ظم اقي ظروف ون اخ اتستقل اس اا ي اة فل ل من ظم ال تل ف ال ع ل اة هي ال من ظمات ال تتي ت ح ل ى ب ال م رونة و ال تك ار ت ع م داست ردي ي جات واض ح ال تغير.

بن اء ع ل ى م ا ورد أع ال ه م ك ال ق ول إر ال ق ي ادة ال ت ح ل ي ي ة ه ي ت ل ك ل ق ي ادة ال ت ي ي ت ت ت ع ج س ال ت و ى ع ال ي م ن ل س ا ل و ك أل خ ال ق ي ال ق ي م ل ي ل ي ة، وال ت ي ت ع ل م ع ل ى اس ال ث ا ر ة ال ت ب ا ع ي ن ت ح ي ال ل ت م ا ه ت م ال ذاي ق م س ال ت و ى أ ع ل ى م ن ال و ع ي ال ق ض ا ل ي ا ل ئ ي س ا ي ة، و ه ي ت ع م ف ي ل ك ع ل ى م ي ج م ن ال ج ل ن ي ة ال ش ا خ ص ي ق و ال ق د ة ع ل ى ال ه ام ا آل خ ي ن و ب ا ر ة ح م اس ا م و ف ع ه ا ا ا و ت م ك ي ن م م ن أ ي ح ق ي ق م ع د ال ت أ ل ت ف و ق ل م ع د ال ت ال ع ا ي ا ة.

2.4.2 أهمية قيادة التحويلية

يرى الغالي، 2017(أن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة تتميز بالقدرة على تحفيز العاملين وتحفيزهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأن هذه المدرسة تركز على الجانب النفسي للعاملين من خلال تحويل أولويات من المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة من خلال تحقيق الرؤية والرسالة والقيم المشتركة بين المنظمات، ويحاول الفرع من مستوى

التبليغ عن المسلوك أعلى من الوعي القضائي الأمني السائد في على على زي الشرطة من فلسفة مهني سلوكية
وتطوير المجموعات والمنظمات. وكون المؤسسات تعيش في عصر المعلومات والتنافسية الشديدة،
يبرز مفهوم جديد للتنافسية بين المؤسسات تتمحور حول المورد البشري ومدى مكن أن يقدمه من
قيمة مضافة للمنظمة، سواء تعلق الأمر بالابتكارات أو الاختراعات وكل ما يتعلق المعرفة وعلم
الفرق القرار قيمة تالحيث فإن تلك الشكل لأهمية تبلغ بالغ في قيادة التوجيه الإدارة.

فيفسر الأساس الأخلاقي متنوع أهمية من مطلق قيادة التحويلية من كون مقادر اعلى يتغير ثقافة المنظمة
ومتعلقاته فيه يتعلق على عوض الاعم مفهوم الداعل من ظمة قضاء الأمن سواء تمكامل وتتربط، ما يجعلها
قادرة على السلوك بالتفاعل القائم غيرات الداخلية والخارجية، مما يؤدي قبالتالي رفع أداء المنظمة ورفع
مستوى الأمن بالمنظمة ورفع روح الانتماء لدى الأفراد، هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة
يبذل قصارى جهده مما يؤدي تزايد الشخص إلى الشارع وبالكيفية ما يعزز فيه وسامة الفعالية للالزمة
تحقيق التميز (الحراصاني، 2017). إن الناس الذين يقودهم إلى هاي كون أدئهم مجادلين مقارنة مع
الناس الذين تقودهم الناس الأيطرة، هذا لأن الأنماط البطيء على القيادة التوجيهية ونفهم يلهمون بأبعاد مع
ويجعلون هيفهمون الغرض من التغيير الذي يجري إدخاله أمام المنظمة والأمن إلى
وضع أفضل، هذا يجعلهم أيتردد في مكافحة الظلم والسلوك غير الأخلاقي إن وجد في المنظمة
(ناصر، 2011).

2.4.3 أنماط القيادة التوجيهية

يقصد بالنمط القيادي الأسلوب والمنهج السلوكي الذي يتبعه القائد داخل القيادة التنظيمية أو
المنظمة ويأخذ شكل قراراته تجاه المرؤوسين المختلفة التي يواجهها أثناء عمله القيادية، وهو
تعبير عن سلوك القائد تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا
الموقف يتم النمط القيادي الأدي على خلفيات الشخصية والفلسفة القيادة، حيث تنسب السلوك من
الوراثة وعمليات التطبع والنشأة الاجتماعية ودرجة قبول الناس الطاقم في المجتمع والظروف

القصاايية الىسياسلية نصار، 2011(. أما عن أنماطالقيادةالتحويليةفقداشار المراد، 2005(ارالقيادةالتحويليةلها خمسة أنماطأساسية،سيتمالتطرقلهاليالعراليفرعيةانياه.

2.4.3.1 قلي ادقاعقالي ة

يسلك خدمصالطلعقلي الشااارةإلىيتبنيفأكار ومعارف وقيم معينة، يمكنتعريفهبأنه لقمالشاخصيالقيم واألهدافوالغياتالتيينتجاوزالحاجاتالآنية ، وتشير)عبدالعال، 2016(الىارالقاالىالعقالنيي هو ذلكالشااالخصالذيتتوفلرلديالمقدرةعلىتغييرالمجتمع من خالل تقديمألهفكارونظريات جديدة، يتوقعبالقيادةالعقالنيةاةأحدأنماطالقيادةالتحويليةوتلكألرالقيادة لعقالنيةاقعملعلىتغييرالفلسفاةوألكارفيالإطاراألخاقي، ويتمثالعلالنسالالقاقلاد لعقالنيفيلصااراعألي مي وألخاقيوفقاااااالإطارلصااراعألي مي وألخاقيي جلحلول لمشكالتالمجتمع.

2.4.3.2 قلي ادةالإلهاالحي ة

يري)Bass, 1997(أنالقادالعققيين الذينيعلمونويتعلمونبواساااطةتبا عهمبما يؤديإلىتكتساالبهمالعيادمن لمهاراتلمرتبطةالتغيراتالي ويافيمجالالعمل والتادريب والتعاملمعقادةوتبااعآخرين، يتوقعدقيادةالحركاتإلصااالحياةألكثرأنماطالقيادةالتيتتطلب مهاراتأساسيةاسيةثنائية،لوك بسببالحاجةلكبيرةإلىتبيدقوى من ألتباعإلحدا تغييرذي مغزىفيالوضااعالقائم، وعادة التادلالقيادةإلصااالحياةضااايااً لىقيادةأخالقيةاة،كما أن الشاخصلكيكونقائداإصااالحياحقيقيافإنهيحتاجإلىأنتكونلديهالرغبةفياصاالحالمجتمع أوعلىألقلإصااالحجانب منه. لىالرغم من أنالقيادةإلصااالحيتشاالكلجزءًا من القيادة التحويليةالعقالنيي سالنطاقالقائدإلصااالحيحقيقيةتغييراجتماعيملحوظ، والغالبا ماي حد ذلك بسببتقبلالقائدإلصاالحيلبناءاالجتماعيالسياسيالذي يعمل من خاللهه، هذبالإضافةإلىأن إلصااالحعملايةقعيبالقيادةالتحويليةاةوالتباالياقهيتوحيايافيروحها وتباالياقيتاائجها،

وعلى تلك القيادة إلى صراع حية من حيث الجوهر تسعى إلى تغيير النظم الموجودة وتحسينها، والتسعى إلى تغيير نفاغير الجوهري) الأخضر، 2019).

2.4.3.3 القيادة الثورية

الثورة هي مصطلح يعني الخروج عن الوضاع الراهن سواء إلى وضاع أفضل أو أسوأ من الوضاع القائم، وهي تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ويؤكد (Bass, 1997) أن القيادة الثورية تلك القيادة التي تحاول تغيير الظروف الاجتماعية من خلال الاعتماد على الجماهير، حيث يعبر الجادري عن مشاركة من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها قبل التحول المجتمعي بوساطة القيادة الثورية الناجحة عدد من الخصائص (الأخضر، 2019) أولها: أن تكون القيادة ملهمة وتمتلك القدرة على تحقيق الهدف ومستوى عالي من الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفي والضطهاد وربما الحياة بشكل: أن القيادة الثورية تمثل مثل أي قيادة لها جانب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم وسلوكياتهم التي تكون كافية، والتي يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والحد السياسي بقوة الشا: إن الثورة تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة لكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير من في أي نمط آخر من أنماط القيادة. ربما يجب أن تتضمن الأمن عملية القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

2.4.3.4 القيادة البطولية

تعرف البطولة على أنها الرغبة التي تتضمن الحياة أو تحمل المخاطر بالحياة عن الآخرين أو للدفاع عن قضية الحياة أخرى، أي أن القائد البطولي يرتبط ارتباطا وثيقا بالرغبة في تحمل الخطر والتضحية من أجل الجماعة والدفاع عن قضية الحياة، هذه الرغبة من القائد في مواجهة الأزمات تكون فعالة من خلال تأثيره على التابعين لحماية تضحية الحياة الذي يقدم، هذا يجعل من القيادة البطولية سمات خاصة يمكن أن تخصص إنما هي نوع من العلاقة بين القائد والمرؤوسين،

وهي تعطي الحال الرمزي لص الاراعات الداخلية والخارجية (جبريني، 2016). ولهذا فإن الأفراد تظهر جلياً في المجتمعات التي تمر بأزمات تلعب دوراً حيوياً في تشكيل وتطوير المجتمعات. فالقادة الطالبون أكثر حكمة وأقل تشرشاً اجاعة من الآخرين، ويحاولون غرس هذه التجاهات لدى الأعمال والناس فهو يعرف كل شاي في المنظمة وحل سا الحرية لكل المشاكل التي تكن الوقع يثبت أن القادة يتوقون إلى هذه الأساسات والمهمات ولا يتمكنون من هذه القدرات مفرد هم بل المرؤوسين عموماً هم مرضى أخمون أمهية القائد من من الخلف سرعة الحدا بطريقة تدرجح وتهي دفلتواضلك هم ومضمون نظريتهم حوله، ويتاكيكون ونقدصنعوا من قائدهم بأطا القادرين على تتعظيم منظمتهم تومي زه (الخضر، 2019).

2.4.3.5 قيادة الأدي ولوجية

تعرف الأيالوجيا بأنها مجموعة الأفكار التي تشاكل الأسس الاسرفي النظال قتصاااادي لإسرائيل، أي أنها مجموعة من المعتقدات الأفكار التي تؤثر على نظرتنا إلى العالم العربي (الحلو، 2019). وهذا يؤكد أن القيادة الأدي ولوجية تحمل مجموعة من الأفكار التي تظهر من خلال تصرفات وقرارات القائد التي يتخذها، لدرجة أنه الي شاعر بوجودها فهو يظن أن معتقداته وأفكاره هي الشاي الصحيح والواقعي، بل ولكن تلك المعتقدات خاطئة فتمس الكاقائد القيم والمشاعر التي ينطلق منها ي ظهر جلياً في هذا النمط من خلال عالقائد الطالب العجين والتي تصااافسبالع القاة النفس الياة لإسرائيل الياة والتي تظهر في حياة، وعلى إن النجاح لهذا النمط الي كمرفي إظهار القبا على أداء المرغوب، ولنمط التغيير الاجتماعي الواقعي الذي قاسرب غلى اتوبرامجوقي القادة الأيدي ولوجيين (الخضر، 2019).

مما سبق يمكن القول إن نمط القيادة التحويلية تتداخل حيث الي مكن فصل في مجين هذه قد يتبنى القائد أن نمط مجموعة بشاكل تمكامل بغرض حقيق التغيير الذي سااعى إليه أن تغلب نمط على آخر في سلوكيات القائد التحويلي يعتمد على وضع المنظمة ودرجة التغيير المرغوبة.

2.4.4 أبعاد القيادة التوجيهية

تتفاوت القيادة التوجيهية باختلاف دور وجود المشرف في المؤسسات من خلال مواكبته للتغيرات السائدة التي تحدث في بيئة المنظمة، وانطلاقاً من أن القيادة التوجيهية تعتمد على أبعاد وسمات محددة (درويش، 2010) فقد تناولت الدراسة ذات الصلة هذه الأبعاد وهي كما يلي:

4.4.1 التأثير المثالي

يقصد به أن المشرف يسلك سلوكاً يستخدمه القائد التأثيري في سياسات الآخرين الشرط، 2016) فالقائد التوجيهي يجب أن يمتلك قدرات تفوق التأثير على المرؤوسين بحيث يصبح النموذج القدوة بين المرؤوسين، مما يجعل هؤلاء يحتذون به ويتوقعون منه وضع معايير للعمل لدى المرؤوسين على مهارات القائد مما يخدم الغامدي، 2020)، حيث يقوم القائد بتغريس الكبرياء في المرؤوسين وتربيتهم أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية وتشارك المشرف المرؤوسين في صنع القرار ويمكن تحفيزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدام مهارات إدارية مرنة تمكن القائد من تأثيراً وتترك انطباعاً واضحاً لدى العاملين فهم يضعون المرئي أو المغزى من خلال فهم واستيعاب المشرف للعاملين، كما أنهم يمتلكون مقدرة عالية على إقناع وطرح رؤى فكرية مبتكرة ومهمة عن مستقبل المنظمة.. ويصاف (الخضار، 2019) الكاريزما التأثيرية الثمالي فهو يصاف القادة الذين يمثل تصرفاتهم أدوار ونموذجاً للاتباع مهم ويرغبون في محاكاتهم بدرجات كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة مرجعية عالية جداً للسلوك الأخلاقي، يمكن القول بأن القيادة الأصالة يعملون على تحقيق المصالح العامة بحيث يكون لهم أتباع احترام عظيم، وغالباً ما يثقون فيهم إلى حد يجعلهم يزودون هؤلاء القادة أتباعهم بقوة الاعتزاز بالنفس والثقة.

وفق ذلك يعرف بونج واخرون، 2020 (التأثير المثالي بأنه "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، حيث يتطلع القائد التحويلي أن يجعل التابعين يشاركونه رسالته، وذلك عن طريق تحسين التابعين ومعه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. كما يجادل (Bass, 1997) أن التأثير المثالي خاصية تمنح وظائف ذوي القدرات الذين يمتلكون البصيرة والحس الرسالي للمنظمة، والذين يحظون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل التابعين. وهذا النوع من القادة يجعل التابعين يقدمون جهودا إضافية تتجاوز توقعات أداء فوق التوقعات. وبناء على ذلك يمكن القول أن التأثير المثالي يحدد عن طريق خصائص القائد كأن يمارس دور أو النموذج الذي يشار إليه، حيث ينظر التابعون له على أنه مثال أخلاقي يقتدى به دون مشاعر إلى جانب الاحترام والثقة تجاهه، كذلك فإن سلوك القائد ممارس التي يتجسد الحرص على المصلحة العامة تجعله أكثر تأثيرا على التابعين معه.

2.4.4.2 التحفيز الإلهامي

أن بعض الباحثين ظروف القوى العاملة حفز كشيء غير قابل للبحث باعتبار أن التحفيز هو من خصائص القائد الفطرية، بمعنى أن القادر يمتلك هذا النوع من المهارات والسمات التي تميزه، لذلك كان التجاهل الأيض الأرورة التعامل مع خصائص القائد الكثر وقائعية. ن الترك يزل مع الصراع على القيادة التحويلية من مشكلات ذات الصبغة الفسيولوجية الذي يكون في يتطلب حفز وظائف الأعلى مستويات إلى دافع التابعين للمنظمة فإن قيادات القاعدة تكون لديهم درجات معينة من التحفيز الإلهامي من وجهة نظر التابعين لهم بحسب التعقيد الذي كان سائدا والذي يقصر عمل يتطلب حفز فيه مستويات إلى دافع التابعين. لهذا يركز هذا البحث على تصرفات القائد التي يتخذها في التبلغ عن جانب التحادي، وتشارة رؤية فريق العمل مع التابعين (فيتلحفيز الإلهامي يعبر وسيلة لتعلم والصراع الجماعي وتشجيعهم على التكار والبداع والتنوع والتطور المستمر والتعرف والشاااادقة أدائهم المتميز. يطلق (Bass, 1997) على هذا البعد الحفز

الذين يُشار إليهم بالقيادة التي يتم العمل على تحفيز الأتباع على الابتكار والإبداع من خلال تبني وتحاكي لمتطلبات العمل والمتغيرات التي يتبناها القائد والمنظمة، وهذا النوع من القيادة يساعد الموظفين في محاولتهم لتبني أساليب وطرق جديدة، وتطوير أساليب تتكيف مع العوامل والمتغيرات الظرفية، ومن ثم فتكيف الأتباع على عدم الخوف من المشاكل التي يواجهونها.

فقد يعمل القادة على تشجيع الموظفين على تحفيز الأتباع على تطوير مهاراتهم، وتحديد أدوارهم وتبسيط أدوار القادة لهم من آخرين، وهذا الإجراء يشجع على إلهام الأتباع وإمكانياتهم في تحقيق ذلك وذلك من خلال الاهتمام المزدوج بتحقيق الأفراد وتحفيزهم، وهذا يساعد الوكيل على قدرة الإلهام لدى القائد لكون يجعل الأتباع يشاركون رؤيتهم ويدعمون قيمهم وأهدافهم وأسسهم وأهم أن القائد هو من يستطيع تغلب على العقبات ويوسع القدرة على التعاون والمشاركة والاعتماد لمواجهة تحديات العمل المتوقعة.

2.4.4.3 الاستثارة الفكرية

عرف الشرنطي، 2016) هذا البعد بأن قدرة القائد على إثارة الأتباع لتفكير بطرق جديدة في حل المشاكل، واستخدام التفكير الناقد قبل الإقدام على أي ممارسة أو تصرف، كما يعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول الموقف القديم بطرق ووجهات نظر حديثة تتواكب التطورات العالمية ، ويعد هذا النوع من القيادة طريقة تطوير الأتباع لكونه تتوسط جاذبية مع موقف القادة فقد هذا البعد يتصرف القائد التوجيه بطريقة تجعل يحرك جهود مرؤسيه ليكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك من خلال التشجيع على تغيير رأس والبحث التفكير بطرق جديدة والنظر إليه بزاوية جديدة، بهدف إطلاق الطاقات الخلاقة وتوسيع آفاق، إلى الحصول على أفكار جديدة وبعد حل المشاكل من قبل)مؤسسة الباحث للاستشارات الخيوط النشر الدولي، 2019(. وقد أطلق على هذا البعد "الدعوة إلى الهمة" فيصف هذا البعد القائد الذي يوحدون الأتباع وقناعاتهم ويلهمونهم من خلال تحفيزهم لتزمو بالرؤية المشتركة لمنظمة وتطبيق

هذه الرؤى تستخدم القادة الرموز والعواطف لتركيز جهود الأتباع من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال الاهتمام الذاتي (Bass, 1997). وأضيف قصد به إثارة العامل لجعله أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم. أي أن القائد يمارس من خلال هذا العنصر الأبوي بالتقمص عاطفيا لحفز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشاكل التابعين من خلال التوجيه لتحقيق التوازن بين قيم العاملين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي (الأخضر، 2019). بناء على ذلك يمكن القول إن تحفيز الفكري يعد ضروريا وخاصة إذا كانت خبرة القائد وعلومه عن المشكلة محدودة كما أن هي عد ضروري في الحالات التي يكون فيها أقل بالعاملين من المتعلمين ومن أشارت نتائج البحوث إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة المستمرة في حل المشاكل التي تعاني منها منظمتهم مشاركة العاملين ومساهمتهم وآخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولاءهم للمنظمة.

Universiti Utara Malaysia

2.4.4.4 الاعتبارات الفردية

يعني القائم القائد الاهتمام الخاص الفردي بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة مختلفة (المراد، 2015)، حيث يولي القائم الاهتمام بحاجات التابعين مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الشخصية والتركيز على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين مما يدفعهم إلى إنجاز أدوار أكثر من المطلوب منهم كالفضل (عزام، 2017) عن طريق تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم (عيض الأسطي، 2016). أن هذا النوع يعد مثالا للقادة الذين يفرون المناخ المساند الذي يشجع ويحفز على تحقيق حاجات الأتباع الفردية، حيث يصارح القادة المدربين المستشارين في بناء مهارات مرؤوسيهم وإعادة الأفراد في أن يحققوا ذلك فهؤلاء القادة يطلبون الخدمة من الفريق ومرؤوسيهم وإعادة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية ويرى أن كثيرا من القادة ال

يؤثرون على الآخرين بهدف تغيير سلوكهم حسب الأسباب المحددة لديهم بهدف دفعهم إلى إنجاز الأدوار المنوطة بهم بشكل أفضل.

وقد حاول علماء النفس (Bass, 1997) التأكيد على مسلك يتأسس على قدرة القائد ودوره في إقناع واستمالة الأتباع لإنجاز مهام معينة، فيكون التأثير باستخدام الأساليب والاستراتيجيات التي يعتمدها القائد على أساس الحاجات لدى الأتباع وقدرتهم باستخدام استراتيجيات تلك تحكم القائد على الصراع الأوامر وضغوط معينة ومواجهة الأزمة إلى إنجاز المهمات التي تضغط لمسلمة على الأتباع لتحقيق المطلوب. كما توجد إستراتيجيات أخرى التي تشير إلى محاولات القائد بين الحاف مع الأتباع وإشاعة روح بأهمية تأسيس روابط صداقة مع هم والثناء على جهودهم، كما يطبق القائد إستراتيجية المنطق التي تعتمد على استخدام العقل لتوافق الرأي إقناع الآخرين بأهمية إنجاز مهام الوظيفية.

2.4.4.5 التمكين

تقوم فكرة هذا المبدأ على إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة لاتخاذ القرارات وتشاركهم الأدوار تفي المسلك يات التالية (العبيدي، مرزوق، 2016) فعملية اتخاذ القرار يتم تفويض الأعمال للموظفين في أصعب الظروف أهمية وخاصة القرارات التشغيلية من هنا يتم تمكين هم من السيطرة بتقصي ورقة إشارة طلب التعامل عمال وعمشاركة التهم واحتياجاتهم (الأيمان، 2018). لذلك يجب على القائد التوجيه أن يعمل على تمكين الآخرين لمسؤولياتهم حتى يتحول الرؤية إلى حقيقة واقع ملحوظة عليها. من جهة أخرى يؤكد (أبو مصطفى وعودة، 2021) أن القادة الذين يتمتعون بسلوك التوجيه يلجأون إلى قدرة على إمداد مرؤوسيهم الطاقة والإلهام لتمكين هم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية مستقبلية بدلا من التعامل على أساس الثواب والعقاب لمخالفات. وفق ذلك يمكن القول أن القيادات التي تمتلك الرؤية الخاصة تمس الأمة في خلق مناخ المشاركة وتهيئة الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريق مساس الطاعة الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرارات التي

تعمل على تحقيق تلك الرؤية جاهدة إمداد الموظفين بالرؤية الواضحة التي تساعد القيادة التحويلية على قدرتها على خلق سلوك إلهامي الذي يعزز الفعالية التنظيمية العامة للوصول إلى الهدف.

2.4.5 وظائف و مهام القائد التحويلي

أهم ما يميز القيادة التحويلية عن غيره من القيادة الآخرين هو أنها تعبر وكيل التغيير وداعية له ومن أجل ذلك فإنها تقوم بعدة مهام منها:

2.4.5.1 إدراك الحاجة للتغيير

تنتج التغيير التنظيمي شهده العالم المعاصر فإن إدراك القيادة التحويلية للتغيير واهتمامها عدد من الوظائف الأساسية لهم، حيث تعرف هذه الوظائف بقدرة القائد على إقناع التابعين بحاجتهم للتغيير سواء كان من خلال قدرته الإلهامية أو جاذبيته الشخصية، أو من خلال السعي إلى تحفيز التابعين واستثارة عقولهم من أجل الارتقاء بمستوى حاجاتهم وجعلهم يتجاوزون مرحلة تحقيق الأهداف الشخصية إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة (حيري، 2012). لهذا يجب على القائد التحويلي إقناع المرؤوسين على تبني أفكار التغيير ودعمها، وإشعارهم بأن التغيير يتم لمصلحة المنظمة لا لأغراض على حدة سواء، كما يتم إخبارهم بما هو متوقع منهم ومحاولة تقليل من التجاهات السلبية الناتجة عن التغيير، ألن تقاوم التغيير تحدث في المرحلة الأولى التي يسودها التباس وعدم التأكد، يقلل من الكفاءة ويزيد الأخطاء وتقليل المخاوف يجب على مدى قدرة التغيير على تدريب العاملين على القيام بأعمالهم الكفاءة والتدار.

2.4.5.2 صياغة الرؤية للرسالة

صياغة الرؤية تعتبر أحد أهم مهام القائد التحويلي، حيث يعمل القائد التحويلي على صياغة الرؤية العامة المستقبلية للمنظمة التي من شأنها أن ترتقي بالمنظمة بحاجات التابعين على المستوى العيد وتدعو مشاعرهم في حاجتهم الاجتماعية في دورهم ومكانتهم بين الناس بدل من تلك

بالحاجة إلى فهم وجهة نظر الطرف الآخر، وتتطلب القيادة التحويلية بناء رؤية عن طريق استخدام لغة الحوار مع الآخرين (الهواري، 2014). والقائد التحويلي هو الذي يتوفر عنده لديه رؤية واضحة للواقع الذي يتطلع إليه، فهو يعمل على حفز الأفراد على إثارة طموحاتهم ودافعيتهم للعمل بطريقة طوعية وتلقائية وبذل أقصى ما هم قادرون على تحقيقه وتجريد هذه الرؤية، فالقائد الفعال هو الذي يقوم بإيصال رؤيته للآخرين وتحفيزهم وإثارة طموحاتهم بهذه الرؤية والتي تجسد في داخله أو داخل نفوس كل من أعضاء الإدارة العليا.

4.5.1. النموذج التفاعلي المثالي والواقع لمنظمة

يجب أن يقوم القائد بتحويل الأفراد من نموذج المثالي إلى نموذج مجموعة من المنافسين التي تتاح التي يتطلب تحقيقها والتي تتمثل في ظل ظروف معينة، والتي من شأنها تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، ألنه من المهم التعرف على هذه النماذج التي تتميز بالحاجات غير وعدم الركون إلى التجارب السابقة فهذه الخبرة أساس يجب أن يكون الوقوع تحت خلفية يجب أن تدخل التي تعترض حدوثه (الهواري، 2014).

2.4.5.1 صياغة الاستراتيجية

تعني صياغة الاستراتيجية توضيح وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء رؤية مستقبلية تشاملة، وتوجيه الباحثين يوضح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع أجل تحقيق المخاطر في عمل القائد التحويلي على تمكين الأساليب الاستراتيجية تأخذ في حسبان الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من الأوقات والظروف الاطلاق والأضواء فتم اختيار الأسلوب الاستراتيجي من الأساليب (الهواري، 2014).

2.4.5.1 إعادة تشكيل الثقافة لمنظمة وتحويلها لثقافة إيجابية داعمة لتغيير

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب على القائد التحويلي القيام بها، ألنه يمكن تنفيذ رسالة ورؤية المنظمة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، ولذلك البد من تغيير بعض السلوكيات

والعادات والقيم التنظيمية مع متطلبات التغيير وينبغي أن دور القائد التحويلي في غرس الالتزام بالتغيير لدى المرؤوسين، وزرع القيم والقناعات بين الأعضاء المؤثرين في عملية التغيير المساهمة في نجاحه، فضلا عن استخدام الحوافز والمكافآت لتعزيز الالتزام حول عملية التغيير من قبل العاملين (الهواري، 2014).

2.4.5.1 إدارة الفترة الانتقالية

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي تواجه القائد التحويلي، ألا وهي التخطيط بتطبيق رسالة المؤسسة ورؤيته الجديدة التخلص من النظام القديم المشكل لها، وخلق الهيكل العام للقائد التحويلي على إلغاء القيم والعادات والسلوكيات القديمة ومحاولة تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة من أجل تنفيذ التغيير وإنجاحه، وعادة ما يكون ذلك عن طريق مناقشة مخططي القادة والمرؤوسين حول برنامج التغيير وأساليب وطرق تخطي المنظمة للعقبات التي قد تقف في طريق القائد إلى استخدام قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع والقيادة والمؤثرة (الهواري، 2014).

2.4.6 خصائص القيادة التحويلية

تهدف القيادة التحويلية إلى تحقيق قفزة نوعية جذرية في أداء المرؤوسين الذين يحققون أهداف المنظمة على المدى، وهو ما جعل هذا النمط من القيادة يقتبس المبدع مجموعة من السمات من الأتباع والقدرة على بناء رؤية وقيم، ووضع الأحداث مهمة والأغراض من المنظمة (Sing & Bhandarker, 1990)، لكي يستطيع القائد التحويلي تغيير وضع المنظمة إلى الوضع المرغوب فيه فإن هناك تتوفر مجموعة من الخصائص منها (الزقب، 2010)

- أن يكون القائد التحويلي المهارة قادر على إيصال رؤية المنظمة للمرؤوسين بطريقة تستثير هم وتفعهم عن قناعة.
- لدى القائد التحويلي المهارة قدرة التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- يسعى القائد التحويلي بمرؤوسيه إلى تحقيق النتائج التي تتفوق الأهداف المتوقعة.

- المدير هو الذي يعرف المنظمة، محاطة المخاطرة، ولديه مستوى مرتفع من الثقة بالنفس.
- يؤمن القائد التحويلي بمهارات وقدرات مرؤوسيه ويشاركهم الكل هم، ويقدم لهم الحوافز المناسبة.
- يملك القائد التحويلي القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين.

من جهة أخرى أضاف بهوطفاة، 2016(أن من خصائص القائد التحويلي أنه يكون قادر على تصور مستقبل جيد في يجمع مختلف نفس الوقت على تحديد الحاضر، مستخدم الفكر الإبداعي خارج الصندوق، يتجاوز التوقعات ويعرف كيف يتواصل مع الآخرين.

2.5 استراتيجية التدريب

إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل إدارة الموارد البشرية هي أن جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وكذلك من الضمان أن جميع تفاعل سيؤدي إلى تنفيذ استراتيجية المؤسسة، والشك في أن تكامل جميع موارد المنظمة بعضها البعض سيؤدي بالنهاية نشاط وقيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينه الوحده، وهذا هو أحد الأسباب الأساسية الناجمة عن إدارة الاستراتيجي لوظيفة التدريب بالجهد في المنظمة (أسامة عجل وصالح الدق، 2014(بينما يضيف أن استراتيجية التدريب تتضمن الخطة الحالية والمستقبلية الداخلية والخارجية المحيطة، وإعداد الاستراتيجيات التدريبية في ضوء الأولويات الناتجة الخطة، مع التطلعات والمراجعة المستمرة للضوء الأولويات التغيرات المحتملة (الزهراني، 2012(يتناول هذا القسم استعرض أشكال المفاهيم المتعلقة قبل استراتيجية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب وأهمية التدريب بوفوائده وأهدافه وطرق وأساليب ومفهوم استراتيجية التدريب وخطوات إعداده ومعوقات

تتطلب قياس الكفاءة التدريبية وفعالية البرامج التدريبية، كما يتناول مراحل عملية التدريب وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته

2.5.1 مفهوم التدريب

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب زوايا مختلفة ولكن اتجاه جميع هذه التعريفات يدل على دور فعال في كفاءة العاملين والمنظمات كالتالي، حيث يرى (مصطفى وصالح 2010) بأن التدريب "عملية أنشطة مرأنشطة إدارة الموارد البشرية والتي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية لتطوير والتأهيل في ضوء الأوقات الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل. أما الطيجي وسالم، (2011) فقد عرّف التدريب على أنه أنشطة مخططة تهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد العاملين في حين أضاف الغامدي (2013) أن التدريب عملية مخططة وبما يساهم في استخدام أساليب وأدوات تهدف لخلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتسعى عن طريق تعرف على أداء الكفء من خلال التعلم على معرفة مستوى كفاءة الموظف الذي يعمل في هذا المجموعة عمل.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن عملية الباحثين والكتاب قد تناولوا مشكلة التدريب بأمور مشتركة أهمها بأن يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأن نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير أساليب العمل داخل المنظمة. **وترى الباحثة** ضرورة وأهمية ربط التعليم بالتدريب حيث يعتبر التعليم أساس للتدريب والتي يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعليم يقصد به تزويد الأفراد المعلومات والمعرفة إيصال المهارة إلى الفئة التي لا تملك أما التدريب فيقصد به نقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

2.5.2 أهمية التدريب وفوائده

تكمن أهمية وفوائد التدريب في الثقافة حول بعض الأسس التالية وهي (المطيري، 2020؛ الناس الأي 2021):

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وأساليب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، وأيضا في ربط أهداف الأفراد بالعاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم في خلق تجاهات إيجابية داخلية وخارجية تنحو المنظمة، ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامج وإمكانية تجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- يؤدي إلى تنمية المهارات العامة للمنظمة وتطوير رأس المال البشري، وزيادة تنمية القرارات الإدارية وبناء علاقات فعالة للتواصل الداخلية.

وبناء على ذلك يعتبر التدريب من المداخل الأساسية التنموية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل القادر على حمل أعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات (إسماعيل وصادق، 2014)

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

وفق المسبق **تجد الباحثة** أن التدريب نشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، حيث يجب أن تركز استراتيجية

التدريب على تحليل الفجوة الموضوعة في أداء السلوك العام الحالي وتحديد احتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى السلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين أكثر من المجهود الفعلي والمثالي يؤدي إلى إدخال تغيير استثنائي ولو جزئيا على طرق أساليب العمل وارتفاع الكفاءة العالية في أداء أعمال منتجة لتلك مهارات التفريغية وعلى جودة تناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية المنظمة.

2.5.3 مراحل العملية التدريبية

تصل الألف مراحل العملية التدريبية إلى خمسة مراحل تتمثل بمرحلة اقتراح إيداد الإحتياجات التدريبية، ومرحلة اقتراح إيداد الأهداف التدريبية، ومرحلة تصاميم البرامج التدريبية، ومرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، وأخيرا مرحلة تقييم البرامج التدريبية (سعيد، 2019) سيتم التطرق لها أدناه:

مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية

تتم هذه المرحلة من خلال التعرف على الإحتياجات التدريبية اللازمة لموظفيها بحيث يتم الإستناد إلى خطط التدريبية لضمان معالجة الثغرات المعرفة أو الكفاءات أو المهارات بأسلوب يفي بحاجة، من أجل تمكين جهة العمل من أداء مهامها بفعالية (سعيد، 2019). وذلك من خلال تحديد المعلومات أو إنتاجات أو المهارات أو القدرات اللازمة أو الفردية التي يرتئيها أو تعديلها أو تغييرها. وذلك لتحقيق الأفراد العاملين أن يكون لديهم المؤهلات والخبرات التي يؤدي إختصاصاته وواجباته الحالية (العامري، 2013) وفقا لنظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة إتحاد الإيداة، 2019) وبما أن هذه المرحلة تعتبر من أهم مراحل نظام التدريب والتطوير لكون موضوع دراسة المعلومات المتحصل عليها الجوز النظر إليه على أنه عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزء متكامل من نظام التدريب والتطوير على إعتبار أن هذه المعلومات تساعد وتوفر لجهة العمل في الحاضر والمستقبل القاعدة التي على أساسها تمكن من التخطيط السليم وإتخاذ القرار المناسب حول تحقيق التدريب والتطوير.

مرحلة تصميم البرامج التدريبية

تشمل هذه المرحلة خطوات تهيئة المدربين والمشاركين فيه، واختيار مواد التدريب المناسبة للمرحلة، إضافة إلى حث المشاركين على الخروج من أفضل النتائج المحققة التي تعود بفائدة على موظفي المنظمة (عبد الرحيم، 2017).

مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي

يذكر (أبو النصار، 2009) أن قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي من أن الأهداف التدريبية واقعية يمكن تحقيقها يجب على إدارة التدريب التأكد من أن الاستعدادات والتغيرات المتوقعة التي يتوقع حدوثها على خطة التدريبية من هذه التغيرات إلغاء برامج تدريبية مقررة سابقاً لدى مراكز التدريب أو تغيير احتياجات الدارسين أو إجراء برنامج معين سابق وضع ضمن خطة التدريب وغير ذلك من العوامل المؤثرة في تنفيذ خطة التدريب.

مرحلة تقييم البرنامج التدريبي

بعد الانتهاء من مرحلة التصميم تنشأ مرحلة التقييم وتأتي مرحلة التقييم (العجيل، 2014) إلى ثلاث أقسام في مرحلة التنفيذ، وهي:

- قبل التنفيذ: ومن خلاله يتم تحديد مكان التدريب، اختيار المدربين، تهيئة الأموال والفنية كالقاعة والأثاث والتغذية، وإعداد جدول البرنامج التدريبي.

- أثناء التنفيذ: من خلال تعريف المتدربين بالبرنامج التدريبي والمدربين وتوزيع استمارات التقييم اليومي والنهائي، إعداد شهادات للمتدربين.

- بعد التنفيذ: وتشمل هذه المجموعة: إعداد تقارير البرنامج التدريبي، الانتهاء من تقييم المتدربين بتصحيح الاختبارات للمتدربين وإعداد النتائج حفظ الوثائق الخاصة بالبرنامج.

مرحلة تقييم البرامج التدريبية

التقييم هو تلك العملية التي يتفهم من خلالها العاملون المعلومات عن وجود مواقف سلبية أو إيجابية لديهم عن جوانب محددة، وأساليب الخدمات المعلومات من أجل الوصول إلى أحكام قيمية تتعلق بجودة البرنامج أو استمراره أو تعديله أو إنهائه (الزهراني وعطية، 2012).

2.5.4 مفهوم استراتيجية التدريب

تتضح أهمية التعزيز المفهوم الحالي لاستراتيجيات التدريب في أدبيات والطروحات النظرية العديدة، في المدارس المختلفة تتيح أسباب كثيرة كان أهمها التعزيز لمدارس والتوسع في أساليب وتقنيات التدريب على أداء أفراد العاملين (حامد موسى، وشاهين، 2019). وبناء على ذلك أضاف (سعيد، 2019) أن استراتيجية التدريب عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى التي تتوقف عليها تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاك المهارات والمعارف لكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لاستراتيجيات التدريب والإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها. من جانب آخر أشار (Shakeel & Lodhi, 2015) أن استراتيجية التدريب عملية ممنهجة ومستمرة تهدف لتزويد العاملين بالمعارف، لكسبهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها لتأدية أعمالهم، وفق الأهداف المحددة، وتطوير البرنامج بالشكل المتوافق والضروري لأداء الأعمال والمهام يعرف بنظام التدريب والتطوير الموظف بالحكومة الإلكترونية، 2019) إستراتيجية التدريب بأنها أحد وسائل تطوير الرأس المال البشري، التي يعمل على رفع مستوى الكفاءة للموظفين، وهي نظام عمل متكامل وخياراً إستراتيجياً في منظومة تنمية وتطوير الموارد البشرية، التي تسعى لتحقيق الحكومة من أجل مواكبة التحديات المتسارعة التي تطلبها العمل التنافسية، والتنسيق المهارات اللازمة المطلوبة.

ومما سبق يمكن للباحثة استخلاص تعريف للاستراتيجية التدريبية بأنها عمل يهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد والمتعلقة بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمات ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخلات الرئيسية لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها.

2.5.5 أهمية استراتيجيات التدريب

إستراتيجيات التدريب هي إحدى وسائل التطوير التي تعتمد عليها المؤسسات في الكفاءة الوظيفية للعاملين، اذ أصبح القائمون على إستراتيجيات التدريب بمثابة المؤسسات الناجحة في تحليل الموارد بكثير من القائمين على المؤسسات إلتحاقية إلمارتية، خاصة مع تزايد الامكانات التي تحتلها الموارد البشرية في هذه المؤسسات)الهيئة إلتحاقية للموارد البشرية، 2020(. وتوجد العديد من الأسباب التي تكمن في أهمية إستراتيجيات التدريب، والتي تقف وراء إقتمام المؤسسات بتدريب العاملين والإداريين، والمتمثلة بالتالي)الظاهري وعطا، 2016(:

- أن أهمية إستراتيجية التدريب تكمن بوصفه استثمار بشري أضروري لتنمية وتطوير الأداء، كما أنه أداة هامة من أدوات التنمية الإجتماعية والإقتصادية)حسرين، 2016(.
- تعتبر استراتيجيات التدريب استجابة للتغيرات التي تطرأ على الموظفين والمؤسسات مثل استيعاب موظفين جدد أو اعادة تنظيم إختصاصات أو انشاطة، أو استجابة عن التفي إجراءات وسياسات العمل توجه يزالتمت على تقنيات التطور التكنولوجي (Halawi & Haydar, 2018).
- إن استراتيجيات التدريب تولد الفجار المعرفي الذي يتمثل في مخترعات، والمنجزات التكنولوجية، والإتجاهات الحديثة في أساليب إدارة المتطورة. كما يساهل من تدفق المعلومات

مما أدى إلى نمو حضارة عالمية، حيث أن وسائل التواصل الاجتماعي جعلت من الكرة الأرضية عالماً صغيراً (إسماعيل، 2014).

- تساهم استراتيجيات التدريب في تطوير قدرات العاملين على حل مشكلاتهم وإيجاد أفكار جديدة لتطوير طرق العمل، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية بصفة عامة عن طريق قيام العاملين الصحيح للقيام بأدوارهم في العمل وتحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجية الفرد (خليفة، 2017).
- تعتبر استراتيجية التدريب من أفضل الطرق الترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى درجات وظيفية متقدمة وتوظيف أفراد جدد كما يساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط لمستقبل الاحتياجات التدريبية من القوى العاملة (رضوان، 2014).
- يساهم التدريب في تبادل الأفكار ووجهات النظر والتصورات والرؤى، عندما يلتقي المتدربين في حلقات نقاشية أو مؤتمرات علمية أو ورش عمل، وخاصة في مجال العمل النشاط الرياضي وإذا كان الغرض المشاركون من دولة متقدمة في المجال (حواش، 2015).
- تكمن أهمية استراتيجية التدريب في أنها أحد الطرق التي يسعى إلى رفع الإنتاجية في المؤسسة فهو عن صناعة الرجل الأهمية الوفر المؤهل والمدرب يكون قادراً على عمله، وبثقة من نتائجه، بعيداً عن المخاطر (البلاوي نصر، 2017).
- التدريب يساهم في تطوير أداء الموظفين من الناحية التمييز قدرتهم الذهنية والإدراكية من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى القضاء على روتين العمل وتنوع العادات إلى الجراءات (عادل، 2018).
- إن استراتيجية التدريب تلزم الموظفين لاستمرارين بالمشاركة وعدم تهربوا من الأعمال تغيير من خلال إيجابية، وكذلك يساعد التدريب الموظف الخروج لأن يشارك في التدريب لتطوير نفسه دون أن يطلب بوابض الإيساء الموظفين من هم كوف في عمل هم على تجديد علومهم وتشيطها وتطوير نفسهم (ماهر، 2012).

- تؤدي إستراتيجية التدريب إلى نقل المعرفة العملية والفنية الأساسية لموظفي الإدارة العامة والجهة الإنتاجية من مواجهة أي تحدي يفرضه التنافس العالمي ضمن بيئة العمل لنظام التدريب والتطوير للموظفين لتحقيق مهارة الإنتاجية، 2019).

ومما سبق يتوضح للباحثة إن أهمية استراتيجيات التدريب تكمن في أنها تصقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المرتفعة، وكذلك تساعد الأفراد خاصة في مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب الاستراتيجية التدريبية دوراً هاماً في إيجاد احتياجات المنظمة من المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة من خلال عدد الكوادر البشرية التي تستطيع استيعاب المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة.

2.5.6 المدخل الاستراتيجي لاستراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعوامل مختلفة والمتغيرة سواء القصيرة أو السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو العلمية. إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر وبشكل مستمر تتبع إستراتيجية حديثة الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومن ضمن نشاط التدريب (حامد، ادم موسى، وشهاب الدين، 2019). في السنوات الأخيرة في ظل العولمة القصيرة وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. في أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض القوة العاملة لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية تشكلت هي دائماً المنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصة محتملة (الظحاني وعبدالله 2016). الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على

أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، وتكون قادرة على مواجهة المشاكل التي تنشأ أثناء استمرارها، في الوقت ذاته المحافظة على ميزتها التنافسية والجودة والفعالية (الظهوري، ياسر داود سليمان سعيد، 2020). وكما أشار (الزهراني وعطية، 2012) إن التعامل مع التدريب من منظور استراتيجي عبارة عن عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى التي تؤثر في تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي للتدريب والاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها (حامد وأحمد، 2019).

وفق ذلك نوضح أن المدخل الاستراتيجي يركز على الموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن على هيئة العمل عدم حصر ورقة في إدارة أعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم.. إلخ، ولكن يجب أن يكون لها رسالة واضحة منبثقة من رسالة المنظمة ويجب أن تفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة تتحدد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية (الظهوري، ياسر داود سليمان سعيد، 2020). ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة رئيسية (عطاللا & الطراونة، 2008؛ علي ومحمد، 2017؛ المطيري، 2020):

- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور في القوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، والهدف الاستراتيجي للتدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص وتقليل من التهديدات.

- الاعتراف بأهمية المنافسة والتطلع لحركية السوق والموارد البشرية بتنافس المنظمات على الحصول على أفراد الاعمال الكفؤين، حيث أن القوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال التنمية وتطوير مهاراتهم تؤثر على استقطاب موظفيهم ووائهم للمنظمة.
- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي البد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تنوي المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.
- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرار الكفيل بتحقيقها: وتشمل الأهداف الوسائل السياطة التي تحتاجها المنظمة كي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، في هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال التطوير لأعمالها التي تستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً؛ هل تدرب أفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف أفراد أيضاً؟ ما هي المعايير المعتمدة في اختيار الفئة المراد تدريبها؟ من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟) عطا الله & الطراونة، 2008).
- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وقوة الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فعالية جيدة البد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة فإذا أصبحت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين فالبد أن تستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب أفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تحقيق أقصى نشاطاتها فالبد أن تستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة لأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة (المهيري، 2019).

بناء على المناقشة أعلاه يستنتج أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي الذي يخص رفي أداء العمال الإدارية يتبنى قبل أو بعد فرض التشريعي، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات يتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية ومن ضمن الأنشطة ووظيفة التدريب والتي تكتسب أهمية من ضمن مهارات التعامل من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة. وترى الباحثة بضرورة لقيام المؤسسات العامة وخصوصاً الأهلية بتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عن هذه الاستراتيجيات وتضم الأنشطة المختلفة ومن ضمن الأنشطة التدريب حيث أن البيئة التي يتعمل فيها المنظمة استراتيجية تتغير العوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلومات وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية تتغير وتتواصل وهذا الأمر يفرض على المؤسسات الأهلية الإدارية ضرورة لقيام بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وتباع الاستراتيجيات الظرفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغير السريع والتطور التكنولوجي من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي.

2.5.7 خطوات إعداد استراتيجية التدريب

أن عملية دراسة أهداف المنظمة، والإلمام بإحتياجات الموظفين التدريبية تعتبر من أهم المراحل التي تؤدي إلى بناء نموذج العملية التدريبية، لذا يجب إتباع جهة العمل بإعداد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتي على أساسها يتم دراسة الإحتياجات التدريبية وبناء على ما يتم صياغة وتنفيذ وتقويم العملية التدريبية. وبناء على ذلك يمكن القول إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية (القطامين، 2002؛ الظهوري، 2020):

- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والتجاهات القتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والسياسة.
- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل وكفاءة القوى العاملة.
- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات تشكل سياسة فعالة تكامل مع استراتيجية المنظمة.
- مراجعة الخطة الستراتيجية للتدريب بعد حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة أفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في القتصاد على رفع مستوى أفراد من ذوي القدرات الإبداعية العامة إلى مستوى قبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة (الظهوري، 2020)، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من خلال عدد الكوادر بشكل يتناسب مع تطلعات الستراتيجية للمنظمة.

2.5.8 معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات بالتالي يتعيق ويحد من تطبيق هذه الستراتيجية، وأهم هذه المعوقات (عطاللا والطراونة، 2008)

- عدم وضوح الستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- عدم وجود الدعم الكافي من قبل إدارة العليا وعدم القتناع بأهمية صياغة الستراتيجية العامة للمنظمة والستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

- جمود القوانين واللوائح والتشريعات.
- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- ضعف الإيمان بأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب.
- ضغط نشاط الأعمال والوظائف في المنظمة.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

وترى الباحثة أن تباين التخطيط الاستراتيجي يلي سلسلة من الأسباب من وجود رؤية واضحة للمنظمة يؤدي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة تقوم على قلة منظمة وهذين يكسبان أعلى الاستراتيجيات الظرفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية نشاط المخاطر المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن الفئة المؤسسات التي تمثل القيادة العامة الشرط الجيد بأهمية تباين الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وضرورة تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول بشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إدخال الثقافة التنظيمية وتوضح أهمية التدريب لكل من ظم وتشكل عام.

2.6 ملخص الدراسات السابقة

بناءً على ما عرض سابقاً من دراسات سابقة التي تناولت القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، فقد أكدت أغلب هذه الدراسات على أهمية القيادة التحويلية لما أظهرت في نتائجها من المؤسسات من الفشل وتحقيق التميز المؤسسي وفي أو جاء التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أولاً التشابه:

من حي الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور القيادة التحويلية في التشجيع على تحقيق التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجزيرة مثل هدفت دراسة ضيف وعلة إلى التعرف على تأثير الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، كما هدفت دراسة (Alhefiti Et al., 2019) إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية وقيادة المعلم على التميز المؤسسي في حين هدفت دراسة (Karam & Kitana, 2020) إلى التعرف على تأثير رأس المال القيادة على تحقيق التميز المؤسسي.

من حي العينة والمجتمع: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي ومنتسبي القيادة العامة لشرطة الجزيرة لتتفق مع دراسة (Alhefiti Et al., 2019) ودراسة (آل علي، 2019) ودراسة (المهيري، 2019) في اختيار المجتمع للدراسة.

من حي المنهج: تتبع الدراسة الحالية المنهج الكمي والنوعي حيث تتشابه مع العديد من الدراسات منها دراسة (المنصور) ودراسة (الخضر)، ودراسة (Teymournejad & Elghaei)، ودراسة (Avolio& Zhu)، ودراسة (الزعبي)، دراسة (ضيف وعلة) ، ودراسة (الإمام).

