



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
من إعداد الطالبتين: - جعرون أمال  
- جندل مديحة

بعنوان:

دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي  
(دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر ب	بن قانة مصطفى
مشرفا	أستاذ محاضر أ	زميت فؤاد
مناقشا	أستاذ محاضر أ	بوقابة وردية

السنة الجامعية: 2022-2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

## شكر وعرهان

الحمد لله الذي أعاننا ووفقنا لإتمام هذا العمل عسى أن ينتفع به غيرنا ويكون فائدة لمن يأتي بعدنا  
فلك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا وصلى الله وسلم على نبينا محمد  
خير من تعلم وعلم.

نتوجه بالشكر الجزيل لمن قدم لنا العون لإنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "زमित فؤاد"  
لقبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى توجيهه وملاحظاته القيمة التي كانت نور تسيير على ضوءه خطوات  
البحث.

كما نتقدم بالشكر للجنة المناقشة على قبولهم تقييم عملنا هذا، ونتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم  
الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين رافقونا طوال مسيرتنا الدراسية.

## الإهداء

بأسمى عبارات الحب والوفاء...

إليكم مني هذا الإهداء....

أنتم يا أهلي وكل الأصدقاء...

وأخص بالذكر والداي الكرماء...

وكل الأساتذة طوال مسيرتي الدراسية، والقائمة طويلة بالأسماء.

وإلى كل من كانوا معي على طريق النجاح والخير.

إلى كل من ساندني وشجعني ولو بالكلمة الطيبة.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

أمال جعرون

# الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:  
الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بإنجاز هذه المذكرة التي تعد

ثمرة جهد

ونجاح بفضل الله تعالى مهداة إلى:

إلى من كلله الله الهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون إنتظار، إلى من أحمل إسمه بكل

إفتخار

والدي العزيز..... محمد

إلى ملاكي في الحياة، التي علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه..... أمي الغالية

إلى من وقفوا بجانبني في كل مرة.

أختي الغالية..... غادة

أخي الغالي..... حمزة

إلى من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون زميلاتي وزملائي وأفراد أسرتي.

إلى صديقتي التي أمسكت بيدي في هذا العمل..... آمال جعرون

إلى أساتذتي الذين تركوا بقلبي أثرا جميلا.

مديحة جندل

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لجامعة برج بوعرييج، من خلال إعتقاد الإستبيان كوسيلة أساسية في جمع البيانات من عينة مكونة من 51 قائد لجامعة برج بوعرييج، وبالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال إستخدام برنامج SPSS تبين من نتائج الدراسة أنه يوجد دور لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات القيادة الإستراتيجية، التميز المؤسسي، جامعة برج بوعرييج.

**Abstract:**

This study aimed to identify strategic leadership practices and their role in achieving institutional excellence for the university of Bordj Bou Arreridj ,and by adopting the questionnaire as a basic method in collecting data from a sample of 51 leaders of the university of Bordj Bou Arreridj ,and by relying on the analytical descriptive approach and through the use of the spss program ،That there is a role for strategic leadership practices in achieving excellence.

Bordj Bou Arreridj ،institutional excellence ،**Keywords :**stategic leadership practices University.

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

.....	شكر وعرفان
.....	الإهداء
.....	الملخص
.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الجداول:
.....	قائمة الأشكال:
.....	قائمة الملاحق:
9	مقدمة
13	الفصل الأول: مراجعة الأدبيات النظرية
14	تمهيد:
15	المبحث الأول: مدخل عام حول القيادة الاستراتيجية
15	المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية
20	المطلب الثاني: القائد الاستراتيجي
22	المطلب الثالث: ابعاد وممارسات القيادة الاستراتيجية
24	المبحث الثاني: التميز المؤسسي
24	المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي
26	المطلب الثاني: أساسيات التميز المؤسسي وخصائصه
28	المطلب الثالث: أبعاد التميز المؤسسي

29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة .....
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية .....
31	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي .....
32	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .....
34	خلاصة الفصل الأول: .....
35	الفصل الثاني:مراجعة الأدبيات التطبيقية .....
36	تمهيد: .....
37	المبحث الاول:منهجية الدراسة الميدانية .....
37	المطلب الاول:تقديم جامعة برج بوعريرج .....
40	المطلب الثاني: طريقة الدراسة الميدانية .....
41	المطلب الثالث: أدوات الدراسة الميدانية .....
44	المبحث الثاني:عرض وتحليل البيانات .....
44	المطلب الأول: تحليل جزء البيانات الشخصية .....
48	المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبيان .....
49	المطلب الثالث:التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة .....
56	المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها .....
56	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل ممارسات القيادة الإستراتيجية .....
60	المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي .....
64	المطلب الثالث: مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات وتحليلها .....
64	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة .....
68	خلاصة الفصل الثاني: .....

## فهرس المحتويات .....

---

70	..... خاتمة
70	..... أولاً: النتائج
71	..... ثانياً: التوصيات
71	..... ثالثاً: أفاق الدراسة
73	..... قائمة المراجع
76	..... الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	الفرق بين القائد الإستراتيجي والقائد الإداري	13
2	الفرق بين الميزة والتميز	17
3	كليات وأقسام جامعة برج بوعريريج	30 – 31
4	الإستبيانات الموزعة، المسترجعة، والقابلة للمعالجة	33
5	محاور الإستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور	35
6	درجات مقياس ليكرت الخماسي	36
7	تقسيم متوسطات العينات	36
8	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	37
9	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	38
10	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة	39
11	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	40
12	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	41
13	معامل ألفا كرونباخ	42
14	قياس إتجاه الأفراد نحو الثقافة التنظيمية	43
15	قياس إتجاه الأفراد نحو الرأس المال البشري	44
16	قياس إتجاه الأفراد نحو التصور الإستراتيجي	45
17	قياس إتجاه الأفراد نحو تقديم خدمة	46
18	قياس إتجاه الأفراد نحو القيادة	47
19	قياس إتجاه الأفراد نحو الموارد البشرية	48
20	إختبار التوزيع الطبيعي لبعث الثقافة التنظيمية	49
21	إختبار التوزيع الطبيعي لبعث الثقافة التنظيمية بعد تعديله	49
22	إختبار التوزيع الطبيعي لبعث الرأس المال البشري	50
23	إختبار التوزيع الطبيعي لبعث الرأس المال البشري بعد تعديله	51
24	إختبار التوزيع الطبيعي لبعث التصور الإستراتيجي	51

52	إختبار التوزيع الطبيعي لبعء التصور الإستراتيجي بعء تعديله	25
53	إختبار التوزيع الطبيعي لبعء تقديم خدمة	26
53	إختبار التوزيع الطبيعي لبعء تقديم خدمة بعء تعديله	27
54	إختبار التوزيع الطبيعي لبعء القيادة	28
55	إختبار التوزيع الطبيعي لبعء القيادة بعء تعديله	29
55	إختبار التوزيع الطبيعي لبعء الموارد البشرية	30
56	إختبار التوزيع الطبيعي لبعء الموارد البشرية بعء تعديله	31
57	مصفوفة الإرتباط بين متغيرات الدراسة	32
58	العلاقة بين بناء الثقافة التنظيمية الفاعلة والتميز المؤسسي	33
58	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لءور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي	34
59	العلاقة بين تطور الرأس البشري والتميز المؤسسي	35
59	نتائج الإنحدار البسيط لءور الرأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي	36
60	العلاقة بين تحديد التصور الإستراتيجي والتميز المؤسسي	37
60	تحليل الإنحدار البسيط لءور التصور الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي	38

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	ب
2	الهيكل التنظيمي لجامعة برج بوعريريج	32
3	دائرة نسبية لمتغير الجنس	37
4	مدرج تكراري لمتغير العمر	38
5	دائرة نسبية لمتغير الرتبة	39
6	دائرة نسبية لمتغير طبيعة العمل	40
7	مدرج تكراري لمتغير الخبرة المهنية	41
8	رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء الثقافة التنظيمية	49
9	رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء الثقافة التنظيمية بعد تعديله	50
10	رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء الرأس المال البشري	50
11	رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء الرأس المال البشري بعد تعديله	51
12	رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء التصور الإستراتيجي	52
13	رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء التصور الإستراتيجي بعد تعديله	52
14	رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء تقديم خدمة	53
15	رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء تقديم خدمة بعد تعديله	54
16	رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء القيادة	54
17	رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء القيادة بعد تعديله	55
18	رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء الموارد البشرية	56
19	رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء الموارد البشرية بعد تعديله	56

## قائمة الملاحق.....

### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
<b>72-69</b>	الإستبيان	<b>1</b>
<b>76-73</b>	برنامج SPSS	<b>2</b>

## مقدمة

## مقدمة

إن التغيرات الكبيرة في العالم، والتطور المتسارع في الاقتصاد مع ضغط العولمة، وقفزات التكنولوجيا كل ذلك إنعكس على بيئة الاعمال بشكل عام وعلى المؤسسات والأسواق بشكل خاص، فالمؤسسات وجدت نفسها أمام تحديات كبيرة في ظل منافسة شرسة وقوية، وهو ما دفع بإيجاد التفكير في تطوير سبل تحقيق أهم هدفين في المؤسسات ألا وهما الربحية والإستمرارية.

فأصبح على المؤسسات الإجتهد والبحث والقيام بدراسات وتوفير الشروط الملائمة لخلق التميز المؤسسي الذي يعكس رغبة وإرادة المؤسسة في الحصول على قيمة البعد السوقي لمنتجاتها بشكل يفوق منافسيها عن طريق إيجاد ميزة تنافسية متميزة.

وهذا ما دفع بدوره إلى الإهتمام بإستراتيجية فعالة تحتاج إلى مهارات وجهود جبارة ومتميزة هي الأخرى قادرة على رفع هذا النوع من التحدي، وليس هذا فقط بل وتحتاج إلى وقت للضم، فممارسات القيادة الإستراتيجية تعني القدرة على نشر وفهم الإستراتيجيات على مستوى جميع المستويات وكذا تحقيق الأداء الجيد والاهتمام بتقسيمه بشكل دقيق بالإضافة إلى أنها تسمح للمسيرين بالتطلع على وضعية المؤسسة ومراجعتها، كل هذا يمكنها من إعادة توجيهها إستراتيجيا نحو خلق تميز مؤسسي يحقق فارق بينها وبين منافسيها. إن الضبط الجيد لإستراتيجية تنسق وتكامل بين ما هو داخل المؤسسة من إمكانيات وموارد، وما هو خارج المؤسسة من فرص وتحديات.

كل هذا يقع على عاتق الإدارة العليا التي يجب عليها أن تكون قادرة على ضبط هذا النوع من الإستراتيجيات والتخطيط لها ووضعها قيد التنفيذ، والرقابة والتوجيه الجيد لمن سينفذونها من أجل ضمان الفهم والتطبيق الصحيح لها، كل هذا يأتي من بعد تبني الإدارة العليا لنمط تفكير معاصر، رؤية وتوجه حديث في فن التسيير ومن بين هاته الفنون نجد القيادة الإستراتيجية فهي قيادة تهتم بما هو جديد حول نشاط يكون في مرحلة النمو.

## 1. الإشكالية:

ومن هذا المنطلق سابق الذكر تتبلور فكرة البحث ونطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي؟.

## الأسئلة الفرعية

- ما مدى تأثير بناء ثقافة تنظيمية فاعلة في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 5%؟.
- ما مدى تأثير تطوير الرأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 5%؟.
- ما مدى تأثير تحديد التصور الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 5%؟.

## 2. الفرضية الرئيسية

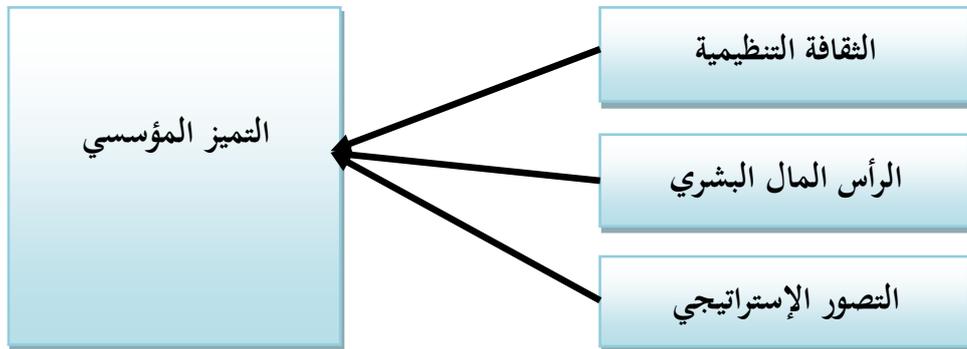
يوجد دور ايجابي لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

### الفرضيات الفرعية

- هناك تأثير إيجابي لبناء ثقافة تنظيمية فاعلة في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 5%.
- هناك تأثير إيجابي لتطوير الرأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 5%.
- هناك تأثير إيجابي لتحديد التصور الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 5%.

## 3. نموذج الدراسة

الشكل رقم 01: يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## 4. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

➤ القيادة الإستراتيجية: عملية خلق الاحساس بالغايات وتوجيه عملية الصياغة الاستراتيجية بما يؤمن تكاملها وموضوعية تطبيقها عن طريق التخيل، التفكير الاستراتيجي والتعامل مع الآخرين من اجل امكانية النمو المستقبلي للمؤسسة.

➤ ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بتحديد التصور الاستراتيجي: اي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الامد للهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم فإذا ما إستطاع

القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية.

