



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بمعنوان:

أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي

دراسة ميدانية بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود

من إعداد الطالبتين: -رحماني سارة

-حمبابة ليديا

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د / طواهر عبد الجليل (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

د / عرابة الحاج (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرف ومقررا

د / شرفاوي سمية (أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي

دراسة ميدانية بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود

من إعداد الطالبتين: -رحماني سارة

-حمبابة ليديا

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د / طواهر عبد الجليل (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

د / عرابية الحاج (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرف ومقرا

د / شرفاوي سمية (أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2023

ملخص باللغة العربية :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تاثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود ، وقصد تحقيق هذه الدراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بتصميم استبانة شملت 24 عبارة وتم توزيعها على عينة من الاطارات العاملة بلغة عددها 32 فردا وتمت معالجة الاستمارات بواسطة برنامج Spss وذلك باستعمال العديد من الاساليب الاحصائية. حيث اظهرت نتائج الدراسة ، ان هناك مستوى مقبول و جيد للقيادة الاستراتيجية محل الدراسة ، ايضا وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي ، وان هناك اثر للقيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية : القيادة الاستراتيجية ، التميز التنظيمي ، المورد البشري ، مجمع سوناطراك

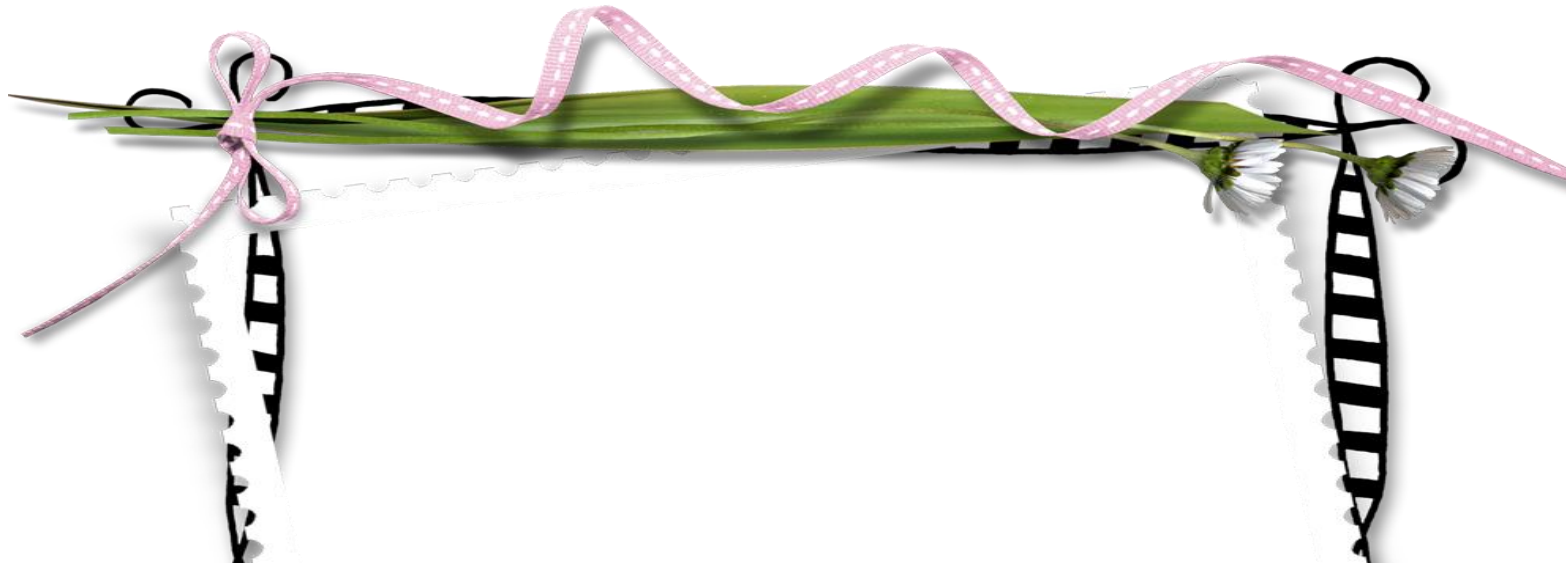
Summary in English:

This study aims to identify the impact of strategic leadership on achieving organizational excellence at the Sonatrach complex in Hassi Messaoud. In order to achieve this study, we relied on the descriptive and analytical approach, by designing a questionnaire that included 24 statements and distributed it to a sample of executives working in the language they usually use, and the questionnaires were processed. Using the Spss program, using many statistical methods. The results of the study showed that there is an acceptable and good level of strategic leadership under study, and that there is also a strong direct relationship between strategic leadership and organizational excellence, and that there is an impact of strategic leadership on organizational excellence in the institution under study.

Keywords: strategic leadership, organizational excellence, human resource, Sonatrach complex

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:
(إن أشكر الناس لله عز وجل أشكرهم للناس)
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور " الحاج عرابة " على مجهوداته
ونصائحه وعلى صبره معنا لإنجاز هذا المذكرة.
كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من
ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاناً وجمالاً.
و نشكر كل أساتذة كليتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، دون أن ننسى من مد
لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.



إهداء لبيديا

كل الشكر للوالدة الكريمة على الدعم والمرافقة

والتشجيع طيلة المشوار الدراسي ولكل الأحبة

دون أن أنسى أخي العزيز عمر

وأختي الغالية مروة



إهداء سارة

الحمد لله الذي ما تم جهدا ولا ختم سعيا الا بفضلته وما سلطنا البدايات الا بتيسيره
وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه فالحمد لله حبا وشكرا وامتنانا بكل حب وامتنان اهدي بحث
تخرجي : الى من احمل اسمه بكل فخر الى من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل الى
من كافح وتعب من اجلي داعمي الاول في مسيرتي والذي الغالي .الى من جعل الله الجنه
تحت اقدامها وكان دعائها سر نجاحي الى من غمرتني بالحب والحنان حبيبة القلب امي
الغالية .الى من زرعوا البسمة والفرحة في حياتي وكانوا خير سند لي الى اختي مباركة
واخواني أسامة ،العربي ،ايمن ولكل من كان عوننا لي في هذا الطريق رفقاء السنين
اصدقائي الاوفياء :ايمن، ليلي، ريم، حياة ، مروة ، خضرة ، وشريكتي في التخرج 'ليديا .'
واخيرا لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن الامور يسيرة ولكن بحول الله ها انا قد وصلت
لمشارف التخرج "واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين"

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	المخلص
II	شكر وتقدير
III	إهداء
VII	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول:	
الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي
9	المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية
22	المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي
30	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي
30	المطلب الأول: دراسات سابقة عربية
35	المطلب الثاني: دراسات سابقة أجنبية

فهرس المحتويات

41	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي
44	تمهيد
44	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
44	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
49	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
54	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
65	المطلب الثاني: تفسير وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع
86	ملاحق

رقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع الاستمارات على عينة الدراسة	48
2	تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان	49
3	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماس	50
4	نتائج معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	51
5	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول القيادة الاستراتيجية	52
6	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول التميز التنظيمي	53
7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	54
8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	55
9	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	55
10	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	56
11	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " التوجه الاستراتيجي "	57
12	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تطوير رأس المال البشري	58
13	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الممارسات الأخلاقية	59
14	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الرقابة الاستراتيجية	60
15	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول تميز القيادة	61
16	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تميز الثقافة التنظيمية	61
17	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث تميز الاستراتيجية	63
18	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التميز بتقديم خدمة	64
19	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	65

فهرس الجداول

67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	20
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	21
69	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	22
70	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	23
71	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعا لمتغير الجنس	24
72	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر، المؤهل العلمي، الخبرة للتميز التنظيمي	25

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
46	الهيكل التنظيمي الجديد لشركة سوناطراك	1
47	يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	2
54	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3
55	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	4
55	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي	5
56	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الخبرة	6
66	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	7

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
86	استمارة	1
90	قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة	2
90	نتائج اختبار الفا كرو نباخ للاستبيان	3
91	نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان	4
93	نتائج توزيع عينة الدراسة	5
93	نتائج الاتجاه لعام لإجابات عينة الدراسة	6
94	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	7

مقدمة

1. التوطئة:

يشهد العالم اليوم تطورات كبيرة في شتى المجالات الاقتصادية و الاجتماعية، التي لازمت على المؤسسات الاقتصادية كجزء لا يتجزأ من المنظومة العالمية التعامل معها، ومواكبة هذه التغيرات التي تشهدها بيئة المال و الأعمال ففي ضوء هذه التحولات أصبحت القيادة الاستراتيجية أمراً حيوياً لنجاح المؤسسات الاقتصادية، فهي تعني القدرة على تحديد وتوجيه رؤية مستقبلية للمؤسسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير الخطط والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، إذ يعتبر التميز التنظيمي في المؤسسة مطلباً أساسياً تسعى إليه كل الدول وتبحث في سبل تحقيقه في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالمية التي يشهدها العالم اليوم، فهذا الأخير يشير إلى قدرة المؤسسات على تحقيق أداء متفوق وتفوق في مجالها عن طريق تنمية مزايا تنافسية فريدة وبناء قدرات استثنائية، كما يشير التميز التنظيمي إلى السعي لتحقيق الأداء المتميز والعمليات الفعالة والتحسين المستمر في المؤسسة، وعليه تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مهماً في تحقيق التميز التنظيمي، فالقيادة الإستراتيجية تتضمن قدرة قادة المنظمة على تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تتوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، ويتضمن ذلك تحديد أهداف واضحة، وتحديد الفرص والتحديات واتخاذ القرارات التي تدفع المنظمة نحو حالتها المستقبلية المرغوبة.

2. اشكالية:

تعد القيادة الاستراتيجية أحد أركان النجاح الأساسية في أي منظمة أو مؤسسة، حيث تسهم في تحقيق الأهداف المحددة وتوجيه الفريق نحو التفوق والتفوز، فمن بين العناصر الأساسية للقيادة الاستراتيجية، يأتي تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع خطة عمل لتحقيقها في مقدمة الاهتمام، فمن الضروري أن يتمتع القادة بقدرة على تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتطوير خطط تنفيذية لتحقيقها، كما يجب أن يكون لديهم القدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة وتوجيه المؤسسات للتكيف بنجاح، وعليه فالمدخل الذي تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق الجودة وصولاً إلى الأداء المتميز هو التميز التنظيمي فهو استغلال الفرص الحاسمة التي

مقدمة

يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، فالتميز التنظيمي هو تحقيق أداء استثنائي ومتسق في المؤسسة من حيث تلبية احتياجات العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة، إذ يتميز بثقافة التحسين المستمر والابتكار وإدارة الجودة، القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي يشكلان جوانب مهمة في نجاح المؤسسات، فالقيادة الاستراتيجية تركز على توجيه الأهداف وتحديد الرؤية الاستراتيجية، بينما يعنى التميز التنظيمي بتحقيق أعلى مستويات الأداء والتفوق في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة.

من خلال هذا الطرح ارتأينا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

التساؤل الرئيسي:

هل تساهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بسوناطراك بحاسي مسعود؟

التساؤلات الثانوية:

- ما مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في شركة سوناطراك بحاسي مسعود ؟
- ما مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في شركة سوناطراك بحاسي مسعود ؟

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية) على تحقيق التميز التنظيمي في سوناطراك بحاسي مسعود .

الفرضيات الجزئية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للتوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز التنظيمي في شركة سوناطراك بحاسي مسعود

مقدمة

- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطوير راس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونطراك بحاسي مسعود
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 الممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونطراك بحاسي مسعود
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرقابة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي في شركة سونطراك بحاسي مسعود

الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في سونطراك بحاسي مسعود تعزى للمتغيرات الشخصية : (الجنس العمر المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

4. مبررات اختيار الموضوع :

تتمثل مبررات ودوافع اختيارات هذا الموضوع جملة من الأسباب أهمها:

- اهتمامنا بموضوع القيادة واستراتيجياتها وأنه يدخل في موضوع تخصصنا والرغبة في تعميق الفهم بموضوع الدراسة، وإلقاء الضوء على مختلف جوانب القيادة الاستراتيجية من أهداف وخصائص
- الرغبة في التعرف على ماهية التميز التنظيمي وأهميته في المؤسسة
- معرفة أبعاد التميز التنظيمي من (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، التميز في تقديم الخدمة تميز القيادة تميز المرؤوسين، تميز المعرفة)

5. أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على القيادة الاستراتيجية والقائد الاستراتيجي ومهاراته في المؤسسة
- التعرف على مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في شركة سونطراك في حاسي مسعود
- تحديد دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

مقدمة

6. أهمية الدراسة :

- تسهم هذه الدراسة في التعرف أكثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي من أجل لفت انتباه المعنيين نحو تبنيتها لأجل تعزيز التميز في شركة سوناطراك بحاسي مسعود.

- أهمية التميز التنظيمي تمكن في حاجة المؤسسات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة وتطوير أعضائها بصفة دائمة سواء أكانوا مصالح أو موظفين ومرؤوسين ومديرين أو رؤساء ، وهذا ما يعزز التعلم والابداع والتحسن المستمر بمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود .

7. حدود الدراسة :

- ❖ الحدود المكانية: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود
- ❖ الحدود الزمانية: تمت الدراسة ابتداء من 2 فيفري 2024 إلى غاية 05 ماي 2024
- ❖ الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على مجموعة من عمال إداريين والبالغ عددهم 32 عامل
- ❖ الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (التوجه الاستراتيجي ، تطوير الرأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية ، الرقابة الاستراتيجية) أما المتغير التابع وهو تنمية التميز التنظيمي فتم التركيز فيه على الأبعاد التالية: (تميز القيادة- تميز الثقافة التنظيمية- تميز الاستراتيجية - التميز بتقديم خدمة)

8. منهج الدراسة :

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث و ذلك للوصول إلى النتائج و الأهداف الموضوعية، و منه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بهدف التعرف على أسبابها و تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم اعتماد المنهج الوصفي

المنهج الوصفي : من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الإطار النظري لموضوع القيادة

الاستراتيجية والتميز التنظيمي

مقدمة

منهج دراسة حالة: في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال الاستعانة باستمارة لجمع المعلومات المتعلقة بأراء العمال في مؤسسة سوناطراك، وتحليل المعلومات من خلال الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاقتصادية SPSS إصدار 26 وبرنامج Excel 2019 Microsoft.

9. صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على معلومات وافية و دقيقة من إدارة المؤسسة سوناطراك محل الدراسة
- عدم الحصول على اجابات الاستبيان في الوقت المحدد، وضيق الوقت لتسليم المذكرة

10. تقسيمات الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين :

الفصل الأول: يتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي وتطرقنا إلى مبحثين الأول نتناول فيه الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي والثاني الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي .

أما الفصل الثاني: يتعلق بدراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، وتطرقنا إلى مبحثين الأول تناولنا فيه الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والثاني تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

حول القيادة الاستراتيجية

والتميز التنظيمي

تمهيد:

تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا حاسمًا في تحقيق التميز التنظيمي، إنها تتضمن قدرة قادة المنظمة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات تتوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، يعتبر تحقيق هذا الانسجام بين الاستراتيجية والمبادئ الأساسية للمنظمة أمرًا حاسمًا لنجاحها، ففي سياق القيادة الاستراتيجية، يجب أولاً تحديد أهداف واضحة للمنظمة، إذ يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بوضوح وقابلة للقياس، وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيقها من خلال تحديد الأهداف، يمكن لقادة المنظمة توجيه الجهود وتحقيق نتائج ملموسة، بالإضافة إلى ذلك، يجب على قادة المنظمة تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، كما يتطلب ذلك تحليل البيئة الخارجية وفهم الاتجاهات والتحويلات في السوق والصناعة، بالإضافة إلى تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من خلال تحديد الفرص والتهديدات.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي

المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية

القيادة عملية حيوية لإدامة عمل واستمرار وتقدم المجتمعات والمنظمات والجماعات بشكل منظم، وبسبب هذه الحيوية التي تتصف بها، والتي تخص كل التنظيمات الاجتماعية تقريباً، فإن منظورها ونطاقها من السعة بحيث يكاد يشمل كل ما يتعلق بالنشاطات الإنسانية المشتركة¹.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم القيادة

القيادة هي الجهود التي يبذلها الفرد للتأثير على الآخرين وتغيير سلوكهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. هذا التعريف تم تقديمه بواسطة فدرلر (Fiedler) ويعكس أهمية القيادة في توجيه وتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظم، إذ يشير هذا التعريف إلى دور القائد في التأثير على الآخرين، وذلك من خلال إلهامهم وتحفيزهم للعمل بجد

¹ أحمد علي صالح، ابراهيم خليل ابراهيم، القيادة الاستراتيجية، أجنحة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز، دار اليازوني، ص 54

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي

وتحقيق النتائج المطلوبة. يعتمد القائد على مجموعة متنوعة من المهارات والممارسات القيادية، مثل التواصل الفعال، والإلهام، وتنمية الفريق، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.¹

ويعرف ليكترت (Likert) القيادة بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".²

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص يتمتع بسمات وخصائص قيادية ويتولى مسؤولية توجيه وإدارة مجموعة من العاملين بهدف تحقيق أهداف واضحة، يتم تحقيق ذلك من خلال استخدام سلطة الموقع والتأثير الشخصي والتوجيه الإيجابي للفريق.³

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.⁴

¹حسين بن سليم، وبولرباح زرقط، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، 2020، ص 09

²حسين بن سليم، وبولرباح زرقط، مرجع سبق ذكره، ص 09

³ آسية بن أحمد، أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت -دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 10، رقم العدد 10، 2015، ص 38

⁴المنيف إبراهيم عبد الله ، الإدارة المفاهيم، الأسس، المهام ، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، 1983، ص 151

ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة¹ بناء على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب

ثانيا: مفهوم القيادة الاستراتيجية

يرى Barak et all إن أحد قادة قوات العامة العسكرية يقول: "القيادة الاستراتيجية الحقيقية هي محاولة الحصول على فكار الكبيرة والمهمة، ومن ثم العمل على إيصالها بشكل فعال إلى العاملين²، حسب هذا التعريف ركزت القيادة الاستراتيجية على الجانب الفكري والمعنوي الضرورة لتوليد الأفكار المهمة، من خلال توفير الجو الملائم والمناسب للعمل حتى يجعل علاقة القائد بفريق العمل وطيدة، وبالتالي يتمكن من إيصال أفكاره وتوضيحها لجميع العاملين.

أما حسب ما يرى (CROW) إن القيادة الاستراتيجية تعتمد على فكرة الولاء والتأثير في العاملين حيث اعتبرها: "تلك عمال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات علاقة، كما تركز على الولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين

1 سليمان ، حنفي محمود، الإدارة منهج شامل ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1980 ، ص563

2 Growing Strategic Leaders for Future Salmoni B. A., Hart J., McPherson R., and Winn A. K. Conflict, Parameters: U.S. Army War College, 2010Vol. 40, No.,75

للتوجه نحو الاتجاه صحيح ،¹ من خلال هذا التعريف تركز القيادة الاستراتيجية على الممارسات التي تقوم من خلالها سيادة بإيصال رؤيتها إلى جميع العاملين من خلال فكرة التركيز على الولاء، واستعمال القوة لإدراك تلك الرؤية.

إن ما يميز القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير مستغلة وصياغة رؤية مستقبلية مثالية لمؤسسته وامتلاكهم مهارات حسن التعبير ومعالجة انطباعات الآخرين والتحكم فيها، واستخدام وسائل مبتكرة غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف واستخدامهم قوة شخصيتهم للتأثير في التابعين.

تعود نظرية القيادة الإستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى التي طورت سنة 1984 وتشير نظرية المستوى الأعلى أن المؤسسة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، بحيث أن معارف، خبرة وقيم المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الإستراتيجية²

إن مصطلح القيادة الإستراتيجية انبثق من الإدارة الإستراتيجية، حيث أن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية.

¹ ايثار عبد الهادي الفيحان، وإحسان دهش جلاب ، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 59، الجامعة المستنصرية، العراق، 2006، ص04

² Terry Thomas and others, Strategic Leadership of ethical behaviour in business, Academy of Management Executive, Vol.18 ,No.2 ,2004, P.57

أما القيادة الإستراتيجية كمفهوم ظهر أول مرة سنة 1984 إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، كما أشار سنة 1989 إلى بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية بعد ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية¹ اختلف المفكرين الإداريين في تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية وفيما يلي يتم سرد لمجموعة من التعاريف.

حيث يعرف كل من القيادة الإستراتيجية أنها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية وهي نتاج لعملية الإدارة الإستراتيجية وهي حالة أكثر من أنها وسيلة إدارية كما أنها بديلا عن الإدارة الإستراتيجية بل ناتجة عنها²

الفرع الثاني: أهمية وأهداف القيادة الاستراتيجية

أولا: أهمية القيادة الاستراتيجية

تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال فهم ومراقبة الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، بهدف اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمارات والأنشطة التي تنتهجها المؤسسة. تعزز القيادة الاستراتيجية القدرة على التكيف مع التحديات والفرص التي تنشأ في البيئة المحيطة، وتساعد في تقديم رؤية واضحة تمكّن المؤسسة من التطور والنمو. إذا، فإن دور القيادة الاستراتيجية يتجلى في

¹سلمى قتيبة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل ، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 ، العدد 9 ،جامعة بغداد،2001،ص 251

²محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012،ص 585

توفير تفسيرات شاملة ومنطقية للتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة، وفي توجيهها نحو مسارات تساهم في تحقيق أهدافها وتحقيق نجاحها المستدام.¹

تتمتع القيادة الاستراتيجية بأهمية كبيرة في تحقيق التوازن بين مختلف احتياجات الأطراف المعنية، باستخدام قدراتها ومهاراتها في التعامل مع هذه الاحتياجات. وهذا يعزز فعالية العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها الاجتماعية، حيث تسعى المنظمات إلى دعم البرامج والمشاريع الاجتماعية التي تعود بالفائدة للمجتمع في وقت لاحق، مما يعود بالنفع على المنظمة نفسها في المستقبل.²

تتجسد أهمية القيادة الاستراتيجية في مجموعة الأنشطة والعمليات والقرارات الاستراتيجية التي أشار إليها الباحثين في مؤتمر دولي :³

1- **مضمون القيادة من حيث تحديد القيادة الاستراتيجية وتطبيق ممارساتها من قبل شخص، أو مجموعة**

أشخاص

¹ القيسي، محمد قاسم عطا ، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، 2015، ص102

² الزعبي محمد موسى، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، 2010، ص96

³ د.صالح زابي ، د.شعبان بعيثش، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ، المجلد 06، العدد، 01، العدد ، 2021، ص ص149-150.

2- مصدر التأثير وهنا يتم الاهتمام بالوسائل المستخدمة في الالتزام بتحقيق الأهداف المرغوبة، ومن بين

هذه الوسائل: استخدام الشخصية والكاريزما، والتأثير المباشر من خلال القوانين الصارمة، والتأثير غير

الملحوظ من خلال استخدام الخبرة.

3- العلاقة بين القائد والتابعين وتصف العلاقات الأفقية والعمودية بين القائد والتابعين.

4- الدور التوجيهي للقيادة: وتشير إلى أن القيادة مرتبطة بصنع الدور أو أخذ الدور، ففي صنع الدور

يقوم القائد بتعريف أدوار الفرد، والجماعة، والمنظمة، ويقوم بتوزيع المسؤوليات والموارد حسب الأهداف

المراد إنجازها، بينما في التوجه نحو أخذ الدور فإن القائد والجماعة والمنظمة يتبنون أدوارا حسب المهام

المطلوب إنجازها.

5- وحدة التحليل: إذ من المهم تحديد وحدة التحليل لتجنب مشاكل التعميم في مستوى تحليل معين على

مستويات تحليل أخرى.

6- نظام توجيه القيادة: على اعتبار هل هو نظام مغلق أم مفتوح.

7- هيكل عمل القيادة: ويصف هل أن القائد يلتزم بالقوانين والتنظيمات البيروقراطية الرسمية، ام لا يتفق

مع التنظيمات الموجودة ويعمل على إيجاد تعليمات جديدة.

تتبع أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاث منطلقات هي طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة

التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، ومما لا شك فيه أن هذه المنطلقات الثلاثة ترتكز بشكل

كبير على بعضها البعض، في ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية إستراتيجية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي

وتتملك مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية استشرافية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة¹.

القيادة الإستراتيجية السبب في تفوق المنظمات على الأخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق، ويملك القائد الرؤية كطبعة مميزة و القيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون مواجهة الخطر المتوقع²

ثانيا: أهداف القيادة الاستراتيجية

أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وهي كما يلي:³

1- إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.

2- التعامل مع المستقبل وتغيراته بمرونة

¹الدوري، زكريا مطلق، إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، البيازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009، ص40

²الركابي، كاظم نزار ، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص93.

³أسامة حسن سالم القانوع، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق المدني، رسالة ماجستير في إدارة الدولة و الحكم الراشد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016 ، ص 29.

- 3- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات، من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب
- 4- صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
- 5- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم
- 6- تصميم غرض المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية
- 7- تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحققه أغراض المجتمع ومتطلباته

الفرع الثالث: خصائص وأبعاد القيادة الاستراتيجية

أولاً: خصائص القيادة الاستراتيجية

تتمثل الخصائص في النقاط التالية:¹

- 1- **الرؤى - Vision** : وهي من السمات الأساسية للقادة الاستراتيجيين، إضافة لما يمتلكه من بلاغة وفصاحة واستقامة وثبات وحسم وقدرة على التأثير على الآخرين، ولا شك أن التباين في توضيح الرؤى حتى تصبح وكأنها جزء من ثقافة المنظمة أمر؛
- 2- **الولاء**: وهو يرتبط بمدى قدرة القائد على الولاء للرؤى الاستراتيجية، وتوظيف ذلك في زيادة قدرة واندفاع المرؤوسين؛

¹ علي عبد الحسين حميدي العامري، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة كربلاء، كلية الاقتصاد، دولة العراق ، 2015 ، ص44.