من حي المتغيرات الخاضعة للبحث: تتفق الدراسة الحالية في متغيرات البحث المستقلة والتابعة المتمثلة في القيادة التحويلية والتميز المؤسسي مع دراسة (العضوي) دراسة (داود)، دراسة (Karam& Kitana)، دراسة (الخضر) وكذلك دراسة (ضيف وعلة).

من حي الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات لملائمة الدراسة منها دراسة (المنصور)، دراسة (الخضر)، دراسة (العضوي)، دراسة (Alhefiti Et al., 2019)، دراسة (الزعبي)، ودراسة (ضيف وعلة).

أوجه الاختلاف

من حي الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور استراتيجية التدريب بالمحاكاة على العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة جدة، بينما هدفت دراسة صباح الخضر إلى التعرف على تأثير ربط القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي، كما هدفت دراسة النسور (إلى الكشف عن تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي في حين هدفت دراسة الزعبي (إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة ألبعاد القيادة التحويلية والتمثيل التنظيمي.

من حي المتغيرات والخضوع للبحث: تطرقت الدراسة الحالية إلى بحث المتغيرات الأساسية تتمثل القيادة التحويلية، استراتيجية التدريب، والتميز المؤسسي، بينما الدراسات السابقة دراسة النسور (، دراسة الخضر (، دراسة العضوي (، دراسة (Alhefiti Et al., 2019)، دراسة الزعبي (، ودراسة ضيف وعلة (تطرقت إلى متغيري فقط.

من حي بيئة الدراسة: تم إسقاط الدراسة الحالية على القيادة العامة لشرطة جدة في حين طبقت دراسة صباح الخضر بمؤسسة كرون دور، أما دراسة أسماء النسور فكانت في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بينما دراسة الزعبي شملت المدارس الخاصة، ودراسة Teymournejad & Elghaei في بنك ماسكان، كما طبقت دراسة Avolio& Zhu داخل المنشآت العامة.

من حي المنهج: تبع الدراسة الحالية المنهج الكمي والنوعي حيث تألفت مع العديد من الدراسات منها دراسة النسور (ودراسة الخضر (، ودراسة (Teymournejad & Elghaei)، ودراسة (Avolio& Zhu)، ودراسة الزعبي (، ودراسة ضيف وعلة) .

من حي حجم العينة: بلغ حجم العينة في الدراسة الحالية (431) فردة، في دراسة الخضر (73) فردة، دراسة النسور (94) فردة، الزعبي (375) فردة، ودراسة

(Teymournejad & Elghaei) بلغت عينتها (127) مفردة.

بناء على المناقشة أعلاه يتضح أن معظم الدراسات السابقة تناولت استراتيجية التدريب كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية وتوجه التميز المؤسسي مما يؤكد أن الدراسة الحالية ستعالج فجوة علمية كبيرة من خلال عينتها التي تم سحبها بواسطة جدول مورجان والتي قدرت بـ (300) مفردة، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكذلك استخدام البرنامج SME Plus وبرنامج SPSS.

نظرًا لأن حجم مجتمع البحث كبير وصعب على الباحث فحص المجتمع كله فقد اقتصرت الدراسة على جمع عينة عشوائية من موظفي شارقة الجديرة من الذكور والإناث تتوفر لديهم الاستبيان بالنسبة للسنوات 2022- 2023 إلى جانب تلك التي قام الباحث بإجراء المقابلات لعدد عشرة من القادة لدعم النتائج عكس الواقع في القيادة العامة لشرطة شارقة الجديرة.

الجدول 2.1 يلخص الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث.

Universiti Utara Malaysia

جدول 2.2: *ملخص الدراسات السابقة*

م	الدراسة	المنهج المستخدم	الأداة	مجتمع البحث	متغيرات الدراسة
1.	دراسة الخضر (2019) تصورات العاملين حول متطلبات القيادة التحويلية لتحقيق التميز المؤسسي، وأثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	دراسة حالة على مجمع الكون دوربيبرج بوعويج	القيادة التحويلية التميز المؤسسي
2.	دراسة (عريف وعلة، 2018) الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز	القيادة التحويلية التميز المؤسسي
3.	دراسة العضوي، 2011 تأثير القيادة التحويلية على التميز المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	موظفي وزارة العدل في المملكة العربية السعودية	القيادة التحويلية التميز المؤسسي
4.	دراسة (داود، 2012) بعنوان: النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	الهيئة العامة للضرائب	القيادة التحويلية التميز المؤسسي

م	الدراسة	المنهج المستخدم	الأداة	مجتمع البحث	متغيرات الدراسة
5.	دراسة (النوفة، 2014) بعنوان: مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك على تحقيق التميز المؤسسي	المنهج الوصفي	الاستبيان	فرق العمل في جامعة الطائف السعودية	التمكين، التميز المؤسسي
6.	دراسة (الضالعين، 2010) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي	المنهج الوصفي	الاستبيان	دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية	التمكين، التميز المؤسسي
7.	دراسة (Alhefiti Et al., 2019) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية وقيادة المعاملات على التميز المؤسسي	المنهج الوصفي	الاستبيان	البلدية الجبيرة	القيادة التحويلية، القيادة المعاملاتية، التميز المؤسسي
8.	دراسة (الحبيلي، 2021) بعنوان: "التحديات التدريبية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية	المنهج الوصفي	الاستبيان	محافظة الخرج	التحديات التدريبية، القيادة التحويلية
9.	دراسة (Agnes Yunita Dea، Hamidah Nayati Utami، Arik Prasetya 2019) بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على تنمية الموارد البشرية والإبداع وأداء الأعضاء	المنهج الوصفي	الاستبيان	مدينة جاكارتا، إندونيسيا	القيادة التحويلية، الإبداع
10.	دراسة (عطية والطبال، 2021) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات النزاعية لدى المديرين	المنهج الوصفي	الاستبيان	محافظة السويس	القيادة التحويلية، تحسين المهارات
11.	دراسة (Alqatawenh، 2018) إلى التعرف على العلاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وبين تأثير المثالي، الافتقار للمهم، التحفيز الفكري والتمكين، وإدارة التغيير	المنهج الوصفي	الاستبيان	شركات تأمين الأردنية.	تأثير المثالي، الافتقار للمهم، التحفيز الفكري، التمكين، إدارة التغيير
12.	دراسة (Karam, 2020 & Kitana) بعنوان: تأثير أساليب القيادة على تحقيق التميز المؤسسي	المنهج الكمي	الاستبيان	القطاع العام لدولة الإمارات	القيادة التحويلية، التميز المؤسسي
13.	دراسة (Lasrado & Uzbeck, 2017) بعنوان: أفضل الممارسات التي تعيق التميز المؤسسي بين المنظمات الحاصلة على جوائز التميز الحكومي	المنهج النوعي	الشقاير	المنظمات الحاصلة على جوائز التميز الحكومي في الإمارات من 2010-2014	
14.	دراسة (آل علي، 2019) بعنوان: الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي،	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة	الثقافة الريادية، القيادة الريادية، الفرص الريادية، الإبداع الريادي (التميز المؤسسي)
15.	دراسة (بوسالم، 2015) بعنوان: دور التمكين الإداري في التميز المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	شركة سونا طراك البترولية حاسي الرمل	التمكين، التميز المؤسسي

م	الدراسة	المنهج المستخدم	الأداة	مجتمع البحث	المتغيرات الدراسة
16.	دراسة (Khasawneh, et al, 2020) العوامل التي تؤثر على التميز المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة الشخصية	القطاع الحكومي في إمارة أبوظبي	العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي
17.	دراسة (عبد الباقي وكويد، 2020) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي		الاستبيان	مؤسسات توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر	التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الحفز الإلهامي أداء الموظفين
18.	دراسة رفعت سعيد أبو يوسف، (2018) إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في تحسين السلوك الإبداعي لدى العاملين	المنهج الكمي	الاستبانة	بوزارة الداخلية والأمن الوطني المحافظات الجنوبية وقوى الأمن الفلسطيني المحافظات الجنوبية	القيادة التحويلية سلوك إبداعي
19.	دراسة (عيسى، 2008) فقد هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة	المنهج الكمي	الاستبانة	مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة	القيادة التحويلية تطوير الأداء
20.	دراسة (العزي، 2010) أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي	المنهج الكمي	الاستبانة	الجمارك السعودية	وظائف إدارة الموارد البشرية تحقيق التميز المؤسسي
21.	دراسة (الإمام، 2017) إلى دراسة تخطيط الموارد البشرية وأثره على تقييم الأداء المتميز	المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة	المقابلات الشخصية والملاحظة والاستبانة	الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم)	تخطيط الموارد البشرية الأداء المتميز
22.	الرخيص، 2019 " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الفرافيت بتطبيق نموذج التميز M.Q.F.E المؤسسي العالمي بالمنظمات، دراسة استطلاعية".	المنهج الوصفي التحليلي النوعي		المنظمات	ممارسات إدارة الموارد البشرية نموذج التميز المؤسسي العالمي
23.	دراسة (Arbab & Mahdi , 2018) ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات العامة"	المنهج الوصفي التحليلي	المقابلات	المنظمات العامة السودانية	ممارسات إدارة الموارد البشرية التميز المؤسسي في المنظمات
24.	دراسة المديري (2019) " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة القيادة العامة لشرطة الشارقة"		الاستبانة	القيادة العامة لشرطة الشارقة	ممارسات الموارد البشرية في هذه الدراسة والمتمثلة في الاستقطاب والتعيين

م	الدراسة	المنهج المستخدم	الأداة	المجتمع والعينة	المتغيرات الدراسة
					التدريب والتخطيط(تحقيق التميز المؤسسي
25.	دراسة (Srimarut and Mekhum, 2020) إلى تأثير التدريب كمتغير وسيط على عبء العمل، مواقف الزملاء والرضا الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	صيدليات بالمدينة تايلاندا	التدريب كمتغير وسيط عبء العمل متغير مستقل الرضا الوظيفي متغير تابع
26.	دراسة (Al-Harthy, & Yusof, 2016) (إلى التعرف على تأثير التدريب كمتغير وسيط على العلاقة بين أسلوب القيادة التوجيهية وأداء الموظف الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	البلديات القروية في عمان	التدريب كمتغير وسيط أسلوب القيادة التوجيهية كمتغير مستقل وأداء الموظف الوظيفي كمتغير تابع
27.	دراسة (Ghobadi, A. (2018)) إلى معرفة تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط على العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان		استراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط إدارة المعرفة كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع
28.	دراسة (Sarkis, J., Gonzalez-Torre, & Adenso-Diaz, 2010) تأثير مستوى التدريب على العلاقة بين ضغوطات أصحاب المصلحة وتبني الممارسات البيئية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	شركات تصنيع السيارات اليابانية	التدريب كمتغير وسيط ضغوطات أصحاب المصلحة كمتغير مستقل تبني الممارسات البيئية كمتغير تابع
29.	دراسة (Sanchez, A., Marin, G. & Morales, A. 2015) فقد هدفت إلى معرفة تأثير ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الشركات	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان		ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط إدارة المعرفة كمتغير مستقل وأداء الشركات كمتغير تابع
30.	دراسة (الزعبي، 2013 (هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التوجيهية والتمثيل التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	مديري المدارس الخاصة في عمان	أبعاد القيادة التوجيهية والتمثيل التنظيمي
31.	دراسة (حافظ عبد الكريم الغزالي، 2012 (إلى الكشف عن أثر القيادة التوجيهية على فاعلية عملية اتخاذ القرار	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	شركات التأمين الأردنية	القيادة التوجيهية فاعلية عملية اتخاذ القرار

م	الدراسة	المنهج المستخدم	الأداة	مجتمع البحث	المتغيرات الدراسة
32.	العمري، 2004 (العلاقة بين خصائص القيادة التوجيهية ومدى الشامل لتطبيق مبادئ إدارة الجودة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية	
33.	دراسة المماجد وآخرون، 2018 (تأثير سمات القيادة التوجيهية في تحقيق المتطلبات الرياضية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	الطالبات والمعاهد بجامعة السلطان مريم	سمات القيادة التوجيهية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي، الاعتبارية الفردية) المتطلبات الرياضية
34.	الشديدي، 2018 (تحديد مستوى تطبيق القيادة التوجيهية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	الجامعات السعودية والأهلية	تطبيق القيادة التوجيهية الإبداع التنظيمي
35.	دراسة عباس، 2010 (الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية	
36.	دراسة بيدون، 2014 (عن سبل مساهمة القيادة الإدارية في تنمية أداء المنظمات من أجل الوصول إلى التميز	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	منظمات الدولية	

المصدر: إعداد الباحثة

Universiti Utara Malaysia

2.7 النظريات المتعلقة بالدراسة

هذه الدراسة مدعومة بعدة نظريات كنظريات القيادة التحويلية والنظرية المعرفية وكذلك برنامج التميز. حيث تشترك ثلاثة من نظريات القيادة التحويلية على حقيقة أن هناك تشريح مفهوم (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي للتمكين) بين موظفي القيادة العامة الشرطة الجزيرة. بالمثل بالنسبة للنظرية المعرفية، حيث تشترك استراتيجية التدريب. علاوة على ذلك تم توظيف برنامج نظرية التميز لتحقيق التميز المؤسسي بين القيادة العامة الشرطة الجزيرة.

2.7.1 نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تم إجراء العديد من الدراسات لتوضيح مفهوم القيادة التحويلية، وفقاً لـ Burns (1978) فإن نظرية القيادة التحويلية هي العلاقة بين الشخص والقادة وأيضاً تعتبر النظرية التحويلية هي واحدة من أوائل النماذج النفسية في مفهوم رحلة القيادة نفسها (فيرهولم، 2001) فيما شرح بين القيادة على أنها ليست فقط الوقوف لتأثير على شخص آخر ولكن أيضاً التطوير القيم الأخلاقية في التأثير على الآخرين بالإضافة إلى ذلك، قام Bass (1985) بمراجعة نظرية Burns (1978) أعرب عن أن القيادة التحويلية مهمة في معالجة التغيرات في المنظمة أن القيادة قادرة على زيادة الأرضاء الوظيفي بين المرؤوسين بالإضافة إلى ذلك، توضح Bass & Avolio (1997) خصائص القيادة الكاريزمية على استعداد التضحية بمصلحة المنظمة توفاؤل اتجاه رؤية ومهمة للمستقبل وأخيراً تلخيص ذلك فإن القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة يستخدم المديرون والشخصيات المؤثرة الأخرى لكي يتؤكد على الرؤية لتمكين والدعم الإلهام التابعين نحو العمل والتغيير. علاوة على ذلك فإن النموذج الذي يركز على القيادة في تقديم القادة إنشاء تغيير قيمة وجاذبية بأتباعهم (Tengi، Mansor & Hashim، 2017).

يشتشهد المؤسسات تغيراً سريعاً في العصر الرقمي اليوم؛ لذلك يستخدم هذا البحث هذه النظرية لتوضيح أن القادة التحويليين يعرفون كيف يتشجيعهم وإلهامهم وتحفيزهم وجعلهم قوة عاملة ملتزمة ومكن للابتكار والمساعدة تشكيل نجاح المؤسسة في المستقبل من خلال أداء طرق تؤدي إلى إحداث تغيير ذي مغزى. وإثراء هذه الدراسة استخدمت نظرية القيادة التحويلية في هذا البحث إثبات أن القادة التحويليين يركزون أكثر على تسيير التعاون المؤسسي الذي يمكن أن يساعد في دفع الرؤية إلى الأمام نظراً لقدرتهم على التكيف والابتكار فهم يبنون أيضاً عمال التغيرة وإيجاد طرق مبتكرة تلائم الظروف الخارجية. ولا جدير بالذكر أن هذا مطلوب جداً في القيادة العامة لتشرط التغيرة.

2.7.2 النظرية البنائية (Constructivist Theory)

يمكن اعتبار النظرية البنائية مجموعة من المواقف أو النظريات التي تتأسس في كل مجموعة من العمليات التي تتطلب الموظفين تنفيذ مجموعة متنوعة من الأنشطة أثناء وجودهم في مراحل التعلم. لذلك يمكن رؤية أهمية النظرية البنائية في استخدامها الأساسي بتدريب محددة تولي أن مفاهيم كثيرة فريدة من نوعها في فكر في حين أن هذه الأنشطة تشكل التي جاء الخبرات التي كسبها الموظفون من محيطهم ومن الأشخاص الآخرين الذين يعملون داخل منظمتهم. لذلك فإن أحد أهم التطبيقات وبما أدى النظرية البنائية هو بناء المعرفة داخلياً الفرد بدلاً من نقل هبالكامل من مصدر معين. في الوقت نفسه هذا هو واحد من أهم استخدامات الفكرة بالضرورة إلى ذلك يجب أن يكون الموظف قادرًا على التعامل مع المعرفة المكتسبة بشكل نقدي يجب أن يقبلها دون تحليلها أولاً من خلال الاستدلال والاستنتاج الحقيقي من المعلومات في حين أن التعلم وفقاً للنظرية يعتمد على التجربة والقدرة على اكتساب الخطاب بصرف النظر عن الآخرين. من ناحية أخرى فإن الطريقة البنائية تدفع الناس إلى تحقيق مستوى استفكرية تقدم تكون أو التكوين وفقة مع عرضه العمل. وهذا بسبب حقيقة أن القدرة الفكرية للناس تختلف بسبب التشريع المؤسسي في عمليات التمثيل والمحاذاة من أجل تحقيق القدرة على التكيف والتوازن وتبني التكيفات والإجراءات التي تتوافق مع أهدافها (Bada, & Olusegun, 2015; Fosnot, 2013).

في هذه الدراسة تعتبر النظرية البنائية نظرية تعلم مهمة تستخدمها القادة لمساعدة موظفيهم على التعلم. حيث تستند النظرية إلى فكرة أن الموظفين يقومون ببناء أفكارهم مع أفكارهم الخاصة، وأن الواقع يتم تحديده من خلال التجارب التي تتعلم بعبارة أخرى فإن الفرض الأساسي للنظرية البنائية هي أن الموظفين يقال إنهم يتعلمون عندما يكتسبون خبرة مما يتعلمونه. أي أن الموظفين يخلقون معرفتهم الخاص من خلال التجربة بينما يعانون الكثير البنائي المتعلم النشط وإنشاء المخططات واستيعاب جميع أشكال العلوم واستيعابها وما إلى ذلك بالضرورة إلى ذلك يحصل الموظفون على البنائية الجماعية

والعمل الجماعي والتدريب الداخلي وما إلى ذلك (Applefield, Huber & Moallem, 2000; Schcolnik, Kol & Abarbanel, 2006).

2.7.3 برنامج التميز (Excellence Program)

بدأ برنامج العمل وفق أساس من نظرية التميز في العلاقات مع J. Grunig، الذي ساعد على شرح تقييم العلاقات العامة لمنظمات تتحدى خصائص وظيفة العلاقات العامة التي تزيد من قيمتها (J. Grunig، b1992 ؛ Dozier with L. Grunig & J. Grunig، 1994 ؛ L. Grunig، J. Grunig، & Dozier، 2002). أكد Peters and Waterman (1982) أن "التميز كان مربحًا بشكل مستمر. حيث يتم تعريف التميز في العلاقات العامة على أنه مجموعة من السمات والممارسات التي ساعدت في بناء العلاقات العالية الجودة وطويلة الأجل" التي خدمت مصالح كل من المنظمة والدوائر التخصصية الاستراتيجية. لكن نقطة الانطلاق لبرنامج التميز تقترح العلماء أن المبادئ المحددة في برنامج التميز عامة، وأيضًا يجب على مختصي العلاقات العامة النظر في ستة شروط سببية عند تطبيق المبادئ وهي: الثقافة، اللغة، النظام السياسي، النظام الاقتصادي، نظام الإعلام، مستوى التنمية الاقتصادية ومدى وطبيعة النشاط.

في هذه الدراسة يستخدم برنامج التميز لتقديم رؤية قوية وإيجابية مع أهداف واضحة للموظفين في القيادة العامة لشرطة الفجيرة. وهو ما أظهره هذا البحث بوضوح أن هناك مشكلة كبيرة في المؤسسات ذات الدرجات المنخفضة في هذا المجال لتكريس الحق هذا البرنامج جوًا موحدًا جماعيًا خاصة عند تطابق الأهداف بين الجانب المؤسسي؛ حيث الكل للموظفين الفوز بدون فريق.

2.8 تطوير الفرضيات

في ظل التنافس الشديد لمتسارعة التغيرات التي تفرضها الحاصل في البيئة الداخلية الخارجية للمنظمة، أصبحت القيادة التحويلية تكتسي أهمية كبيرة في تميز المنظمات وبلوغها

مستويات أداء عالية، ومن أجل فهم هذه العلاقة الكثير من الدراسات التي تم إجراؤها أولا معرفة علاقة القيادة التحويلية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي ومن ثم معرفة العلاقة القيادة التحويلية وأثرها استراتيجية التدريب بالإضافة إلى معرفة علاقة استراتيجية التدريب وأثرها على التميز المؤسسي. وأخيراً معرفة تأثير استراتيجية التدريب كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي وفقا للدراسات السابقة ومن أجل بناء وتطوير فرضيات الدراسة وتحقيق أهداف الباحثة أن بأبعاد القيادة التحويلية سوف تحقق طاحصر طيئاً معرفة مدى أهميتها وتأثيرها إلى استخدام مقياس الدراسات السابقة.

2.8.1 علاقة القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

أوضحت الكثير من الباحثين الدور الكبير للقيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسساتي، حيث أكدت دراسة الصرايرة، 2019 (التي هدفت إلى التعرف على تصورات العاملين حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم، وتأثير هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي، وشملت عينة الدراسة جميع الإداريين البالغ عددها 173 مفردة، وبالاعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات توصل من خلال هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية من خلال أبعادها التأثير المثالي تساعد على إمتلاك مهارة التأثير في المرؤوسين لتحفيزهم على تحقيق القدرة والتميز في الأداء. كما أكدت نتائج الدراسة بأن تطبيق التميز المؤسساتي يعتمد على القيادة التحويلية من خلال السلوك التحفيزي الذي يخلق قناعة إلى صناع القرار العاملين والاهتمام بهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع. من جانب آخر توصلت الدراسة إلى أن السلوك الفكري للمرؤوسين يؤدي إلى خلق ثقافة الإبداع داخل المنظمة والسماح لهم بالمشاركة في الوصول إلى التميز التنظيمي وأيضا توصلت نتائج الدراسة إلى أن القائد التحويلي الذي يسعى لرضا التميز التنظيمي عليه أن يراعي حاجات ودوافع الأفراد العمل والإنجاز بدءاً من الحاجات النفسية والوجودية وصولا إلى تحقيق الذات مع رعي أرضا القائد بالمرؤوسين إلى أن يكونوا مميزين وأكفاء. أخيراً توصلت الدراسة إلى اهتمام العاملين المواهب الشاب يعد من أهم أبعاد القيادة التحويلية التي تزيد من فاعلية المنظمة، لذلك أن إدراك

الفعل يل عام يزن م ع الى ت م كي زي ع ز ز إ الى ص ا ا ا ه متوف ا ي ه ف ي ل ا ع م ال ب ا إ ط ل ق ه م ل ط ل ق ا ت إ ي ا د ا ع
و ا ل ت ك ا ر و ا ع ط ا ق ي م ة م ض ف ل ق ل م ن ظ م ت ب ع ي د ا ع ر ا ل س ي ا س ا ت و ا ل ج ر ا ء ا ت ل م ق ي د ة و غ ي ر ل م ر ن ة، ه ذ ا
م ا ي ف ع ه م ن ح ت ح ق ي ق ا أ ل ه د ا ف ل م و ت ج ب ا ل ف ا ء ة ا ل م ط ل و ب ة ر و م ب ل و غ ا ل ت ي ز ا ل ت ن ظ ي م ي.

ك م ا ا ه ف ا ت د ر ا س ا ا ا ا ة)Ekradi, and Nia,2015(إ ل ى ل ت ع ر ف ع ل ى ا ل ع ا ل ق ا ت ب ي ر ا ل ق ي ا د ة
ا ل ت ح و ل ي ة و ا ل ت ي ز ا ل م ؤ س ا ل س ا ا ل ي ل م ك ت ا ل ي ت ع ل ي م ي ف ي م ح ا ف ظ ة ز ن ج ا ن. ك ا ن ت ه ذ ه ا ل د ر ا س ا ا ة م ن ح ي ث
ا ل غ ر ض ب ح ا ث ت ط ب ق ي و م ن ح ي ا ث ا ل م ن ه ج ك ا ل ا ت و ص ا ف ا ل ي ا ة - م س ا ا ح – إ ر ت ب ا ا ط ي ا ة، ح ي ا ث ت ك و ن م ج ت م ع
ا ل د ر ا س ا ا ة م ن ج ي ع و ظ ف ي ا ل م ك ت ا ل ي ت ع ل ي م ي ف ي م ح ف ظ ة ز ن ج ا ن. ل غ ر ض ح م ع ا ل ي ا ن ا ت ت م إ س ت ك خ د ا م
أ د ا ة إ ل س ت ب ي ا ن و ك ا ن ت ا ل ع ي ن ة إ ل ح ص ر ا ي ة ا ل م ت ا ر ة 271 ش ا خ ص ً ا ا ل ت ح ل ي ل ب ي ا ن ا ت ا ل د ر ل س ا ت م ب ا ر ت ك خ د ا م
إ ت ب ا ر إ ل ن ح د ا ر ت م ع د د ا ل ت م غ ي ر ا ت، ح ي ا ث ت م ا ل ت و ص ا ا ا ل إ ل ى و ج و د ا ل ل ة ي ا ي ج ا ي ق ب ي ن أ ل ع ا د ا ل خ م س ا ا ا ة
ل ل ق ي ا د ة ا ل ت ح و ل ي ة و ا ل ت ي ز ا ل ت ن ظ ي م ي، و ك ا ن د و ر ا ل ق ي ا د ة ا ل ت ح و ل ي ة ف ي ف س ي ر ا ل ت ي ز ا ل م ؤ س س ي ب م ر ر ا ً.

ب ا إ ل ض ا ف ا ل ى ذ ل ك ه ف ت د ر ا س ا ة)ض ي ل ف و ع ل ة، 2018(إ ل ى ب ر ا ز ا ل د و ر ا ل م ح و ر ي ل ل ق ي ا د ة
ا ل ت ح و ل ي ة ف ت ي ح ق ي ق ا ل ت ي ز ا ل ت ن ظ ي م ي، و ا س ت ك خ د م ا ل ب ا ح ث ا ن ا ل س ت ب ا ن ة ك أ د ا ة ل ل ج م ع ا ل م ع ل و م ا ت،
ت و ث ل ا ت ع ي ن ة ا ل د ر ا س ا ا ا ف ي)360(م و ظ ف م ن و م و ظ ف ي م ا ي ي ا ت و ن ي ع ا ل ك ه ب ا ء ا ل غ ا ز، و ب ا ل ع ت م ا د
ع ل ى ب ر ن ا م ج)Spss 24(ت م ا ل ت و ص ا ل إ ل ى و ج و د م س ت و ى ف و ق ل ل ق ي ا د ة ا ل ت ح و ل ي ة و ا ل ت ي ز ا ل م ؤ س س ا ي ف ي
م ي ر ي ت و ن ي ع ا ل ك ه ب ا و ا ل غ ا ز.

ف ي د ا س ا ة)Kitana & Karam, 2020(ق د ه ف ت ا ل ى ت ح ي ت ش ي ر أ س ا ل ي ب ا ل ق ي ا د ة ع ل ى
ت ح ق ي ق ا ل ت ي ز ا ل م ؤ س س ا ي ف ي ا ل ق ط ا ع ا ل ع ا م ل د و ل ة ا ل م ا ر ا ت و ا س ت ك خ د م ت ا ل د ا س ا ة ا ل م ن ه ج ا ل ك م ي. ح ي ث
ت م ج م ع ا ل ي ا ن ا ت م ن خ ا ل ل ا س ت ب ا ن ت ق د ا ر ت ن ا ي ا، و و ز ع ت ع ل ى)329(. و م ن أ ه م ا ل ن ت ا ئ ج ا ل ت ي ت و ص ا ل ت
إ ل ي ه ا ل د ر ا س ا ة ي ي و ج ت ش ي ر ي ل ج ا ي ي ب ي ن ا ل ن م و ذ ج ا ل ت و ج ي ل ل ق ي ا د ة و ا ل ت ي ز ا ل م ؤ س س ا ي، و م ن ا ه م ا ل ن ت ا ئ ج

يا ضا ا ان أسا لي بلى قي ادف يال مؤ سا سا ات إل م ار تا ي ق ي ادت حي لي ية و م ع ام ال تـ م ع أ غ لي ية ال بـ ح وثي ن و ل ه ا ع ال ق ة ذ ات ال دل ة إ ح ص ل ي ة و ج ي ال ع غ ر ض ي ا ت ت ي د ل أ م ا ط ل ق ي ا د ال س ع ة ع ل ى ال ي س س ي ت ف و ق.

من جـ ه اة أ خ ر ى أ ك ا د ل ا ع ض ا ا ا و ي، 2011 (ي د ر ا س ا ل ل ا ه ا ل ت ي ه ا ت إ ل ى ت ح ا ي ا ت ا ل أ ي ر ا ل ق ي ا د ة ا ل ت ح ي لي ية ع ل ى ا ل ت ي ي ز ا ل م ؤ س ا س ا ي ف ي ي د ا ن ا ل د ر ا س ا ا ق ت و ا ح ق ي ق ه ذ ا ا ل ه د ف ت م ب ن ا ء ا س ب ا ل ب ي ا ن ت و ز ي ع ه ع ل ى ي ع ن ق د ر ه ا) 210 (م و ظ ف ت م ا ت ي ا ر ه م ش ا ك ل ع ش ا و ا ئ ي و ل ق ت م ا س ت خ د ا م ل ح ز م ة إ ل ح ص ل ي ة ل ل ع ل و م ا ل ت ج ا م ع ا ة (SPSS) ت ح ا ي ا ل ي ا ل ا ا ت ك ا ل ا ت أ م ا ل ت ا ئ ج ع ل ى ا ل ن ح و ا ل ت ا ل ي: ك ا ل ا ت ت ص ا ا ا و ر ا ت ا ل و ظ ف ي ف ي م ج ا ا ل ل ق ي ا د ة ا ل ت و ج ي ا ي ا ة و ا ل ت ي ي ز ا ل م ؤ س ا ا س ا ا ي ف ي و ز ا ر ة ا ل ع د ل ف ي ن ط ق ا ق ت ب و ك ع ل ى م س ل ل ت و ى ع ا ل. ك ا ن م ن ا ك ت ش ي ا ل ل ق ي ا د ة ا ل ت ح ل ي ف ي ا ل ت ي ي ز ا ل م ؤ س ا س ا ا ي ي ا ل ي ف ي س ا ا ر) 56.2 ٪ (م ن ا ل ا خ ت ا ل ف ف ي ا ل ت م غ ي ر ا ل ت ب ا ع ا ل ت ي ي ز ا ل ؤ م س س ي.

د ر ا س ا ا ظ ا م ط ر و ش ا ا ي، ز ي ن ا ل ع ا د ي ن و ع ث م ا ن،) 2022 (. أ ج ر ي ه ذ ا ا ل ب ح ث ل ت ح ي ي أ ث ر ا ل ق ي ا د ة ا ل ت ح ل ي ة ع ل ى ا ل ت ي ي ز ا ل م ؤ س ا س ا ي ف ي ا ل ق ي ا د ة ا ل ع ا م ق ش ا ا ر ط ة ف ي ج ي ر ق ب و ل ة إ ل م ا ر ا ت ا ل ع ر ي ة ا ل ت ح د ة. ه ذ ا ا ل ن و ع م ن ا ل ب ح ث ه و ب ح ث ت و ض ي ل ي ح ي ذ و ن ه ج ك م ي. ا ل ي ا ن ا ت ا ل م س ت خ د م ف ي ه ذ ه ا ل د ر ا س ا ا ه ي ا ل ي ا ن ا ت أ ل ل ي ة ا ل ت ي ت م ا ل ح ص ا و ل ع ل ي ه ا و ج م ع ه ا م ن خ ا ل ل ا م س ا و ح ا ت ا ل ي م ا ش ا ر ب ا س ت خ د ا م ا ل س ت ب ي ا ن ا ت ل ل م س ت ج ي ن ب ت م أ خ ذ ا ل ع ي ن ا ت ف ي ه ذ ه ا ل د ر ا س ة ا ب ا س ت خ د ا م ط ي ق ة أ خ ذ ا ل ع ي ن ا ت ا ل ع ش ا و ا ي ة ح ي ث ت م أ خ ذ ع ي ن ا ت ي ص ا ا ل ع د د ه إ ل ى 315 م و ظ ف ً ي ا ل ق ي ا د ة ا ل ع ا م ق ش ا ا ر ط ة ف ي ج ي ر ق ي د و ل ة إ ل م ا ر ا ت ا ل ع ر ي ة ا ل ت ح د ة ب ت م ا س ا ل ل خ د ا م ا ل ط ر ق ا ل ت و ض ا ا ل ي ح ي ا ة و ن م ذ ج ا ة ا ل م ع ا د ا ل ا ل ت ه ي ك ل ي ا ة) SEM (ا ل ت و ض ا ا ل ي ح ي ن ا ل ت م غ ي ر ا ت و ا ت ب ا ر ف و ض ا ل ي ة ا ل ب ح ث ب ا س ت خ د ا م Bootstrapping ت ش ي ر ن ت ا ئ ج ه ذ ه ا ل د ر ا س ا ا ل ى أ ن أ س ا ا ل و ب ا ل ق ي ا د ة ا ل ت ح ل ي ة (ا ل ت ي ي ر ا ل ت ا م، ا ل ا ف ع ا ل م ه م ا ل س ا ل ا ث ا ل ق ف ك ر ي ة (ل ت ي ي ر ي ل ح ج ا ي و م ع ر و ي ع ل ى ا ل ت ي ي ز ا ل م ؤ س ا س ا ي ب ت و ص ا ي ه ذ ه ا ل د ر ا س ا ب ا ق ب إ د ر ا ج ع د ة ع و ا م ل ل ح ص ا و ل ع ل ى ر ؤ ي ة م و س ا ع ة ؛ ث ل ا ل ت د ر ي ب و ا ل ع ب ا ر ا ل ف ر ي ل ل ت م ك ي ن. ع ا ل و ة ع ل ى ذ ل ك، ق ت ض ا م ن ا ل د ر ا س ا ا ت ا ل ت ي س ي ت م إ ج ر ا ؤ ه ا

فيما يتعلق باستخدام متغيرات وسائط الطقس معرفة مدى تأثيرها على التميز المؤسسي في القوى العاملة لشرطة المرور.

من جانب آخر هدفت دراسة الهوسا (2015) إلى تحديد دوافع تمكين الإداريين في التميز المؤسسي لدى مديرية الجوازات إلى المشاركة من أطراف الشرطة الحاسمة في الرمل، وقد حددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في تمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز المؤسسي الذي يتم خلال أبعاده الخمسة الهيكل القيادة، تميز المرؤوسين، تميز العمليات التنظيمية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، وتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من المستجيبين، حيث تم توزيع (341) استبانة على البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واعتمادا على التحليلات الإحصائية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى توصلت الدراسة إلى أن هناك دور لتمكين الإداريين بنسبة 56.3% في التميز التنظيمي.

من جانب آخر هدفت دراسة النيقة (2014) إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك على تحقيق التميز المؤسسي، استخدم الباحث من خلال هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تصميم استبانة إحصائية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على عينة أعضاء الفرق العمل المكونة من (110) موظف وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تحقيق فرق العمل لتمكين التميز المؤسسي في جامعة الطائف في ضوء أبعاد الهوسا (الهيكل القيادة، تميز المرؤوسين، تميز العمليات التنظيمية، تميز الثقافة). كما كشفت الدراسة عن أثر إيجابي لأبعاد تمكين فرق العمل (الفوائد المستقلة) على متغير التميز المؤسسي في ضوء أبعاد الهوسا (القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة).

اما دراسة الحاضر العين، 2010) بعنوان أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المؤسسات الصناعية الأردنية فقد هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استبانة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (553) فرد وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى إدراك العاملين في الشركات الصناعية الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعًا وإن مستوى إدراكهم لأبعاد الميزة التنافسية لمنظمة العمل جاء أيضًا بدرجة مرتفعة وأشارت النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة للتمكين العاملين والميزة التنافسية للمؤسسات وكان أعلى مستوى للتمكين وأعلى مستوى للميزة التنافسية بمعدل واحد وقيمة معدل غير التابع (0.63) وبين التمكين الإداري والميزة التنافسية للمؤسسة.

اما دراسة (Alhefiti Et al., 2019) فان هدفت إلى تحديد وتقصي دور القيادة التحويلية والمعاملات على الميزة التنافسية من خلال استبانة بـ 212 فرد في بلدية الجيرة، وتم الحصول على البيانات باستخدام أخذ العينات العشوائية، وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام Smart PLS وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والمعاملات كانت إيجابية وتؤثر أيضًا أن هناك تشابك كبير بين الميزة التنافسية.

فت دراسة (عباس، 2010) إلى الكشف عن تأثير السلوك القيادي التحويلي على إبداع التنظيمي في شركات اتصالات الأردنية، والتعرف إلى الاختلاف في اتصالات العاملين في شركات اتصالات الأردنية تبعًا لاختلاف الخصائص العامة للشركات اهم الخصائية والوظيفية تبعًا لأهداف الدراسة اتقام الباحث بتصميم استبانة تشمل (55) فقرة ووزعها على (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى، بعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للسلوك القيادي التحويلي مجتمعة وفرده على الإبداع التنظيمي يتبعه تأثير اتصالات في شركات اتصالات الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى ان

تصااورا تلاعامايفيشاركاتتصالايعألدويألاردنيالتسالوكيانتلقيادةالتحويليقتلاختلف باختالفالعمر، والمستوىالتعليمي، ومدةالخدمةفيالوظيفةالحالية ولتمالختلفتصاوربكوفقا لبطيعةالوظيفة.

فتتالدراساة (الشريدي، 2018(إلىتحديدمستوىتبطيقالقيادةالتحويليةوتأثيرهاعلى الإبداعالتنظيميفيالجامعاتالسعوديةوألهلاية، ولتحقيقأهدافالدراساااقتصاهبتوفيع 237 استبانة، ومن أهمالنتائجالتيتوصالإليهاالدراساة: أن جميعأبعادالقيادةالتحويليةتمارسبمستوى تتوفرفيالجامعاتمحلالدراساة .وأظهرتالدراساة وجودتأثيرفعالدالإحصائيا عندمستوى)0.05(فأقلبينممارساتالقيادةالتحويليةوتنميةممارساةالقيادةألكاديميينإلىالإبداعالتنظيمي.

فضالعنذلكفتتدراساة)يدون، 2014(الىالبحثعنسبلمسااهمةالقيادة الإدارية في ترقيةأداءالمنظماتمنأجلالوصااولالىالتميز،وتحقيقأهدافالدراساااقتصهبناءاسالتبانة لغرضجمعالبياناتمنفئةالمدالعينةوبلغتعدادها)22(مفردة، وقداستخدمالباحثالرزماة الإحصائيةلعلومالاجتماعيةSPSS لتحليلالاستبانة، وقدتوصالتالدراساةإلىالنتائجالتالية: بالرغممنوايةمدراءفرعالمضاداتالحيويقبأهميةألدوارالقيادياةالداعمةلالتميز إلا أن إمكانيةممارستهملهالتوساطة وهذاراجعإلىمجموعةمالعوائقالتيتحولدونممارساةهذهألدوار، واهنبسببوجودأزمةثقةبينالمؤسساةألمفرعهايضالقيادةفيدانالدراساةتفيدكل البعدعنخصائصوسماتالقيادةالتميز وأنالممارساتالقيادياةالتيعكسالممارساتالداعمةلالتميز في ألداء.

تهدفدراسااة)Alqatawenh، 2018(إلىالتعرفعلىالعلاقةبينبعلبأعالقيادة التحويليااة وهيالتأثيرالمثالي، لالفع إلهاامي،للحفيالفكري،لالتمكين، وادارةالتغييرفي شاركاتالتأمينألردنية. حيثتمتطويرإستبانةتحققمنبأعادالدراساة وتمتطبيقهاعلىعينة

مكونة من 211 مستجيب تم استخدام حزمة SPSS لتحليل البيانات لاستخلاص نتائج الدراسة إلى أن بعد القوة الإدارة التوجيهية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي) وإدارة التغيير تتوفر في شركات التأمين الأردنية.

على نفس السياق، هدفت دراسة الغزالي، 2012 (إلى الكشف عن أثر القوة الإدارة التوجيهية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية وقد تحقق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (39) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الدوائر الوسطى في شركات التأمين الأردنية، إذ تم توزيع (489) استبانة وقد أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن القوة الإدارة التوجيهية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي) والأسس الثلاثة الأخرى (الاهتمام الفكري) تؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة 0.05. أن التأثير الشمالي كان له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القوة التوجيهية في فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

Universiti Utara Malaysia

في حين أن دراسة الزعبي، 2013 (هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاص القيادة التوجيهية والتمثيل التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (375) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتم جمع البيانات اعتمدت الباحث على أداة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عينة الدراسة لكل من القيادة التوجيهية والتمثيل التنظيمي كانت متوسطة.

من جانب آخر، هدفت الدراسة التي قام بها العمري، 2004 (إلى تحديد العلاقة بين خصائص القيادة التوجيهية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وقد تم خلال هذه الدراسة توزيع (450) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت النتائج في دراسة حول مدى ممارسة سلوك القيادة التحويلي من قبل المديرين في المؤسسات العامة. حيث ان ممارسة السلوك القيادي التحويلي يؤدي إلى المستوى المأمول. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين خصائص القيادة التحويلية وتوفر مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات التي يتبع فيها المديرون خصائص القيادة التحويلية.

بالإضافة إلى ذلك، هدفت دراسة (الماجد وآخرون، 2018) إلى محاولة التعرف على تأثير سمات القيادة التحويلية في تحقيق متطلبات الريادية، وقد قام الباحثون بتوزيع استمارة استبيان على عينة قدرها (50) فردة من أصحاب (95) عصارة قيادية في بعض الكليات والمعاهد الجامعية السعودية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج امتلاك القيادة للرؤية في الجامعة سمات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري). أظهرت الدراسة وجود ترابط بين سمات القيادة التحويلية وتحقيق متطلبات الريادية في الجامعة البحوثة وتختلف في ضوء الفروقات الترابط الأمر الذي يبين مدى. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود في إسهام كل سمة من سمات القيادة التحويلية في تحقيق متطلبات الريادية في الجامعات البحوثة.

Universiti Utara Malaysia

كما تناولت دراسة (آل علي، 2019)، دراسة ميدانية على وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة" وتهدف الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الريادة السلوك التحويلي وتبنيها الثقافة الريادية القيادة الريادية الفاعلية الريادية، الدافع الريادي (وتحقيق التميز المؤسسي الأمني في بوزارة الداخلية الإماراتية، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك اعتمد على المنهج الاستدلالي للتوصل إلى نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تطبيق استمارة الاستبيان على عينة من الأفراد العاملين بالوظائف الإشرافية العليا في القيادة العامة للشرطة الإقليمية بوزارة الداخلية الإماراتية من جميع المستويات الوظيفية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية تحقيق التميز المؤسسي الأمني في ظل من منظومة التميز الحكومي بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

اما دراسة (داود، 2012) فهي دراسة استطلاعية على عينة من فراد الهيئة العاملة في ضرائب، فقد هدفت إلى القاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمات العمل بالبنوك التجارية في النجاح الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة استبانة الاستبيان والاطلاع على الفكر الإداري والاستراتيجي، وقد تم استخدام استبانة مكونة من (19 سؤال) وتوزيعها، بعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: هناك دور فاعل للقيادة التحويلية في النجاح المنظمات التفيض الاداء العاملين في المنظمي، مما يدل على أن أبعاد السلوك القيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء العاملين في المنظمات بتبين أن كل من أبعاد السلوكية للقيادة التحويلية وأبعاد أداء العاملين في المنظمي ذات العلاقة معنوية.

أخيراً تناولت دراسة (Khasawneh, et al, 2020) العوامل التي تؤثر على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي في إمارة أبو ظبي" وتبحث هذه الدراسة في العوامل المؤثرة بشكل كبير تؤثر على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي في إمارة أبو ظبي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مثل هذه الدراسة لتوصل فتوقيع العلاقة بين المتغيرات من خلال اتباع أسلوب التوصل الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تطوير واختبار نموذج يعكس تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي إمارة أبو ظبي، هذا النموذج الذي تبنته هذه الدراسة يستند إلى نموذج قبول التكنولوجيا إضافة إلى تركيبات المعمول بها للحصول على أداء من نظم المعلومات وكذلك الدراسات على تحقيق التميز المؤسسي.

وفق الدراسات السابقة المذكورة أعلاه وبناءً على تساؤل الدراسة وأهدافها تم صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى H1: *توجد علاقة طردية بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في القيادة العامة بشرطة دبي.*

2.8.2 العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوكيات الجيدة للتدريب

دراسة الحبابي (2021) حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات القيادة التحويلية (الالتزام بالقيادة، الاتصال الإلهامي، التحفيز الذهني، الدعم الشخصي) من وجهة نظر قائدي المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة حيث وزعت على عينة من 44 قائدًا بالمدارس الثانوية بمحافظة الخرج. كشفت نتائج الدراسة على ارتفاع درجات القيادة التحويلية حصل على أعلى متوسط بمتوسط حسابي من أكثر الأبعاد القيادة التحويلية التي تسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية في الاتصال الإلهامي ثم بعد الدعم الشخصي وأخيرًا بعد التحفيز الذهني.

دراسة Agnes، Utami & Prasetya، (2019) كان الغرض من هذه الدراسة هو شرح وتحليل تأثير رأس المال والقيادة التحويلية على تنمية الموارد البشرية والإبداع وأداء الأعضاء. المنهج البحثي المستخدم في هذه الدراسة هو بحث توضيحي ذو منهج كمي يتم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام استبيان وزع على 60 متجر لبيع الخدمات وقد تم استلام عينة بين المتغيرات وتحليلها باستخدام المربعات الصغرى الجزئية. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن رأس المال والقيادة التحويلية له تأثير إيجابي وهام على تنمية الموارد البشرية والإبداع والأداء.

دراسة الشحي، بلول حسن، نصاري، (2019) هدفت الدراسة إلى تقديم نتائج تجريبية حول التأثير القيادي التي يرتبط بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. وأظهرت النتائج التجريبية على أساس 24 عينة من القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستهدفت وزارة العدل في الإمارات الأربع والدوائر القضائية في الإمارات الثلاث ووزارة الصحة في الإمارات السبع ووزارة التنمية المجتمعي جميع الإمارات بالإضافة إلى دائرة الشؤون الإسلامية والأوقاف لجميع إمارات دولة الإمارات العربية المتحدة للسبب اعتبر العينة المختارة تمثل قدر درجة الفعلية حيث الباحث (1) بتوزيع 565 استبيانًا على موظفي القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة (2) 113

بالتبعية إلى المديرين و)3(استندت العمليات إلى نسبة مدير واحد إلى 5 موظفين كإجراءات بحث رئيسية

.قام المسح الحالي بتقييم الارتباطات بين جميع متغيرات النموذج المقترح، والذي يتضمن CFA

وSEM عبر AMOS. أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن عدد المتغيرات يليه:)1(تؤثر القيادة

التحويلية على الرضا الوظيفي بشكل إيجابي وهام على مستوى معنوي؛)2(تؤثر الأنماط الحوارية

بشكل إيجابي على أداء الموظفين؛)3(يؤثر الرضا الوظيفي بشكل إيجابي على أداء الموظفين؛)4(

تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، مما يؤثر على أداء الموظفين على مستوى

كبير.

دراسة عطية والطال)2021(هدفت الدراسة الحالية للتعرف على القيادة التحويلية قبل أعداده

التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الأسس الثقافية، الاعتبار الفردي(ودور الطمأنينة النفسية

المهارات الناعمة للعاملين بالمكتبات ومتخصصي المعلومات والدراسة من العاملين بهيئة القناة السويس، أما عينة الدراسة

فتكونت من الكادر الفني للعاملين بهيئة القناة السويس) عمال الدفعين، عقود تحت التمرين، عقود مكافأة

شاملة، عمال يومية(، حيث تم توزيع 370 استبانة وتم استرداد 352 استبانة تصلح للاستخدام،

وتم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية)SPSS(، وكذلك البرنامج

)AMOS(لاختبار فروض ونموذج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة

إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين المهارات الناعمة للعاملين بهيئة القناة السويس. وأوصت الدراسة

بمجموعة من التوصيات من أهمها تدريب العاملين على آليات الكشف عن المشكلات والتنبؤ بها

قبل حدوثها من خلال عقد دورات تدريبية لتحسين المهارات الناعمة في مواجهة مشاكل العمل،

وحث العاملين على تقبل آراء الآخرين مع تدريبهم على استخدام لغة الحس الفني التعامل مع

الآخرين وتدريب العاملين على العمل في فريق وتحمل الضغوط العمل في فريق، وتدريبهم على

العصف الذهني، وتحفيز العاملين لتقديم أفكار جديدة على تطوير العمل بشكل مستمر.

دراسة الزيادي لشربامي وأمين، (2019) تكمن أهمية الدراسة بالتعرف على تشجيع الإبداع والابتكار بين الموظفين، الأمر الذي يؤدي في طبيعة التغيير التي أفراد سلوكيهم، ولكن أيضاً في أداء المنظمات بالإضافة إلى ذلك فإن القادة الذين يستثمرون في المعرفة والتدريب لموظفيهم سواء في تحسين مهاراتهم يعون احتياجاتهم قبل أولئك الذين يفتقرون إلى مهارة تهدف الدراسة إلى تقييم دور الثقافة التنظيمية القيادة التحويلية ورأس المال البشري في القطاع العام بولاية الإمارات العربية المتحدة القيادة التحويلية هي بناء من الدرجة الثانية التأثير المثالي والحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، والبناء التبادلي هو رأس المال البشري بالإضافة إلى بناء من الدرجة الثانية للمهارات في حين تمثل الجماعية الثقافة التنظيمية تغيير معادل. تستخدم هذه الدراسة نموذج المعادلة الهيكلية عبر PLS لتحليل 307 من المبحوثين الأصليين من أجل تقييم النموذج المقترح قد أدى عملنا إلى تحسين الفهم في القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية. أشارت النتائج إلى أن التغير المستقل للمبشر الكلي يرتبط برأس المال البشري بالإضافة إلى أن للجماعية دوراً متوسطاً مع القيادة التحويلية ورأس المال البشري في حالة رأس المال البشري.