➤ **ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بتطوير رأس المال البشري:** أي تطوير وتحفيز والتأثير في الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الإقتصادية للمؤسسة وإتساقا مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في المؤسسات اليوم كافة يمثلون موردا رأسماليا يحتاج إلى إستثمار لذلك ظهرت الحاجة لتطويره.

➤ **ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بالثقافة التنظيمية:** أي تطوير وخلق مزيج من القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المؤسسة وإستخدامها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ **التميز المؤسسي:** حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء التنفيذ للعمليات الإنتاجية والمالية وغيرها في المؤسسة.

➤ **التميز القيادي:** القدرة على حث الافراد لان تكون لديهم الرغبة وملتزمين في انجاز الأهداف التنظيمية.

➤ **التميز بتقديم خدمة:** جميع الانشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات العاملين.

## 5. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما تحتله القيادة الاستراتيجية من مكانة مهمة في المؤسسة ولما لها من أهمية في استمرارية حياة المؤسسة وتفوقها على منافسيها من خلال تميزها المؤسسي، بالإضافة إلى محاولة إبراز ضرورة تطبيق هذا الفكر الإداري الحديث من طرف المؤسسات الجزائرية برفع التحدي على مستوى المحلي والدولي.

## 6. أهداف الدراسة

- ✓ تحديد ممارسة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ إبراز جوانب التميز المؤسسي في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الجزائرية.
- ✓ قياس مدى مساهمة ممارسة القيادة الإستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي.

## 7. منهج الدراسة

للخروج بدراسة ملمة بكل جوانب الموضوع إعتدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري وبإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إستخدام دراسة حالة جامعة برج بوعرييج قمنا بإستخدام المنهج الإحصائي لتحليل الإستبيان الذي تم توزيعه في الجامعة.

## 8. حدود الدراسة

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023 / 2022
- **الحدود الموضوعية:** تمت الحدود الموضوعية للدراسة في ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في التصور الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية الفعالة، تطوير رأس المال البشري ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاده أيضا المتمثلة في القيادة، الموارد البشرية، تقديم الخدمة.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في المؤسسة الجامعية محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج.

## 9. هيكل الدراسة

في محاولة لتحليل ودراسة الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث خصصنا الفصل الأول لمراجعة الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاثة مطالب ماهية القيادة الإستراتيجية، القائد الإستراتيجي أبعاد وممارسات القيادة الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للتميز المؤسسي فتطرقنا فيه لماهية التميز المؤسسي، أساسيات التميز المؤسسي وخصائصه، وأخيرا أبعاد التميز المؤسسي، أما المبحث الثالث فقد كان دراسات سابقة في نفس موضوع دراستنا وذلك من خلال ثلاثة مطالب تمثلت في دراسات سابقة للقيادة الإستراتيجية، دراسات سابقة للتميز المؤسسي، وأخيرا الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للقيام بدراسة تطبيقية على المؤسسة الجامعية محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة الجامعية محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج من خلال نشأتها وتطورها، بينما تناولنا في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة من خلال منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة، أما في المبحث الثالث فقد قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج على أساس المعلومات المتحصل عليها والتطبيق الكمي للإستبيان.

## الفصل الأول: مراجعة الأدبيات النظرية

تمهيد:

إن البحث عن التميز بصفة قوية ودائمة يعد من أهم ما تبحث عنه الكثير من المؤسسات اليوم، وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تعرفها بيئة الأعمال، فالعولة وندرة الموارد والتطورات الحاصلة في مختلف الصناعات أدى إلى ظهور مستوى آخر من التميز المؤسسي، يتجاوز حدود الحاضر لتسود مستقبل المؤسسات الإستراتيجي، وذلك عن طريق البحث عن أدوات ووسائل ومؤشرات نجاح أخرى تضمن لها التفوق والبقاء، ومن هذه الأدوات ممارسات القادة الإستراتيجيين الذين يقع على عاتقهم الكثير مما تهدف إليه المؤسسات لتحقيقه، بالإضافة إلى ما تؤدي به ممارسات القادة الإستراتيجيين داخل المؤسسة من تغيير بعض الجوانب في النمط الإداري، ثقافتها التنظيمية، مستوى العاملين وحافزيتهم.

وستتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث، المبحث الأول يكون للإحاطة بالجانب النظري لممارسات القيادة الإستراتيجية، والمبحث الثاني بالتميز المؤسسي، أما المبحث الثالث فهو يتمثل في دراسات سابقة تناولت نفس موضوع دراستنا.

### المبحث الاول: مدخل عام حول القيادة الاستراتيجية

لغرض الامام بالقيادة الاستراتيجية لابد من ان نستعرض شيء من التفصيل مفهومها وأهميتها مع الاشارة إلى القيادة الادارية وخصائصها.

#### المطلب الاول: ماهية القيادة الاستراتيجية

نرى انه من الضروري قبل ان نغوص في القيادة الاستراتيجية ان نعطي نظرة عن القيادة الادارية.

#### أولاً: مفهوم القيادة الادارية

##### 1- تعريف القيادة :

تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من اجل تحقيق الأهداف المشتركة وهذا يعني ان القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على انجاز المهام الموكلة اليهم.<sup>1</sup>

##### 2- تعريف القيادة الادارية:

تعرف القيادة الادارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الادارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.<sup>2</sup>

##### 3- خصائص القيادة الادارية :

تتميز القيادة الادارية بخصائص كثيرة نذكر منها<sup>3</sup> :

أ) التفاعل الاجتماعي: ويكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم والشعور بهم وبمشكلاتهم.

ب) اليقظة والشجاعة: وتكون من خلال الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة اي طارئ وإدارة المنظمة بثقة ونشاط وجرأة لتحقيق الهدف.

<sup>1</sup> . اسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 16.

<sup>2</sup> . بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 18.

<sup>3</sup> . محمد عمر الزعبي/ محمد تركي بطاينة، القيادة الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2014، ص 15.

(ج) الحماس والمبادأة: ويكون من خلال ابتكار طرق مختلفة لحل المشاكل والطموح في تحسين الادارة وأداء العاملين.

(د) قوة الشخصية: ويكون من خلال التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق والمظهر مما يعطيه القوة في التأثير على التابعين وحفزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف.

(ح) الثقافة: وتكون من خلال القيم والأفكار والمعتقدات التي يحملها القائد وتتماشى مع أهداف وثقافة المؤسسة.

### 4- تعريف القائد الاداري:

هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات اعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب<sup>1</sup>.

ثانيا: مفهوم القيادة الاستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية لابد ان نفصل في مفهوم القيادة، والإستراتيجية على حد سواء وبما أننا سبق وان قدمنا تعريف القيادة، نأتي مباشرة لتعريف الاستراتيجية.

### 1- تعريف الاستراتيجية:

يرى [Porter] إن الاستراتيجية تركيبة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول اليها وكذلك الوسائل التي توصلها إلى تحقيق هذه الأهداف.<sup>2</sup>

### 2- تعريف القيادة الاستراتيجية:

هنالك عدة تعاريف نذكر من بينها :

✓ عرفها بورنر "Burns" بأنها عبارة عن تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى اعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، المرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> اسامة خيرى، المرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>3</sup> صالح بن سعد المريخ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة

الأولى الرياض 2012، ص 15

- ✓ عرفها كل من "Michael Hitt" و "Duane Ireland" القيادة الاستراتيجية انها القائد القادر على التوقع الرؤية المحافظة على مرونة التفكير استراتيجيا والعمل بمشاركة الاخرين على تطبيق التغييرات
- ✓ التي تساعد على خلق مستقبل جيد للمؤسسة.<sup>1</sup>
- ✓ ويعرفها " الهواري " بأنها القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من اجل الانجاز والتنمية الذاتية ما يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجتمعات والمنظمات.<sup>2</sup>
- ✓ القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة.<sup>3</sup>

ومن التعاريف التي سبق ذكرها نستخلص التعريف التالي :

القيادة الاستراتيجية هي التفاعل بين القادة والمؤوسين من اجل رفع مستوى التحفيز وتجاوز المصالح الشخصية من خلال وضوح الرؤية المستقبلية والكفاءة والفعالية، لأجل تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد.

### 3- اهمية القيادة الاستراتيجية

تلعب القيادة الاستراتيجية دورا فعالا في المؤسسة، وذلك راجع لأهميتها البالغة وذلك من خلال<sup>4</sup>:

- ✓ القيادة الاستراتيجية مصدر الابتكارات، وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية وما تملكه من رؤى مستقبلية، فكلما زادت القدرة الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالمنظمة زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على كل الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة.

<sup>1</sup> Terry Thomas and others , **strategic leadership of ethical behaviour in business** , Academy of Management Executive, vol18,N2,2004,p57

<sup>2</sup> صالح بن سعد المربع، المرجع نفسه، ص 23

<sup>3</sup> صالح بن سعد المربع، المرجع نفسه، ص 24

<sup>4</sup> صالح بن سعد المربع، المرجع سبق ذكره، ص 25

- ✓ للقيادة الاستراتيجية هيكله متكامل من خلال الادوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمنظمة ككل.
- ✓ تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الادارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير ابداعي.
- ✓ تكمن اهمية القيادة الاستراتيجية في دورها التوفيقى بين حاجات الاطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الاطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة.
- ✓ للقيادة الاستراتيجية اهمية خاصة في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب العوامل والمتغيرات الاخرى.

### ثالثا: انواع القيادة الاستراتيجية

يعتمد القادة الاستراتيجيون على مجموعة من القيادات من اجل تنفيذها وتحمل مسؤولياتهم، والتي تختلف من قائد إلى اخر ومن مؤسسة إلى أخرى ومن هذه القيادات نجد، القيادة التحويلية، القيادة المشاركة، القيادة التنفيذية وسنحاول تحديد مفهوم كل قيادة من هذه القيادات.

#### 1- القيادة الاستراتيجية التحويلية

✓ القيادة حسب هذه المقاربة ليست مسار وليست سلوك وليست بموقف ايضا وإنما عبارة عن تحول ينشأ في الفرد والذي يساعده على التحديد، وإيجاد مصدر طاقة حديث ودائم من اجل الوصول إلى افضل ما لديه<sup>1</sup>.

✓ تعرف القيادة التحويلية بيألائك القادة الذين يلهمون المرؤوسين ان يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المؤسسة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيههم ويهتمون بالقضايا والأوامر المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين، ويغيرون ادراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمر

<sup>1</sup> Sid Ahmed Barouane, **le management des ressources humaines**, etudes des concepts approches et outils developpes par les entreprises americaines iffice des publications universitaires, Alger,2010,p 211

والمشكلات نظرة جديدة، وقادرون على الهام واستشارة الافراد وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة<sup>1</sup>.

### 2- القيادة الاستراتيجية التبادلية :

- ✓ القيادة التبادلية تشير إلى شكل من التبادلات التي توضح نوع العلاقات التي يربطها القائد مع عامله، علاقات تأخذ شكل تفاوضات اذا صح التعبير، فعن طريق لعبة المكافآت والعقاب القائد يوجه عامله نحو التصرفات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.
- ✓ في حين عرفها "ميلر" بأنها نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين العاملين والمدير مبنية على التبادل على مصدر قيم، وهي قصيرة المدى ومؤقتة وعارضة ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمن<sup>3</sup>.
- ✓ هي عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل الخدمات والوظائف اي انها تمثل علاقة تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا مالا تستمر طويلا<sup>4</sup>.

### 3- القيادة الاستراتيجية الرؤيوية:

- ✓ يعتبر البعض القيادة الرؤيوية كقدرة محددة في القائد فيعرفها على انها :
- القدرة على خلق رؤيا واقعية قابلة للإنجاز والتي تمكن المؤسسة من ان تحسن وضعها القائم.
- القدرة على خلق رؤيا واقعية وجذابة ومقبولة لمستقبل المؤسسة.
- ✓ اما القيادة الرؤيوية كعملية فعرفت على انها :
- العملية التي يمكن للقائد من خلالها ان يصيغ الرؤية ويوصلها للعاملين الذين يشتركون معه حولها، ويصبحون مرتبطين بها عاطفيا ويستعملونها لتوجيه عملياتهم اليومية التي تسهم في تحقيق الرؤية

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن 2006، ص 233

<sup>2</sup> Bernard Turgeon, **Dominique lanaeute , le management Dimention pratique**, 2etition, Chenbiere éducation canada,2006 ,p 163

<sup>3</sup> عبد العزيز مجعد المطيري، اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الكويت ص 30-31

<sup>4</sup> الهلالي الشريبي الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد21، القاهرة، 2001، ص 3

- عملية تنظيمية واجتماعية وحضرية بخطوات متميزة كتصوير للحالة المستقبلية المرغوبة، وأسلوب التبليغ للتابعين وعملية تنفيذ الرؤية.

### المطلب الثاني: القائد الاستراتيجي

في هذا المطلب نخص بالذكر الفئة التي تمارس القيادة الاستراتيجية في المؤسسة، والذين يتميزون بمجموعة من الخصائص ولهم مسؤوليات محولين اعطاء نظرة واضحة عنهم.

### أولاً: تعريف القائد الاستراتيجي

✓ عرفه "Christiane Bergerin" بان القائد الاستراتيجي هو شخص له المقدرة على تجميع مختلف اجزاء المؤسسة والدفع بها إلى التعاون من اجل بناء وحدة منظمة، له القدرة على كسر الحواجز داخل المؤسسة التي تتعدد خاصة في المؤسسات الكبرى<sup>1</sup>.

✓ القائد الاستراتيجي هو القادر بحزم وباستمرار وبمرونة على مواجهة التحديات والنكسات وأيضا قادر على الاستجابة الاستراتيجية لتحولات البيئة<sup>2</sup>.