3- **الارسمية** : أي قناعة القائد بأن توصيل المعلومات والأفكار إلى المرؤوسين لا يعتمد فقط على القنوات الرسمية، بل يتعداها إلى القنوات الارسمية، حيث تزول الحواجز مما يتيح المجال التقريب وجهات النظر الأمر الذي يقرب هؤلاء القادة من المرؤوسين وتوضح سوء الفهم الذي قد تحدث ه الاتصالات الرسمية بالإضافة إلى الآثار المعنوية في ذلك؛

4- **الرغبة في التفاوض**: إن ما يسعى إليه القادة الفاعلين هو زيادة تحفيز المرؤوسين، وإن انخفاض مستويات التفويض تعني زيادة مسؤوليات القائد وميله نحو المركزية، ومن ناحية أخرى يخلق جوا من عدم الثقة لدى المرؤوسين، إضافة إلى إن زيادة التفويض يخلق إحساسا لدى المرؤوسين في إن المسؤولية جماعية والجميع يشتركون في صياغة القرارات وتنفيذه؛

5- **الاستخدام الماهر للسلطة** : الاستخدام الذكي للسلطة يعنى ثلاثة أشياء، الأول هو أن القائد الأذكى هو الذي يلعب لعبة السلطة (Game Power) بمهارة حين يستخدمها لتمرير أفكاره ، وبالتالي القائد الماهر هو الذي يلزم المنظمة برؤية محددة، والثالث القائد الناجح هو أب من فرضها القائد الذي يهتم بتخمين البرامج وتغطية الإنتاج والجودة في المنظمة

6- **الذكاء الانفعالي** : هو المعرفة والتوجه الذاتي والواقعية والمهارات الاجتماعية

ثانياً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية حيث كل باحث قسم القيادة الاستراتيجية على ابعاد من وجهة نظره ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف توجهاتهم الفكرية وانسجاماً مع الدراسة الحالية ثم اختيار الابعاد الآتية: ¹

■ **التوجه الاستراتيجي (Strategic Direction)** يعتبر أحد المهام الرئيسية للقيادة وهي تحديد رؤية ورسالة المنظمة فالقيادة بحاجة أن يتأكدوا من أن الرؤية المستقبلية ستكون قادرة على مواجهة التحديات التي ستواجه المنظمة في المستقبل، إضافة إلى ذلك يجب أن تصل رؤية المنظمة بشكل مفصل وواضح ودقيق للجميع من أجل ضمان تنفيذها حيث من المهم المشاركة في صياغتها من قبل الجميع لضمان عملية التفاعل والتشارك وكذلك تشجيع تقاسم المعرفة والتعلم من خلال تعزيز العلاقات.

■ **تطوير راس المال البشري (Development Of Human Capital):** في سياق تنمية راس المال البشري يعتبر العمال مورداً أساسياً ومهماً يتطلب الاستثمار والتطوير حيث يعتبر العامل هو المصدر الوحيد الحقيقي المستخدم في تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة تتسم بالعولمة والديناميكية والتغيير المستمر وهذا يتطلب من المنظمات بناء واستثمار راس مال بشري من خلال التدريب وتطوير المهارات

¹د. رزيقة رحمون، مساهمة القيادة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية، بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1، 2023، ص187.

وتوفير الدعم والميزانية المناسبة لذلك ولتحقيق هذا فإن أنشطة ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً مركزياً في تحيقي هذا الأمر وهذا بدعم من الادارة العليا في المنظمة حتى تكون تلك الانشطة فعاله ومناسبة.

■ **الممارسات الاخلاقية (Ethical Practices) :** إن الحاجه إلى ممارسات أخلاقية ايجابية وفعاله في العمل أدى إلى الحاجه لظهور قيادة اخلاقية، حيث نعني بالممارسات الاخلاقية مجموعة من المعايير الاخلاقية للسلوك الصحيح وكل ما هو مقبول لدى المجتمع ولا يخالف القانون، هذا جعل من قادة المنظمات بحاجة أن يكونوا أكثر التزاماً تجاه جميع اصحاب المصالح بما في ذلك الموظفين والموردين والمستهلكين والحكومات. حيث تعتبر النزاهة في القيادة أمر حيوي للمنظمة لتحقيق أهدافها، حيث من المفترض أن القيم الشخصية التي يحملها القائد ستؤثر على معتقدات المؤسسة وسلوكها وقرارتها.

■ **الرقابة الاستراتيجية (Strategic Control)** تعتبر الرقابة الاستراتيجية أحد المهام الرئيسية للقيادة حيث تتمكن من خلالها الادارة من انجاز اهدافها ومراقبة وقياس مدى كفاءة وفعالية الجهاز الاداري من خلال استخدامها للمورد البشري ومعرفة مدى ملائمة جهود الوحدات المختلفة في تحقيق الاهداف فهي مسؤولة عن تقييم وتصحيح العمليات الخاصة بالمنظمة من خلال التغذية العكسية وهنا يبرز القائد الناجح الذي يسعى لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بمنظمتة.¹

الفرع الرابع: العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي

¹د. رزيقة رحمون، م مرجع سبق ذكره، ص188.

يتميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة، وقد بينها Matthew كما يلي¹:

- خارطة العقلية المعرفية والتي تشكل خارطة الإدراك لدى الفرد، وهي إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتفسيرها وتنوعها
- مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير في الآخرين، ويعني مشروعية التأثير المكتسبة ذاتيا وليس على أساس ما يملكه من سلطة
- المركز الوظيفي المتميز الذي يمنحه سلطات وقدرات تتيح له التعامل مع القرارات الاستراتيجية واتخاذها
- المعرفة والخبرة والقدرة على الوصول للمعلومة التي تمنحه قوة إضافية
- إسهامه المباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة من خلال القرارات التي يتخذها، وبصفة خاصة القرارات التي تتخذ لتنفيذ الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية.
- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير، سواء داخل المؤسسة أو خارجها بما يخدم تطلعات المؤسسة وخياراتها المستقبلية، عبر شبكة من العلاقات يدعم من خلالها القائد الاستراتيجي الأطراف التي تسعى لإقامتها.

Perspectives on Practice of Leadership, Pubic Administration Review, ¹ Matthew, R, Fairholm
Vol.(64), 2004N(5),p579

المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي

"يتم تعريف التميز التنظيمي على أنه سلسلة من الجهود التنظيمية المنسقة التي تستهدف تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. يهدف التميز التنظيمي أيضًا إلى تحقيق مستويات متقدمة من الأداء المؤسسي على جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية. يتم ذلك عبر استغلال الفرص الحاسمة التي يتم التخطيط لها مسبقًا في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، مع التزام تحقيق رؤية مشتركة تتسم بوضوح الهدف وكفاية الموارد، وبالحرص المستمر على تحسين الأداء".¹

عرف **Barckhardt** التمييز بأنه سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.²

يعرف علي السلمي: " التميز التنظيمي بأنه " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحقق المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة"¹

¹ د. ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، 2021، ص153

² صالح بن سليمان الرشيد ، نحو بناء إطار منهجيا وتميز الاعمال في منظمات الاعمال العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة ، مصر ، نوفمبر 2004 ، ص 23.

"يُعبّر التميز التنظيمي عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق الذي يسهم في تحقيق مستويات استثنائية من الأداء داخل المنظمة. ينتج عن هذا التميز نتائج وإنجازات تفوق تلك التي يحققها المنافسون، ويستفيد منها العملاء وجميع أصحاب المصلحة داخل المنظم" 2

عرفته المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة EFQM فتعرفه بأنه يعني الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة وعلى رأسهم الزبائن والعمال والمساهمين والمجتمع بصفة عامة ... الخ، وتتسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية المادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها.³

وكما أشار دافيد كينغ King David إلى أن التميز التنظيمي هو أن تصل المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها، وهذا بما لديه من موارد وإمكانات.⁴

¹ علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، القاهرة ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص 80

² د. ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، 2021، ص153

³ قبطان شوقي ، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مدية، العدد 1 أبريل 2014، ص118

⁴ صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور، أطروحة دكتوراه تخصص علو التسير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2018، ص90

الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي

"يعزز التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية والتربوية اعتماد أفضل الممارسات والأدوات التي تعزز استراتيجيات الجودة من خلال قياس أفضل الممارسات والتقييم الذاتي والتحسين المستمر. ينبع أهمية التميز التنظيمي من قدرة المؤسسة على تحديد القوى الداعمة للتميز، والتي تشمل القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والعمليات الداخلية، والهيكل التنظيمي، والخطط الاستراتيجية بناءً على الأهداف المحددة، بالإضافة إلى إدارة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة".

كما يتضمن التميز التنظيمي مجموعة من المبادئ والمعايير والطرق التي تسهل تحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل في المنظمة، ومن ثم توفر الدعم للتنمية المستدامة فأهمية التميز التنظيمي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحف المكان والمكانة التنظيمية والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات¹.

كما تتمثل أهمية التميز فيما يلي:²

❖ تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقتهم وجهودهم، مما يسهم في

نجاح المنظمة وتقديمها

¹د. ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، 2021، ص155

²نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص 37 - 38.

❖ القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي

إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات

❖ توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار

، مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء

❖ زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع وكذا برامج

التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات، بهدف تحسين الأداء

❖ زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أحسن أساليب العمل، بهدف تطوير وتحسين المنتجات

والعمليات

❖ تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة، وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل

الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

الفرع الثالث: متطلبات التميز التنظيمي

إن بلوغ المنظمات مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية

والمادية والمعنوية، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول أهم المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي، وتتمثل

هذه المتطلبات فيما يلي :

✓ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ويتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، بحيث تكون منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظمه¹.

✓ القيادة الفعالة القادرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي².

✓ المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع؛ كالمواطنة الصالحة، والسلوك الأخلاقي، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة

✓ التعلم والتحسين المستمر، حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة³

الفرع الرابع: أبعاد التميز التنظيمي

قام العديد من الباحثين والدارسين بوضع أبعاد مختلفة لتمييز المنظمات، كما يشير (Porter) بورتر إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، وهو ما يعني أنه يجب عليه تحديد مجال التميز حيث اتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد للتمييز التنظيمي ومن أبرزها: تميز الهيكل التنظيمي، تميز

¹ Swan Wick, John, **intergnating for Excellence**, UK Sheffield Hallan Umversity 2005,P22

² علي السلمي، **إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص 26

³نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص 39

الاستراتيجية، التميز في تقديم الخدمة تميز القيادة تميز المرؤوسين، تميز المعرفة تميز الثقافة التنظيمية... الخ. وفيما يلي عرض لأهم هذه الأبعاد:

أ- **تميز الهيكل التنظيمي:** يقصد به الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التغيير واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركية أعضاء الفريق.

ب- **تميز القيادة:** إن التميز من خلال القيادة يتجلى من خلال قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات، فالقيادة تؤثر بشكل مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز.

ت- **تميز الثقافة التنظيمية:** يشير التميز من خلال الثقافة التنظيمية إلى تميز قيم ومعتقدات الأفراد وتشتمل هذه الثقافة على عناصر (الانفتاح التعاون الثقة الأصالة)، فالثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وإنجاز المرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة بشكل كبير.

ث- **تميز الموارد البشرية:** يقصد به تمتع المرؤوسين بقدر كافٍ من المهارات القدرات والسلوكيات تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، إذ يقدمون أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والإبداع.

ج- **تميز الاستراتيجية:** هو سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة،

مما يحقق تميز في الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. ويمكن ذكر أهم الاستراتيجيات

الواجب تبناها من قبل المنظمات المتميزة وهي:¹

- **استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء:** تُعتبر وسيلة تستخدمها المنظمات للحصول على ميزة تنافسية

على غيرها من المنظمات. تتضمن هذه الاستراتيجيات سلسلة من التغييرات الكبيرة في طرق وأساليب

العمل المخططة بهدف رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

- **إستراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات:** تهدف إلى تحسين المنتجات والخدمات الحالية

وتطويرها، بالإضافة إلى إطلاق منتجات وخدمات جديدة فريدة ومتميزة. تهدف هذه الاستراتيجية أيضًا إلى

رفع مستوى الجودة لتفوق توقعات العملاء. يتم ذلك نظرًا لأهمية مواءمة المنتجات والخدمات المقدمة مع

مستويات الجودة التي يقدمها المنافسون.²

- **إستراتيجية الاهتمام الناجح بالعميل:** وتعني هذه الإستراتيجية تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد اللازمة

التي تضمن إسعاد العميل، وتلبية طلباته وتطلعاته، وتقديم الخدمة له بطريقة صحيحة من المرة الأولى

وتحسينها في المستقبل.

¹ صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2014، ص ص

264-261

² صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره ص ص 261-264.