حيث هدفت دراسة (عبد الباقي وكويد، 2020) إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف لدى العاملين في مؤسسات التوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر، واستخدام الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS 22) لتحليل بيانات الاستبيان، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء الوظيفي، وكانت هذه الأبعاد مرتبة في تأثيرها على أداء الوظيفي على التوالي: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والحفز الإلهامي (بمعنى أن أكثر أبعاد التأثير في أداء الوظيفي هو التأثير المثالي، وأقل هو التحفيز الإلهامي.

من جانب آخر فقد تناولت دراسة أبو ربيع، (2018) إلى التعرف على دور ممارسة القيادة التوجيهية في تحسين السلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية وقوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية وقد تحقق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (453) من نفس الحقل غايات التحليل الإحصائي، وبذلك خدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى ممارسة القيادة التوجيهية من قبل العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني لشؤون العسكري كان بشكل عام بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن القيادة التوجيهية بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيراً جوهرياً في ممارسة السلوك الإبداعي، وقد فسر ارتباط نسبته 77.3% من التباين في السلوك الإبداعي.

دراسة الأرمكي، (2017) حيث تناولت هذه الدراسة القيادة التوجيهية (TL)، وعملية التكار (INN)، وتبادل المعرفة (KS) داخل مؤسسات القطاع العام في وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وهناك العديد من نماذج التكار المتاحة، إلا أن معظمها يعتمد على تكار المنتجات ومستلزمات منتجات القطاع الخاص. علاوة على ذلك، من النقص في النماذج التي تربط القيادة التوجيهية وتبادل المعرفة والتكار داخل المنظمات العامة في بلدان النامي بشكل عام ودولة الإمارات العربية المتحدة بشكل خاص. الهدف البحثي الرئيسي هو دراسة تأثير المكونات الأربعة للقيادة التوجيهية على تبادل المعرفة وعملية التكار داخل مؤسسات القطاع العام، وتأثير تبادل المعرفة على عملية التكار. تحقيق أهداف البحث، يتم استخدام النموذج الوصفي طولي لعملية البحث. يتم استخدام المنهج الكمي بالتطبيق تم اختبار عشر فرضيات في سياق وزارة الداخلية. وقد تم إجراء المسح على موظفي وزارة الداخلية وبلغ حجم العينة المستوب استخدام برنامج (AMOS & SPSS) لتحليل البيانات وتم تطوير نموذج يعكس

يمكن أن يكون بمثابة نموذج يؤثر التكاليف يمكن أن العامل بالقدرة 3% شاف نتائج هذا الباحث أن الأفراد العاملين يستطيعون التأثير على عملية قبول التكاليف داخل وزارة الداخلية في حين وجد أن المكون الثالث الثقافة الأخرى لقيادة التوجه الإيجابي له التأثير على عملية التكاليف. وبالمثال، وجد أن الأفراد العاملين (IM)، والتأثير المثالي (IF) لهما تأثير غير مهم على تبادل المعرفة بالإضافة إلى ذلك، تلعب تبادل المعرفة (KS) دور الوسيط لعملية قبول التكاليف. وأخيرا، تبين أن المتغيرات الديموغرافية، على وجه التحديد الموقع ومستوى التعليم، لها تأثير كبير من حيث آراء المشاركين نتائج عملية التكاليف داخل وزارة الداخلية بالقدرة 3% شاف هذه الدراسة في مجال التكاليف التنظيمية في قطاع عام حيث توفر نتائج الباحث إطارا محددا لظروف واحتياجات منظمة القطاع العام. تساهم الدراسة الحالية في تعزيز النظرية من خلال تقديم رؤى جديدة حول العوامل التي تؤثر على عملية التكاليف في وزارة الداخلية تحدد الدراسة أربعة عوامل تؤثر بشكل كبير وغير مباشر على عملية التكاليف؛ هذه العوامل على أساس درجة أهميتها هي IC، IS، KS وIF. علاوة على ذلك، تساهم الدراسة في المعرفة من خلال التحقق من الدور الوسيط لتبادل المعرفة في دعم العلاقة بين القيادة التحويلية وعملية التكاليف. وأخيرًا، تستحوذ إحدى المساهمات الرئيسية الحالية هذه الدراسة في تطوير أداة مكونة من 33 بندًا تقيس العوامل التي تؤثر على عملية قبول التكاليف، التي تهدف إلى القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة. ومن الناحية العملية يمكن لقادة وزارة الداخلية الذين يحاولون تنفيذ التكاليف استخدام النموذج الناتج ومجموعة التوصيات المقدمة لتنفيذ التكاليف بشكل فعال.

أما دراسة عيسى، 2008) فقد هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وقد بلغت عينة الدراسة (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، كما قامت الباحثة بتطوير استبانة مستخدمة أسلوب الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد ممارسات السلوكيات المتقدمة في إدارة التوجيه والإرشاد من أجل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بمتوسط قدره 60 %. احتلت عدالة التوزيع الثانية المرتبة الأولى بوزن نسبي 48.82 %، تتوقع مستويات أداء عالية من المعلمين مما احتلت عدالة نموذج السلوكي المرتبة الثالثة بوزن نسبي 42.24 %، يتفق هذا مع دراسة العنزة.

وفق الدراسات السابقة المذكورة أعلاه وبناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها فقد تم صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الثانية H2: توجد علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والتوجه الريادي تؤثر في العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي.

2.8.3 العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتميز المؤسسي

هدفت دراسة العنزي، (2010) إلى التعرف على أثر برامج الوظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على (631) مبحوثاً، وبتخدمات الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لوظائف إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة. وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في التميز التنظيمي.

من جهة أخرى، هدفت دراسة (الإمام، 2017) إلى دراسة التخطيط طويل المدى الاستراتيجي وأثره على تقييم الأداء التميز في الجامعات الفلسطينية (الأزهر والإسلامية) بقطاع غزة (الأقصى) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة، واعتمدت الدراسة على الطرق التالية: المقابلة والملاحظة والاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في العاملين بالجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة ذات دلالة

احصائي قبين الخطي طالس الي لمال موا الرب شار ي ة و لف اءة أل داء، و أت خطي طال مو ا الرب ش اري ا ا ا ا ق ي ع مل
عل ى ي ف ل ك ف ا ا ء ة أل داء، و أن ال خطي طي ع مال عل ى ت ق ا ي ر ا ت ي ا ا ج ا ت ال ج ا م ع ا ة و ع ا ا م ال م ل م ا ل ا ت ر و ي ا ا ت،
ك م ا أت خطي طال مو ا ر ب ال ش ر ي ت ي ؤ د ي إل ى ل ك ش ا ف ن ق ا ط ال ض ع ف و ال ق و ق ل ع ا م ل ي ا ن.

و اس ا ة ال ص ل ي ر ا ت و ي غ و ت ا ن،)2014(ح ي ث ف ت ه ذ ه ال و اس ا ة ال ى ت و ض ر ي ل ح ال ح د ي ا ت ال ت ي
ت و ا ج ه ا ال ح ك و م ا ت ال ي و م ه ي ت ا ح ي ا ت ل خ ل ي ا ة و خ ا ر ج ي ا ق ت ع ال ى ع و ل م ا ة و ل ت ك و ل و ج ي ا ال ج ا ي د ة و ا ل ت ف ا ظ
ب ال و ظ ف ي ن و ن م و إل د ا ر ا ت م ن ب ي ا ل ق ض ا ا ل ي ا ل ت ي ي ت ث ر ع ل ى إد ا ر ا ت ال م و ا ل ب ش ا ل ر ي ة و م م ا س ا ا ا ت
ال ت ا د ي ا ب ف ي ا ل م ن ظ م ا ت ال ح ك و ي ا ق ت ش ا ا ا ا ل م ن ظ م ا ت ال ح ك و ي ا ق ت غ ي ر ا ت ب ك ي ر ي ت س ا ل ا ب ال ت ك و ل و ج ي ا
ال ج ا ي د ة، و ال ت ط و ر ل س ا ا ا ي ل ع م ع ف ا ة، و ع و ل م ا ة أل ع م ا ل، و ت ط و ر ال ت ج ا ر ا ل ق ل ك ت ر و ي ا ل ق ا د أص ا ل ل ح
ال ت ا د ي ا ب أ ح د أل ث ر ا ل س ا ل ل ج ا ا ت ال ط ي ع ي ا ة و ال م و ث و ق ي ا ل ق ا ل ي ت ل ي م ع ظ م ال ت ح ا ي ا ت ال م ل ك و ر ة أ ع ا ل ه ي ع د
ل ت ح ي ل ل ص ا ح ي ح ل ا ل ي ج ا ت ل ت د ر ي ي ة أ ي ض ً ا ا ذ ا أ ه ي ق ص ا و ل ض ا م ا ن أ د ا ء م ؤ س ا س ا ت ال ق ط ا ع ل ع ا م
ب أ ع ل ى ق د ر ت ه ل ي و ض ا ا ح م ل خ ص ل س ا ل ا ا س ا ا ة ه ل ك ي ف ي م ك ن ب ر ا م ج ال ت د ر ي ل ف ع ل ة أ ن ت و ث ب ش ا ل ك ل
ي ج ا ي ع ل ى أل د ا ء ال ت ن ظ ي م ي و ي س ل ن د إل ى د ر ا س ا ا ش ا م ل ق ق ي م م ف ي ع ا ل ي ق ب ر ا م ج ال ت د ر ي ف ب ي ال ق ط ا ع
ال ع ا ف ي ب ي و ت ل ي ر ه ا ع ل ى أ د ل ء ه ل ع ا ه ت و ص ل ت ا ل د ر ا س ا ا ف ي ل ل ن ه ي ة إل ى أ ن ح ك و م ة ب ي ن ج ح ت ف ي
ت ح ق ي ق ن ت ا ئ ج ت د ر ي ف ي ة ع ا ل ة ك ا ن ل ه أل ا ث ر إل ي ج ا ي ع ل ى م خ ر ج ا ت ه ط و ع ل ي ت ه ا.

ا م ا د ر ا س ا ا ا ة) ل ر ن ي ص، 2019(ق د ف ت إل ل ت ع ر ف ع ل ى ث ر م م ا س ا ا ا ت ا د ا ر ة ال م و ا ر د
ال ب ش ا ل ر ي ة ع ل ى د و ر أل ف ر ا ف ي ت ب ط ي ق ن م و ذ ج ال ت ي ز ال م ؤ س ا س ا ا ي ا ل ع ل م ي M.Q.F.E ب ال ن ظ م ا ت،
و إل ع م ا د ع ل ى ا ل ن ه ج ل و ص ل ل ل ي ل ي ل ن و ع ي، و ق ت ب ي ن م ن ن ت ا ئ ج ال د ر ا س ا ا ة: و ج و د ع ا ل ق ق ي ن
م م ا س ا ا ت ا د ا ر ة ال م و ا ل ب ش ا ل ر ي ة ع ل ى د و ر أل ف ر ا ف ي ت ب ط ي ا ا ا ا ق ن م و ذ ج ال ت ي ز ال م ؤ س ا س ا ا ي ا ل ع ل م ي
M.Q.F.E، و ع ا ل و ة ع ل ى ت ش ي ر ال م م ا س ا ت ت ل ق ي ا ي ا ل ح د ي ث ة ال د ا ر ة ال م و ا ر د ال ش ر ي ة ت ت ي ف ع ل ى د و ر
أل ف ر ا د ن ح و ت ب ط ي ق ه ذ ا ال ن م و ذ ج. و م ن ا ه م م ل ق ر ح ت ه ال و اس ا ة ب ت ط ي ر أ ن ش ا ط ة إد ا ر ة ال م و ا ل ب ش ا ر ي ة

والخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والأدوار والمهام والمواصفات التي يجب توفرها في المؤسسي.

أيضا تناولت دراسة كل من (Arbab & Mahdi, 2018) ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسساتي في المنظمات العامة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسساتي في المنظمات العامة السودانية. وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن من أكثر تأثيرا على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية حول أبعاد التميز المؤسساتي في المنظمات العامة السودانية، والدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التحديات المتعلقة بالقيادة والتميز والتفوق على المنافسين.

تناولت دراسة الجبوري (2019) هدفت الدراسة إلى رصد العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (التدريب، التخطيط، التعيين والاختيار) والتميز المؤسساتي، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة وقد قامت الباحثة بإجراء 13 مقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية في القيادة العامة لشرطة الشارقة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي كان من أهمها أن الدراسة أكدت على وجود علاقة قوية بين التميز المؤسساتي واستقطاب وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة الخاصة، كما بينت الدراسة أن التدريب من أهم الركائز التي تمكن المنظمات من بناء الميزة التنافسية، وتم التأكيد من خلال الدراسة على أن التميز المؤسساتي أي مؤسسة لا يتم إلا من خلال تخطيط جيد ووضع الأهداف المرجو تحقيقها وتحقيق هدف الآخر.

في دراسة الشروقي، 2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على واقع التميز المؤسساتي في وزارة الداخلية بسلطنة عمان، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات على الاستبانة التي تم توزيعها

على 140 مفردة من العاملين في وزارة الداخلية بحريني الاتصالات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن تدريب الموارد البشرية في داخل وزارة الداخلية في مملكة البحرين هي الممارسات الأكثر أهمية المقارنة مع العوامل الأخرى المفحوصة في هذه الدراسة، وأن التدريب أهمية كبيرة في تنمية الموظفين بشكل مستمر، وهو من شأنه التأثير إيجابي على التميز المؤسسي.

وفق الدراسات السابقة المذكورة أعلاه وبناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها فقد تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الثالثة: *توجد علاقة إيجابية بين استراتيجية التدريب وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية.*

2.8.4 تأثير استراتيجية التدريب كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

هناك ندرة كبيرة في الدراسات السابقة التي تناولت دراسات التدريب كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة وجدت موضوع يتناسب مع تلك الدراسات.

دراسة عطية والطال (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية وتأثيرها على التميز المؤسسي، التفكير الإبداعي، السلوك الإبداعي، الاعتبار الوظيفي (ودور الوظيفي يتحسس الموظفين المهارات التي تعمل العاملين يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة القدس المفتوحة، أما عينة الدراسة فتكونت من الكادر الفني والعاملين بجامعة القدس المفتوحة) عمال الطلبة، عقود تحت الساعة، عقود مكافأة شاملة، عمال تنموية)، حيث تم توزيع 370 استبانة وتم استرداد 352 استبانة تم الحصول عليها باستخدام، وتم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، وكذلك البرنامج (AMOS) (الاختبار فروض ونموذج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الموظفين المهارات التي تعمل العاملين بجامعة القدس المفتوحة. وأوصت الدراسة

الدراسة بمجموعة من التوصيات من المتدربين العاملين على الكشف عن المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها من خلال عقد دورات تدريبية تحسين المهارات العاملين في مواجهة مشاكل العمل، وحث العاملين على تقبل الاختلاف آراء المتدربين مع على استخدام لغة الحس الفني التعامل مع الآخرين متدربا بالعاملين على العمل في فريق وتحمل الضغوط العمل في فريق، وتدريبهم على العصف الذهني، وتشجيع العاملين تقديم أفكار جديدة على تطوير العمل بشكل مستمر.

فت دراسة (Srimarut and Mekhum, 2020) إلى تأثير التدريب كتمغروس الطط على عبء العمل، موظف لزم الأرض والوضع الوظيفي بين العاملين في الميدان. من أجل تحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات من العاملين في صناعة البناء، حيث تم توزيع 334 استبانة. استخدم الباحثان Smart Pls لتحليل البيانات واختبار الفروض. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التدريب كتمغروس يطلع دور كبير في تحقيق قبول الأرض الوظيفي وتقترح الدراسة ضرورة اهتمام التدريب كأداة استراتيجية لتحسين الأرض الوظيفي وفع الأداء.

من جانب آخر فت دراسة (Al-Harthy, & Yusof, 2016) إلى التعرف على تأثير التدريب كتمغروس يطع على القبين أسلوب القيادة التحويلية وأداء الموظف الوظيفي لكلت عينة هذه الدراسة 175 من موظفي الكليات التقنية في عمان بتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات تحقيق الهدف من هذا البحث. تستخدم الباحثان Smart PLS. أكدت نتائج الدراسة أن التنبؤ أسلوب القيادة التحويلية يرتبط بشكل إيجابي بتدريب الموظفين أيضًا ارتباطًا إيجابيًا بأداء الموظف الوظيفي في هذا البحث، دعمت النتائج بشكل كبير أن تدريب الموظفين يتوسط العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وأداء الوظيفي للموظف.

بالإضافة إلى ذلك، فت دراسة (Ghobadi, 2018) إلى معرفة تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية كتمغروس يطع على العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع، حيث توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع.

على فرق السلسلة دراسة (Sarkis, J., Gonzalez-Torre, & Adenso-Diaz, 2010) إلى معرفة تأثير مستوى التدريب في الشراكات على العلاقة بين ضغوطات أصحاب المصلحة وتبني الممارسات البيئية في شراكات سلاسل التوريد، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب كمتغير وسيط يؤثر في أصحاب المصلحة على تبني الممارسات البيئية.

أما دراسة (Sanchez, Marin, & Morales, 2015) فقد هدفت إلى معرفة تأثير الممارسات التشاركية لإدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الشراكات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تأثير إدارة المعرفة على أداء الشراكات يتوقف إلى حد بعيد على التأثير الوسيط لممارسة استراتيجية الموارد البشرية.

وفي ضوء الدراسات السابقة المذكورة أعلاه وبناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها فقد تم صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الرابعة H4: *تؤثر استراتيجية التدريب كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية وتوقيت التسليم المرن في القيادة العامة للشرطة الجزيرة.*

Universiti Utara Malaysia

الجدول 2-3: *ملخص فرضيات البحث*

رمز	صيغة الفرضية	الاتجاه
	العلاقات المباشرة	
$H1^{+}$	القيادة التحويلية (TL) لها تأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي (IE)	TL→IE
$H2^{+}$	القيادة التحويلية (TL) لها تأثير إيجابي كبير على التدريب (TS)	TL→TS
$H3^{+}$	التدريب (TS) له تأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي (IE)	TS→IE
	العلاقات غير المباشرة	
H4	يتوسط التدريب (TS) العلاقة بين القيادة التحويلية (TL) والتميز المؤسسي (IE)	TL→TS→IE

2.9 ملخص الفصل

لقد تناول الباحث في الفصل الأدبيات المتعلقة بالعلاقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. حيث نوقش القسم الأول في الفصل عامة عن وزارة الداخلية إلى المرتبة الثانية القيادة العامة للشرطة الأردنية. أما القسم الثاني فيتناول مفهوم التمكين المؤسسي وأبعاده وأهميته وأهدافه بالإضافة إلى خصائصه وبنائه وأبعاده، وكذلك برامج التمكين المؤسسي في الأجهزة الأمنية. حيث أن القسم الثالث تناول مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها ونماذجها بالإضافة إلى أبعاد القيادة التحويلية وتنميتها إلى الباحثة أن أبعاد القيادة التحويلية تساوت في الفقرة مدى أهميتها وتأثيرها إلى استخدام مقياس الدراسات السابقة بالإضافة إلى ذلك تناول القسم الأول أبعاد التدريب والتطوير، من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها بالإضافة إلى أنواعه وأساليبه بالإضافة إلى فرضيات المتعلقة بهذه الدراسة. القسم الأخير في الفصل تناولت فرضيات من خلال الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث.

Universiti Utara Malaysia

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 تمهيد

في هذا الفصل سيتم مناقشة الإطار النظري والبحوث السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية القيادة التحويلية واستراتيجية التدريب والتي يزاول مؤسسات التعليم العالي الأهلية لدولة الإمارات العربية المتحدة. يقدم الفصل من منهجيات البحث المتكونة من الكمية والنوعية في هذا البحث الذي يوضح النموذج الفرضي لدراسة وتصاميم البحث ومجتمع وعينة الدراسة يتبع مناقشة أدوات البحث ومجتمع البحث والتحقق من الكميات المتغيرات وتوفير البيانات جمع البيانات وطرق تحليل البيانات بالإضافة إلى تلخيص الفصل الوضوح العلاقة بين المؤسسات التي يزاول المتغيرات التابعة (والقيادة التحويلية المتغير المستقل) واستراتيجية التدريب (المتغير الوسيط).

3.2 فلسفة البحث

كما هو الحال في الأبحاث تتوفر دراسات قليلة جدًا حول تأثير استراتيجيات التدريب كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية والتي يزاول مؤسسات التعليم العالي. ومن ثم كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إجراء فحص تجريبي لتأثير القيادة التحويلية على التي يزاول مؤسسات التعليم العالي كذلك فحص التأثير الوسيط لاستراتيجية التدريب على العلاقة بين القيادة التحويلية والتي يزاول مؤسسات التعليم العالي بناءً على أهداف هذه الدراسة اقتضت مناقشة الإطار النظري هذا البحث في الفقرة التالية. وفقاً Easterby-Smith, Thorpe and Jackson (2008) فإن فلسفة البحث تشير إلى العلماء الذين يقيمون طرق وأساليب البحث المختلفة في مرحلة مبكرة من خلال التعرف على نقاط الضعف الأعلى كل طريقة وذلك بهدف تجنب الاستخدام غير المناسب أساليب البحث غير الضروري. وفقًا Bryman and Bell

(2007) و Myers (2009؛ 2013). بينما يمكن تصنيف الفلسفة البحثية إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي الفلسفة الوضعية، الفلسفة التفسيرية.

يناقش هذا القسم المنهج الفلسفي لهذا البحث. فوفقاً لساييث وثورب وجاكسون (2008) فإن فلسفة البحث تتمكن الباحثين من اعتماد منهجيات ومناهج البحث البديلة. من خلال استيعاب المعرفة يتم بكل طريقة قصد من إساءة استخدامها؛ ألفلسفة البحث تدور حول نمو المعرفة. لذلك يتم دفع فلسفة البحث المختار على نوع أسئلة مطروحة وكان هذه الدراسة؛ ونتيجة لذلك فإن فلسفة البحث المستخدمة في هذه الدراسة فيلسوفة علمية بالإضافة إلى ذلك تم استخدام منهجين تخصصا في البحث وهما المنهج الكمي والنوعي. ومن الجدير بالذكر أنه في هذه الدراسة اقتصر إلى تصميم الشكل بكير، ومن ثم تم استيعاب المنهج النوعي لأنه يدعم نتائج المنهج الكمي ودعمها.

تم طرح الفلسفة الوضعية لعرفت أساس النموذج العلمي مقابل فيلسوف الفرنسي أوجست كونت (Auguste Comte 1798- 1857)، وهي فلسفة أكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية. حيث يعتقد رواد هذه الفلسفة أن يمكن للباحثين دراسة الواقع الاجتماعي بشكل مستقل (Mittwede، 2012). علاوة على ذلك تستند الفلسفة الوضعية أيضاً إلى فرضية أن الحياة الاجتماعية يمكن تشكيلها باستخدام الارتباط والتجريب لغرض تحديد علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات (Creswell، 2009).

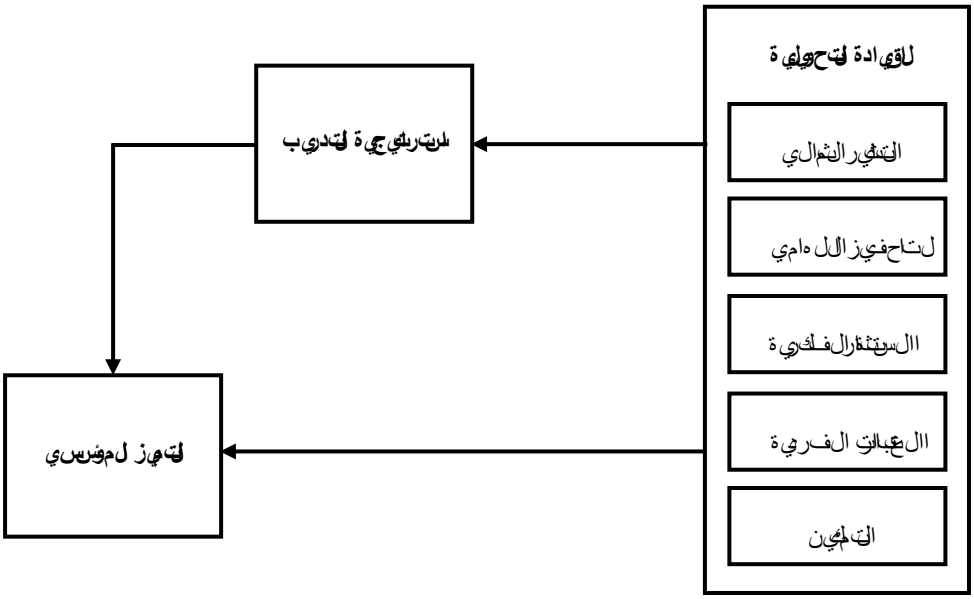
أهم من ذلك يستخدم رواد الفلسفة الوضعية البحث الاستنتاجي (Tashakkori & Teddlie، 1998)، والذي يساعد في اختبار الفرضيات التي تظهر العلاقات السببية بين المتغيرات كما هو مفترض (Creswell، 2009؛ Bryman & Bell، 2007؛ Perlesz & Lindsay، 2003؛ Deshpande، 1983) بالإضافة إلى ذلك فإن الغرض الكامل من البحث الاستنتاجي هو استعادة الباحث في الوصول إلى الاستنتاجات التي يمكن تعميمها والتي يمكن أن تستخدم أيضاً لمراجعة

النظرية (Bryman & Bell، 2007؛ Deshpande، 1983؛ Neuman، 2011). في هذا الصدد يجادل أنصار الوضعية بأن الوضعيين يروجون للعلم الخالي من القيم ألن هم يبحثون عن قوانين سببية تفسر الظواهر التي تخضع للاختبار النظري التي تأسس على الملاحظة والتي يمكن قياسها من الناحية الكمية وتخضع لقوانين السببية والتكرار الواسعات. ومع ذلك، قدم إدموند هوسرل (1859-1938) الفينومينولوجيا كمنهج بديل للمعرفة يتحدى سيطرة الوضعية (مالك، 2010؛ ويليس، 2007). على عكس الوضعية التي تقوم على افتراض أن الباحث يمكنه دراسة الظواهر الاجتماعية كما لو كانت أشياء مادية، والمحافظة على الموضوعية من خلال استخدام تقنيات مختلفة كالقياسات، والملاحظة المباشرة وغيرها من الأساليب (ويومان، 2011). بالإضافة إلى ذلك يعتبر الفينومينولوجيون أن الواقع الاجتماعي يعني اجتماعيًا وثقافيًا حيث يضفي كل من الباحثين والمشاركين معنًى من أجل فهم حدث من منظور فردي (Creswell، 2009؛ Guba & Lincoln، 1994).

يمكن الاستدلال على أن فلسفة البحث تتوسط العلاقة بين معرفة نفسها وعلى افتراضات مهمة حول الطريقة التي ينظر بها الباحث إلى العالم. لذلك، قد يعتمد اختيار فلسفة البحث على طبيعة أسئلة المطروحة وتوسيع النطاق الذي في إطار فلسفة البحث في هذه الدراسة هي فلسفة علمية أن البحث ذو طبيعة كيفية ونوعية. حيث تم استخدام منهجية تخصص المسح البحث وهما المنهج الكمي والنوعي. ومن الجدير بالذكر أنه في هذه الدراسة اقتصر إلى تطبيق الكل الكبير على المنهج الكمي حيث تم إلى استطلاع الآراء المنهج النوعي لتأكيد على نتائج المنهج الكمي ودعمها. وتوظيف هذا الأسلوب في إجابة على أسئلة البحث ومعالجة أهداف البحث إلى قياس تأثير الريادة التوجيهية على التميز المؤسساتي، وكذلك قياس الدور الوسيط للسياسات التدريب حول العلاقة بين الريادة التوجيهية والتميز المؤسساتي في الريادة العامة شارطة الجزيرة. وينتقل القسم الفرعي التالي إلى إطار المفاهيمي للبحث.

3.3 الإطار المفاهيمي للبحث (النموذج البحثي)

بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها استندت الدراسة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث مثل القيادة التوجيهية ممارسات تجيات التدريب والتي من المؤسسي فتم إعداد وتطوير هذا النموذج من خلال تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء. الجزء الأول يمثل المتغير المستقل (القيادة التوجيهية) وتم قياسه بناءً على بعد الأساسية والمتمثلة بـ (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، المثيرات الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) والتي سوف تعكس في المقياس القيادة التوجيهية، حيث كل بعد من أبعاد القيادة التوجيهية تم قياسه من خلال 5 عناصر وتبنوه الباحثة أن بأبعاد القيادة التوجيهية سوف تحل فقط إحصائياً معرفة مدى أهميتها وتأثيرها إلى استخدام مفهوم الدراسات السابقة وفق الدراسات السابقة على سبيل المثال دراسة (الخضر، 2019؛ العضوي، 2011؛ Alhefiti Et al., 2019؛ الزعبي، 2013؛ ضيف وعلة، 2018؛ عبد الهادي وكويد، 2020). اما الجزء الثاني من النموذج فيمثل المتغير الوسيط (استراتيجية التدريب) حيث تم قياس هذا المتغير من خلال 10 عناصر وذلك وفقا لدراسة غنيم، 2018؛ عباس، 2018) أخيراً يوضح الجزء الثالث المتغير التابع (التميز المؤسسي) حيث سيتم قياس هذا المتغير من خلال 20 عنصر تم تبنيها في بناء على دراسة ضيف وعلة، 2018؛ الخضر، 2019) لذلك 3.1 يوضح نموذج الدراسة الحالية.



شكل 3.1: نموذج البحث

3.4 تصميم البحث

تصميم البحث هو مجموعة من الإجراءات أو الخطوات التي يجب على الباحث اتباعها من أجل الإجابة على أسئلة البحث (Saunders، Saunders، Lewis & Thornhill، 2011). بمعنى آخر تعتبر أسئلة البحث ضرورية لتحديد أفضل الطرق لدراسة جزء معين من الواقع وتعتبر أيضاً نموذج البحث المناسب لأسئلة البحث (Yin، 2013؛ Bryman & Bell، 2011) وبناءً على ذلك من قبل، أكد فولر (1988) أن تصميم الدراسة يعتمد على طرح أسئلة محددة على أشخاص لديهم معرفة عن موضوع الدراسة من خلال عملية جمع البيانات التالية تسلسلياً: الحوكمة والنوع الاجتماعي. وهذا يعتمد على قياس الكميات المستهدفة من الظواهر التي يمكن قياسها من خلال أرقام. ومن ناحية أخرى يتم استخدام البحث النوعي مع الظواهر النوعية التي تنطوي على الجودة، وعادة ما تستخدم في البحث التاريخي والفلسفي (Kothari، 2004؛ Marczyk،

DeMatteo، & Festinger، 2005). لذلك تم استخدام منهج التصميم المختلط في هذا البحث وهما المنهج الكمي والنوعي. ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة تقوم إلى حد ما بتشكيل تكميلي على المنهج الكمي، ومن ثم تم إلسرك عن بعد المنهج النوعي بالتأكيد على نتائج المنهج الكمي ودعمها. وقد تم استخدام هذه الأسلوب في الإجابة على أسئلة البحث ومعالجة أهداف البحث التي يتم عبر رغم استخدام الهدف من هذه الدراسة في ضوء تلك يتم استخدام المنهج الوصفي في الطريقة الكيفية نظرًا لأن المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق الهدف من هذه الدراسة الذي يتم استخدام المنهج الأسلوب الشائع الذي وشائع في الطريقة النوعية لأن يسمح للباحث التفاعل مع المستجيبين حيث يقدم المعجمون معلومات تتعلق بأفكارهم ووجهات نظرهم وتوصياتهم.

يعد المنهج الكمي أمرًا بالغ الأهمية للتحليل والتنبؤ بالنظرية، وكذلك إيجاد المتغيرات المهمة وتطوير أسئلة البحث وافتراضات البحث واختبار المؤشرات والمقاييس المستخدمة للمتغيرات البحثية (Creswell، 2009). بينما يتم تمكين نتائج الدراسة البحثية من التنبؤ في بناء النظرية المستخدمة في الدراسة (Creswell، 1999). أما في الطريقة النوعية فإن هذا ينطوي على جمع بيانات غير الرقمية (مثل النصوص أو الفيديو أو الصور أو الملاحظات أو الآراء أو الخبرات. يمكن استخدام المنهج رؤى متعمقة حول مشكلة أو تشكيل أفكار جديدة للبحث. لذلك استخدم هذا البحث منهجًا مختلطًا لتجميع البيانات في الأسلوب النوعي لتأكيد على نتائج المنهج الكمي ودعمها.

من الشائع في المنهج الكمي أو النوعي استخدام المنهج العمري الذي يلائم البحث. في هذا المنهج، يتبع المراحل المنهجية تسلسلًا صارمًا لموضوع البحث وتتراوح افتراضات المطلوبة لفروض البيانات، ويتبع النموذج المقترح وأداة جمع البيانات، وينتهي بإعداد تقارير نتائج البحث لدى الرقام إلى بيانات أو خلاف حول افتراضات التي يتم الدعاء بها (Creswell، 2012؛ جلاسيون،

2015(. ومن خصائص البحث النوعي أنه يتصف بالمرونة في تصميم البحث، حيث تتعدد الأساليب على أن يعمل الباحث جمع البيانات الكيفية والنوعية من خلال الملاحظة والمقابلة والتي تعين الباحث داخل نفس الدراسة الواحدة على رؤية أعمق لمشكلة البحث (Creswell, 2005; Tashakkori & Teddlie, 2003).

وكان من المبرر استخدام هذه المنهجية في هذه الدراسة الحالية فيما يلي. أولاً: بالنسبة لاستخدام منهج مختلط يمكن للباحث الإلمام بالمشكلة على نحو أكمل بالأساليب المتاحة التي لا يمكن الإلمام بالمشكلة على نحو أكمل باستخدام طرق البحث النوعي أو الكمي. حيث أن في هذه الدراسة تم إلقاء الضوء على الجانب الكمي، ومن ثم تم الاستعانة بالمنهج النوعي لتأكيد على نتائج المنهج الكمي ودعمها على سبيل المثال في الدراسة الحالية قد تم تحديد الفروق بين المتغيرات باستخدام منهج البحث الكمي بالإضافة إلى ذلك تم استخدام منهج البحث النوعي من أجل تلافي الأخطاء الناتجة عن المقابلات بالإضافة إلى أن منهج البحث المختلط يتيح للباحث الموازنة بين الأساليب المتاحة والتي يمكن من خلالها الجمع بين النوعي والكمي. ثانياً: تكمن أهمية استخدام المنهج المختلط من خلال الجمع بين الطريقتين النوعية والكمية (Creswell & Plano, 2011). على سبيل المثال يتيح المنهج الكمي إمكانية الباحث بتشخيص الأخطاء الظواهر بمزيد من التفصيل. بينما يتيح من خلال إضافة المنهج النوعي يمكن للباحث التغلب على هذا القصور الخاص في المنهج الكمي بشكل أفضل. يُضاف إلى البحث تعدد الأساليب إلى البحث الكمي نظرًا لأن الأولى تعطي رصد الباحث لكشف حصر الظواهر من منظور أوسع وأعمق) مدرسالي ، 2000(. على سبيل المثال في الدراسات الحالية، إذا قام الباحث بكشف حصر الفروق بين المتغيرات وتقصر على الناحية الكيفية عن طريق الإلمام بالأساليب الكيفية. ومن غير إجراء المقابلات ومعرفة وجهات نظر القادة في مقابلة تتسم بالتدريب على التي يزل مؤسسة التي فقط سوف يعطي فقط أرقامًا إحصائية في مقابلة الفروق بالفروق بين المتغيرات. بينما في إن وجهات النظر الحاسمة والمفيدة في مقابلة بهذه الفروق قد تكون غامضة عن ما لم تكن استخدمت حصر البحث تعدد الأساليب التي تغلب على مثل هذه المعضلات

Creswell, 2008; Johnson & Christensen, 2007; Tashakkori & Teddlie, (
.)2003

أخيرًا تم استخدام تصميم بحثي متعدد الأساليب في الدراسة الحالية بسبب ندرة الدراسات الأساليب المختلطة التي أجريت على التغيرات المشاركة في الدراسة الحالية، أضف إلى ذلك وصف العديد من الباحثين بضرورة استخدام التصاميم المركبة والنوعية من أجل الحصول على رؤية أفضل للتغيرات المشاركة في الدراسات الحالية (فيتي وآخرون، 2019؛ كريمولي وتيتا، 2020؛ السرادو وأزباك، 2017). لذلك تم استخدام تصميم الدراسة الحالية بتصاميم متعددة الأساليب لملء هذه الفجوة المنهجية.

لذلك تم استخدام هذه الأساليب للإجابة على أسئلة البحث ومعالجة أهداف البحث. التي تهدف إلى تحديد العلاقة بين الإدارة التحويلية والتي تزامن مؤسسات التعليم العالي في إدارة العاملين الشاركة الجيدة بالإضافة إلى التأثير الوسيط للسلوك الجيد للتدريب. ولهذا السبب باستخدام الدراسة الحالية تصاميم بحث متعددة الأساليب والذي يتضمن سلسلة من الاستبيانات والمقابلات التشاورية من المنظمة ولذلك تعزيز النتائج بمقابلة حول التميز المؤسسي.

3.5 مجتمع وعينة الدراسة

3.5.1 مجتمع الدراسة

وفقًا لـ Sekaran and Bougie (2010؛ 2016) فإن مجتمع البحث هو المجموعة الكاملة من الأحداث أو الأشخاص أو الأشياء ذات الأهمية التي يرغب الباحث في العمل استنتاجات بشأنها. يتماشى هذا أيضًا مع تعريف Creswell (2012) حيث تم وصف المجتمع البحثي كمجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون خصائص مماثلة للمشاركة والدراسة. أي أن مجتمع الدراسة هو جميع أفراد ذات الصلة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج

الدراسات التي تكشف في هذه الدراسات تم تعريف مجتمع الباحث على أنه جميع الموظفين الإداريين في القيادات العامة لشرطة الجزيرة بتم اختيار هذه القيادات دون غيرها من القيادات ألن هذه تعتبر من قال القيادات لشرطة الجزيرة حقق التي تزال مؤسسات الدولة بناء على عدد الجوائز التي حققتها (وزارة الداخلية الماريتية، 2022). ويتمثل مجتمع هذه الدراسات في موظفي القيادة العامة لشرطة الجزيرة من أصحاب القرار الذين يطبق عليهم موضوع الدراسات من الموظفين والموظفات والبالغ عددهم 1550 موظفا وموظفة، وتتاك موزعة على جميع إدارات الرئيسية، وهي يبعها فوق الهيكل التنظيمي للقيادة العامة لشرطة الجزيرة (وزارة الداخلية الماريتية، 2022).

في الوقت نفسه الذي يبين أصحاب الباحث القائمة على المسح على التأكد من أن البيانات التي يتم جمعها من عينة الدراسة تمثل المجتمع الذي تتم دراسته (Cavana، Delahaye & Sekeran، 2001؛ Krejcie & Morgan، 1970). في هذا السياق، استخدمت العديد من الدراسات السابقة بيانات تم جمعها من عينات من المجتمع المختلفة التي تم اختيارها على قبول مجموعة أكبر من الأخرى التي اعتبار حدود الخطأ العشوائي (Cavana et al ؛2021). وفي الكثير من الدراسات السابقة التي رجعت إليه الدراسة الحالية تناولت مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة في دراسة القمة غير الربحية والتي تزال مؤسسات (Al-Ali, et al., 2018; Lasrado & Uzbeck, 2017) الطنجي، علي السالم، 2011; الظهوري، 2014; الطنجي، علي السالم، 2011; الظهوري، 2020; المهيري، 2019; آل علي، 2019).

3.5.2 عينة الدراسة

عينة الدراسات هي مجموعة جزئية مميزة ونتقاه من مجتمع الباحث فهي مميزة من حيث أن لها خصائص المجتمع، ونتقاه من حيث أن الباحث انتقاها من مجتمع الدراسات الذي هو موضوع اهتمام الباحث فضلا (2019). كما يشير مصطلح عينة الدراسة The study sample إلى تلك العينة التي يتوزع عليها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع، وهي تلك

لم مجموعة من آليات الذي يتم اختيار مهم الباحث لكون هي مصادر جمع بيانات في دراسته. ويتم اختيار عينة الدراسة وفق أساس علمية وأساليب خاص التي تناسب مع موضوع الدراسة. (درويش، 2018)

من جهة أخرى، يشمل حجم العينة، وفقاً لـ Fink (1995)، عدد وحدات المطلوب مسحها من أجل الحصول على نتائج محددة وموثوقة. لذلك، ينصح الباحث في أخذ العينات بغرض تخفيض الكمية من المجتمع الباحث وقصر الإجراءات على المجتمع كله (Sekaran & Bougie، 2010؛ 2016). ومع ذلك، أوضح (Sekaran & Bougie، 2010؛ 2016) ان اختيار العينة أمر في غاية الأهمية خاصة في الدراسات التي يكون فيها مجتمع الدراسة كبيراً جداً فضلاً عن ان اختيار عينة يمكن الباحث من تحقيق نتائج موثوقة ولكن الى فشل في الحصول على الخطأ الذي قد ينتج عن توزيع الاستبيان على المجتمع الكبير.

بالوقت الي، استخدمت هذه الدراسة قاعدة Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم عينة هذه الدراسة. حيث يشير جدول Krejcie and Morgan ان حجم العينة من الدراسة لمجتمع بحث يتكون من 1550 موظف وموظفة هو 308. وبالرغم من استخدام جدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم العينة الا ان مشكلة عدم استجابة تنشأ أثناء جمع البيانات. حيث أكد Alreck and Settle (1995) أن انخفاض حجم العينة يمكن أن يؤدي إلى حدوث خطأ. نظرا لذلك، اشار (Hair، Wolfinbarger & Ortinall، 2008) بانه من المهم تعويض الفقد حجم عينة الدراسة من اجل تقليل حدوث الأخطاء او زيادة عدد العينة بنسبة 40% بالوقت الي، 431 فردة هو العدد الإجمالي للاستبيانات التي سيتم توزيعها. الجدول 3.1 يوضح كيفية توزيع عينة الباحث.

جدول 3.1: توزيع العينة

نوع العينة	عدد العينة	النسبة
إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء	72	%16.6
الإدارة العامة للموارد البشرية/الأجور	241	%56
الإدارة العامة للموارد والخدمات المساندة/الأجور	118	%27.4
المجموع	**431**	**%100**

3.5.3 تقنية أخذ العينة

هناك طريقتان مختلفتان لاختيار العينة وهما العينات الاحتمالية والعينات غير الاحتمالية التي يترتب عليها الصحة والموثوقية ومدى العمومية لحجم العينة (Henry ، 1990). يوفر أخذ العينات الاحتمالية مصداقية وموثوقية أفضل لتقنية أخذ العينات غير الاحتمالية (Henry ، 1990). ويرجع ذلك إلى تطبيق العينات الاحتمالية عند إجراء اختبارات عشوائية فيتعرض له يتم التحقق من مكونات المجتمع بفرص غير صفري في الاختبارات. يمكن استخدام تقنية العينات الاحتمالية عندما يراد الباحثون أن تكون العينة ممثلة للمجتمع وأغراض التعميمات. من ناحية أخرى فإن أخذ العينات غير الاحتمالية هو أسلوب متحيز وغير عشوائي في أخذ العينات. هذا يعني أن كل فرد من المجتمع ليس له فرصة محددة مسبقًا أو معروفة ليتم اختياره كموضوع يمكن استخدامه عندما يكون الوقت أو العوامل الأخرى أكثر أهمية من التعميم (Sekaran & Bougie 2010 2016) ومن ثم، هناك خمسة أنواع من اختيار أخذ العينات الاحتمالية والتي تشمل؛ عينة عشوائية بسيطة؛ أخذ عينات من عينة أخذ العينات متعددة المراحل أخذ العينات الطبقية؛ وأخذ العينات العنقودية (Sekaran & Bougie، 2010؛2016 ؛ Iacobucci & Churchill، 2010؛ Henry، 1990). على جانب ذلك، هناك نوعان من أخذ العينات غير الاحتمالية وهما أخذ العينات الملائمة وأخذ العينات الهادفة (Sekaran & Bougie ، 2010 ؛ 2016 ؛ Cooper & Schindler ، 2014).

التعميم، استخدمت هذه الدراسة أخذ العينات الاحتمالية الذي يعطي فرصة متساوية لكل فرد من المجتمع المستهدف ليختار ضمن العينة (جاكسون ، 2008). على وجه الخصوص، نوع العينات الاحتمالية المستخدمة في هذه الدراسة هو أسلوب العينة العشوائية البسيطة وذلك لإعطاء فرص متساوية لجميع وحدات مجتمع الدراسة في الظهور في العينة دون تحيز لأي وحدة. (أبو النصر، 2004)، حيث تم اتباع طريقة العينة العشوائية البسيطة حال توفر شرطين (عيدات، 2004)، وهما: أن تكون جميع أفراد المجتمع معروفين، أن يكون من الممكن الاتصال بهؤلاء الأفراد بيسر وفق هذا الإجراء مع الأبحاث السابقة التي استخدمت أسلوب العينة العشوائية البسيطة اختيار العينة من مجتمع البحث بالتفصيل.

3.6 تصميم الاستبيان

يعتمد تصميم الاستبيان (ملحق رقم 2) أمرًا بالغ الأهمية في أي بحث كمي حيث لا يمكن المبالغة في التأكيد على أهمية تحقيق الأهداف الرئيسية للدراسة (Sekaran & Bougie، 2010؛ 2016). الأهم من ذلك، أن الوظيفة الأولى للاستبيان هي أن يساعد في الحصول على إجابات المستجيبين المطلوبين بشكل دقيق، عدم إتمام تصميم الاستبيان جيدًا وترتيبه بشكل منطقي يمثل خطأ أساسيًا أو تحيزه (Clark، 1989، Sekaran & Bougie، 2010؛ 2016). الأهم من ذلك، يجب التحقق من صحة محتوى الاستبيان من خلال مراجعة شاملة للأدبيات يجب أن تكون متوافقة ومتسقة مع أهداف أسئلة البحث بصرف النظر عن هذا يجب البحث عن رأي الخبراء من أجل ضمان قوة وضوح الاستبيان الذي سيتم إنتاجه وإدراته في نهاية المطاف (Hair، Black، Babin، Andersen & Tatham، 2006). من جهة أخرى ستكون جميع عناصر المتغيرات في الاستبيان مكتوبة باللغة العربية كما تم تحديدها من الأدبيات وذلك لأن هذه اللغة الأم للمستجيبين. ونظرًا لأن لجنة المناقشة ومشرفي الأطروحة يتحدثون اللغة الإنجليزية فقد تم ترجمة عناصر الاستبيان إلى اللغة الإنجليزية.

تضمنت أدوات الدراسة جزئين رئيسيين: الجزء الأول هو معلومات عامة حول المستجيبين، أما الجزء الثاني يتعلق بالمتغيرات الخاصة بالدراسة وتستخدم هذه الدراسة مقياس من خمس نقاط وهو مقياس ليكرت فهو يعتبر مقياس أيضا يستخدم بشكل محدد لدرجات الخمسة التي يتدرج من الموافق للمطلق إلى الموافقة التامة (Sekaran, 2016). وهذا المقياس له مزايا أنه سهل البناء والإدارة والتسجيل. يوعد النتهاء من الاستبيان يتم حساب لكل عنصر على حدة لإنشاء درجة لمجموعة من العناصر باستخدام البرامج الإحصائية. وتتمثل مزايا استخدام مقياس ليكرت لقياس المتغيرات المتعلقة في أنه يوفر خصائص الردود لتسهيل بيان محدد يمكن بعد ذلك تلخيصها للحصول على نتائج مرغوبة تتماشى مع الهدف الدراسة.

للمزيد من التوضيح فإن الاستبيان الذي تم استخدامه في هذه الدراسة يتكون من أربعة أقسام. يتكون **القسم الأول** من البيانات الشخصية لعينة البحث وهو عبارة عن (6) فقرات هي: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، واسم إدارة التابع لها. **القسم الثاني** يشمل أبعاد القيادة التحويلية والتي سوف يتم قياسها من خلال القيادة التحويلية وتتضمن خمس قبعات رئيسية هي: التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي وذلك بواقع (5) فقرات لكل بعد، وتم الاستعانة بدراسة (الخضر، 2019؛ العنزي، 2011; Alhefiti Et al., 2019؛ الزعبي، 2013; ضيف وغنة، 2018; عبد الباقي وكويد، 2020). وبذلك إجمالي عدد الفقرات الفرعية لقسم الثاني (25)

القسم الثالث يتناول استراتيجية التدريب وهو المتغير الوسيط حيث بلغ عدد الفقرات (10) وتم الاستعانة بدراسة (غنيم، 2018; عباس 2018). وأخيراً **القسم الرابع** يتناول التميز المؤسسي وهي المتغير التابع، من خلال 20 سؤال وتم الاستعانة بدراسة صباحي (الخضر، 2019)؛

3.7 قياس متغيرات الدراسة وتوصيفاتها

القسم الحالي يناقش التوصيفات الإجرائية والمقاييس المستخدمة لكل متغير من متغيرات البحث، والتي تم تبنيها من الدراسات السابقة ذات الصلة بهذه المتغيرات.

3.7.1 مقاييس القيادة التحويلية

القيادة التحويلية متغير هام من أكثر النماذج القيادية تقدماً مدعم على أساس وبما يمكن من خلال تحديد المرحلة وسلوكها، ولهذا كان لابد من اهتمام الباحثين بأبعاد القيادة التحويلية كبيراً، على الرغم من وجود اختلاف بين مفهوم التحديد هذه الأبعاد التي تألف منها القيادة التحويلية، إلا أن الكثير منهم اتفقوا على أن القيادة التحويلية خمسة أبعاد أساسية تتمثل بـ (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز، الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي)، وبالتالي يتم القيادة التحويلية باستخدام الأبعاد التي يتم ذكرها (Bass, 1997). وتنوه الباحثة أن بأبعاد القيادة التحويلية سوف تحاول فقط إحصائياً معرفة مدى أهميتها وتأثيرها إلى استخدامها في الدراسات المستقبلية.