### ثانياً: خصائص القائد الاستراتيجي

يتميز القائد الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>3</sup>:

- ✓ **الولاء:** يظهر القادة الاقوياء والفاعلون ولائهم لرؤيتهم من خلال كلماتهم وأفعالهم.
- ✓ **ابقائهم على اطلاع دائم:** يبقي القادة الاكفاء والفاعلون انفسهم على اطلاع دائم بما يحدث داخل مؤسستهم لديهم مصادر معلومات رسمية وغير رسمية مختلفة في المؤسسة.
- ✓ **الاستخدام الحكيم للقوة:** يستخدم القادة الاستراتيجيون قوتهم بحكمة، يجب ان يلعبوا لعبة القوة بمهارة ومحاولة تطوير الموافقة على افكارهم بدلا من فرض افكارهم على الاخرين.

<sup>1</sup> صالح بن سعد المريعي، المرجع سبق ذكره، ص 26

<sup>2</sup> Paul, JH Stoen maker and others, **Managing yourself, Strategic leadership**, The essential Skills, Harvard review, 2013, p2

<sup>3</sup> محمد بالخير/أشواق بن قدور، دور القيادة الإستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية بجامعة تلمسان، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 03، العدد 03، 2021، ص 26

## الفصل الأول .....مراجعة الأدبيات النظرية

- ✓ امتلاك منظور أوسع: القادة الاستراتيجيون ليس لديهم مهارات في تخصصهم الضيق ولكن لديهم القليل من المعرفة حول الكثير من الأشياء.
- ✓ الدافع: يجب ان يكون لدى القادة الاستراتيجيون حماس للعمل الذي يتجاوز المال والسلطة كما يجب ان يكون لديهم ميل لتحقيق الأهداف بطاقة وتصميم.
- ✓ التعاطف: يجب على القادة الاستراتيجيون فهم آراء ومشاعر مرؤوسيههم واتخاذ القرار بعد النظر فيها.
- ✓ ضبط النفس: يجب ان يتمتع القادة الاستراتيجيون بالقدرة على التحكم في المزاجات والرغبات المنفرة والمزعجة اي يجب ان يفكروا قبل ان التصرف.
- ✓ الوعي الذاتي: يجب ان يتمتع القادة الاستراتيجيون بالقدرة على فهم مزاجهم وعواطفهم بالإضافة إلى تأثيرهم على الآخرين.
- ✓ الثبات: ينقل القادة الاستراتيجيون رؤيتهم باستمرار حتى تصبح مكونا من مكونات الثقافة التنظيمية.

ثالثا: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد الاداري

الجدول رقم 1: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد الاداري

القائد الاداري	القائد الاستراتيجي
يسعى لتحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استنادا إلى المواءمة بين الفرص والمواد	يسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة التكامل
اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الاحداث الانية فقط استنادا إلى ما يملكه من مهارة تقليدية	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي للمواجهة الانية والمستقبلية
اتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفا بعيدا عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات	اتباع البديهة والحدس في اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة خصوصا في ظل الازمات بالاستناد إلى الخبرات التي يحملها
يميل إلى التغيير الجزئي والتحسين المستمر	يميل إلى التغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة

المصدر: صالح بن سعد المريع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الطبعة الأولى، الرياض، 2012، ص 42-43.

### المطلب الثالث: ابعاد وممارسات القيادة الاستراتيجية

#### أولاً: ابعاد القيادة الاستراتيجية

تباين وجهات نظر الباحثين حول تحديد مسمى وعدد ابعاد القيادة الاستراتيجية ولازال موضع نقاش وجدل بينهم وترجم في عدة اشكال ويرجع ذلك إلى وجود خلط ما بين هذه الابعاد فهنالك من ينظر اليها على انها ابعاد أو ممارسات أو اعمال أو مهام أو ادوار أو مسؤوليات أو مكونات، والأبعاد الأكثر اتفقا عليها من قبل أكثر الباحثين هي: <sup>1</sup>

**1- تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة:** اجدى مهام الادارة الاستراتيجية في إيجاد ووضع تصورات استراتيجية للمنظمة باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الادارة في تقدير وصنع القرارات الاستراتيجية والتصور الاستراتيجي يهيم تصوراً عن توجه وغرض كامن في الاستراتيجيات والأنشطة الاستراتيجية للمنظمة، وظهرت الحاجة إلى التصورات الاستراتيجية باعتبارها معطيات ومتطلبات تغذي العقل الاستراتيجي وتتفاعل مع حالة تنوع المواقف الاستراتيجية التي تواجه ذلك العقل.

**2- بناء ثقافة تنظيمية فاعلة:** تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية اذ يصورها بعض الباحثون على انها مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية التي تمثل حلولاً لمشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، فيما أشار آخرون إلى ان الثقافة التنظيمية هي التركيز على ابعادها الجوهرية والسلوكية معا بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي، وتعد الثقافة التنظيمية هوية المنظمة التي تدعم الركائز الأساسية للمنظمة وتشكل هذه الثقافة من خلال ثقافة القادة والمديرين من حيث توجهاتهم نحو اساليب العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

**3- تطوير راس المال البشري وتفعيله:** يشير راس المال البشري إلى الافراد الذين يمتلكون القابليات والقدرات والمهارات والمعارف المميزة، وعلى القائد الاستراتيجي تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم، وكما يعرف على انه مجموعة من الافكار والمهارات والمعارف الابداعية الفريدة التي يمتلكها الافراد، ومن ثم تساهم في تطوير اداء المنظمة وتحقيق القيمة الإستراتيجية ويعد راس المال البشري اهم مورد من موارد منظمات

<sup>1</sup> ميهفان شريف يوسف وافين محمد صالح أحمد، دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية دراسة ميدانية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد 4، 2017، ص 1244

الاعمال المعاصرة وشكل من اشكال راس المال المنظمي التي تساهم في تحقيق المزايا التنافسية، وبالتالي فإنها تعد الثروة الحقيقية للمنظمات وأساس عملية التنافس باعتباره اساس الابداع والابتكار.

ثانيا: ممارسات القيادة الاستراتيجية

لقد تعددت البحوث والدراسات في مجال ممارسات مكونات أو أفعال القيادة الاستراتيجية والتي نتجت عنها عدة نماذج للعديد من الباحثين ونتطرق للمهمة منها :

1- نموذج هاندس كومب ونورمان: طرح هذا النموذج من قبل handscombe and norman عام 1989 في مؤلفيهما الموسوم القيادة الاستراتيجية ويقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الاستراتيجي وهي :

- ✓ تنمية وخلق الإحساس داخل المؤسسة بالقصد الاستراتيجي
- ✓ إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الاستراتيجية
- ✓ الحرص على توافر اعلى مستويات التنافس الاستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة
- ✓ إقامة تحالفات استراتيجية مع الزبائن

2- نموذج تومسون: ظهر هذا النموذج عام 1997 من خلال إسهم Thomson في مؤلفه الموسوم الإدارة الاستراتيجية، الإدراك والتغيير ويقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الاستراتيجيون وهي :

- ✓ الرؤية الاستراتيجية
- ✓ الاستشراف العملي للأمور والمشكلات
- ✓ التركيب والسياسات
- ✓ شبكة الاتصالات
- ✓ الحكم
- ✓ الإدارة الثقافية
- ✓ ادارة التغيير

3- نموذج هيت وزملائه: طرح هذا النموذج من قبل الكاتب Hitt and al وتحديدًا في المؤلف الموسوم الإدارة الاستراتيجية التنافسية والعمولة وتتلخص أهمية هذا النموذج في تحديد ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وهي<sup>1</sup>:

- ✓ تحديد التوجه الاستراتيجي
- ✓ الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المؤسسة
- ✓ إدامة الثقافة التنظيمية الفاعلة
- ✓ التأكيد على الممارسات الأخلاقية
- ✓ تأسيس نظم رقابة تنظيمية متوازنة

### المبحث الثاني: التميز المؤسسي

تحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغايتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة مجالات عملها فالتميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية لإدارة المؤسسات المعاصرة من جهة يرمز للسمة الأساسية التي يجب إن تتصف بها من جهة أخرى.

### المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي

في ظل التغيرات الحاصلة أصبح التميز المؤسسي من الأساسيات للبقاء في السوق، إذ يجب على المؤسسات إن تبرز تميزًا وسيادة وعندما تحقق ذلك ستعزز فرص بقائها نشطة في عالم الأعمال.

### أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

#### 1- تعريف التميز

✓ التميز في اللغة العربية التفريق أو الاختلاف بين شيء أو حالتين ويعني أيضاً الاختلاف عن الغير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيثار عبد الهادي الفيحان/ احسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والخمسون، 2006، ص 5-6

<sup>2</sup> نجوى وفائي سليم، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 6، أكتوبر، ص 16

## الفصل الأول .....مراجعة الأدبيات النظرية

ينظر إلى صفة التميز باعتبارها مهارة جيدة أو سمة إيجابية تتجاوز المعايير العادية وظيفيا وإجرائيا، حسب تعريفات خبراء التنمية البشرية وعلماء النفس ومختصي الدراسات الاجتماعية وتنطبق صفة التميز على أداء وشخصية الفرد، كما ينطبق على أداء فريق العمل أو الجماعة إضافة على انطباقه على الجانب التنظيمي.

### 2- الفرق بين الميزة والتميز

الجدول رقم 02: يمثل الفرق بين الميزة والتميز

التميز	الميزة
- هو القيام بتحديد تصنيف لشيء ما والتميز يستخدم لضمان التوافق في الإدارة وتقديم التقارير.	- نظرية تجارية تقول إن البلد يكتسب ميزة انتاج سلع من خلال حصوله على التكنولوجيا لا من خلال الموارد

المصدر: أعداد الطالبتين.

### 3- تعريف التميز المؤسسي:

- ✓ عرف التميز المؤسسي بأنه العملية التي تعكس رغبة وإرادة الإدارة في الحصول على قيمة البعد السوقي لمنتجاتها بشكل يفوق منافسيها عن طريق إيجاد ميزة تنافسية متميزة.<sup>1</sup>
- ✓ هو الاستخدام المنطومي لمبادئ إدارة الجودة المتكاملة في المؤسسة ووظائفها الممكنة عن طريق الإدارة المرنة والفكر المرن.<sup>2</sup>
- ✓ يعرف التميز المؤسسي بأنه جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات والجودة الشاملة، والعاملين من ذوي القدرة على الأبداع.<sup>3</sup>

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص التعريف التالي :

<sup>1</sup> عبد الله ابراهيم ابكر عبد الله/ محمد حسن الطيب عدلان، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد3، العدد7، يوليو 2022، ص 16

<sup>2</sup> فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، 2014، ص 27

<sup>3</sup> نجوى وفائي سليم، مرجع سبق ذكره، ص 27

التميز المؤسسي هو معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة من اجل وضع التخطيط الاستراتيجي المناسب الذي يؤدي بدوره إلى التفوق على المنافسين وتحقيق مستويات عالية في الأداء ويكون ذلك من خلال العنصر البشري الكفؤ ذو المهارات.

### ثانيا: أهمية التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي أهمية كبيرة في المؤسسة من خلال خلق فارق كبير في تحقيق الريادة والتفوق وذلك من خلال انه <sup>1</sup>:

- ✓ اضحى الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فهو يعني التفرد والتفوق عن المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه.
- ✓ يعتبر التميز المؤسسي القوة التي تميز الأنشطة عن بعضها ويبعدها عن بعضها في وحدات تنظيمية مختلفة ومتميزة.
- ✓ إن أهمية التميز المؤسسي تنتج من إمكانية المؤسسات بلورة القوى الدائمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة.

### المطلب الثاني: أساسيات التميز المؤسسي وخصائصه

#### أولاً: أساسيات التميز المؤسسي:

فيما يأتي نذكر أساسيات التميز المؤسسي وهي كالتالي:

- ✓ بناء نظام للعمل: خلق نموذج معين للعمل وذلك بوضع نظام قابل للتكرار بطرق مختلفة مما يساعد على خلق بيئة تحافظ على عملائها.
- ✓ أدوات النجاح: تتبع ثقافة التميز نموذج متكامل ومتوازن لقياس النجاح، وذلك وفقا لنظرية (كابلان ونورتون) والتي تأخذ بعين الاعتبار السجلات المالية وخبرات العملاء والقدرة التشغيلية كأدوات لقياس مدى نجاح التميز المؤسسي.

<sup>1</sup> عبد الله ابراهيم ابكر عبد الله/ محمد حسن الطيب عدلان، المرجع سبق ذكره، ص 17

- ✓ **استمرارية التطور:** وذلك ببناء نظام يحفظ تقدم المؤسسة وتميزها بين المنافسين في سوق العمل من خلال تقديم خدمات ذات جودة اعلى وأفضل.
- ✓ **الحفاظ على الزخم:** من اهم عوامل التميز والنجاح المستدام هو الحرص على الحفاظ على الزخم والحماس الإيجابي، وذلك بتشجيع فريق العمل وخلق بيئة تعزز قدرتهم على الابتكار والنمو مما يساعد في تحقيق مكاسب ونتائج افضل على المدى الطويل.
- ✓ **المرونة في مواجهة التغيرات والتحديات:** تعمل الشركات التي تسعى للتميز على تدريب العاملين على مهارة المرونة في التعامل مع أي تغيير قد يطرأ على خطة العمل، مما يساعدهم في الحفاظ على تركيزهم والعمل على تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.
- ✓ **التعاون بين أفراد فريق العمل:** يعد التعاون بين الموظفين في العمل من الأساسيات الرئيسية لثقافة التميز التي تحرص عليها العديد من المؤسسات، حيث تسعى إلى تشجيع طاقم العمل على التعاون ومشاركة المعلومات والخبرات العلمية من خلال تقديم المكافآت بغض النظر عن المنصب والدرجة الوظيفية وبالتالي لا يجد الموظف سببا لاحتكار معرفته وخبراته.
- ✓ **غرس عقلية رائدة:** تسعى المؤسسات المتميزة إلى تعظيم الأرقام القياسية وتحقيق نتائج فوق التوقعات فلا تقبل بتحقيق مستويات متوسطة، لذلك تعمل على خلق حالة من التوتر الإيجابي بين الموظفين، مما يساعد على تمكنهم من اكتشاف الأهداف المشتركة.
- ✓ **وضع سقف عالي للتوقعات:** تقدم المؤسسات في هذا الاطار المكافآت والتدريب اللازم للموظفين، مما يشجعهم على تحسين أدائهم، فلا مكان لأصحاب الأداء المتوسط في المؤسسات التي تسعى للتميز.
- ✓ **فهم رؤية وأهداف المؤسسة:** لتحقيق التميز يجب إن يدرك كل فرد في المؤسسة سبب وجودها ورؤيتها التي تتطلع إلى تحقيقها، ومعرفة دور كل منهم ومسئوليتهم في سبل تحقيق هذه الرؤية.