- ح- التميز بتقديم خدمة: وذلك من خلال تبني مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير تقديم الخدمة للعملاء منها وضع العميل بالدرجة الأولى من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات، وكذا بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل بعد البيع للتأكد من أنه راض، وكذلك العمل على تعزيز إمكانيات المنظمة في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
- خ- تميز المعرفة: تعتبر هذه الأخيرة هي العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات والتميز في المعرفة يعني إدارتها بشكل يضمن انسياب المعلومات والمعارف بين الفريق بشكل سلس، واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع، وإن أهم ما تقع فيه المنظمة من أخطاء هو تخزين المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين، مما ينعكس على أداء المنظمة في ظل عصر الثورة المعرفية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي

المطلب الأول: دراسات سابقة عربية

الفرع الأول: دراسات عربية عن القيادة الاستراتيجية

1- دراسة عمرانى ربيعة ولعمارة حسينة (2022) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة

التنافسية -دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تطلعات المؤسسة الجزائرية في مجال القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، والتعرف على درجة تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يهدف هذا الموضوع إلى التعريف بمصطلح القيادة الاستراتيجية وإبراز أهميته في المؤسسات وكيفية عمله وأهميته في الوقت الراهن، اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 45 فرد عاملين بمطاحن حضنة بالمسيلة، إذ تم الاعتماد على الاستمارة والتحليل SPSS، وقد توصلوا إلى نتائج تمثلت في:

■ تبين أن غالبية موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يملكون خبرة متوسطة

■ من خلال المتغير التعريفي المستوي التعليمي، تبين لا وجود للأمية في عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن

الحضنة بالمسيلة

■ نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية اختبار الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل القيادة

الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية حسب آراء موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛

■ نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار البسيط) وجود آثار إيجابية لمختلف الأبعاد

الفرعية لمحور القيادة الاستراتيجية بعد التحليل الاستراتيجي، بعد رأس المال البشري، بعد الثقافة

التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية.

2- دراسة محمد حسن عمر الخطيب (2020): بعنوان " القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب

كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية" أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الدكتوراه ل.م.د. تخصص إدارة الأعمال بجامعة بومرداس

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نموذج للقيادة الاستراتيجية لتنمية المواهب لتحقيق التميز المؤسسي في

الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الخبراء، ويتحقق بناء هذا النموذج من خلال التعرف على مفهوم وأهمية وأبعاد

القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب والتميز المؤسسي كأحد المفاهيم الحديثة في عالم إدارة الأعمال، كذلك بيان

مستوى أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، إذ تم الاعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل البيئي من خلال نموذج SWOOT، إذ تكون مجتمع الدراسة من 2602 من

موظفين الجامعات الفلسطينية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على أبعاد القيادة الاستراتيجية وهي تحديد التوجه الاستراتيجي،

استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة

تنظيمية متوازنة

- هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول ادارة المواهب في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وموافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي وهي (التميز في تقديم الخدمة، التميز المعرفي، التميز التكنولوجي)

3-دراسة عريس طاهر (2007) : بعنوان " التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية دراسة حالة "مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الفوائد التي ستعود على المؤسسة باعتمادها نظام القيادة بلوحات القيادة الإستراتيجية، و تزويد الكلية بدراسة تتطرق إلى ميدان يمكن أن يدفع بطلّاب آخرين إلى التعمق أكثر فيه، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

■ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على أبعاد القيادة الاستراتيجية وهي تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة

■ هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول ادارة المواهب في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وموافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي وهي التميز في تقديم الخدمة (التميز المعرفي التميز التكنولوجي)

الفرع الثاني: دراسات عربية عن التميز التنظيمي

1- دراسة خلود بن عرفة وأميرة دريد (2021): بعنوان " دور تحسين المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سوميفار تبسة"، مذكرة مقدمة لنيل ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتميز التنظيمي، و توضيح دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي في تقييم واقع التميز التنظيمي في المؤسسة، ومحاولة تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد إدارة المؤسسة على تحسين ورفع مستويات التميز لديها، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي و برنامج SPSS ، وهذا لمعرفة دور تحسين المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوميفار، إذ طبقت هذه الدراسة على 20 موظف، والأدوات المستعملة هي الاستمارة والمقابلة ، والملاحظة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

■ أن أهم عامل يساهم في تحقيق التميز التنظيمي هو نمط القيادة ، لاعتباره أكثر الوسائل لتحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة

■ تليه المشاركة في إتخاذ القرارات التي يمكن من خلالها حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ووضع الأهداف وتقاسم المسؤوليات، في حين الحوافز فهي تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة، كونها تضيف مناخ تنظيمي جيد

2- دراسة رانية بوقطوشة وسليمة بوزراع (2021) : بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة موبيليس- وكالة ميلة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د.)

تخصص " إدارة أعمال، جامعة ميلة.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تعميق الفهم بموضوع ادارة المعرفة، والقاء الضوء حول مفاهيمها وسماتها

وأهدافها، و محاولة ابراز الجوانب المهمة للتميز التنظيمي من خلال التعرض لمفهومه واهميته ومصادره، إضافة إلى

محاولة الربط بين أثر تبني ادارة المعرفة وحسن تطبيقها، واستغلالها في تحسين التميز التنظيمي، تم الاعتماد على

المنهج الوصفي التحليلي ، واقتصرت الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات ومعالجة هاته البيانات باستخدام

البرنامج الإحصائي SPSS ،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

■ أن "التميز" الذي تسعى إليه الإدارة هو نتيجة و محصلة لما تبذله كافة عناصر المنظمة في التطوير و

التحديث و الالتزام بمفاهيم جديدة تصب كلها من خلال التركيز على الجودة،الإبداع،التعلم

■ وجود دور لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

3- دراسة حسني فاطمة الزهراء (2021) : بعنوان "دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي" مذكرة

تدخل ضمن متطلبات نيل شياذة الماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال ، بجامعة أدرار.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بتسيير الكفاءات كالتميز التنظيمي وتبيان

أنواع الكفاءات و متطلبات التميز التنظيمي، و معرفة انتماء ادارة الجامعة بالكفاءات التميز التنظيمي، كما تم

الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل نتائج الاستبيان على عينة تقدر بـ70 أستاذ بكلية الاقتصاد

على مستوى جامعة أدرار بام بتحليل عن طريق SPSS، وتم الق،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم
- الانتماء بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد بل يجب تشجيعها كالحفاظ عليها وتدعيمها
- تهتم جامعة أدرار بتسيير الكفاءات .

المطلب الثاني: دراسات سابقة أجنبية

الفرع الأول: دراسات أجنبية عن القيادة الاستراتيجية

1- دراسة محمد قاسم القيسي (2015): بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة

الصحة الفلسطينية رسالة ماجستير تخصص قيادة وإدارة .

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية، في وزارة الصحة الفلسطينية وعلى واقع السياسات الإدارية المتبعة في وزارة الصحة الفلسطينية، إضافة إلى الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية، كذلك وضع مجموعة من التوصيات لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية تجاه تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي عينة قدرت بـ 172 بالعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، إذ توصلت إلى النتائج التالية:

■ يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث كان

معامل ارتباط بيرسون

■ بلغت نسبة، اهتمام الوزارة ببرامج التدريب على أخلاقيات العمل(52%).

■ بلغت درجة مكافأة الموظفين أصحاب التقييمات العالية بنسبة (48%).

2- دراسة أبو حجر طارق مفلح جمعة (2014) بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر

والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة

الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق، فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية

الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات، حيث بلغ حجم العينة 391 مفردة، وكانت عينة طبقية

عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كرمز إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار

الفرضيات، ومن أهم نتائج الدراسة:

■ أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية،

كما أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة، وطغي عليها

الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي.

■ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر

والأزمات، وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات

3- دراسة رائد حماد ثابت (2013) بعنوان: درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة

الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة

الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في

الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية والتجارة والعلوم بالجامعات التالية: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى في محافظات غزة والبالغ عددهم (470) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (234) منهم، أي بنسبة بلغت (50%) من مجتمع الدراسة، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانتيين الأولى لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والاستبانة الثانية لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية لتطوير أداء أعضاء هيئتهم التدريسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية جاءت بمتوسط حسابي (3.626)، وبوزن نسبي (72.521)، وهي بدرجة (كبيرة)

■ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارستهم

لتطوير أدائهم

الفرع الثاني: دراسات أجنبية عن التميز التنظيمي

1- روان يوسف علي الحروب (2021) : بعنوان " القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في

الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، قدمت هذه

الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية،

جامعة الشرق الأوسط

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد العلاقة بين القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية، إذ يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (1668) ، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة
- التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

2-دراسة ألاء محمد الحمود (2021) بعنوان: درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في

الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، جامعة الشرق الأوسط

هدفت الدراسة لمعرفة درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من 280 عضو من أعضاء هيئة التدريس من كلا الجنسين، و استخدام المنهج الوصفي المسحي في الجامعات الأردنية الخاصة، إذ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

■ هناك مستوى متوسط للتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

■ هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس

لمستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس والرتبة والمسار الأكاديمي

■ توجد علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة والتميز التنظيمي، حيث بلغ معامل

الارتباط (0.701).

3-دراسة الشهراني (2017): بعنوان "دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة

الملك خالد".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة

الملك خالد، من خلال تعرف دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز

التنظيمي في الجامعة، وتبيان أهمية التميز التنظيمي كأحد الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في جودة وتميز أداء

المنظمات، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث وزعت على (410) عميدا، ووكيلا، ورئيس قسم، وعضو تدريس

بجامعة الملك خالد، وأظهرت النتائج أن:

■ للاستقطاب والحوافز دور في الإحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي

■ التأكيد على أهمية اعداد صف ثاني من الكفاءات الأكاديمية والمهيئة للأدوار المستقبلية المحتملة والاهتمام

باستطلاعات الرأي للكفاءات الأكاديمية، لقياس مدى رضاهم الوظيفي.

الفرع الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

مكننا الدراسات السابقة من بناء مخطط الدراسة الفرضي وبناء الفرضيات بين المتغيرات فضلا عن اختيار الأبعاد (المتغيرات الفرعية) لمتغيرات الدراسة ، وبهذا نجد أن الدراسات السابقة مثلت الأساس في بناء الدراسة الحالية وفيما يلي عرض الإفادة منها والاختلاف عنها.

شكلت الدراسات السابقة بداية الطريق لبناء الدراسة الحالية، ومن خلال إسهامها في تعزيز الأفكار والتوجهات المعرفية والعلمية مما قاد إلى مجال أوسع لفهم وتصنيف مكونات ومتغيرات الدراسة، ويمكن تلخيص الإفادة من الدراسات السابقة كالتالي:

- إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية
- اختيار المتغيرات الرئيسية والأبعاد للدراسة الحالية
- بناء المخطط الفرضي للدراسة الحالية
- بناء وتطوير الفرضيات ومنهجية الدراسة
- الإسهام في تحديد التعاريف الإجرائية.

ان الأداة المستخدمة في الدراسات السابقة كانت (الاستبانة) مما يدل على أن هذه الأداة مازالت تشكل أداة فاعلة في جمع المعلومات واختبار الفرضيات وصولا إلى تحقيق أهداف الدراسة، مما أدى إلى الإطمئنان لاستخدام هذه الأداة في جمع المعلومات، كما أن أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي .

أما وجه الاختلاف كون أن الدراسة الحالية ادخلت متغير القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، بينما جل الدراسات السابقة تناولت متغيرات اثنين فقط وربطت القيادة الاستراتيجي بتحقيق التميز التنظيمي

خلاصة الفصل:

يمكن استنتاج أن القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي يعدان عاملين حاسمين في تحقيق النجاح للمؤسسات والشركات، القيادة الاستراتيجية تقوم بوضع رؤية واستراتيجية مستقبلية للمؤسسة وتوجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة. ومن جانبه، يهدف التميز التنظيمي إلى تحقيق أداء متميز وتفوق تنظيمي يضع المؤسسة في موقع رائد في سوقها، فالقيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي يتعاونان معًا لبناء وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات والشركات. القيادة الاستراتيجية توفر التوجيه والرؤية، في حين يعزز التميز التنظيمي الأداء والجودة والابتكار في جميع جوانب العمل التنظيمي عندما يتم تنفيذهما بشكل فعال، يمكن للمؤسسة تحقيق النجاح والتنافسية في سوقها.

الفصل الثاني:

دراسة أثر القيادة

الاستراتيجية في تحقيق التميز

التنظيمي

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول الى كل من القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع، وتقديم مختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل اليه نظريا على عينة من موظفي مؤسسة سوناطراك حيث سنحاول تحديد ما مدى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال المعالجة الاحصائية لإجابات عينة الدراسة المجمعة عن طريقة الاستبيان والتوصل لنتائج الدراسة الميدانية. وعليه سنتطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المبحث لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال التعرف على عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات " الاستبيان " وطريقة تصميم وتوزيعه ومدى مصداقية وصلاحيته عمله من خلال اختبار ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان والذي سنعرّف عليه من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على عينة الدراسة بالإضافة أداة جمع البيانات الاستبيان طريقة تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية من أجل تقديم حلول لها، ولأجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

1- المنهج الوصفي التحليلي

والذي نستطيع بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الإعتماد في الجانب الميداني على أداة الدراسة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

2- مصادر جمع البيانات

والذي يمكننا من إختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لتقييم أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بدراسة عينة موظفي مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود.

باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات

➤ **المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض،

ووزع على عينة من موظفي مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود؛

➤ **المصادر الثانوية:** تتم في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، المقالات، وكذا الأبحاث والدراسات

السابقة. بالإضافة للاعتماد على المقابلة في جمع البيانات.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا الفرع سنستعرض مجمع وعينة الدراسة بشكل مختصر ولكن قبل ذلك سنتطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود كآلاتي:

1- لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة :

قبل التطرق إلى تعريف المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود ، لا بد من تعريف المؤسسة الأم و التي هي:

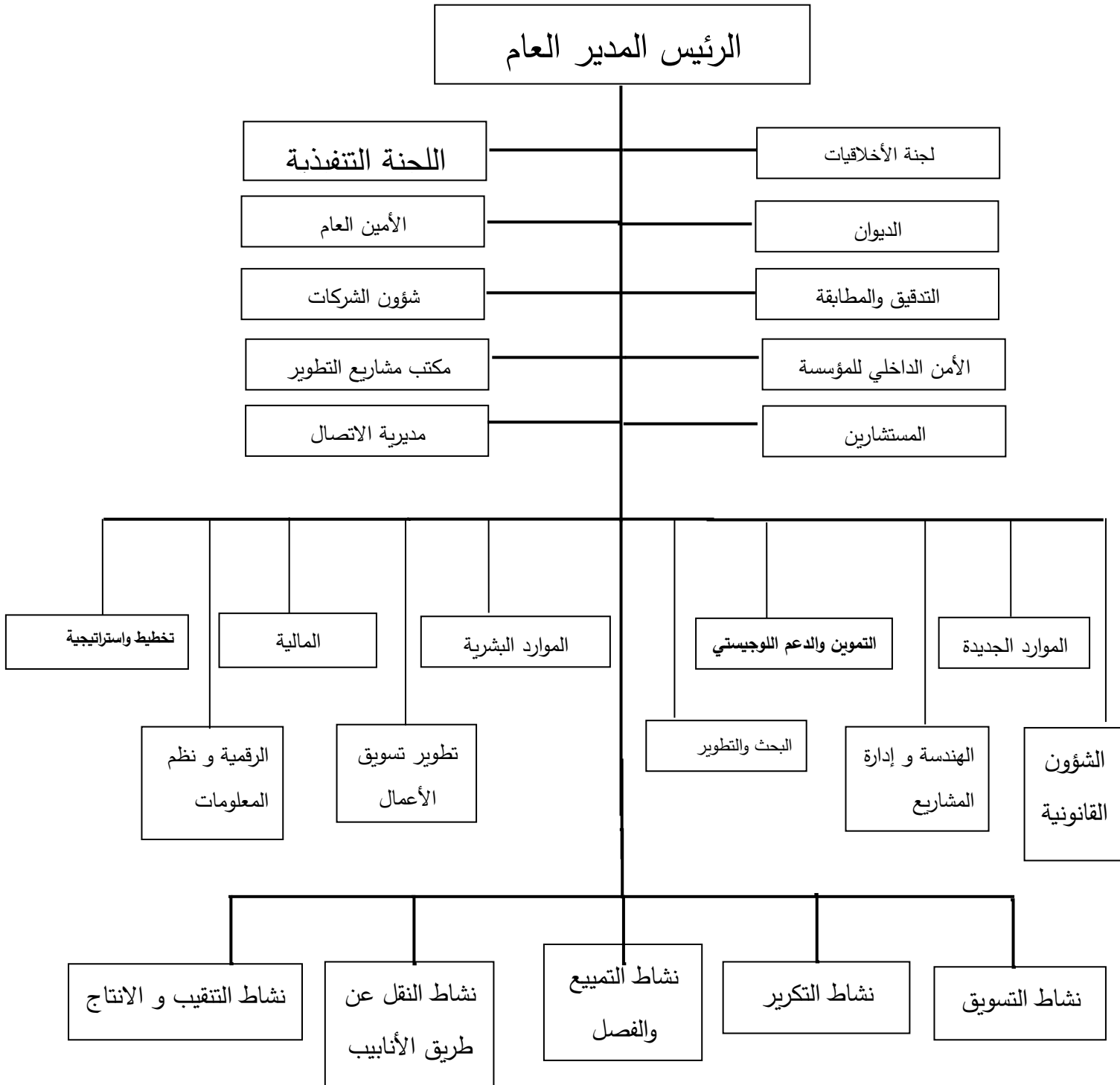
سوناطراك أو **Sonatrach** اختصار بالفرنسية : (la Société Nationale pour la Recherche, Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a)

هي شركة عمومية إقتصادية جزائرية شكلت لإستغلال الموارد البترولية في الجزائر تأسست في 31 ديسمبر عام 1963 هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير، و قد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات و تحلية مياه البحر تشغل حوالي 120000 عامل ، يرأسها السيد رشيد حشيشي منذ شهر أكتوبر سنة 2023 ، تقوم بخمسة أنشطة أساسية وهي: نشاط الإستكشاف و الإنتاج (و الذي يندرج ضمنه قسم الإنتاج و الذي بدوره تتبع له المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود مع عشرة 10 مديريات جهوية أخرى) ثم نشاط النقل عن طريق الأنابيب، يليه نشاط التميع و التكرير، ثم نشاط التصفية و البتروكيمياء، و أخيرا النشاط التجاري(التسويق).

تأسس قسم الإنتاج بعد إعادة تنظيم وتحويل لنشاطات الإنتاج من المديرية السابقة للأبحاث والإنتاج سوناطراك، وقد ظهر إثر تكامل 16 مؤسسة وطنية منذ 1971/04/24، ويتواجد المقر الرئيسي للمديرية العامة لقسم الإنتاج 08 شارع خزان حيدرة الجزائر العاصمة، إن قسم الإنتاج يهتم بإنتاج المحروقات السائلة (البترو و مشتقاته) و جميع أنواع الغازات (الغاز الطبيعي و المميع و الغاز البترولي المميع) ويقوم أيضا:

- التحقيق والمتابعة الدقيقة لمختلف برامج الإنتاج و الإستغلال و الصيانة و الأمن.
- تنفيذ الأشغال المتعلقة بتطوير الإنتاج والخدمات وهذا بهدف تسريع عملية الإنتاج و تخفيض مستوى التكاليف.
- إستغلال و تشييد المساحات الكبرى للحقول الهيدروكربونية السائلة و الغازية

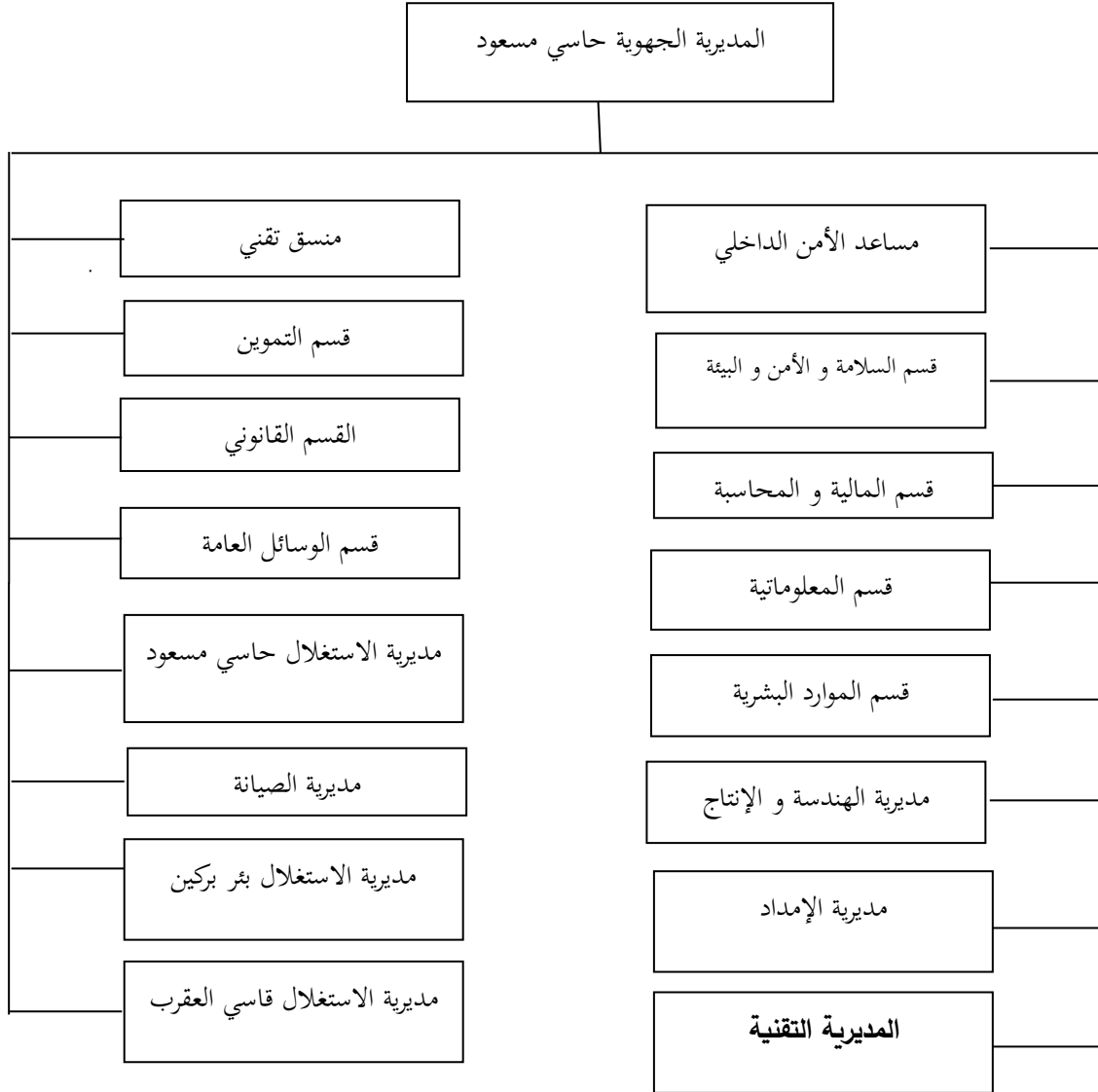
الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي الجديد لشركة سوناطراك



المصدر : وثيقة من المؤسسة محل الدراسة

تنشط المديرية الجهوية الإنتاج حاسي مسعود بأكبر و أقدم منطقة بتزولية حيث إستكشف بها أول بئر بتزولي في 1956/01/16 و تشغل حاليا 4085 عامل بصفة الدوام، وتشرف على ثلاث مركبات صناعية، تنشط على مساحة تزيد عن 2500 كلم² و تستغل حوالي 900 بئر يتراوح عمقها ما بين 3100 و 3380 متر.

الشكل رقم (2) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود



المصدر : وثيقة من المؤسسة محل الدراسة

2- مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع على أنه: "هو المجموعة الشاملة لكل المفردات أو المشاهدات التي تشترك في صفة أو خاصية معينة ويمكن أن يكون المجتمع أشخاص أو أشياء وقد يكون محدود أو غير محدود".¹ أو مجموعة من المفردات أو المشاهدات أو الأشخاص الذين نرغب بدراستهم وتحليل خصائصهم"². وقد تم في دراستنا لموضوع: أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي « في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود جميع موظفي المؤسسة.

3- عينة الدراسة

للتعرف أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، تم دراسة عينة من الموظفين سوناطراك، حيث تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي 40 استمارة لنسترجع 32 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 32 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (1): توزيع الاستمارات على عينة الدراسة

العدد	الاستمارات
40	الاستمارات الموزعة
8	الاستمارات الملغاة
32	الاستمارات القابلة للتحليل الاحصائي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدد التوزيع واسترجاع الاستمارات

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

من خلال موضوع دراستنا حول: أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود تم تحديد متغيرات الدراسة وفق الآتي:

- المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية؛

- المتغير التابع: التميز التنظيمي

¹ أحمد جمال الجاسر، التحليل الاحصائي لاستبيانات الدراسات والبحوث باستخدام حزمة SPSS IBM، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2021، ص15.

² جاسم محمد علي، وسام مالك داود، الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج SPSS، كلية التربية للعلوم الصرفة، جامعة ديالى، 2017، ص03.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب لتعريف بالاستبيان الدراسة طريقة تصميمه وتوزيعه وسلم ليكارت المستخدم في الاستبيان

الفرع الأول: الاستبيان أداة جمع البيانات

سنتعرف من خلال هذا الفرع للاستبيان من خلال عرض مختلف تقسيماته ومقياس ليكارت المستخدم به.

1- تصميم الاستبيان

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان مكون من 24 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية عن عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

الجدول رقم (2): تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان

محاوور الدراسة	أبعاد الدراسة	ترقيم العبارات
القيادة الاستراتيجية	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	من 1 إلى 3
	البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	من 4 إلى 6
	البعد الثالث: الممارسات الأخلاقية	من 7 إلى 9
	البعد الرابع: الرقابة الاستراتيجية	من 10 إلى 12
المحور الأول: القيادة الاستراتيجية		
التميز التنظيمي	البعد الأول: تميز القيادة	من 13 إلى 15
	البعد الثاني: تميز الثقافة التنظيمية	من 16 إلى 18
	البعد الثالث: تميز الاستراتيجية	من 19 إلى 21
	البعد الرابع: التميز بتقديم خدمة	من 22 إلى 24
المحور الثاني: التميز التنظيمي		
الاستبيان ككل (محاوور الدراسة)		
12		
24		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

3- مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعاً بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(3): درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	[1.80-1.00]
غير موافق	2	منخفض	[2.60-1.81]
محايد	3	متوسط	[3.40-2.61]
موافق	4	مرتفع	[4.20-3.41]
موافق بشدة	5	مرتفع جدا	[5.00-4.21]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكارت الخماسي قسمت لخمس مجالات المجال الأول من [1.80-1.00] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [2.60-1.81] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [3.40-2.61] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [4.20-3.41] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [5.00-4.21] يمثل درجة موافق " موافق بشدة"

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). **Statistical Package for the Social Sciences**: SPSS حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسة
- الانحراف المعياري (Std. Deviation): يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس،
- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

1- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01).

2- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

يعد اختبار ثبات الاستبيان من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة.

الجدول رقم (4): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الصدق	عبارات الاستبيان	محاور الدراسة
0.931	12	المحور الأول: القيادة الاستراتيجية
0.876	12	المحور الثاني: التميز التنظيمي

0.943	24	الاستبيان ككل
-------	----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج اختبار ألفا كورنباخ للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية قدر بـ 0.931، أما المحور الثاني التميز التنظيمي قدرت بـ 0.876، وجميع القيم أكبر من الحد الأدنى 0.6 يدل على ثبات محاور الدراسة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في كل من المحور الأول القيادة الاستراتيجية والمحور الثاني التميز التنظيمي وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات

3- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد محاور الدراسة والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

3-1 صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول " القيادة الاستراتيجية "

الجدول رقم (5): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول القيادة الاستراتيجية

أبعاد المحور الأول	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوي (Sig)
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	0.878**	0.000
البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	0.827**	0.000
البعد الثالث: الممارسات الأخلاقية	0.913**	0.000
البعد الرابع: الرقابة الاستراتيجية	0.870**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول القيادة الاستراتيجية من خلال أبعاده تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن: قدر معامل الارتباط للبعد الأول التوجه الاستراتيجي بـ (r=0.878)، البعد الثاني تطوير رأس المال البشري بمعامل الارتباط قدر بـ (r=0.827)، أما البعد الثالث الممارسات الأخلاقية بمعامل ارتباط قدر (r=0.913)، في حين البعد الرابع الرقابة الاستراتيجية بمعامل ارتباط قدر بـ (r=0.870)، وبالتالي العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة مستوى المعنوية (Sig =0.000) لجميع قيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل

بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول القيادة الاستراتيجية صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

3-1 صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني " التميز التنظيمي "

تم اختبار الاتساق الداخلي للمحور الثاني وأبعاده بحساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج مبينة في الجداول التالية

الجدول رقم (6): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول التميز التنظيمي

أبعاد المحور الثاني	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوي (Sig)
البعد الأول: تميز القيادة	0.898**	0.000
البعد الثاني: تميز الثقافة التنظيمية	0.779**	0.000
البعد الثالث: تميز الاستراتيجية	0.833**	0.000
البعد الرابع: التميز بتقديم خدمة	0.700**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الثاني التميز التنظيمي من خلال أبعاده تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن: قدر معامل الارتباط للبعد الأول تميز القيادة بـ (0.898=r)، البعد الثاني تميز الثقافة التنظيمية بمعامل الارتباط قدر بـ (0.779=r)، أما البعد الثالث تميز الاستراتيجية بمعامل ارتباط قدر (0.833=r)، في حين البعد الرابع التميز بتقديم خدمة بمعامل ارتباط قدر بـ (0.700=r)، وبالتالي العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الثاني دالة إحصائية، إذ أن قيمة مستوى المعنوية (Sig =0.000) لجميع قيم الإحصائية لمعاملات الارتباط لبيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني التميز التنظيمي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

سنتعرف من خلال هذا المبحث لعرض وتحليل إجابات عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية، بالإضافة لإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لنخلص في الأخير لأهم نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

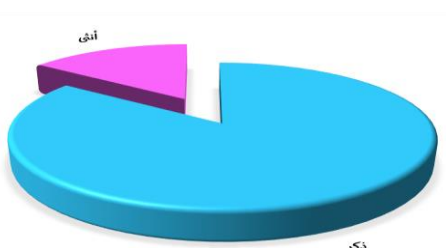
سننظر من خلال هذا المطلب لعرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة من الدراسة كل من: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بالإضافة لتحليل محاور الدراسة.

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم(3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم(7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس
	84.4	27	ذكر
	15.6	5	أنثى
	100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 27 ونسبة 84.4% تليها فئة الإناث بعدد 5 ونسبة 15.6% من المجموع الإجمالي للنسب. نفس هذا التفاوت في النسب لصالح الذكور أكثر من الإناث راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة الذي يتطلب تواجد عنصر الذكور أكثر لأنه يتطلب جهد بدني لا تستطيع المرأة القيام به، في حين يتم تشغيل الإناث في التسيير الإداري.

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الشكل رقم(4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم(8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر		
	العمر	التكرار	النسبة %
	من 30 إلى 35 سنة	7	21,9
	من 36 إلى 40 سنة	8	25
	من 41 إلى 45 سنة	7	21,9
	من 46 إلى 50 سنة	10	31,3
	المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر بأغلبية الفئة العمرية من 46 إلى 50 سنة بعدد 10 ونسبة 31.3% تليها الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة بعدد 8 ونسبة 25% في حين كل من الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة ومن 41 إلى 45 سنة بنسب متساوية على التوالي 21.9% من المجموع الإجمالي للنسب.

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الشكل رقم(5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم(9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		
	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
	ثانوي	3	9,4
	جامعي	26	81,3
	دراسات عليا	3	9,4

المجموع	32	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير معطيات الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي بأغلبية مستوى جامعي بعدد 26 ونسبة 81.3% تليها كل من مستوى ثانوي ومستوى دراسات عليا بنسب متساوية على التوالي 9.4% من المجموع الإجمالي للنسب. في نفس هذا لتفاوت في النسب على أن المؤسسة محل الدراسة تساهم في امتصاص البطالة من خلال العمل على توظيف خريجي الجامعات في مختلف أنشطتها.

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الشكل رقم(6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الخبرة	الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة		
	النسبة %	التكرار	الخبرة
<p>5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات</p>	15,6	5	5 سنوات فأقل
	15,6	5	من 6 إلى 10 سنوات
	68,8	22	أكثر من 10 سنوات
	%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

توزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية من الفئة أكثر من 10 سنوات بعدد 22 ونسبة 68.8 تليها كل من الفئة من 6 إلى 10 سنوات والفئة 5 سنوات فأقل بنسبة متساوية على التوالي: 15.6% من المجموع الإجمالي للنسب. ما انعكس بالإيجاب على كفاءة ومهارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث كلما تقدم المورد البشري كلما زادت قيمتهم وكفاءتهم المهنية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الأول " القيادة الاستراتيجية "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الأول القيادة الاستراتيجية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو مبين في الجدول التالية.

1- عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للبعد الأول التوجه الاستراتيجي

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: التوجه الاستراتيجي

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " التوجه الاستراتيجي "

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	3	3,59	لدى قيادة سوناطراك رؤية استراتيجية واضحة
مرتفع	2	3,68	تتناسب الاستراتيجية الخاصة بسوناطراك مع تغيرات البيئة المحيطة
مرتفع	1	3,71	تستثمر قيادة سوناطراك كل جهودها ومواردها لتحقيق التوجه الاستراتيجي الذي حددته
مرتفعة		3,66	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: التوجه الاستراتيجي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.66) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.59-3.71)، حيث "العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.71) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تستثمر قيادة سوناطراك كل جهودها ومواردها لتحقيق التوجه الاستراتيجي الذي حددته، أما "العبارة رقم 02 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.68) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أنه تتناسب الاستراتيجية الخاصة بسوناطراك مع تغيرات البيئة المحيطة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " لدى قيادة سوناطراك رؤية استراتيجية واضحة " بمتوسط حسابي (3.59) حسب أهميتها النسبية.

2- عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للبعد الثاني تطوير رأس المال البشري

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه تطوير رأس المال البشري

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تطوير رأس المال البشري

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1,003	3,34	تعقد شركة سوناطراك اجتماعات متعددة لمناقشة الأفكار وتطوير مهارات الموظفين
متوسط	1,163	3,00	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم
متوسط	1,237	2,78	تولي قيادة المؤسسة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية للموظفين
متوسط	1,018	3,04	البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.04) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسط، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.78-3.34)، حيث "العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34) أي تعقد شركة سوناطراك اجتماعات متعددة لمناقشة الأفكار وتطوير مهارات الموظفين، أما "العبارة رقم 05 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.00) ما يدل على أنه يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "تولي قيادة المؤسسة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية للموظفين" بمتوسط حسابي (2.78).

3- عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للبعد الثالث الممارسات الأخلاقية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه الممارسات الأخلاقية

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الممارسات الأخلاقية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1,14 8	3,18	تمثل قيادة الشركة قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساتها الأخلاقية
مرتفع	1,07 5	3,43	تلتزم قيادة الشركة بمعايير السلوك الأخلاقي
متوسط	1,20 1	2,90	تقوم قيادة الشركة بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل
متوسط	0 ,994	3,17	البعد الثالث: الممارسات الأخلاقية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث الممارسات الأخلاقية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.17) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.90 - 2.43)، حيث "العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.43) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن قيادة الشركة تلتزم بمعايير السلوك الأخلاقي، أما "العبارة رقم 07 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.18) ما يدل على أن قيادة الشركة تمثل قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساتها الأخلاقية، في حين بالمرتبة الثالثة "العبارة "تقوم قيادة الشركة بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل " بمتوسط حسابي (2.90)، حسب أهميتها النسبية.

4- عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للبعد الرابع الرقابة الاستراتيجية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه الرقابة الاستراتيجية

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الرقابة الاستراتيجية

الاتجاه العام للعينة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	2	1,128	3,21	تقوم الشركة بمراقبة دورية للعمال يوميا
مرتفع	1	,8600	3,96	تقوم الشركة بتطبيق قوانين صارمة في حال انحرافات او سلوكات غير لائقة
متوسط	3	1,162	3,06	يتم تطبيق الرقابة على جميع العاملين
مرتفع		,8290	3,41	البعد الرابع: الرقابة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: الرقابة الاستراتيجية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.41) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.06 - 3.96)، حيث "العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.96) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تقوم الشركة بتطبيق قوانين صارمة في حال انحرافات او سلوكات غير لائقة، أما "العبارة رقم 10 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.21) ما يدل على أن الشركة تقوم بمراقبة دورية للعمال يوميا، في حين بالمرتبة الثالثة والأخيرة العبارة " يتم تطبيق الرقابة على جميع العاملين" بمتوسط حسابي (3.06).

الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني " التميز التنظيمي"

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور التميز التنظيمي، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو مبين في الجدول التالية.

1. عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للبعد الأول تميز القيادة

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه بعد تميز القيادة

الجدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول تميز القيادة

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
متوسط	1	1,124	3,34	تتولى الإدارة العليا في سوناطراك عملية التعلم التنظيمي باستمرار
متوسط	2	1,163	3,25	تشجع الإدارة العليا لسوناطراك الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر
متوسط	3	1,069	3,21	توفر شركة سوناطراك الموارد اللازمة للإبداع والتميز
متوسط		1,035	3,27	البعد الأول: تميز القيادة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول تميز القيادة حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.27) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.21 - 3.34)، حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34) أي أن الإدارة العليا في سوناطراك تتولى عملية التعلم التنظيمي باستمرار، أما "العبارة رقم 02 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.25) ما يدل على أنه تشجع الإدارة العليا لسوناطراك الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر، أما العبارة رقم 04 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.21) ما يؤكد على أن شركة سوناطراك توفر الموارد اللازمة للإبداع والتميز.

2. عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للبعد الثاني تميز الثقافة التنظيمية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه بعد تميز الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تميز الثقافة التنظيمية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,987	3,84	احترم وقت الدخول والخروج في العمل
مرتفع	0,840	3,93	أستطيع العمل لساعات إضافية وتمديد وقت عملي إلتمام مهامه
مرتفع	0,846	3,84	احصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل أقدم أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل
مرتفع	0,614	3,87	البعد الثاني: تميز الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: تميز الثقافة التنظيمية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.87) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.84 - 3.93)، حيث "العبارة رقم 05 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن قدرتهم على العمل لساعات إضافية و تمديد وقت العمل لإتمام المهام، أما "العبارة رقم 06 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.84) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة ، ما يدل على حصولهم على التقدير و الاحترام من زملائهم بالعمل، العبارة رقم 04 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) أي احترام الموظفين وقت الدخول والخروج في العمل .

3. عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للبعد الثالث تميز الاستراتيجية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه بعد تميز الاستراتيجية

الجدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث تميز الاستراتيجية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,919	3,15	تضع شركة سوناطراك بدائل استراتيجية في حالة وجود نقص في الإستراتيجية المتبعة
متوسط	0,832	3,37	هناك مراجعة دورية لخطوات تنفيذ الإستراتيجية وانجازها
منخفض	0,877	2,56	يمكن للموظفين في جميع المستويات في التأثير في صياغة الاستراتيجية
متوسط	0,730	3,03	البعد الثالث: تميز الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: تميز الاستراتيجية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.03) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.56 - 3.37)، حيث "العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) أي هناك مراجعة دورية لخطوات تنفيذ الإستراتيجية وانجازها، أما "العبارة رقم 07 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.15)، ما يدل على أنه تضع شركة سوناطراك بدائل استراتيجية في حالة وجود نقص في الإستراتيجية المتبعة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "يمكن للموظفين في جميع المستويات في التأثير في صياغة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (2.56) حسب إجابات عينة الدراسة

4. عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للبعد الرابع تميز الخدمة

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه بعد تميز الخدمة

الجدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التميز بتقديم خدمة

الاتجاه العام للعينة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	1,046	3,53	أقدم أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل □
مرتفع	1	,9010	3,65	امتلك الشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية وتحمل نتائجها
متوسط	3	1,176	2,81	تحصل على مكافئة عند تقديم خدمة
متوسط		,7980	3,33	البعد الرابع: التميز بتقديم خدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: التميز بتقديم خدمة حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.33) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (متوسط)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.81 - 3.65)، حيث "العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على امتلاكهم الشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية وتحمل نتائجها، أما "العبارة رقم 10 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.53) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على تقديمهم أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تحصل على مكافئة عند تقديم خدمة " بمتوسط حسابي (2.81) حسب إجابات عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تفسير وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب على نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، بالإضافة لنتائج اختبار التوزيع الطبيعي، وفي الأخير تم مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تم تناولها في الجانب النظري التي تشمل المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع جودة الخدمة والنتائج مبينة فيما يلي.

الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

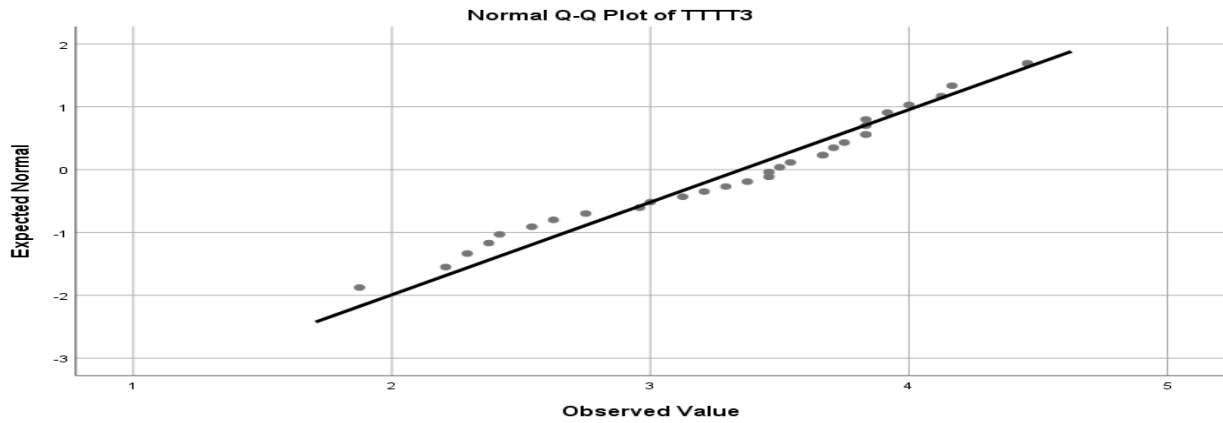
الجدول رقم (19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		المحور العام للدراسة
Sig	قيمة Z	
0.077	0.940	المحور الأول: القيادة الاستراتيجية
0.340	0.963	المحور الثاني: التميز التنظيمي
0.231	0.957	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفق اختبار (Shapiro-Wilk) حيث قدر مستوى المعنوية للمحور الأول القيادة الاستراتيجية بـ 0.077، أما المحور الثاني التميز التنظيمي بمستوى معنوية قدر بـ 0.340، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): التمثيل البياني لنتائج التوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية) على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود

وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لتطوير رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود
 - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للرقابة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود
- لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية سنعمد على معامل الانحدار البسيط والنتائج مبينة في الجداول التالية:

نص الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA			
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
	0.383	0.269	0.519	0.002	11.041	التميز التنظيمي	التوجه الاستراتيجي
383+0.1.972Y=						معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.519$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان التوجه الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على تحقيق التميز التنظيمي، حيث كلما ازدادت مستويات التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن في التميز التنظيمي حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.269$) فيتضح أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بنسبة 26.9% من التغيرات التي تحدث في مستويات التميز التنظيمي لمؤسسة سوناطراك.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.383$)، أنه كلما رفعنا في مستويات التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن التميز التنظيمي لعينة الدراسة بقيمة 0.383 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر التوجه الاستراتيجي على التميز التنظيمي قد بلغت قيمة (11.041)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.002)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين.

نبت صحة نص الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود

2- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لتطوير رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة		
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA				
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل	
	0.357	0.318	0.564	0,001	13.985	التميز التنظيمي	تطوير رأس المال البشري	
357+0.2.293Y=							معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.564$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان تطوير رأس المال البشري يؤثر إيجابيا على تحقيق التميز التنظيمي، حيث كلما ازدادت مستويات تطوير رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن في التميز التنظيمي حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.318$) فيتضح أن تطوير رأس المال البشري يؤثر بنسبة 31.8% من التغيرات التي تحدث في مستويات التميز التنظيمي لمؤسسة سوناطراك.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.357$)، أنه كلما رفعا في مستويات تطوير رأس المال البشري بالمؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن التميز التنظيمي لعينة الدراسة بقيمة 0.357 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر تطوير رأس المال البشري على التميز التنظيمي قد بلغت قيمة (13.985)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.001)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين.

نبت صحة نص الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لتطوير رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود

3- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA		المتغير التابع	المتغير المستقل
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	التميز التنظيمي	الممارسات الأخلاقية
	0.464	0.513	0.716	0.000	31.583		
$3x464+0.1.904Y=$						معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.716$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الممارسات الأخلاقية تؤثر إيجابياً على تحقيق التميز التنظيمي، حيث كلما ازدادت مستويات الممارسات الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن في التميز التنظيمي حسب عينة الدراسة. أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.318$) فيتضح أن الممارسات الأخلاقية تؤثر بنسبة 31.3% من التغيرات التي تحدث في مستويات التميز التنظيمي لمؤسسة سوناطراك. ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ($B=0.464$)، أنه كلما رفعنا في مستويات الممارسات الأخلاقية بالمؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن التميز التنظيمي لعينة الدراسة بقيمة 0.464 وحدة. من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر الممارسات الأخلاقية على التميز التنظيمي قد بلغت قيمة (31.583)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين.

نبت صحة نص الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود

4- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للرقابة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة		
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA				
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل	
	0.619	0.637	0.798	0.000	52.539	التميز التنظيمي	الرقابة الاستراتيجية	
4x619+0.1.261Y=							معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.789$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان الرقابة الاستراتيجية تؤثر إيجابيا على تحقيق التميز التنظيمي، حيث كلما ازدادت مستويات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن في التميز التنظيمي حسب عينة الدراسة. أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.637$) فيتضح أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر بنسبة 63.7% من التغيرات التي تحدث في مستويات التميز التنظيمي لمؤسسة سوناطراك. ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ($B=0.619$)، أنه كلما رفعنا في مستويات الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن التميز التنظيمي لعينة الدراسة بقيمة 0.619 وحدة. من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي قد بلغت قيمة (52.539)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين.

نبت صحة نص الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للرقابة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

1- بالنسبة لمتغير الجنس حول المحور الثاني " التميز التنظيمي "

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود تعزى لمتغير الجنس. للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبقا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم هذا الاختبار إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعا لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
ذكر	3.30	0.661	1.740	0.197
أنثى	3.76	0.388		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نستنتج من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود تعزى لمتغير الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (1.740) وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.197) أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية: الجنس

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: صحة نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود تعزى لمتغير الجنس.

2- بالنسبة لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الخبرة حول المحور الأول " التميز التنظيمي "

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر، المؤهل العلمي، الخبرة للتميز التنظيمي

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
العمر	بين المجموعات	1.996	1.715	0.187
	خلال المجموعات	10.865		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.466	1.865	0.173
	خلال المجموعات	11.395		
الخبرة	بين المجموعات	1.723	2.244	0.124
	خلال المجموعات	11.138		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغير العمر والمؤهل العلمي والخبرة المهنية أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نرفض نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة التميز التنظيمي حسب إجابات عينة الدراسة.

بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالنسبة لمحور التميز التنظيمي: نص الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في مؤسسة سوناپراك بحاسي مسعود تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانبا من الجزء النظري على دراسة عينة من من موظفي بمؤسسة سونطراك، وقد تم إعطاء لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة من حيث النشأة والهيكل التنظيمي، كما تطرقنا إلى فيما بعد لأدوات جمع البيانات الاستبيان وذلك من خلال تعريف الاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأهم الأساليب المستخدمة للدراسة وتم التطرق لعرض البيانات العامة لعينة الدراسة وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة. حيث توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سونطراك حاسي مسعود من خلال كل من التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية والرقابية الاستراتيجية حسب إجابات عينة الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

بعد دراستنا لمختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة: أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، بدراسة ميدانية بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود توصلنا لمجموعة من النتائج النظرية والنتائج التطبيقية نذكر أهمها:

أولاً: النتائج النظرية

- تعتبر القيادة الاستراتيجية مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة؛
- تعمل القيادة الاستراتيجية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم حيث توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء؛
- تعد القيادة الاستراتيجية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العامل؛
- للقيادة الاستراتيجية أربعة أبعاد أساسية تتمثل في (التوجيه الاستراتيجي ، تطوير رأس المال البشري ، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية)
- يعتبر التميز التنظيمي هو القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات
- يعتبر التميز التنظيمي هو بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ويتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجي، بحيث تكون منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظمه

- التميز التنظيمي هو مفهوم يشير إلى القدرة الفريدة للمؤسسات والمنظمات على التفوق والتفوق عن منافسيها في سوق العمل أو الصناعة التي تنتمي إليها. إنها القدرة على تحقيق الأداء المتفوق والمستدام على المستوى الفردي والجماعي، وتحقيق الابتكار والجودة ورضا العملاء والكفاءة العملية
- التميز التنظيمي يتطلب رؤية استراتيجية محددة وواضحة تحدد اتجاه المؤسسة وأهدافها المستقبلية.
- تساهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تحقق درجة عالية من القيادة الاستراتيجية على العمل وزيادة درجة تنظيم المؤسسات، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل
- توجد علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي إذا تساهم القيادة السائدة في المؤسسة من مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات، من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب
- تساهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي من تشجيع الموظفين على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف القيادية الموضوعة من طرف المؤسسة، وبالتالي تعزيز دور القائد الاستراتيجي وتطويره.
- ان العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي لها ارتباط قوي جدا، حيث أنه كلما كانت القيادة الاستراتيجية قوية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أو درجات عالية من التميز التنظيمي لدى العاملين.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- بعد دراستنا لعينة من موظفي مجمع سوناطراك من خلال توزيع الاستبيان وجمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مجمع سوناطراك بحاسي مسعود، وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج التطبيقية التالية:
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مقبول للقيادة الاستراتيجية في مجمع سوناطراك محل الدراسة؛
- بينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي ؛

- أكدت نتائج الدراسة أن هناك أثر بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؛

- بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في مجمع سوناطراك بحاسي مسعود محل الدراسة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للرقابة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود

ثالثاً: توصيات الدراسة

على ضوء ما توصلنا إليه من استنتاجات بخصوص أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مجمع سوناطراك بحاسي مسعود ، نقدم ببعض الاقتراحات وهي كما يلي:

- ضرورة اهتمام المسؤولين ببعد التوجه الاستراتيجي

- ضرورة عقد اجتماعات وورش عمل مع الموظفين بشكل دوري للتأكد من وضوح الخطة الاستراتيجية والبرامج التنفيذية بها مع إشراك العمال والأخذ بمقترحاتهم في البرامج والخطط التشغيلية.

- ضرورة تقديم المكافآت والحوافز للموظفين بمجمع سوناطراك تقديراً على إسهاماتهم وأفكارهم الإبداعية وفق برنامج خاص للحوافز يكون واضح المعايير ليسهم في تعزيز الإبداع والتميز في العمل

- الاهتمام باستثمار الموارد البشرية القيادية وتعزيزها من خلال إتاحة الفرصة لها بحضور مؤتمرات وتجارب ناجحة لما له من دور في تعزيز التوجه والتخطيط الاستراتيجي بمجمع سوناطراك .