3.7.1.1 التأثير المثالي

يقصد بالأساليب والوسائل التي يستخدمها القائد لتأثير في سلوكيات الآخرين في القائد التحويلي يمتلك قدرات تفوق التأثير على المرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يقتدى به، يحقق القيم التالية تلهم المرؤوسين وتفرض على العمل، مما يجعلهم على احترامهم وثقتهم واعجابهم بشخصه في عمل المرؤوسون على مشاركة القائد مهام الغامدي، 2020)، إلى جانب ذلك يقوم القائد بغرس الثقة في نفوس الأعمال وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية ونشر الإحساس بالرسالة المنظمة وفق الأهداف الدراسة تشكل تفاعل تم استخدام عناصر القياس تأخذ القياس التأثير المثالي على استراتيجية التدريب لدى القيادة العامة شرطة الجزيرة، وتم اعتماد جميع هذه العناصر تم تبنيها كما فيها من الدراسات السابقة (الغامس، 2019؛ السيد & الفدال، 2022؛ عبد الباقي &

كويد، 2020؛ بوطفة، 2016؛ الخضر، 2019؛ الشريدي، ضيان، 2018). الجدول 3.2 يوضح هذه العناصر.

جدول 3.2: التفكير المثالي

البعد	العناصر	المصادر
التفكير المثالي	يدرك مستوى عالي من السلوك الأخلاقي	الغمس، 2019؛ السيد & الفندال، 2022؛ عبد الباقي & كويد، 2020؛ بوطفة، 2016؛ الخضر، 2019؛ الشريدي، ضيان، 2018)
	يتصرف مدير المدرسة كنموذج يحتذى به على العاملون لمحاكاته	
	يمتلك مدير المدرسة القدرة على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة	
	يمتلك مدير المدرسة القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل	
	يعمل المدير على الاهتمام برغبات وحاجات العاملين	

3.7.1.2 التفكير الإلهامي

يركز هذا البعد على تصاعد الأفكار التي تثير روح العمل الجماعي وتجعل من الحركة جهود مرؤوسين يتمتعون بالتحفيز والثقة من الخطة تشاركية مع رؤساء يتغير أسلوب وطرق القيادة والنظر إلى الأزواج القيادة (Siar، 2014). يشير التفكير الإلهامي الموظفين على السلوك المتعلم مع تعزيز التكرار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والثناء لحصولهم على أفكار جديدة ويعتمد على حل المشكلات بالتفاؤل والتأكيد على استخدام الأفكار المنطقية قبل القدرة على أية ممارسة أو تصرف (بوطفة، 2016). وبحساب أهداف والرؤية وتحقيقها تم استخدام عناصر قوية لمختلف قوى استثمار الدافع الإلهامي على استراتيجية التدريب بل دعا القيادة العامة لشارات الطفولة ، وجميع هذه البنود تم اعتمادها من دراسات السابقة مثل (الغمس ، 2019؛ السيد والفندال، 2022، عبد الباقي وكويد، 2020؛ بوطفاة، 2016؛ الخضر، 2019، الشريدي وضيان، 2018). الجدول 3.3 أدناه يوضح عناصر هذا البعد.

جدول 3.3: *التفويض الإلهامي*

البعد	العناصر	المصادر
	يحث المدير العام العاملين على العمل بروح الفريق.	(الغامس، 2019؛ السيد & الفندال، 2022؛ عبد الباقي & كويد، 2020؛ بوطفة، 2016؛ الخضر، 2019؛ الشريدي، ضيان، 2018)
	يهتم المدير بتفجير الطاقات العاملين من أجل تحقيق أهداف القيادة.	
	يهتم المدير بتفجير الطاقات العاملين من أجل تحقيق أهداف القيادة.	
	يقوم المدير بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	
	يتمتع المدير بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود القيادة.	

3.7.1.3 الاستشارة الفكرية

وفق الهدف يعتبر الفرد القائد التحويلي بطريقة تجعل من حركة جهود مرؤوسيه كيانا موحدين ومتكاملين وذلك من خلال تشجيعهم على تغيير أسلوب التفكير بطرق جديدة والنظر إلى المشاكل بزوايا عديدة، هكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة لمرؤوسيه للحصول على أفكار جديدة وبعد عن حل المشكلات مع تبني إطار فكري للقائد بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام الفكر المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف (بوطفة، 2016). بحسب أهداف الدراسة ترمي كلها إلى تمكين استخدام عناصر القيادة الملهمة لقياس أثر الإثارة الفكرية على استراتيجية التدريب لدى القيادة العامة الشرطة الجزيرة ، وقد تم اعتماد كل هذه البنود من دراسات سابقة مثل (الغامس، 2019؛ السيد & الفندال ، 2022؛ عبد الباقي & كويد، 2020؛ بوطفة، 2016؛ الخضر، 2019؛ الشريدي، ضيان، 2018). الجدول 3.4 يوضح هذه العناصر.

جدول 3.4: *الاستشارة القيادية*

البعد	العناصر	المصادر
الاستشارة القيادية	يعطي المدير رؤيته عما يجب عمله ويشرك الموظفين العاملين.	الغامس، 2019؛ السيد & المندال طعة، 2022؛ حياة بلعباقي & كويد، 2020؛ بوطفة، 2016؛ صياحي، 2019؛ رشيدي، ضيان، 2018
	يصف المشكلات ويتواجد القيادة على أنها عوقات يمكن حلها.	
	يقوم المدير بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار.	
	يعمل المدير على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشكلات ويتواجد القيادة.	
	يقف المدير الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	

3.7.1.4 الاعتبارات الفردية

إن حرص القادة على مرؤوسيهم الإداري وإدراك الفروق الفردية بين مرؤوسيهم يدفعهم إلى التعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة حيث تلفت إلى احتياجات موظفيهم التي تتميز بالخصوصية. من خلال بناء الثقة ومعرفة نقاط القوة لدى الموظفين فإن القادة يحفزهم على أداء الدور المطلوب إليهم بشكل أفضل (Almightya، 2017) وبحساب أهداف الدراسة والمشكلة تم استخدام عناصر مقياس مختلف للتأثير الاعتبارات الفردية على استراتيجيات تدريب بل دى القيادة العامة الشارقة جيرة ، وجميع هذه البنود تم اعتمادها من دراسات السابقة الغامس ، 2019 ؛ السيد والمندل، 2022 ؛ عبد الهادى وكويد ، 2020 ؛ بوطفة ، 2016 ؛ الخضار ، 2019 ؛ الرشيدي وضيان ، 2018). يوضح الجدول 3.4 أدناه هذه العناصر.

جدول 3.5: *العبارات الفرعية*

البعد	العناصر	المصادر
التعبارات الفرعية	يفوض المدير وسائل التصال الفعال مع جميع العاملين في القيادة.	الغمس، 2019؛ السيد & المندال طعة، 2022؛ حياة عبد الباقي & كويد، 2020؛ بوطفة، 2016؛ صياحي، 2019؛ رشيدي، ضيان، 2018
	يقوم المدير كبار اتخاذ قرارات من فوضهم من العاملين.	
	يدي لقام خاص بالعاملين الذين الي حظون بالقبول من زملائهم.	
	يعزّز المدير العاملين عن تقديرهم عندما ينجزون عمال جيدا.	
	يعطي المدير التباشخصي للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	

3.7.1.5 التمكين

تقوم فكرة التمكين على إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة لتقرير الأعلى تخاذ القرارات وتشاركهم في المسائل التي تتعلق بعملهم في ضوء الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة الذي في الصفوف الأمامية وخاصة القرارات التشغيلية من هاب فتمكينهم من السيطرة بشكل أوسع بمشاركة العمال ومشاركتهم واحتياجاتهم. وفقا لأهداف الدراسة وما تم تطبيقه استخدام عناصر قياس تمكين الأساسية التي تعكس مدى القيادة العامة الشارطة لجيرة تم اعتمادكل هذه البنود من دراسات سابقة (الغمس، 2019؛ السيد & المندال، 2022؛ عبد الباقي & كويد، 2020؛ بوطفة، 2016؛ الخضر، 2019). الجدول 3.6 يوضح هذه العناصر.

جدول 3.6: التمكين

المصادر	العناصر	البعد
الغمس، 2019؛ السيد &الفدال طعة، 2022؛ حياة عيد باقي&كويد، 2020؛ بوطفة، 2016؛ صياحي، 2019	يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية.	التمكين
تتوفر لي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي		
يفوض المدير بعض من صلاحياته للعاملين على أساس علمية.		
تتوفر لي فرص في اتخاذ أي إجراء يعيق من جودة عملي في عملي.		
أساهم دور أساسي في إجراء التغيرات التي تهدف إلى تطوير القيادة.		

3.7.2 في الاستراتيجية التدريب

كما ذكرنا سابقا بان هذا التمكين يراسة خدمة في هذا الدراسة لكتمكين روسيط، سوف التي تعرف استراتيجية التدريب بانها مجموعة من الأنشطة التي تهدف التي تصاغ في مجموعة من الممارسات التي تعتمد على تدريب المورد البشري التي الشركة لخلق طريقة التي من خلال تحقيق رأس المال بشري يسهم في تحقيق الأهداف إلى استراتيجية تنظم من العيد، 2019). وبناء على ذلك فان هذا التمكين يقيس مدى مستوى تقمص القيادة العامة الشارطة في تجربة استراتيجية التدريب ومستوى التزام المنفذين بأبعاد وفق الأهداف والدراسة وكذلك تفعل تقدم استخدام عناصر في مختلف قياس استراتيجية التدريب، جميع هذه العناصر ارتبطت بها توظيفها من الدراسات السابقة (غيم، 2018؛ وعباس، 2018؛ خلة، 2021). الجدول 3.6 يوضح هذه العناصر.

جدول 3.7: *استراتيجية التدريب*

البعد	العناصر	المصادر
استراتيجية التدريب كمتغير وسيط	تتوفر لدى شرطة الجزيرة معلومات على مستوى الأداء الحالي للعاملين.	رغيم، 2018؛ وعباس، 2018؛ حار، 2021
	تؤمن شرطة الجزيرة أن التدريب أفضل وسيلة إلى اكتساب المهارات العملية.	
	تعتبر شرطة الجزيرة أهمية كبيرة لتعزيز 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.	
	يهدف محتوى البرامج التدريبية إلى مساعدة العاملين في القيادة العامة للشرطة على تحقيق التميز.	
	يتم تقييم محتوى البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل.	
	تشتمل البرامج التدريبية على عدد من المهارات والمعارف التطبيقية اللازمة لتحقيق التميز في الأداء.	
	يتم التحقق من محتوى البرامج التدريبية الخاصة قبل البدء بالتطبيق بشكل مستمر.	
	يقوم محتوى البرامج التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة.	
	ترتبط موضوعات البرامج التدريبية باحتياجات المتدربين من التميز المؤسسي.	
	من السهل الرجوع إلى المادة التدريبية في أي وقت يحتاجها الموظف.	

Universiti Utara Malaysia

3.7.3 التميز المؤسسي

تسعى جميع المنظمات على اختلافها إلى الوصول إلى التميز المؤسسي فهو يعبر عن قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال اقتناص الفرص، وكذلك تجنب المخاطر والتهديدات وصولاً إلى التفوق والمنافسة لمبادئ الكفاءة، وذلك من خلال العمليات التخطيط المدروسة والمبنية على منهجية علمية دقيقة، مما يتطلب من الإدارات العمل من أجل تنظيم السيادة من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة لتواكب مستوى الأداء في مؤسساتهم لكي تتحقق التميز التنظيمي وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد والعناصر التي يشملها هذا التغيير. وفق أهداف الدراسة وتماشياً مع ما تم استخدام العناصر في استخبارات قياس التميز المؤسسي، جميع هذه

العناصر تم تبنيها وتكييفها من الدراسات السابقة (الغمس، 2019؛ السيد & طعمة، 2022؛ عبد الباقي & كويد، 2020؛ بوطفة، 2016؛ الخضر، 2019). الجدول 3.8 يوضح هذه العناصر.

جدول 3.8: *استبيان التميز*

البعد	العناصر	المصادر
التميز المؤسسي	يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة.	الغمس، 2019؛ السيد & الفدال طعمة، 2022؛ عبد الباقي & كويد، 2020؛ بوطفة، 2016؛ الخضر، 2019
	يتمتع العاملون داخل المؤسسة بقدرة كبيرة على التركيز على الأهداف والغايات.	
	يقبل العاملون في المؤسسة التحديات ويتفهمون الأدوار الموكلة إليهم.	
	يتعاون العاملون مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة.	
	يتمتع العاملون في المؤسسة بقابلية عالية لإيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة.	
	المهمات التنظيمية يشترك النظم والسلسبيل عن العشوائية.	
	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة (المرونة).	
	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف.	
	التصاف في المؤسسة يقتفي الخير من أي انبعاث السلالم مرمي.	
	تتمتع شبكة الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل فريق.	
	تمتلك المؤسسة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.	
	تنسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.	
	تنطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشاكل التي تواجه المؤسسة.	
	تتوفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.	
	تترك زال الخطط بعيدة المدى على توجيه كافة الموارد إلى رضاء العميل.	
	تعمل المؤسسة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما تنتجه المنافسون.	
	هناك شعور بالتمام المؤسسة تشكل بدال من الوحدة التي أعمل فيها.	
	يتلقى الأفراد تعليمات على الخرام التنقل بين إدارة العالي والعمال.	
	تتمتع المؤسسة بقدرات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.	
	تتمتع المؤسسة بالتأثير على العاملين لتمشي سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة.	

3.8 مصادر جمع المعلومات

تم الاعتماد على نوعين من المصادر الأساسية لجمع المعلومات:

المصدر الأول: تعتمد هذه الدراسة على المصادر الأولية في البداية حيث تم جمع البيانات والمعلومات حول استراتيجية التدريب المتمركز على العاملين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في الهيئة العامة بشرطة الجزيرة.

المصدر الثاني: تتمثل في البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسات السابقة التي تمكن الباحث الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية في إدارة الأعمال وإدارة الأعمال من الكتب والدوريات والمجلات والأبحاث والرسائل الأكاديمية إلى جانب التقارير والأبحاث والدوريات المتصلة بالقيادة العامة للشرطة الجزيرة والمراسيم التي تتعلق بالقيادة التحويلية واستراتيجية التدريب وأثرها على التميز المؤسسي.

3.9 الدراسات التجريبية

من أجل ضمان وضوح السلبيات توجب أثناء غرات، خضع السلبيان التجارب جريبي باستخدام البيانات التي يتم جمعها من نفس المجموعة المستهدفة من الدراسات التحقق من صحة وموثوقية الأداة (Bryman & Bell، 2011). للوقوف على صحة الدراسات التجريبية فإن العينة الموصى بها للدراسات التجريبية هي 10٪ من العينة المستهدفة للدراسة الميدانية (Teijlingen & Hundley، 2001؛ Connelly، 2008؛ De Vaus، 2013). ومن الناحية أخرى أوصى الباحثون Kraemer et al)2006(بأن يتراوح بين 10 و 30 مشاركًا للتجربة.

وبالتالي يتم إجراء دراسة تجريبية لفحص مدى توافق الأسئلة ومستوى فهم المستجيبين للسلبيان. وفقًا لكوبر وشندلر)2006 ، ص 91(التي تؤكد أن الدراسات التجريبية تعد من دراسات السلبيات الاستطلاعية التي تستخدم لاختبار المستجيبين لتحديد توقعات الأسئلة المعقدة أو المربكة أو المستبعدة" بتم استخدام أخذ العينات الملائمة في اختيار العينة في الدراسات التجريبية. أخذ العينات الملائمة هو طريقة أخذ العينات التي يتم فيها على جمع البيانات من فئة الأفراد المجتمع الذين هم متاحون

بشكل مستقل من المشاركين في الدراسة. وبناءً على توصيات الخبراء تم إجراء التغييرات التالية؛ مثل مراجعة الأسئلة لتكون أكثر وضوحاً، وإضافة أسئلة أخرى بالمقياس الثنائي (نعم/لا) (Kusmaryani وآخرون ، 2004). وتم طلب رأي الخبراء على قابلية الأسئلة للفهم وكذلك الأسئلة لتكون متماشية مع الغرض من هذه الإجراءات لتجنب مخاطر الغش والتلاعب في البحث من أي أوجه قصور أو خلل الدراسات التجريبية (De Vaus، 2013).

ففي الدراسة التجريبية تم اختبار كل من الصلاحية والموثوقية حيث تعرف الصلاحية على أنها قياة الأداة المستخدمة في الحصول على البيانات التي تعرف الموثوقية على أنها اتساق البيانات (Ulwiyah وآخرون)2006(أعرب عن رأيه أن الدراسات التي تتطلب أن تظهر البيانات على صحة الأدوات المستخدمة وموثوقية البيانات المجمعة.

3.9.1 إجراءات الصدق والثبات

يعرف صدق الاستبانة على أنه أن تكون قادرة على قياس ما أعدت لقياسه (ربيع، 2007)، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها وفهمها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة من كل من يستخدمها (صفدي،2008)، والغرض من اجراءات الصدق والثبات للدراسة هو التأكد في أداة جمع البيانات، ومدى صلاحيتها في جمع البيانات المطلوبة، ومدى ملائمة استخدامها لتحقيق أهداف البحث (بلال نصر، 2004). وبناء على ذلك فتم تقديم شكل أولي على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة إبداء ملاحظاتهم حول مدى وضوح صياغة العبارات، ومدى انتماء الجزء الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية تغطية كل جزء من أجزاء الاستبانة تم الرجوع إلى خمسة خبراء تم اختيارهم إبداء ملاحظاتهم وكانوا يعملون في أقسام الجامعات الإماراتية بالإضافة إلى ذلك، كان اثنان من الخبراء يعملان في إدارة العام في دولة الإمارات.

يتم تحديد الموثوقية (ثبات أداة الدراسة) لتحقق من الاتساق الداخلي و/أو استقرار أداة الاستخدامة. والجدير بالذكر أن الموثوقية مرتبطة بالدرجة التي ينتج عن المقياس نتائج موثوقة إذا تكررت الدراسة في ظروف مختلفة في ضوء ذلك، يتم إلقاء اختبار الموثوقية من خلال تحديد مدى القبول لنموذج القياس، والذي يجب أن يكون ممكنًا من خلال تحديد العلاقة بين الدرجات المتكسبة من مختلف الاستجابات للمقياس. وبالتالي، إذا كان تالعلاقة في اختبار الموثوقية عالية وكان المقياس يعطي نتائج ثابتة فهذا يعني أن العناصر موثوقة (Gliem & Gliem، 2003). على نفس المنوال، يعرب الك وآخرون. (2014) عرّف الموثوقية بأنها "تقييم مستوى الاتساق بين القياسات المتعددة للبناء" بواسطة التالي يتم إجراء اختبار موثوقية لأدوات تحديات الاتساق العناصر للاستخدامة المقياس البناء. وفي سياق مفهوم فإن موثوقية أداة الدراسة تعني أنه عند استخدام شكل متكرر سيظهر المقياس نفس النتائج بواسطة التالي، وبهدف ضمان الاتساق أدوات المقياس، تستخدم هذا البحث طريقة معامل ألفا كرونباخ على النحو الموصى به من قبل Sekaran and Bougie (2010).

إن مقياس كرونباخ ألفا اختبار مقياس الموثوقية يمثل القدرة على تحقيق نتيجة جيدة بين عبر مقياس كرونباخ ألفا الطريقة الأكثر شيوعًا اختبار الموثوقية قبل تطبيقه على العينة الرئيسية لبحث العلوم الاجتماعية (Hair، Black et al.، 2014). علاوة على ذلك، أوضح تافاكول وديني ك (2011) أن معامل كرونباخ ألفا يمكن أن يحدد موثوقية مقياس التحليل العناصر للتحقق بين العناصر. حيث إذا أظهر المقياس ارتفاع المستوى فيكرونباخ ألفا فهذا يعني أن النتيجة يمكن الاعتماد عليها. أبرز Tavakol and Dennick (2011) أن درجات المعامل بين 0.5 و 0.6 تعتبر ضعيفة، والدرجات بين 0.6 و 0.7 تعتبر معقولة، والدرجات بين 0.7 و 0.8 تعتبر جيدة جدًا، والدرجات بين 0.8 و 0.9 تعتبر ممتازة يعتبر نطاق معامل ألفا الذي يساوي أو يزيد عن 0.9 مرضيًا للغاية. يقدم جورج والري (2003) قاعدة عامة لتقييم الاتساق الداخلي لأداة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول 3.9: *خصائص الاتساق الداخلي (Hair، 2014)*

الاتساق الداخلي	قيمة الثبات ألفا
ممتاز	>.90
جيد جداً	>.80
جيد	>.70
مقبول	>.60
ضعيف	>.50
غير مقبول	<.50

يوضح الجدول 3.10 صلاحية المقياس الذي تم تطبيقه بحساب ملاحظات 5 خبراء أكاديميين وإداريين.

الجدول 3.10: *حساب صحة الأداة وفقاً لإجابات الخبراء*

1st Order Construct	Item	Totally Suitable (5)	Suitable (4)	Moderate (3)	Unsuitable (2)	Totally Unsuitable (1)	Validity %
التأثير المثالي (PE)	PE1	4	1				96%
	PE2	4	1				96%
	PE3	3	1	1			88%
	PE4	4	1				96%
	PE5	4	1				96%
الحافز الإلهامي (IM)	IM1	4	1				96%
	IM2	3	1	1			88%
	IM3	3	2				92%
	IM4	3	2				92%
	IM5	3	2				92%
الإثارة الفكرية (IA)	IA1	3	1	1			88%
	IA2	4	1				96%
	IA3	4	1				96%
	IA4	3	1		1		84%
	IA5	4	1				96%
الاعتبارات الفردية (IC)	IC1	3	1	1			88%
	IC2	4	1				96%
	IC3	3	1	1			88%
	IC4	3	2				92%
	IC5	4	1				96%
التمكين (EM)	EM1	5	0				100%
	EM2	3	1	1			88%
	EM3	3	2				92%
	EM4	4	1				96%
	EM5	3	2				92%
الإستراتيجية التدريب (T)	T1	4	1				96%
	T2	2	2		1		80%
	T3	3	1	1			88%

Universiti Utara Malaysia

	T4	4			1		88%
	T5	4	1				96%
	T6	3	2				92%
	T7	4	1				96%
	T8	3	2				92%
	T9	3	1		1		84%
	T10	3	1	1			88%
التميز المؤسسي (IE)	IE1	3	2				92%
	IE2	4	1				96%
	IE3	2	1	2			80%
	IE4	4	1				96%
	IE5	3	2				92%
	IE6	3	2				92%
	IE7	3	1	1			88%
	IE8	2	2		1		80%
	IE9	3	2				92%
	IE10	4	1				96%
	IE11	3	2				92%
	IE12	3	2				92%
	IE13	4			1		88%
	IE14	4	1				96%
	IE15	4			1		88%
	IE16	3	2				92%
	IE17	3	2				92%
	IE18	4	1				96%
	IE19	3	1		1		84%
	IE20	3	1		1		84%
						Total	**91%**

Universiti Utara Malaysia

مثال: حساب النسبة المئوية لصحة السؤال الأول

$$V_1 = \frac{(4\times5)+(1\times4)}{5\times5} = \frac{24}{25} = 96\%$$

حساب النسبة المئوية لصحة الأسئلة في الاستبيان

$$V_{Total} = \frac{\sum_{1}^{55} V_i}{55} = 91\%$$

كما هو موضح في الجدول 3.10 فإن صحة الاستبيان من الموضوعات الإجمالية من خبراء وأكاديميين الخمسة كانت 91٪ والتي يمكن اعتبارها نتيجة مرضية.

بالإضافة إلى الفقرات التي أدلى بها الخبراء أثناء المسح تم دعوة 30 متجيبًا

مقدمًا في هذه الدراسة التجريبية للسماح بتشغيل إجراءات الاختبار الإحصائي المناسبة من أجل

فحص موثوقية المقاييس التي يتم جمعها بالمبالغ المستجيبين فيما يتعلق بالغرض من هذا البحث وكذلك

على دراية بمتغيرات البحث. وتتطابق مع المعاملات الأخرى التي تقيم موثوقية المقاييس والمقاييس. وفقًا

لشورشل (1979) يجب أن تكون الموثوقية هي المقياس الأول لتقييم جودة الأداة بشكل عام حد

أدنى لقيم قبول ألفا الكرونباخ هو 0.60 إلى 0.70 (بير ، أندرسون وستام وويليام ، 1998).

يمثل الجدول 3.11 نتائج اختبارات الموثوقية بناءً على الفقرات الواردة من 30 متجيباً

لدراسة تجريبية.

الجدول 3.11: *نتائج اختبارات الموثوقية بناءً على فقرات 30 متجيباً لدراسة تجريبية*

2nd Order Construct	1st Order Construct	Items Number (55)	Internal Reliability (Cronbach Alpha)
القيادة التحويلية (TL)	التأثير المثالي (PE)	5	0.885
	الحافز الإلهامي (IM)	5	0.848
	الإثارة الفكرية (IA)	5	0.820
	الاعتبارات الفردية (IC)	5	0.803
	التمكين (EM)	5	0.795
	التدريب التوجيهي (T)	10	0.875
	التميز المؤسسي (IE)	20	0.959

بالنسبة لهذا البحث تراوحت موثوقية التوابع من 0.795 إلى 0.959 والتي كانت جميعها

أعلى من 0.7 القاطع (Hair، Bush، Ortinau، 2003). بعد اختبار الموثوقية تم إجراء تحليل

عامل التأكيدي (CFA) لاختبار الصلاحية التقاربية والتمييزية. ومع ذلك يمكن تقييم CFA عليًا

ليتم إجراؤه في الدراسة التجريبية نظرًا لصغر حجم العينة (30 فقط). لذلك تم إجراء تقييم فحص

حموالت العامل بعد جمع البيانات الميدانية. علاوة على ذلك تم إجراء الموثوقية الداخلية لا Cronbach alpha مرة أخرى بعد جمع البيانات الميدانية.

تم تصميم هذا الاستبيان الكامل باللغة الإنجليزية، وأن الباحث في هذه الدراسة يكون من الجنسين وأن جميع المبحوثين العربي قد تم ترجمة الاستبيان إلى اللغة العربية ومن ثم تم ترجمة الترجمة العكسية (من العربية إلى الإنجليزية) للتأكد من دقة الترجمة الأصلية (بريسلين، 1970). أولاً قام اثنان من الأكاديميين الحاصلين على درجة الدكتوراه في الدراسات الإدارية بترجمة النسخة الإنجليزية من الاستبيان إلى النسخة العربية وإعادة ترجمة النسخة العربية إلى النسخة الإنجليزية. ثانياً تم مقارنة الترجمات عن طريق الترجمة العكسية (الترجمة القانونية) للتحقق من حقيقة أن كلا الترجمتين التزالت الحفاظ على المعنى الأساسي طوال القصيرة المفهومة والتكافؤ. بالنظر إلى الترجمة فقد تم إجراء تعديل طفيف لتجنب المصطلحات الغامضة في اللغة العربية.

3.10 أدوات التحليل

اعتمدت الدراسة على كل من برنامج SPSS وبرنامج PLS-SEM، حيث استخدمت هذه الدراسة الأولى حزمة إلى حصلت الأولى لعلوم الاجتماعية (SPSS) التحليل لمرحلة البكرة لكتريز البيانات وفحصها وتنظيفها من خلال اختبار التحيز في عدم الاستجابة لكتشاف الفواسد البدال القيمة المفقودة، واختبار القيم المتطرفة ومعالجتها التحليل الكراري والوصف الاف ومؤشرات الاختبار التجريبي في حين تم استخدام PLS-SEM لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات. حيث تعد طريقة (SEM) واحدة من أهم مكونات التحليل إلى حصلت الأولى التي طريق يتم عدد المتغيرات. وتم استخدام هذه الطريقة من قبل العديد من الباحثين مختلف المجالات التي تتصل والتي تسوا يق (Anderson & Gerbing, 1988) وفي الواقع يمكن النظر إلى (SEM) على أنه إجراء إحصائي يتخذ طريقة تأكيدية (أي اختبار الفرض الي التحليل النظري الكلي لظاهرة معينة (Byrne, 2013). وعادة،

يمكن النظر إلى (SEM) كنظرية تكشف الاختلاف عن النظريات التي تأسس البيانات "التي يتوفر الملاحظات حول متغيرات متعددة.

وفق الأساليب التي أشارت إلى أن نمذجة PLS-SEM أكثر برامج التحليل الإحصائية ملائمة لتقدير العلاقات بين النماذج التي تتضمن متغيرات كامنة في وقت واحد، أي العلاقة بين المتغيرات الكامنة ونموذج القياس بمعنى آخر العلاقة بين المؤشرات والبناء (Chin، Marcolin، Newstead & ،1996؛ Duarte & Roposo، 2010؛ Gerlach، Kowalski، 1979؛ Lohmoller، 1989). بالإضافة إلى ذلك يسمح PLS-SEM باختبار تحليل العلاقة بين النماذج بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الكامنة والمتغيرات الكامنة الخارجية في نفس الوقت (Gefen, Straub & Boudreau, 2000; Hayes, 2013). ومع ذلك، هناك خطوتان في تحليل PLS SEM: أولاً اختبار نموذج القياس واختبار النموذج الهيكلي. وبالتالي، يتم تقييم نموذج القياس أولاً على أساس سبع أساليب لكل معيار لاختبار النموذج الهيكلي وهو اختبار الفرضيات. يتضمن اختبار نموذج القياس اختبار الموثوقية وحساب الثبات الأحمال الخارجية واختبار الصلاحية. وبمجرد إجراء تقييمات نموذج خارجي موثوق وصالح يمكن إجراء اختبار نموذج المسار الداخلي. لمعيار الضرورية لهذا التقييم هو معامل التحديد (R2) للمتغيرات الكامنة الداخلية، وحساب حجم التأثير (f2) والأهمية التنبؤية (Q2).

نماذج المسار هي مخططات تستخدم لعرض المتغيرات والعلاقات المفترضة التي تم اختبارها. وعادة ما تستخدم نماذج المعادلة الهيكلية (SEM) (Hair et al. 2014). يتم تمثيل المتغيرات (أي المتغيرات الكامنة في نماذج المسار الانعكاسي أو أشكال الإيضاح الأولية يتم تمثيلها بمؤشرات أو العناصر) أي المتغيرات الواضحة (على البيانات الأولية) مقاس القياس المتغيرات الوكيلة لممثلة لكمستطلعي النفسي نماذج المسار الهاشاعر وآخرون، 2014). جادل هؤلاء العلماء أيضًا بأن أسماء

تمثل العلاقات بين المتغيرات الكامنة، وكذلك بين المتغيرات والمؤشرات وتكون هذه الأسهم دائمًا ذات رأس واحد في (PLS-SEM) والتي تشير إلى العلاقات التجريبية.

11.2 الاختبارات

كان الهدف الرئيسي من وضع هذا البحث الحالي هو تطوير نموذج للكمي ودعمه واستكشاف وجهات نظر القيادة في مواقع التي يزاول مؤسساتهم فيها القيادة العامة الشرطة جديرة من خلال إستراتيجية التدريب لكي تكون قيادة هذا الهدف متماسك لاستخدام عينات هادفة من المجتمع الإحصائية التي يتم اختيارها بعينة نوعية لهذه الدراسة على النحو الذي تقترحه (Creswell, 2002).

تتضمن المرحلة الأولى من الاختبار القياس العوامل التي تؤثر على الكمي يزاول مؤسساتهم في القيادة العامة الشرطة جديرة (انظر الجدول 1.1). وفقًا لـ Leedy and Ormrod (2010)، يمكن أن تساهم الأسئلة عن قدر كبير من المعلومات في الاستكشافات التي يمكن أن تعمق حول القصور في الحصول على الجوائز. أدرج الفرمان (1993) وفي Leedy and Ormrod (2010، العديد من الأسئلة التي قد تطرحها المحاور حول ما يعتقد الناس أنها جبال قيادة هو ما يعتقد الناس أن الانخراط في سلوك معين أمر مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه يتضمن الخطوة الأولى أسئلة تشمل وجهات نظر الناس حول النتائج لسلوك التحالية المماثلة ومعايير السلوكيات والأسباب والعوائق.

يمكن للباحث اختيار من بين مجموعة متنوعة من المقابلات. يجب أن يوجد في الثقافة أنواع رئيسية من المقابلات: 1) المقابلات المنظمة 2) المقابلات غير المنظمة 3) المقابلات شبه المنظمة في الدراسات الحالية تم استخدام المقابلات شبه المنظمة لجمع البيانات النوعية. ولكن أن هذا النوع من المقابلات يتم تحديد أسئلة الرئيسية أو عن الموضوعات الرئيسية قبل بدء المقابلة ولكن هناك إمكانية طرح أسئلة أخرى غير الأسئلة الثابتة اعتمادًا على إجابات المشاركين

الذي يتم تطبيقه (Kajornboon, 2005). ومن أبرز أساليب استخدام المقابلات الشبه منظمة عندما يحتاج الباحث إلى درجة معينة من الاتساق. ومن الجدير بالذكر أن طريقة جمع البيانات هي سيناريو المحاور والمُحاور بالمشاركة في الخطاب الرسمي والتبادلات. حيث تتطلب الفعل إعداد قائمة بالأسئلة لضمان إطار نطاق مجال البحث، وبالتالي يكون للباحث حرية أو رأي في مجال البحث بأثناء التبادلات (Harris & Brown, 2010). وأضرب الغض النظر هذا النوع من طرق جمع البيانات من قبل الغاية للباحثين نظرًا لتحقيق أهميتها بالنسبة للكل عامة المجتمع يزيد الحظات للباحث؛ لأنه يمكن للباحث الحصول على رؤية عميقة لموضوع البحث (Harris & Brown, 2010).

بعد ذلك تم إجراء المقابلات الشبه منظمة مع التي زال مؤسساي. وعلى وجه التحديد تم تطبيق في مدى استفادة الموظفين من التدريب الذي قدمته الوزارة عامة شأن الأرطاف حيث التي زال المؤسساي، ومدى ملاءمة برامج التدريب لبرامج التي زال مؤسساي. في الآن يتم عرض الباحثة فتاصريل المقابلات بطلب تلك تصريح المقابلة واختيار عينة المقابلات توضيح لإجراء المقابلة.

3.11.1 تصميم المقابلة (بروتوكول)

وفي الثلاثة أنواع من المقابلات (Denzin and Lincoln, 2000)، 1) المقابلات منظمة: تستخدم لبيانات دقيقة ذات طبيعة قابلة للتشغيل بحيث يمكن شرح السلوك ضمن فئات محددة مسبقًا؛ 2) المقابلات غير منظمة: تهدف إلى استكشاف الموضوع دون فرض أي تصور يفسر الباحث حد من مجال التحقيق؛ 3) المقابلات شبه المنظمة: تجمع بين المقابلات المنظمة وغير المنظمة والتي يتم إجراؤها عن طريق إجراء المقابلات ضمن إطار الموضوعات المهمة أثناء المقابلة بتم استخدام المقابلات شبه المنظمة المستخدمة على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية لدراسات السلوك الشخصية (Saunders et al., 2012; Wengraf, 2001).

يهدف الجزء النوعي من الدراسة الحالية إلى استكشاف افتراضات إستراتيجية التدريب على التي يزال مؤسسات الأيتام دعلى نتائج التعلم من هجل الكمي ودعمها. حيث تم إجراء العديد من الدراسات لسابقة حول التي يزال مؤسسات الأيتام والموارد البشرية واستراتيجيات إدارة التي جمعت البيانات باستخدام المقابلات المهيكلة، 2019؛ الرخيص، 2019؛ أبو ولهادي، 2018(. ومع ذلك لم يكن أي منها مطبقاً على هدف البحث الحالي الدراسة الحالية. لذلك قررت الباحثة تطوير بروتوكول المقابلة. ومن الجدير بالذكر أن متخصصي رسائل قائي سرفي بروتوكول المقابلة.

قبل المقابلات تم إعداد بروتوكول المقابلة عن طريق الاطلاع على المقابلات والتحقق من قبل المشرفين والقادة في إدارة العامة للشرطة مرات للتأكد من أن الأسئلة من السابقة. وتم مراجعة أي أسئلة غير ذات صلة وغير واضحة وفقاً لذلك بتسُ تخدم مثل هذه الأسئلة المصممة مسبقاً والمفتوحة للتحكم في جلسة المقابلة والحقيقي للحصول على مزيد من التوضيح. ومع ذلك فهو من المقبول إجراء المقابلة قبل عيل إجراء المقابلة السابقة للتحقق من أن الأسئلة مدعى فهي الأسئلة تريجابرت)2008(نفس الأسئلة ذلك المقابلة ولكن يمكن تغيير الترتيب اعتماداً على تدفق المحادثة. قد تكون هناك حاجة إلى أسئلة إضافية لاستكشاف أسئلة البحث المحددة)Saunders et al., 2012(.

في هذه الدراسة أجريت المقابلات باللغة العربية لأن اللغة الرسمية في الإمارات العربية المتحدة(وجه لوجه. وتراوحت مدة المقابلات بين 30 دقيقة و 45 دقيقة حسب أصحاب وتمت سجيل المحادثات بموافقة من تم مقابلتهم.

3.11.2 اختيار عينة من المقابلات

كان الهدف البحثي النوعي الحالي للبحث الحالي لاستكشاف وجهات نظر القادة في مراكز إستراتيجية التدريب على التي يزال مؤسسات الأيتام دعلى نتائج التعلم من هجل الكمي ودعمها بتطوير قيق هذا الهدف تم استخدام أخذ عينات هادفة تم اختيار عينة نوعية على النحو

الذي اقترحه (Creswell, 2002) يعد أخذ العينات الهادفة والتي يتم عبر من اس البل هذه الدراسة والتي يتبحث عن مشاركين لديهم سامات معينة تقي سراي اقالب حث الحالي يب حث الي احث عن السامات التي سراي اقل عينة؛ حيث يجب أن يكون قائدًا يعمل في إدارة العام بتفالجي رة بالإضافة الى الخبرة العملية التي يتزيد عن عشار السنوات وأخيرًا يجب أن تكون أعمال مت خصب إدارة إدارات. بينما الي يتوظف هذه الدراسة 10 قادة مع على اسنة عدالى إلى جاة على أساس الة الى البلة إلظهار وجهات نظر مختلفة متخلفة من أجل الكس ابن ظرة ثاقبة حول التي يال مؤسسي.

أما في ما يتعلق بحجم العينة، تبع العالي احث إلى ش اااادات التي اقترحها كوزل (1992). حيث أشار إلى أن حجم عينة من تشخاي إلى عشارة أشاخاص يتم مقابلته هي يعبر من اس البل عينة الم تخاس اة، بينما العينة غير الم تخاس اة التي يجب أن يكون عدد ألش اخاص الذين يجب أن يتم مقابلتهم في نطاق من 12 إلى 20. ومن الجي يب الك ر أن عينة الدراسة الكلية تم تخاس اقي طي عتها. لذا كانت عينة تألف في عشرة قادة تم مقابلتهم من إدارة العام ش رطة قف جي رة.

جدول 3.12: *توزيع عينة المقابلات*

العينة	العدد
القائد العام أو من ينوبه	1
مدير إدارة العام القضائي الش رطي	1
مدير إدارة الموارد البش ري	1
مدير إدارة الستراتيجية وتقييم ألداء	1
مدير معهد تدريب الش رطة	1
مسؤول وضع البرامج التدريبية	1
القائمين على تدريس البرامج التدريبية	2
موظفي تقييم البرامج التدريبية	2
المجموع	10

11.3 تحليل بيانات المقابلة

قبل أي إجراء تم التعامل مع قتبطي قبر وتوكول المقابلة على ألش ااخاص الذين تم مقابلتهم قبل إجراء المقابلات تس اجيلها إلجراء المقابلات. حيث تم تقييم المقابلات تشابه المظمة باس بالخدام

جهاز تسجيل صوتي مع عشارة قادة. وكان متوسط طول المقابلات حوالي 30 إلى 45 دقيقة. ومن الجدير بالذكر أن استمارات التسجيل جميع المقابلات تستلزم الاستخدام جهاز تسجيل، كما تم إجراء تدوين لملاحظات تأثناء الجلسات المقابلة لتسجيل الأصوات لملاحظات مهمة وكذلك عمل اختصار لطريقة حالة النقاش للمساجل تأثناء المقابلات تبعد ذلك استمع الباحث إلى التسجيل الصوتي للمقابلات تبع الإيقونس اخها حوي إلى مع الجالنص وصف في "MS Word". لوت أكيد على سالمة العمل وما تتم إجراء السرية مع الشاري لضمان الأمان التسجيلات الصوتية والمدونة تأثناء المناظرة في الملاحظات لا تكتب بعد ذلك تم إعادة النص وصف لمطبوعة ألشاخاص الذين تم مقابلتهم أكيد ما إذا كانت النص وصف تتطابق مع إجابة المشاركين على الأسئلة. بما أن المقابلات أجريت باللغة العربية فقد تم ترجمة النص الوصف العربية التي يتم تحويلها أسئلة البحث فقط إلى اللغة الإنجليزية من قبل الباحث. يجب شخص آخر من قسم اللغة الإنجليزية وعلى دراية جيدة باللغتين ترجمة النص الوصف من اللغة العربية مرة أخرى للتأكد من المعنى الأصلي.

استخدمت الدراسة الحالية خمسة حالات موضوعية حالات البيانات التي يتم جمعها من بروتوكول القشة البه المنظمة. يجب شخص إجراء تحليل الموضوعية في حالات البيانات (Kairuz, Crump & O'Brien, 2007). وكانت حالات الموضوع يستخدم طريقة استراتيجية مزيجًا من الاستقراء والاستنتاج. يجب استمرت هذه الطريقة الباحث بتقييم النتائج كشف وجهات النظر التي ظهرت من النتائج، مما أدى إلى تطوير ملخص النتائج التي يتم جمعها من البيانات.

3.12 ملخص الفصل

نقاش الفصل المنهجية التي يتم استخدامها الدراسة بعد مقدمة موجزة الفصل تم تحديد فلسفة البحث وتبرير تصميم البحث الذي يصف الأسلوب والإجراءات التي يتم استخدامها في إجراء البحث الحالي لدراسة بعد ذلك تم مناقشة السكان وعينة الدراسة ووصف شامل للسكان وعينة

الدراسة، وكيف يتم تحديد حجم العينة، وكذلك تقنية اختيار العينات من أجل الحصول على التمثيل الملائم لمجتمع الدراسة بما يضمن أن تكون ممثلة. كما حدد هذا الفصل أيضًا أدوات القياس المستخدمة لجمع البيانات الدراسة، ووضح الدراسات السابقة التي يتم فيها شرح كيف يمكن تقييم صحة وموثوقية هذه القياس بالإضافة إلى ذلك، تم تناول أيضًا مناقشة إجراءات جمع البيانات الدراسة الرئيسية والمجرى عدم الاستجابة بالإضافة إلى العلاج المحتمل بالإضافة إلى تحديد الطرق الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الدراسة. أخيراً تم عرض ملخص الفصل وبيان أنواع وأساليب تحليل البيانات الدراسة بالإضافة إلى شرح طرق تحليل بيانات الفصل التالي أجريت على القادة.

Universiti Utara Malaysia

الفصل الرابع

تحليل البيانات ونتائج

4.1 مقدمة

يصف الفصل التحليل الذي تم إجراؤه، كما يعرض النتائج ويلخص فرضيات البحث باستخدام برنامج SMART-PLS 2.0 و SPSS 26, حيث يتألف الفصل من إحدى عشر قسم فرعي رئيسي.

القسم الأول يشمل على المقدمة، أما القسم الثاني يشمل على تدبير البيانات المفقودة من الدرجة الأولى والثانية من خلال التقديم عن طريق القياس الشخصي قبل عدة لكي يقلل القسم الثالث فحص البيانات التوفي المفقودة وصف الإجراءات المستخدمة من خلال فحص البيانات واستبدال القيم المفقودة وإزالة القيم المتطرفة. أما القسم الرابع عرض تقييم طبيعة وتوزيع البيانات ويلي القسم الخامس يقدم معلومات عن المشاركين في المسح الوعينة والبيانات الشخصية للمشاركين، كما يقدم القسم السادس اختبار الطبيعة الشرعية لتحقق مما إذا كانت تبين الطبيعة الشرعية فيه ايمشاكل، والقسم السابع عرض النتائج ومن ذلك القياس بأستخدام تحليل عامل التأكيد (CFA) لتقييم أحادي الأبعاد وموثوقية وصدق التركيبات مبين على عرض القسم الثامن عرض النتائج الصوفي قوي عرض القسم التاسع نتائج النماذج الكلي اختبار التأثير المباشر وتأثير الوساطة اقترحت التي تم تطويرها في هذا البحث. أخيرًا وليس آخرًا القسم العاشر نتائج اختبار التي إجريت مع القدرة التفسيرية العامة شرط الجيرة، يلي في القسم الحادي عشر لخصً التحليل البيانات والنتائج الفصل.

4.2 تحليل البيانات

استندت قياس البناء الرئيسية على أدوات الموجودة، وهي عناصر القياس متغيرات البحث نظرًا إلى جانب المتعرك يبات من الدرجة الأولى والثانية، كما هو موضح في الجدول 4-1:

جدول 4-1 *قائمة التركيبات وعناصر القياس*

التركيب الأساسي	التركيب الأول	عدد العناصر	الدور	النطاق القياسي
القيادة التحويلية (TL)	المثل الأعلى	5	متغير مستقل	ليكرت من 5 نقاط
	الدافع الإلهامي	5	متغير مستقل	ليكرت من 5 نقاط
	الإثارة الفكرية	5	متغير مستقل	ليكرت من 5 نقاط
	الاعتبارات الفردية	5	متغير مستقل	ليكرت من 5 نقاط
	التمكين	5	متغير مستقل	ليكرت من 5 نقاط
استراتيجية التدريب		10	متغير وسيط	ليكرت من 5 نقاط
التميز المؤسسي		20	متغير تابع	ليكرت من 5 نقاط

Universiti Utara Malaysia

4.3 فحص بيانات

يعتبر فحص البيانات ضروريًا لضمان إدخال بيانات صحيحة خالية من القيم المفقودة، حيث تختلف طرق فحص القيم المتطرفة أحادية المتغير ومتعددة المتغيرات في حالة الطبيعية.

4.3.1 القيم المفقودة

تحدث البيانات المفقودة عندما يترك المستجيب في الإجابة على عنصر واحد أو أكثر من خلال الاستبيان، ونظرًا لوجود قيمة مفقودة في البيانات التي يتم جمعها حيث يجب معالجة هذه القيم قبل إجراء التحليل وفقًا لـ (Hair et al., 2017)، كما تعتبر القيم المفقودة التي تقل عن 5 % من الحدود المقبولة وتسبب نتائج متحيزة فقط عند تقدير SEM بشكل عام.

وفقًا ل (Cohen and Cohen, 1983) فإن البيانات المفقودة تحت 10% يستطيع الباحث تجاهلها ومن غير المرجح أن تسبب مشكلة في تفسير نتائج الدراسات. يمكن استخدام خوارزمية تعظيم التوقعات في تحليل وحساب القيم المفقودة من خلال برنامج SPSS كما أن طريقة تعظيم التوقعات هي من الطرق التي تستخدم في جميع المتغيرات الأخرى ذات الصلة التنبؤية بقيم المتغيرات المفقودة. وفقًا لتجارب من تكارلو (Graham et al., 1997)، كانت طريقة تعظيم التوقعات المحسوبة بالبيانات أكثر تحررًا وفي التنبؤ بقيمة المتغيرات المعلومات مثل الحذف القائم على القائمة، والذي كان متحيزاً في عيوب الاستبدال، والذي يقلل إلى 315 قيمة. في معظم الحيان يوصى بتعظيم التوقعات المتفق عليها من خلال برنامج SPSS و Little's MCAR لتطبيق القيم المفقودة تمامًا بشكل عشوائي (χ^2)، وإذا كانت هناك إحصائية مهمة يفترض أن تكون البيانات المفقودة مفقودة بشكل عشوائي.

حيث بلغت أعلى نسبة قيم مفقودة في هذه الدراسة كانت 2٪، وهي أقل من عتبة 5٪ لذلك، تم استخدام تعظيم التوقع لحل مشكلة القيم المفقودة. وأظهرت نتائج اختبار MCAR مربع Chi (χ^2): 301.04, df: 294 and sig: 0.19 حيث يشير هذا إلى أن البيانات التي تم جمعها مفقودة تمامًا بشكل عشوائي وأن تعظيم التوقعات هو الخيار المناسب لاستبدال الحساب القيم المفقودة. يؤدي استبدال جميع القيم المفقودة والحسابات إلى جميع القيم لكل متغير باستخدام الوسيط لفهم المقياس ألن هذه المتغيرات تتكون من مقياس على مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط (Gaskin, 2016).

4.3.2 القيم المتطرفة

حيث تعتبر معالجة القيم المتطرفة خطوة حاسمة في تحليل البيانات، حيث تشير القيم المتطرفة إلى الملاحظات بمزيج الخصائص التي تميزها عن الملاحظات الأخرى (Hair et al., 1998). حيث يعد استثناء استجابة متطرفة من قبل المشاركين أي من الأسئلة أو

جميع هو يمكن أن يمثل فئة فرعية فريدة من العينة (Hair et al., 2018). لذلك تم حساب القيم المتطرفة باستخدام المتغير أحادي المتغير والرسوم البيانية والمخططات الصندوقية والدرجة المعيارية (z) والتشتت المتعددة المتغيرات بمسافة Mahalanobis D2).