### ثانيا: خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> اسماء سالم النسور، اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط، ماي 2010، ص 33-34

- ✓ قبول الأعمال الصعبة: إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد اهم مصادر التميز المؤسسي حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات.
- ✓ توفر القيادة الكفؤة: إذ إن القيادة تعتبر كقدوة لها دور في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.
- ✓ تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات إذ إن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للالتزام ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة ويميزها.
- ✓ برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.
- ✓ الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنيؤ الخاص بها، من خلال اختيار افضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنيؤ في التأثير على تميز المؤسسة.
- ✓ الخبرات البعيدة عن العمل: إن المؤسسات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نقاط العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

### المطلب الثالث: أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو التالي:

1. القيادة: القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الأبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة.<sup>1</sup>
2. الموارد البشرية: تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظرا للتغير السريع والمتحدد في بيئة العمل، فانه يتوجب على الإدارات العليا إن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية، فالتميز

<sup>1</sup> Borghini, E, C, Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, The journal of creative Behavior, vol, 31, no, 1, p226

المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال أشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.<sup>1</sup>

**3. تقديم الخدمة:** إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل إدارة التميز اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشر على إن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى انتاج هذه الخدمة وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك إن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية

نستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات المحلية والأجنبية التي تناولت متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية بغية الاستفادة مما توصلت اليهم والاستعانة بها في الدراسة الحالية.

#### أولاً: الدراسات المحلية

**1- دراسة (سامي حنينة رجيمة) بعنوان: دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل \_دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين سنة 2012.**

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بالإضافة إلى الوقوف على طبيعة مهارات القيادة الاستراتيجية، توضيح ماهية مفهوم التهيؤ لضغوط العمل، أثراء الاطار النظري بالتفاعلات التي توضح العلاقة بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل، التعرف على اختلاف دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ

<sup>1</sup> اسماء سالم النصور، المرجع سبق ذكره، ص 35

<sup>2</sup> وسام بنت مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج مقدم لاستكمال مطالب الحصول على درجة ماجستير الاداب في الادارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص 311

للعمل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.

**2- دراسة(عليان حسين باديس) بعنوان: دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية -مدبغة المجلية -جيجل .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية مدبغة المحلية جيجل ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليلها إحصائيا وقام بأخذ عينة الدراسة المتمثلة في عمال المدبغة الذين كان عددهم حسب إحصائيات سنة 2013 (200 عمال) وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية spss وبعد إجراء عملية تحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصل الباحث إلى إن الممارسات المتعلقة براس المال البشري والممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والممارسات المتعلقة بالتصور الاستراتيجي دور كبير ومهم في تحسين الميزة التنافسية مما يؤكد إن ممارسات القيادة الاستراتيجية دور هام وفعال في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة مدبغة المحلية ثانيا: الدراسات الأجنبية

**1- دراسة(إسماعيل وأخرون) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة التعليم**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تعاون المعلم كوسيط للقيادة الاستراتيجية على جودة التدريس، حيث أجريت الدراسة سنة 2018 باليزيا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على أداة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة كانتان والبالغ عددهم 300 معلم ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة مسحية، وفي الأخير توصلت نتائج الدراسة إلى إن المعلم هو جزء من القيادة الاستراتيجية وجودة التدريس ومن اجل خلق تعاون بين المعلمين لتحسين جودة التعليم لابد من وضع برنامج أكثر فعالية وستزداد جودة التدريس مقارنة مع القيادة الاستراتيجية الناجحة.

**2- دراسة(جلاب ) بعنوان: التوافق بين استراتيجيات التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية واثره في خدمة الزبون لسنة 2004.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمات المبحوث استجابة منها لحالة عدم التأكد السيئ وبيان توافقها مع ممارسات القيادة الاستراتيجية حيث تمثلت عينة الدراسة في

المصارف الأهلية العراقية وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن مفهوم القيادة الاستراتيجية يعتبر من المفاهيم الحديثة التي يجب التعمق فيها لفهمها جيدا، والتميز بينها وبين القيادة الإدارية.

### المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي

كما تطرقنا إلى مجموعة من الدراسات المحلية والأجنبية التي تناولت متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية نأتي الآن إلى التطرق إلى الدراسات المحلية والأجنبية التي تناولت متغير التميز المؤسسي، وذلك بغية الاستفادة مما توصلت اليه والاستعانة بها في الدراسة الحالية.

### أولا: الدراسات المحلية

1- دراسة (غانم هاجر) بعنوان: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق أداء متميز للعاملين في المؤسسة الخدمية -دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات خدمية عمومية بالمسيلة .

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية بالمسيلة وقد تحددت الدراسة بمتغير مستغل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (229 مفردة) ، وتم استخدام الرزمة الإحصائية spss لتحليل بيانات الاستبانة اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، إذ وجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية.

2- دراسة (بعزيز امنه) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على التميز المؤسسي -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الوطنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة السواغان الخدمية وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة حيث تم تصميم 50 استبانة وزعت بطريقة عشوائية على عمال مؤسسة سونلغاز وتم استخدام الرزمة الإحصائية spss لتحليل بيانات الاستبانة، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (أسماء نسور ) بعنوان: اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقامت الباحثة بتصميم 50 استبانة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطا، وجود تأثير ذي دلالة معنوية اختصاص المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية.

2- دراسة (Collins ،Clark) بعنوان: **stratégie humant ressource practices top management team social network and fin performance in .création organisationnel compétitive avantage**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وبشكل خاص هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس الشبكات، تكونت عينة الدراسة من 72 شركة ذات تكنولوجيا عالية وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

في هذا المطلب سنحاول إجراء مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

أولا: المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية

1.الدراسات السابقة المحلية التي تناولت متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية.

من خلال الدراسات السابقة المحلية التي تناولت متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تطرقنا إليها لمسنا فيها أوجه تشابه مع دراستنا الحالية والمتمثلة في إبراز دور القيادة الاستراتيجية من خلال التطرق إلى مفهومها وأهميتها وأبعادها، كما وجدنا أوجه اختلاف تمثلت في أن الدراسات السابقة دراستها الميدانية كانت على مؤسسات إنتاجية بينما دراستنا الحالية كانت في مؤسسة خدمية، غير أننا استفدنا من الدراسات السابقة المحلية من كيفية استخدام الأدوات الإحصائية في تحليل نتائج دراستنا الميدانية.

### 2.الدراسات السابقة المحلية التي تناولت متغير التميز المؤسسي.

من خلال الدراسات السابقة المحلية التي تناولت متغير التميز المؤسسي الذي تطرقنا اليه في دراستنا هذه لها أوجه تشابه تمثلت في تعريف وشرح لمفهوم التميز المؤسسي، وذكر أهميته وخصائصه وتطبيق الدراسة على مؤسسة خدمية كما دراستنا، وكذلك استخدام نفس أدوات الدراسة لجمع البيانات، بينما تمثلت أوجه الاختلاف في الربط بين ماغير الدراسة، غير أننا استفدنا من الدراسة في كيفية استخدام الأدوات الإحصائية وتحليل النتائج.

### ثانيا: المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

#### 1- الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية.

من خلال الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت متغير القيادة الاستراتيجية التي تطرقنا إليها في دراستنا التي ودنا فيها أوجه تشابه مع دراستنا الحالية والمتمثلة في نفس المفاهيم أهمها مفهوم وتعريف القيادة الاستراتيجية، أهميتها، وأبعادها، كما وجدنا دراسة حالة في مؤسسة خدمية مثل مؤسستنا، بينما أوجه الاختلاف تمثلت في عينة الدراسة والمجتمع المدروس، غير أننا استفدنا من هذه الدراسات الأجنبية كيفية استخدام الأدوات الإحصائية وكذلك كيفية تحليل النتائج.

#### 2- الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت متغيرة التميز المؤسسي.

من خلال الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت متغير التميز المؤسسي لمسنا فيها أوجه تشابه واختلاف، حيث تمثلت أوجه التشابه في المضمون من خلال التطرق إلى مفهوم التميز المؤسسي، كما أن دراستها الميدانية أجريت في مؤسسة خدمية مثل دراستنا، بينما أوجه الاختلاف كانت في المتغير الأول، كما أننا استفدنا من هذه الدراسات كيفية استخدام الأدوات الإحصائية واستخلاص النتائج.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق ومن جملة ما تم عرضه في الفصل الأول نلخص أن هناك أنواع وأبعاد لممارسات القيادة الاستراتيجية التي تضمنت في مفهومها بأنها التفاعل بين القادة والمرؤوسين من أجل رفع مستوى التحفيز وتجاوز المصالح الشخصية، لتؤكد بذلك أهميتها من خلال القادة الاستراتيجيون الذين يمارسونها في المؤسسة.

كل ذلك يجعل منها محل اهتمام للتطبيق والممارسة داخل المؤسسات لتحقيق التفوق والتميز المؤسسي هذا الأخير الذي تم التطرق إليه في دراستنا كمتغير تابع الذي يعني معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة، والفرص والتهديدات المحيطة بها من أجل وضع التخطيط الاستراتيجي المناسب لها، وذلك من خلال خصائصه وأساسياته وأهميته البالغة ولما له من أبعاد تحققه.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تمهيد:

إن عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها لا تتم بشكل فوضوي أو عشوائي، وإنما تتم بطريقة منهجية تحكمها مجموعة من المعايير والأسس، التي ينبغي على الباحث التقيد بها لجعل دراسته متميزة بالمواصفات العلمية، وبالتحديد الدقيق للمجال المناسب لجمع البيانات، وكذا المنهج المتبع والأدوات المنهجية المتبعة.

في هذا الفصل سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة برج بوعرييج، متبعين في ذلك منهجية الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى استعراض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

### المبحث الاول:منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنحاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة "جامعة برج بوعرييج" التي تعد الجامعة الوحيدة الموجودة في الولاية، وذلك بعرض نشأتها وتعريفها وكذا إحصاء عدد الكليات والتخصصات التي تحتويها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي كل هذا يندرج تحت المطلب الأول في تقديم جامعة برج بوعرييج، أما المطلب الثاني والثالث فقد خصصناهما لإبراز منهجية الدراسة بمختلف جوانبها، بعرض الأسلوب المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع وتحليل البيانات، صدق وثبات الاستبيان.

### المطلب الاول:تقديم جامعة برج بوعرييج

#### أولاً: النشأة والتعريف

أنشئت أول نواة لجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج في شهر سبتمبر 2000 حيث كانت في بداية الأمر عبارة عن ملحق جامعي تابع لجامعة فرحات عباس سطيف، وكانت الانطلاقة بشعبي الإلكتروني والإعلام الألي، حيث بلغ عدد المسجلين في تلك الفترة 383 طالب.

وعمقتى المرسوم التنفيذي رقم 01-275 المؤرخ في 18/09/2001 تم ترقيتها إلى مركز جامعي، وفي تلك السنة عرف المركز انطلاخته الحقيقية حيث شهد تطورات هامة وسريعة في هياكله القاعدية والبيداغوجية، وفي يوم الأربعاء 14 ديسمبر 2011 وبمناسبة افتتاحية السنة الجامعية 2011/2012 أعلن فخامة رئيس الجمهورية عن ترقية المركز إلى جامعة، تقدر المساحة المخصصة للجامعة ب 100 هكتار، هذه الأخيرة تشهد حركة توسع شاملة منذ تأسيسها في أواخر سنة 2001 إلى غاية يومنا هذا، وقد عرف كذلك الجانب البيداغوجي تطور مستمر ما جعل المركز الجامعي يترقى إلى مصف جامعة.