- ضرورة التفكير في أساليب فعالة من القيادة لتحقيق التميز المؤسسي

آفاق الدراسة:

نطمح في المستقبل أن تكون هناك دراسات أخرى عالجت موضوعات أخرى تتمثل في:

- اساليب التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد
- استراتيجيات الترقية من أهم الحوافز المادية و المعنوية التي تزيد من رضا الفرد و تحسين أدائه
- الاستراتيجيات المساعدة على تجنب ضغوط العمل
- التعلم التنظيمي من خلال تنشأة أفراد المؤسسة على روح الفريق و العمل الجماعي
- دراسة احصائية لأثار ضغوط العمل

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد جمال الجاسر، التحليل الاحصائي لاستبيانات الدراسات والبحوث باستخدام حزمة SPSS IBM، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2021
2. أحمد علي صالح، ابراهيم خليل ابراهيم، القيادة الاستراتيجية، أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز، دار اليازوني
3. جاسم محمد علي، وسام مالك داود، الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج SPSS، كلية التربية للعلوم الصرفة، جامعة ديالى، 2017
4. د. ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، 2021
5. الدوري، زكريا مطلق، إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009
6. الركابي، كاظم نزار ، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004
7. الزعبي محمد موسى، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، 2010
8. سليمان ، حنفي محمود، الإدارة منهج شامل ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1980

قائمة المراجع

9. صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل ، الأردن، 2014
10. علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، القاهرة ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002
11. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002
12. علي عبد الحسين حميدي العامري، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة كربلاء، كلية الاقتصاد، دولة العراق ، 2015
13. القيسي، محمد قاسم عطا ، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، 2015
14. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012
15. المنيف إبراهيم عبد الله ، الإدارة المفاهيم، الأسس، المهام ، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، 1983

ثانياً: مجلات علمية

16. أسامة حسن سالم القانونع، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق المدني، رسالة ماجستير في إدارة الدولة و الحكم الراشد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016
17. أسية بن أحمد، أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت - دراسة ميدانية- ، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد10، رقم العدد 10، 2015
18. ايثار عبد الهادي الفيحان، وإحسان دهش جلاب ، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 59، الجامعة المستنصرية، العراق، 2006
19. حسين بن سليم، وبولرباح زرقط، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد02، العدد 15، 2020
20. د. رزيقة رحمون، مساهمة القيادة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية، بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1، 2023
21. د.صالح زابي ، د.شعبان بعبطش، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ، المجلد 06، العدد، 01، العدد ، 2021

قائمة المراجع

22. سلمى قتيبة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل ، دراسة

تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 ،العدد 9

،جامعة بغداد،2001

23. قبطان شوقي، النموذج الجزائري للحدوة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي،

المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مدية، العدد 1 أفريل 2014

ثالثا: مؤتمرات دولية:

24. صالح بن سليمان الرشيد ، نحو بناء إطار منهجيا وتميز الاعمال في منظمات الاعمال العربية

، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة ، مصر ، نوفمبر 2004

رابعا: مذكرات تخرج

25. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية،

دراسة حالة مجمع كوندور، أطروحة دكتوراه تخصص علو التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

2018

26. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي ،

مذكرة ماجستير ، كلية التربية، جامعة الملك خالد ، السعودية ، 2017

خامسا: كتب باللغة الفرنسية

27. Matthew, R, Fairholm ، Perspectives on Practice of Leadership, Pubic

Administration Review, Vol.(64), 2004N(5)

28. Salmoni B. A., Hart J., McPherson R., and Winn A. K. . **Growing Strategic Leaders for Future Conflict, Parameters:** U.S. Army War College, 2010Vol. 40, No.,75
29. Swan Wick, John, **intergnating for Excellence,** UK Sheffield Hallan Umversity 2005
30. Terry Thomas and others, **Strategic Leadership of ethical behaviour in business,** Academy of Management Executive, Vol.18 ,No.2 ,2004

الملاحق

الملحق رقم (01) :استمارة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: (استبيان)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

نحن الآن بصدد إعداد مذكرة تخرج بعنوان «أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي» في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، للحصول على شهادة الماستر ، وذلك قصد التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي، وعليه نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة، علما بأننا سنتعامل مع مختلف البيانات بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم مسبقا جهودكم وحسن تعاونكم.

المحور الأول: البيانات العامة

1- الجنس:

ذكر () أنثى ()

2- العمر :

30-35 سنة () 36-40 سنة () 41-45 سنة () 46-50 سنة ()

3- المستوى والمؤهل العلمي :

ثانوي () جامعي () دراسات عليا () أخرى أذكرها

5 سنوات فأقل () من 6 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: بعد التوجه الاستراتيجي
					1. لدى قيادة سوناطراك رؤية استراتيجية واضحة
					2. تتناسب الاستراتيجية الخاصة بسوناطراك مع تغيرات البيئة المحيطة.
					3. تستثمر قيادة سوناطراك كل جهودها ومواردها لتحقيق التوجه الاستراتيجي الذي حددته.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثانياً: تطوير رأس المال البشري
					4. تعقد شركة سوناطراك اجتماعات متعددة لمناقشة الأفكار وتطوير مهارات الموظفين
					5. يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم
					6. تولي قيادة المؤسسة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية للموظفين
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثاً: الممارسات الأخلاقية

ملاحق

					1. تمثل قيادة الشركة قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساتها الأخلاقية
					2. تلتزم قيادة الشركة بمعايير السلوك الأخلاقي
					3. تقوم قيادة الشركة بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رابعاً: الرقابة الاستراتيجية
					1. تقوم الشركة بمراقبة دورية للعمال يوميا
					2. تقوم الشركة بتطبيق قوانين صارمة في حال انحرافات او سلوكيات غير لائقة
					3. يتم تطبيق الرقابة على جميع العاملين
المحور الثاني: التميز التنظيمي					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: تميز القيادة
					1. تتولى الإدارة العليا في سوناطراك عملية التعلم التنظيمي باستمرار
					2. تشجع الإدارة العليا لسوناطراك الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر
					3. توفر شركة سوناطراك الموارد اللازمة للإبداع والتميز
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	ثانياً: تميز الثقافة التنظيمية

ملاحق

بشدة			موافق	موافق بشدة	
					1. احترم وقت الدخول والخروج في العمل
					2. استطيع العمل لساعات إضافية و تمديد وقت عملي إلتزام مهامي
					3. احصل على التقدير و الاحترام من زملائي بالعمل أقدم أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثا: تميز الاستراتيجية
					1. تضع شركة سوناطراك بدائل استراتيجية في حالة وجود نقص في الإستراتيجية المتبعة
					2. هناك مراجعة دورية لخطوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية وانجازها
					3. يمكن للموظفين في جميع المستويات في التأثير في صياغة الاستراتيجية
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رابعا: التميز بتقديم خدمة
					1. أقدم أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل
					2. امالك الشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية وتحمل نتائجها
					3. تحصل على مكافئة عند تقديم خدمة

• في الأخير نشكركم على إجاباتكم

الملحق رقم (2) قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم الكلية
01	عراية الحاج	أستاذ التعليم العالي	//
02	ريم خليفة	أستاذ مساعد ب	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	//
04	بن تقات عبد الحق	أستاذ محاضر أ	//
05	قطاي خديجة	أستاذ مساعد ب	//

الملحق رقم 3: نتائج اختبار الفا كرو نباخ للاستبيان

**Case Processing
Summary**

	N	%
Cases		
Valid	32	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	32	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	24

الملحق رقم 4: نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

Correlations

		XXXX1	XXXX2	XXXX3	XXXX4	TTTT1
XXXX1	Pearson Correlation	1	,601**	,781**	,699**	,878**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000

ملاحق

	N	32	32	32	32	32
XXXX2	Pearson Correlation	,601**	1	,636**	,607**	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32
XXXX3	Pearson Correlation	,781**	,636**	1	,764**	,913**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	32	32	32	32	32
XXXX4	Pearson Correlation	,699**	,607**	,764**	1	,870**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	32	32	32	32	32
TTTT1	Pearson Correlation	,878**	,827**	,913**	,870**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32

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

Correlations

		MMM1	MMM2	MMM3	MMM4	TTTT2
MMM1	Pearson Correlation	1	,641**	,690**	,477**	,898**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,006	,000
	N	32	32	32	32	32
MMM2	Pearson Correlation	,641**	1	,616**	,350*	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,049	,000
	N	32	32	32	32	32
MMM3	Pearson Correlation	,690**	,616**	1	,406*	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,021	,000
	N	32	32	32	32	32
MMM4	Pearson Correlation	,477**	,350*	,406*	1	,700**
	Sig. (2-tailed)	,006	,049	,021		,000
	N	32	32	32	32	32
TTTT2	Pearson Correlation	,898**	,779**	,833**	,700**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32

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

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

ملاحق

الملحق رقم 5: نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	27	84,4	84,4	84,4
أنثى	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 30 إلى 35 سنة	7	21,9	21,9	21,9
من 36 إلى 40 سنة	8	25,0	25,0	46,9
من 41 إلى 45 سنة	7	21,9	21,9	68,8
من 46 إلى 50 سنة	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	3	9,4	9,4	9,4
جامعي	26	81,3	81,3	90,6
دراسات عليا	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 سنوات فأقل	5	15,6	15,6	15,6
من 6 إلى 10 سنوات	5	15,6	15,6	31,3
أكثر من 10 سنوات	22	68,8	68,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الملحق رقم 6: نتائج الاتجاه لعام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	32	3,5938	,94560
X2	32	3,6875	,93109
X3	32	3,7187	,92403
XXXX1	32	3,6667	,87170

X4	32	3,3437	1,00352
X5	32	3,0000	1,16398
X6	32	2,7813	1,23744
XXXX2	32	3,0417	1,01864
X7	32	3,1875	1,14828
X8	32	3,4375	1,07576
X9	32	2,9062	1,20106
XXXX3	32	3,1771	,99455
X10	32	3,2188	1,12836
X11	32	3,9688	,86077
X12	32	3,0625	1,16224
XXXX4	32	3,4167	,82956
Valid N (listwise)	32		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X13	32	3,3437	1,12478
X14	32	3,2500	1,16398
X15	32	3,2187	1,06965
MMM1	32	3,2708	1,03501
X16	32	3,8437	,98732
X17	32	3,9375	,84003
X18	32	3,8437	,84660
MMM2	32	3,8750	,61493
X19	32	3,1563	,91966
X20	32	3,3750	,83280
X21	32	2,5625	,87759
MMM3	32	3,0312	,73010
X22	32	3,5313	1,04679
X23	32	3,6563	,90195
X24	32	2,8125	1,17604
MMM4	32	3,3333	,79874
Valid N (listwise)	32		

الملحق رقم 7: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TTTT1	,156	32	,046	,940	32	,077
TTTT2	,138	32	,127	,963	32	,340
TTTT3	,125	32	,200*	,957	32	,231

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الفرضية الفرعية الأولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,519 ^a	,269	,245	,55979

a. Predictors: (Constant), XXXX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,460	1	3,460	11,041	,002 ^b
	Residual	9,401	30	,313		
	Total	12,861	31			

a. Dependent Variable: TTTT2

b. Predictors: (Constant), XXXX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,972	,434		4,541	,000
	XXXX1	,383	,115	,519	3,323	,002

a. Dependent Variable: TTTT2

الفرضية الفرعية الثانية :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,564 ^a	,318	,295	,54073

a. Predictors: (Constant), XXXX2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,089	1	4,089	13,985	,001 ^b
	Residual	8,772	30	,292		
	Total	12,861	31			

a. Dependent Variable: TTTT2

b. Predictors: (Constant), XXXX2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,293	,305		7,510	,000
	XXXX2	,357	,095	,564	3,740	,001

a. Dependent Variable: TTTT2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716 ^a	,513	,497	,45699

a. Predictors: (Constant), XXXX3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,596	1	6,596	31,583	,000 ^b
	Residual	6,265	30	,209		
	Total	12,861	31			

a. Dependent Variable: TTTT2

b. Predictors: (Constant), XXXX3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,904	,274		6,940	,000
	XXXX3	,464	,083	,716	5,620	,000

a. Dependent Variable: TTTT2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,798 ^a	,637	,624	,39474

a. Predictors: (Constant), XXXX4

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,186	1	8,186	52,539	,000 ^b
	Residual	4,674	30	,156		
	Total	12,861	31			

a. Dependent Variable: TTTT2

b. Predictors: (Constant), XXXX4

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,261	,300		4,201	,000
	XXXX4	,619	,085	,798	7,248	,000

a. Dependent Variable: TTTT2

الفرضية الرئيسية الثانية

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTTT1	ذكر	27	3,2346	,82042	,15789
	أنثى	5	3,8167	,58749	,26273

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TTTT1	Equal variances assumed	1,666	,207	-1,507	30	,142	-,58210	,38624	-1,37091	,20671
	Equal variances not assumed			-1,899	7,265	,098	-,58210	,30652	-1,30159	,13739

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	T Sig.
Between Groups	2,238	3	,746	1,156	,344
Within Groups	18,072	28	,645		
Total	20,311	31			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	T Sig.
Between Groups	,391	2	,195	,284	,755
Within Groups	19,920	29	,687		
Total	20,311	31			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	T Sig.
Between Groups	6,305	2	3,153	6,528	,005
Within Groups	14,005	29	,483		
Total	20,311	31			

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTTT2	ذكر	27	3,3056	,66103	,12722
	أنثى	5	3,7667	,38819	,17361

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
TTTT2	Equal variances assumed	1,740	,197	-1,500	30	,144	-,46111	,30746	-1,08902	,16680
	Equal variances not assumed			-2,142	9,048	,061	-,46111	,21523	-,94760	,02537

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	TTTT2 Sig.
Between Groups	1,996	3	,665	1,715	,187
Within Groups	10,865	28	,388		
Total	12,861	31			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	TTTT2 Sig.
Between Groups	1,466	2	,733	1,865	,173
Within Groups	11,395	29	,393		
Total	12,861	31			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	TTTT2 Sig.
Between Groups	1,723	2	,862	2,244	,124
Within Groups	11,138	29	,384		
Total	12,861	31			