4.3.3 قيم المتطرفة أحادية المتغير

تشير القيم المتطرفة أحادية المتغير إلى الملاحظات التي لها قيمة غير عادية لمتغير واحد (Tabachnick & Fidell, 2007). الكشف عن المتغيرات أحادية إلى جانب فحص الرسوم البيانية ومخططات الصندوق تفحص كل متغير من أجل الدرجة المعيارية (z) (Tabachnick & Fidell، 2007). حيث أشار (Hair et al., 2006) إلى أن تكون الحالة متطرفة إذا كانت نتيجة القياسية ± 4.0 أو أكثر. لذلك فإن أي درجة Z أكبر من 4 أو أقل من 4 تعتبر متطرفة، ويتمثل في صالدرجات المعيارية (z) لحالات المتطرفة في الجدول 4 2:

الجدول 4-2: نتيجة المتغير أحادي المتغير بناء على القيمة المعيارية

البناء	العنصر	قيمة المعيارية (Z)	
		الحد الأدنى	الحد الأعلى
التأثير المثالي	PE1	-2.716	1.757
	PE2	-2.777	1.761
	PE3	-2.847	1.962
	PE4	-3.056	1.998
	PE5	-2.939	2.039
الدافع الإلهامي	IM1	-2.666	1.679
	IM2	-2.703	1.802
	IM3	-2.988	1.908
	IM4	-2.692	1.795
	IM5	-2.809	1.812
الإثارة الفكرية	IA1	-2.645	1.650
	IA2	-2.853	1.947
	IA3	-2.574	1.780
	IA4	-2.499	1.756
	IA5	-2.397	1.757
الاعتبارات الفردية	IC1	-2.849	1.887
	IC2	-2.552	1.724
	IC3	-2.625	1.785
	IC4	-2.602	1.805
	IC5	-2.646	1.799

1.816	-3.116	EM1	التمكين
1.669	-2.883	EM2	
1.762	-3.033	EM3	
1.900	-3.129	EM4	
1.843	-2.877	EM5	
1.521	-2.566	TS1	التسامح التنظيمي
1.517	-2.491	TS2	
1.594	-2.406	TS3	
1.661	-2.356	TS4	
1.756	-2.523	TS5	
1.420	-2.494	TS6	
1.508	-2.451	TS7	
1.554	-2.483	TS8	
1.217	-1.561	TS9	
1.530	-2.725	TS10	
1.284	-2.896	IE1	التميز المؤسسي
1.211	-2.584	IE2	
1.307	-2.701	IE3	
1.243	-2.653	IE4	
1.297	-2.593	IE5	
1.278	-2.747	IE6	
1.219	-2.641	IE7	
1.267	-2.754	IE8	
1.214	-2.563	IE9	
1.207	-2.775	IE10	
1.228	-2.536	IE11	
1.218	-2.747	IE12	
1.106	-2.682	IE13	
1.227	-2.344	IE14	
1.170	-2.599	IE15	
1.307	-2.576	IE16	
1.322	-2.928	IE17	
1.385	-2.799	IE18	
1.112	-2.575	IE19	
0.873	-2.676	IE20	

عدد العينة = 315

كما هو مبين في الجدول 4-2، أشارت النتائج إلى أن الدرجات المعيارية (z) للمتغيرات الخاصة تتراوح من -3.129 إلى 2.039 ، مما يشير إلى عدم تجاوز أي من القيم عتبة ± 4. وبالتالي لا يوجد متغير وحيد من بين 315 حالة.

UUM Universiti Utara Malaysia

4.3.4 قيم المتطرفة متعددة المتغيرات

في الدراسة الحالية تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط، لذلك كان لدى المتطرفة توقعة أن يضع المشاركين في نموذج رأيهم متطرف أو مختلف فيما يتعلق بسؤال معين عن طريق اختيار الرقم 1 أو 5. بالتالي الكشف عن القيم المتطرفة في هذه الدراسة تم استخدام مقياس Mahalanobis. حيث نجح مقياس Mahalanobis في تحديد القيم المتطرفة متعددة المتغيرات. أيضاً في الدراسة الحالية تم تطبيق جدول إحصائيات مربع كاي في الدراسة الحالية لتحديد القيم الحرجية التالية لتحديد القيم المتطرفة، وكان هناك طريقتان: 1) بناءً على عدد القياسات في التسيان. 2) بناء على عدد المتغيرات في الدراسة.

حيث أشارت النتائج إلى أن أهمية Mahalanobis كانت 28.852 (وكانت تنتمي إلى الحالة رقم 15) وكانت ذات قيمة معنوية عند مستوى 0.01 وأعلى من قيمة 0.01. ولم يتم العثور على أي حالات لها قيمة أقل من 28.85 في هذه الدراسة، مما يشير إلى عدم وجود أي قيم خارجية متعددة المتغيرات، حسب ما ذكر (Kline, 2005).

Universiti Utara Malaysia

4.4 تقييم الطبيعي قبل البيانات

4.4.1 الحالة الطبيعية أحادية المتغير

تم إجراء اختبار الحالة الطبيعية لتحديد ما إذا كانت بيانات المتغير موزعة بشكل عادي، حيث كان التباين البيانات الموزعة غير العادي شديدة الانحراف إما إلى اليسار أو إلى اليمين وتسمى هذه القيم بمتغيرات kurtotic حسب ما ذكر (Brown, 2012) يمكن أن تشوه العلاقات واختبارات الأهمية. في هذه الدراسة تم استخدام الانحراف والفرطحة لتقييم الحالة الطبيعية للبيانات، ومن أجل تأكيد الحالة الطبيعية أحادية المتغير تم أخذ قيم الانحراف والفرطحة أصغر من القيم المطلقة 2 و 7 على التوالي كدليل على الحالة الطبيعية للبيانات في هذه الدراسة (Ho, 2006; Olsson, Foss,

Troye, & Howell, 2000; Oppenhein, 1966). بوجود هذا الاقتراح تبين أن البيانات تظهر

الحالة الطبيعية للغاية. يظهر الجدول 4-3 ملخص القيم الانحراف والتفرطح لجميع العناصر:

الجدول 4-3: يبين الحالة الطبيعية لجميع العناصر

العناصر	الانحراف	معيار الخطأ في الانحراف	التفرطح	معيار الخطأ في التفرطح
التأثير المثالي	PE1	-0.227	0.137	-0.347	0.274
	PE2	-0.022	0.137	-0.459	0.274
	PE3	-0.177	0.137	-0.072	0.274
	PE4	-0.197	0.137	-0.133	0.274
	PE5	-0.377	0.137	0.145	0.274
الدافع الإلهامي	IM1	-0.431	0.137	-0.05	0.274
	IM2	-0.161	0.137	0.044	0.274
	IM3	-0.374	0.137	-0.274	0.274
	IM4	-0.062	0.137	-0.428	0.274
	IM5	-0.366	0.137	0.046	0.274
الإثارة الفكرية	IA1	-0.429	0.137	-0.307	0.274
	IA2	-0.006	0.137	-0.285	0.274
	IA3	-0.341	0.137	-0.103	0.274
	IA4	-0.309	0.137	-0.07	0.274
	IA5	-0.133	0.137	-0.649	0.274
الاعتبارات الفردية	IC1	-0.15	0.137	-0.226	0.274
	IC2	-0.186	0.137	-0.089	0.274
	IC3	-0.235	0.137	-0.152	0.274
	IC4	-0.419	0.137	0.035	0.274
	IC5	-0.22	0.137	-0.217	0.274
التمكين	EM1	-0.448	0.137	0.294	0.274
	EM2	-0.301	0.137	-0.259	0.274
	EM3	-0.427	0.137	0.31	0.274
	EM4	-0.46	0.137	0.508	0.274
	EM5	-0.31	0.137	0.053	0.274
استراتيجي التدريب	TS1	-0.103	0.137	-0.821	0.274
	TS2	-0.396	0.137	-0.209	0.274
	TS3	-0.096	0.137	-0.5	0.274
	TS4	-0.036	0.137	-0.438	0.274
	TS5	-0.302	0.137	-0.411	0.274
	TS6	-0.359	0.137	-0.412	0.274
	TS7	-0.335	0.137	-0.446	0.274
	TS8	-0.255	0.137	-0.592	0.274
	TS9	-0.344	0.137	-1.312	0.274
	TS10	-0.736	0.137	0.397	0.274

Universiti Utara Malaysia

0.274	0.963	0.137	-0.999	IE1	التميز المؤسسي
0.274	0.251	0.137	-0.791	IE2	
0.274	0.287	0.137	-0.771	IE3	
0.274	0.22	0.137	-0.776	IE4	
0.274	0.235	0.137	-0.747	IE5	
0.274	0.328	0.137	-0.809	IE6	
0.274	0.385	0.137	-0.855	IE7	
0.274	0.061	0.137	-0.69	IE8	
0.274	0.224	0.137	-0.816	IE9	
0.274	0.584	0.137	-0.892	IE10	
0.274	0.102	0.137	-0.728	IE11	
0.274	0.26	0.137	-0.784	IE12	
0.274	0.264	0.137	-0.868	IE13	
0.274	-0.279	0.137	-0.646	IE14	
0.274	0.393	0.137	-0.873	IE15	
0.274	0.064	0.137	-0.639	IE16	
0.274	0.153	0.137	-0.624	IE17	
0.274	0.132	0.137	-0.699	IE18	
0.274	0.599	0.137	-1.058	IE19	
0.274	1.376	0.137	-1.401	IE20	

عدد العينة=315

حيث أشارت النتائج إلى أن الانحراف والالتواء لجميع العناصر تقع ضمن المجال ± 2 و ± 7 على التوالي. لذلك يمكن استنتاج أن مجموعة البيانات لجميع العناصر تتصف بالشكل الجيد من خلال التوزيع الطبيعي. كما هو موضح في الجدول 4-3 تراوح الانحراف من -1.401 إلى -0.06 وتراوح الالتواء من -1.312 إلى 1.376.

4.4.2 الوضع الطبيعي لمتعدد المتغيرات فحص اختبار مرديا Mardia's

يعد الانحراف متعدد المتغيرات والالتواء طريقة استخدام اختبار (Mardia,1970; Mardia, 1974) اختبارًا شائعًا للوضع الطبيعي لمتعدد المتغيرات في ما يتعلق بالانحراف أو الالتواء على النحو الذي اقترحه (Hair et al., 2017؛ Cain et al., 2017). اذا كانت القيمة p أقل من الانحراف متعدد المتغيرات أو الالتواء أقل من مستوى الأهمية 0.05 فيمكن استنتاج أن البيانات

ليست عادية وتم عدد المتغيرات والتي فيه يناسب استخدام SMART-PLS ، وبالتالي تم إجراء إعادة عينة من 1000 (Hair et al., 2019; Ramayah et al., 2018).

كما اقترح (Hair et al. 2017; Ngah et al., 2020) لتقييم الانحراف متعدد المتغيرات والتفرطح باستخدام برنامج متاح على هذا الرابط:

https://webpower.psychstat.org/models/kurtosis/results.php?url=d6518c3eb021cdafbe5f6925ff4cd4d5

كما أشارت نتائج طريقة الاحتمال الطبيعي متعددة المتغيرات لـ Mardia إلى أن التفرطح متعدد المتغيرات كان طبيعيًا حيث بلغت قيمة p 0.647 وأنه أعلى من مستوى الدلالة القياسي البالغ 0.05؛ β = 79.348 ، ف< 0.05. ومع ذلك فإن الانحراف متعدد المتغيرات ليس طبيعيًا بسبب وجود قيمة p أقل من 0.05 ؛ β = 4.109 ، ف <0.01. وأشارت النتائج إلى أن البيانات التي تم جمعها لم تكن طبيعية ومتعددة المتغيرات.

نتيجة لذلك يمكن استخدام برنامج Smart PLS، وهو برنامج تحليلي غير حدودي من الجيل الثاني لتقييم CFA لنماذج معقدة ذات المتغيرات الكامنة التي تتطلب بيانات موزعة بشكل طبيعي (Hair et al., 2019).

ترشح معامل التسارع والتفرطح الكلي والانحراف المعياري، وقيم t، وقيمة p (Hair et al., (2019 (Ramayah et al., 2018; Hair et al., 2019).

4.5 ملف تعريف العينة

يمثل الجدول 4-4 التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول 4-4: *الوصف العام للعينة*

المتغيرات الديموغرافية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	176	55.9
أنثى	139	44.1
العمر		
18-28سنة	51	16.2
29-39سنة	88	27.9
40-50سنة	87	27.6
51سنة فأكثر	89	28.3
الحالة الاجتماعية		
أعزب	166	52.7
متزوج	149	47.3
المستوى التعليمي		
ثانوية عامة	28	8.9
دبلوم	6	1.9
بكالوريوس	183	58.1
ماجستير	73	23.2
دكتوراه	25	7.9
سنوات الخبرة		
أقل من 5سنوات	93	29.5
6-10سنوات	116	36.8
11-15سنة	106	33.7
الوظيفة		
الإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء	50	16
الإدارة العامة للموارد البشرية	180	57
المديرية العامة للموارد والخدمات المساندة	85	27

عدد العينة = 315

تم جمع ما يقارب من 315 استبانة، مع 176 إجابة في دقة الحصول عليها من الذكور بنسبة (55.9٪) و 139 إجابة في دقة الحصول عليها من الإناث بنسبة (44.1٪). يتبين من الجدول أعلاه فوق عدد الذكور عدد الإناث بشكل طفيف في عينة هذه الدراسة. كما وطلب من المستجيبين تحديد أعمارهم، وأجاب 16.2٪ بأنهم تتراوح أعمارهم بين 18 و 28 عامًا، و 27.9٪ تتراوح أعمارهم بين 29 و 39 عامًا، و 27.6٪ تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 عامًا، و 28.3٪ كانوا 51 أكثر. كما طلب من

المستجيبين قد قدموا معلومات عن حالتهم الاجتماعية، حيث كان 52.7٪ غير متزوجين، و 47.3٪ متزوجين. أما من حيث التحصيل العلمي فقد حصل على الثانوية 8.9٪، وعلى الدبلوم 1.9٪، ودرجة البكالوريوس 58.1٪، ودرجة الماجستير 23.2٪، وعلى درجة الدكتوراه 7.9٪. وعند تصنيف الخبرة الوظيفية فقد 29.5٪ من المستجيبين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و 36.8٪ لديهم 6 إلى 10 سنوات خبرة، و 33.7٪ لديهم 11 إلى 15 سنة خبرة. وأخيرًا، طلب من المستجيبين اختيار فئة العمل التي يرون أن 16٪ يعملون في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء في حين 57% يعملون في المديرية العامة لعمليات الشرطة، وأخيراً 27٪ يعملون في المديرية العامة للموارد والخدمات المساندة.

4.6 التحليل الطولي للمقاييس (اختبار Harman's أحادي العامل)

قد يكون التحيز المشترك الذي يتم التعرف عليه على أنه التباين الذي يعزى إلى طريقة القياس بدلاً من التركيبات التي يمثلها القياس (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). كما تشير هذه الظاهرة إلى التحيز في مجموعة البيانات بسبب شيء خارجي عن القياس، قد يكون هو الشيء خارج عن السؤال قد يؤثر على الرد. في هذه الدراسة تم جمع البيانات من خلال طريقة واحدة (أي مسح الاستبيان ذاتي التقرير) والتي قد تؤدي إلى تحيز الاستجابة المنهجي وتؤثر أو تقلل من الردود.

في هذه الدراسة تم استخدام اختبار Harman's للعامل الفردي (Hoyle, 1995) للتحقق مما إذا كان التباين الطريقة الشائع يمثل مشكلة، حيث استخدمت هذه الدراسة تحليلا موجة واحدة تم إلباس الغ عنه ذاتيا، مما يعني أن بيانات جميع المتغيرات قد جمعت في نفس الوقت. كشفت نتائج اختبار العامل الفردي في Harman's أن نموذج العامل الواحد أوضح 38.621٪ من التباين الكلي، والذي كان أقل من 50٪ وقد اقترح أن التباين الطريقة الشائع قد يكون مشكلة (Hoyle, 1995). النتائج معروضة في الملحق A.

4.7 نموذج القياس (CFA) - المرحلة 1 من SEM

يستخدم نموذج القياس المعروف باسم التحليل العاملي التأكيدي (CFA) للكشف عن العلاقات بين المتغيرات المرئية أو الملاحظة والمتغيرات الكامنة أو غير المرئية. نتيجة لذلك يؤثر نموذج القياس على كيفية تقييم المتغيرات الكامنة أو غير الملاحظة من حيث المتغيرات المطروحة (Ho, 2006). تعتبر كيفية التشغيل مرحلة حاسمة في ضمان الثقة (Hair, 2006)، حيث يمكن للباحث اختيار من بين مجموعة متنوعة من المقاييس المناسبة. ومع ذلك، وعلى الرغم من توفر مجموعة من المقاييس لكثير ما يواجه الباحثون تحديات بسبب افتقار إلى المقاييس المتسقة، مما يجبر على تصميم مقاييس جديدة أو تغيير القائمة بما يتناسب لكل بيئة أو سياق جديد. بالنظر إلى كل هذه العبارات فإن اختيار SEM كأسلوب تحليلي يعتمد أساسا على التركيبات (Hair et al., 2006).

حيث يتم فحص كل المكونين من أجل الموثوقية الصلاحية في نماذج CFA، مع تقييم الموثوقية باستخدام Cronbach's alpha، وموثوقية البناء (CR)، واستخراج متوسط التباين (AVE) والتحقق من الصحة باستخدام بعض التقارب والتمييز. ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة استخدمت نموذجين في القياس، حيث سيتم تصميم كل نموذج قياس في أقسام فرعية تالية، كما يتم عرض نتائج اختبار أحادي العامل تركيبي باستخدام Smart-PLS 2.0 .

4.7.1 نموذج القياس 1

تم تقييم نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التأكيدي لملحق B يصور نموذج القياس 1، والذي يتضمن جميع التركيبات الكامنة والمؤشرات المرتبطة بها.

4.7.2 الموثوقية والصلاحية للتقارب

يمثل الجدول 4-5 نتيجة صلاحية Cronbach alpha للتقارب ونموذج القياس 1.

الجدول 4-5: نتائج الصدق التقاربي لألفا كرونباخ للنموذج القياسي 1

المتغيرات	العناصر/ البنود للترتيب الأول	تحميل العامل	متوسط التباين المستخرج (AVE)[a]	الموثوقية المركبة (CR)[b]	الموثوقية الداخلية Cronbach Alpha
التأثير المثالي	PE1	0.847	0.69	0.917	0.887
	PE2	0.821			
	PE3	0.853			
	PE4	0.803			
	PE5	0.827			
الدافع الإلهامي	IM1	0.837	0.672	0.911	0.878
	IM2	0.814			
	IM3	0.838			
	IM4	0.813			
	IM5	0.796			
الإثارة الفكرية	IA1	0.821	0.693	0.919	0.889
	IA2	0.825			
	IA3	0.85			
	IA4	0.853			
	IA5	0.812			
الاعتبارات الفردية	IC1	0.818	0.679	0.914	0.882
	IC2	0.826			
	IC3	0.849			
	IC4	0.811			
	IC5	0.815			
التأمين	EM1	0.819	0.644	0.9	0.861
	EM2	0.781			
	EM3	0.827			
	EM4	0.815			
	EM5	0.768			
استراتيجية التدريب	TS1	0.793	0.682	0.951	0.942
	TS2	0.844			
	TS3	0.834			
	TS4	0.844			
	TS5	0.836			
	TS6	0.836			
	TS7	0.793			
	TS8	0.823			
	~~TS9~~	0.363 [c]			
	TS10	0.825			
التميز المؤسسي	IE1	0.845	0.603	0.965	0.961
	IE2	0.799			
	IE3	0.782			
	IE4	0.761			

Universiti Utara Malaysia

			0.774	IE5	
			0.732	IE6	
			0.771	IE7	
			0.737	IE8	
			0.779	IE9	
			0.798	IE10	
			0.779	IE11	
			0.767	IE12	
			0.771	IE13	
			0.798	IE14	
			0.813	IE15	
			0.771	IE16	
			0.736	IE17	
			0.751	IE18	
			0.253 [c]	~~IE19~~	
			0.228[c]	~~IE20~~	
0.835	0.883	0.603	0.788	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
			0.809	الافتعال الهامي	
			0.775	الإثارة الفكرية	
			0.689	الاعتبارات	
			0.815	التلهين	

A: متوسط التباين المستخرج = (مجموع مربعات التحميل العامل / {}) مجموع مربعات التحميل العامل + (مجموع تباينات الخطأ {}).
B: الموثوقية المركبة = (مربع مجموع التحميل العامل / {}) مربع مجموع أحمال العامل + (مربع مجموع تباينات الخطأ {}).
C: يشير إلى العناصر المهملة بسبب عدم تحميل عامل أقل من القطع 0.6.

UUM Universiti Utara Malaysia

كشفت نتائج تحليل التحميل العامل للمقياس المكون النموذج، كما هو موضح في الجدول 4-5، أن العامل للمقياس الأول TS9 و IE19 و IE20 كان 0.363 و 0.253 و 0.228 على التوالي. وكانت جميع القراءات أقل من 0.6. لذلك تمت إزالة هذه العناصر الثلاثة من النموذج على النحو الموصى به من قبل (Hair et al., 2006). ومع ذلك، كان عدد العناصر التي تم حذفها قليلة مقارنة مع حجم العناصر في النموذج. لذلك، لم يكن لإزالتها تأثير كبير على محتوى النموذج، حيث احتوى جميع العناصر المتبقية و 52 مجموعات من الدرجة الأولى على قيم الثبات موحدة للعوامل التي زادت عن 0.6، وتراوحت بين 0.689 للاعتبارات الفردية (IC) و 0.853 لـ (IA4).

وبمجرد تحقيق أبعاد الاختبار يبات تقييم كل متغير يبات من حيث موثوقيتها، وتم تقييم الموثوقية باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE) ثم الموثوقية (CR) و

Cronbach's alpha. يوضح الجدول 4-5 أن قيم AVE التي تعكس المقدار الإجمالي للتباين في المؤشرات التي تمثله التراكيب الكامنة كانت أعلى من 0.5 لتراكيب من الدرجة الأولى والثانية على النحو الذي اقترحه (Hair et al., 2006). وتراوحت بين 0.603 للتميز المؤسسي (IE) و 0.693 للإثارة الفكرية (IA).

كما أن قيم الموثوقية المركبة التي تصور الدرجة التي تشير به مؤشرات التراكيب تجاوزت القيمة الموصى بها 0.6 لجميع التراكيب من الدرجة الأولى والثانية على النحو الموصى به من قبل (Bagozzi and Yi, 1988)، وتراوحت بين 0.965 للتميز المؤسسي (IE) و 0.951 للاستراتيجية التدريب (TS).

وكانت قيم ألفا كرونباخ التي تصف الدرجة التي يكون فيها المقياس خاليا من الأخطاء، وكانت أعلى من النسبة 0.7 لجميع التراكيب من الدرجة الأولى والثانية على النحو الذي اقترحه (Nunnally and Bernstein, 1994)، وتراوحت بين 0.961 للتميز المؤسسي (IE) و 0.942 للاستراتيجية التدريب (TS).

Universiti Utara Malaysia

4.7.3 الصلاحية التمييزية

4.7.3.1 معيار Fornell-Larcker

يمثل الجدول 4-6 نتائج معيار Fornell-Larcker لتقييم صلاحية التمييز لنموذج القياس 1.

الجدول 4-6 نتائج معيار Fornell-Larcker لنموذج القياس 1

	القيادة التحويلية	استراتيجية التدريب	التميز المؤسسي
القيادة التحويلية	**0.777**		
استراتيجية التدريب	0.624	0.826	
التميز المؤسسي	0.712	0.574	**0.776**

ملاحظة: تمثل أقطار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج بين متغيرات الدخل الأخرى الارتباطات.

كما هو موضح في الجدول 4-6، تراوحت التحميلات الخارجية للمؤشرات بين 0.574 و 0.712، والتي كانت أقل من عتبة 0.85 (Kline, 2005). علاوة على ذلك، كما هو موضح في الجدول 4-6، أشارت التحليلات إلى أن قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل متغير كامن أقل من الحد الأدنى المقترح البالغ 0.50. لذلك، فإن هذا يؤكد أن كل مقياس بناء كامن يفسر تباينًا أكثر من تباين أخطاء القياس (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2014). استنادًا إلى نهج Fornell-Larcker.

4.7.3.2 معايير تمييز HTMT

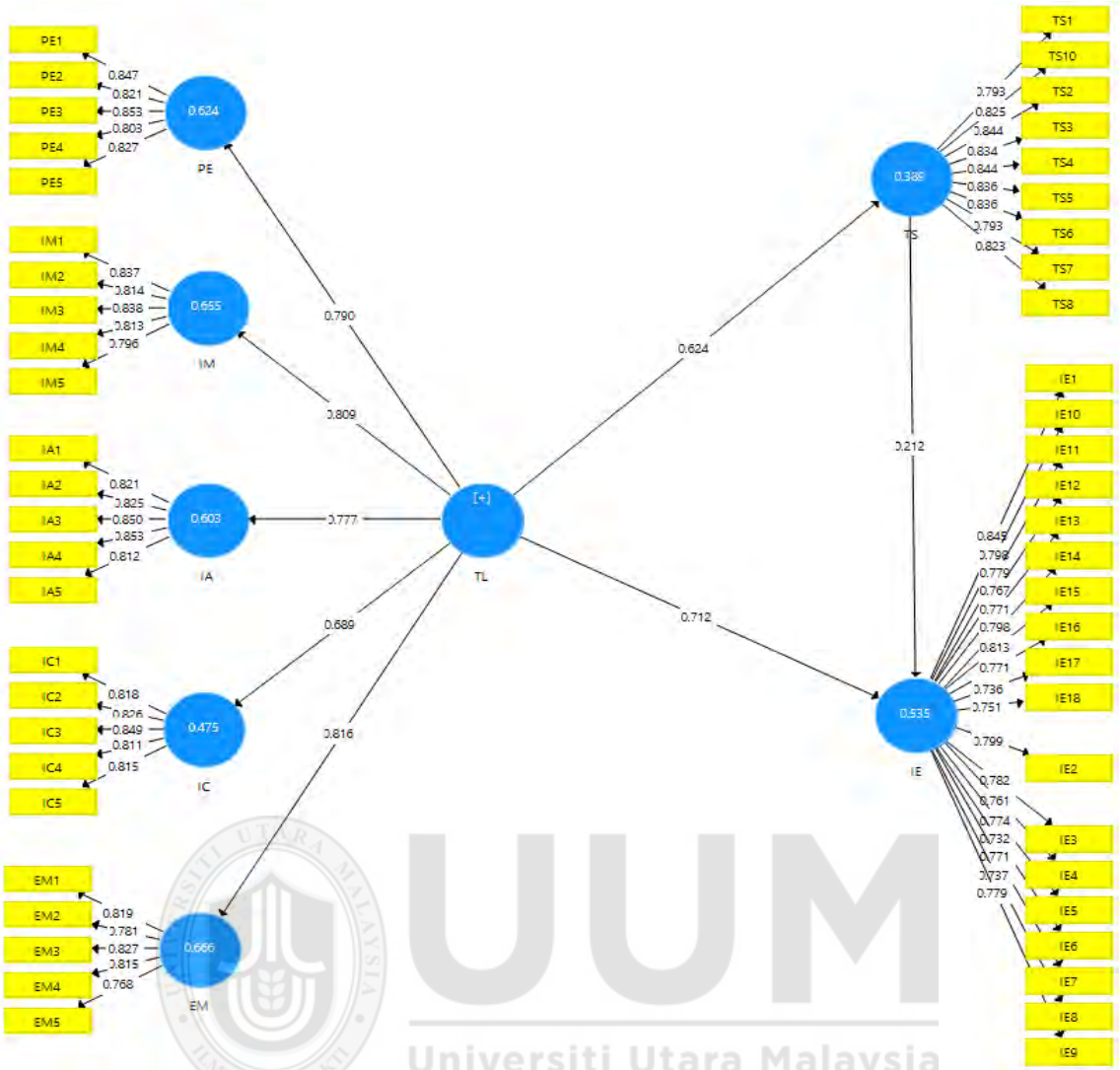
يظهر الجدول 4-7 نتائج معايير تمييز HTMT للتحقق من الصلاحية التمييزية لنموذج القياس 1.

الجدول 4-7 *نتائج المعايير التمييزية HTMT لنموذج القياس 1*

	القيادة التحويلية	استراتيجية التدريب	التميز المؤسسي
القيادة التحويلية			
استراتيجية التدريب	0.696		
التميز المؤسسي	0.791	0.599	

كما هو موضح في الجدول 4-7، كانت جميع قيم HTMT للمتغيرات كبيرة الانعكاس مفترضة في نموذج القياس 1 أقل من 0.90. لذلك، فإن هذا يؤكد أن كل مقياس بناء كامن يمكن تمييزه عن الآخر (Henseler et al., 2015).

وعلى الرغم من الصلاحية التقاربية للصلاحية التمييزية لنموذج القياس 1، يمكن استنتاج أن المقاييس لها معدل التحميل المتبادل الكبير للعناصر المنسوبة إلى الفئات الكبيرة مؤشرة صلاحية. حيث يوضح الشكل 4.1 القياس والنموذج الكلي 1 مع حمل عامل معياري للمتغيرات كبيرة الانعكاس والعناصر ذات الصلة.



الشكل 4-1: النموذج الهيكلي

4.7.4 النموذج الهيكلي 2

كما تم استخدام تحليل العامل التأكيدي لتقييم النموذج الهيكلي 2 العام.

4.7.4.1 الموثوقية والصلاحية المتقاربة

كما تم فحص عامل التحميل القياسي و Cronbach alpha وصلاحية التقارب لجميع العناصر التي تقف في النموذج الهيكلي 2 وفي النموذج الهيكلي 1. حيث تشير النتائج إلى أن هناك حاجة للزواج.

4.7.4.2 الصدق التمييزي

4.7.4.3 معيار Fornell-Larcker

يمثل الجدول 4-8 نتائج معيار Fornell-Larcker لتقييم الصدق التمييزي لنموذج القياس 2.

الجدول 4-8: *نتائج معيار Fornell-Larcker لنموذج القياس 2*

	التأثير المثالي	الدافع الإلهامي	الإثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	التأمين	استراتيجية التدريب	التمييز المؤسسي
التأثير المثالي	0.83						
الدافع الإلهامي	0.58	0.82					
الإثارة الفكرية	0.496	0.55	0.832				
الاعتبارات الفردية	0.408	0.414	0.449	0.824			
التأمين	0.564	0.569	0.526	0.485	0.802		
استراتيجية التدريب	0.513	0.545	0.424	0.379	0.553	0.826	
التمييز المؤسسي	0.573	0.581	0.595	0.419	0.593	0.574	0.776

ملاحظة: تمثل القطر الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج بين متغيرات الدخل الأخرى الارتباطات.

كما هو مبين في الجدول 4-8 تراوحت القيم المتبقية بين التراكيب المسببة على افتراض في نموذج القياس 2 بين 0.379 و 0.595 ، والتي كانت أقل من عتبة 0.85 (Kline, 2005). علاوة على ذلك، وكما هو موضح في الجدول 4-8، أشارت النتائج إلى أن قيم متوسط التباين المستخرج القطري كانت أصغر من قيم الجذر التربيعي لها (AVE). لذلك فهي تؤكد أن كل قياس بناء كان متميزاً بما فيه الكفاية (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2014) بناءً على نهج Fornell-Larcker).

4.7.4.4 معيار تمييز HTMT

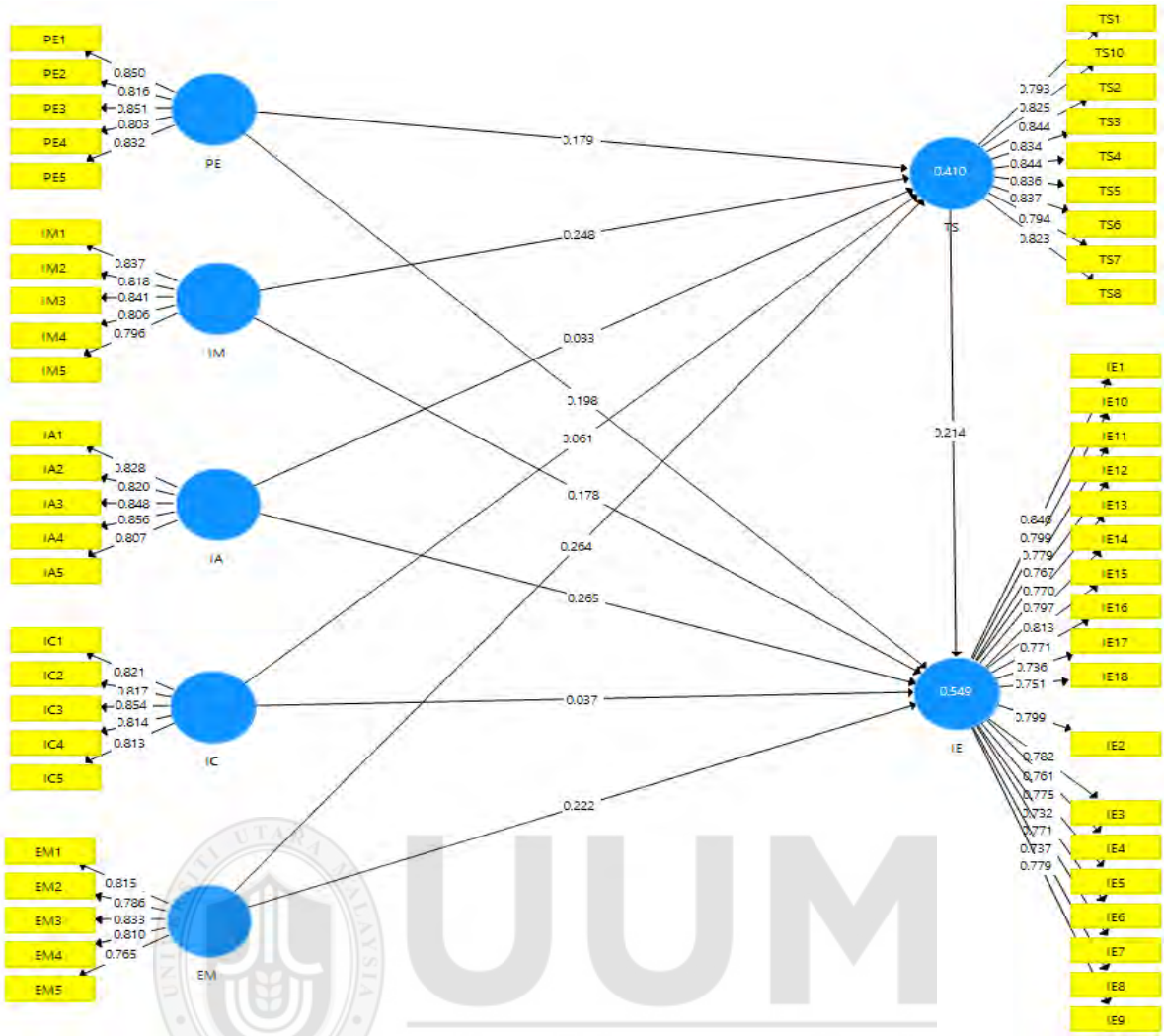
يمثل الجدول 4-9 نتائج معيار تمييز HTMT لتقييم الصدق التمييزي لنموذج القياس 2.

الجدول 4-9 نتائج المعايير التمييزية HTMT لنموذج القياس 2

	التأثير المثالي	الدافع الإلهامي	الإثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	التأمين	استراتيجية التدريب	التميز المؤسسي
التأثير المثالي							
الدافع الإلهامي	0.653						
الإثارة الفكرية	0.557	0.619					
الاعتبارات الفردية	0.46	0.472	0.508				
التأمين	0.644	0.654	0.593	0.557			
استراتيجية التدريب	0.556	0.595	0.458	0.413	0.609		
التميز المؤسسي	0.616	0.629	0.64	0.455	0.649	0.599	

كما هو موضح في الجدول 4-9، كانت جميع قيم HTMT بين التراكيب المستعرضة الخمسة في نموذج القياس 1 أقل من 0.90، وتراوحت بين 0.413 و 0.654. لذلك فإن هذا يؤكد أن كل قياس بناء كان فريدا بما يكفي (Henseler et al., 2005).

وعلى غرار الصدق التقاربي، فإن نموذج القياس 2 يمكن استنتاج أن القياس لا يعدل 2 تقييم التراكيب الرئيسية بالتفرعية موثوقة وصالحة. حيث يوضح الشكل 4.2 القياس والنموذج الهيكلي 2 مع حمل العامل المعياري لجميع العناصر ذات الصلة.



الشكل 4-2: النموذج الهيكلي 2

4.8 التحليل الوصفي

في هذا التحليل استخدم طريقة مصفوفة التغاير لحساب الدلالة الحصائية الوصفية حيث يمكن تضمين جميع المتغيرات التي يتم تحليلها، وتم حساب الدرجات المركبة لكل متغير عن طريق قياس درجات عوامل القياس الأصلية. الطرود: هي مجاميع أو متوسطات العديد من المؤشرات أو العوامل الفرعية على إنشاء اعتمادًا على متغيرات تحليل الخاصة بهم (Coffman and

Maccallum, 2005; Hair et al., 2006). حيث يعرض الجدول 4-10 المتوسطات والانحرافات المعيارية للتركيبات، بناءاً على مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط:

جدول 4-10: *المتوسطات والانحرافات المعيارية للتركيبات*

التركيبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأقصى
التأثير المثالي	3.405	0.698	1.4	5
الدافع الإلهامي	3.425	0.719	1.2	5
الإثارة الفكرية	3.373	0.764	1.4	4.8
الاعتبارات الفردية	3.383	0.741	1	4.8
التلقين	3.503	0.668	1.4	5
القيادة التوجيهية	3.418	0.556	1.44	4.56
استراتيجية التدريب	3.462	0.814	1.444	4.778
التميز المؤسسي	3.725	0.793	1.222	5

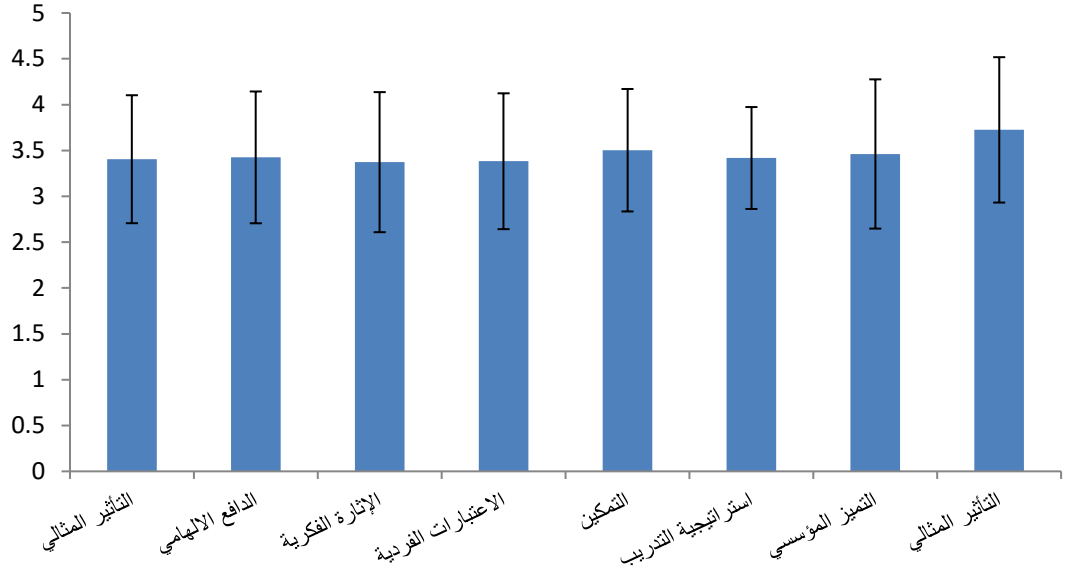
عدد العينة= 315

تم استخدام المتوسط كمقياس لاتجاه المركزي، حيث يشير المتوسط المرتفع للتركيبات إلى أن القيم كانت أعلى من مستوى نقطة الوسط مقدار 3 على مقياس Liker المكون من 5 نقاط. كما أشارت إلى أن نظر المستجيبين لهذه المتغيرات كانت أعلى من المتوسط.

وكان أعلى متوسط إلى التميز المؤسسي (IE) بمتوسط بلغ (3.725) يليه التلقين بمتوسط بلغ (EM) (3.503)، استراتيجية التدريب (TS) بمتوسط بلغ (3.462)، وكان أدنى متوسط الإثارة الفكرية (IA) بمتوسط بلغ (3.373).

كما وتم استخراج الانحراف المعياري كمؤشر تشتت يشير إلى درجة اختلاف أفراد داخل كل متغير عن المتوسط الحسابي. وكان من بين المتغيرات المدروسة انحرافات في الفردية استراتيجية التدريب (TS) عن متوسطه البالغ (0.814)، حيث أظهر هذا الانحراف متباين الكبير في تصور المستجيبين تجاه استراتيجية التدريب (TS) بعبارة أخرى، كان المشاركون في الاستطلاع أكثر اختلافاً في هذا المتغير عن بعضهم البعض. في المقابل كان أدنى انحراف عن المتوسط في قيادة

التوجيهية (TL) بانحراف معياري يبلغ (0.556). حيث يظهر الشكل 4-3 المتوسطات جميع التركيبات مع انحرافاتها المعيارية.



4.9 النماذج الهيكلية - المرحلة 2 من SEM

نموذج المعادلة الهيكلية هو عملية الربط بين النظرية والبيانات (SEM). ويتم جرد التحقق من صحة نموذج القياس من خلال تحديد العلاقات بين التركيبات. كما يوفر النموذج الهيكلي تفسيرًا حول الروابط بين المتغيرات، ويوضح التفسير المحدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة أو الخارجية والمتغيرات التابعة أو الداخلية (Hair et al., 2006؛ Ho, 2006). يركز تقييم النموذج الهيكلي أولاً على ما إذا كان النموذج الكلي يتوافق مع وجاه وأهمية التقديرات المفترضة، كما هو موضح بواسطة أسس ذات الرأس الواحد في مخططات المسار (Hair et al., 2006). كما يتضمن الجزء الأخير من النموذج الهيكلي الدراسة الذي استند إلى العلاقة المقترحة بين المتغيرات التي تم تحديدها وتقييمها.

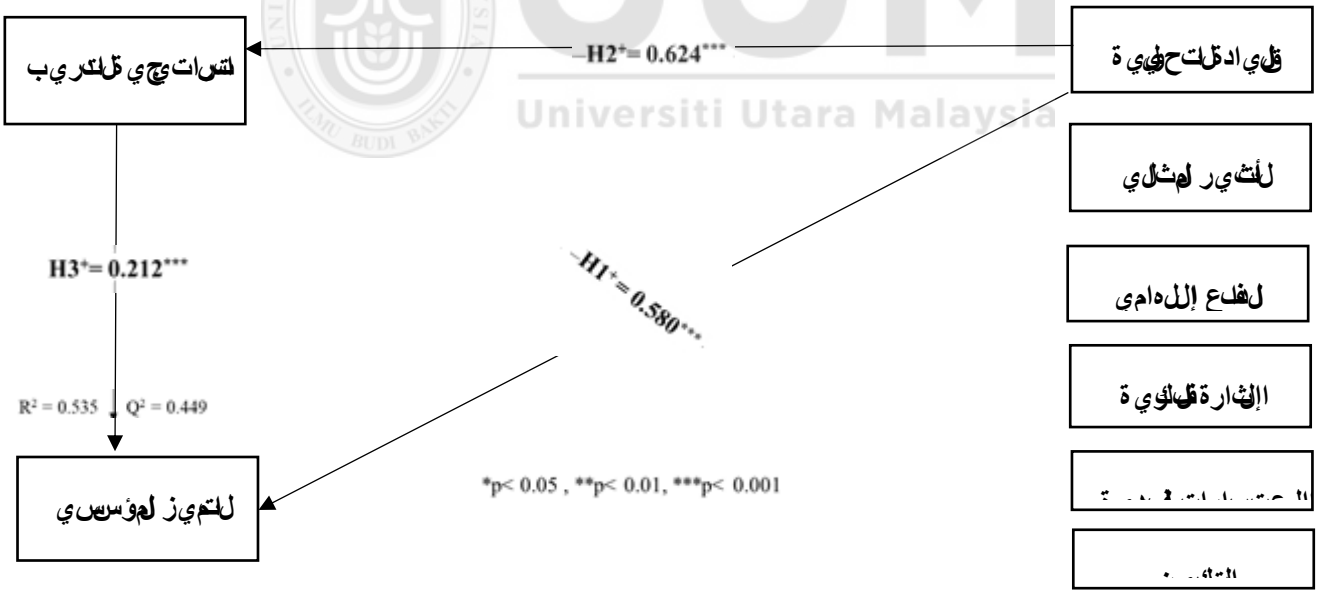
في هذه الدراسة تم تقدير النموذج الهيكلي لفحص فرضيات البحث باستخدام تقنية PLS مع 1000 تكرار. حيث تناقش الأقسام الفرعية التالية تطوير النموذج الهيكلي لاختبار فرضيات البحث الموضحة في الجدول 2-1.

4.9.1 النموذج الهيكلي 1

4.9.1.1 فحص فرضيات التأثير المباشر

في النموذج الهيكلي تم فحص آثار السببية المباشرة للقيادة التحويلية (TL) على التميز المؤسسي (IE) واستراتيجية التدريب (TS). كما تم فحص التأثير السببي المباشر لاستراتيجية التدريب (TS) على التميز المؤسسي (IE) أي H1 و H2 و H3 على التوالي.

كما تم تلخيص النموذج الهيكلي بالتأثيرات المباشرة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما في الشكل 4-4 في نموذج Smart-PLS كما هو موضح في الشكل 4.1.



الشكل 4-4: نتائج النموذج الهيكلي 1

حيث بلغت قيم R^2 لمتغيرات التابعة (TS) والتميز المؤسسي (IE) 0.389 و 0.535 على التوالي. يشير هذا إلى أن 53.5٪ من التباين في التميز المؤسسي (IE) يتم تفسيره من خلال المتنبئين (أي TL و TS). وأظهرت النتائج إلى جميع القيم أقل من R^2 عالية وتفي بمتطلبات القيمة 0.19، الموصى به من قبل (Chin, 1998).

وكانت قيم Q^2 لمتغيرات التابعة (TS) والتميز المؤسسي (IE) 0. 501 و 0.449 على التوالي، وهي أكبر بكثير من الصفر مما يشير إلى أهمية التنبؤية للنموذج كما اقترح (Chin, 1998). حيث يظهر النموذج مالاءمة عالية وقبولة.

كما وأشارت النتيجة إلى أن جودة مقياس المالءمة (GOF) للنموذج كانت 0.545، وهذا يشير إلى مالءمة كبيرة للنموذج كما أوصى Wetzels, Odekerken-Schroder and Oppen, (2009).

$$GOF = \sqrt{[\frac{1}{2}*(0.389+0.535)]*[\frac{1}{2}*(0.682+0.603)]} = 0.545$$

وكانت قيمة SRMR للنموذج الكلي الحالي الخاص لثقة 95٪ 0.06 ، مما يشير إلى مالءمة جيدة حيث يجب أن تكون قيمة التعبئة أقل من 0.08 (Hair et al., 2018). يتم فحص قيمة معامالت المسار التأثير المباشر لفرضيات التغيرات التي يتم تناولها في الجدول 2-1. وتم عرض معامالت المسار ونتائج فحص التأثيرات المباشرة لفرضيات في الجدول 4-11.

جدول 4-11 فحص نتائج التأثيرات المباشرة لفرضية لإنشاء النموذج الهيكلي 1

	العالقة	Std Beta	Std Deviation	t-value	p-value	95% LL-CI	95% UL-CI	f^2	VIF	نتائج الفرضيات
H1+	القيادة التحويلية ← التميز المؤسسي	0.58***	0.04	14.59	0.000	0.496	0.655	0.441	1.637	مدعومة

مدعومة	1.000	0.637	0.690	0.547	0.000	16.882	0.037	0.624***	القيادة التحويلية ← التدريب	H2+
مدعومة	1.637	0.059	0.289	0.132	0.000	5.36	0.04	0.212***	التدريب ← التميز المؤسسي	H3+

*p< 0.1, **p< 0.05, ***p< 0.01

كما هو موضح في الجدول 4-11، كانت جميع المسارات المقترحة في النموذج 1 ذو دلالة إحصائية حيث كانت قيم p أقل من مستوى الأهمية الإحصائية 0.05. وبالتالي تم دعم فرضيات البحث المباشرة (H1 و H2 و H3). كما ونقل شكل مسار النتائج لتحليل المسار فيما يتعلق بفرضيات التأثير المباشر في النموذج الكلي 1:

H1+ (القيادة التحويلية) TL (لها تأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي) IE(.

كما هو موضح في الجدول 4 -11، كانت قيمة t وقيمة الدلالة لقيادة التحويلية (TL) على التميز المؤسسي (IE) هي 14.590 و0.00 على التوالي، وهذا يعني أن احتمال الحصول على قيمة كبيرة جدًا بلغت 14.590 والقيمة المطلقة هو 0.00. وبعبارة أخرى تختلف وزن الانحدار لقيادة التحويلية (TL) في التنبؤ بالتميز المؤسسي (IE) اختلافًا كبيرًا عن الصفر عند مستوى 0.01. علاوة على ذلك فإن الحد الأقصى للمصداقية بنسبة 95٪ لا يظهر أي مداخلة على 0 للمستوى الأدنى 0.496 للمستوى الأعلى 0.655. وكان معامل المسار القياسي 0.580 مما يدل على وجود علاقة موجبة. وهذا يعني أنه عندما ترتفع القيادة التحويلية (TL) بمقدار انحراف معياري واحد ترتفع التميز المؤسسي (IE) بمقدار انحراف معياري قدره 0.580. علاوة على ذلك، كانت قيمة f^2 0.441، مما يدل على أن حجم التأثير لقيادة التحويلية (TL) على التميز المؤسسي (IE) كان كبيرًا. وأشارت النتائج أيضًا إلى أن VIF للقيادة التحويلية (TL) على التنبؤ بالتميز المؤسسي (IE) بلغ 1.637 وهو أقل من عتبة 5. لذلك، لا يمثل التحيز أحادي المصدر مشكلة خطيرة في بيانات يمكن اعتبار النموذج خاليًا من العلاقة الخطية المتداخلة. كما وأظهرت النتائج أن H1 مدعومة:

(β = 0.580, 95% LL-CI = 0.496, 95% UL-CI = 0.655, t > 1.645, p < 0.01, VIF < 5, f^2 = 0.441).

ونتائج هذه الدراسة متفقة مع الدراسات التالية (صراحي، 2019: ضريف وعلة، 2018: العضوي، 2011 المارشيدي، 2018: عباس، 2010: النيوقة، 2014 الضالعين، 2010 بوسالم، 2015: Alhefiti Et al., 2019: Ekradi & Nia, 2015: Kitana & Karam, 2020).