#### ثانيا: كليات وأقسام جامعة برج بوعرييج

جدول رقم03:جدول يمثل كليات وأقسام جامعة برج بوعرييج

القسم	الكلية
إعلام ألي	كلية الإعلام الألي والرياضيات
رياضيات	
بحث عملياتي	

## الفصل الثاني .....مراجعة الأدبيات التطبيقية

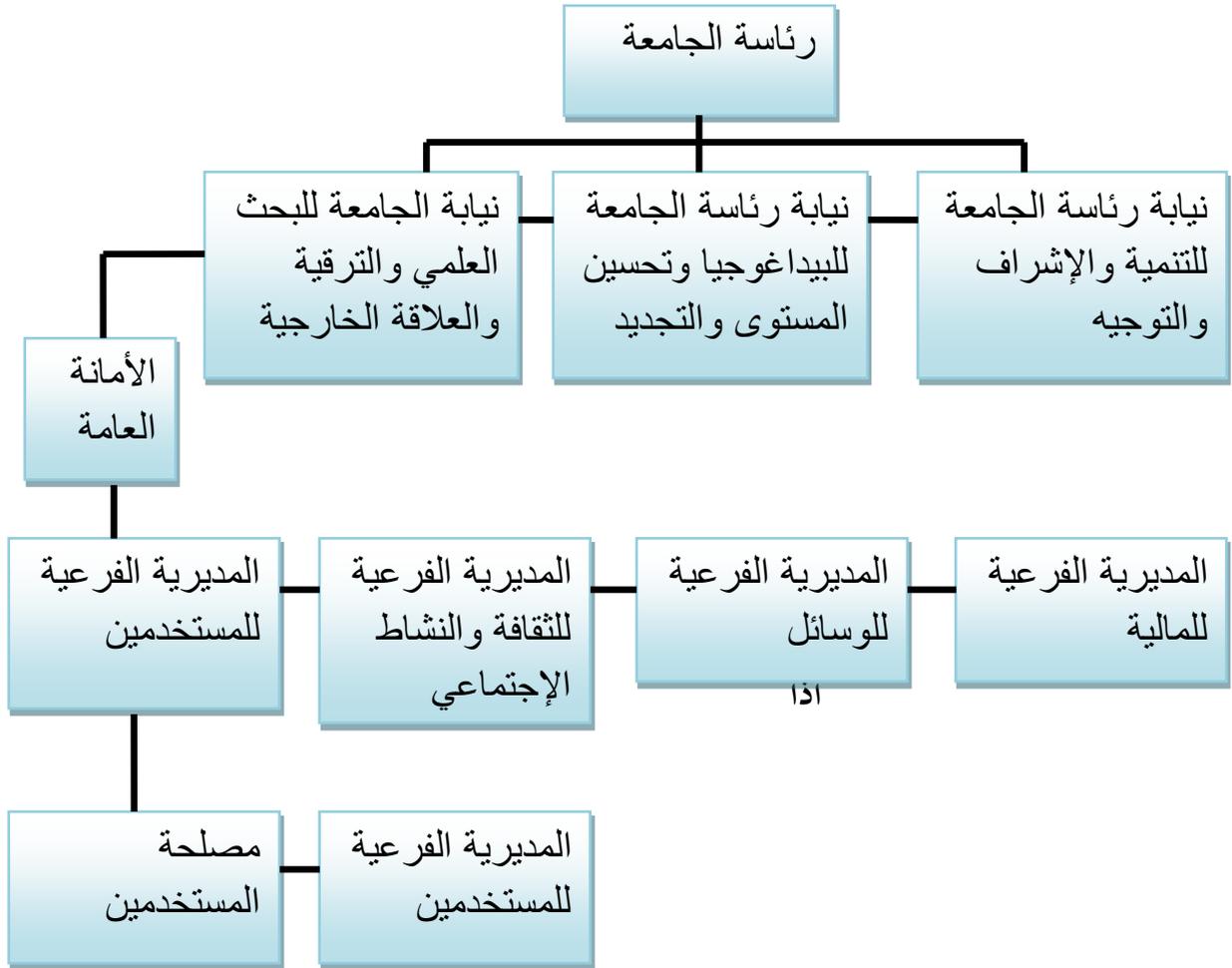
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ علوم وتقنيات</li> <li>➤ علوم المادة</li> <li>➤ الإلكتروني</li> <li>➤ إلكتروميكانيك</li> <li>➤ هندسة مدنية</li> <li>➤ هندسة المحيط</li> </ul>	كلية العلوم والتكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ العلوم الطبيعية والحياة</li> </ul>	كلية العلوم الطبيعية والحياة
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ العلوم الإجتماعية والإنسانية</li> </ul>	كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ كلية الحقوق والعلوم السياسية</li> </ul>	كلية الحقوق والعلوم السياسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ لغة وأدب عربي</li> <li>➤ الآداب واللغات الأجنبية</li> </ul>	كلية الآداب واللغات
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ العلوم الإقتصادية</li> <li>➤ العلوم التجارية</li> <li>➤ علوم التسيير</li> </ul>	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الموقع الرسمي لجامعة برج بوعريريج [www.univ-bba.dz](http://www.univ-bba.dz)

من خلال الجدول نلاحظ أن جامعة برج بوعريريج تتكون من سبع كليات، وكل كلية تتكون من مجموعة من الأقسام المختلفة حيث أن كلية الإعلام الألي والرياضيات تضم ثلاث أقسام وهي كالآتي: قسم إعلام ألي، قسم رياضيات، قسم بحث معلوماتي، في حين أن كلية العلوم والتكنولوجيا تضم سبع أقسام متصدرة بذلك أكبر عدد من الأقسام على قرار باقي الكليات مرتبة بالنحو التالي: قسم علوم وتقنيات، قسم علوم المادة، قسم إلكترونيك، قسم إلكتروميكانيك، قسم هندسة مدنية، قسم هندسة المحيط، لتليها كلية العلوم الطبيعية والحياة بقسم واحد هو قسم العلوم الطبيعية والحياة، وكذلك كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بقسم واحد هو قسم العلوم الإجتماعية والإنسانية، ونفس الشيء لكلية الحقوق والعلوم السياسية بقسم واحد هو قسم الحقوق والعلوم الأساسية، بينما كلية الآداب واللغات فهي تضم قسمين هما قسم لغة وأدب عربي وقسم الآداب واللغات الأجنبية، وآخر كلية المتمثلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فهي تضم بدورها ثلاث أقسام موزعة على النحو التالي: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، وقسم علوم التسيير.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لجامعة برج بوعرييج

الشكل رقم 02: يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة برج بوعرييج



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لجامعة برج بوعرييج.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> <https://www.univ-bba.dz>

### المطلب الثاني: طريقة الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، تحديد متغيرات الدراسة.

### أولاً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يمكن إنجاز مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

#### 1. مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع دراستنا جميع القادة على مستوى جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج بكلياتها المختلفة.

#### 2. عينة الدراسة:

تمثل عينة الدراسة في عينة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، أي تم اختيار كل قادة جامعة برج بوعريريج بمختلف رتبهم وتخصصاتهم، ووزعنا عليهم 60 استمارة استبيان مكونة من جزئين يضم كل جزء 15 عبارة موزعة على 3 أبعاد لكل جزء.

الجدول رقم 04: يمثل الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، والقابلة للمعاقلة.

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	60	100%
الاستبيانات المسترجعة	51	85%
الاستبيانات القابلة للمعاقلة	51	85%

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة متغيرين، المتغير الأول يتمثل في ممارسات القيادة الاستراتيجية حيث يضم ثلاثة محاور كل محور يمثل بعد من أبعاد هذا المتغير، وهي على النحو التالي:

- ✓ المحور الأول: بعد الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، يشمل هذا البعد على 5 عبارات.
- ✓ المحور الثاني: بعد الممارسات المرتبطة بالرأس المال البشري، يشمل هذا البعد على 5 عبارات.
- ✓ المحور الثالث: بعد الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، يشمل هذا البعد على 5 عبارات.

أما المتغير الثاني فيتمثل في التميز المؤسسي حيث يضم كذلك ثلاثة محاور كل محور يمثل بعد من أبعاد هذا

المتغير والتي هي:

- ✓ المحور الأول: بعد تقديم خدمة، يشمل هذا البعد على 5 عبارات.
- ✓ المحور الثاني: بعد القيادة، يشمل هذا البعد على 5 عبارات.
- ✓ المحور الثالث: بعد الموارد البشرية، يشمل هذا البعد على 5 عبارات.

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة الميدانية

اعتمدنا في إجراء هذه الدراسة الميدانية على الأدوات التالية:

#### أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة.

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها من الاستبيانات، تم الاستعانة ببرنامج spss، حيث يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- ✓ معامل ألفا كرومباخ: لقياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة قيئ الدراسة.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- ✓ الاعتماد على بعض مقاييس الإحصاء الوصفي مثل: الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ✓ اختبار كولم وجروف سمير نوف: لمعرفة البيانات إن كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

#### ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

في موضوعنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

**1. الاستبيان:** يعرف على انه نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة ويتم تنفيذ الاستبيان أما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى الباحثين عن طريق البريد.

وتم الاعتماد على هذه الأداة من اجل الوصول إلى معلومات أكثر موضوعية عن العينة محل الدراسة، وكانت هذه الأداة تهدف إلى:

- ✓
- ✓ تشخيص ما مدى معرفة عينة الدراسة لفائدة ممارسات القيادة الاستراتيجية.

## الفصل الثاني .....مراجعة الأدبيات التطبيقية

- ✓ إظهار مدى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى التحكم فيها.
- ✓ معرفة دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

### 2.تصميم الاستبيان: تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة والبحوث والاعتماد على الخلفية

النظرية لدراسة بناء الاستبيان، حيث كونت من محورين أساسين هما:

- ✓ **محور البيانات الشخصية:** تتضمن البيانات التي تخص أفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، الرتبة، طبيعة العمل، الخبرة المهنية.
- ✓ **محور البيانات الموضوعية:** تشمل في المجموع على (30) عبارة، مقسمة أساسا وفق جزئيين: جزء ممارسات القيادة الاستراتيجية ويحتوي على 3 أبعاد جزء التميز المؤسسي الذي يحتوي على 3 أبعاد.

الجدول رقم 05:يمثل محاورا الاستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور.

اسم المحور	العدد	النسبة
الفقرات	العدد	النسبة
ممارسات القيادة الاستراتيجية	5	16.67%
	5	16.67%
	5	16.67%
	5	16.67%
التميز المؤسسي	5	16.67%
	5	16.67%
	5	16.67%
	5	16.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

## الفصل الثاني .....مراجعة الأدبيات التطبيقية

وتم الاعتماد على سلم "ليكرت الخماسي" كمقياس لإجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح درجات قياس هذا السلم:

**الجدول رقم 06:** يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

كما تم الاعتماد على المتوسط الحسابي بمجالاته الموضحة في الجدول رقم (06) وذلك لتفسير مستوى ومعدل إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان أو على كل محور من محاور الاستبيان.

**الجدول رقم 07:** يمثل تقسيم متوسطات العينات

المجالات	درجات السلم	الإجابة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

**3.الصدق الظاهري للإستبيان:**لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين في تخصصات متعددة من جامعة برج بوعريبيج، وفي ضوء التوجيهات التي أبدأها المحكمين قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، حيث كان الهدف من عرض الاستبيان على المحكمين هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه ولتعرف على مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا لكي يصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للتناول في ميدان الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات.

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على البيانات التي تم تجميعها وتلخيصها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي spss.

المطلب الأول: تحليل جزء البيانات الشخصية

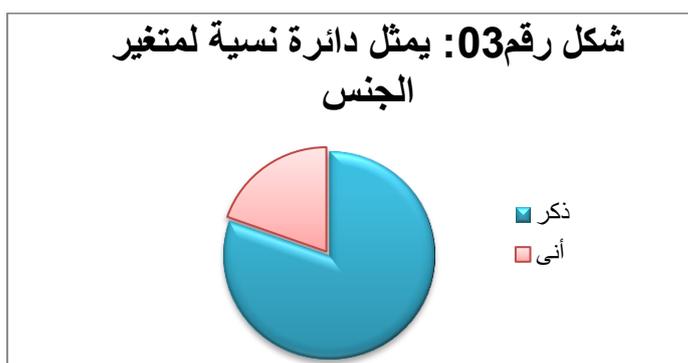
من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بأفراد العينة من خلال جنسهم، أعمارهم، رتبهم، طبيعة عملهم، والخبرة المهنية لهم.

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم 08: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
80.4%	41	ذكر
19.6%	10	أنثى
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يشير كل من الجدول والشكل إلى أن غالبية عينة الدراسة تقريباً هم ذكور حيث بلغ عددهم (41) من إجمالي (51) بنسبة تقدر (80.4%) بينما تقدر نسبة الإناث ب(19.6%) أي (10) من إجمالي (51)، مما يوحي أن الدراسة تعتمد في شغل المناصب القيادية لفئة الذكور في الجامعة وذلك راجع إلى طبيعة العمل.

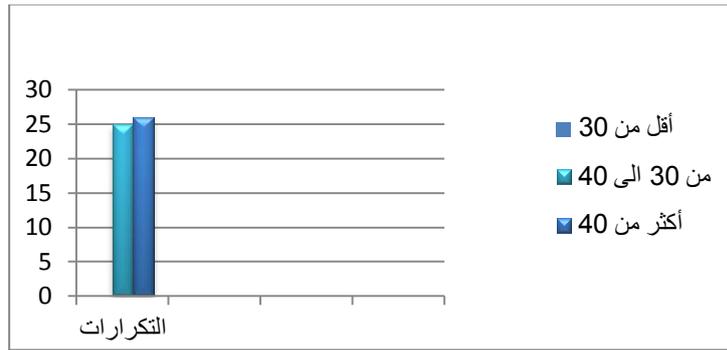
ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

الجدول رقم 09:يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	0%
من 30 سنة إلى 40 سنة	25	49%
أكثر من 40 سنة	26	51%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 04:يمثل مدرج تكراري لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (04) بأن الفئات العمرية هي فئات شبابية وكهول بنسب متقاربة (49%) بالنسبة للفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة أي بعدد (25) فرد من إجمالي (51)، و(51%) بالنسبة للفئة العمرية أكثر من 40 سنة بعدد(26)فرد من إجمالي(51)، بينما نلاحظ إنعدام لفئة الشباب الذين يقل سنهم عن 30 سنة، وذلك راجع إلى تكوين وتدريب فئة الكحول في المرحلة الشبابية حتى يصبح بإستطاعتها شغل المناصب القيادية في الجامعة لأهمية المنصب.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة

الجدول رقم 10: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة.

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ مساعد	7	13.7%
أستاذ محاضر	32	62.7%
بروفيسور	4	7.8%
أخرى	8	15.7%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 05: يمثل دائرة نسبية لمتغير الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبتين

من الجدول رقم (10) والشكل رقم (05) نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة رتبتهم أستاذ محاضر بنسبة 62.7% أي بعدد (32) فرد من إجمالي (51)، بينما نلاحظ تقارب في نسب الرتب الباقية والمتمثلة في أستاذ مساعد، ورتب أخرى 13.7%، 15.7% على الترتيب، بينما نلاحظ أدنى نسبة لرتبة بروفيسور بقيمة 7.8%، تعود النسبة المتدنية لرتبة بروفيسور إلى وجود مناصب قيادية قليلة تشغلها أما رتبة أستاذ محاضر يرجع إلى التكوين والتدريب المتحصل عليه بشكل جيد في هذه الرتبة.

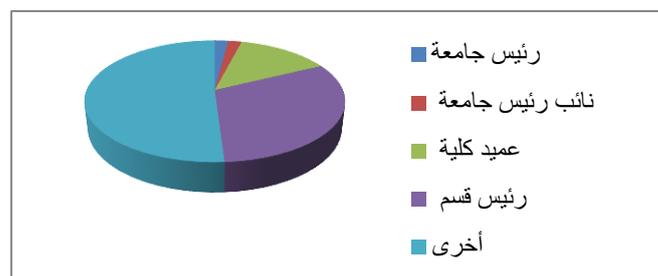
رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

الجدول رقم 11: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العمل
2%	1	رئيس جامعة
2%	1	نائب رئيس جامعة
13.7%	7	عميد كلية
31.3%	16	رئيس قسم
51%	26	أخرى
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 06: يمثل دائرة نسبية لمتغير طبيعة العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (06) نلاحظ وجود رئيس جامعة 1 ونائب رئيس جامعة 1 وذلك بنسبة 2%، في حين نلاحظ وجود 7 عمداء كليات و 16 رؤساء أقسام بنسب متقاربة نوعاً ما تمثلت في 13.7% و 31.3% على الترتيب، بينما نلاحظ أن هناك 26 أخرى قد بلغت نسبتها 51% وهي أكبر نسبة، وذلك يرجع توافر عدد المناصب وكذلك شروط الإلتحاق بهذه المناصب.

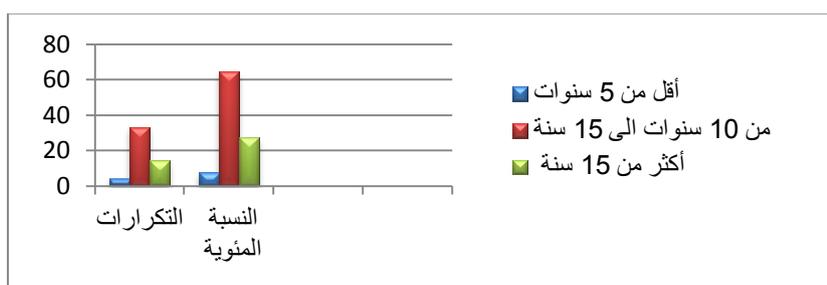
خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم 12: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
7.8%	4	أقل من 5 سنوات
64.7%	33	من 10 سنوات إلى 15 سنة
27.5%	14	أكثر من 15 سنة
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 07: يمثل مدرج تكراري لمتغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (07) نلاحظ أن أغلب سنوات الخبرة المهنية هي التي تتراوح ما بين 10 سنوات و15 سنة بنسبة 64.7%، تليها سنوات الخبرة الأكثر من 15 سنة بنسبة 27.5% كما نلاحظ وجود نسبة قليلة لسنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات، ويرجع ذلك إلى الكفاءة والفاعلية في العمل.

#### المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبيان

المقصود بثبات الإستبيان الإستقرار في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، ثم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وخلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الإستبيان من خلال إستخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يعتبر أكثر الإختبارات شيوعا لقياس درجة الإرتباط بين مكونات المقياس، ويقاس

## الفصل الثاني .....مراجعة الأدبيات التطبيقية

هذا المعامل الإتساق الداخلي في فقرات الإستبانة، حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي (0.60).

الجدول رقم 13: يمثل معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
30	0.917

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية تقدر ب(0.917) أي ما نسبة 91.7% وهي نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة المعيارية التي تقدر ب 60%، ودلالة هذه النسبة هو أن الباحثين يفهمون البنود والعبارات بنفس الطريقة وعليه يمكن إعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون هذه النسبة (91.7%) تحقق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى.

### المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب القيام بالتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال تحديد متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري، وتحديد درجة الموافقة.

### أولاً: التحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل ممارسات القيادة الإستراتيجية

يضم هذا المتغير ثلاثة أبعاد، سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر العينة المدروسة حسب كل بعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

### البعد الأول: الثقافة التنظيمية.

ويشمل هذا البعد على خمسة عبارات والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الثاني .....مراجعة الأدبيات التطبيقية

الجدول رقم14:يمثل قياس إتجاه الأفراد نحو الثقافة التنظيمية

الرقم	البعد الأول:الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	إدارة الجامعة تشجع على وجود خطوط إتصال واضحة لتدفق المعلومات.	4.53	0.703	موافق بشدة
2	إدارة الجامعة تسعى لتوطيد العلاقات الإجتماعية بين موظفي الجامعة والإدارة.	4.45	0.783	موافق بشدة
3	إدارة الجامعة تهيئ الأجواء المناسبة التي تسمح للجميع بإبداء رأيهم بحرية.	4.14	0.872	موافق
4	إدارة الجامعة تحافظ على المبادئ والقيم الأساسية التي تساهم في حل مشكلات التكيف الخارجي.	4.18	0.590	موافق
5	إدارة الجامعة تحقق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي.	3.88	0.909	موافق
	الثقافة التنظيمية بشكل عام	4.24	0.570	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ ان معظم العبارات هي موافق أي العبارات (3، 4، 5) بمتوسطات تتراوح ما بين (4.14، 4.18، 3.88) وانحراف معياري (0.872، 0.590، 0.909) بينما العبارتين (1، 2) جاءت بالنتيجة موافق بشدة بمتوسط (4.53، 4.45) وانحراف معياري (0.703، 0.783) وهذه الإجابات راجعة إلى الفهم الجيد للعبارات وكذا المصدقية في الإجابة وهذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية جيدة تتبناها الجامعة.

البعد الثاني: رأس المال البشري.

ويشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم15:يمثل قياس إتجاه الأفراد نحو رأس المال البشري

## الفصل الثاني .....مراجعة الأدبيات التطبيقية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: رأس المال البشري	الرقم
موافق بشدة	0.702	4.22	إدارة الجامعة توجه الهيئة المسؤولة عن التوظيف لإختيار الأفراد ذوي المهارات المناسبة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.	1
موافق	0.969	4.02	إدارة الجامعة تستخدم المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على مردود الموظفين المميزين.	2
موافق	0.895	3.80	إدارة الجامعة تحاول تخفيف حالة الإحباط الناجمة عن الفشل في الإنجاز لدى الموظفين.	3
موافق	0.721	4.00	إدارة الجامعة تقوم بتطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم من خلال إقامة برامج تدريبية.	4
موافق	0.722	4.14	إدارة الجامعة تعتبر المورد البشري من أهم مواردها وتسعى للحفاظ عليه.	5
موافق	0.554	4.04	رأس المال البشري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن جل العبارات هي موافق أي العبارات (2، 3، 4، 5) بمتوسط (4.02، 3.88، 4.00، 4.14) وإنحراف معياري (0.969، 0.895، 0.721، 0.722) بينما العبارة (1) جاءت موافق بشدة بمتوسط (4.22) وإنحراف معياري (0.702) وترجع هذه الإجابات عن العبارات إلى الجامعة تعتمد على رأس المال البشري بشكل كبير وتعتبره أهم مورد لديها.

البعد الثالث: التصور الإستراتيجي.

ويشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: يمثل قياس إتجاه الأفراد نحو التصور الإستراتيجي.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم	البعد الثالث: التصور الإستراتيجي
موافق بشدة	0.802	4.27	1	إدارة الجامعة تساعد كافة الموظفين على إستيعاب الرؤية المستقبلية للجامعة.
موافق بشدة	0.642	4.22	2	إدارة الجامعة تزرع الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهداف الجامعة.
موافق	0.748	4.00	3	إدارة الجامعة تسعى لإيجاد ووضع تصورات إستراتيجية باعتبارها نظاما لصنع القرارات الإستراتيجية.
موافق	0.791	4.12	4	إدارة الجامعة تستفيد من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي للجامعة.
موافق	0.860	4.02	5	إدارة الجامعة لديها معطيات ومتطلبات تساعد في تحديد رسالة ورؤية الجامعة وبالتالي تحقيق أهدافها.
موافق	0.755	4.13		التصور الإستراتيجي بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن معظم العبارات هي موافق أي العبارات (3، 4، 5) بمتوسط (4.00، 4.12، 4.02) وانحراف معياري (0.748، 0.791، 0.860)، بينما العبارتين (1، 2) جاءت موافق بشدة بمتوسط (4.27، 4.22) وانحراف معياري (0.802، 0.642) وهذا راجع إلى أن الجامعة لها تصور إستراتيجي، ورسالة ورؤية واضحة.

ثانيا: التحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع التميز المؤسسي.

يضم هذا المتغير ثلاثة أبعاد، سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر العينة المدروسة حسب كل بعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

البعد الأول: تقديم خدمة.

ويشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: يمثل قياس إتجاه الأفراد نحو تقديم خدمة.

الرقم	البعد الأول: تقديم خدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	4.37	0.824	موافق بشدة
2	تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها.	4.25	0.688	موافق بشدة
3	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة.	3.75	0.956	موافق
4	تقوم الجامعة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين أليات تقديم الخدمات.	3.73	0.896	موافق
5	تقوم الجامعة بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المختلفة.	3.71	0.986	موافق
	تقديم خدمة بشكل عام	3.96	0.617	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن معظم العبارات هي موافق أي العبارات (3، 4، 5) بمتوسط حسابي (3.75، 3.73، 3.71) وانحراف معياري (0.956، 0.896، 0.986)، بينما العبارتين (1، 2) فقد جاءت موافق بشدة بمتوسط (4.37، 4.25) وانحراف معياري (0.824، 0.688) وهذا راجع إلى تبني الجامعة خدمات متقدمة تتميز بالسرعة وتعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

البعد الثاني: القيادة.

يشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، والتي جاءت كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم18:يمثل قياس إتجاه الأفراد نحو القيادة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني:القيادة	الرقم
موافق بشدة	0.653	4.33	للقائدات الإدارية في الجامعة قدرات عالية للتواصل مع العاملين.	1
موافق بشدة	0.493	4.39	تتولى الإدارة العليا في الجامعة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.	2
موافق	0.824	4.04	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة الأهداف الإستراتيجية إستنادا إلى حاجات ورغبات العملاء.	3
موافق	0.796	4.08	تسعى الإدارة العليا في الجامعة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.	4
موافق	0.774	3.96	تهتم الإدارة العليا في الجامعة بإقامة الدورات الخاصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.	5
موافق	0.860	4.16	القيادة بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم(18) نلاحظ أن معظم العبارات هي موافق أي العبارات (3، 4، 5) بمتوسط (4.04، 4.08، 3.96) وانحراف معياري(0.824، 0.796، 0.774)، بينما العبارتين(1، 2) فجاءت موافق بشدة بمتوسط(4.33، 4.39) وانحراف معياري(0.653، 0.493) وهذا لأن الجامعة تعتمد قيادة تلم بكل الجوانب الداخلية والخارجية لها.

البعد الثالث: الموارد البشرية.

يشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، والتي جاءت كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: يمثل قياس إتجاه الأفراد نحو الموارد البشرية.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث: الموارد البشرية	الرقم
موافق بشدة	0.744	4.35	يتوفر في الجامعة بيئة تشجع الإتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين.	1
موافق	1.055	3.92	يساهم ويشارك الموظفون في الجامعة بشكل واسع في عمليات إتخاذ القرار.	2
موافق	0.947	4.06	بيئة الجامعة تتسم بدعم الموظفين وولائهم الملحوظ للادارة العليا.	3
موافق	0.868	3.92	يقوم الموظفون في الجامعة بدعم واع وكامل لمعالي المدير.	4
موافق	0.871	4.04	لدى الموظفين في الجامعة قناعة قوية تعكس توجهاتها وولاء عميق لها.	5
موافق	0.637	4.05	الموارد البشرية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن جل العبارات كانت موافق أي العبارات (2، 3، 4، 5) بمتوسط (3.92، 4.06، 3.92، 4.04) وانحراف معياري (1.055، 0.947، 0.868، 0.871)، بينما العبارة (1) جاءت موافق بشدة بمتوسط (4.35) وانحراف معياري (0.744) وهذا راجع إلى مكانة ودور المورد البشري في الجامعة والأهمية التي يحتلها فيها.

المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل ممارسات القيادة الإستراتيجية.

في هذه المرحلة سنقوم بإختبارها إذا كان أفراد العينة التي تم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وبما أن

عدد العينة هو 51 أي أكثر من 50 فإننا نستخدم Kolmogorov-Smirnov.

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي لبعء الثقافة التنظيمية.