H2+ (قيادة التحويلية (TL) لها تأثير إيجابي كبير على استراتيجية التدريب (TS)

إن احتمال الحصول على قيمة تصل إلى 6.882 أكبر من القيمة المطلقة هو 0.00 أن القيادة التحويلية (TL) على استراتيجية التدريب (TS). وعند مستوى الدلالة 0.01، حيث تختلف وزن الانحدار الشكل كبير عن الصفر، مع عدم وجود مناطق تداخلية من 0. كان معامل المسار القياسي 0.624، مما يدل على وجود علاقة إيجابية. وكانت قيمة f^2 0.637، مما يشير إلى تأثير كبير. وكانت قيمة VIF 1.00 وهو أقل من عتبة 5 وثبت أنه خالٍ من العلاقة الخطية المتداخلة. لذلك تشير هذه النتائج إلى أن H2 مدعومة وتتفق نتائج هذه الدراسة مع (الحبلي، 2021: عدالي وكويد، 2020 عيسى، 2008: بلوريع، 2018).

(β = 0.624, 95% LL-CI = 0.547, 95% UL-CI = 0.690, t > 1.645, p < 0.01, VIF < 5, f^2 = 0.637).

H3+ استراتيجية التدريب (TS) لها تأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي (IE)

احتمال الحصول على قيمة t الكبيرة حيث بلغ 5.360 أكبر من القيمة المطلقة لاستراتيجية التدريب (TS) على التميز المؤسسي (IE) هو 0.00، وعند مستوى 0.01، حيث تختلف وزن الانحدار اختلافا جوهريا عن الصفر، مع عدم وجود مناطق تداخل بقيمة 0. كان معامل المسار القياسي 0.212 مما يدل على وجود علاقة إيجابية. وكانت قيمة f^2 0.059، مما يشير إلى حجم تأثير

تعدد. من ناحية أخرى كانت قيمة VIF 1.637 وهي أقل من 5 ولم يظهر علاقة خطية متداخلة.

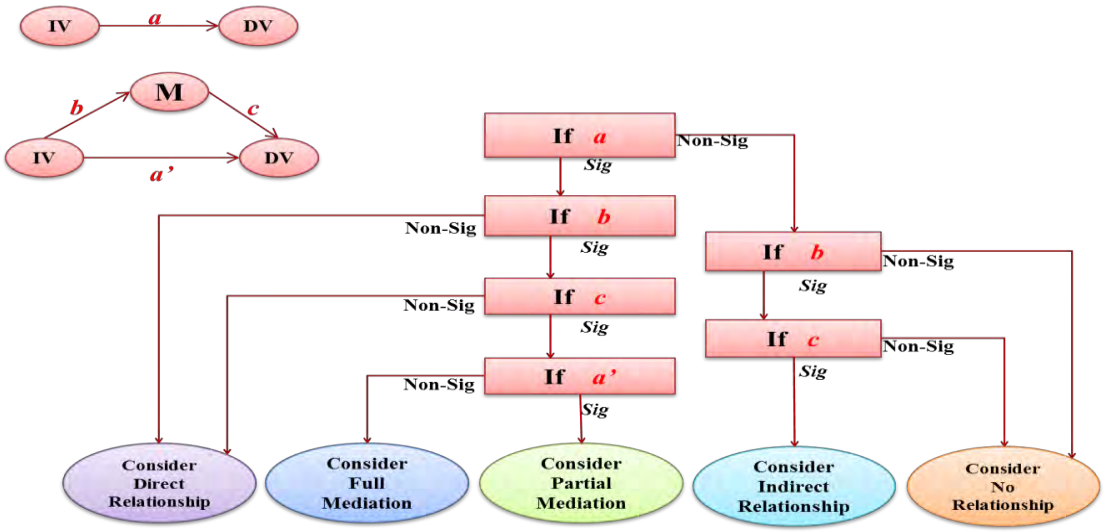
وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى أن الفرضية H3 مدعومة:

($\beta = 0.212$ ٪95، LL-CI = 0.132 ٪95، UL-CI = 0.289، t> 1.645، p <0.01، VIF <5 ، $f^2 = 0.059$).

وتتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة عزي، 2010؛ الإمام، 2017؛ لمجيري، 2019؛ الشروقي، 2018).

4.9.1.2 فحص فرضيات التأثير الوساطة المباشرة

تمت تحديد تأثير الوساطة الاستراتيجية التدريبية (TS) كمتغير وسيط على تأثير القيادة التحويلية (TL) كمتغير مستقل على التميز المؤسسي (IE) كمتغير تابع باستخدام تحليل الوساطة (أي H4). علاوة على ذلك، تم التحقق في التأثير غير المباشر للعوامل المؤسسية على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط. وكان الارتباط هو الحصول على الوساطة. يقترح Mathieu and Taylor, 2006) إطار عمل لشجرة القرار لتحديد المتغيرات الثلاثة: متغير مستقل (IV) ومتغير وسيط محتمل (M) ومتغير تابع (DV). ويظهر الرسم التوضيحي لهذا الإطار في الشكل 4-3:



الشكل 4.3: شجرة القرار للأدلة التي تدعم التأثيرات المتداخلة المختلفة

المصدر: (Mathieu and Taylor, 2006)

استنادًا إلى هذا الإطار فإن الافتراضات أو الفرضيات تشير إلى أن الوساطة الجوهرية هو أن تكون جميع الارتباطات الثلاثة بين المتغيرات الثلاثة للمسارات A ، B ، C(ذو دلالة إحصائية. وإذا لم يكن أحد هذه الارتباطات الثلاثة جوهريًا فالتوجه فرصة إلى إيجاد وساطة ذو دلالة) Barron & Kenny, 1986 Matthew & Taylor, 2006(. وعدم التكون دلالة العلاقات المهمة بين المتغيرات الثلاثة للمسارات A، B ، C(ذو دلالة إحصائية يكون التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في انحدار المتغير عدد في المسار A(غير دال إحصائياً، حيث يعمل المتغير الوسيط كوساطة كاملة. وخلاف ذلك يمكن وصف الوساطة بأنها غير مكملة)جزئية(، في حالة عدم وجود وساطة كاملة أو جزئية تكون الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والتابعة مباشرة أو غير مباشرة أو غير منطقية.

في حالة عدم وجود تأثير جوهري في المسار A يكون للمتغير المستقل تأثير غير مباشر وغير مهم على المتغير التابع عبر متغير وسيط طول متأثرات الجبر في المسارين B و C. والمتغير المستقل له تأثير مباشر على المتغير التابع فقط عندما يكون له تأثير الجبر في المسار A وتأثير غير مهم في المسار B أو C نتيجة لذلك إذا يكن هناك ارتباط الجبري بين المتغير المستقل والمتغير التابع في المسار A بل تكون هناك علاقة مهمة في المسارين B أو C.

يقال أيضًا أن طريقة SEM تتفوق على تقنيات انحدار تقييم الوساطة ألن مناسب مع نمذجة كل من القياس والارتباط الكلي وتوليد مؤشرات متعددة عامة)Garver ؛ Browne et al., 1993 & Mentzer, 1999(. حيث تتم الحقيقي أهمية معاملات انحدار بين المستقل للوساطة التابع تقليديم ودرجة تأثير الوساطة بتيجة لذلك تتم الحقيقي في الفرضية H4 لإشارة إلى هاسبقًا في هذا القسم. حيث يعرض الجدول 4-12 نتائج اختبار الفرضية بالإضافة إلى تأثيرات النموذجية للمسارات المختلفة.

الجدول 4-12 نتائج فحص فرضية تأثير الوساطة في النموذج الهيكلي 1

	العلاقة	Std Beta	Std Deviation	t-value	p-value
إجمالي تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع دون الوسيط	القيادة التحويلية ← التميز المؤسسي	0.712***	0.032	22.289	0.000
تأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود الوسيط	القيادة التحويلية ← التميز المؤسسي	0.580***	.040	14.590	0.000
تأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الوسيط	القيادة التحويلية ← استراتيجية التدريب ← التميز المؤسسي	0.132***	0.027	4.949	0.000
تأثير المتغير المستقل على الوسيط	القيادة التحويلية ← استراتيجية التدريب	0.624***	0.037	16.882	0.000
تأثير الوسيط على المتغير التابع	استراتيجية التدريب ← التميز المؤسسي	0.212***	0.040	5.360	0.000
نتيجة الفرضية	H4) مدعوم – وساطة جزئية				

*p< 0.1, **p< 0.05, ***p< 0.01 IV= القيادة التحويلية; M = استراتيجية التدريب (TL); DV = التميز المؤسسي (TS); (IE).

H4) استراتيجية التدريب (SR) تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية (TL) والتميز المؤسسي (IE)

كما هو موضح في الجدول 4-12، أظهرت النتائج أن تأثير القيادة التحويلية كمتغير مستقل على التميز المؤسسي كمتغير تابع (المسار A) بدون دمج استراتيجية التدريب كانت ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بواقع ($\beta = 0.712, t > 1.645, p < 0.01$). وكان التأثير المباشر للقيادة التحويلية كمتغير مستقل على التميز المؤسسي كمتغير تابع (المسار A) مع إضافة استراتيجية التدريب ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بواقع ($\beta = 0.580, t > 1.645, p < 0.01$). وكما هو موضح في الجدول 4-12، كان تأثير القيادة التحويلية (TL) كمتغير مستقل على استراتيجية التدريب (TS) كوسيط (المسار B) ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبواقع ($\beta = 0.624, t > 1.645, p < 0.01$) علاوة على ذلك وعند مستوى 0.001، كان تأثير استراتيجية التدريب

(TS) كوسيط على التمايز المؤسسي (IE) كمتغير تابع للمسار (C) ذو الدلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ ($\beta = 0.212, t > 1.645, p < 0.01$). وتشير هذه النتائج إلى أن استراتيجية التدريب بمثابة جسر بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي بين مكونات المسارات A و B و C مجتمعة ذات الدلالة إحصائية، وكانت درجة التوسط جزئية فقط. هذا الظ امر قد دعم فرضية H4. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية كان لها تأثير فعلي كبير غير مباشر على التميز المؤسسي من خلال استراتيجية التدريب حيث بلغت: ($\beta = 0.132, t > 1.645, p < 0.01$) ونتائج هذه الدراسة تتفق مع الدراسات التالية (الزعزي، 2010: الإمام، 2017 المهيري، 2019 الشروقي، 2018).

حيث كانت قيم R^2 لاستراتيجية التدريب (TS) والتميز المؤسسي (IE) كمتغيرين تابعين 0.410 و 0.549 على التوالي، وكانت كلتا القيمتين أعلى من 0.19 المقطوع على أنها حد أدنى به مقبول (Zhang، 2009). وكانت قيم Q^2 و R^2 لاستراتيجية التدريب (TS) والتميز المؤسسي (IE) 0.501 و 0.449 على التوالي، وكانت كلتا القيمتين أعلى من الصفر مما يشير إلى أهمية التنبؤ للنموذج كما هو مقترح بواسطة (Chin، 2010).

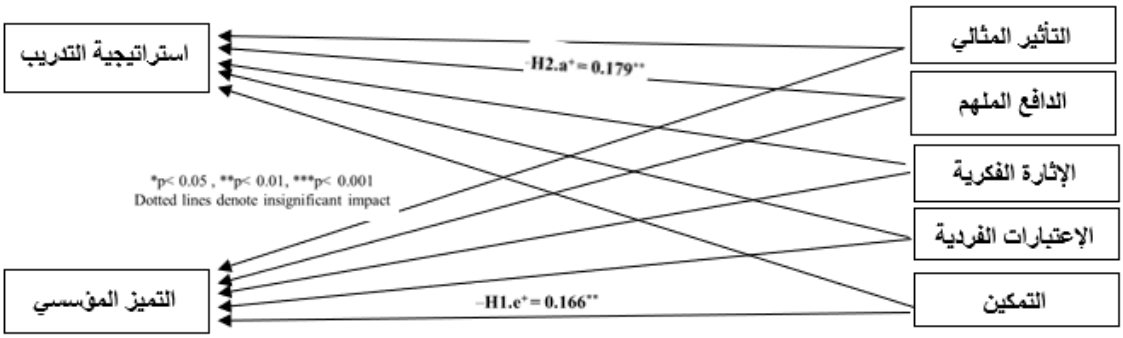
وأشارت النتائج إلى أن جودة مقياس المعامل للنموذج (GOF) كانت 0.555، وكانت المعامل درجة كبيرة للنموذج كما أوصت به (Wetzels, Odekerken-Schroder and Oppen, 2009).

$$GOF = \sqrt{[\frac{1}{2}*(0.410+0.549)]*[\frac{1}{2}*(0.682+0.603)]} = 0.555$$

كانت قيمة SRMR للنموذج الهيكلي الحالي 95 ٪ 0.042، مما يشير إلى ملاءمة جيدة حيث يجب أن تكون قيمة أقل من 0.08 (Hair et al., 2018).

4.9.2 النموذج الهيكلي 2

4.9.2.1 فحص فرضيات التأثير المباشر



الشكل 4-6: نتائج النموذج الهيكلي 2

وتم عرض نتائج فحص فرضيات العلاقات المباشرة المفترضة للتأثير المباشر للمتغيرات التي تم تناولها في الجدول 2-2. حيث سيتم عرض نتائج فحص الفرضيات المباشرة المفترضة في الجدول 4-13.

الجدول 4-13 *فحص نتائج التأثيرات المباشرة المفترضة للإنشاءات في النموذج الهيكلي 2*

العلاقات		Std Beta	Std Deviation	t-value	p-value	95% LL-CI	95% UL-CI	f^2	VIF	نتائج الفرضيات
PE→IE	H1.a+	0.160**	0.051	3.105	0.02	0.062	0.266	0.031	1.837	مدعومة
IM→IE	H1.b+	0.125*	0.053	2.378	0.01	0.022	0.228	0.017	1.997	مدعومة
IA→IE	H1.c+	0.258***	0.053	4.884	0.00	0.156	0.355	0.087	1.698	مدعومة
IC→IE	H1.d+	0.024	0.043	0.572	0.56	-0.051	0.115	0.001	1.438	مرفوضة
EM→IE	H1.e+	0.166**	0.052	3.2	0.01	0.059	0.262	0.03	2.01	مدعومة
PE→ TR	H2.a+	0.179**	0.056	3.193	0.01	0.066	0.284	0.03	1.783	مدعومة
IM→ TR	H2.b+	0.248***	0.056	4.384	0.00	0.135	0.349	0.055	1.894	مدعومة
IA→ TR	H2.c+	0.033	0.057	0.57	0.56	-0.081	0.152	0.001	1.696	مرفوضة
IC→ TR	H2.d+	0.061	0.05	1.22	0.22	-0.033	0.161	0.004	1.432	مرفوضة
EM→ TR	H2.e+	0.264***	0.062	4.237	0.00	0.129	0.378	0.062	1.892	مدعومة

Universiti Utara Malaysia

كما هو موضح في الجدول 4-13 بصرف النظر عن الثلاثة مسارات من الإثارة الفكرية (IA) والاعتبارات الفردية (IC) بشأن استراتيجية التدريب (TS) بالإضافة إلى مسار من الاعتبارات الفردية (IC) حول التميز المؤسسي (IE)، حيث كانت جميع المسارات ذو الدلالة إحصائية حيث كانت قيم p الخاصة بها أقل من مستوى الأهمية للمعيار البالغ 0.05. لهذا يتم دعم الفرضيات التالية مباشرة (H1.a و H1.b و H1.c و H1.e و H2.a و H2.b و H2.e. على العكس من ذلك، كانت الفرضيات H1.d و H2.c و H2.d غير مدعومة لأن قيم p كانت أعلى من المستوى المعياري المعتمد البالغ 0.05. حيث يشير الشكل التالي نتائج المسار فيما يتعلق بفرضيات التأثير المباشر في النموذج الهيكلي 2:

H1.a + التأثير المثالي (PE) لتأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي (IE)

تم الحصول على قيمة كبيرة تمثل 3.105 والقيمة المطلقة هو 0.002 تأثير المثالي (PE) في التميز المؤسسي (IE). عند مستوى 0.01، حيث يظهر وزن الانحدار اتجاهًا جوهريًا عن الصفر، مع عدم وجود فترات زمنية تتداخل مع 0. حيث كان معامل المسار القياسي 0.160، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بمبلغ قيمة f^2 0.031، مما يشير إلى تأثير متوسط، وكانت قيمة VIF 1.837 أي أقل من عتبة 5 وكانت على علاقة خطية. وأظهرت هذه النتائج أن H1.a مدعومة وتتفق مع الدراسات السابقة (مرياحي، 2019؛ الغالي، 2012؛ الماجد وآخرون، 2018: داود، 2012؛ القطاونة، 2018).

(β = 0.160, 95% LL-CI = 0.062, 95% UL-CI = 0.266, t > 1.645, p < 0.01, VIF < 5, f2 = 0.031).

H1.b+ الاتجاه في الإلهام (IM) لتأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي (IE)

أن احتمال الحصول على قيمة t الكبيرة حيث بلغ 2.378 والقيمة المطلقة هو 0.018 للتحيز الإلهامي (IM) في التنبؤات بالتميز المؤسسي (IE). حيث يختلف وزن الانحدار اختلافاً كبيراً عن الصفر عند المستوى 0.05 مع عدم وجود فترات زمنية تتداخل بقيمة 0. وكان معامل المسار القياسي 0.125، مما يشير إلى وجود علاقة موجبة، حيث بلغت قيمة f^2 0.017، مما يشير إلى تأثير متدني. وكانت قيمة VIF 1.997 وهي أقل من عتبة 5 وكانت على علاقة خطية. وأظهرت هذه النتائج أن H1.b مدعومة وبناءاً على تتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التالية (ضيف وعلة، 2018؛ العضوي، 2011؛ المرشدي، 2018: عباس، 2010: النوفة، 2014؛ الضالعين، 2010؛ بوسالم، 2015).

($\beta = 0.125$، 95٪ LL-CI = 0.022، 95٪ UL-CI = 0.228، $t > 1.645$، $p < 0.05$، VIF <5، $f^2 = 0.017$).

H1.c + التأثير الفكري (IA) يؤثر إيجابياً على التميز المؤسسي (IE).

أن احتمال الحصول على قيمة t الكبيرة تمثل 4.884 والقيمة المطلقة هو 0.00 للتأثير الفكري (IA) في التنبؤات بالتميز المؤسسي (IE). حيث يختلف وزن الانحدار اختلافاً جوهرياً عن الصفر عند المستوى 0.05، مع عدم وجود فترات زمنية تتداخل بقيمة 0. وكان معامل المسار القياسي 0.125، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي. وكانت قيمة f^2 0.017، مما يشير إلى تأثير متدني. وكانت قيمة VIF 1.997، وهي أقل من عتبة 5، ولا يكشف عن علاقة خطية تداخلية. وأظهرت هذه النتائج أن H1.c مدعومة وتتفق مع الدراسات التالية (Alhefiti Et al., 2019: Ekradi & Nia, 2015: Kitana & Karam, 2020).

($\beta = 0.258$، 95٪ LL-CI = 0.156، 95٪ UL-CI = 0.355، $t > 1.645$، $p < 0.01$، VIF <5، $f^2 = 0.087$).

+ H1.d (العتبارات الفردية (IC) له تأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي (IE)

إن اختبار الحصول على قيمة t الكبيرة تمثل 0.572 والقيمة المطلقة هو 0.567 لل العبارات الفردية (IC) في التنبؤ التميز المؤسسي (IE). يعتبر وزن الانحدار ذو الدلالة إحصائية نظرًا لأن قيمة t أقل من 1.645، وقيمة p أكبر من المستوى المعياري البالغ 0.05، فترات تداخل تبلغ 0. وفقًا لـ (Hair et al. 2017) ، يبلغ حجم التأثير f2 0.01 وهي قيمة متدنية، مما يشير إلى تأثير ضئيل للغاية للاعتبارات الفردية (IC) على التميز المؤسسي (IE) وبالتالي يتم رفض الفرضية: H1.d، وعلى عكس نتائج هذه الدراسة (صباحي، 2019؛ الغالي، 2012؛ الماجد وآخرون، 2018؛ داود، 2012؛ القطاونة، 2018).

(β = 0.024 ، 95٪ LL-CI = -0.051 ، 95٪ UL-CI = 0.115 ، t <1.645 ، p> 0.05 ، VIF <5 ، f^2 = 0.01).

+ H1.e (التمكين له تأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي (IE)

إن اختبار الحصول على قيمة t الكبيرة تمثل 3.200 والقيمة المطلقة هو 0.01 لل التمكين (EM) في التنبؤ التميز المؤسسي (IE). وتجدر الإشارة إلى أن وزن الانحدار يختلف إحصائيًا عن الصفر عند المستوى 0.01، مع عدم وجود فترات زمنية تداخل تبلغ 0. وكان معامل المسار القياسي 0.166، مما يشير إلى ارتباط جيد. وكانت قيمة f^2 0.03، مما يشير إلى تأثير متدني. وكانت قيمة VIF 2.01، والتي كانت أقل من عتبة 5 ولم تظهر أي علاقة خطية متداخلة. وأظهرت هذه النتائج أن الفرضية H1.e مدعومة، وأظهرت ان النتائج فرضية H1.e متفقة مع الدراسات السابقة (ضيف وعلة، 2018؛ العضوي، 2011؛ الشريدي، 2018؛ عباس، 2010؛ النويقة، 2014؛ الضالعين، 2010؛ بوسالم، 2015).

)β = 0.166 ٪95 ، LL-CI = 0.059 ٪95 ، UL-CI = 0.262 ، t> 1.645 ، p <0.01 ، VIF <5 ، f^2 = 0.03(.

H2.a + التأثير المثالي (PE) للتأثير الإيجابي على استراتيجية التدريب (TS)

إن اختبار الحصول على قيمة t الكبيرة تمثل 3.193 والقيمة المطلقة هو 0.01 التأثير المثالي (PE) في التنبؤ باستراتيجية التدريب (TS) مع عدم وجود فترات تداخل تقع 0، يختلف وزن الانحدار إحصائيًا عن الصفر عند المستوى 0.01. وكان معامل المسار القياسي 0.179، مما يدل على وجود علاقة إيجابية. وكانت قيمة f^2 0.03، مما يشير إلى حجم تأثير متدني. وكانت قيمة VIF 1.783، وهي أقل من عتبة 5 ولم يظهر أي علاقة خطية متداخلة. أظهرت هذه النتائج أن الفرضية H2.a متوافقة مع دراسة (محمد، عطية والطال، 2021: عبد الباقي وكويد، 2020).

) β = 0.179 ٪95 ،LL-CI = 0.066 ٪95 ،UL-CI = 0.284 ،t> 1.645 ،p <0.01 ،VIF <5 ،f^2 = 0.03(.

H2.b + التأثير الإيجابي للالتزام (IM) للتأثير الإيجابي على استراتيجية التدريب (TS)

إن اختبار الحصول على قيمة t الكبيرة تمثل 4.384 والقيمة المطلقة هو 0.00 الالتزام (IM) في التنبؤ باستراتيجية التدريب (TS). مع عدم وجود فترات تداخل محددة عند 0، حيث يختلف وزن الانحدار إحصائيًا عن الصفر عند المستوى 0.01. وكان معامل المسار القياسي 0.248، مما يدل على وجود علاقة إيجابية. وكانت قيمة f^2 0.055، مما يشير إلى حجم تأثير متدني. وكانت قيمة VIF 1.894، وهي أقل من عتبة 5 ولم يظهر أي علاقة خطية متداخلة. أظهرت هذه النتائج أن الفرضية H2.b متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة مثل (الحسباني، 2021: عبد الباقي وكويد، 2020: عيسى، 2008: بلوريع، 2018).

(β = 0.248 ٪95 ،LL-CI = 0.135 ٪95 ،UL-CI = 0.349 ،t> 1.645 ،p

<0.001 ،VIF <5 ،f^2 = 0.05(.

(H2.c + الإثارة الفكرية (IA) لها تأثير إيجابي على استراتيجية التدريب (TS)

إن احتمال الحصول على قيمة تائية رقمها 0.570 للقيمة المطلقة هو 0.569 للإثارة الفكرية (IA) في التنبؤ باستراتيجية التدريب (TS). الجدول يعتبر وزن الانحدار ذو الدلالة إحصائية نظرًا لأن قيمة t أقل من 1.645، وقيمة p أعلى من المستوى المعياري المعتمد البالغ 0.05، وأيضًا وجود فترات تداخلة على 0. وفقًا لـ (Hair et al. 2017)، وحجم تأثير f2 تبلغ 0.01، مما يشير إلى تأثير متدني للإثارة الفكرية (IA) على استراتيجية التدريب (TS). لذلك تم قبول الفرضية H2.c وكانت هذه النتيجة متوافقة مع الدراسات السابقة (حبيبي، 2021؛ عبد الرزاق وكويد، 2020؛ عيسى، 2008؛ بوريع، 2018).

(β = 0.033 ٪95 ، LL-CI = -0.081 ٪95 ، UL-CI = 0.152 ، t <1.645 ، p>

0.05 ، VIF <5 ، f^2 = 0.01(.

(H2.d + الاعتبارات الفردية (IC) لها تأثير إيجابي على استراتيجية التدريب (TS)

إن احتمال الحصول على قيمة تائية رقمها 220. للقيمة المطلقة هو 0.223 للاعتبارات الفردية (IC) في التنبؤ باستراتيجية التدريب (TS). الجدول يعتبر الانحدار ذو الدلالة إحصائية نظرًا لأن قيمة t أقل من 1.645، وقيمة p أعلى من المستوى المعياري المعتمد البالغ 0.05، وأيضًا وجود فترات تداخلة على 0. وفقًا لـ(Hair et al. 2017)، وحجم تأثير f2 تبلغ 0.04، مما يشير إلى تأثير ضعيف للاعتبارات الفردية (IC) على استراتيجية التدريب (TS). لذلك تم قبول الفرضية H2.d وكانت هذه النتيجة متوافقة مع الدراسات السابقة (محمد، عطية والطال، 2021؛ عبد الرزاق وكويد، 2020).

(β = 0.061 ٪95 ،LL-CI = -0.033 ٪95 ،UL-CI = 0.161 ،t <1.645 ،p> 0.05 ،VIF <5 ،f^2 = 0.04(.

H2.e + (التمكين تأثير إيجابي على استراتيجية التدريب (TS)

إن اختبار الحصول على قيمة كبيرة مثل 4.237 بالقيمة المطلقة هو 0.00 للتمكين (EM) في التنبؤ استراتيجية التدريب (TS). يظهر وزن الانحدار اختلافًا كبيرًا عن الصفر عند المستوى 0.01 مع عدم وجود فترات تداخلة على 0. كان معامل المسار القياسي 0.264، مما يشير إلى وجود علاقة موجبة. وكانت قيمة f2 0.062، مما يشير إلى تأثير متدني. وكانت قيمة VIF 1.892، وهي أقل من عتبة 5. حيث أظهرت هذه النتائج الفرضية H2.e مدعومة أظهرت هذه النتائج الفرضية H2.b مدعومة وتتفق مع نتائج الدراسات السابقة مثل الحبابي، 2021: عبد الباقي وكويد، 2020؛ عيسى، 2008؛ بلوريع، 2018(.

(β = 0.264٪95 ، LL-CI = 0.129٪95 ، UL-CI = 0.378 ، t> 1.645 ، p <0.01 ، VIF <5 ، f^2 = 0.062(.

4.9.1.3 فحص فرضيات تأثير الوساطة

لقد تم استخدام تحليل الوساطة لتحديد تأثير الوساطة لاستراتيجية التدريب (TS) كمتغير وسيط على تأثير التمكين (PE) والفعالية الذاتية (IM) والثقافة (IA) والخبرات الفردية (IC) والتمكين (EM) في التميز المؤسسي (IE). وهي تشير إلى الفرضيات H4.a و H4.b و H4.c و H4.d و H4.e. علاوة على ذلك، تم دراسة تأثيرات غير المباشرة لعوامل المستقلة على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط وتم التحقق من أهمية معاملات الانحدار بين

المتغير المستقل والوسيط والمتغير التابع وقيم درجة الوساطة. حيث يوضح الجدول 4-14 نتائج اختبار الافتراضات والتأثيرات النموذجية لمسارات المختلفة.

الجدول 4-14: نتائج فحص فرضيات تأثير الوساطة في النموذج الهيكلي 2

	المتغير المستقل				
	التأثير المباشر (PE)	الدافع الإداري (IM)	الإثارة الفكرية (IA)	الاعتبارات الفردية (IC)	التمكين (EM)
التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بدون وسيط	0.198***	0.178**	0.265***	0.037	0.222***
التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع من الوسيط	0.160**	0.125*	0.258***	0.024	0.166**
التأثير الغير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الوسيط	0.038**	0.053**	0.007	0.013	0.056**
تأثير المتغير المستقل على	0.179**	0.248***	0.033	0.061	0.264***
تأثير الوسيط على المتغير التابع	0.214***	0.214***	0.214***	0.214***	0.214***
درجة تأثير الوسيط	جزئي	جزئي	لا يوجد	لا يوجد	جزئي
نتائج الفرضيات	H4.a)	H4.b	H4.c) مدعومة	H4.d) مدعومة	H4.e

H4.a) استراتيجي التدريب (TS) توسط العلاقة بين تأثير المثالي (PE) التميز المؤسسي (IE)

كما هو موضح في الجدول 4-14، أشارت النتائج إلى أن التأثير الكامل (PE) كان لتأثير إيجابي معنوي على التميز المؤسسي (IE) في المسار A: $\beta = 0.198, t > 1.645, p < 0.01$) بالإضافة إلى تأثير مباشر إيجابي مهم على التميز المؤسسي (IE) في المسار A: $\beta = 0.160, t > 1.645, p < 0.01$).

وكان التأثير المثالي (PE) تأثير إيجابي معنوي على استراتيجية التدريب (TS) في المسار B: $\beta = 0.179, t > 1.645, p < 0.01$). واستراتيجية التدريب (TS) كان له تأثير إيجابي معنوي على التأثير المثالي (PE) في المسار C: $\beta = 0.214, t > 1.645, p < 0.01$). وأشارت هذه

النتائج إلى أن استراتيجية التدريب (TS) تتوسط جزئياً في العلاقة بين التأثير المثالي (PE) والتميز المؤسسي (IE)، مما يؤيد الفرض الفرعي H4.a. علاوة على ذلك، أظهرت النتيجة أن التأثير المثالي (PE) كان له تأثير إيجابي غير مباشر كبير على التميز المؤسسي (IE) من خلال استراتيجية التدريب (TS): ($\beta = 0.038, t > 1.645, p < 0.01$).

H4.b (استراتيجية التدريب (TS) تتوسط العلاقة بين الدافع الإلهامي (IM) والتميز المؤسسي (IE))

كما هو موضح في الجدول 4-14، أشارت النتيجة إلى أن الدافع الإلهامي (IM) كان له تأثير إجمالي إيجابي كبير على التميز المؤسسي (IE) في المسار A: ($\beta = 0.178, t > 1.645, p < 0.01$). بالإضافة إلى تأثير إيجابي كبير مباشر على التميز المؤسسي (IE) في المسار A: ($\beta = 0.125, t > 1.645, p < 0.05$).

وكان الدافع الإلهامي (IM) تأثير إيجابي كبير على استراتيجية التدريب (TS) في المسار B: ($\beta = 0.248, t > 1.645, p < 0.01$)، واستراتيجية التدريب (TS) كان له تأثير إيجابي كبير على التأثير المثالي (PE) في المسار C: ($\beta = 0.214, t > 1.645, p < 0.01$). وأشارت هذه النتائج إلى أن استراتيجية التدريب (TS) تتوسط جزئياً في العلاقة بين التحفيز الإلهامي (IM) والتميز المؤسسي (IE)، مما يؤيد الفرض الفرعي H4.b. علاوة على ذلك كشفت النتيجة أن الدافع الإلهامي (IM) كان له تأثير إيجابي كبير غير مباشر على التميز المؤسسي (IE) من خلال استراتيجية التدريب (TS): ($\beta = 0.053, t > 1.645, p < 0.01$).

H4.c (استراتيجية التدريب (TS) تتوسط العلاقة بين الإثارة الفكرية (IA) والتميز المؤسسي (IE))

وكما هو موضح في الجدول 4- 14، أشارت النتائج إلى أن الإثارة الفكرية (IA) كان لها تأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي (IE) في المسار A: ($\beta = 0.25, t > 1.645, p < 0.01$) بالإضافة إلى تأثير إيجابي مباشر على التميز المؤسسي (IE) في المسار A: ($\beta = 0.258, t > 1.645, p < 0.01$).

ومع ذلك، لم يكن للإثارة الفكرية (IA) أي تأثير معنوي على استراتيجية التدريب (TS) في المسار B: ($\beta = 0.033, t < 1.645, p > 0.05$). هذا يتناقض افتراض الوساطة كما هو موضح في الشكل 4 -3. وأشارت هذه النتائج إلى أن استراتيجية التدريب (TS) التوسط العلاقة بين الإثارة الفكرية (IA) والتميز المؤسسي (IE) التالي تم رفض الفرضية H4.c. علاوة على ذلك كشفت النتيجة أن الإثارة الفكرية (IA) لم يكن لها تأثير غير مباشر على التميز المؤسسي (IE) من خلال استراتيجية التدريب (TS): ($\beta = 0.007, t < 1.645, p > 0.05$).

H4.d (استراتيجية التدريب (TS) تتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية (IC) والتميز المؤسسي (IE).

وكما هو موضح في الجدول 4-14، أشارت النتائج إلى أن الاعتبارات الفردية (IC) لم يكن لها أي تأثير كبير على التميز المؤسسي (IE) في المسار A: ($\beta = 0.037, t < 1.645, p > 0.05$).

بمعنى آخر المسار "A" الموضح في الشكل 4-3 لم يكن ذو دلالة إحصائية مما يدل على عدم وجود تأثير للوساطة، وأن استراتيجية التدريب (TS) التوسط في العلاقة بين الاعتبارات الفردية (IC) والتميز المؤسسي (IE). لذلك تم رفض الفرضية H4.d. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أن الاعتبارات الفردية (IC) لم يكن لها تأثير غير مباشر على التميز المؤسسي (IE) من خلال استراتيجية التدريب: ($\beta = 0.013, t > 1.645, p < 0.05$).

H4.e) استراتيجية التدريب (TS) تتوسط العلاقة بين التمكين (EM) والتميز المؤسسي (IE)

كما هو موضح في الجدول 4-14، أشارت النتيجة إلى أن التمكين (EM) كان لمتغير إيجابي كبير على التميز المؤسسي (IE) في المسار A: $\beta = 0.222, t > 1.645, p < 0.01$). بالإضافة تأثير إيجابي كبير بشكل على التميز المؤسسي (IE) في المسار A: $\beta = 0.166, t > 1.645, p < 0.01$).

وكان التمكين (EM) متغير إيجابي كبير على استراتيجية التدريب (TS) في المسار B: $\beta = 0.264, t > 1.645, p < 0.01$). واستراتيجية التدريب (TS) كان له متغير إيجابي كبير على التأثير الشمالي (PE) في المسار C: $\beta = 0.214, t > 1.645, p < 0.01$). حيث أشارت هذه النتائج إلى أن استراتيجية التدريب (TS) تتوسط جزئيًا في العلاقة بين التمكين (EM) والتميز المؤسسي (IE)، مما يوفر دعمًا للفرضية H4.e. علاوة على ذلك كشفت النتيجة أن التمكين (EM) كان لمتغير إيجابي كبير غير مباشر على التميز المؤسسي (IE) من خلال استراتيجية التدريب: ($\beta = 0.056, t > 1.645, p < 0.01$).

10 نتائج الحقائب التدريبية

استندت نتائج المنهج النوعي إلى الهدف البحثي الرابع، وهو استكشاف متغير استراتيجية التدريب على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في قيادة العامة بشكل مباشر. لذلك يحلل الباحث سمات نتائج المقابلة التي أجريت مع القادة، وهم عشر نقاط القيادة العامة بشكل مباشر. من المعلوم أن هذه الدراسة أجريت لقبيلة تشبه المنظمة وجهاً لوجه حيث تغرق تكلفة حوالي 30 دقيقة وتم إجراؤها بلغة الأم العربية (لمن أجريت معهم المقابلات.

ركزت الإجابة على السؤال العام والمصممة لتقييم موقف القيادة الذين تمت مقابلتهم وأدوارهم في عملية التجنيد المؤسسي. حيث تم توجيه السؤال إلى المستجيبين للتركيز على التساؤلات الواسعة والكلية التي تم استهدافها بشكل خاص للقيادة من ظر المواقع المهام الوظيفية والمسؤوليات التي يقومون بها في عملية التجنيد المؤسسي. ومن أجل هذا فإن قيادة الشرطة الجديدة على تجنيد المؤسسة من خلال التدريب، ومن الجدير بالذكر أن السؤال تم فتحه على غرار تلك الموجودة في السبيان. حيث يمكن تحقيق مهام الحظ في عملية الطرق المستخدمة حالياً التدريب. وكان الغرض من الإجابة التي تم توقيتها في سيرات تم عرضها إلى الإجابة على أهداف البحث وأن الخصائص الهدف الرابع، وخاصة الاستكشاف التغيرات التي تؤثر على التجنيد المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجديدة من وجهة نظر القادة في القيادة العامة لشرطة الجديدة.

وقد نص السؤال الإجابة على ما يلي: أ(ما رأيك في البرامج التدريبية المقدمة في القيادة العامة لشرطة الجديدة؟ ب(إلى أي مدى يستفيد الموظفون من البرامج التدريبية المقدمة في القيادة العامة لشرطة الجديدة؟ ج(ما هو دور التدريب بفئتين في برامج التجنيد المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجديدة؟ د(ما هو تقييمك لمدى ملاءمة البرامج التدريبية للبرامج التجنيد المؤسسي ؟؛ ه(إلى أي مدى توجد حاجة لتطوير برامج تدريبية خاصة ببرامج التجنيد المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجديدة؟ و(من خلال تجربتك ، ما هي أبرز مجالات تحسين لتأهيل الموظفين في تقنين برامج التجنيد المؤسسي ؟.

أولاً: نتائج السؤال الأول، ما رأيك في البرامج التدريبية التي تقدمها القيادة العامة لشرطة الجديدة؟

كانت إجابة السؤال رقم)1(أن البرامج التدريبية عموماً جيدة وتخدم شريحة كبيرة من كادر القيادة العامة للشرطة. ولكن هذا يفتقر أحياناً إلى التخصص التدريبي المحدد والموجه نحو الاحتياجات الفعلية للعاملين في مختلف إدارات المؤسسات التابعة للقيادة العامة لشرطة.

في هذا الصدد فإن الشرطة تدرك في أن هذه الدورات التدريبية تختلف باختلاف الإدارات والمؤسسات، مما يعني أن بعض العاملين في الإدارات الأخرى قد لا يستفيدون من هذه الدورات التدريبية بقدر الذي يستفيد من العاملين في الإدارات الأخرى. لذلك يجب على القيادة العامة للشرطة تفعيل البرامج التدريبية المناسبة لجميع العاملين في مختلف الإدارات والمؤسسات التابعة للشرطة، وذلك من خلال تحديد احتياجاتها الفردية والمجموعات وتوفير البرامج التدريبية المناسبة لها.

علاوة على ذلك فإن التخصص التدريبي يلعب دورًا حاسمًا في زيادة فعالية البرامج التدريبية، حيث يتوفر تدريب متخصص وموجه من الاحتياجات الفردية والمجموعات الخاصة للعاملين في القيادة العامة للشرطة الجزيرة. بالتالي، يمكن للبرامج التدريبية المتخصصة الرفع من مستوى المهارات والمعرفة وتحسين أداء الموظفين العاملين في الشرطة.

تتفق المقابلة رقم (2) والمقابلة رقم (5) على أن البرامج التدريبية التي توفرها شرطة الفجيرة هي جيدة وتخدم شريحة واسعة من الموظفين، ولكن من الصعب التعامل معها جميعًا. تشير المقابلة رقم (1) إلى أن البرامج التدريبية تفتقر أحيانًا إلى التخصص التدريبي، وهو ما يمثل مشكلة تواجه القيادة العامة للشرطة الجزيرة. بينما أن المقابلة رقم (2) والمقابلة رقم (5) تركزان على ضرورة إعادة الدورات التدريبية وتكرارها سنويًا لضمان بقاء الموظفين متابعين ومستعدين لمواكبة التحديات والتغييرات في مجال الأمن والسلامة.

من ناحية أخرى تركز المقابلة رقم (3) والمقابلة رقم (7) على أن تنوع الدورات التدريبية هو أكثر أهمية من تكرار الدورات، حيث يتم بناء البرامج التدريبية الحالية على الاحتياجات التدريبية لكل قسم، وتركز على إعداد هذه الدورات وفقًا للمواعيد والاحتياجات المحددة. يتم تقديم دورات على

أساس الحاجة وأخرى عامة تشمل التعامل مع الآخرين وسلوك العملاء، وهذا يساعد في توسيع معرفة الموظفين وتحسين مهاراتهم في مجال الأمن السلامة.

في النهاية تتفق جميع الطلاب على أن البرامج التدريبية هي عامل مهم في تطوير المهارات والقدرات لدى موظفي شرطة المرور ولكن من الضروري العمل على تطوير هذه البرامج وتحسينها بشكل دائم لتلبية احتياجات الموظفين ومواكبة التغيرات والتحديات في مجال الأمن.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث الذي يقول: إلى أي مدى يستفيد الموظفون من البرامج التدريبية المقدمة في قيادة العام لشرطة المرور؟

وكانت الإجابة المقابلة رقم (3،4،5) على أن النفع موجود ولكن ليس بتساوي بين الموظفين وليس بفي ذلك هو الاختلاف في احتياجات الموظفين بناءً على الدور الذي يقومون به داخل المنظمة والمهارات والمعرفة التي يتمتعون بها. ونتيجة لذلك يحق لبعض الموظفين المزيد من النفع من الدورة التدريبية في حين أن يحق للكثير من النفع للموظفين الآخرين يعود ذلك إلى الاختلافات واحتياجات الوظيفية.

على سبيل المثال، إذا كان هدف الدورة التدريبية هو تحسين مهارات التعامل مع الجمهور فسوف يحقق المزيد من النفع للموظفين الذين يقومون بتنفيذ أدوار كثيرة بين الجمهور حقق الكثير من النفع للموظفين الذين يقضون معظم وقتهم في المهام الإدارية.

لذلك يجب على المنظمات أن تعرف أن النفع ليس بتساوي بين الموظفين وأن تعمل على تحديد الاحتياجات الفردية لكل موظف وتوفير فرص التدريب والتطوير اللازمة لتحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم في العمل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء تقييم لأداء الموظفين وتحديد نقاط القوة

الوضع في أدائهم، ومن ثم توفير الدورات التدريبية لإكسابهم المهارات والمعرفة التي يحتاجها كل موظف

في حين ذكرت إجابة السؤال رقم (6،7) تم الإشارة إلى أن الدورات البداية أكثر فائدة من الدورات الإدارية. يعود ذلك إلى أن الدورات البداية تمنح الموظفين فرصة للتعلم على تطبيق المفاهيم النظرية التي يتعلمونها في بيئة عمل حقيقية بعكس الدورات الإدارية تركز أكثر على المفاهيم النظرية والإدارية دون الوقوف على الجوانب العملية. وفي هذه الحالة يتم تخصيص دورات متنوعة وملائمة تخصص كل موظف لضمان تحقيق أكبر فائدة من هذه الدورات.

أما في إجابة رقم (8،10) فتم التأكيد على ضرورة إجراء تقييم لمعرفة مدى معرفة الموظفين بموضوع الدورة وتحديد المواضيع التي يحتاجون إليها، وبالتالي تكييف بدء الدورات التدريبية. وهذا يعتبر خطوة مهمة لتأكد من توجيه الدورات التدريبية بشكل دقيق لتلبية احتياجات الموظفين. كما أن هناك توجه استمرار التقييم بعد انتهاء من الدورة لمعرفة الفائدة المكتسبة من هذه الدورة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها في المستقبل. يساعد هذا على تقييم جودة الدورات التدريبية وتطويرها في المستقبل بما يتناسب مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث الذي يقول: ما دور التدريب في تنفيذ برامج التميز المؤسسي في قيادة العام للشرطة الجزيرة؟

تعكس الإجابة رقم (1،7،9) أن القيادة العامة للشرطة الجزيرة تتلقى الخطة التدريبية من وزارة الداخلية، ويتم مناقشتها وتحليلها لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في شرطة الجزيرة بناءً على ذلك يتم مراجعة وتطوير برامج التدريب الحالية أو تصميم برامج جديدة لتناسب احتياجات العاملين في الشرطة.

يعتمد تطوير برامج التدريب على المعايير العالمية والممارسات الجيدة، ويتم تخصيص البرامج التدريبية لتحقيق أهداف محددة وموضوعات مختلفة. يتم تصميم البرامج على العديد من العوامل، مثل المجال المهني والوظيفي للمشاركين والمستوى الوظيفي والاحتياجات التدريبية الفردية.

يتضح من الفقرة الرقم (3،6،8) أن من الكفاءات على أن القيادة العامة تشترط التأكد من تطبيق برامج التدريب بوكالة شاملة ويكون من الكفاءات تحمل أعباء تنفيذ هذه البرامج. وأكدت الفقرة الرقم (5،9) أن التدريب يعمل على تنفيذ التوجيهات والمحاور التدريبية التي تخدم عملية تشكيل التميز المؤسسي، وهو أمر يشير إلى وجود اهتمام فعلي بالدورات التدريبية وتنفيذها. ومع ذلك، هناك حاجة للعمل على تفعيل هذا الاهتمام وزيادة جهود التدريب لضمان الحصول على الفائدة الكاملة من هذه البرامج التدريبية وتطوير عملية التدريب بما يخدم المؤسسة ويحقق التميز المؤسسي.

وبناءً على ذلك يجب على القيادة العامة للشرطة الجمركية العمل على توفير مزيد من الموارد والجهود لتطوير وتفعيل البرامج التدريبية المؤسسية بطريقة تضمن تحقيق أقصى قدر من الفائدة للموظفين والمؤسسة بشكل عام. يمكن ذلك عن طريق مراجعة الخطط التدريبية الحالية والتحقق من توفر الاحتياجات التدريبية للموظفين وتحديد الفجوات في الخبرات والمهارات وتطوير برامج تدريبية تلبي هذه الاحتياجات وتواكب التطورات المستقبلية.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع الذي جاء فيه: ما هو تقييمك لمدى ملاءمة البرامج التدريبية للبرامج التميز المؤسسي؟

ورد في إجابة الفقرة الرقم (2،4،10)، أنه لا يوجد شيء عشوائي في التدريب والتعليم، وأن هناك أوجه قصور وتحديات تواجه عملية التدريب. ومن بين هذه التحديات هو اختيار المحاضرين المناسبين والذين يتمتعون بإطار معرفي كبير، وتحديد محتويات الدورات التدريبية التي تلبي الحاجة وتخدم موضوع التميز المؤسسي.

وبالإضافة إلى ذلك تحدثت الطالبات عن مدى أهمية اختيار المحاضرين المناسبين والذين يتمتعون بمعرفة كبيرة في مجال التميز المؤسسي. حيث يمكن للمتعلمات أن يتلقين معلومات أكثر من المحاضر، ولذلك من المهم اختيار المحاضرين الذين يمتلكون إطار معرفي كبير ويستطيعون توجيه الأسئلة والاستفسارات بشكل صحيح للمتعلمين.

كما تحدثت الطالبات عن أن المحتويات المقدمة في بعض الدورات التدريبية قد تلبي الحاجة وقد لا تخدم موضوع التميز المؤسسي ويمكن أن يكون هذا بسبب عدم امتلاك المسؤول عن التدريب الدراسة الكافية لعمل برامج التميز المؤسسي. لذلك، يجب على المسؤولين عن التدريب التركيز على تحديد المحتويات المناسبة التي تخدم موضوع التميز المؤسسي وتلبي الحاجة الفعلية للمتعلمين.

بشكل عام تشير هذه القيادات إلى أن هناك حاجة لتحسين جودة الدورات التدريبية المقدمة للعاملين في القيادة العامة لشرطة الجزيرة، وتحديد المحتويات اللازمة التي تخدم موضوع التميز المؤسسي وتلبي الحاجة.

في الطالبات رقم (9، 7، 5)، أوضحت على وجود العديد من الدورات التدريبية التي قدمها القادة في القيادة العامة لشرطة الجزيرة، ومع ذلك، أشارت الطالبات إلى عدم السماح لهن بالمشاركة في هذه الدورات، وهذا يعود بشكل رئيسي إلى عدم وجود تناسب بين هذه الدورات وبين مجال التميز المؤسسي الذي يعمل عليه القسم المعني.

وقد أشارت الطالبات إلى أن العديد من الدورات التدريبية التي تقدمها القيادة العامة لشرطة الجزيرة لا تتناسب مع مجال التميز المؤسسي، مما يعني أن عملية المعاينة تضيع بين الدورات التدريبية والمجال الذي تهدف إليه القيادة العامة.

ومن هنا، يتعين على القيادة العامة لشرطة الفجيرة العمل على تحسين جودة الدورات التدريبية المقدمة للموظفين، وضمان مواءمتها مع مجال التميز المؤسسي، وكذلك تعزيز السيادة الفعالة من هذه الدورات التدريبية لضمان تطوير مهارات وخبرات الموظفين وتحسين أدائهم في العمل.

أفادت النتائج (6، 3، 1) بأن البرامج التي تقدمها القيادة العامة لشرطة الفجيرة، ولكن بالقصور في تطبيقها على الرغم من أن التدريب ودورات تتناول الموضوع، إلا أنها تترك بشكل كافٍ على الجانب التطبيقي الذي يساعد في تحقيق التميز المؤسسي.

يالحظ أيضًا أن الجانب النظري يبين على الجانب التطبيقي في هذه البرامج، وهو ما يعكس تركيز النظريات والمفاهيم فقط دون توفير الأدوات والتدريبات اللازمة لتطبيقها على أرض الواقع. وهذا يشير إلى أن المسؤولين عن عملية التدريب لديهم معرفة كاملة بالتميز المؤسسي والعوامل المؤثرة في تطبيق هذا النظري التي يسعى العمل الشرطي في الفجيرة.

ومن خلال هذه النتائج تبين أن برامج التدريب وتوفير التدريب اللازم للمسؤولين عن التدريب لتحسين فهم مفهوم التميز المؤسسي وتحديد الطرق الأفضل لتطبيقه يسهم في العمل الشرطي في الفجيرة.

خامساً: نتائج السؤال الخامس الذي جاء فيه: ما مدى الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية خاصة ببرامج التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الفجيرة؟

تحدثت الفقرة رقم (1) أن القيادة العامة لشرطة الفجيرة تنفذ وتطبق العديد من الدورات التدريبية المتعلقة بعملية التميز المؤسسي، ومن بين هذه الدورات هناك دورات إسعاف المتعامين.

وتشير المقابلة إلى أن القيادة العامة تعتمد حاليًا على جمع البيانات المتعلقة بهذه الدورات لمعرفة النقص الحالي في التطبيق العملي.

ومن ناحية أخرى فإن تطوير البرامج التدريبية وتحسين التكون المتخرج أكثر شمولاً وفعالية. وبالتالي يمكن تحسين التطبيق العملي للمؤسسي وتحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

فيما يتعلق بالمقابلة رقم (5،9) إلى ضرورة اختيار الدورات التدريبية بعناية حتى تتناسب مع خصوصيات كل فرد في القيادة العامة للشرطة الجزائرية فعلى سبيل المثال يجب أن تتضمن دورات التدريب الميداني الخاصة بحركة المرور تمارين حول كيفية التحكم في حركة المرور في الشوارع المزدحمة والطرق السريعة، وكذلك كيفية التعامل مع الحوادث وإدارة الحوادث. وعلاوة على ذلك، يجب أيضًا تمكين التدريب للقادة الإدارات فرقًا خاصة بهم لضمان حصول كل موظف على الدورات التدريبية التي تتناسب مع مجال عمله والتحديات التي يواجهها. فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون دورات التدريب الإداري تركز على القيادة والإدارة الفعالة وكيفية تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير الموظفين بينما يمكن أن تتضمن دورات التدريب الميداني تدريبًا عمليًا وتفاصيل مهمة المهمات الأمنية الميدانية بشكل عام فإن اختيار الدورات التدريبية المناسبة لكل تخصص إمكان يقتمكين التدريب لجميع الإدارات حسب تخصصها سيساعد في تعزيز الكفاءة وفعالية أداء كل فرد والحفاظ على مستوى عالٍ من التميز المؤسسي في القيادة العامة للشرطة الجزائرية.

أفادت المقابلة رقم (3،7) بأن الدورات التدريبية تلعب دورًا في تلبية وجهات المتبقية حول التميز المؤسسي غير الكافية، وينبغي دعم بدورات إدارية أخرى تهدف إلى تعزيز الجانب العملي والتطبيقي للتميز المؤسسي يتضمن الدورات العملية والتطبيقية إلى الدورات الإدارية التي تتيح للقادة تدعيم التميز المؤسسي وتحقيق رؤية الإدارات المقتبلة.

وأشارت الباحثتان إلى أن تطوير هذه الدورات الإدارية يجب أن يركز على الممارسات الجيدة والتجارب العملية لتحقيق أهداف التميز المؤسسي، ويجب أن تكون الدورات مناسبة مع احتياجات كل قسم في القيادة. ومن المهم أن تتضمن الدورات التدريبية العناصر الأخلاقية والقيمية التي تشجع على تبني ذلك التميز المؤسسي في الحياة العملية وتحسين أداء المؤسسة.

يجب أن يكون التركيز على العمل الجماعي والتفاعل بين القادة والموظفين، والعمل على تطوير مهارات التفاوض والقيادة لتحقيق التميز المؤسسي. ويجب أيضاً تحديد المؤشرات الرئيسية لقياس التميز المؤسسي وتطوير خطط العمل اللازمة لتحسينها وتطويرها، والعمل على تقديم الدعم اللازم للموظفين لتحقيق التميز المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة.

سادساً: نتائج السؤال الثاني: من خلال تجربتك ما هي أبرز مجالات التحسين التي يجب العمل عليها في تطبيق برامج التميز المؤسسي؟

وفي إجابة الباحثتان رقم (1، 7، 10) إلى وجود وحدات خاصة في القيادة أو الكليات العليا تعمل على تطبيق التميز المؤسسي، والتي يتم التعامل معها مباشرة. ومن المهم أن تعمل هذه الوحدات على تصحيح الخطط الحالية للتميز المؤسسي والعمل على تطويرها باستمرار. ومن أجل ضمان النجاح والحفاظ على تطبيق خطط التدريب تعمل على تطبيق التميز المؤسسي، يجب تقييم العمليات التدريبية الحالية وتحديد النواقص والتحديات التي تواجهها، وتصحيحها على الفور بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون هذه الوحدات مهتمة بضمان تطبيق أفضل الممارسات في المنظمة أو الكليات العامة مثل تحديث خطط التدريب بشكل دوري، وتطوير برامج تدريبية جديدة وفعالة، وتحسين العمليات الحالية لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز رضا المتعاملين.

في هذه الإجابات (5،8،9) تم التأكيد على ضرورة توفير دورات تدريبية متنوعة ومناسبة تلخص صات الموظفين في المؤسسة. وتم اقتراح النظر إلى الدول المتقدمة في مجال التدريب لتحقيق

المؤسسي للاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال. ومن المهم توفير دورات تدريبية عملية وتطبيقية تغطي الجوانب النظرية والعملية لتعزيز المؤسسي وتشمل تحليل البيانات، وتحسين العمليات، وتطوير الخدمات. ويجب أيضاً التقدم بتطوير مهارات القيادة لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يمكن للقادة أن يؤثروا على الثقافة المؤسسية ويعززوا رؤية وأهداف المؤسسة وتحقيق التميز المؤسسي. وبشكل عام، يجب أن تتضمن الدورات العملية التدريبية التوجهات المستقبلية لتعزيز المؤسسي لتحقيق النجاح في المستقبل.

الجدول (2،4،6) أكدت على أهمية تحسين مهارات ومؤهلات الموظفين لتطبيق التميز المؤسسي، وأشاروا إلى أن التدريب الدوري هو أساس أساسي لذلك. وتم التأكيد على أن التدريب الفعال يجب أن يتضمن التدريب العملي والتطبيق العملي في التدريب النظري وحده غالباً ما يكون غير كافٍ. كما أوصوا بتطوير برامج تدريبية تستهدف تطوير المهارات الأساسية في التميز المؤسسي، مثل التحليل الفعال للبيانات، إلى جانب تعزيز الثقافة التميز والحفاظ عليه لدى الموظفين. وعلاوة على ذلك، يجب توفير فرص للتعلم والتطوير المستمر للموظفين، حيث يمكن تطبيق مهاراتهم والتحسين المستمر على أساس مستمر.

في الختام جاءت هذه الدراسة من نتائج الجدول وتوصياتها حيث أن القيادة موجودة وفعالة ولكن المشكلة أن الدورة التخطيطية لاحتياجات التميز المؤسسي. كما يمكن الاستفادة من التميز المؤسسي من خلال تطبيق أفضل المعايير التي تخدم الموظفين. كما نصح وبعض ورقة تطوير البرامج التدريبية تعتمد على قياس التميز المؤسسي من خلال عقد ورش ومحاضرات دورية لنماذج التميز والعمل على إشراك كل دوري بالإضافة إلى عقد جلسات عصف ذهني بين موظفي شركة تحقيق فاضل الفكار لمجال التميز المؤسسي. كما يمكن توفير نفس التكنولوجيا لكي الجراء الورش والدورات والتجارات عن بعد، العمل على عقد شراكات مع الجهات الرئيسية سواء كانت على مستوى الدولة

او خارج مجال التميز المؤسسي لتطبيق فحص المارسات في هذا الفصل الرابع في مجال التميز المؤسسي العامل في القيادة حيث تم من خلال عطاء الورش والدورات والتطبيق الفعلي للنماذج، وأخيراً فعالية القيادة بتطبيق جوائز مجلس المؤسسي ووضع المتميزين والفائزين على هذا المشروع.

4.11 الخلاصة الرابع

في هذا الدراسة تم إجراء تحليل البيانات على ثلاث مراحل رئيسية، حيث تضمنت المرحلة الأولى تحليلاً أولياً للبيانات، وهذه العملية حلل من المتضمن أن البيانات تفي بشكل كافٍ بافتراضات الأساسي في استخدام (SEM) بوشكل عام تم تنظيف البيانات لجميع العناصر بشكل طبيعي وكانت خالية من الخطأ والقيم المفقودة والقيم المتطرفة أحادية المتغير. في المرحلة الثانية تطبق على مرحلتين تضمنت المرحلة الأولى إنشاء نماذج قياس المتركيبات الدراسة، بوعد التأكد من أحادية الأبعاد وموثوقية وصلاحية المتركيبات في المرحلة الأولى وتم تطوير المرحلة الثانية لاختبار فرضيات البحث من خلال تطوير النماذج الكلية. أما المرحلة الأخيرة تم إجراء المقابلات من خلال طرح الأسئلة المنظمة على القادة عن فاعلية التدريب على التميز المؤسسي والتي تتمثل مع نتائج التسيان.

تم تحليل ذلك تم بناء نموذج الكلي للتحقيق في 19 تأثيرًا مباشرًا مختلفًا (H1 من خلال H3) وتأثير وسيط مقترح (من خلال H4)، وتم إجراء ذلك من خلال استخدام برنامج SMART-PLS 3.0 إلجراء تحليل المسار وتقييم أهمية خصائص المسار لكل مسار متوقع.

أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية (TL) والتأثير المثالي (PE) والتحفيز الإلهامي (IM) والتمكين (EM) تأثير جوهري على استراتيجية التدريب (TS) والتميز المؤسسي (IE). وكان الإثارة الفكرية (IA) واستراتيجية التدريب (TS) تأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي

(IE) لذلك تم دعم فرضيات التأثير (H1، H1.a، H1.b، H1.c، H1.e، H2، H2.a، H2.b، H2.e، H3).

وكان أقوى عامل محدد للاستراتيجية التدريب (TS) والتمييز المؤسسي (IE) هو القيادة التحويلية (TL). ومن نتائج تحليل الوساطة، وجد أن استراتيجية التدريب (TS) تتوسط جزئيًا في تأثير القيادة التحويلية (TL) لتأثير الشمالي (PE) والدافع الإلهامي (IM) والتمكين (EM) على التمييز المؤسسي (IE) لذلك تم دعم فرضيات التأثير الوساطة (H4، H4.a، H4.b، H4.e).

Universiti Utara Malaysia

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

الفصل الخامس يلخص الدراسة ويناقش النتائج التي توصلت إليها، والتي تشرح وأيضاً تبرر تصورات المستجيبين لجميع المتغيرات لهذا البحث وبالتركيز على أدبيات النظرية. حيث يشرح هذا الفصل أيضاً التأثير المباشر للقيادة التحويلية (TL) واستراتيجية التدريب (TR) على التميز المؤسسي (IE) في القيادة العامة لشرطة جمرة بالإضافة إلى تأثير الوساطة إستراتيجية التدريب (TR) على العلاقة بين القيادة التحويلية (TL) والتميز المؤسسي (IE) في القيادة العامة لشرطة جمرة. كما ناقش الفصل الفروق وتقترح التوصيات لمزيد من الدراسات من قبل الباحثين المستقبليين في هذا المجال من المعرفة.

5.2 نظرة عامة على الدراسة

أجريت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية التي تؤثر على التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة جمرة بدولة الإمارات العربية المتحدة. بشكل أساسي، الدراسة تفحص العلاقة بين القيادة التحويلية التي تؤثر على استراتيجية التدريب في القيادة العامة لشرطة جمرة بدولة الإمارات العربية المتحدة. ثالثاً، الدراسة تفحص العلاقة بين استراتيجية التدريب على التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة جمرة بدولة الإمارات العربية المتحدة. أخيراً، يبحث الدور الوسيط لإستراتيجية التدريب بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة جمرة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

استشهدت الدراسة الحالية بنظريتي القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإلهام، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي للتمكين) ونظرية الأولويات وبرنامج التميز. حيث ترتبط نظرية

القيادة التحويلية تسهل وتشجع القادة في المؤسسات التعليمية موظفين لتحقيق التميز المؤسسي والذي يتم تطبيقه عادةً في المؤسسات بين مما يدل النظرية الحديثة إلى فهم أكبر لعمليات المؤسسات وهي أخذ في الاعتبار مجموعة متنوعة من الموظفين لتدريب التي يتمكّن من مواءمة اهتمامات القادة أثناء الكشف عن أوائل مرحلة. علاوة على ذلك تم توظيف برنامج نظرية التي تزيد دعم تحقيق التميز المؤسسي بين القيادة العامة لشرطة الجزيرة.

بناءً على الدراسات السابقة تم مناقشتها في فصول السابقة (حول التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجزيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة تم تطوير نموذج نظري يلخص ويربط العلاقات بالمتغيرات المقترحة بين نظريات الدراسة حيث شاع النموذج في الإجابة على أسئلة التالية: (RQ1) هل هناك علاقة ذات تأثير بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفكرية، الاعتبار الفردي للتمكين) والتميز المؤسسي بين القيادة العامة لشرطة الجزيرة؟ (RQ2) هل هناك علاقة ذات تأثير بين القيادة الاستحواذية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي للتمكين) واستراتيجية التدريب بين القيادة العامة لشرطة الجزيرة؟ (RQ3) هل هناك علاقة ذات تأثير بين استراتيجية التدريب والتميز المؤسسي لدى القيادة العامة لشرطة الجزيرة؟ (RQ4) هل تأثير استراتيجية التدريب كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الاستحواذية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي للتمكين) والتميز المؤسسي بين القيادة العامة لشرطة الجزيرة؟. وبذلك حددت هذه الدراسة الثلاثة متغيرات هي القيادة الاستحواذية، استراتيجية التدريب والتميز المؤسسي. وهو ما يؤثر بدوره على القيادة العامة لشرطة الجزيرة في الإمارات العربية المتحدة.

بالتوازي مع أسئلة البحث تم تحديد عدد من أهداف البحث في المقام الأول، كانت الأهداف هي: (1) دراسة مدى التأثير بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الإثارة الفكرية،

الاعتبار الثقافي التمكين) والتي تؤثر على القيادة العامة لشرطة الجزيرة. (2) دراسة مدى التأثير بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبار الثقافي، التمكين) واستراتيجية التدريب بين القيادة العامة لشرطة الجزيرة؛ (3) دراسة مدى التأثير بين استراتيجية التدريب والتعلم المؤسسي بين القيادة العامة لشرطة الجزيرة. (4) دراسة مدى تأثير استراتيجية التدريب على العلاقة بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبار الثقافي التمكين) والتعلم المؤسسي بين القيادة العامة لشرطة الجزيرة.

كان منهج هذه الدراسة استنتاجيًا يعتمد على نظرية وتنمية باختبار الفرضيات. كما استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي والنوعي، ومن الجدير بالذكر أن في هذه الدراسة تم التركيز بشكل كبير وبنسبة عالية على النهج الكمي والنسبة المتبقية للمنهج النوعي، حيث تم استخدام المنهج النوعي لتأكيد على نتائج المنهج الكمي ودعمها. وتم استخدام القياس والصفية وقياسات التباين التحليل الإحصائي. كانت الدراسة تشافية يطبق عتها أن تمتلك أصحاب السابقة القائمة على المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الدراسة عملية يمكن أن تتبع إجراءات منهجية تتبع الفرضيات وتنتهي بالموافقة / الرفض تم استخدام هذا الأسلوب للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهداف البحث.

كما هو موضح في الفصل الثالث يتم تطبيق أداة تم أخذ استبيان من أصحاب السابقة وتم تعديله ليناسب سياق الدراسة الحالية تتكون الدراسة من قسمين قسم يتعلق بقسم إداري بمقياس يتكون من 5 نقاط. كما تم جمع البيانات من القيادة العامة لشرطة الجزيرة (وزارة الداخلية الماليزية، 2022) استنادًا إلى Krejcie and Morgan (1970)، حدد هذا البحث حجم العينة من عدد سكان المحدد 1550 كان 308 للدراسة لكن هير وآخرون (2016) أوصوا بضرورة زيادة حجم عينة الدراسة لتقليل احتمالية حدوث أخطاء فزادت الباحثة العينة بنسبة 40٪ لتصل إلى 431 استبانة وزعت بالتساوي بعد جمع البيانات وتنظيف الإجابات المفقودة وغير المكتملة، كان عدد

إلى جانب استلام الاستبيان 315 قائمة للاستخدام، مما أعطى معدل استجابة عال 73٪. مع أخذ ذلك في الاعتبار، أجريت الدراسة أيضًا قبل الاتصال مع عشرة أفراد من مجتمع الدراسة. استخدمت هذه الدراسة تحليل العوامل التوكيدي (CFA) لتحليل بيانات الدراسة التجريبية بشرين نتائج تحليل CFA إلى عدم تحميل أي من العناصر أقل من 0.80؛ و (2) ألفا كرونباخ تختبر العلاقات المفترضة في النموذج المفاهيمي للدراسة. من بين مستويات الأهمية المعيارية الثلاثة المتاحة للباحثين، استخدمت هذه الدراسة مستوى الأهمية 0.05 كمستوى حرج لتقرير قبول أو رفض الفرضيات وتم إلغاء عن نتائج تحليل العوامل في الفصل الرابع.

وتنوه الباحثة أن بأبعاد القيادة التحويلية تم تحليل فقط إحصائيًا لمعرفة مدى أهميتها وتأثيرها إلى استخدام في الدراسات اللاحقة.

5.3 مناقشة الفرضيات

لمناقشة نتائج الدراسة التجريبية تم تنظيم الفرعي قبل طرق تجيب على الأسئلة البحثية الرئيسية المحددة سابقًا لتحقيق أهداف البحث.

5.3.1 القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

تحقيق الهدف الأول من هذه الدراسة في معرفة تأثير السلوكيات القيادية التحويلية والتميز المؤسسي، وضعت الباحثة الفرضية الأولى H1 للدراسة والتي تنص على أن " هناك علاقة تأثير إيجابي بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في القيادة العامة شرطة مجرة" بالاعتماد على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي تكون كبيرة وإيجابية بتوضيح العلاقة الإيجابية أيضًا إلى أن زيادة مستوى السلوكيات التحويلية في القيادة العامة شرطة مجرة تؤدي إلى زيادة مستوى التميز المؤسسي في القيادة العامة شرطة مجرة.

وبمعنى أدق تشير العلاقة الإيجابية بين التسلط الاستحواذي والتميز المؤسسي إلى أن مساهمة في تحقيق مستويات أعلى من التميز من خلال تعزيز تفوق التميز والإنجاز داخل القيادة، إضافةً إلى تحفيز الإبداع والابتكار وفق عامل أعمال يمكن أن يحقق الرؤية وتحقيق أفضل مال يمم والذي ينعكس إيجابًا على أداء القيادة فضلاً عن رفع مستوى التزام الموظفين للقيادة. وتم تأييد ذلك أيضاً من قبل الدراسات السابقة (صباحي، 2019؛ ضيف وعلية، 2018؛ الشريدي، 2018).

يجب أن تكون القيادة التحويلية ماهرة ومؤهلة للتعامل مع التميز المؤسسي من أجل زيادة الحافز وجعله قوة عاملة تلزم تبني الابتكار للمساعدة في تشكيل نجاح المؤسسة في المستقبل من خلال أساليب طرق تفكير غير ذا مغزى في القيادة العامة تشترط تفكير غير تقليدي فإن الافتقار إلى القيادة التحويلية في التعامل مع التميز المؤسسي يؤدي إلى فشل عمل المنظمة حسين بالإضافة إلى ذلك تتوافق هذه النتيجة مع نظرية القيادة الاستحواذية التي تؤكد أن القادة التحويليين يركزون بشكل أكبر على تنسيق التعاون المؤسسي الذي يمكن أن يساعد في فتح الرؤية إلى أمام نظرًا لقدرتهم على التكيف والابتكار فهم يتبنون أساليب العمل الغير تقليدية ويجدون دائمًا طرقًا مبتكرة للبقاء في المقدمة.

فرضيات الدراسة:

1. شرح العلاقة بين التسلط الشمالي (PE) والتميز المؤسسي (IE)، والذي أظهر العلاقة الإيجابية بين هما لذلك، **H1.a** تم دعم النتيجة. هذا يعني أن الأساليب التي يستخدمها القائد أثرت على الموظفين في القيادة العامة تشترط الجيرة وذلك من خلال خلق القيم التي تلهم وتوفر مع الأعمال المرؤوسين لتحقيق التميز المؤسسي.

حيث يمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين التسلط الشمالي والتميز المؤسسي كالتالي: أن القادة ذوو التسلط الشمالي يقدمون القدوة والنموذج الأخلاقي الذي يحتذى به، مما يخلق ثقافة تنظيمية

قائمة على النزاهة المصداقية بالإضافة إلى سلوك القائد الشامل وأخلاقياته التي ترسخ لدى المرؤوسين فيصبحون أكثر التزاماً بمعايير الأداء المتميز. والي يمكن الإشارة أيضاً ان القادة ذوو التأثير الشامل يلهمون الثقة في نفوس مرؤوسيهم مما يدفع الموظفين ببذل جهد إضافي من خلال تحقيق أهداف القيادة لتلك التأثير الشامل يلقادة يعتبر رأس اسي في تعزيز التميز المؤسسي من خلال نشر القيم الأخلاقية السليمة (سري احي، 2019؛ الغزالي، 2012؛ الماجد وآخرون، 2018؛ داود، 2012؛ القطاونة، 2018).

2. شرح العلاقة بين الافتقار الإلهامي (IM) والتميز المؤسسي (IE)، والذي أظهر علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، **H1.b**: تم دعم النتيجة. وهذا يعني أن القادة يشجعون الموظفين على الابتكار والإبداع والتنويع والتطوير المستمر والعمل على أفضل الممارسات للتميز والثناء عليه. وكذلك دعم هم في محاولة تبني أساليب أو أساليب جديدة وتطوير أساليب مبتكرة لتعامل مع القضايا التنظيمية وتطوير فكرة العمل على مدى أسس مهمة حل المشاكل التي يواجهونها في القيادة العامة لشركة قطر.

يفسر تأثير العلاقة الإيجابية بين الافتقار الإلهامي لدى القادة والتميز المؤسسي من خلال إمتلاك الملهم قدرة على تصور رؤية ملهمة وإشراك المرؤوسين فيها مما يعزز ثقافة التميز. بالإضافة إلى تحفيز طاقاتهم وقدراتهم والذي يؤدي إلى زيادة فاعليتهم وبالدافعية عكس يجابًا التحقيق مستويات أعلى في الأداء والإنتاجية القيادة فجميع هذه العوامل تعمل على تهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة التي توفر المناخ المناسب للتميز والإبداع والابتكار (ضيف وعلة، 2018؛ العضوي، 2011؛ المارشيدي، 2018؛ عباس، 2010؛ النويقة، 2014؛ الضالعين، 2010؛ بوسالم، 2015).

3. شرح العلاقة بين الثقافة الكوية (IA) والتميز المؤسسي (IE)، والتي أظهرت علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، **H1.c**: تم دعم النتيجة. هذا يعني قدرة القادة على تحفيز العمال على الابتكار

بطرق جديدة لحل المشاكل التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر، سواء أكانت مرسة أو عملية، كذلك نشر الوعي بتشجيع على تبني أساليب جديدة للعمل ومعالجة المواقف القيمة بسبب أساليب ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية من أجل نوعًا من الثقة للمطورين في تطوير لاعامل يرفع القيادة العامة لشرطة الفجيرة.

تتم تفسير العلاقة الإيجابية بين التفكير من قبل القادة والتميز المؤسسي من خلال القادة الذين يحفزون التغيير ويثيرون العقول ويشجعون الإبداع والابتكار مما يساهم في تميز القيادة، عن طريق طرح أسئلة حفيزية للموظفين لتوشيح وجهات نظر المختلفة من قبل القادة لتوسيع آفاق التفكير لدى العاملين في القيادة. كما يقوم القادة على بناء علاقة مستمرة والتدريب والقراءة يزيد من معارفهم ومهاراتهم والتي سوف تنعكس على العاملين القيادة بالإضافة إلى تبني أساليب عمل وقرارات إدارية حديثة التي تتطلب شكلاً خاصاً (Alhefiti Et al., 2019: Ekradi & Nia, 2015: Kitana & Karam, 2020).

4. شرح العلاقة بين العبارات الفرعية (IC) والتميز المؤسسي (IE)، والتي أظهرت العلاقة الجوهرية بين هما لكن، **H1.d** تم رفض الفرضية. هذا يعني أن القادة الذين يقومون بالموظفين كما أنهم الذين يدركون الفروق الفردية بين الموظفين وهم يتعاملون مع جميع الموظفين بنفس الطريقة وكذلك دون مراعاة الفروق الفردية بين هما. كل هذه الأسباب أثرت على موظفي القيادة العامة لشرطة الفجيرة في تحقيق التميز المؤسسي.

ويعزى سبب العلاقة السلبية بين التباين الفردية والتميز المؤسسي إلى زيادة التركيز على المصالح والاحتياجات الفردية للموظفين، لذلك قد تركيز على أهداف ورؤية القيادة بشكل عام. حيث يعبر تركيز الموظفين على مصالحهم الشخصية يقلل من روح الفريق والتعاون بين فئات القيادة، مما يعيق تحقيق أهدافها على المدى الطويل في الحصول، تعارض التباين الفردية مع مبادئ التميز المؤسسي في الشفافية والعدالة والابتكار والتعاون

الجماعي. لذا يجب العمل على تنمية ثقافة مؤسسية تركز على المصلحة العامة لتحقيق النجاح والريادة (صياحي، 2019؛ الغالي، 2012؛ الماجد وآخرون، 2018؛ داود، 2012؛ القطاونة، 2018).

5. شرح العلاقة بين التمكين (EM) والتميز المؤسسي (IE)، والذي أظهر علاقة إيجابية بينهما لذلك، **H1.e** تم دعم النتيجة. وهذا يعني أن القادة يمنحوا الموظفين حرية كافية للمشاركة في اتخاذ القرار اتفق في إدارة العامة لتشارك الجيرة، كما تم تفويض العمليات اتخاذ القرار للموظفين لتمكينهم من الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم.

وسوف تتوضح الباحثة تفسير العلاقة الإيجابية بين التمكين والتميز المؤسسي، حيث يعمل التمكين على إعطاء الموظفين صلاحيات ومسؤوليات أكبر لاتخاذ القرارات، مما يشعرهم بالسيطرة والقيمة في عملهم، والذي يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويولد لديهم شعوراً بالانتماء للقيادة، مما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف بالإضافة إلى إتاحة الفرص للموظفين للمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر عليهم، مما يعزز مع يتحمل المسؤولية والالتزام باتجاه تنفيذ القرارات. وهذا يدفع الموظفين للتركيز على التخطيط الاستراتيجي بدلاً من حل المشاكل اليومية مما يعزز قدرة القيادة على الابتكار والمنافسة. إجمالاً، التمكين يعزز الموظفين ويولد لديهم شعوراً بالمسؤولية تجاه نجاح المنظمة، مما ينعكس إيجابياً على تميزها وريادتها في مجالها (ضيف الله، 2018؛ العضوي، 2011؛ الشريدي، 2018؛ عباس، 2010؛ النبوقة، 2014؛ الفضل العين، 2010؛ بسالم، 2015).

5.3.2 القيادة التحويلية والتبادلية

لغرض تحقيق الهدف الثاني من هذه الدراسة وهو فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية تم صياغة **فرضية H2** على أن "هناك علاقة تأثير إيجابية بين القيادة التحويلية

واستراتيجية التدريب في القيادة العامة شرط قصيرة ". أظهرت النتيجة النظرية متحالفة الباحثات التجريبية أن العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجية التدريب كانت مهمة وإيجابية. تشير العلاقة الإيجابية إلى أن القيادة التحويلية ضرورية لزيادة حسين استراتيجية التدريب بمعنى آخر تؤدي القيادة التحويلية إلى سلوك أكثر بداعًا بين القيادة العامة شرطة لها حيرة في المهارات العربية المتحدة.

فسرت العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية واستراتيجية التدريب من خلال القائد التحويلي الذي يلهم الموظفين ويحفزهم على تجاوز توقعاتهم وقدراتهم، مما يجعلهم أكثر استعدادًا لقبول التدريب واكتساب مهارات جديدة، والتركيز على تنمية الموظفين وتطوير قدراتهم، وهو ما يسعى استراتيجية التدريب لتحقيقه أيضًا. بالإضافة إلى ذلك، فإن الثقة التي يمنحها الموظفون للقيادة مما يجعلهم أكثر حماسًا لتطبيق ما تعلموه في التدريب في القيادة)محمد، عطية والطال، 2021: عبد الباقي وكويد، 2020(.

هذه النتيجة مدعومة أيضًا بالنظرية النظرية التي تشجع على استخدام طرق استراتيجية تدريب محددة ولها دور في تطوير قدرة موظفي مكان العمل. حيث تستخدم القيادة هذه النظرية لمساعدة موظفيها على التعلم.

فرضيات الفرضيات الفرعية:

1. شرح العلاقة بين التأثير المثالي)PE(واستراتيجية التدريب)TR(، والتي أظهرت العلاقة الإيجابية بين هما لذلك تم دعم **H2.a**: النتيجة. وهذا يعني أن الأساليب التي يستخدمها القائد أثرت على الموظفين في القيادة العامة شرطة من خلال تشجيع الموظفين لتنفيذ الأهداف الرئيسية. لذلك أدى ذلك إلى ظهور قيمة إضافية أخرى للقيادة العامة.

تفسر العلاقة الإيجابية بين التأثير المثالي للقيادة واستراتيجية التدريب من خلال القائد ذو التأثير المثالي والذي يمثل نموذجًا يحتذى به للموظفين من حيث الكفاءة والالتزام والرغبة

فالأيت علم، مما يشجع مع على الانخراط في التدريب. حيث يتم إلهام الموظفين و هذا يجعلهم أكثر حماس تطبيق مهاراتهم الجديدة المكتسبة من التدريب. مع الحرص أيضاً على بناء العلاقات الجماعية قوية على الثقة مع الموظفين، مما يشجع على تقبل التغيير الذي يأتي مع التدريب. بالإضافة على التركيز على تطوير وتنمية الموظفين مما يخدم الانخراط في التدريب وتطوير مهاراتهم)محمد، عطية والطال، 2021: عبد الباقي وكويد، 2020).

2. شرح العلاقة بين التحفيز الإلهامي)IM(واستراتيجية التدريب)TR(، والتي أظهرت علاقة إيجابية بين هما لذلك، **H2.b** تم دعم النتيجة. و هذا يعني أن القائد يشجع ون الموظفين على **الابتكار** و الإبداع والتنويع والتطوير المستمر و العرافب أدلة هما تم يرالثناء عليه. وكذلك دعم مفي محاولة تبني أساليب أو أساليب جديدة وتطوير أساليب تبتكر لتعامل مع القضايا التنظيمية وتطوير فكير مما لا يعمد على فئس مما حل المشكلات التي يواجهون هي إلى زيادة الاعام تشرطة الجيرة. كل هذه المزايا تؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين الى زيادة الاعام تشرطة الجيرة ككل.

نستنتج من العلاقة الإيجابية بين التحفيز الإلهامي من قبل القادة واستراتيجية التدريب أن القائد لا يهمه يلد حماسة وشغف لدى الموظفين نحو عملهم، مما يجعلهم أكثر حرصاً على تطوير مهاراتهم من خلال التدريب. وأيضاً يركز على إيصال رؤية مستقبلية جذابة للموظفين، مما يرفع معدل الانخراط في التدريب لتحقيق تلك الرؤية مما يجعل الموظفين أكثر فهماً أهمية التدريب. يؤدي ذلك لتنمية المواهب والقدرات الكامنة لدى الموظفين مما يفتح مجال لمزيد من الجهد في التدريب لتطوير أنفسهم، وينتج عن ذلك جواً إيجابياً تحدي وتجاوز المستحيل، مما يشجع الموظفين على استغلال التدريب لزيادة قدرتهم)الحبلي، 2021: عبد الباقي وكويد، 2020عيسى، 2008:بلو ربيع،2018).

3. شرح العلاقة بين الإثارة الفكرية (IA) واستراتيجية التدريب (TR)، والتي أظهرت أن العلاقة بين هما غير مهمة لذلك، **H2.c** تم قبول النتيجة. هذا يعني عدم قدرة القادة على تحفيز العمال على التكيف بطرق جديدة لحل المشاكل وعدم السماح لهم باستخدام الذكاء النمطي قبل القيام بأي ممارسة أو عمل؛ كما أن عدم الوعي ببنى وأساليب جديدة للعمل ومعالجة المواقف القيمة تسأل الأسباب ووجهات نظر حيث تعوق اكتساب التطور التعاملية مما يولد نوعاً من عدم الثقة في تطوير العاملين بالقيادة العامة لشرطة الجزيرة.

تفسير وجود علاقة سلبية بين الإثارة الفكرية من قبل القوى العاملة واستراتيجية التدريب بسبب الشك وعدم الثقة في فعالية التدريب وجدواه كما لا يعبأ الترك المفرط على التحدي الفكري يجعل الموظفين أقل استعداداً لقبول المعلومات الجديدة من التدريب ولكن سألوا بالإثارة الفكرية قد يؤدي إلى مقاومة التغيير الذي يأتي مع التدريب واعتباره تهديداً للوضع الراهن، كما يعتبر التشكيك الستمرفي أفكار والممارسات الحالية يولّد جوًا من عدم الاستقرار، مما يصعب معه تنفيذ استراتيجية التدريب. وخلاصة الحديث، أن إفراط في الإثارة الفكرية قد ينتج عنه تأثير سلبي يقوض نجاح استراتيجية التدريب وتطبيق مخرجاتها (الحسبي، 2021: عبد الغني وكويد، 2020: عيسى، 2008: بلوبيع، 2018).

4. شرح العلاقة بين الاعتبار الفردية (IC) واستراتيجية التدريب (TR)، والتي تبين أن العلاقة بين هما غير مهمة لذلك، **H2.d** تم قبول النتيجة. هذا يعني أن القادة الا يهتمون بالموظفين؛ كما أن مهام الإدراك والفروق الفردية بين الموظفين وهم يتعاملون مع جميع الموظفين بنفس الطريقة؛ وكذلك دون مراعاة الفروق الفردية بين هما؛ لذلك أدى ذلك إلى انخفاض معدلات أداء أفراد. كل هذه الأسباب أثرت على موظفي القيادة العامة لشرطة الجزيرة لتحقيق التميز المؤسسي.

تعزى العلاقة السلبية بين التباين الفردي من قبل القوى العاملة استراتيجية التدريب إلى تفضيل بعض الموظفين على حساب آخرين في التدريب مصحوب في ممارسة المحاباة والمحسوبية في توزيع فرص التدريب مما يخلق جواً من عدم العدالة يؤدي ذلك إلى إحباط بعض الموظفين وعدم التزامهم تجاه عملية التدريب. ومن الأسباب الأخرى والتركيز على رضا الموظفين بدلاً من احتياجات القيادة قد يؤدي إلى اختيار برامج تدريبية غير مناسبة (محمد، عطية والطال، 2021: عبد الباقي وكويد، 2020).

5. شرح العلاقة بين التمكين (EM) واستراتيجية التدريب (TR)، والتي أظهرت العلاقة الإيجابية بين هما لذلك، **H2.e** تم دعم الفرضية. وهذا يعني أن القيادة قد تمنح حرية الموظفين الحاصلين وتقلهم إلى مستويات وظيفية متقدمة، مما أعطى للموظفين حرية كافية تقريباً في تبادل الأفكار ووجهات النظر والتصورات والرؤى في القيادة العامة شرط الفعالية؛ وأيضا مساعدة الموظفين على تجديد عملهم وتطوير أنفسهم وتمكينهم من التجارب المباشرة لطلب استلام عملهم ومشاكلهم واحتياجاتهم.

تعود العلاقة الإيجابية بين تمكين نوع استراتيجية التدريب إلى ثقة الموظفين بأنفسهم وقدرتهم، مما يجعلهم أكثر استعدادًا وانفتاحًا لتقبل التدريب، حيث يساعد ذلك في إتاحة الفرص للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يجعلهم أكثر التزامًا بالتدريب الذي يدعم تلك القرارات بالإضافة إلى زيادة الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين مما يفيد عملية تطبيق ما تعلموه من خلال التدريب والذي يخلق بيئة عمل بداعية تشجع الموظفين على تجربة أفكار والممارسات الجديدة التي يكتسبونها من التدريب (الحسباني، 2021: عبد الباقي وكويد، 2020عيسى، 2008:بلو ربيع،2018).

5.3.3 استراتيجية التدريب والتميز المؤسسي

الهدف الثالث من الدراسة الحالية هو فحص العلاقة بين استراتيجية التدريب والتميز المؤسسي. وتحقيقاً لهذا الهدف تم طرح الفرضية **H3** والتي تنص على "وجود علاقة تأثير إيجابي بين استراتيجية التدريب والتميز المؤسسي في القيادة العامة للشرطة الجزائرية". أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية تشير الارتباط الإيجابي إلى أن استراتيجية التدريب المستخدمة في القيادة العامة للشرطة الجزائرية يلعب دورًا مؤثرًا في التميز المؤسسي.

يعد استخدام استراتيجية التدريب عنصر رئيسي في القيادة العامة للشرطة الجزائرية أمرًا مهمًا؛ حيث تعتبر ممارسات التدريب ضرورية لتحقيق الكفاءة والتميز والتفوق على المنافسة. لذلك تعتبر استراتيجية التدريب عامل نجاح رئيسي في عملية التميز المؤسسي. كما أن استراتيجية التدريب لها أهمية كبيرة في تحقيق التطوير المستمر للموظفين مما سيكون له تأثير إيجابي على التميز المؤسسي.

تفسر العلاقة الإيجابية بين استراتيجية التدريب والتميز المؤسسي في هذه الدراسة من خلال مساعدة الموظفين على بناء المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف القيادة والتميز في الأداء وتوفير المعرفة والخبرات اللازمة لتطوير أساليب وطرق عمل جديدة تقدم للقيادة. كما يساهم التدريب في تشجيع وتعزيز ثقافة التميز والإبداع والريادة داخل القيادة. ومن الجدير بالذكر أن التدريب المستمر يوفر للموظفين فرص التكيف مع التغيرات البيئية مما يمنح ميزة تنافسية من خلال تجهيز رأس المال البشري بما يزيد قدرة على التفوق أعلى مستوى الأداء المؤسسي (العنزي، 2010؛ الإمام، 2017؛ الجبوري، 2019؛ الشروقي، 2018).

5.3.4 استراتيجية التدريب كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

فيما يتعلق بالهدف الرابع المتمثل في التحقق مما إذا كانت استراتيجية التدريب تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، طور الباحث **فرضية H4**، والتي تنص على أن "استراتيجية التدريب كوسيط تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الفجيرة ". أظهرت النتائج الأولية من تحليل البيانات التجريبية أن استراتيجية التدريب تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي. وبالتالي يتم دعم H4 كوسيط للوساطة لتشير البيانات إلى أن استراتيجية التدريب هي جسر بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية:

1. شرح استراتيجية التدريب (TR) كوسيط للعلاقة بين التأثير المثالي (PE) والتميز المؤسسي (IE)، والتي أظهرت علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، تم دعم النتيجة **H4.a:**. هذا يعني أن الأساليب التي يستخدمها القائد أثرت على الظروف في القيادة العامة لشرطة الفجيرة من خلال تنسيق استراتيجية التدريب لجميع الموظفين لتنفيذ الأهداف المؤسسية؛ ذلك أدى إلى ظهور قيمة إضافية أخرى لتحسين التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الفجيرة.
2. شرح استراتيجية التدريب (TR) كوسيط للعلاقة بين الدافع الإلهامي (IM) والتميز المؤسسي (IE)، والذي أظهر علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، **H4.b** تم دعم النتيجة. وهذا يعني أن القادة يشجعون الموظفين على الابتكار والإبداع والتنويع والتطوير المستمر والاعتراف والثناء على أداء هم المتميز خلال الدورات التدريبية لتحقيق التميز المؤسسي. وكذلك دعم هم في محاولتهم لتبني أساليب وأساليب جديدة وتطوير أساليب مبتكرة للتعامل مع التميز المؤسسي وتطوير فكر هم لتحسين التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الفجيرة.
3. شرح استراتيجية التدريب (TR) باعتباره وسيطًا للعلاقة بين الإثارة الفكرية (IA) والتميز المؤسسي (IE)، مما أظهر أن العلاقة بين هما غير مهمة، **H4.c** تم رفض النتيجة. هذا

يرى أن القادة لم يفوضوا الموظفين للتحفيز وذلك بربط طرق جديدة لتحقيق التميز المؤسسي أثناء التدريب؛ كما لم تستخدم الأفكار المنطقية للشروع في أي ممارسة أو عمل يؤسس على التميز المؤسسي. كما أن عدم الوعي بتبني أساليب جديدة لعمل وعالجة الوظائف لا يمثل أساليب ووجهات نظر حديثة واكبت التطور المتسارع المتميز الذي يولد نوعاً من عدم الثقة في تطوير التميز المؤسسي لدى القيادة العامة لشرطة الجزيرة.

4. شرح استراتيجية التدريب (TR) باعتباره وسيطاً العلاقة بين العبارات الفرعية (IC) والتميز المؤسسي (IE)، مما يدل على أن العلاقة بين هما غير مقبولة، **H4.d** تم رفض الفرضية. هذا يعني أن القادة الذين يقومون بنوع التدريب الذي تتفق مع الموظفين؛ كما أن هم الذين يدركون الفروق الفردية بين الموظفين أثناء التدريب ويتعاملون مع جميع الموظفين بنفس الطريقة؛ وكذلك دون مراعاة الفروق الفردية بين هما؛ وقد أدى ذلك إلى الغموض مع دلالات التميز المؤسسي لأفراد القيادة العامة لشرطة الجزيرة لتحقيق التميز المؤسسي.

5. شارحاً استراتيجية التدريب (TR) لكيفية طلاع العلاقة بين التمكين (EM) والتميز المؤسسي (IE)، والذي أظهر علاقة إيجابية بين هما لذلك، **H4.e** تم دعم الفرضية. وهذا يعني أن القادة قاموا بتفويض الموظفين الحاليين من خلال الدورات التدريبية لنقلهم إلى مستويات وظيفية متقدمة، مما أعطى الموظفين حرية كافية تقريباً في تبادل الأفكار ووجهات النظر والتصورات والرؤى لتحسين التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجزيرة؛ كما ساعد الموظفين على تجديد معلوماتهم وتطوير نفسهم لتمكينهم من الاستجابة بإشارة لطلبات العملاء وشركائهم واحتياجاتهم التي تساعد على تحقيق التميز المؤسسي.

5.4 مناقشة الأسئلة

أجريت هذه الدراسة الأسئلة مع عشرة قادة في القيادة الجزيرة، حيث كانت نوعية الأسئلة شبه منظمة والتي أجريت وجهاً لوجه في جلسات غرفت كل منها تقريباً 30 دقيقة كما أجريت

الطلب التنافسية. ومن الجدير الذكر أن في هذه الدراسة تم إلستعلام عن الطلب القبلي لتلك الأدلة على نتائج المنهج الكمي ودعمها.

ركزت الطلب التعليمية على الأسئلة العامة وكانت بأضرار الأسئلة مفتوحة من أجل فهم كامل لكيفية تأثير القيادة من خلال استراتيجية التدريب على التعليم المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجزيرة. هذه الطلب التقنية تم تفسيرها تم تعقيبها إلى الجهة على أهداف هذا البحث.

كان جواب السؤال الأول في المقابلة: أن البرامج التدريبية لشكل عام جيدة وتخدم شريحة كبيرة من أركان القيادة العامة لشرطة الجزيرة لكن هناك عدم وجود تكرار الدورات التدريبية وتكرارها سنويًا وعدم التخصص في التدريب؛ وهذه المشاكل تواجه القيادة العامة لشرطة الجزيرة. وأضافت المقابلة أن الإدارات والمؤسسات التابعة لقيادة العامة لشرطة الجزيرة من المحتمل أن هذه الدورات التدريب العامة في إدارات الأخرى.

كان جواب السؤال الثاني في المقابلة: أن الفجوة موجودة لكنها ليست تمس إلى تباين الموظفين، السبب في ذلك هو الاختلاف في واجبات الوظيفية ألنه من الممكن أن تحقق الدورة هذه العمل الموظفين فقط.

كان جواب السؤال الثالث في المقابلة: بعد جمع الاحتياجات التدريبية، يتم تطوير البرامج التي تتخصص في تطوير الكفاءة التدريبية بمعنى آخر فإن القائمين بالدورات التدريبية التي تخدم عملية تحقيق التميز المؤسسي لكن الي يوجد عجل.

كان جواب السؤال الرابع في المقابلة: نص على أن الشيء كامل تمامًا هناك عيوب مثل بعض الدورات التي قدمها القادة في القيادة العامة لشرطة الجزيرة الي يمكن السيادة في عدم لتها

نفس مجال العمل مما يجعل عملية المعمل غير فعالة مع التمويل المؤسسي في شرط الظروف الحرة العامة. لذلك يجب اختيار محاضرين متميزين ولديهم إطار عمل ومهني كبير.

كان جواب السؤال الخامس في الاستبانة: يجب تطوير برامج التدريبية حتى تكون النتائج أكثر شمولية بسبب وجود نقص طفيف في الدورات التي تعلق قليلاً وجهات المقابلة حول التميز المؤسسي.

كانت إجابة السؤال السادس في الاستبانة: يجب أن يكون لكل قيادة أو كيان وحدات خاصة للتطلع إلى التميز المؤسسي لأن متوقع العامل مع عمل مشكل بمشاركة رئيس مع الموظفين العاديين. كما يجب أن تكون الدورات متنوعة ومناسبة حسب تخصص الموظف.

في نهاية المطاف كانت أقصى صيانات القيادة تتضمن ورقة تطوير البرامج التدريبية المتعلقة بالتميز المؤسسي من خلال عقد ورش ومحاضرات وورشة من نماذج التميز والعمل على إيجاد شكل دوري، بالإضافة إلى عقد جلسات عصف ذهني بين موظفي شركة الجيزة وإفساح المجال للتميز المؤسسي. كما يمكن توفير من صانعي القرار في الجراء الورش والدورات والاختبارات عن بعد، العمل على عقد شراكات مع الجهات الرائدة سواء كانت على مستوى الدولة أو خارجها في مجال التميز المؤسسي لتطبيق فلسفة الممارسات هذا في فرع خراف في مجال التميز المؤسسي العمل في القيادة حسب تم من خلال إعطاء الورش والدورات والتطبيق الفعلي للنماذج، وأخيراً فكفاءة القيادة تطبيق جوائز محلي مؤسسي ووضع لمتميزين والقطاعين على هذا المشروع.

5.5 الآثار المترتبة على الدراسة

5.5.1 الآثار النظرية

تستند هذه الدراسة إلى تطوير إطار نظري شامل لفحص التأثير المباشر للقيادة التحويلية (TL) واستراتيجية التدريب (TR) على التعلم المؤسسي (IE) في القيادة العامة لشرطة الجزيرة. بالإضافة إلى تأثير الوساطة لاستراتيجية التدريب (TR) على العلاقة بين القيادة التحويلية (TL) والتعلم المؤسسي (IE) في القيادة العامة لشرطة الجزيرة.

لم تركز الأبحاث السابقة التي أجريت في هذا المجال المعرفي على هذه العوامل لفحص التعلم المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجزيرة. وبالتالي يمكن الادعاء أن هذه هي المرة الأولى التي يتم فيها اختبار هذا الإطار النظري تجريبيًا ونظريًا. ومن الجدير بالذكر أن العديد من المساهمات النظرية تنبثق من هذا البحث على النحو التالي؛

- على حد علم الباحث هذه هي الدراسة الأولى التي تجمع الفهم المفاهيمي من الأدبيات السريرية، وهي نظرية القيادة التحويلية والنظرية المعرفية وبرنامج التعلم التعاوني في التعلم المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجزيرة.
- هذه هي الدراسة الأولى من نوعها التي تجمع بين هذه المتغيرات من خلال التساؤل عن وقت التعلم في القيادة العامة لشرطة الجزيرة. مع العلم أن هذه الدراسة تم إجراؤها بشكل كبير بنسبة 80% على النهج الكمي والنسبة المتبقية للنهج النوعي، حيث تم إجراء هذا النهج النوعي بالأساس للتأكيد على بناء النهج الكمي ودعمه. علاوة على ذلك، ساهمت الدراسة في المعرفة المحدودة في نطاق موظفي القيادة العامة لشرطة الجزيرة واستعداد موظفي التعلم المؤسسي.

5.5.2 آثار المنهجية

هذه الدراسة لم تركز على المنظور المنهجي من خلال قياس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط ونتائجه على المتغير التابع في القيادة العامة لشرطة الجمرة بوليس السلطان. هذه الدراسة في الجزء المنهجي من خلال التحقق من صحة هذه القياسات في سياق مختلف.

تم تكييف قياسات هذه الدراسة من الدراسات السابقة ذات الصلة نظرًا لاستخدام هذه الأدوات وعناصرها في دراسات مختلفة تتطلب إجراء اختبار مقابل الاختبار الصارم لتأكد من أن العناصر قابلة للتطبيق في سياق دولة الإمارات العربية المتحدة، بسبب هذا استخدم الباحث طريقتي التسيان والقبالة لكن كانت القبالة تكد على نتائج السنبيان.

5.5.3 آثار العملية

إن معظم العوامل التي تؤثر على التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجمرة تشكل عام أمر بالغ الأهمية، حيث تشير تأثيرات غير على سلوكيات وموقف أفراد نحو أفضل. لذلك تفسر هذه الدراسة العديد من آثار العملية كما هو موضح أدناه:

1. سلطت هذه الدراسة الضوء على الدور المهم للقيادة التحويلية في التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجمرة في الإمارات العربية المتحدة. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، وهذا يعني أن القادة يكونون جزءًا حقيقيًا من التميز المؤسسي والتقدم القائم على التكار من خلال بناء القيادة التحويلية.
2. تشير النتائج عمومًا إلى أن التدريب يقدم للموظفين إلى مستوى عالٍ ومفتوحًا للتميز المؤسسي سواء من حيث التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة؛ كما أكد الموظفون على أهمية دور التدريب بشكل حقيقي التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الجمرة.

3. تؤكد هذه الدراسة على أهمية قبول القيادة التحويلية (التأثير المثالي والدافع الإلهامي والإثارة الفكرية والاعتبار الفردي والاهتمام) التي أشار إليها زملاء عامل في القيادة العامة لشرطة الفجيرة لما لها من دور أساسي في زيادة تأثير قدرات القادة على تحقيق التميز المؤسسي.