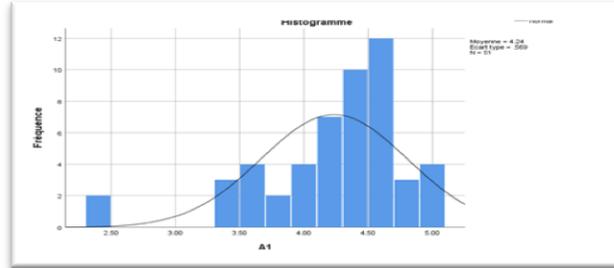
الجدول رقم 20: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء الثقافة التنظيمية

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الثقافة التنظيمية	.182	51	.000	.875	51	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 08: يمثل رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد إلى مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن المعنوية أقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذا

سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي وباستخدام برنامج spss نجد:

الجدول رقم 21: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء الثقافة التنظيمية بعد تعديله.

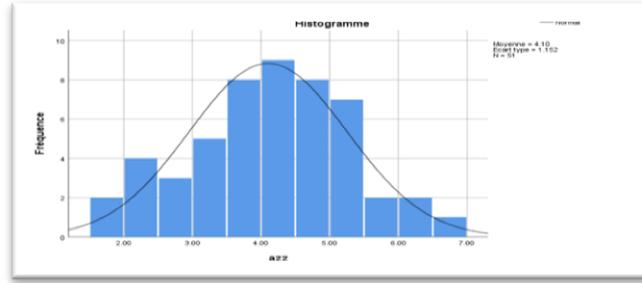
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الثقافة التنظيمية	.061	51	.200*	.979	51	.500

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد إلى مخرجات spss

الشكل رقم 09: يمثل رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعد الثقافة التنظيمية بعد تعديله.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن المعنوية أكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.

ثانيا: إختبار التوزيع الطبيعي لبعد رأس المال البشري.

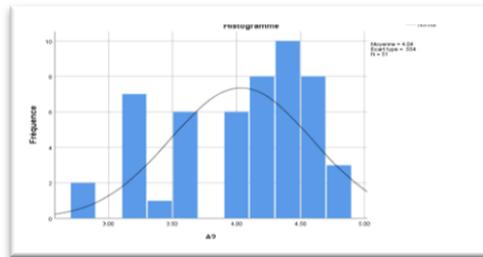
الجدول رقم 22: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعد رأس المال البشري.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
رأس المال البشري	.186	51	.000	.906	51	.001

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 10: يمثل رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعد رأس المال البشري.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن المعنوية أقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع

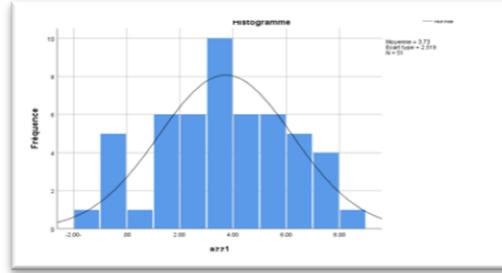
الطبيعي، لذا سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج spss نجد:

الجدول رقم 23: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء رأس المال البشري بعد تعديله.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
رأس المال البشري	.060	51	.200*	.982	51	.631
* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 11: يمثل رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء رأس المال البشري بعد تعديله.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن المعنوية أكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا البعد يتبع التوزيع

الطبيعي بعد تصحيحه.

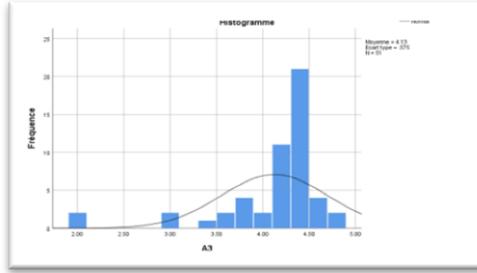
ثالثا: إختبار التوزيع الطبيعي لبعء التصور الإستراتيجي.

الجدول رقم 24: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء التصور الإستراتيجي.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التصور الإستراتيجي	.297	51	.000	.717	51	.000
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 12: يمثل رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعده التصور الإستراتيجي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن المعنوية أقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج spss نجد:

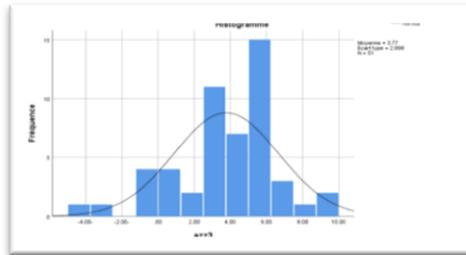
الجدول رقم 25: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعده التصور الإستراتيجي بعد تعديله.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التصور الإستراتيجي	.118	51	.073	.943	51	.016

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 13: يمثل رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعده التصور الإستراتيجي بعد تعديله.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن المعنوية أكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.

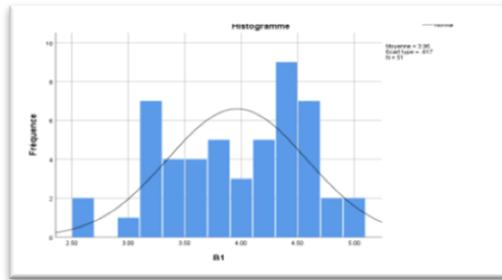
المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي.  
أولاً: تقديم خدمة.

الجدول رقم 26: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعده تقديم خدمة.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تقديم خدمة	.154	51	.004	.949	51	.029
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 14: يمثل رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعده تقديم خدمة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

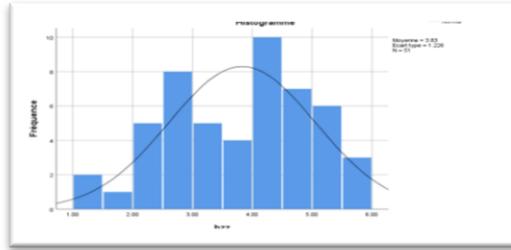
من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن المعنوية أقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج spss نجد:

الجدول رقم 27: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعده تقديم خدمة بعد تعديله.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تقديم خدمة	.100	51	.200*	.971	51	.250
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 15: يمثل رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء تقديم خدمة بعد تعديله.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن المعنوية أكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.

ثانيا: القيادة.

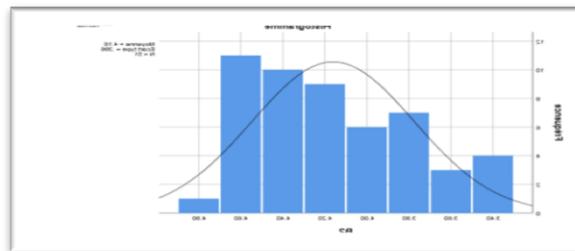
الجدول رقم 28: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء القيادة.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القيادة	.164	51	.002	.922	51	.003

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 16: يمثل رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعء القيادة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن المعنوية أقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع

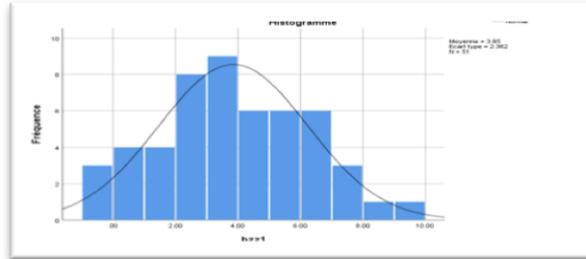
الطبيعي، لذا سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج spss نجد:

الجدول رقم 29: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي بعد تعديله.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القيادة	.074	51	.200*	.980	51	.538
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 17: يمثل رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعده القيادة بعد تعديله.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن المعنوية أكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا البعد يتبع التوزيع

الطبيعي بعد تصحيحه.

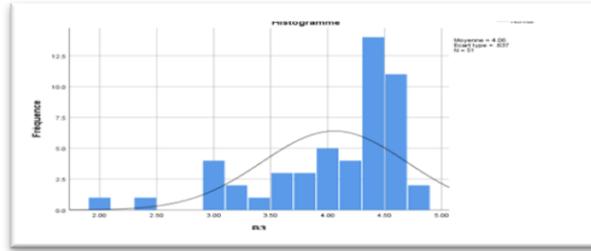
ثالثا: الموارد البشرية.

الجدول رقم 30: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعده الموارد البشرية.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الموارد البشرية	.233	51	.000	.843	51	.000
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 18: يمثل رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعده الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

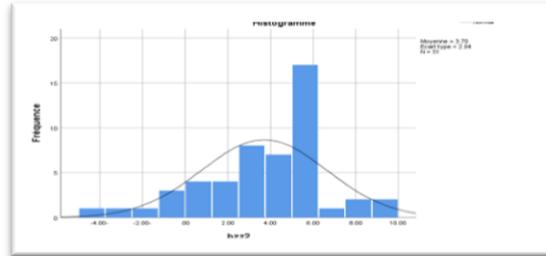
من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن المعنوية أقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذلك سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج spss نجد:

الجدول رقم 31: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعده الموارد البشرية بعد تعديله.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الموارد البشرية	.117	51	.078	.953	51	.044
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 19: يمثل رسم بياني لطبيعة التوزيع لبعده الموارد البشرية بعد تعديله.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن المعنوية أكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي بعد تعديله.

المطلب الثالث: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات وتحليلها.

الجدول رقم 32: يمثل مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغير	الثقافة التنظيمية	رأس المال البشري	التصور الإستراتيجي	تقديم خدمة	القيادة	الموارد البشرية
الثقافة التنظيمية	1	0.491	0.789	0.569	0.316	0.707
رأس المال البشري	0.491	1	0.571	0.468	0.280	0.716
التصور الإستراتيجي	0.789	0.571	1	0.582	0.296	0.833
تقديم خدمة	0.569	0.468	0.582	1	0.450	0.497
القيادة	0.316	0.280	0.296	0.450	1	0.283
الموارد البشرية	0.707	0.716	0.833	0.497	0.283	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (32) نلاحظ أن العلاقة بين أغلب المتغيرات هي علاقة طردية قوية، والمتمثلة في: "الثقافة التنظيمية والرأس المال البشري"، "الرأس المال البشري والتصور الإستراتيجي"، "التصور الإستراتيجي وتقديم خدمة"، "تقديم خدمة والقيادة"، "القيادة والموارد البشرية". والعلاقة بين باقي المتغيرات هي علاقة طردية ضعيفة.

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: إختبار الفرضية الأولى. "يوجد دور إيجابي لبناء ثقافة تنظيمية فاعلة في تحقيق التميز المؤسسي".

ولإثبات هذه الفرضية نستخدم الإنحدار الخطي البسيط، حيث يتمثل المتغير الثابت في التميز المؤسسي

والمتغير المستقل في بناء الثقافة التنظيمية الفاعلة، بإستخدام برنامج spss كانت النتائج كما يلي:

## الفصل الثاني .....مراجعة الأدبيات التطبيقية

الجدول رقم 33: يمثل العلاقة بين بناء الثقافة التنظيمية الفاعلة والتميز المؤسسي.

	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	Erreur standard de l'estimation
الثقافة التنظيمية	.426 <sup>a</sup>	.182	.165	1.32407

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الجدول رقم 34: يمثل نتائج تحليل الإنحدار البسيط لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.

النموذج		المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري	Bêta	المحسوبة	
1	الثابت	1.595	.692		2.304	.025
	الثقافة التنظيمية	.536	.163	.426	3.297	.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدولين السابقين يمكن إستخراج العلاقة التالية بين بناء الثقافة التنظيمية الفاعلة كمتغير

مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع:

$$Y=1.595+0.536X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع المعلومات أكبر من قيمتها الجدولية، وإحتمال

الخطأ أقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير

التميز المؤسسي خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي متغيرات لها دور في تحقيق التميز المؤسسي، ونقول أن

كل زيادة في بناء الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي ب(0.536) درجة.

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية. "يوجد دور إيجابي لتطوير الرأس المال البشري في تحقيق التميز

المؤسسي."

لإثبات هذه الفرضية نستخدم الإنحدار الخطي البسيط، حيث يتمثل المتغير التابع في التميز المؤسسي

والمتغير المستقل في تطوير رأس المال البشري، بإستخدام برنامج spss كانت النتائج كمايلي:

## الفصل الثاني .....مراجعة الأدبيات التطبيقية

الجدول رقم 35: يمثل العلاقة بين تطوير رأس المال البشري والتميز المؤسسي.

	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	Erreur standard de l'estimation
رأس المال البشري	.688 <sup>a</sup>	.473	.462	1.06231

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الجدول رقم 36: يمثل نتائج تحليل الإنحدار البسيط لدور الرأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي.

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Bêta		
2	الثابت	2.321	.267	8.680	.000
	الرأس المال البشري	.396	.060	.688	.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدولين السابقين يمكن إستخراج العلاقة التالية بين تطوير الرأس المال البشري كمتغير مستقل، والتميز المؤسسي كمتغير تابع:

$$Y=2.321+0.396X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع المعلومات أكبر من قيمتها الجدولية، وإحتمال الخطأ أقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير التميز المؤسسي خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي متغيرات لها دور في تحقيق التميز المؤسسي، ونقول أن كل زيادة في تطوير الرأس المال البشري بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي ب(0.396) درجة. ثالثاً: إختبار الفرضية الثالثة. "يوجد دور إيجابي لتحديد التصور الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي."

لإثبات صحة هذه الفرضية نستخدم الإنحدار الخطي البسيط، حيث يتمثل المتغير التابع في التميز المؤسسي، والمتغير المستقل في تحديد التصور الإستراتيجي، بإستخدام برنامج spss كانت النتائج كمايلي:

## الفصل الثاني .....مراجعة الأدبيات التطبيقية

الجدول رقم 37: يمثل العلاقة بين تحديد التصور الإستراتيجي والتميز المؤسسي.