لذلك نوصي الباحث في هذه الدراسة بفحصها مرة أخرى لكن مع إدخال متغيرات متوسطة في البحوث المستقبلية.

5.6 القيود والاقتراحات للبحوث المستقبلية

كما هو الحال دائمًا عند إجراء أي بحث فإن لهذه الدراسة عددًا من القيود التي يجب مراعاتها عند تفسير النتائج. يجب تطوير هذه القيود أيضًا لفرص النظر في الدراسات المستقبلية.

1. على حد علم الباحث هذه الدراسة محدودة بسبب نقص الدراسات التي تغطي هذا الموضوع في البلدان النامية. تعتبر الدراسة الأولى التي أجريت في الإمارات العربية المتحدة ومنطقة الشرق الأوسط حول هذا الموضوع. لذلك فإن الحاجة إلى مزيد من البحث أكيدة لتأكيد نتائج هذه الدراسة وعلى وجه الخصوص بأبعاد القيادة التحويلية لمتغيرات متوسطة في الدراسة المستقبلية وهي (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين).

2. فأفراد عينة الدراسة و مضابط الشرطة من القيادة العامة لشرطة الفجيرة فقط، لذلك يجب النظر في المزيد من العينات من الجهات الحكومية الأخرى في الدراسات المستقبلية من أجل الحصول على تصور عام لضباط الشرطة في الحكومة الإمارات العربية المتحدة فيما يتعلق بالتميز المؤسسي.

3. تناولت الدراسة الحالية ما إذا كانت استراتيجية التدريب تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الفجيرة، حيث وجدت أن استراتيجية التدريب

تساهم في زيادة قدرة القيادة التوجيهية لتحقيق التميز المؤسسي. يمكن القول إن تدريب الموظفين العموميين يشكل عامل يهدف إلى فعالية موظفي الدولة إلى الحد الذي يمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية على أكمل وجه. بالتالي يوصى بإجراء مزيد من الدراسات في نفس السياق مع متغيرات وسياقات مختلفة لتأكيد هذه النتيجة ومعرفة أسباب تحسين التميز المؤسسي.

4. تتصح الباحثة بوضع خطة زمنية للتحاق الموظفين بتطوير قدراتهم لفترة زمنية تطال سنوات (لضمان القدرة على المنافسة والفوز في المجائز سواء في الخارجية أو الداخلية أو أوسمة رئيس مجلس الوزراء، ويتأتى ذلك من خلال إرسال الموظفين لدورات وبرامج تدريبية داخل الدولة أو خارجها لمتابعة التطورات الحديثة نظرياً وعملياً بالإضافة إلى توفير نصوص التكتروني يهدف إلى إجراء الورش والدورات والاختبارات وفق الكفاءات القيادية مما يؤدي إلى إكساب الموظف الخبرات والمهارات الإدارية والسلوكية العملية والتطور في مجال العمل. في الوقت نفسه يجب على الوزارات والجهات التحاق بتقييم أداء الموظفين في مجال التميز (الملحق رقم 3 استبيان مع الخبراء الموظفين).

5. هذه الدراسة محدودة بمعنى أنها تنظر فقط في بأبعاد محددة للقيادة التحويلية تنظر ألن القيادة التحويلية هي ألكثر عرضة للتجاذب الارتباط بتحقيق التميز المؤسسي، لذلك يكون من المفيد دمج المحددات الأخرى (مثل الكفاءة الذاتية (أو غيرها من متغيرات البيئة المؤسسية بالإضافة إلى تلك التي تنظر ألبحاث المستقبلية في بأبعاد أخرى للقيادة مثل القيادة العامة والقيادة الفعالة والقيادة المؤثرة والقيادة الكاريزمية والقيادة الخدمية.

6. قد تنظر الدراسات المستقبلية في تفسيرات أخرى تشمل المشاركة في الوظيفة التي تتعلق بإحساس ارتباط الموظف بوظيفته، مما يشير إلى أهمية الوظيفة في حياة الشخص والذي يعكس موقفه وسلوكه.

7. يتضح أن الجامعات تطلب تخصصين في مجال التميز وتوجد سنوات عجز في تحقيق هدف الفكار لمجال التميز المؤسسي بالإضافة إلى إعداد دراسات متوقعة استشرافية وتحديد المعوقات والتحديات التي تواجه الجامعات وتقديم التوصيات لضمان تحقيق الإنجازات.

8. استخدام وحدة تنظيمية معنية بالدراسات لتحليل النتائج وتحقيق الشراكات الفعالة وتقارن مع الجامعات الرائدة في مجال التميز المؤسسي، وذلك بهدف تمكين القيادة على مواكبة التطور في العلوم والتخصصية أو إلغاء القسم العامل المؤسسي والعمل على استيفاء متطلبات منظومة التميز الحكومي GEM.2.

9. اعتماد مقترح لدخل التميز القيادة العامة شرط لقطاف جوائز الحاكمين من أجل التميز وتشمل تلك الجائزة وزير الداخلية للتميز (وتطبيقها على الدارات العامة في القيادة كمجال مؤسسي بالإضافة إلى طرح جوائز ظرفية تتولى الموظفين (الملحق رقم 4 المقترح التطويري للجائزة التميز على المستوى المحلي (الذي يحاكي من أجل التميز.

10. تنفيذ برنامج دخلي (مبدئي بعد الانتهاء من مراحل التقييم لجوائز المؤسسية المؤسسية قبل وصول تقرير فرص التحسين الواردة من الوزارة)، وتوضيح الجهات المعنية بمتابعة المحاور والوقوف على نقاط القوة والضعف في القيادة، وكذلك إعداد الخطط والأطر الزمنية لإنجازها (الملحق رقم 5 المقترح الدخلي لتقييم الجوائز).

11. استخدام أنظمة تكنولوجية وبرامج حاسوبية إشراف على نتائج العمل في القيادة العامة لضمان الحكومة وتحقيق النتائج المثلى وتشمل على تلك (برنامج لمتابعة مؤشرات الأداء ببرنامج الدارة المبادرات والمشاريع ببرنامج الدارة الشراكات الحكومة).

12. استخدام وحدة تنظيمية على الهيكل المحلي للقيادة خاصة بالمواهب التكاملات الرائدة في مجال العمل المؤسسي، حيث تندرج تحت إدارة الموارد البشرية وهي معنية بتطوير منظومة إدارة

المواهبوي يتم العمل عليها وتطبيقها بشكل حقيقي في أغراض التميز ووضع ميزانية سنوية لها تتضمن من خلال هذه الطرق المقترحات واعتمادها لكبراءات اختراع.

13. مراجعة الهيكل الوظيفي واجراءات من الموارد البشرية في الدارات الحكومية، وطبيعة نظم وثقافة التميز المؤسسي والدعم المالي لكامل بهدف استقطاب الخطط التطويري لنظام وتقييم التميز.

14. تعزيز عمل قسم العلوم والمعلومات ألنمي بقاء الموارد المالية البشرية وتمكنه في المرحلة القادمة من تقييم قرارات يحل يلي يمكن من خلال هذه الطرق سياسات او مبادرات او تعديل إجراءات نتيجة القراءات التحليلية التي يتصدر القسم.

Universiti Utara Malaysia

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

الكتب

إبراهيم، أحمد (2018). الاستراتيجي مبادئ وقواعد، مكتبة المجتمع العربي، بيروت، الطبعة الأولى.

أبو النصر، مدحت (2017). التدريب عن بعد وبناء المستقبل الأفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

أبو النصر، مدحت محمد (2011)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2.

أسامة خيري، (2012). القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.

إسماعيل، محمد صادق، (2014). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، دار المنهل، القاهرة.

أومليكاران. (2006). "طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية (ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للسعودية.

بشير العلاق، (2010). القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بلال خلف السكارنة، (2010). "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

جاسم، محمد بوحجي، (2013). مبذور على طريق التنافسية نحو جيل جديد من الحكومات المتكاملة، مراجعة: كتبي الخوري، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان.

جمال، أحمد جلال، (2016). مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، دار خالد للنشر والتوزيع، مكتبة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

حسين حريم، (2005). مبادئ إدارة الحديثة، دار الحامد، ط 01، عمان- الأردن.

حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد (2010)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن.

داود، محمد محمد، (2020). ادارة التميز والابداع الداري الطبعة الأولى، دار بن الفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

درويش، عبد الكريم بلوت (2010)، ادارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، ط1، مركز بحوث الشرطة الشارقة، الامارات.

درويش، محمود أحمد (2018)، " مناهج البحث في العلوم النسانية"، ط1، مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

الدليل الاجرائي لنظام ادارة الأداء لموظفي حكومة دبي، (2019)، الصدار الأول.

دليل الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، (2020).

دليل جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، (مارس، 2017) دبي، الدورة الخامسة، الصدار الثالث.

دليل خطة التدريب بوزارة الداخلية، (2019)، إدارة التدريب، الإدارة العامة للموارد البشرية، الإمارات العربية المتحدة.

دويدن، أحمد يوسف، (2011) أساسيات التنمية الإدارية والقياس الأداء في الوطن العربي، نظريا وتطبيقيا الأكاديمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، (2000). "مناهج وأساليب البحث العلمي"، الطبعة الأولى، دار صفاء الأردن.

الرشيدة، عبد الكريم، (2013)، الجرائم المستحدثة واستراتيجية مواجهتها، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

Universiti Utara Malaysia

رضا إبراهيم إمام إبراهيم، (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، ط 01، القاهرة – مصر.

الريماوي، عمر طالب، (2017). "بناء وتصميم الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.

زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، (2008). إدارة التمكين وتقصي الحقائق في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن.

سالم بن سعيد القحطاني، (2001). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة الإعلامي، دار مرامر للنشر والطباعة، الرياض-السعودية.

سالمة، أحمد عبد الكريم (2007). "الصول المنهجية إلى إعداد البحوث العلمية"، ط1، دار الفكر العربي القاهرة.

سهيل أحمد عيدات، (2007). "القيادة أساسيات نظريات مفاهيم"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن.

سهيلة محمد عباس، (2004). القيادة التكاملية وأداء التميز حقيقة تدريبية تنمية الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2004.

سيد الهواري، (2014). القائد التحويلي يتغير المستقبل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 01، الرياض-المملكة العربية السعودية.

سيد الهواري، (2006). المدير المستقبل، من الإدارة التقليدية إلى الإدارة التحويلية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 04، القاهرة مصر.

شاويش، مصطفى، (2011)، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط5، دار الشروق للنشر والتوزيع.

شين ازبير الفار، (). القيادات التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي مقترح، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 01، عمان الأردن.

صالح علي عوده الهالات، (2014). إدارة التميز: المدخل الحديث في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل، ط 01 عمان-الأردن.

عادل زايد، (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة-مصر.

عادل وهاب خفيان، (2015)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار أطلس للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

عبيدات، ذوقان وآخرون، (2004)، "البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر العربي، عمان.

علي السلمي، (2002). "إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مكتبة الإدارة الجديدة مصر.

فيروز شين، (2017) القيادة الإبداعية تنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان-الأردن.

القريني سعد غرام، (2020م)، البحث النوعي: الاستراتيجيات وتحليل البيانات، دار جامعة الملك سعود للنشر، الطبعة الأولى، الرياض.

لكعبي، عائشة، (سبتمبر 2020)، " 31 برنامجاً تدريبياً لأمهات شرطة دبي خلال 2020م، جريدة البيان الإماراتية تم الاطلاع على: https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2020-09-09-1.3955741

كمال الدين حسن علي بابكر (2015) القيادة الإبداعية والإبداع الإداري منشورات المنظمة العربية، ط 01 القاهرة مصر.

لي شجي رنت، (2013). ترجمة سجي التالوي، "القيادة) مقدمة قصيرة جدا ("الطبعة الأولى، كلمات عربية للترجمة والنشر القاهرة.

لحسن عبد الله البشري وة، (2015). أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 01، عمان الأردن.

لعيدة لطاد وآخرون، (2019). المنهجية البحث العلمي في تقنيات في العلوم الاجتماعية"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ببرلين، ألمانيا.

ماجد نبيت بدراني الجارودي، (2011). في التفتح والتألق في المنظمات قطر للنشر والتوزيع، ط 01، الرياض المملكة العربية السعودية.

محمد الصيرفي، (2006). القيادة الإدارية الإبداعية"، دار الفكر الجامعي الإسكندرية مصر.

محمد بن يوسف النمران العطيات، (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية، دار حامد، ط 01 ، عمان- الأردن.

محمد زين عبد الفتاح، (2014). مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 01 . عمان-الأردن.

معن محمود عبد الصرة، مروان محمد بني أحمد، (2008). "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد للنشر والتوزيع.

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، (2013). ترجمة هادي التيجاني، شوقي الأوسف مركز بلو ظبي للتميز المؤسسي.

وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، (2017). استراتيجية الإمارات للاستشراف المستقبل.

الأطروحات والرسائل العلمية

بأوبكر بوسالم. (2015). "دور التمكين الداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية عمى شركة سونا طراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية لإنتاج حاسي الرمل"، أطروحة لنيل دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

أحمد صادق محمد الرقب. (2011). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة.

أسماء المانسور، (2011). "أثر خصائص المنظمة المتعلمة على مقومات تحقيق التميز المؤسسي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

آل علي، حمد، (2019). "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة ميدانية على وزارة الداخلية بدولة الامارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الامارات العربية المتحدة.

شيخة سيف المنصوري, & د. علي ناصر الطحيطاح. (2021). دور الكفاءة الصرفة في عملية اتخاذ القرار التنفيذي وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة كلية الآداب، 32(3), 80-99.

Almehrzi, S. A. S. S., & Sulaiman, I. F. (2021). الجدارات الوظيفية وتأثيرها على تنمية مهارات منتسبي وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

عبد الله جمعة مراد عبد الله الباوشي. (2022). دور إدارة المعرفة والقيادة الإدارية والأمنية في تحقيق الأمن الوطني: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة (Doctoral dissertation, Universiti Sains Islam Malaysia).

آل عبنت عبد الرحمن بن محمد محمد. (2016). "مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة- دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر المديرين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.

أبو هاب عبد ربه سمود. (2013). واقع إدارة المعرفة في جامعة الأقصى بالتطوير في ضوء النموذج الأوربي EFQM للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى-غزة.

بن عبد الرحمان الطاهر، (2009). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الإعلاميين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل (غير منشورة)، جامعة قسنطينة- الجزائر.

بلوف ونمفيدة، (2017). القيادة الإدارية ودور ملتيف عمل إدارة المعرفة" رسالة ماجستير غير منشورة، علم المستسير، جامعة جيجل، الجزائر.

حاربن محمد بن علي الحراصي، (2017). "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم" رسالة ماجستير غير منشورة متخصص الدراسات العليا في كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.

خلف عبد الكريم الغالي، (2017). أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن.

حسام سالم الحبلي، (2016). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأقصى فلسطين.

حسن محمود حسن نصر، (2011). "الأنماط القيادية والعلاقة بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

حسين محمد المراد، (2005). تأثير السلوك القيادي التحويلي على اتجاهات العاملين نحو التغيير - دراسة تطبيقية على مؤسسات الطيران المدني السورية رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال جامعة عين شمس مصر.

الحمادي (2021). المرونة المؤسسية ودوره في تحقيق تميز الأداء الأمني بوزارة الداخلية الإماراتية، أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ماليزيا.

خولة مساعد يوسف عبد العال، (2016). "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم" رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.

ريما محمود محمد كنعان، (2014). "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني لمعلميهم من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية فلسطين.

سعود بن سعد بن زيد الشريف، (2014) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، 2015-المملكة العربية السعودية.

سعيد، حنان محمد محمد، (2019)، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين – دراسة تطبيقية على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان.

سعيد قصيف، (2019) القيادة التحويلية ودورها في تعزيز إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة: دراسة حالة قطاع الاتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

سلطان ايف الحربي، (2012) "درجة ممارسة مديري مدارس البنات العاملات بالمملكة لقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، (2008) تقويم فعالية واستراتيجيات ونماذج إدارة التنوع بربع الشركات الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخرطوم السودان.

سماح علي جينني، (2016) درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القائدات التربويين والعوائق المتعلقة بالقرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء أقسام الكليات في الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة النجاح، غزة فلسطين.

سميرة عبد الصمد، (2016) دور رأس المال البشري في تطوير الأداء التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

سناء محمد عيسى، (2008) دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية – غزة فلسطين.

Universiti Utara Malaysia

شريف أحمد حسن عباس، (2010). الأثر الوساطي للقيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي- دراسة تطبيقية على شركات التصدير الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

الصالح جيلح، (2006). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة- مجمع عصري دال وسالة ماجستير غير منشورة في -إدارة الأعمال – جامعة الجزائر.

صوري قبو وطفة، (2016). "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة القصاصية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات القصاصية الجزائرية"، أطروحة لنيل دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة.

صياح الأخضر، (2019). "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة القصاصية: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج"، أطروحة لنيل دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط العاملين في قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عفاف سعيد خميس بلوبوع، دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى فلسطين، 2018.

عزام محمد حسن الغمري، (2017). "دور القيادة التحويلية في تنمية حق الوقف العالي لدى مديري المدارس الخاصة بقطاع غزة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.

علي يوسف بلبوي يدي، (2013). "واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المعلمين الدارين لدى مديري المدارس الثانوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

الغامدي، جمعان بن خلف جمعان؛ (2012). "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة"، رسالة لماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

Universiti Utara Malaysia

الغامدي، خالد (2013)، دور التدريب في تحقيق كفاءة أداء موظفي القطاع العام" دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية – مكتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة" رسالة ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، عبد الله بن سعيد (2006)، التدريب بأثناء العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

ليمين وادي، (2014) "مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لأنماط القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها: دراسة ميدانية بجامعة غرداية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 2 الجزائر.

محروس، أحمد، (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، دراسة ميدانية على شركات السياحة المصرية رسالة ماجستير كلية التجارة، جامعة السادات القاهرة، مصر.

محمد بلرابي خليل العطوي، (2010) دور أسلوب القيادة التحويلية في تحسين إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط- الأردن.

التت "القيادة التحويلية وتأثيرها في إبداع الدار لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

مريم عبد القادر محمد الزياعي، (2019) "واقع ممارسة إجراءات القيادة التحويلية ودرجة أهميتها لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة الرياض من وجهة نظرهن" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

مشهور بن نصر العمري، (2004) العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة- دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

Universiti Utara Malaysia

الم ه ي ر ي ش ي خ خ ف ا ن ب ن ح ض ر ،) 2019 (، ا س ت ر ي ج ي ا ت إ د ا ر ة ا ل م و ا ر د ا ل ش ر ي ة و د و ر ه ا ف ي ت ح ق ي ق ا ل ت م ي ز ا ل م ؤ س س ي : د ر ا س ة ح ا ل ة ل ل ق ي ا د ة ا ل ع ا م ة ف ي ش ر ط ة ل ش ا ر ق ة و س ا ل ة م ا ج س ت ي ر ك ل ي ة م ح م د ب ن ر ا ش د ل إ ل د ا ر ة ل ل ح ك و م ي ة ، إ ل م ا ر ا ت ا ل ع ر ب ي ة ا ل م ت ح د ة .

م ي ا ل ل س ر ا ئ ح خ ل ي ف ل س ر ا ئ ح ،) (ن ا ل ق ي ا د ا ت إ ل ا ر ي ف ي أ د ا ء ا ل م ن ظ م ا ت د ر ا س ة ي د ا ي ف ي ا ل ج ا م ع ا ت ا ل ا ي ي ة ، ا ل ت و ا ل ف ا ل س ف ي إ د ا ر ة أ ل ع م ا ل ي غ م ن ش و ر ة (، ج ا م ع ة ا ل ي ا ي ن ا ل س و د ا ن .

ن ا ص ر ب ن أ ح م د ب ن ن ا ص ر ا ل ح م د ،) 2011 (ا ل ق ي ا د ة ا ل ت ح و ي ل ي ة ل ل ق ي ا د ة ا ا ل ج ر ا ئ ي ة ل د ى م ي ر ي ا ل م د ا ر س ا ل ث ا ن و ي ة ف ي م د ي ن ة ا ل ر ي ا ض و ع ا ل ق ت ه ا ب ا ل ا ر ض ا ا ل و ظ ي ف ي ا ل ع ل ي ن " ر س ا ل ة ا ج ي س ت ر ت خ ص ص ا ل د ا ر ة و ا ل ت خ ط ي ط ا ل ت ر ب و ي ، ج ا م ع ة ا ل م ا م م ح م د ب ن س ع و د ا ل س ا ل م ي ة ا ل س ع و د ي ة .

ب أ ب و ص ط ف ى ، ع ا د ل ا ن ظ م ي ع و د ة .) 2021 (ا ل ت م ك ي ن إ ل د ا ر ي ك ت م غ ي ر و س ي ط ف ي ا ل ع ا ل ق ة ب ي ن ا ل ق ي ا د ة ا ل ت ح و ي ل ي ة و ت ا خ ا ذ ا ل ق ر ا ر د ر ا س ة ي د ا ي ة : ب و ز ا ر ة ا ل ت ر ب ي ة و ا ل ت ع ل ي م ف ي ا ل م ح ا ف ظ ا ت ا ل ج ن و ب ي ة Administrative empowerment as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and decision making Field study: at the Ministry of Education in the southern governorates (Doctoral dissertation,. ج ا م ع ة أ ق ص ى .

ن س ر ي ف ك ر و ن ،) 2017 (د و ر ن ظ ا م ا ل ع ل و م ا ت ا ل س ت ر ا ت ي ج ي ف ي ت ح ق ي ق ت ي ز ا ل م ن ظ م ة ، أ ط ر و ح ة ل ن ي ل د ك ت و ر ا ه ف ي ت س ي ي ر ا ل م ن ظ م ا ت) غ ي ر م ن ش و ر ة (، ج ا م ع ة ع ب ا س ل غ ر و ر ا ل ج ز ا ئ ر .

ن و ر ة ع ا د ل ا ح ز ا م ا ل ش م ر ا ي ،) 2017 (" د و ر ا د ا ر ة ا ل ك ف ا ء ا ت أ ل ك ا ي ي ف ي ت ح ق ي ق ا ل ت م ي ز ا ل ت ن ظ ي م ي ب ج ا م ع ة ا ل م ل ك خ ا ل د " ، ر س ا ل ة ا ج ي س ت ي ر ي غ م ن ش و ر ة ، ج ا م ع ة ا ل م ل ك خ ا ل د ا ل س ع و د ي ة .

ن و ف ب ن ت ص ا ل ح ب ن م ح م د ا ل ث ي ا ن ،) 2012 (" ا ل ق ي ا د ة ا ل ت و ج ي ل ي ة ل د ى م ش ر ف ا ت إ ل د ا ر ة ا ل م د ر س ي ة و ع ا ل ق ت ه ا ب إ ب د ا ع إ ل د ا ر ي ل د ى م ي ر ا ت ا ل م د ا ر س ا ل ث ا ن و ي ة ف ي م د ي ن ة ا ل ر ي ا ض " و س ا ل ة ا ج ي س ت ي ر غ ي ر م ن ش و ر ة ك ل ي ة ا ل ع ل و م ا ا ل ج ت م ا ع ي ة ، ا ل ر ي ا ض .

ه ب ة ق ن د ل ،) 2009 (ف ع ا ل ي ة ا ل ق ي ا د ة ا ل ت ح و ي ل ي ة م ن خ ا ل ا ل س أ ل و ب ت م ك ي ن ا ل ع ا م ل ي ن ف ي ا ل م ن ظ م ة و س ا ل ة ا ج ي س ت ي ر غ ي ر ن ش و ر ه ، ج ا م ع ة ا ل م ي ة ل ا ج ز ا ئ ر .

الفلسي، علي (2021). "سياسة التدريب التأهيلي العام في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة" دراسة ماجستير منشورة كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

المقالات المنشورة في المجلات العلمية

سباع، سرية. (2022). أثر الروحانية مكان العمل على التميز المؤسسي والفساد الإداري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

عيد، نور الإيمان. (2022). التمثيل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. مجلة آفاق للعلوم الاجتماعية. 10(4) , 137-202 .

حسن علي، حامد، & عادل امام. (2022). دور القوة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركات البترول المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

الأغمس، وسام بنت شرعل. (2019). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة القراءة والمعرفة, 19 العدد 207 الجزء الأول 297-339.

يوسف علي عيسى أبو جبوع. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 76-92 , (76) .

طه، حسين السيد، & الفدال، عبد الوهاب طعمة. (2022). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات العاملة بالكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 1178-1208 , (2)13 ,

محمد، لندة سيد. (2022). معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الممارسة لمهنة الخدمة الاجتماعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. 135-162 , (3)26 ,.

زهري، بالصوف برهان الدين. (2021). دور القيادة التوجيهية في إدارة التغيير التنظيمي (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).

حجوطي، جميلة، عياد، & الصالح مؤطر. (2021). بناء القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي والولاء العام في المنظمة (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية–أدرار).

سعد، أحمد. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة قناة. مجلة قطاع التربية الرياضية، 141-114 , (141)72 .

محمد خميس، & فريس عدلي. (2022). تأثير القيادة التحويلية على الإبداع العاملين دراسة تحليلية للدور الوسيط للتمكين (دراسة ميدانية). مجلة الأبحاث والتجارية.

نافع، وجيه عبد الستار محمد، & جزمي ياسر أحمد السيد. (2022). تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب (دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للشؤون الزراعية لمحافظة كفر الشيخ). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 792-764 , (5)13 ,

أحمد بن سالم العامري. (2002). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة-دراسة استطلاعية آراء الموظفين، جامعة الملك سعود-الرياض-المملكة العربية السعودية.

أحمد علي صالح & محمد ذيب الجيضرين. (2013). القيادة الإدارية بين النمطية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مقالة منشورة في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، كلية القتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك الأردنية.

نطالب جرار عواودة. (2017). "درجة ممارسة القيادة التحويلية في الدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصف العاشر والحادي عشر"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 6.

رابيا بيه البلع العالم & مصطفى المسعودجبريل (2020). القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركها معلمو المرحلة الأولى من التعليم الأساسي والعلاقة بفاعلية الذات. *مجلة قطاع التربية النوعية*, *2020*(58) , 471-501.

بباوي كمال، & قاشي أمينة. (2019). "علاقة القيادة التحويلية بقبال والاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وتخبشار"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2.

بن ونس صباح. (2015). تحليل العلاقة بين القيادة التوجيهية وأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمسكرة ADE مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 18.

عبد الحميد زرقاوط، & عبد الرزاق بن أربا. (2020). سلوك القيادة التوجيهية لدى قادة الإدارة المدرسية بالمديرية الجهوية لصندوق الضمان الاجتماعي بقسنطينة (DRIK). دراسات في التنمية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات, 13(2) , 824-850.

حنان حسنين سليمان. (2018). "التمكين الإداري المدرسي كمدخل لتطبيق القيادة التحويلية لتنظيم مسلك العام المصري"، مجلة الطفولة والتربية، العدد 3.

حياة عبد العزيز & فيان كويد. (2020). "أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين لدى العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت"، الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1.

خالد بن سلمان الصالحي. (2013). القيادة التحويلية والعامل الذي تلعبه مديري مدارس التعليم العام في تطبيق قصر التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، مجلة قوس القيادية وعلم النفس، الرياض للسلوكية، العدد 40.

خديدة محمد بكير. (2016). القيادة التحويلية من خلال المنظمة المتعلمة، في المنشور في مجلة القصاد جامعة خميس مليانة-الجزائر، مجلد 01، العدد 14.

لارشيدي، علي بن بيان. (2018). القيادة التحويلية والعقبات إلى داعي التنظيمي لدى عمداء ورؤساء أقسام الجامعات الحكومية وأثره على تنمية الرياض. مجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، العدد 71.

سيد عادل حامد، & شفاء محمد علي حسون. (2010). الكشف الشعوري وعلاقته بين مطلق القيادة التحويلية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعات الطرقية. Journal of Administration and Economics, (83), 109-137.

شفاء محمد علي العزاوي & زيد حضير محسن. (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 18.

الشمري، عبد الرحمن بن عبد الله، & سلطان، ندى بنت سلطان. (2018). مدى ممارسة القيادات الإبداعية التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه والصرف الصحي في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*, *38*(1), 67-80.

الشنطي محمود عبد الرحمن. (2017). دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الخدمة المدنية في قطاع غزة. *Jordan Journal of Business Administration*, *13*(3).

صالح الماجد. (2018). سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة حائل. مجلة دراسات إدارية، المجلد 2، العدد 1.

الطاهر بن عبد الرحمن. (2011). القيادة التحويلية والتبادلية والعقد النفسي وأثرها في الإنجاز لدى العاملين. مجلة العلوم الإنسانية, 157-168.

العامري أحمد سالم. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية. مجلة المجلد 9، العدد 1، جامعة الكويت.

عبد الناصر علي ظنسري ناجي سالم محمد، & مؤدس عبد حمد. (2019). دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. AL-dananeer, 16(1).

العبيسي، سعد بن مرزوق. (2016). تأثير القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة, 36(1), 213-238.

علة، مراد، & نيف سعيدة. (2018). بتبني أسلوب القيادة التحويلية تحقيق التميز التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيارت-". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2.

علي الضالعين. (2010). تأثير التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. كلية إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤته، قيد النشر في مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 37، العدد 01 .

علي عبدالرزاق علي &ضرغام حسن عبد. (2017). تأثير القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي. *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*, *14*(4).

العمري محمد بن سعيد. (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. *المجلة العربية للإدارة*, *37*(4), 113-148.

غالية عبدالسلام محمود السامي. (2014)، "التميز التنظيمي في سلسلة التوريد في نجاح المنظمات"، المجلة العلمية في الاقتصاد والتجارة، العدد 2.

الغامدي، ريم أحمد صالح، &الطيبة، سناء محمد. (2018). التميز التنظيمي لدى قيادات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية, 19(19), 137-174.

فرشي الجيلاني الزعزي. (2013). تأثير عمل وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، قدم للمنشور في مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 4.

قسطان شوقي. (أبريل 2014). النموذج الجزائري للجودة كطريق للمنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، مقال منشور المجلة الجزائرية للاقتصاد المالية جامعة المدية، العدد 1 الجزائر.

مامون بربري درويش. (2009). "القيادة التحويلية ودورها في احداث عملية التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في قطاع المصارف العربية"، مجلة الدارة والاقتصاد، العدد 78.

المبيضرين، محمد نايف. (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثره في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي في الأردن. *Jordan Journal of Business Administration*, *9*(4).

محمد عباس أيوب. (2018). تقييم واقع تطبيق عايير إدارة التي يشترك بها صناع الغذاء العاملة في الساحل السوري: دراسة ميدانية على العاملين في شركات صناع الغذاء العاملة في الساحل السوري"، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 4.

محمود عبد الرحمن الشنطي، & صابرين سعيد بلبو عمرة. (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك الإبداع لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*, *27*(2).

محمود عبد الرحمن الشنطي. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. *Jordan Journal of Business Administration*, *12*(1).

الشنطي محمود عبد الرحمن. (2017). دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. *Jordan Journal of Business Administration*, *13*(3).

مراكشي. (2013). قياس أداء التعليم العالي للمؤسسات من خلال نماذج الجودة، مجلة باحث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر.

مزيان الوناس، (2016). "البعد الداخلي للتنظيم في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر كل من العلوم الاجتماعية والإنسانية"، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 23.

مشتاق كامل فرج. (2012). استعمالات الحيتان كل فئة من مستهلكين تنفيذ استراتيجية المواجهة" دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية". *Journal of Economics and Administrative Sciences*, *18*(67), 415-415.

مظفر أحمد حسين، & أحمد عبد الله دلوك. (2017). دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من أفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك. *Journal of Administration and Economics*, (111), 176-184.

نسرين عبد الله البدوي. (2018). "دور بعد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات أداء التميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد 2.

Universiti Utara Malaysia

نهيت الابياني. (2013). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم المجلد 27 العدد 4.

نورحسين فخري. (2019) القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية. *Journal of Administration and Economics*, (118), 182-196.

النويقة عطاالله شرير. (2014). بناء نموذج لقياس فعالية التنظيم في جامعة القدس المفتوحة: دراسة تطبيقية. Jordan Journal of Business Administration, 10(3).

المراجع الأجنبية

Aguinis, H., Edwards, J.R. and Bradley, K.J. (2017), "Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research", Organizational Research Methods, Vol. 20 No. 4, pp. 665-685, available at: https://doi.org/10.1177/1094428115627498\

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions: Sage.

Al Ali, Rashid Ali Ahmed Mohamed, Rosman Md Yusoff, Fadillah Binti Ismail & Abdul Ghafoor Kazi. (2018) " The Effect of Training on Employees' Productivity in Public Organizations in U.A.E", International Journal of Entrepreneurial Research 1(1); 15-18.

Alan Barnett, (2005)The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes, Published doctoral thesis, University of Western Sydney, Australia,

Aldarmaki, K. (2017). *An investigation into the impact of transformational leadership on innovation process and knowledge sharing: the case of UAE Ministry of Interior (MoI).* (Doctoral dissertation, Brunel University London).

Universiti Utara Malaysia

Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2021). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM. Measuring Business Excellence.

Al-Eida, S. N. S. (2020). The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: an applied study in small and medium enterprises in Qatar. International Journal of Business and Management, 15(9), 163.

Algatawenh , A , S ,(2018) " Transformational leadership style and its relationship with change management " , Business : Theory and Practice , Issue 19 ,.

Al-Harthy, F. N., & Yusof, N. A. (2016). Impact of transformational leadership style on employee job performance: The mediating effect of training. International Journal of Science and Research, 5(6), 499-503.

Alhefit, S. and Al. (2019)" The Influence of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Organizational Excellence “, Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems, Vol 11, Special Issue.

Alnawcigah A, B,)2013(" The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al - Taif Staff " Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, VOL 5, Issue. 3..

Alneyadi, B. A., Al-Shibami, A. H., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). Moderating effect of organizational culture on relationship between transformational leadership and human capital: An empirical study on public sector of UAE. *International Journal on Emerging Technologies,* 10, 23-31.

Alshehhi, S., Abuelhassan, A. E., & Nusari, M. (2019). Effect of transformational leadership on employees' performances through job satisfaction within public sectors in UAE. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8(2), 588-597.

UUM Universiti Utara Malaysia

Anand, R., Udasuriyan, G. (2010), Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. International Journal of Business Management, 5(2), 65-76.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psy¬chological Bulletin, 103(3), 411-423.

Andrea B., Peter H., Tindaro C., Saeed U.H. (2017). The solitude of stars. An analysis of the distributed excellence model of European universities. Journal of Informatics, 11, 2, May, pp.: 435- 454.

Anninos Loukas N, 2007 The archetype of excellence in universities and TQM, Journal of management History, Vol.13 No.4.

Applefield, J. M., Huber, R., & Moallem, M. (2000). Constructivism in theory and practice: Toward a better understanding. The High School Journal, 84(2), 35-53.

Athar, R. and Shah, F (2015). Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). Journal of Business and Management, 17(11): PP 58-67.

AVOLIO BRUCE, ZHU WEICHUN, KOH WILLIAM,BHATIA PUJA) 2004(Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, Journal of Organizational Behavior,Without Issuing, , Pages 952-968.

Bada, S. O., & Olusegun, S. (2015). Constructivism learning theory: A paradigm for teaching and learning. Journal of Research & Method in Education, 5(6), 66-70.

Baron, R. M. and Kenny, D. a. (1986) 'The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations', Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), pp. 1173–1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173.

Bass Bernard, Riggio Ronald, (2006)Transformational Leadership, Second Edition, PUBLISHERS Mahwah, New Jersey, London,

Universiti Utara Malaysia

Batool, B.F. (2013), Emotional intelligence and effective leadership. Journal of Business Studies Quarterly, 4(3), 84-94.

Bernard Bass, (1997) Transformational leadership: industrial; military educational impact, Library of congress cataloging in publication data, Usa,.

Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, 2006 Transformational leadership, Lawrence Erlbaum Associates, 2nd ed, New Jersey- USA,

Byrne, B. (2010) Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Routledge.

Cain, M. K., Zhang, Z. and Yuan, K. H. (2017) 'Univariate and multivariate skewness and kurtosis for measuring nonnormality: Prevalence, influence and estimation', Behavior Research Methods, 49(5), pp. 1716–1735. doi: 10.3758/s13428-016-0814-1.

Chakrabarti Gagari, Chatterjea Tapas, ,(2017) Employees Emotional Intelligence, Motivation & Productivity, and Organizational Excellence, Future Trend in HRD, Without Edition, The registered company is Springer Nature Singapore Pte Ltd, Singapore.

Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses Handbook of partial least squares (pp. 655-690): Springer.

Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a monte carlo simulation study and an electronic-mail emotion adoption study. Information Systems Research, 14(2), 189-217.

Chin, W.W. Marcolin, B.L. and Newsted, P.R. 1996. A PLS Latent Variable modelling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte-Carlo Simulation study and Voice mail emotion/adoption study. In Proceedings of the 17th International Conference on Information Systems, J. J. DeGross, S. Jarpenpaa and A. Srinivasan

Universiti Utara Malaysia

Coffman, D. L., & Maccallum, R. C. (2005). Using parcels to convert path analysis models into latent variable models. Multivariate Behavioral Research, 40(2), 235-259.

Cohen, J. (1988), Statistical Power for the Social Sciences, Laurence Erlbaum and Associates: Hillsdale, NJ.

Cohen, J. (1992) 'A power primer', Psychological Bulletin, 112(1), pp. 155–159. doi:

Cohen, J., and Cohen, P. 1983. Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences 2nd Ed.. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Dawson, J.F. (2014), "Moderation in management research: what, why, when, and how", Journal of Business and Psychology, Vol. 29 No. 1, pp. 1-19.

Dayan Hava & Chan Kwok-bun, 2012 Charismatic Leadership in Singapore- Three Extraordinary People, USA.

Diamantopoulos, A. and Siguaw, J.A. (2006), "Formative versus reflective indicators in organizational

Ducket, H., & McFarlane, E. 2003 Emotional Intelligence and Transformation Leadership. The Leadership Quarterly.

Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator. Benchmarking: An International Journal, 27(4). 1571-1590.

Ekradi , I and Nia , Y. M. (2015)." Relationship between Transformational Leadership and Organizational Excellence of Educational Offices of Zanjan Province ". Research on Educational Leadership and Management, Vol 1, Issue 4.

Elaine Sorensen Marshall, 2011 Transformational leadership in nursing, Springer Publishing Company, United States of America,.

Engetou, E. (2017). The Impact of Training and Development on Organizational Performance.

Universiti Utara Malaysia

equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research", European Business

Fornell, C. and Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research. 18(1): 39–50.

Fosnot, C. T. (2013). Constructivism: Theory, perspectives, and practice. Teachers College Press.

Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures. Internet Research, 29(3), 430-447.

Gaskin, J. (2016) Data screening, Gaskination's StatWiki. Available at: http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Data_screening (Accessed: 5 November

Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. Journal of the American Statistical Association, 70(350), 320-328.

George, D. and Mallery, P. (2010) SPSS for Windows Step by Step. A simple Guide and

Ghobadi, A. (2018). The relationship between knowledge management and workforce productivity with a mediator role of strategic human resource management in Gilan Ports and maritime administration. Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues. 8(3), 127–137.

Gill, Mandip, & Sharma, G.,(2013) Evaluation Of Vocational Training Program From The Trainees ‹Perspective: An Empirical Study,England

Govaerts, N., Kyndt, E., & Dochy, F. (2018). The influence of specific supervisor support types on transfer of training: Examining the mediating effect of training retention. Vocations and Learning, 11(2) , 265-288.

Graham, J. W., S. M. Hofer, S. L. Donaldson, D. P. MacKinnon, and J. L. Schafer. 1997. Analysis with missing data in prevention research. In The science of prevention: Methodological advances from alcohol and substance abuse research, ed. K.

Bryant, M. Windle and S. West, 325-366. Washington, DC: American Psychological Association.

Graham, J.W. (1986), “Principled organizational dissent: a theoretical essay”, Staw B. M. and Cummings, L. L. (Ed.s), Research in Organizational Behavior, Vol. 8, JAI Press Greenwich, CT, pp. 1–52.

Gulluce , A , C , .(2016)" The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment : Astudy on The bemk Employées " , Journal of Service xience and Management ,.

Hahn, E. D., & Ang, S. H. (2017). From the editors: New directions in the reporting of statistical results in the Journal of World Business. Journal of World Business, 52(2), 125-126.

Hair, J. F. et al. (2016) Multivariate Data Analysis. 7th edn. Pearson.

Hair, J. F., Thomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (2nd ed.). Thousand Oakes, CA: Sage

Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2013), “Partial least squares structural equation modeling:

Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2018), “When to use and how to report the results of PLS-SEM”, European Business Review, Vol. 31 No. 1, available at: https://doi.org/10.1108/ebr-11-

Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019), “When to use and how to report the results of PLS-SEM”, European Business Review, Vol. 31 No. 1, pp. 2-24, doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.

Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. and Kuppelwieser, V.G. (2014), “Partial least squares structural

Hames G Hunt, Lary Larson, 1997 Leadership The Cutting Edge, Illinois University Press ,Carbondale Illinois,.

Universiti Utara Malaysia

Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. Structural Equation Modeling, 17(1), 82–109. https://doi.org/10.1080/10705510903159003

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115-135.

Henseler, Jorg, Ringle, Christian M, & Sinkovics, Rudolf R. (2019). The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing.

Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. Management Science Letters, 11(1), 57-66.

Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Employee engagement and organizational change initiatives: Does transformational leadership, valence, and trust make a difference? Global Business and Organizational Excellence, 40(3), 50-62.

James M.Kouzes and Barry Z.Posner, 2007 The Leadership Challenge, Published by Pfeiffer, San Francisco-USA,.

Jana Dicová, Ján Ondrus, Creativity in management of transport enterprise, annals of the university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, 2010.

Joel Ettinger, Baldrige National Quality Program Criteria, Paper presented at: The Path to Excellence Conference 30-31 July 2008, Florida, USA.

Kalyani Muna, Prakashan Sahoo Mahima,) 17 March 2011(Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence, International Journal of Business and Management, Issue 8, ,Pages 280 - 286.

Karam. Asaad Ali . Kitana, Abdelkarim Fuad, 2020 " An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates ". International Journal of Business and Management; Vol. 15, No. 6;. Published by Canadian Center of Science and Education .

Kaveh Teymournejad, Reza Elghaei, (2017) Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employees: An Empirical Investigation, Engineering, Technology & Applied Science Research, Issue 7, , Pages 1413-1419.

Kerdpitak, C. (2020). Role of learning and knowledge to improvise organisational performance on tourism industry in Udon Thani Thailand. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(2), 131–144. https://doi.org/10. 48080/jae.v17i2.159

Kline, R. B. (2005) Principles and practice of structural equation modeling. 2nd edn. New York: The Guilford Press.

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. International Journal of e-Collaboration, 11(4), 1-10.

Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. Journal of the Association for Information Systems, 13(7), 546-580.

Kumar, S., & Bhandarker, A. (2021). Transformational leadership in AICTE: lessons for organizational excellence. Emerald Emerging Markets Case Studies.

Lasrado Flevy, Achieving Organizational (2018)Excellence, A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations, Without Edition, The registered company is Springer Nature Singapore Pte Ltd, Singapore.

Lasrado, F., & Kassem, R. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. International Journal of Quality & Reliability Management, 38(1), 169-194.

Lasrado, Flevy & Uzbeck, Christopher, (2017)," The excellence quest: a study of business excellence award winning organizations in UAE ", Benchmarking: An International Journal, Vol. 24 Iss 3 pp. -

Latan, H., Chiappetta Jabbour, C.J. and Lopes de Sousa Jabbour, A.B. (2019), "To blow or not to blow the whistle: the role of rationalization in the perceived seriousness of threats and wrongdoing", Journal of Business Ethics, Vol. 169 No. 3, pp. 1-19

Les Porter and Steve Tanner, 2004 Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment, Printed and bound in the Netherlands,..

Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Podsakoff, N.P. and Mackenzie, S.B. (2011), "Linked references are available on JSTOR for this article: construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral resear

Mainella, F. C, 2003 The Role Moral Reasoning in Transformational leadership: the Relationship between College Student Leaders Self Perceived Leadership Behaviors of Moral Reasoning. Unpublished PH.D Thesis, University of Maryland,.

Mardia KV (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. Biometrika, 57, 519-530.

Mardia KV (1974). Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis for testing normality and robustness studies. Sankhya A, 36, 115-128.

Mittwede, S. K. (2012). Research paradigms and their use and importance in theological inquiry and education. Journal of Education and Christian Belief, 16(1), 23-40.

Mohamed Saleh Issa, Swe Khine Myint, Reframing(. 2014) Transformational Leadership, Without Edition, SENSE PUBLISHERS ROTTERDAM- BOSTON-TAIPEI, Rotterdam, The Netherlands,

Ngah, A. H., Thurasamy, R., Aziz, N. A., Ali, H., & Khan, M. I. (2019). Modelling the adoption of halal warehousing services among halal pharmaceutical and cosmetic manufacturers. Journal of Sustainability Science and Management, 14(6), 103–

Universiti Utara Malaysia

116. https://jssm.umt.edu.my/ wp-content/uploads/sites/51/2020/05/9.14.6pdf.pdf

Ngah, A.H., Gabarre, S., Eneizan, B. and Asri, N. (2020), "Mediated and moderated model of the willingness to pay for halal transportation", Journal of Islamic Marketing,

Nicholson, M. R, 2003 Transformational leadership and Collective Efficacy: Amodel of School Achievement , Unpublished PH.D thesis. The Ohio State University,.

Nuel, O. I. E., Ifechi, A. N., & Emmanuella, U. I. (2021). Transformational leadership and organizational success: Evidence from tertiary institutions. Journal of Economics and Business, 4(1).

Onyango & Wanyoike, Angelo. (2014). Human Resource Management. Houghton Mifflin Company.

Pila-Ngarm, P., & Siengthai, S. (2017). Job Redesign and Employee Performance: The Mediating Effects of Human Capital Investment and Job Satisfaction. Organization Development Journal, 35(2), 79.

Pinar, Musa, (2016). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: an exploratory study of Turkish firms, SAM Advanced Management Journa.

Podsakoff, P. M. et al. (2003) 'Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies', Journal of Applied Psychology, 88(5), pp. 879–903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879.

Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.2.8: An Updated Guide and Practical Guide to Statistical Analysis (2nd ed.). Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson.

Reference. USA: Ed. Boston, MA.

Review, Vol. 26 No. 2, pp. 106-121

Universiti Utara Malaysia

rigorous applications, better results and higher acceptance", Long Range Planning, Vol. 46 No. 1-

Salari, M., & Nastiezaie, N. (2020). The relationship between transformational leadership and organizational intimacy with mediating role of organizational empathy. International Journal of Psychology and Educational Studies, 7(1), 51-60.

Salau Paul, Olumuyiwa Fadugba Oludayo, Oyinlola Comfort Omoniyi and James Olalekan Akinbode, (2015). Modeling the relationship between performance appraisal and organizational productivity in Nigerian Public sector. EMI, Vol. 6, Issue 2. P 45.

Samy , S. AI Shobaki M ,(2017) " Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staf " , ITEE Journal Information Technology & Electrical Engineering , Volume 6 ,.

Sanchez, A., Marin, G. & Morales, A. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa, 24, 138–148.

Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. Journal of operations Management, 28(2) , 163-176.

Schcolnik, M., Kol, S., & Abarbanel, J. (2006). Constructivism in theory and in practice. In English teaching forum (Vol. 44, No. 4, pp. 12-20). US Department of State. Bureau of Educational and Cultural Affairs, Office of English Language Programs, SA-5, 2200 C Street NW 4th Floor, Washington, DC 20037.

Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. The International Journal of Business & Management, 3(11), 76.

Sharma, M. K and Jain, S, (2013)" Leadership Management Principles, Models and Theories ", Globel Journal of Management and Business Studies, Volume 3, Number 3.

Universiti Utara Malaysia

Shin, S. J., &Zhou, J. 2003 Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. Academy of Management Journal,.

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive Model Assessment in PLS-SEM: Guidelines for Using PLSpredict. European Journal of Marketing, 53(11), 2322-2347.

Sing, Asha Bhandarker, (. 1990) Corporate Success and Transformational Leadership, Without Edition, New Age International (P) Ltd, Hyderabad- India,

Srinivas. R. KANDULA, 2002 Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi-110006,.

Stephen Hacker, Tammy Roberts, (2004) Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning, Without Edition, American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee, United States of America,.- University Research

Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological), 111-147.

Sumeet Kumar, 2018 Courageous Leadership The Missing Link to Creating a Lean Culture of Excellence, by Nova Techset Private Limited, Bengaluru & Chennai, India , First Edition,.

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). Multivariate analysis of variance and covariance. Using multivariate statistics. Boston: Allyn & Bacon, 243-310.

Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: Mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. Frontiers in psychology, 11, 314.

Timothy T. Baldwin, William H. Bommer, Robert S. Rubin, 2008. Developing Management ‹Skills: What Great Managers Know and Do, McGraw hill, USA,

Vol. 17 No. 4, pp. 263-282, doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x.

Waaren Bennis, Changing Organization, Mc Graw-Hill book co, New York, 1966.

Universiti Utara Malaysia

Warren G Bennis and Robert Townsend, 2005. Reinventing leadership strategies to empower organization, Harper Collins Publishers, New York,

Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., Snell, Scott A., (2008),"Human Resources and Resources-Based View of the Firm", in: Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, Strategic Human Resource Management, second Edition, Blackwell, USA.

Zhu, W., & Avolio, B. J. 2004 Transformational Leadership and Organizational Commitment. Journal of Organizational Behavior,

Zraiq, M. A. A., & Fadzil, F. H. B. (2018). The impact of nomination and remuneration committee on corporate financial performance. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(3), 1-6.

Zraiq, M. A., & Masruki, R. (2022). *The Impact of Leadership Style on Commitment to Change Among Government Accountant in the Jordanian Public Sector (Pilot Study).*

Universiti Utara Malaysia

مواقع الإنترنت:

(وزارة الداخلية، 2022)

https://www.moi.gov.ae/ar/default.aspx

(وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، 2017)

https://www.moca.gov.ae/

(القيادة العامة لشرطة الفجيرة، أكتوبر، 2021)

https://www.fujairahpolice.gov.ae/

(الموقع الرسمي لوزارة الداخلية الإماراتية، 2022)

https://www.moi.gov.ae/ar/default.aspx