	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	Erreur standard de l'estimation
التصور الإستراتيجي	.734 <sup>a</sup>	.538	.529	.99454

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الجدول رقم 38: يمثل نتائج تحليل الإنحدار البسيط لدور التصور الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Bêta		
3	الثابت	2.411	.230	10.483	.000
	التصور الإستراتيجي	.367	.049	.734	7.558

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدولين السابقين يمكن إستخراج العلاقة التالية بين التميز المؤسسي كمتغير تابع، والتصور

الإستراتيجي كمتغير مستقل:

$$Y=2.411+0.367X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستبodontت المحسوبة لجميع المعلومات أكبر من قيمتها الجدولية، وإحتمال الخطأ أقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير التميز المؤسسي خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي متغيرات لها دور في التميز المؤسسي، ونقول أن كل زيادة في تحديد التصور الإستراتيجي بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي ب(0.367) درجة.

### خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية حيث تمت الإستعانة بإستبيانات تم توزيعها على 51 فرد ممثلين في قادة جامعة برج بوعرييج، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة وبيننا مدى صدق الإستبيان والمعالجة الإحصائية المستخدمة، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد كان مخصصا لتحليل وعرض بيانات الدراسة، حيث تطرقنا إلى تحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة وتحليل تفسير محاور الدراسة، وجاء في المبحث الثالث إختبار لجملة من الفرضيات، وتم من خلالها إستنتاج أن أي زيادة في أي خاصية من الخصائص الأساسية لممارسات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة في أبعادها الثلاثة: بناء الثقافة التنظيمية، تطوير الرأس المال البشري، وتحديد التصور الإستراتيجي سيؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي.

خاتمة

## خاتمة

نظرا لطبيعة المنافسة القائمة بين المؤسسات اليوم، والتي لم تعد تركز كثيرا على الموارد المادية، إذ أصبح التفكير أكبر من ذلك هو البحث عن الطريقة التي تضمن تميز المؤسسة من خلال إستغلال الموارد غير المادية والقائمة على المعرفة، وإن من أهم هذه الموارد هو وجود نمط قيادي يتجلى في القيادة الإستراتيجية، يسعى إلى وضع رؤية إستراتيجية، تطوير المهارات، وتوجيه كافة الجهود وجعلها موحدة وذلك حتى تضمن أداء جيد للمؤسسة.

لقد تم من خلال هذه الدراسة البحث عن مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة حالة في جامعة برج بوعرييج، من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الهدف من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث بطريقة تجعلنا نتعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية وأهميتها، ولكون المؤسسات يجب أن تكون وتحسن من تميزها المؤسسي لكي تبقى وتنجح، ركزنا على ممارسات القيادة الإستراتيجية المتعلقة بالرأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والتصور الإستراتيجي من أجل خلق قيمة أكثر تميز.

ومن خلال الدراسة الإحصائية للفرضيات تبين أن هنالك دور إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، فالتميز المؤسسي يعتبر أحد الادوات المهمة التي تستخدمها المؤسسات من أجل تحقيق الغيرات الإدارية والتنظيمية المنشودة على العمليات الداخلية بصورة فعالة، وإستغلال كافة الطاقات المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة.

## أولا: النتائج

من خلال ما تم التطرق إليه فيما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك تأثير إيجابي لبناء ثقافة تنظيمية فاعلة في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 5%.
- ✓ هناك تأثير إيجابي لتطوير الرأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 5%.
- ✓ هناك تأثير إيجابي لتحديد التصور الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 5%.
- ✓ هناك تأثير إيجابي لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 5%.

ثانيا: التوصيات

في ظل النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بمايلي:

- ✓ على المؤسسة أن تقوم بالتركيز على ممارسات القيادة الإستراتيجية.
- ✓ إقامة وتنظيم برامج تطوير وتدريب من أجل تكوين وتحويل المديرين إلى قادة إستراتيجيين.
- ✓ الحرص على مدى إستيعاب الأفراد للرؤية المستقبلية للمؤسسة وذلك عن طريق الإجتماعات واللقاءات.
- ✓ إستخدام التحفيز المادي والمعنوي لتشجيع العاملين على الإلتحاق بالدورات التدريبية وربط أي دورة بالتميز المؤسسي.
- ✓ الإهتمام أكثر بتشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وحثهم على الإبداع والتحسين المتميز وكذلك توفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز.
- ✓ المحافظة والإهتمام بالموارد البشري وتطويره ليقوم بممارسات قيادية ذات إستراتيجية عالية وبالتالي تحقيق تميز مؤسسي متفرد ومميز.

ثالثا: أفاق الدراسة

يمكن إقتراح عدد من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- ✓ دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ دور القيادة التبادلية في تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ دور القيادة الرؤيوية في تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ تأثير القائد الإستراتيجي في تحقيق القيادة المؤسسية.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب

- ❖ اسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2014.
- ❖ بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ محمد عمر الزعبي/محمد تركي بطاينة، القيادة الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2014.
- ❖ حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن 2006.
- ❖ صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالاجهزة الامنية، جامعة نايف للعلوم الامنية، الطبعة الاولى، الرياض 2012.
- ❖ فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية 2014.
- ب. المجالات والبحوث العلمية
- ❖ اسماء النسور، اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، ماي 2010.
- ❖ ايثار عبد الهادي الفيحان/احسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لاراء عينة من مديري المصارف الاهلية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد59، 2006.
- ❖ ميهفان شريف يوسف وافين محمد صالح احمد، دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية، دراسة ميدانية لاراء عينة من الملاكات التدريبية في جامعة زاخو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد5، العدد4، 2017.
- ❖ نجوى وفائي سليم، ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية لجامعة 6 اكتوبر محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد2، العدد 6، اكتوبر.
- ❖ عبد الله ابراهيم ابكر عبد الله/محمد حسن الطيب عدلان، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد3، العدد7، يوليو 2022.

❖ عبد العزيز محمد المطيري، اثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الكويت.

❖ الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد 21، القاهرة 2001.

❖ وسام بنت مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج مقدم لاستكمال مطالب الحصول على درجة ماجستير الاداب في الادارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

ثانيا: باللغة الاجنية

❖ Bernard Turgeon ،Dominique lanaeute le management dimention pratique ،2etition ،chebiere education canada ،2006.

❖ Borghini ،E ،C ،Framework for the study of relationships between orgnizational chracteristics and organizational innovation ، the journal of creative Behavior ،vol31 ،N1.

❖ Paul ،JH Sthoen maker and ithers، Managing yourself strategic leadrship the essential skills harvard review ،2013.

❖ Terry Thomas and othres ،strategic leadrship of ethical behaviour in business ،Academy if Management Executive ،vol18 ، N2 ،2004.

❖ Siad Ahmed Barouane ،le management des ressources humaines ،etudes des concepts approches et outils developpes par les entreprises americanes iffice des publications universitaires ، Alger ،2010.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير تخصص ادارة اعمال

استبيان خاص بدور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي  
دراسة حالة: جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج

سيدي الفاضل.... سيدي الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، ،

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالا للحصول على شهادة ماستر تخصص ادارة اعمال بعنوان " دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في  
تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج " .

والهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي  
داخل جامعة محمد البشير الابراهيمي والوقوف على اهم هاته الادوار داخل المؤسسة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبانة حيث ان صحة النتائج تعتمد  
بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم لذلك نتمنى ان تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم  
عامل اساسي من عوامل نجاحنا. ونحيطكم علما ان جميع اجابتم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي  
فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت اشراف الاستاذ:

● زميت فؤاد

من اعداد الطالبين:

● جعرون امال

● جندل مديجة

### الجزء الاول:البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لقادة جامعة محمد البشير الابراهيمي بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع اشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

#### 1. الجنس:

ذكر  انثى

#### 2. العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة  أكثر من 40

#### 3. الرتبة:

أستاذ مساعد  أستاذ محاضر  لوفيسور  أخرى

#### 4. طبيعة العمل:

رئيس جامعة  نائب رئيس جامعة  عميد كلية  رئيس قسم  أخرى

#### 5. الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات  من 10 سنوات إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة

الجزء الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: بعد الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية</b>						
1	إدارة الجامعة تشجع على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات.					
2	إدارة الجامعة تسعى لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين موظفي الجامعة والادارة.					
3	إدارة الجامعة تهيئ الاجواء المناسبة التي تسمح للجميع بإبداء رأيهم بحرية.					
4	إدارة الجامعة تحافظ على المبادئ والقيم الأساسية التي تساهم في حل مشكلات التكيف الخارجي.					
5	إدارة الجامعة تحقق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل تبعاً لما يعرف بالتسبيح الثقافي.					
<b>المحور الثاني: بعد الممارسات المرتبطة برأس المال البشري</b>						
1	إدارة الجامعة توجه الهيئة المسؤولة عن التوظيف لاختيار الافراد ذوي المهارات المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية					
2	إدارة الجامعة تستخدم المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على مردود الموظفين المميزين.					
3	إدارة الجامعة تحاول تخفيف حالة الاحباط الناجمة عن الفشل في الانجاز لدى الموظفين.					
4	إدارة الجامعة تقوم بتطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم من خلال إقامة برامج تدريبية.					
5	إدارة الجامعة تعتبر المورد البشري من أهم مواردها وتسعى للحفاظ عليه.					
<b>المحور الثالث: بعد الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي</b>						
1	إدارة الجامعة تساعد كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للجامعة.					
2	إدارة الجامعة تزرع الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهداف الجامعة.					
3	إدارة الجامعة تسعى لإيجاد ووضع تصورات إستراتيجية باعتبارها نظاماً لصنع القرارات الإستراتيجية.					
4	إدارة الجامعة تستفيد من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي للجامعة.					
5	إدارة الجامعة لديها معطيات ومتطلبات تساعد في تحديد رسالة ورؤية الجامعة وبالتالي تحقيق أهدافها.					

الجزء الثاني: التميز المؤسسي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الاول: بعد تقديم خدمة</b>						
1	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.					
2	تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها.					
3	تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة.					
4	تقوم الجامعة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين البيات تقديم الخدمات.					
5	تقوم الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المختلفة.					
<b>المحور الثاني: بعد القيادة</b>						
1	للقائدات الادارية في الجامعة قدرات عالية للتواصل مع العاملين.					
2	تتولى الادارة العليا في الجامعة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.					
3	تتبنى الادارة العليا في الجامعة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء.					
4	تسعى الادارة العليا في الجامعة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.					
5	تتحم الادارة العليا في الجامعة بإقامة الدورات الخاصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.					
<b>المحور الثالث: بعد الموارد البشرية</b>						
1	يتوفر في الجامعة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع الرؤوسين.					
2	يساهم ويشارك الموظفون في الجامعة بشكل واسع في عمليات اتخاذ القرار.					
3	بيئة الجامعة تتسم بدعم الموظفين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا.					
4	يقوم الموظفون في الجامعة بدعم واع وكامل لمعالي المدير.					
5	لدى الموظفين في الجامعة قناعة قوية تعكس توجهاتها وولاء عميق لها.					

الملحق رقم 02: برنامج spss.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
A1	.182	51	.000	.875	51	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques						
		توجه الجامعة إدارة عن المسؤولية الهيئة لإختبار التوظيف المهارات ذوي الأفراد الخطط لتنفيذ المناسبة الإستراتيجية	تستخدم الجامعة إدارة المادية المكافآت في والمعنوية مردود على المحافظة المميزين الموظفين	تحاول الجامعة إدارة الإحباط حالة تخفيف في الفشل عن الناجمة الموظفين لدى الإنجاز	تقوم الجامعة إدارة مهارات بتطوير وتتمية الموظفين خلال من قدراتهم تدريبية برامج إقامة	تعتبر الجامعة إدارة من البشري المورد وتسعى موارد أهم عليه للحفاظ
N	Valide	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1.78	1.98	2.20	1.98	1.86
Ecart type		.702	.969	.895	.735	.722

Statistiques						
		تشجع الجامعة إدارة خطوط وجود على لتدقق واضحة إتصال المعلومات	تسعى الجامعة إدارة العلاقات لتوظيف بين الإجتماعية موظفي الجامعة والإدارة	تهيئ الجامعة إدارة التي المناسبة الأجواء بإيدء للجميع تسمح بحرية رأيهم	تحافظ الجامعة إدارة والقيم المبادئ على تساهم التي الأساسية مشكلات حل في الخارجي التكيف	تحقق الجامعة إدارة بين الإنسجام من حالة لما تبعاً والفعل الفكر الثقافي بالنسيج يعرف
N	Valide	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1.47	1.53	1.86	1.86	2.18
Ecart type		.703	.784	.872	.664	.932

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.426 <sup>a</sup>	.182	.165	1.32407

a. Prédicteurs : (Constante)• azz

b. Variable dépendante : التميز

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.595	.692		2.304	.025
	azz	.536	.163	.426	3.297	.002

a. Variable dépendante : التميز

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.734 <sup>a</sup>	.538	.529	.99454

a. Prédicteurs : (Constante)• azz3

b. Variable dépendante : التميز

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.411	.230		10.483	.000
	azz3	.367	.049	.734	7.558	.000

a. Variable dépendante : التميز

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.688 <sup>a</sup>	.473	.462	1.06231

a. Prédicteurs : (Constante)• azz1

b. Variable dépendante : التميز

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.321	.267		8.680	.000
	azz1	.396	.060	.688	6.634	.000

a. Variable dépendante : التميز